

**Academia de Studii Economice din Moldova**

**Sergiu Serduni**

**MANAGEMENT**  
**(note de curs)**

**Editura ASEM**  
**Chişinău, 2010**

**CZU 334.7:005(075.8)**

**S 49**

Lucrarea a fost recomandată și aprobată pentru editare de catedra „**Management**” (proces-verbal nr.10 din 16 martie 2010) și Comisia metodică a facultății „**Business și Administrarea Afacerilor**” (proces-verbal nr.4 din 22 martie 2010)

*Referent: prof. univ. dr. hab. Ion Sârbu*

**Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții**

**Serduni, Sergiu**

Management : (note de curs) / Sergiu Serduni; Acad. de Studii Econ. din Moldova, Catedra „Management”, Fac. „Business și dministrarea Afacerilor”. – Ch.: ASEM, 2010. – 151p.

Bibliogr.: p. 150-151 (18 tit.). - 50 ex.

ISBN 978-9975-75-527-6.

334.7:005(075.8)

S 49

*Autor: Sergiu Serduni*

**ISBN 978-9975-75-527-6**

**© Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM**

## Cuprins

<b>Introducere</b>	6
<b>Tema 1: Conceptul și caracteristica generală a managementului</b>	7
1.1. Etimologia și conținutul managementului	7
1.2. Organizația – obiect al procesului de management	13
1.3. Niveluri și arii de management în cadrul organizației	17
1.4. Caracterologia și rolurile managerului	20
1.5. Gestiune orientată spre succes	24
<b>Tema 2: Etapele și evoluția managementului ca știință</b>	26
2.1. Etape în dezvoltarea conducerii	26
2.2. Școala clasică universală	28
2.3. Școala relațiilor umane/relaționiștilor	34
2.4. Școala sistemică și cantitativă	35
<b>Tema 3: Mediul de activitate al organizației</b>	37
3.1. Mediul exterior al organizației	37
3.2. Strategii de adaptare și de influență asupra mediului extern	43
3.3. Factorii mediului intern al organizației	47
<b>Tema 4: Procesul de comunicare și sistemul informațional</b>	50
4.1. Sistemul informațional: definirea și elementele	50
4.2. Comunicarea, noțiunea, procesul și tipologia. Rețele de comunicare	53
4.3. Barierele procesului de comunicare	58
<b>Tema 5: Procesul decizional</b>	60
5.1. Decizia: conținutul și tipologia	60
5.2. Etapele procesului decizional	65
5.3. Modelarea proceselor economice și metode de adoptare a deciziilor	66

<b>Tema 6: Cultura organizațională</b>	71
6.1. Conceptul și componentele culturii organizaționale	71
6.2. Factorii de influență asupra culturii organizaționale. Funcțiile culturii organizaționale	73
6.3. Tipuri de cultură de conducere	75
6.4. Responsabilitatea socială a organizației și etica managerială	76
<b>Tema 7: Funcția de planificare</b>	81
7.1. Esența, necesitatea și tipologia planurilor	81
7.2. Strategii organizaționale	84
7.3. Managementul strategic	86
<b>Tema 8: Funcția de organizare</b>	93
8.1. Organizarea – conceptul și componentele structurii organizatorice	93
8.2. Tipologia structurilor organizatorice	98
8.3. Elaborarea structurii organizatorice	104
<b>Tema 9: Funcția de motivare</b>	106
9.1. Motivarea: esența și tipurile	106
9.2. Teoriile conceptuale ale motivării	109
9.3. Teoriile procesuale ale motivării	113
<b>Tema 10: Funcția de control al managementului</b>	116
10.1. Esența, funcțiile și tipurile activității de control	116
10.2. Etapele procesului de control	119
10.3. Caracteristicile controlului efectiv	120
<b>Tema 11: Puterea, autoritatea, stilurile de conducere</b>	122
11.1. Relația: influență – putere – autoritate	122
11.2. Stiluri de management	125

<b>Tema 12: Conflictul și stresul organizațional</b>	130
12.1. Conflictul: esența, cauzele și tipologia	130
12.2. Modalități de soluționare a conflictului interpersonal	132
12.3. Stresul: cauze și efecte	135
<b>Tema 13: Funcțiunea de personal</b>	139
13.1. Managementul resurselor umane	139
13.2. Lucrul în echipă	142
<b>Literatura recomandată</b>	150

## Introducere

Dezvoltarea, fie ea economică, socială, politică sau culturală, este dependentă de organizare și conducere, întrucât acestea fixează scopuri, mobilizează resurse, elaborează, aplică și finalizează strategii care generează rezultate scontate.

Știința conducerii sau „Managementul” este acel mijloc care ne va permite să avansăm pe calea dezvoltării și să realizăm dezideratele propuse.

Prezenta lucrare constituie suportul de curs la disciplina „Management” integrată în programa de studiu a studenților de la facultățile „Cibernetică, statistică și informatică economică” și „Finanțe” ale ASEM.

Scopul propus în această lucrare constă în inițierea studenților economiști cu concepțiile de bază ale științei manageriale. În vederea realizării acestuia, au fost stabilite o serie de sarcini, cum ar fi: familiarizarea studenților privitor la esența și conținutul managementului modern; informarea privind evoluția științei manageriale; cunoașterea principalelor tehnici și metode utilizate în conducerea unităților economice, însușirea proceselor de comunicare și decizionale.

Procesul managerial este unul complex și presupune exercitarea unor funcții interdependente de planificare, organizare, motivare și control. Toate aceste laturi își găsesc reflectarea în prezenta lucrare. Nu lipsesc nici momentele ce țin de factorul uman și aspectele legate de activitatea lui în cadrul colectivului, cum ar fi cultura organizațională; conflictul; puterea, autoritatea și stilul de management; lucrul în echipă.

Prin acest curs ne propunem, de asemenea, formarea și dezvoltarea la studenți a anumitor calități, capacități, aptitudini și atitudini necesare pentru exercitarea efectivă a activității de conducere în unitatea economică.

# Tema 1: Conceptul și caracteristica generală a managementului

## 1.1. Etimologia și conținutul managementului

**Managementul** reprezintă un proces prin care se acționează împreună, cu și prin alții pentru a realiza în cel mai eficient mod obiectivele organizației într-un mediu în continuă schimbare. *Management* este un cuvânt american, care nu necesită a fi tradus în alte limbi, dar trebuie doar preluat și utilizat atunci când avem în vedere actul de conducere.

Termenul *management* a apărut inițial în sfera afacerilor, dar în prezent și-a lărgit semnificativ aria de cuprindere și se utilizează în toate domeniile de activitate umană: învățământ, cultură, medicină, sport etc., reprezentând activitatea de conducere, de administrare, de gestiune.

La origine, cuvântul latin „manus” – mână, adică mânăuirea hățurilor la caii ce trag o căruță. În limbaj modern, ar semnifica manevrare sau pilotare.

În engleză „to manage” – a ține un cal de frâu, a administra, a duce ceva la bun sfârșit.

În franceza „manager” – a dirija, a organiza o afacere sau un serviciu.

Se definesc câteva sensuri ale noțiunii *management*:

1. *Managementul este un proces (activitate).*
2. *Managementul este un grup de persoane.*
3. *Managementul este o știință și o artă.*

**Managementul** ca proces este actul de conducere nemijlocită a organizației, în scopul atingerii eficiente a obiectivelor ei.

Conducerea reprezintă un tip de interacțiune, existent între două elemente, unul dintre care se află în poziția de subiect de gestiune, altul – obiect de gestiune. Subiectul generează comenzi care sunt niște impulsuri ce conțin într-o formă vădită sau codificată informația despre cum ar trebui să acționeze în

viitor obiectul de gestiune. Obiectul primește comenzile și activează în conformitate cu acestea. Taylor susține că anume conducerea este acel gen specific de activitate, care transformă o gloată neorganizată într-un grup efectiv și productiv.

Procesul este un sistem de acțiuni interdependente. Astfel procesul de conducere presupune exercitarea **funcțiilor de conducere** care formează ansamblul de acțiuni interdependente care se succed într-o anumită consecutivitate și sunt efectuate de orice subiect conducător, care exercită o influență rațională asupra obiectului condus în vederea stabilirii obiectivelor și realizării lor. Procesul de management este exercitat de către manager (conducător) care este subiectul procesului de management. Obiect al procesului de management este organizația.

**Managementul ca proces** reprezintă ansamblul integral al acțiunilor de planificare, organizare, motivare și control exercitate de către sistemul conducător. Deci ca proces managementul presupune 4 funcții majore:

1. Planificarea – stabilirea obiectivelor pentru viitor și selectarea căilor de realizare a acestora.
2. Organizarea – repartizarea responsabilităților și resurselor necesare pentru realizarea sarcinilor, crearea sistemului de conducere.
3. Motivarea – inițierea angajaților în activitate, crearea imboldurilor pentru o activitate productivă.
4. Controlul – măsurarea, evaluarea și compararea rezultatelor cu obiectivele preconizate, introducerea măsurilor corective.

Realizarea obiectivelor organizației implică utilizarea unor resurse:

1. Resurse umane.
2. Resurse informaționale.
3. Resurse financiare.
4. Resurse materiale.



**Procesul de management** presupune optimizarea utilizării resurselor umane, financiare, materiale și informaționale, în scopul atingerii obiectivelor organizației în cel mai eficient mod.

Ca proces, managementul are o serie de trăsături:

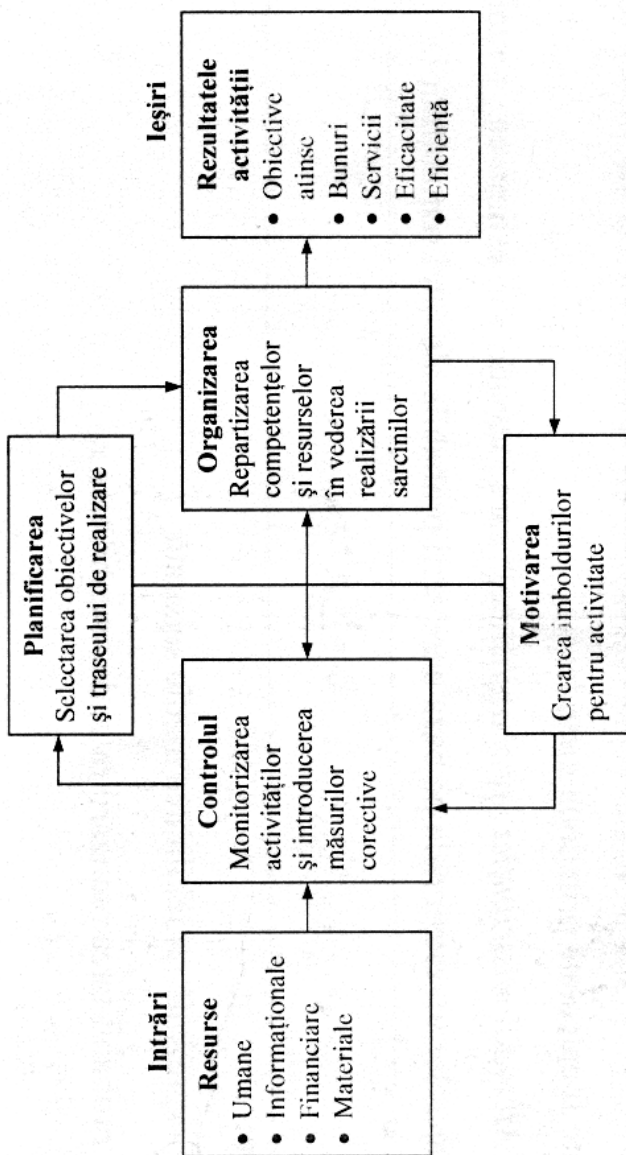
- a. Este unitar – adică funcțiile managementului sunt corelate și constituie împreună un tot întreg.
- b. Este tipic – adică funcțiile lui sunt exercitate în toate tipurile de organizații și toate nivelurile de conducere.
- c. Este contextual – adică se adaptează la situația concretă a sistemului sau organizației.
- d. Este orientat spre conducerea oamenilor – anume pentru oameni și prin intermediul oamenilor sunt stabilite și realizate obiectivele.
- e. Este continuu.

Schematic, structura procesului de management ar putea fi prezentată astfel (figura 1.1.).

**Ca grup de persoane, managementul** este organul de conducere, care gestionează activitatea unei entități socio-economice (organizații), deci totalitatea celor care exercită procese de management dar nu de execuție.

*Procesele de execuție* presupun acțiunea directă asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, având drept rezultat obținerea unor produse sau servicii.

*Procesele de management* presupun acțiunea unei părți din forța de muncă asupra celeilalte părți majoritare cu scopul de a o atrage în mod organizat la realizarea obiectivelor preconizate. Procesul de management reprezintă un ansamblu de intervenții prin care managerul exercită funcțiile managementului.



**Figura 1.1. Procesul de management**

**Managementul ca știință** reprezintă ansamblul organizat de cunoștințe, concepte, principii, metode și tehnici prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele ce au loc în conducerea organizațiilor. Managementul ca știință studiază fenomenul de conducere, adică procesul de influență a subiectului asupra obiectului, care are un anumit scop, se desfășoară după o anumită schemă (algoritm) și care se produce cu ajutorul unor mijloace speciale. Elementele principale ale științei management sunt:

1. Teoria
2. Metodologia
3. Tehnologia
4. Practica

**Teoria** constituie o formă de reflectare a realității în gândire, o formă de cunoaștere abstractă generalizată într-un sistem de noțiuni științifice, legi, categorii, principii.

**Metodologia** este sistemul de metode, moduri de cercetare folosite atât în teorie, cât și în practică cu ajutorul cărora pot fi înțelese fenomenele și optimizate rezultatele. Metodele sunt procedee folosite în realizarea scopurilor preconizate. Principalele metode (instrumente) utilizate în activitatea de management sunt cele economice, administrative, organizatorice, social-psihologice, matematice etc.

**Tehnologia** poate fi reprezentată prin algoritmul de realizare al activităților.

**Practica** – setul de cunoștințe și deprinderi acumulate în activitatea de conducere și terenul pe care sunt aplicate realizările teoretice.

În așa mod managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare poate și trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului disponibil.

Ca **artă** managementul reprezintă măiestria managerului de a aplica la realitățile diferitelor situații în condiții de maximă eficiență cunoștințele teoretice. Anume capacitatea de a aplica

cea ce oferă știința management de fapt este tocmai arta de a conduce.

***Tabelul 1.1***  
**Caracteristicile managementului ca știință și artă**

Artă	Știință
1. Bazat pe calități personale, intuiție, talent, capacități de reacționare, măiestrie, bun simț.	Bazat pe calități personale și cunoașterea realității cu ajutorul mijloacelor științifice
2. Observarea evenimentelor și acumularea experienței	Analiza proceselor, identificarea principiilor și legităților.
3. Folosirea în mod exclusiv a experienței.	Corelarea experienței cu cercetarea.
4. Rezolvarea problemei după metoda încercărilor și erorilor.	Analizarea completă a acțiunilor diverșilor factori de influență.
5. Orientarea prioritară pe termen scurt.	Orientarea pe termen lung
6. Informație limitată și unilaterală.	Informație completă și complexă.

Deci putem spune că în condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) acesta este știință, iar atunci când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate scontate, managementul devine o artă.

Cert este faptul că simpla cunoaștere a metodelor, a principiilor și instrumentelor de management nu pot asigura succesul, deoarece este necesar să se știe și să se intuiască când și cum se folosesc toate acestea.

Managementul este o știință interdisciplinară, care are tangențe și se bazează pe o serie de științe cum ar fi:

**Psihologia**, știința care se ocupă de studierea și prognozarea comportamentului indivizilor, determină factorii ce contribuie sau împiedică comportamentul rațional al individului.

**Sociologia** – știința care studiază comportamentul uman în grupe, astfel ea lărgeste baza metodologică a conducerii prin

studierea sistemelor sociale în care indivizii intră în relații reciproce.

**Economia** – științele economice se ocupă de studiarea modului rațional de utilizare a resurselor.

**Dreptul** – cunoașterea acestuia rezidă în faptul că toate acțiunile întreprinse trebuie să se încadreze în limitele legale ale societății.

**Praxiologia** – știință care se ocupă de studiul activității eficace și eficiente a oamenilor. În contextul de management se referă la studiarea practicii celor mai performante companii.

## **1.2. Organizația – obiect al procesului de management**

Pentru ca un oarecare grup să fie definit drept organizație, acesta trebuie să corespundă câtorva cerințe:

1. Existența a cel puțin 2 persoane care se consideră parte a grupului.
2. Existența măcar a unui scop comun pentru aceste persoane.
3. Persoanele activează împreună, au un sistem comun de dirijare și tind spre atingerea scopului.

În acest mod, *Organizația* poate fi definit drept grup de oameni, activitatea cărora este coordonată conștient pentru a atinge scopuri comune.

Organizația este o noțiune cu caracter general care, la modul practic, presupune colectivități (grupuri) umane constituite pentru a îndeplini anumite scopuri. Organizații sunt: întreprinderile, institutele, societățile științifice, asociațiile, fundațiile, școlile, armata, biserica, statul, familia etc. Unele organizații sunt primare (familia), cu relații directe între oameni, altele secundare (întreprinderea) cu relații contractuale.

Scopul constituirii organizației poate fi profitul sau nonprofitul, iar funcționarea lor – legală sau ilegală. Rațiunea apariției organizațiilor:

1. Se pot atinge obiective imposibil de realizat în mod individual. Un om are puteri limitate, dar prin diviziunea muncii își poate dezvolta propriile capacități și apare efectul sinergic;
2. Se reduce timpul de realizare a unui obiectiv;
3. Organizațiile permit folosirea experienței generațiilor anterioare;
4. Organizațiile permit desfășurarea unei vieți sociale, chiar dacă scopul este economic, politic, umanitar.

Astfel, o organizație reprezintă: un grup delimitat de oameni, ce acționează pentru realizarea unui scop și au relații în interiorul grupului, ordonate într-o structură.

Organizațiile pot fi delimitate după o serie de criterii, cum ar fi:

1. După scopul propus:
  - a) comerciale – au drept obiectiv obținerea profitului,
  - b) necomerciale – alte obiective decât profitul (culturale, educative, medicale etc.)
2. Modul de funcționare:
  - a) legal,
  - b) ilegal
3. Conform caracterului serviciilor prestate:
  - a) guvernamentale – instituții ale statului care prestează servicii cu caracter statal, de reglementare (guvern, parlament, departament, primărie etc.)
  - b) neguvernamentale – asocieri formale de persoane care își propun drept obiectiv realizarea anumitor deziderate de ordin nonprofit, activități ale societății civile.
4. Gradul de rigiditate:
  - a) formale – activează în baza unor acte normative, membrii sunt oficial înregistrați,
  - b) informale – grupuri de oameni care sunt formate în baza unor interese comune de natură personală,

activitatea cărora nu este reglementată de nici un act normativ.

Dacă sunt privite ca sisteme, atunci organizațiile sunt sisteme deschise. Organizația este un sistem, deoarece este format dintr-o mulțime de elemente interdependente. Este sistem deschis, întrucât interacționează cu mediul extern prin intermediul intrărilor de resurse și al ieșirilor materializate în bunuri și servicii.

Trăsăturile organizațiilor:

- existența scopurilor spre care tind membrii.
- delimitarea organizației și existența frontierelor vizibile și invizibile.
- existența legăturilor între elementele componente.
- autoreglarea, existența unui centru organizatoric.
- complexitatea, este compusă din mai multe subdiviziuni.
- existența unei culturi interne.

Fiecare organizație are o anumită structură, care poate fi:

1. *Tehnică* – ansamblul de obiecte materiale și procese.
2. *Socială* – determinată de componența personalului și legăturile dintre ele.
3. *Socio-tehnică* – sistemul de locuri de muncă ce-i unește pe lucrători în relații de serviciu.

Activitatea unei organizații se supune unor legi organizaționale:

- a) Legea sinergiei – sistemul ca ceva integru generează ieșiri mai mari.
- b) Legea păstrării proporționalității – modificarea unui element din cadrul organizației impune modificarea proporțională a altora.
- c) Legea autoapărării.
- d) Legea compoziției – toate subdiviziunile sunt subordonate unui scop.

- e) Legea entropiei (autogenezei) – fiecare organizație are ciclul său de viață – perioada de timp cuprinsă între momentul constituirii și dispariției.

Ciclul de viață a organizației presupune parcurgerea câtorva faze:

1. Apariția organizației – faza de constituire.
2. Creșterea rapidă în domeniul creat.
3. Diversificarea pe domenii.
4. Faza de consolidare.
5. Degradarea.

Organizațiile pot fi simple și complexe.

*Organizații complexe* – organizații care au un set de scopuri interdependente.

*Organizații simple* – organizații care au un singur scop.

Fiecare întreprindere trebuie abordată în calitate de organizație complexă, deoarece ea este formată dintr-o serie de componente structurale, iar fiecare componentă în parte are scopul sau, încât rezultatul final este în funcție de atingerea scopurilor parțiale.

Organizațiile complexe au următoarele caracteristici comune:

1. Toate organizațiile utilizează resurse. Natura și structura resurselor depinde de specificul de activitate al organizației. Resursele sunt necesare atât organizațiilor de producere, cât și celor prestatoare de servicii sau necomerciale.
2. Dependența de mediul exterior atât prin intrări, cât și prin ieșiri. Organizația nu poate fi analizată separat de mediul extern, care o influențează atât prin resurse, cât și prin beneficiarii rezultatelor ei.
3. Diviziunea orizontală a muncii reprezintă divizarea lucrului pe componente, proces necesar pentru creșterea productivității muncii.
4. Existența subdiviziunilor. Diviziunea orizontală a muncii se efectuează în baza formării subdiviziunilor ce

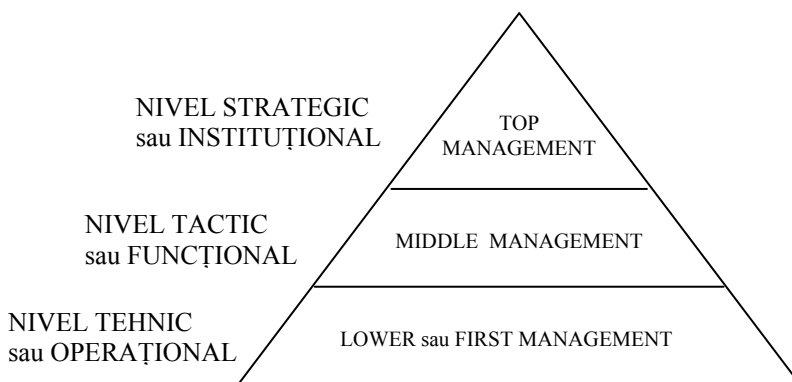


execută sarcini concrete specifice și sunt formate pentru atingerea unor obiective specifice. Deci, organizația, în ansamblu, este formată din mai multe „organizații mici”.

5. Diviziunea verticală a muncii separă activitățile de coordonare de cele operaționale și presupune necesitatea coordonării activității subdiviziunilor, în scopul asigurării succesului lor. Diviziunea verticală a muncii are drept consecință apariția proceselor de conducere asupra proceselor de execuție.

### **1.3. Niveluri și arii de management în cadrul organizației**

Obiectivul general al unui sistem complex nu se poate propaga până la elementele primare, fără a suporta transformări specifice. În primul rând, are loc o descompunere succesivă pe obiective specifice care, la rândul lor, devin sarcini pentru diverse compartimente productive sau funcționale fiind în continuare descompuse în comenzi de producție. Aceste descompuneri succesive ale obiectivului global generează o ierarhie de subobiective în paralel în care există și o ierarhie a nivelurilor de conducere. În linii generale, într-o organizație deosebit 3 mari niveluri ale procesului de management.



**Figura 1.2. Niveluri de management**

La *nivel strategic* – amploarea obiectelor vizează organizația în întregime, iar perioada de acțiune este definită pe un termen lung.

La *nivel funcțional* – se urmărește realizarea obiectivelor derivate din obiectivul global. Se realizează sarcini specifice și se iau decizii de corectare a abaterilor ce pot apărea în subsistemele conduse și coordonate, au caracter periodic.

La *nivel operativ* – are loc conducerea nemijlocită a proceselor și activităților direct specifice pentru respectivul sistem de producție. Are loc urmărirea realizării obiectivelor proprii și corectarea abaterilor ce au un caracter curent.

Corespunzător acestor trei niveluri de conducere, avem trei tipuri de manageri.

*Top managerii* – este grupul de manageri format din președinți, vicepreședinții companiilor, directori executivi. Sunt grupuri relativi mici de persoane care controlează organizația în întregime și care stabilesc obiectivele globale ale organizației, strategia generală, ei conduc cu organizația în întregime.

*Middle managerii* – managerii funcționali includ șefi de departamente, de diviziuni, de servicii. Acestea sunt primii responsabili de implementarea politicilor și planurilor de dezvoltare, precum și pentru supravegherea (conducerea) managerilor de la nivel ierarhic inferior, fiind necesar pentru a face legătura între nivelul top și nivelul operațional.

*First (lower) managerii* poartă răspunderea de producția mărfurilor și serviciilor, sunt reprezentate prin șefii de echipă, maiștri, supraveghetori, office-manageri. Acești manageri supraveghează și coordonează activitatea lucrătorilor operativi.

Pentru a-și îndeplini atribuțiile sale, managerii trebuie să posede o serie de cunoștințe și capacități care pot fi divizate în 3 categorii distincte:

- a) Cunoștințe și capacități conceptuale (cognitive) – se referă la abilitatea managerului de a înțelege

complexitatea organizației ca sistem integrat și, totodată, capacitatea de a evidenția interdependența elementelor. Aici avem în vedere gândirea conducătorului și abilitatea lui de a prelucra informația parvenită și a planifica activitățile. Managerul trebuie să conștientizeze locul și funcția fiecărei componente a organizației în procesul de realizare a obiectivelor precum și rolul companiei în mediul de afaceri. Toate acestea implică însușirea de a gândi în mod strategic deci în perspectivă îndelungată.

- b) Cunoștințe și capacități privind resursele umane – abilitatea de a lucra cu oamenii incluzând înțelegerea procesului de motivație și de conducere cu oamenii. Managerul înzestrat cu asemenea capacități poate motiva subalternii spre autorealizarea potențialului intern, stimulează implicarea acestora în activitatea organizației. Rolul acestor abilități este în permanentă ascendență, fapt cauzat de procesul de globalizare și sporire a nivelului de diversitate a forței de muncă. Managerul eficient este cel care poate realiza concomitent rolul de căpitan al echipei sale, de antrenor, de educator și de adjunct al subalternului.
- c) Cunoștințe și capacități tehnico-profesionale – referitoare la abilitatea de a folosi cunoștințe, metode și echipamente pentru realizarea sarcinilor specifice de producție. Posedarea acestor abilități presupune existența cunoștințelor profesionale în domeniu, capacități analitice și măiestria de a utiliza corect instrumentele sau alte mijloace necesare pentru a soluționa problemele într-un domeniu concret de activitate. Se obțin prin instruire și prin experiența profesională.

Ponderea acestor trei tipuri de abilități este diferită în funcție de nivelul managerial. Astfel cu cât crește nivelul ierarhic, cu atât crește necesitatea cunoștințelor conceptuale și scade necesitatea cunoștințelor tehnico-profesionale.

Top manager	Middle manager	Lower manager
Conceptuale	Conceptuale	Conceptuale
Umane	Umane	Umane
Tehnice	Tehnice	Tehnice

**Figura 1.3. Interdependența abilităților manageriale cu nivelurile de management**

Managerii de la diferite niveluri organizatorice și de conducere pot lucra în diverse domenii (arii de management) ale organizației din care ei fac parte. Pentru o întreprindere de producție principalele arii de management sunt domeniile funcționale (compartimentele) care există în cadrul ei:

1. Producția
2. Cercetare și dezvoltare
3. Financiar-contabil
4. Comercial
5. Personal

#### **1.4. Caracterologia și rolurile managerului**

Managerul este persoana implicată în administrarea organizației cu autoritate în folosirea și coordonarea resurselor umane, financiare, materiale, informaționale în scopul atingerii obiectivelor organizației. Managerul este persoana care execută activitatea de conducere. Indiferent de sferile de activitate, munca managerului este foarte

asemănătoare. Astfel conținutul lucrului managerului are comun pentru toți **rolurile** conducătorului.

În viziunea lui H. Mintzberg, rolul managerial reprezintă un set de reguli de conduită care corespund unui anumit post. Managerul, ocupând un anumit post în calitate de conducător, îndeplinește unele roluri care nu depind de personalitatea lui, dar de funcțiile postului, el influențând doar modul de executare al acestor roluri, dar nu și conținutul.

Sunt evidențiate 10 roluri ale managerului care sunt grupate în 3 categorii:

**Rolurile informaționale** descriu tipurile de activități de gestiune îndreptate spre crearea și dezvoltarea rețelei informaționale a organizației. Rolul de *observator* presupune acumularea informației curente dintr-o mulțime de surse: șefi, colegi, subalterni, mass-media și alți subiecți externi. Rolurile de *diseminator și purtător de cuvânt* sunt opuse celui de observator, întrucât exercitarea lor presupune transmiterea informației curente altor persoane atât în cadrul organizației, cât și din exteriorul ei.

**Rolurile interpersonale** presupun relațiile cu alte persoane și utilizarea abilităților de interacțiune cu resursele umane. În postura de *reprezentare* managerul organizează în subdiviziunea sau organizația sa diferite ceremonii și activități cu caracter simbolic prin care reprezintă organizația. Drept exemplu ar fi înmânarea diplomelor sau altor recompense celor mai buni angajați. În rolul de lider, de la manager sunt așteptate acțiuni îndreptate spre motivarea subalternilor și exercitarea influenței. În calitate de agent de legătură managerul asigură stabilitatea legăturilor informaționale în perimetrul organizației și în afara ei.

**Rolurile decizionale** apar în vizer la momentul în care managerul este plasat în situația de a adopta o anumită linie de acțiune și întreprinde anumite acțiuni și de cele mai dese ori necesită abilități conceptuale și umane. Rolul de *întreprinzător* presupune inițierea schimbărilor în organizație, managerul este

preocupat de transformarea viitorului în acțiuni prezente. Managerul *pompier* se ocupă de soluționarea neînțelegerilor dintre subalterni sau subdiviziunile companiei, armonizarea relațiilor. Rolul de repartizator al resurselor este legat de deciziile cu privire la optimizarea utilizării resurselor umane, utilajului, bugetului, timpului etc. Managerul va decide prioritatea proiectelor și modul de repartiție a propriului timp de lucru. Ca negociator, managerul realizează comunicarea și încheie contracte, care contribuie la realizarea obiectivelor asumate de către subdiviziunea sau organizația sa.

**Tabelul 1.2**

**Rolurile manageriale în viziunea lui H. Mintzberg**

<b>Categoria</b>	<b>Roluri</b>	<b>Descrierea activităților</b>
1. Interpersonale	a) reprezentare	Managerul participă la ceremonii, are obligații juridice de legalizare a documentelor oficiale. Este un simbol al organizației.
	b) lider	Este responsabil de motivarea și activitatea subalternilor, selectarea, aprecierea și remunerarea lor.
	c) agent de legătură	Menține legătura informațională în interiorul și exteriorul organizației, prelucrează informația, participă la consfătuire, ședințe, consilii.
2. Informaționale	a) observator	Culegerea și relevarea informației interne și externe, urmărirea presei curente, rapoartelor, contacte personale.
	b) diseminator	Transmiterea informațiilor subdiviziunilor, răspândirea rapoartelor, sunete de telefon.
	c) purtător de cuvânt	Informarea subiecților din afara organizației, declarații, rapoarte, dări de seamă.
3. Decizorii	a) întreprinzător	Managerul caută, elaborează noi idei, noi proiecte, noi metode și strategii, atragerea părtaşilor.
	b) pompier	Acțiuni de corectare, lichidarea greșelilor, soluționarea conflictelor, adaptarea la crizele externe.
	c) repartizator al resurselor	Adoptarea deciziilor privitor la alocarea resurselor, elaborarea graficelor, schemelor și algoritmilor de activitate.
	d) negociator	Participă la tratative, negocieri, încheierea contractelor, reprezentarea intereselor subdiviziunii sale.

**Caracterologia** managerului cuprinde calitățile, însușirile, atitudinile, aptitudinile și cunoștințele care însumate determină capacitatea și profilul managerului.

O parte din însușirile omului depind de temperamentul său.

*Aptitudini* reprezintă niște complexe de însușiri psihice. A avea aptitudini înseamnă a putea efectua o acțiune, a pune în practică anumite cunoștințe și a le valorifica. Aptitudini sunt:

1. Adaptabilitatea-spiritul organizatoric.
2. Autoîncrederea.
3. Inteligența (capacitatea de a analiza și sintetiza).
4. De a comunica.
5. De conducere.
6. De a fixa prioritățile.

*Atitudini* sunt niște însușiri psihice exprimate în conduita persoanei, anumite poziții față de diferite fenomene și reprezintă niște reacții și gesturi. Prin atitudini se înțelege modalitatea de raportare a individului față de anumite laturi ale vieții sociale și față de propria persoană. Atitudini sunt:

- |                      |                 |                 |
|----------------------|-----------------|-----------------|
| 1. Responsabilitatea | 3. Sinceritatea | 5. Amabilitatea |
| 2. Bunăvoința        | 4. Toleranța    |                 |

Un factor determinant al nivelului și profilului managerial este cel legat de aspectul gender. Intensitatea și specificul muncii manageriale în mod obiectiv creează unele bariere în calea ascensiunii femeilor pe scara ierarhiei manageriale. Dacă la nivelurile inferioare aspectul gender nu se impune, apoi odată cu creșterea nivelului de conducere acesta capătă un accent pronunțat, astfel că la nivelul top management prezența femeilor este un fenomen mai puțin prezent. Dar trebuie menționat că în ultimul timp se înregistrează schimbări majore la acest capitol, emanciparea șanselor fiind deja vizibilă.

Termenii *manager* și *antreprenor* nu sunt sinonime.

Termenul „antreprenor” – propus de economistul francez R. Cantilon – persoană care își asumă riscul legat de

organizarea noii întreprinderi sau elaborarea unei idei, tip de producție sau servicii noi propuse societății. Deoarece antreprenorul activ participă la formularea obiectivelor întreprinderii și o gestionează la etapa inițială, el poate fi considerat manager.

Însă asemenea caracteristici ca riscul personal, dorința de a lucra intensiv, reacția rapidă la posibilitățile financiare – calitățile unui bun antreprenor, nu obligatoriu demonstrează capacitatea persoanei respective de a conduce efectiv pe măsura creșterii organizației – pot lipsi înclinațiile și capacitățile execuției eficiente a funcțiilor manageriale – e necesară atragerea managerilor.

Însă organizația ce activează într-un mediu dinamic nu poate aștepta schimbările și apoi să reacționeze la ele. Managerii acesteia trebuie să posedă un spirit antreprenorial.

### 1.5. Gestiune orientată spre succes

Pentru ca o gestiune să fie apreciată de succes, este necesar să se atingă o serie de parametri calitativi și cantitativi.

1. **Viabilitatea** este capacitatea organizației de a supraviețui în timp. Dacă se reușește realizarea acestui deziderat, avem o dovadă că organizația a fost capabilă să se adapteze la schimbările mediului și să răspundă prompt la provocările apărute. Viabilitatea este deci în funcție de abilitățile managementului de a fi competitiv și a merge în pas cu timpul. Parametrul viabilitate este unul obligatoriu, dar insuficient pentru a aprecia succesul procesului de conducere. Apare necesitatea unui indicator care ar măsura nivelul de realizare al așteptărilor principalilor actori ai vieții socio-economice.
2. **Eficacitatea (rezultativitatea)** este parametrul prin care se arată măsura în care organizația se apropie de rezultatele preconizate, satisface așteptările



principalelor grupe de interese și își îndeplinește obiectivele și sarcinile trasate. A fi efectiv înseamnă a face lucruri corecte (**to do the right things**), adică a propune consumatorilor acele bunuri și servicii pe care ei le solicită, și a realiza activitățile într-un mod care ar fi acceptat de societate. Eficacitatea se referă la capacitatea organizației de a genera efecte pozitive fără a impune o abordare pronunțat economică a modului de atingere a acestora. Pentru a fi efectiv în timp și a putea asigura viabilitatea, se cere o utilizare rațională a resurselor disponibile.

3. **Eficiența (productivitatea)** este eficacitatea relativă și reflectă nivelul de productivitate al efortului. A fi eficient înseamnă a face corect lucrurile (**to do the things right**). Prin indicatorul eficiența (productivitatea resurselor) se măsoară nivelul de optimizare a proceselor interne legate de realizarea obiectivelor. Obiectivul realizat cu minim consum atestă corectitudinea din punct de vedere economic a desfășurării proceselor de transformare a resurselor în produse. Eficiența se măsoară cu ajutorul diversilor indicatori de rentabilitate.

Pentru a asigura viabilitatea și succesul organizației, aceasta trebuie să fie atât efectivă, cât și eficientă în sensul că să propună consumatorilor aceea ce ei așteaptă dar în condiții de maximizare a rezultatului generat de consumul de resurse.

## **Tema 2: Etapele și evoluția managementului ca știință**

### **2.1. Etape în dezvoltarea conducerii**

Dezvoltarea conducerii poate fi structura în 2 etape majore: **conducerea empirică și conducerea științifică.**

*Conducerea empirică* pentru care este caracteristic utilizarea experienței și intuiției în procesul decizional, în coordonarea și controlul activităților. În această etapă funcția de conducere revenea proprietarilor, neexistând diferența dintre proprietar și conducător.

Conducerea empirică corespunde perioadei sale inițiale. Oamenii coordonau anumite activități, dar în stare latentă, fără o formă concretă, bazându-se pe elemente care țineau de bunul simț, de experiență, de intuiție. În mod obiectiv condițiile legate de dimensiunea afacerilor în care se derulau activitățile favorizau manifestarea unui asemenea tip de management. În situația când întreprinderile erau mici funcțiile managementului puteau fi exercitate de proprietarii întreprinderilor.

Procesul firesc de concentrare și centralizare a capitalului a condus la creșterea dimensiunilor întreprinderilor și, în final, la incapacitatea de a conduce numai pe baza aptitudinilor individuale.

Progresul tehnic și științific, dorința de a obține un profit ridicat au provocat modificări asupra relațiilor de muncă. Are loc un proces logic de formare a unei noi meserii, cea de manager astfel că sarcina conducerii a fost încredințată anume managerilor-specialiști instruiți în principalele domenii de activitate ale întreprinderii. Treptat apare și începând cu sec. XX, devine important caracterul mediator al managementului între interesele membrilor organizației și cele ale proprietarilor. În această etapă managerul nu mai este proprietarul capitalului. Separarea proprietății de actul de management a impus proprietarilor o gestiune generală a capitalului, participând doar la adoptarea celor mai importante decizii, iar activitatea de gestiune operativă este încredințată managerului.

Ideile referitoare la actul de conducere nu au apărut pe un teren gol, au rădăcini milenare. Primele sugestii și gânduri referitoare la actul de conducere au fost expuse încă în perioada dezvoltării Egiptului și Babilonului antic, când apar primele formațiuni statale.

**Platon** (424-342 î.e.n.) primul introduce ideea referitoare la diviziunea muncii. Omul, afirmă el, nu poate lucra și cu lemnul, și cu fierul, și cu piatra, deoarece nu poate reuși în toate.

**Socrate**, analizând munca unui bun comerciant, militar, industriaș, spune că, în fond, ele sunt asemănătoare, principalul constă în faptul de a pune la locul convenit omul necesar și a obține ca acesta să îndeplinească întocmai indicațiile primite.

**Katon cel Mare** introduce ideea despre planificarea formală, deci existența planului scris pentru un an înainte. Proprietarul de terenuri agricole trebuie să întocmească un plan în scris care este înmănat supraveghetorului de terenuri. Peste o anumită perioadă proprietarul examinând terenurile agricole trebuie să observe ce s-a făcut și ce a rămas de făcut. Ulterior, el va cere de la supraveghetor darea de seamă despre lucrul efectuat, va compara rezultatele efective cu cele preconizate și va obține explicații referitoare la cauzele neexecutării.

**T. Gobs** demonstrează că motivul de bază al activității umane este dorința de putere.

**R. Oyen** (1800-1828) face primele experiențe cu caracter social pentru a demonstra eficiența măsurilor de protecție socială a lucrătorilor precum și rolul motivației morale și relațiilor informale la creșterea productivității.

Inventatorul mașinii de calcul **Babbage** expune concepția diviziunii muncii fizice și intelectuale.

Generalizările, teoretizările, formularea de metode și tehnici i-au imprimat managementului un caracter științific și mai apoi, pornind de la acest aspect s-a constatat că poate fi disciplină de învățământ.

Astfel, la începutul sec. XX s-a conturat **conducerea științifică** cu următoarele trăsături:

- se bazează pe progresul științei conducerii, utilizând și cunoștințe furnizate de alte discipline;
- ia în evidență legile și principiile care generează fenomenele;
- abordează realitatea într-un mod obiectiv;
- recurge la metode, tehnici și procedee ale analizei științifice.

Bazele managementului științific au fost puse de americanul F. Taylor, autor al lucrărilor „Principiile conducerii științifice” și „Conducerea atelierelor” și de francezul H. Fayol prin lucrarea „Administrația industrială și generală”. Grupând teoriile elaborate în domeniul științei conducerii, se diferențiază curente principale de gândire sau școlile de management.

## 2.2. Școala clasică universală

Această școală are trei componente.

1. Managementul științific (management tehnologic).  
F. Taylor, G. Emerson, F.L. Gilberth, H. Gant ș.a.
2. Managementul administrativ. H. Fayol (1841-1925).
3. Managementul birocratic. M. Weber.

**Managementul științific** pune accentul pe creșterea productivității muncii prin intermediul organizării raționale a muncii. Aceasta presupune înlocuirea metodelor tradiționale de muncă cu o serie de reguli formulate în mod științific. Astfel *Taylor* a înaintat teoria „gestiunii științifice”, bazată pe înțelegerea mecanicistă a omului, a locului său în organizație, a esenței activității lui. Sarcina managerului constă în sporirea productivității muncii, soluționarea – prin raționalizarea operațiunilor de muncă în baza organizării științifice a activităților efectuate de muncitori. Inițial, în raționalizarea muncii are loc studiul sarcinii – pentru a oferi informații la elaborarea setului rațional de operațiuni la soluționarea sarcinii date. Taylor a presupus că raționalizarea va

duce la creșterea beneficiului și va fi acceptată de muncitor numai în cazul în care venitul lui la fel va crește. Astfel se propune salarizarea și în funcție de rezultatele muncii dar nu numai de timpul de muncă. Adepții școlii privesc la procesul de conducere ca la un mecanism, în care managerii gândesc, iar muncitorii – lucrează. Managementul științific pune accentul pe gestiunea producerii, adică se preocupă de ridicarea eficienței la nivel mai jos decât cel de conducere generală.

Principiile de bază care stau la temelia curentului dat sunt:

Înlocuirea metodelor tradiționale de lucru bazate pe experiență prin metode științifice. Analiza proceselor de muncă prin descompunerea în elemente componente. Evidența strictă a timpului de muncă și normarea muncii.

Diviziunea muncii intelectuale de cele fizice; delimitarea funcțiilor de conducere de cele de execuție; divizarea procesului de planificare a lucrărilor de cel de executare a lor.

Selectarea salariaților în mod științific, antrenarea și instruirea lor.

Aplicarea salarizării în acord - salariul de bază depinde de volumul de producție, iar prima – de nivelul de supraîndeplinire a planului.

Eforturile lui Taylor au fost susținute de către soții Franc și Lilian Gilberth care, la fel, au fost preocupați de raționalizarea muncii. O largă răspândire au căpătat propunerile lor referitoare la optimizarea muncii pietrarilor și chirurgilor prin înlăturarea mișcărilor de prisos. (experiențe de a găsi cel mai bun mod de a îndeplini un lucru oarecare).

Către acest curent al școlii la fel poate fi atribuit și H. Gantt, care propune renumitul său grafic utilizat în procesul de planificare.

#### **Meritele școlii:**

- Au fost efectuate cercetări științifice privitor la procesul de executare a anumitor lucrări și sarcini;
- A fost demonstrată ipoteza despre importanța salariului;

- S-a demonstrat necesitatea selectării și instruirii personalului.

### **Neajunsuri:**

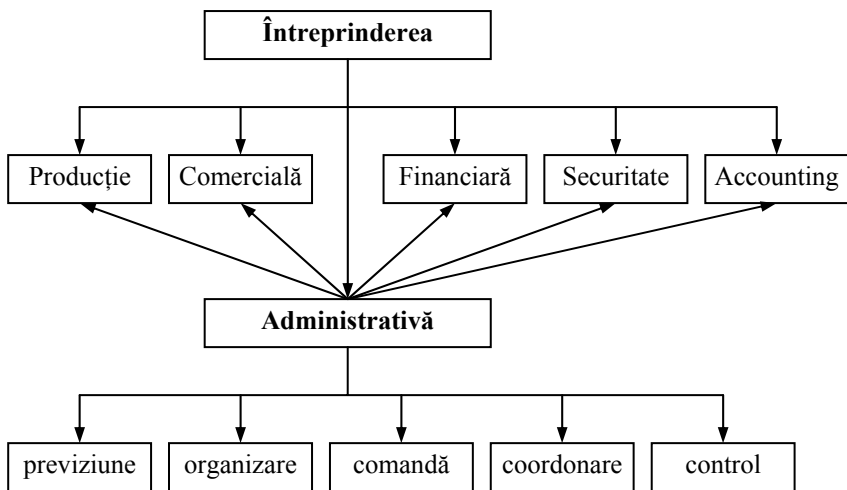
- Nu se lua în calcul contextul social al lucrului și nevoile mereu în creștere ale lucrătorilor;
- Nu se recunoștea diferența dintre indivizi;
- Managerii apreciau insuficient profesionalismul lucrătorilor și ignorau ideile și propunerile lor.

**Managementul administrativ** acordă atenție nu muncitorilor, dar organizației în întregime.

Adeptii școlii priveau întreprinderea în ansamblu, încercând să determine caracteristicile și legitățile organizației. Scopul era elaborarea unor principii (reguli) generale de conducere, utilizarea cărora va duce inevitabil la succes. Dacă managementul științific privea la om ca la mașină care trebuie să activeze în cel mai productiv mod, apoi managementul administrativ privește la organizație ca la o mașină care trebuie bine reglată, ca să obținem efectul maxim.

*Fayol* primul efectuează o grupare sistemică a funcțiunilor întreprinderii (tehnică sau de producere, comercială, financiară, contabilă, securitate), delimitând-o pe cea administrativă cu principalele operațiuni administrative: previziune, organizare, comandă, coordonare, control.

Deoarece funcția administrativă este considerată de bază, teoria lui Fayol poartă denumirea „administrativă”. În această teorie se pleacă de la ipoteza că există o manieră ideală de organizare a muncii. Organizația – mașină ghidată de legi universale. Scopul managementului este stabilirea acestora și respectarea lor strictă. Conform teoriei lucrătorii trebuie specializați adânc. Coordonarea și planificarea în organizație se efectuează strict și riguros. Concomitent, responsabilitatea poartă un singur manager și tot el centralizează adoptarea deciziilor.



**Figura 2.1. Funcțiile întreprinderii și managementului în viziunea lui A.Fayol**

Fayol înaintează principiile conducerii științifice, care trebuie utilizate în orice organizație, indiferent de structura sa internă.

1. Diviziunea muncii prin specializare. Cu cât mai mult muncitorii se concentrează asupra unei lucrări, cu atât mai bine se dezvoltă aptitudinile lor și, drept consecință, crește productivitatea muncii.
2. Autoritatea și responsabilitatea. Dreptul de a adopta decizii și responsabilitatea pe care le au cadrele de conducere reiese din împuternicirile formale.
3. Disciplina în muncă. Esența disciplinei constă în respectarea strictă a normelor și instrucțiunilor.
4. Unitatea de comandă – la executarea oricărei activități muncitorul trebuie să primească dispoziții de la un singur conducător.

5. Unitatea de conducere – un singur centru de coordonare și un singur plan de activitate pentru un grup de muncitori.
6. Subordonarea intereselor personale intereselor organizației.
7. Recompensarea personalului trebuie să fie cât mai echitabilă pentru a satisface atât firma, cât și muncitorii.
8. Centralizarea – este problema atingerii unui raport optim dintre centralizare și descentralizare pentru organizație. Acest raport este în dependență de situația concretă.
9. Verigi scalare (ierarhie). Trebuie să existe o verigă clară a ierarhiei.
10. Ordinea – fiecare obiect trebuie să aibă locul său, ceea ce va duce, în final, la economisirea timpului.
11. Echitatea – atitudinea managerilor față de muncitori trebuie să fie cu respect și prietenoasă.
12. Stabilitatea locurilor de muncă ale personalului conduce la creșterea eficienței.
13. Inițiativa trebuie să fie încurajată și susținută. Inițiativa din partea subalternilor poate servi ca sursă de noi idei și mijloc de recompensă pentru subalterni.
14. Spirit de echipă – înțelegerea și armonia din colectiv este o forță uriașă.

Conform opiniei lui Fayol, gestiunea nu este un talent înnăscut, dar o artă care poate fi învățată.

### **Managementul birocratic**

Deoarece afacerile secolului XIX erau încă marcate de spiritul familial de conducere, amprenta personală era prezentă în toate acțiunile managerului. Astfel angajatul lucra pentru un individ concret dar nu în folosul organizației. Aspectul negativ al acestei practici constă în faptul că resursele erau cel mai des folosite pentru satisfacerea intereselor personale ale unui



individ dar nu la realizarea obiectivelor companiei. M. Weber susține ideea potrivit căreia întreprinderea trebuie gestionată în baza spiritului de impersonalitate și raționalitate promovând astfel concepția **birocrației**.

**Birocrația** acordă atenția principală conducerii raționale, impersonale în baza determinării clare a obligațiunilor și responsabilităților lucrătorilor, introducerii rapoartelor formale, a diviziunii gestiunii de proprietate.

Concepția birocrației raționale după M Weber presupune o serie de caracteristici distincte:

- 1) separarea conducătorilor de proprietari;
- 2) diviziunea muncii după principiul funcțional;
- 3) existența biroului (oficiului) – bază materială în care conducătorul este dominant, unde sunt păstrate documentele și unde are loc procesul de gestiune;
- 4) o structură clară după principiul ierarhic, dependența numărului de niveluri de conducere în funcție de numărul angajaților;
- 5) responsabilitatea fiecăruia în fața superiorilor pentru acțiunile sale și ale subalternilor;
- 6) loialitatea angajaților față de organizație;
- 7) sistemul de norme, legi, proceduri formale obligatorii ce determină drepturile și obligațiile angajaților;
- 8) corespunderea postului cu calificarea și recompensa numai după nivelul de competență;
- 9) constituirea sistemului intern de relații în baza principiilor formale, adică a posturilor dar nu a personalităților;
- 10) angajarea personalului după principii formale în baza concursului și ascensiunea în funcție de rezultatele atinse și stagiu.

Avantajele birocrației în viziunea lui Weber:

- adoptarea rapidă a deciziilor;
- competența înaltă;

- stabilitatea;
- conflictualitatea minimă care este asigurată de unitatea în dispoziție.

### **2.3. Școala relațiilor umane/relaționiștilor**

Această școală este orientată prioritar la identificarea rolului și locului omului în procesul producției materiale. Adepții școlii acordă cea mai mare atenție individului, grupurilor de persoane și comportamentului acestora. Activitatea factorului uman naște fenomenul de colectivitate în cadrul căruia există un sistem complex de relații interumane care, în funcție de natură și modul de gestiune, pot contribui la crearea unui climat organizațional favorabil pentru o activitate efectivă.

E. Mayo considera că atitudinea muncitorilor referitor la schimbarea la care sunt supuși e mai importantă decât condițiile obiective ale schimbării. Se propune favorizarea colaborării între indivizi în scopul de a rezolva problemele la nivel de grup și de a funcționa pe baza unor relații informale. Relaționiștii promovează principiul că oamenii pot să muncească mai productiv în condițiile când li se satisfac nevoile psihologice și sociale, astfel că sarcina principală a managerului este de a cunoaște aceste necesități și a întreprinde măsuri care ar contribui la satisfacerea lor. Oamenii sunt resursa principală a întreprinderii, totul se face cu ajutorul oamenilor, astfel ei trebuie să fie tratați în cel mai respectuos mod.

Idei generale:

- factorul uman este în prim-plan în orice formă de organizație;
- metodele de conducere trebuie să asigure condiții de colaborare atât între manageri, cât și între aceștia și executanți;
- activitatea omului nu este determinată numai de recompense bănești, ci și de satisfacerea unor anumite cerințe de ordin moral;

- recunoașterea influenței structurilor informale.

Mayo cu experiența de la Hotorn, Maslow cu piramida necesităților. McGregor cu teoria X și Y.

#### **2.4. Școala sistemică și cantitativă**

**Școala cantitativă** (școala matematică sau a deciziilor) consideră conducerea ca un sistem de modele și procese matematice. Aceasta se concentrează asupra proceselor decizionale, soluționarea problemelor legate de decizie, conținutul și fundamentarea ei, elaborarea modelului matematic fiind problema principală. Apariția școlii este condiționată de necesitatea de optimizare a procesului de combinare al resurselor. Rădăcinile pornesc de la cercetările operaționale întreprinse de matematicieni în procesul de soluționare a problemelor practice legate de deplasarea unor cantități masive de încărcături. Amintim aici problemele soluționate de programarea liniară cu referire la repartizarea resurselor, problema transportului de mărfuri, programarea procesului de producție, teoria grafurilor.

Limitele școlii date constau în faptul că aparatul matematic este incapabil de a rezolva problemele de ordin social care apar în cadrul organizației.

**Școala sistemică** nu este un set de principii și indicații referitoare la procesul de conducere, dar mai degrabă un mod de gândire referitor la organizație. Astfel organizația este privită ca un sistem deschis care este caracterizat prin entropie, sinergism și interdependența subsistemelor. Organizația este compusă din subsisteme – diverse părți ale unui tot întreg în care fiecare are sarcini și funcții interdependente cu celelalte. Abordarea sistemică presupune că managerul înțelege modul în care modificarea unui element din sistem va determina modificarea altui element.

Organizația este un sistem deschis care are intrări și ieșiri, iar în interior se desfășoară un proces de transformare a

resurselor în bunuri prin intermediul unei tehnologii. *Entropia* este o caracteristică a tuturor sistemelor ce reflectă tendința lor de epuizare treptată și apoi de dispariție. Lipsa resurselor și a energiei din exterior va duce inevitabil la moartea organizației, dacă nu va fi un monitoring adecvat asupra mediului. *Sinergismul* presupune că sistemul ca ceva integru generează ieșiri mai mari decât fiecare element al ei în parte. Deci subdiviziunile firmei lucrând împreună au rezultate mai mari decât în cazul în care ar face aceasta de sine stătător.

O concepție sistemică populară în anii 80 este teoria **7S**. Potrivit acestei teorii, o organizație este efectivă și se formează în baza a șapte componente interdependente. Modificarea unei componente impune și modificarea celorlalte componente. Aceste componente sunt:

- 1) strategia – planurile și direcțiile de activitate,
- 2) structura - compoziția internă a organizației ce reflectă subdiviziunile și relațiile,
- 3) sistemul – procedurile și procesele,
- 4) statele – grupele de personal,
- 5) stilul – maniera în care este gestionată organizația,
- 6) calificarea – nivelul de aptitudini ale personalului,
- 7) valorile.

## Tema 3: Mediul de activitate al organizației

### 3.1. Mediul exterior al organizației

Asigurarea unei funcționalități efective și eficiente necesită cunoașterea de către manageri a tuturor variabilelor endogene și exogene care influențează activitatea organizației. Factorii din exteriorul organizației care acționează într-o formă sau alta asupra acesteia reprezintă contextul în care organizația există. Succesul organizației depinde de gradul în care întreprinderea reușește să se acomodeze și să controleze influența factorilor din mediul exterior.

Unitatea economică nu există în mod izolat, ea este legată prin multe fire invizibile de mediul său ambiant. Astfel mediul exterior (ambiant) este compus din totalitatea factorilor din afara organizației care au influență asupra derulării evenimentelor din cadrul ei.

Relațiile organizației cu mediul ambiant sunt numeroase și complexe și se materializează în schimburile pe care le are cu acesta. Incapacitatea unității de a reacționa la influențele exercitate de mediul ambiant și inexistența schimbului de produse sunt semne ale lipsei de viabilitate a organizației și trebuie intervenit până nu este târziu.

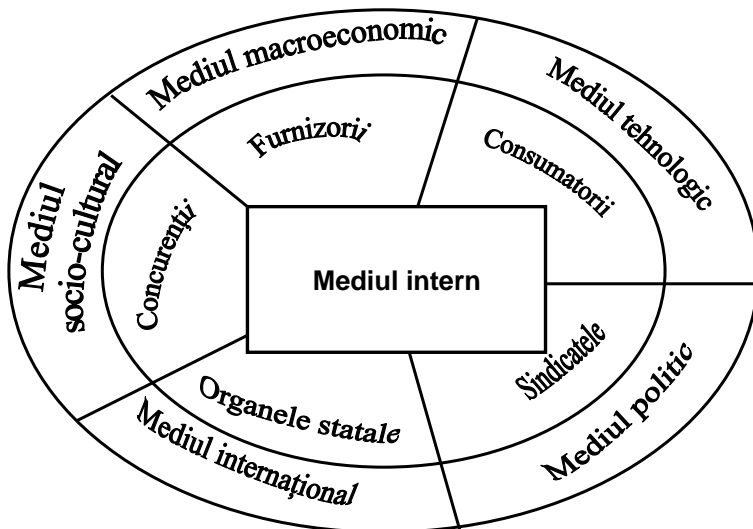
După modul de acțiune asupra întreprinderii, distingem două grupe de factori care formează:

- mediul exterior direct – factorii cu influență directă asupra firmei sau care interceptează influența ei este format din: *consumatorii, concurenții, furnizorii, organizațiile statale, sindicatele.*
- mediul exterior general (indirect) – factorii cu acțiune indirectă asupra firmei manifestându-și influența prin intermediul mediului direct: *mediul macroeconomic, politic, social-cultural, tehnologic, internațional.*

## **Caracteristicile mediului exterior.**

1. *Interdependența factorilor ME* – raportul în care schimbarea unui factor acționează asupra altor factori.  
*Ex.* La creșterea nivelului prețului la materia primă în organizații crește interesul față de tehnica și tehnologia mai economicoasă.
2. *Complexitatea mediului extern* – numărul factorilor la care organizația este obligată să reacționeze și, de asemenea, nivelul varietății fiecărui factor. În funcție de specificul unității economice, de dimensiunea ei, de gradul de racordare la cerințele de piață, poate avea un rol mai important unul sau altul dintre factori. Cu cât firma este mai mare, cu atât este mai complex mediul.
3. *Mobilitatea mediului* – se caracterizează prin viteza cu care au loc schimbările în exteriorul organizației. Mediul ambiant este deosebit de dinamic, ca urmare a schimbărilor ce intervin în cadrul lui, îndeosebi sub impactul revoluției științifico-tehnice. Astfel, la perioade tot mai scurte apar noi produse și tehnologii, noi materii prime și surse de energie, noi mașini și instalații, noi sisteme, metode și tehnici de management ș.a. Mediul ambiant al organizațiilor contemporane se modifică cu o viteză în creștere. Cel mai mobil este mediul pentru firmele din domeniul tehnologiilor înalte. În plus, mobilitatea mediului poate fi mai înaltă pentru unele subdiviziuni ale organizației (secția cercetări) și mai mică pentru altele (secții de producție). Dacă însă firma este internațională și procesul de fabricare se realizează în diferite țări – mediul pentru secțiile de producție este mai dinamic.
4. *Incertitudinea mediului* – cantitatea și calitatea informației de care dispune organizația în privința unui factor concret și, de asemenea, siguranța în exactitatea ei. Dacă informația e insuficientă și sunt îndoieli în

exactitatea ei, mediul devine mai incert decât în situația când posedăm informația adecvată și sigură. Cu cât mediul este mai incert, cu atât e mai dificilă adoptarea deciziilor efective.



**Figura 3.1. Elementele mediului extern al organizației**

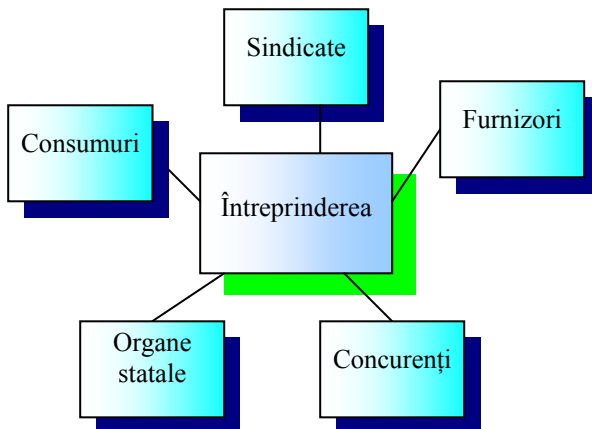
Mediul exterior direct este compus din:

1. *Consumatorii* – sunt beneficiarii de produsele sau serviciile organizației. Pentru a supraviețui organizația trebuie să tindă la satisfacerea permanentă a dorințelor și necesităților clienților și să lărgescă cerul lor. Astfel viabilitatea firmei este direct legată de capacitatea ei de a satisface cerințele consumatorilor. Nu sunt consumatori, nu va exista nici firma. Întreprinderea singură trebuie să-și creeze consumatori prin oferirea unor bunuri și servicii inedite.
2. *Furnizorii* – organizațiile la care apelează întreprinderea pentru a se asigura cu resursele necesare. În categoria furnizorilor se includ ofertanții de materie primă și materiale, de resurse energetice, resurse financiare,

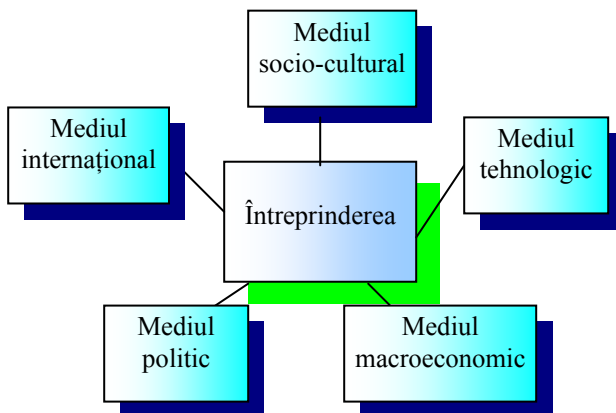
informaționale etc. Un element distinct este piața forței de muncă care asigură întreprinderea cu personal. La evaluarea surselor de forță de muncă trebuie luate în considerație codul muncii și acțiunile organizațiilor profesionale.

3. *Concurenții* – influența concurenților este în dependență de gradul de satisfacere a nevoilor consumatorilor. Ușurința intrării pe piață este indicatorul-cheie al competitivității. Uneori, nu consumatorii dar anume concurenții, prin produsele și prețurile sale, ne afectează activitatea firmei noastre. Orice inițiativă a unei organizații provoacă o reacție competițională din partea altor firme. Cu cât replica competitivă este mai puternică – gradul concurenței este mai sporit. Concurenții au o dublă influență, asupra întreprinderii noastre, deoarece ei sunt concomitent prestatori de servicii ori mărfuri similare cu cele oferite de noi dar și consumatori de resurse identice cu ale noastre.
4. *Organizațiile guvernamentale* – sunt reprezentate prin anumite instituții ale statului care, prin deciziile lor, formează cadrul legal al activității întreprinderii. Astfel, ele reglementează genurile de activitate, politica prețurilor, regulile de securitate a muncii, protecția mediului ambiant, salarizarea, protecția consumatorilor, impozitele etc.
5. *Sindicatelor* – sunt organizațiile care au drept obiectiv promovarea intereselor salariaților. În acest mod, acestea pot înainta diferite cerințe referitor la condițiile de utilizare a forței de muncă, nivelul de salarizare, regimul și condițiile de muncă, diverse facilități etc. Toate aceste cerințe se materializează în costuri pentru întreprindere și impun un anumit comportament al managementului în raport cu personalul.





**Figura 3.2. Mediul extern direct**



**Figura 3.3. Mediul extern indirect**

Mediul exterior general (indirect) cuprinde următoarele elemente:

1. *Mediul macroeconomic* – privește economia țării în ansamblu și se caracterizează prin o serie de

indicatori: rata dobânzii și inflației, nivelul și structura șomajului, cursul valutar, faza ciclului economic (criză, declin, relansare, creștere). Toți acești parametri ai economiei țării își găsesc proiecția în activitatea întreprinderii, întrucât ei determină numărul și capacitatea de plată a consumatorilor, accesul la resursele financiare, costul și puterea de cumpărare ale acestora. Factorii economici sunt, în mod firesc, cei mai importanți, deoarece influența lor se resimte în numeroase laturi ale activității unității, care se pot sintetiza în: crearea, funcționarea și supraviețuirea ei ca entitate economică.

2. *Mediul tehnologic* cuprinde dezvoltarea tehnologică (computerizare, robotizare, dezvoltarea comunicațiilor), care reflectă cunoștințele, experiența și creativitatea tehnică. Nivelul tehnicii și tehnologiei folosite influențează nivelul productivității muncii, nivelul costurilor, calitatea produselor și a serviciilor, iar, în final, nivelul profitului.

Progresul tehnologic are un caracter complex și multilateral, efectele schimbărilor tehnologice se manifestă prin: apariția de noi produse și servicii; apariția unor soluții alternative, în domeniul materiilor prime, al metodelor de prelucrare și al prestării serviciilor, producerea de schimbări în produsele și serviciile complementare. Dezvoltarea tehnologică poate crea noi piețe, oferă posibilități pentru realizarea produselor și serviciilor noi, schimbă nivelul prețurilor. Accelerarea schimbărilor tehnologice are, în consecință, scurtarea ciclului de viață al unor produse și tehnologii de fabricație.

3. *Mediul socio-cultural* include cultura generală, valorile etice, tradițiile și obiceiurile locale. Factorii socio-culturali ilustrează modul în care oamenii trăiesc, lucrează, precum și felul în care consumă. Asupra unei

firme efectul componentelor sociale ale mediului se manifestă prin angajați, clienți și grupuri sociale, factori demografici. Importanți parametri socio-culturali descriu densitatea, structura și nivelul de instruire al populației, determină accesibilitatea și calitatea forței de muncă.

4. *Mediul politic* – consecințele deciziilor guvernamentale privind politica economică, socială, externă, educativă etc. se instalează prin legi și reglementări oficiale și politici economice. Astfel, unele din acestea pot controla accesul la sursele de aprovizionare (tarifele vamale la export), iar altele pot limita accesul la piețele de desfacere (restricții la export, embargouri). Prin acțiunile sale, puterea politică este capabilă de a stimula sau restricționa activitatea economică a întreprinderii, manipulând cu diverse pârghii și mecanisme administrative sau economice.
5. *Mediul internațional* îl reprezintă evenimentele care au loc în alte țări decât cea în care își desfășoară activitatea întreprinderea. Mediul dat se răsfrânge în primul rând asupra întreprinderilor care au relații cu subiecți din alte țări și companiile transnaționale care activează pe multiple piețe. Componentele mediului internațional sunt de natură economică, politică, social-culturală, tehnologică. Un impact deosebit îl are mediul internațional în procesul actual de globalizare, când dispar frontierele economice, culturale, tehnologice.

### **3.2. Strategii de adaptare și de influență asupra mediului extern**

Dintre două entități care se confruntă – organizația și mediul exterior, influența cea mai puternică o exercită desigur cel de al doilea. Prin măsuri adecvate, se va încerca mai întâi de toate adaptarea unității economice la mediul ambiant.

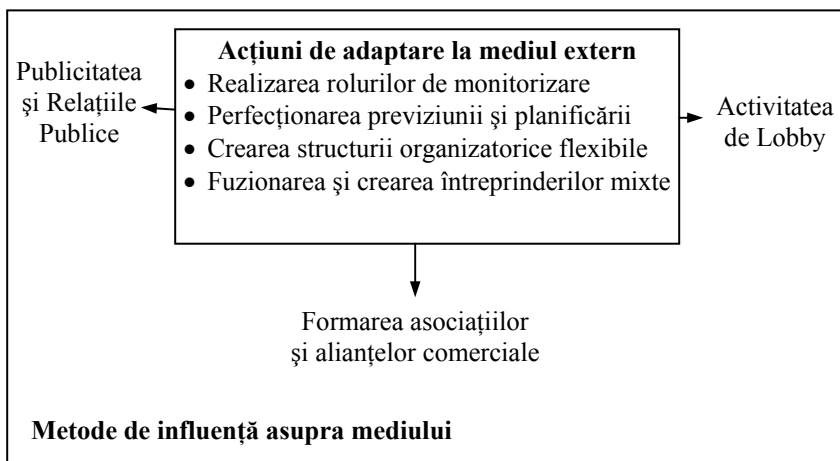
Organizația poate să desfășoare o activitate normală și eficientă numai în măsura în care cunoaște factorii mediului ambiant, modificările care intervin, adaptându-se continuu la cerințele acestuia.

În cazul în care organizația se confruntă cu un nivel înalt de incertitudine ai factorilor mediului (concrenții, furnizorii, consumatorii, instituțiile statale), managerii pot utiliza o serie de strategii de adaptare la mediu, cum ar fi:

1. Introducerea rolurilor de „observatori”, care leagă și coordonează activitatea organizației cu elementele-cheie ale mediului. Aceștia au două funcții: prima este de a căuta și prelucra informația din exterior care prezintă interes pentru firmă, iar a doua este de a prezenta interesele acesteia în exterior. Este vorba despre efectuarea cercetărilor de marketing care permit de a cunoaște mai bine actorii cu impact maxim asupra organizației: consumatorii, concrenții, furnizorii. O poziție aparte îl ocupă aici așa-numitul „spionaj economic”.
2. Previziunea și planificarea. Previziunea presupune încercarea de a determina tendințele de dezvoltare ale mediului extern și a prezice posibilele condiții și evenimente ce se vor derula în viitor. Metodele de previziune sunt de natură cantitativă și calitativă și pot include, de asemenea, analiza datelor publicate în mijloacele de informare în masă. Previziunea și planificarea permit pregătirea din timp a întreprinderii în vederea ripostării la eventuale pericole și valorificarea la maxim a oportunităților.
3. Crearea unei structuri organizaționale flexibile ce ar permite de a reacționa rapid și efectiv la modificările mediului. Într-un mediu dinamic cele mai efective sunt structurile organice prin care se înțelege o organizație ce se dezvoltă liber, activitatea căreia este reglementată

de un set redus de reguli și cerințe în care managementul stimulează munca în echipă, iar procesul de adoptare a deciziilor este descentralizat.

4. Fuzionarea și crearea întreprinderilor mixte. Sub fuziune se subînțelege unirea într-o singură companie a două sau mai multe firme. Prin aceasta se reușește să se reducă incertitudinea ce ține de asigurarea cu resurse, desfacerea produselor, optimizarea costurilor. Fuziunea este un instrument efektiv de reducere a influenței concurenților pe care aceștia o port exercita asupra întreprinderii.



**Figura 3.4. Modalități de influență asupra mediului și de acomodare la mediu**

Nici unitatea economică nu trebuie să rămâne desigur într-o poziție de pasivitate. Astfel altă direcție de activitate a organizației în condițiile mediului dinamic presupune adoptarea unor măsuri anume de influență asupra factorilor din

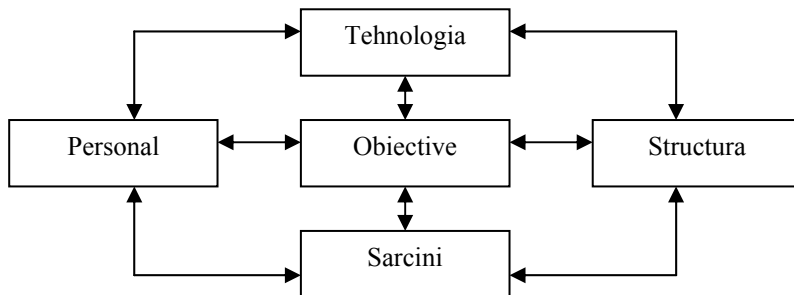
mediu. Dar trebuie să fim conștienți că influența organizației este mai puțin puternică, aceasta fiind elementul adaptabil la mediu.

Cele mai răspândite metode de influență asupra mediului sunt:

1. Publicitatea și relațiile publice (PR). Reclama este o modalitate de a reduce incertitudinea la factorul consumatori. Prin reclamă informăm potențialii consumatori despre bunurile și serviciile noastre și încercăm să-i atragem spre noi. Deși metodele PR au multe tangențe cu cele ale publicității, scopul lor este altul – de a crea în societate mai mult o imagine pozitivă companiei decât a mărfurilor ori serviciilor. Companiile care sunt preocupate de imagine își amplifică eforturile pentru a influența opinia publică prin bună reputație și performanță responsabilă.
2. Activitatea politică sau de lobby prin care trebuie înțelese încercările firmei de a influența asupra factorilor de decizie ai statului în procesul de adoptare a actelor normative și de implicare a instituțiilor statale în administrarea economică. Lobby-știi sunt persoanele care prin acțiunile sale promovează în diverse instanțe interesele companiei.
3. Crearea asociațiilor de comerț care au ca scop influența comună asupra mediului și chiar a organelor statale. Modificările impuse de unitatea mediului ambiant au loc cu mai multă greutate și numai dacă influențele vin din partea unui număr mare de unități din aceeași ramură economică.

### 3.3. Factorii mediului intern al organizației

Mediul intern al organizației este format din factorii situaționali din interiorul organizației: obiective, structura, sarcini, tehnologia, personalul.



**Figura 3.5. Interdependența elementelor mediului interior al organizației**

Obiectivele (scopurile) – rezultatele finale sau starea dorită a sistemului la care tinde organizația. Obiectivele sunt stabilite de către conducerea organizației în procesul de planificare și sunt aduse la cunoștință membrilor săi.

Varietatea obiectivelor depinde de sfera de activitate: în business obiectivele sunt de natură economică – cheltuieli minime, beneficii maxime; în organizații necomerciale – cheltuieli minime și responsabilitate socială. Organizațiile mari sunt complexe și au mai multe obiective. Apare necesitatea în activitatea de coordonare – obiectivele subdiviziunilor trebuie să fie subordonate obiectivelor organizației și să nu intre în contradicție cu obiectivele altor subdiviziuni.

Structura organizației – interacțiunea logică a nivelurilor de conducere și subdiviziunilor structurale, constituite astfel, încât permit a realiza mai efectiv obiectivele organizației. Descompunerea obiectivului de bază în subobiective presupune crearea unei entități organizatorice (subdiviziuni), care va fi responsabilă de realizarea lui. Complexitatea și diversitatea

obiectivelor care revin entităților organizatorice este punctul de pornire în edificarea structurii de conducere a organizației.

La baza formării structurii organizației se află diviziunea muncii și raportul optim dintre sfera de control și numărul de niveluri ierarhice.

Sarcina – activitatea (o serie sau o parte din ea) prescrisă spre execuție prin metoda stabilită și în termenele stabilite titularului postului (funcției). În baza regulamentului de funcționare a organizației și deciziei managerilor, fiecare post are de executat o serie de sarcini care sunt aportul individual al titularilor la realizarea obiectivului suprem al companiei. Din punct de vedere tehnic sarcinile se înaintează nu persoanei dar postului. Sarcinile se diferențiază ca activitate cu: obiecte, informație, oameni.

Tehnologia – metoda de transformare a materiei prime (materia fizică sau informația) în produse și servicii finite. Tehnologia este algoritmul unui proces.

Clasificarea tehnologiilor după Vudvord (pentru întreprinderile industriale):

1. Tehnologia producerii individuale sau în unicate și în serii mici, orientată spre un cumpărător concret, executarea bunurilor în conformitate cu cerințele specificate de acesta.
2. Tehnologia producerii în serii mari sau în masă – articole identice sau asemănătoare orientate spre un grup larg de consumatori. (bunuri de larg consum).
3. Tehnologia producerii neîntreruptă (flux continuu) pentru care este caracteristic utilaj automatizat pentru fabricarea unui produs identic după caracteristicile tehnice în proporții foarte mari (uzine metalurgice, stații electrice).

Personalul. Obiectivele organizației se realizează prin activitatea membrilor ei – factorul central în orice model de gestiune. Succesul activității individului este influențat de



comportamentul individual determinat de următoarele caracteristici:

1. Capacitățile – calitățile individuale ale personalității (intelectuale și fizice) – parțial provin din ereditate, în mare parte – din experiență. Capacitățile determină predispunerea (potențialul) omului în executarea unei lucrări concrete.
2. Necesitățile – starea internă de insuficiențe psihologice sau fiziologice – importante pentru motivare.
3. Așteptările – în baza experienței și evaluării situației în cauză personalul formează așteptările referitoare la rezultatele comportamentului său. Evident, dacă oamenii nu cred că comportamentul impus de organizație le va satisface necesitățile personale – nu va lucra eficient.
4. Perceperea – fiecare individual determină necesitățile și așteptările într-o situație concretă prin intermediul conștientizării realității.
5. Valorile – convingeri generale în privința ce este bine și ce este rău sau indiferent în viață. Valorile, ca și alte caracteristici individuale se capătă, parțial, prin studii.

În organizație se transpun valorile existente în societate. În cadrul fiecărei organizații se creează un sistem de valori propriu – fundamentul culturii organizaționale, moralei și obiceiurilor ei. În afară de calitățile individuale sau personale succesul activității individului este influențat de mediul și chiar situația în care se află.

Conducătorul trebuie să orienteze comportamentul personalului astfel ca să atingă obiectivele organizației, folosind oameni cu calități necesare realizării sarcinilor concrete și a forma mediul de lucru care va menține aceste calități.

## **Tema 4: Procesul de comunicare și sistemul informațional**

### **4.1. Sistemul informațional: definirea și elementele**

**Sistemul informațional** (S.I.) reprezintă totalitatea metodelor, procedurilor și mijloacelor folosite în procesul informațional, care constituie ansamblul operațiilor de culegere, transmitere și prelucrare a datelor, sistematizare, analiză, păstrare și valorificare a informațiilor.

Rolul sistemului informațional constă în acordarea informației, necesare diagnosticului situației din organizație și reprezintă o premisă a deciziilor ce trebuie adoptate: un instrument de întărire a disciplinei și sporirii responsabilității.

Principalele componente ale sistemului informațional:

1. Data – descrierea cifrică sau letrică a unor acțiuni, fapte, procese și fenomene referitoare la firmă.
2. Informația – sunt acele date care aduc beneficiarului un spor de cunoștințe referitoare la organizație și mediul ei și care oferă elemente de noutate.
3. Circuitul informațional este traiectoria parcursă de date și informații de la emițător la receptor.
4. Fluxul informațional este cantitatea de informație vehiculată între 2 elemente ale sistemului. Fluxul se caracterizează prin viteză, frecvență, formă sau configurație.
5. Purtătorii de informații sunt mijloace cu ajutorul cărora sunt vehiculate și păstrate informațiile.

Purtători de informație:

- a) Documente primare.
  - b) Documente de evidență tehnico-operativă.
  - c) Dischete, discuri.
6. Mijloacele tehnice care se grupează:

- a) De colectare a datelor (contoare, scanere, mașini de fixat).
  - b) De prelucrare a datelor (calculatoare).
  - c) De transmitere a informației.
7. Operații pot fi:
- a) Manuale
  - b) Mecanizate.
  - c) Automatizate.

**Funcțiile sistemului informațional:**

1. Funcția de documentare (de informare) – se înregistrează și vehiculează astfel de informații care servesc îmbogățirii cunoștințelor personalului și pot fi folosite ulterior în activitatea organizației.
2. Funcția decizională – asigură componentele organizației cu ansamblul informațiilor necesare pentru inițierea, fundamentarea și adoptarea deciziilor de conducere cu elementele necesare luării deciziei.
3. Funcția operațională – facilitează procesul de activitate, asigură componentele organizației și personalul cu ansamblul de informații necesare realizării acțiunilor implicate de executarea sarcinilor.

În funcție de nivelul de complexitate și posibilitățile funcționale, avem următoarele forme ale sistemelor informaționale:

1. S.I. tradițional – când organele umane de simț sunt utilizate pentru primirea semnalelor din exterior, și transformarea lor în informație necesară la adoptarea deciziilor. Astfel fiecare om poate fi privit ca un S.I. tradițional.
2. S.I pe purtători de hârtie – permit păstrarea informației, accesul la ea și există posibilitatea de a urmări deplasarea ei.

3. S.I. computerizate (sisteme informatice) – când se utilizează mijloace electronice de culegere, prelucrare și stocare.

În raport cu funcțiile executate, avem astfel de tipuri de sisteme informatice:

A) *Sisteme informatice operaționale* (realizează funcția operațională) care asigură desfășurarea curentă a operațiunilor (tranzacțiilor) și adoptarea deciziilor de către managerii de nivel inferior. Ele prelucrează datele generate de tranzacțiile efectuate

- 1) sisteme de prelucrare a tranzacțiilor – înregistrează și prelucrează toate operațiile curente, cum ar fi evidența vânzărilor, achizițiile de la furnizori, rezervele la depozit, plata salariilor la angajați. Aceste sisteme acumulează datele inițiale și generează documentația necesară.
- 2) sisteme de control asupra procesului de producție – presupune monitorizarea și controlul procesului de transformare a resurselor în bunuri.
- 3) sisteme automate de oficiu (sisteme de birotică) au menirea de a transforma pe suporturi electronici procedurile manuale (poșta electronică, sistemele de editură de oficiu etc.).

B) *Sisteme informatice de management* – sisteme computerizate ce asigură informația necesară pentru luarea deciziilor de conducere (realizează funcția decizională):

- 1) sisteme de raportare – asigură managerii cu rapoarte necesare pentru adoptarea deciziilor cotidiene.
- 2) sisteme de susținere a procesului de adoptate a deciziilor – SI computerizate interactive în care se utilizează diferite modele de adoptare a deciziilor ce permit utilizatorilor de a primi răspuns la întrebarea:

„ce vom obține dacă vom întreprinde ....”. Acestea permit simularea procesului decizional.

- 3) sisteme informaționale de gestiune executivă – facilitează adoptarea deciziilor la nivelul superior. Aceste sisteme permit conducătorilor accesul la baze de date complexe.

- C) Sisteme informaționale de cunoștințe sau sisteme de expert – sunt sisteme aplicative a căror funcționare încearcă să imită procesul de gândire uman. Sunt sisteme îngust specializate într-un domeniu.

Rețelele de comunicare din cadrul organizației pot avea configurație diferită dar comun pentru ele poate fi modul de interacțiune dintre elemente. Astfel, putem vorbi despre rețele de comunicare centralizate și rețele de comunicare descentralizate.

Centralizate sunt acele rețele în care schimbul de informație dintre elemente are loc prin intermediul unui intermediar care, de regulă, este managerul. Descentralizate sunt rețelele în care fiecare element poate contacta direct cu alt element. Rețeaua de comunicare în cadrul organizației va fi în funcție de natură și complexitatea problemelor și sarcinilor ce trebuie soluționate și realizate.

Pentru sarcinile simple rețelele de comunicare de tip autoritar au rezultate înalte, iar cele descentralizate rezultate joase. În cazul sarcinilor complexe este invers – rețea centralizată – rezultat jos, rețea descentralizată – rezultat înalt.

#### **4.2. Comunicarea, noțiunea, procesul și tipologia. Rețele de comunicare**

**Comunicarea** reprezintă procesul de transmitere a informației sub formă de mesaj printr-un canal unui receptor de informație. (comunicarea este schimbul de informație dintre 2 sau mai multe persoane).

Tipuri de comunicare:

1. După caracterul comunicării.
  - a. Cu caracter informativ.
  - b. Cu caracter dispozitiv.
  - c. Comunicare de control.
  - d. Comunicare de colaborare și coordonare.
2. După direcția de transmitere:
  - a. Comunicare verticală.
    - comunicare ascendentă.
    - comunicare descendentă.
  - b. Comunicare orizontală.
  - c. Oblică.
3. După mijlocul (canal) de transmitere.
  - a. Scrisă.
  - b. Verbală.
  - c. Nonverbală.
4. După frecvență:
  - a. Periodică.
  - b. Permanentă.
5. După modul de desfășurare:
  - a. Comunicare reciprocă directă.
  - b. Comunicare reciprocă indirectă.
  - c. Comunicare unilaterală directă.
  - d. Comunicare unilaterală indirectă.
6. După nivelul de formalizare:
  - a. Comunicare formală, precizată prin intermediul unor acte normative ori dispoziții cu caracter intern, concretizate în informații strict necesare procesului de lucru.
  - b. Comunicare informală, are caracter neoficial de ordin personal ori general (despre zvonuri).

**Tabelul 4.1****Avantajele și dezavantajele comunicării scrise și verbale**

<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<b>Comunicarea scrisă</b>	
1) oferă timp de gândire, 2) nu necesită disponibilitatea necesară, 3) se realizează fără perturbări din partea celorlalți, 4) mai bună pentru mesaje dificile sau complicate, 5) utilă când o înregistrare scrisă este cerută pentru referiri ulterioare,	1) consumă mai mult timp, 2) depersonalizarea comunicării, 3) lipsesc gesturile care ajută interpretarea, 4) feedback-ul este inexistent sau întârziat, 5) nu poți fi sigur niciodată că mesajul va fi citit, 6) cost relativ ridicat.
<b>Comunicarea verbală</b>	
1) relații directe, 2) flexibilitatea exprimării, 3) recepție sporită, 4) valorificare rapidă, 5) mai bună pentru a comunica sentimente și emoții.	1) mai dificil să gândești cum vorbești, 2) prezența simultană, 3) transmiterea ierarhică a informației – dificilă și cu pierderi, 4) oamenii pot să pară a vă asculta, dar de fapt nu recepționează ce spuneți.

Schimbul de informații sau comunicarea are loc printr-un proces în care sunt implicate 4 elemente:

1. Emitentul – persoana care generează ideea, culege și transmite informația.
2. Mesajul – informația codificată prin intermediul diferitor simboluri.
3. Canalul – mijlocul de transmitere a informației (verbal, scris, nonverbal).
4. Destinatarul/receptorul – persoana căreia îi este destinată informația și care o interpretează.

În cadrul procesului de comunicare se parcurg câteva etape. Sarcina lor este de a forma (crea), informația și utiliza

canalul în așa fel, încât destinatarul și emițătorul să se înțeleagă.

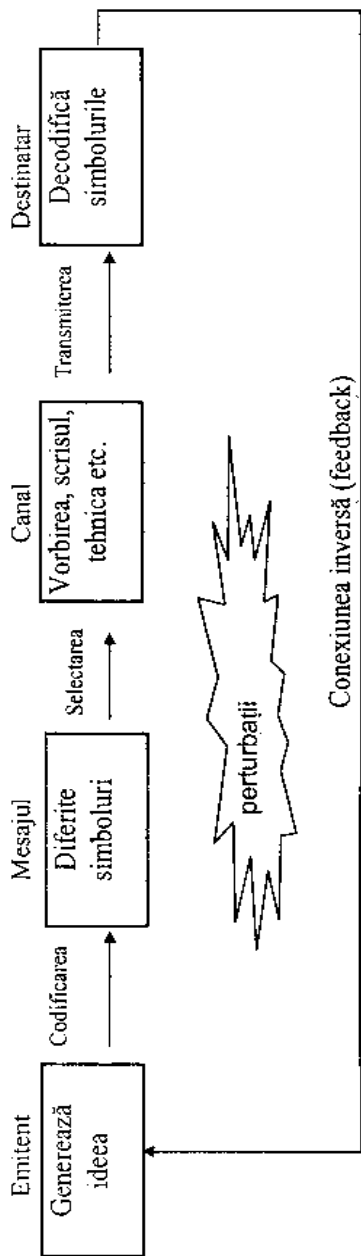
Etapele procesului de comunicare:

1. Formularea ideii-emitentul generează ideea.
2. Codificarea și selectarea canalului – până a fi transmisă ideea, cu ajutorul diferitelor simboluri, ea se codifică, utilizând diferite cuvinte, intonații și gesturi etc. Codificarea transformă ideea în mesaj. Canalul este selectat în funcție de simbolurile cu care a fost codificată ideea.
3. Transmiterea – constă în transportarea fizică a mesajului codificat către receptor.
4. Decodificarea – transformarea simbolurilor emitentului în gânduri ale destinatarului.

Comunicarea va fi efectivă, dacă va fi asigurată conexiunea inversă. În conexiunea inversă emitentul și destinatarul se schimbă cu locul și se realizează în scopul de verificare a corectitudinii de percepere a informației. Feedback-ul este o reacție a destinatarului la mesajul primit.

Procesul de comunicare este influențat de o serie de factori perturbatori care deteriorează sau influențează negativ asupra procesului de transmitere a informației, ceea ce, în final, denaturează sensul informației. Acești factori sunt de natură obiectivă (calitatea mijloacelor tehnice), și subiectivă (neatenția, nivelul de pregătire etc.).





**Figura 4.1. Procesul de comunicare**

### **4.3. Barierele procesului de comunicare**

Procesul de comunicare poate fi analizat sub 2 aspecte:

- A. Comunicarea interpersonală este comunicarea dintre indivizi.
- B. Comunicarea organizațională – comunicarea dintre compartimente, subdiviziuni și niveluri.

Barierele comunicării interpersonale:

1. Barierele legate de percepere – când oamenii reacționează nu la fenomenele care real se petrec, dar la ceea cum ei înțeleg fenomenele și lucrurile care se petrec. Aceeași informație oameni diferiți o înțeleg și interpretează în diferite moduri. Perceperea diferită poate avea următoarele cauze:
  - a) Conflict între sfere de activitate și postul ocupat.
  - b) Relații umane și dispoziții.
  - c) Experiența de viață.
  - d) Așteptări.
2. Barierele semantice – când același cuvânt are sensuri diferite. Destinatarul atribuie un sens în cuvântul dat iar emitențul alt sens.
3. Bariere nonverbale. La comunicarea nonverbală se utilizează diverse simboluri în afară de cuvinte. Deseori, această comunicare se face concomitent cu cea verbală, ceea ce poate amplifica sau modifica sensul cuvintelor. Cercetările atestă că 55% din informație este percepută prin limbajul corpului, 38% prin intonație și numai 7% prin sensul cuvintelor. La aceste bariere nonverbale se referă;
  - a) privirea
  - b) mimica și expresia feței
  - c) gesturile, manipularile
  - d) poziția corpului
  - e) intonația.

4. Legătura inversă proastă, când nu putem verifica dacă informația a fost înțeleasă corect.
5. Incapacitatea de a asculta, neatenția și întreruperea interlocutorului.

*Perfecționarea comunicării interpersonale:*

- Determinarea exactă a scopului comunicării.
- Cunoașterea sigură a simbolurilor.
- Atenție la limbajul gesturilor și comunicarea nonverbală.
- Stabilirea momentului potrivit pentru comunicare.
- Stabilirea legăturii inverse.

*Barierile comunicării organizaționale:*

1. Denaturarea informației în mișcarea de sus în jos ori invers:
  - a) Denaturarea neintenționată a informației din cauza dificultății contactelor interpersonale
  - b) Denaturarea intenționată a informației (când cel care nu este de acord cu mesajul îl modifică în favoarea lui).
  - c) Denaturarea în urma filtrării.
2. Supraîncărcarea informațională.
3. Structura nesatisfăcătoare a organizației. În organizațiile cu multe niveluri crește probabilitatea denaturării informației, deoarece fiecare nivel corectează și filtrează mesajele.
4. Lipsa legăturii inverse.

*Perfecționarea comunicării organizaționale:*

- Reglarea fluxurilor informaționale – direcționarea corectă a circuitelor informaționale și stabilirea fluxului optim de informație.
- Practicarea întâlnirilor cu subalterni.
- Sisteme de colectare a propunerilor.
- Buletinele informaționale (sistemul de radio intern).
- Stabilirea legăturii inverse.

## Tema 5: Procesul decizional

### 5.1. Decizia: conținutul și tipologia

**Decizia** este definită drept actul de alegere a unei linii de acțiune prin care se urmărește realizarea obiectivelor ținându-se cont de resursele disponibile. *A decide* înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante posibile de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe acea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective. Decizia este punctul central al activității de management, întrucât ea se regăsește în toate funcțiile acestuia.

*Sistemul decizional* – ansamblul elementelor interdependente care determină elaborarea și fundamentarea deciziilor (sau ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate conform sistemului de obiective și configurației ierarhiei manageriale).

Scopul principal al deciziei de management e optimizarea în dinamică a corelației dintre posibilitățile reale ale organizației și cererea de produse și servicii. Pentru ca o decizie să fie efectivă, ea trebuie să corespundă următoarelor cerințe:

1. Fundamentată științific.
2. Să fie adoptată de persoane care au dreptul legal, împuternicirea și autoritatea necesară.
3. Decizia să fie clară, concisă, logică și să nu se contradică cu ea însăși și alte decizii luate anterior la problema dată.
4. Să fie adoptată la momentul oportun și timpul util.
5. Să fie completă.

Elementele procesului decizional sunt:

- A. Decidentul – individul sau mulțimea de indivizi care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mulțimea posibilă.
- B. Alternativele – mulțimea variantelor decizionale.

- C. Criteriile de decizie – puncte de vedere ale decidentului în baza cărora se stabilesc alternativele și se selectează varianta optimă.
- D. Stări ale naturii (mediul ambiant) – sunt situații concrete care fac ca fiecărei alternative să-i corespundă o anumită consecință.
- E. Obiectivele – consecințele propuse care vor fi realizate. Mulțimea consecințelor – ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu și fiecărei stări a condițiilor prin aplicarea variantelor decizionale.

Tipologia deciziilor:

1. După importanță:

- a. Decizii strategice – elaborate pentru perioade mari de timp, care stabilesc direcția de acțiune pentru ca organizația să-și realizeze obiectivele fundamentale. Acestea se adoptă la cel mai înalt nivel ierarhic și pot afecta întreaga organizație.
- b. Decizii tactice (realizarea unei probleme reale în practică). Sunt adoptate de nivelul mediu și/sau superior de conducere, sunt integrate în planurile pe termen mediu și scurt.
- c. Operative sau curente – înlăturarea sau corectarea unor abateri și perturbații, sunt foarte numeroase și se adoptă preponderent la nivelul inferior și mediu de conducere.

2. După natura problemei avem:

- a. Decizii economice.
- b. Decizii tehnice.
- c. Decizii sociale.
- d. Decizii organizatorice.

3. După gradul de cunoaștere a procesului studiat:

- a. În condiții de certitudine. Când se manifestă o singură stare a naturii pentru fiecare variantă alternativă a cărei probabilitate este egală cu unu.
  - b. În condiții de risc. Când unei alternative îi corespund mai multe stări ale naturii cunoscându-se probabilitatea de manifestare a lor.
  - c. În condiții de incertitudine – unei alternative îi corespund mai multe stări ale naturii dar nu se cunoaște probabilitatea de manifestare a lor.
4. După numărul criteriilor:
- a. Unicriteriale. Exemplu – alegerea unui utilaj dintr-o varietate în funcție de capacitatea tehnică a acestuia.
  - b. Multicriteriale. Selectarea unei variante investiționale în funcție de volumul investițiilor și termenul de recuperare al acestora.
5. După nivelul de creativitate necesar la adoptare:
- a. Decizii programate – când există deja un anumit contur de acțiune prin procedee, norme, politici reglementate și stabilite preventiv. Când apare o problemă similară, decizia se adoptă în baza experienței anterioare.
  - b. Decizii neprogramate – sunt decizii referitoare la problemele de domenii importante ce nu se încadrează în anumite scheme. Aceste decizii nu sunt limitate de anumite politici, norme ori reguli. Există numai principii generale de orientare. De obicei, sunt adoptate în cazul unor probleme neprevăzute. Se bazează pe creativitatea, inițiativa și raționamentul decidentului.
6. După scopul urmărit:
- a. Decizii de selectare a oportunităților – decizii adoptate de managerul care dorește să găsească căi de a obține și majora profitul la firmă. Mai sunt

numite și decizii de cercetare și sunt o manifestare a gestiunii pro-active.

- b. Decizii de soluționare – decizii adoptate ca răspuns la apariția unor anumite probleme. Numărul mare al acestor decizii indică că firma are lacune în planificare și nu sunt prevăzute toate consecințele. Este nevoie de perfecționat procesul de adoptare a deciziilor ce vizează activități pe perioade îndelungate. Sunt legate strâns de deciziile de criză și vorbim despre gestiunea reactivă
- c. Decizii organizaționale – sunt adoptate de manager în limitele formale ale puterii și autorității formale, au spiritul de impersonalitate. Un criteriu determinant în procesul de adoptare este maximizarea efectului pentru organizație. De obicei, acestea sunt decizii programate și adoptarea lor poate fi delegată subalternilor.
- d. Decizii personale – adoptate de manager ca persoană particulară și vizează satisfacerea intereselor de ordin personal, interesul companiei fiind lăsat în umbră.

7. După numărul persoanelor implicate în adoptare și nivelul de centralizare:

- a) decizii individuale,
- b) decizii de grup,
- c) decizii centralizate,
- d) decizii descentralizate.

**Tabelul 5.1**

**Avantajele și dezavantajele deciziilor în grup**

<b>Avantajele deciziilor în grup</b>	<b>Dezavantajele deciziilor în grup</b>
1) o viziune mai largă asupra problemei și o analiză mai amănunțită.	1) ocupă mult timp, în cazul în care deciziile sunt programate este o irosire de resurse.
2) mai multe cunoștințe, fapte și alternative.	2) deciziile de compromis pot să nu satisfacă integral pe nimeni.
3) pe parcursul discuțiilor se concretizează problema și se minimizează incertitudinea. posibilelor alternative.	3) mentalitatea de grup, normele de grup împiedică la exprimarea părerilor și punctelor de vedere care diferă mult de celelalte.
4) participarea la adoptarea deciziilor contribuie la creșterea satisfacției angajaților și este o străduință mai înaltă în realizarea deciziilor în practică.	4) lipsa responsabilului de decizia adoptată.

Sunt anumite metode de a îmbunătăți procesul de adoptare a deciziilor în grup și a depăși unele din neajunsurile acestea cauzate de specificul psihologiei grupului când din diverse cauze se renunță prematur la discuții și dezbateri.

1. În grup este o persoană (avocat al diavolului) care are dubii privitor la părerile și propunerile celorlalți. Sarcina lui este de a trezi la membri grupului alte abordări ale problemei, refuzul unui compromis prematur. Avocații impun managerii și lucrătorii să cerceteze și să explice riscurile legate de fiecare alternativă.
2. Metoda apărării multiplicative. În grup sunt câțiva avocați care apără diferite variante. Opiniile minorității sau nepopulare trebuie să fie apărate de colaboratorii cu influență maximă.
3. Metoda asaltului de idei.



## 5.2. Etapele procesului decizional

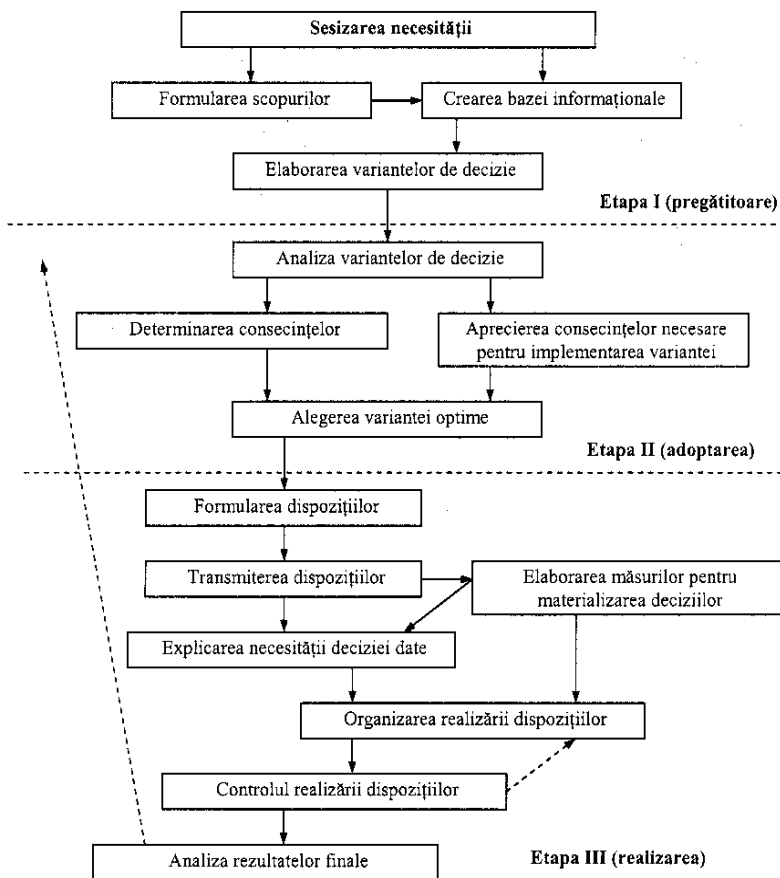


Figura 5.1. Etapele procesului decizional

### **5.3. Modelarea proceselor economice și metode de adoptare a deciziilor**

Modelul este prezentarea obiectului, sistemului sau ideii într-o formă deosebită de cea inițială. Principala caracteristică a modelului este simplificarea realității.

Necesitatea modelării este influențată de factori, care condiționează aplicarea modelelor în locul interacțiunii directe cu mediul real:

- 1) complexitatea – realitatea este extrem de complexă însă modelul ajută la simplificarea mediului real până la nivelul percepției lui.
- 2) experimentarea – sunt cazuri când este necesar mai întâi de testat și experimentat diferite alternative, dar aceasta în realitate este cu neputință sau costisitor, de aceea se recurge la modelare (executarea unei mostre, controlul ei în condiții adecvate și apoi producerea).
- 3) orientarea managerilor spre viitor. Este imposibil de a urmări fenomene care încă nu există sau nu vor fi. Astfel modelarea reprezintă o metodă sistematizată de examinare a viitorului și a determina potențialele consecințe ale diferitelor alternative.

Tipurile principale de modele:

- 1) modelul fizic – prezintă obiectul studiat, fie prin descrierea micșorată sau mărită (mostra, machetul).
- 2) modelul analogic – prezintă obiectul cercetat sub formă de analogii, adică el se comportă la fel ca cel real dar arată diferit (graficul, scheme).
- 3) modelul matematic – descrierea calității sau caracteristicilor obiectului sau acțiunii prin simboluri (modelul matematic al funcției de producție).

Toate metodele și tehnicile de adoptare a deciziilor putem să le divizăm în două categorii mari:

- Metode calitative – brainstorming, delphi, metoda carnetului colectiv, metoda Philips 66, metoda opiniei experților.
- Metode cantitative – acelea care operează cu instrumentarul matematic.

Astfel pentru fundamentarea **deciziilor în condiții de certitudine**, când există o singură stare a condițiilor obiective pentru fiecare variantă alternativă se va determina o singură consecință în cadrul fiecărui criteriu de decizie:

- a. Când este un singur criteriu, se alege alternativa a cărei consecință are utilitatea maximă.
- b. La decizii multicriteriale se utilizează metoda Electre, metoda utilității globale, tabelului decizional, simulării decizionale.

La deciziile în **condiții de risc**: mai multe stări ale naturii, cunoscându-se probabilitatea de manifestare a lor: metoda speranței matematice, metoda arborelui decizional, stimularea decizională.

### *Exemplu*

Un mic comerciant care dispune de o tarabă are trei alternative pentru vară: să comercializeze bere, înghețată sau pop corn. Rezultatele financiare ale fiecărei alternative sunt în funcție de temperatura atmosferică: este timp foarte călduros, vară obișnuită sau vară cu timp rece. Decidentul trebuie să adopte la moment decizia referitoare la profilul afacerii, deoarece este necesară încheierea preventivă a contractului cu furnizorul. Din practica precedentă a altor comercianți se cunoaște efectul fiecărei alternative. Din datele înregistrărilor meteorologice se știe cum a fost în trecut timpul vara, astfel, cu un anumit nivel de probabilitate, se poate prognoza cum va fi la vara viitoare.

	<b>Timp răcoros</b>	<b>Obișnuit</b>	<b>Foarte călduros</b>
V1.	925 \$	1450 \$	1950 \$
V2.	750 \$	1400 \$	2100 \$
V3.	1600 \$	1500 \$	1400 \$
Probabilitatea	0,2	0,5	0,3

Avem deci situația unei decizii unicriteriale în condiții de risc. Selectarea deciziei se va realiza cu ajutorul metodei speranțe matematice. Vom calcula astfel speranța matematică a fiecărei linii de acțiune și vom alege pe cea cu utilitate maximă. Deci optimă este varianta V1.

V1. Bere	$925*0,2+1450*0,5+1950*0,3=1495$
V2. Înghețată	$750*0,2+1400*0,5+2100*0,3=1480$
V3. Pop corn	$1600*0,2+1500*0,5+1400*0,3=1490$

La deciziile în **condiții de incertitudine** decidentul nu dispune de informații necesare stabilirii probabilității de manifestare a condițiilor obiective. În asemenea situație se pot utiliza câteva reguli.

1. Regula pesimistă:

$$V_{op} = \max \{ \min U_{ik} \};$$

U – utilitatea variantei I în condițiile k

2. Regula optimistă:

$$V_{op} = \max \{ \max U_{ik} \};$$

3. Regula optimalității (Hurwicz):

$$V_{op} = \max \{ a * U_{ik}^1 + (1-a) * U_{ik}^0 \}$$

a – coeficient dat de decident; care are valoarea între 0 și 1

$U_{ik}^1$  – utilitatea maximă;

$U_{ik}^0$  – utilitatea minimă;

4. Regula proporționalității:

$$V_{op} = \max \{ \sum U_{ik} / n \};$$

5. Regula minimizării regretelor:

$$V_{op} = \min \{ \max R_{ik} \}$$

Rik – regretul;  $Rik = \max \{U_{ik}\} - U_{ik}$

Este cazul unei decizii unicriteriale în condiții de incertitudine, astfel că pot fi utilizate o serie de reguli (criterii). Se va urmări scopul de maximizare a profitului.

### Exemplu

Extinderea unei afaceri se poate realiza prin trei metode: construcția încă a unei terase, arenda unei terase, lărgirea terasei existente. Rezultatele pentru fiecare alternativă vor fi în funcție de conjunctura economică, astfel poate fi criză, stabilitate și creștere economică. Estimarea efectelor financiare ale fiecărei alternative în dependență de situația economică este prezentată în tabel.

	<b>Criză</b>	<b>Stabilitate</b>	<b>Creștere</b>
V 1. Construcția nouă	-1000 \$	200 \$	700 \$
V 2. Arenda	-500 \$	300 \$	250 \$
V3. Lărgirea	-400 \$	200 \$	200 \$

1. **Regula pesimistă.**  $V_{\text{optim}} = \max \{-1000, -500, -400\} = -400$  deci optim este V3.
2. **Regula optimistă.**  $V_{\text{optim}} = \max \{700, 250, 200\} = 700$ , deci V1
3. **Regula proporționalității**, când fiecare stare a naturii are aceeași probabilitate. Se va calcula deci speranța matematică a fiecărei linii de acțiune la fel ca în cazul exemplului precedent la care obținem.  $V1 = -33$ ;  $V2 = 16,5$ ;  $V3 = 0$

Varianta optimă este V2, deoarece are utilitate maximă.

4. **Regula optimalității:** În baza propriei aprecieri a situației decidentul atribuie coeficientul de probabilitate pentru starea naturii celei mai favorabile și nefavorabile. În cazul nostru credem că creșterea economică pentru viitor are un coeficient de probabilitate de 0,6. Astfel obținem:

$V1=20 (0,6*700+0,4*-1000)$  ;  $V2= -50 (0,6*250+0,4*-500)$ ;  $V3= -40 (0,6*200+0,4*-400)$ :

V1 în acest caz este varianta optimă, deoarece are utilitate maximă.

5. **Regula minimizării regretelor:** Calculăm regretul pentru fiecare variantă și stare a naturii în tabel.

	<b>Criză</b>	<b>Stabilitate</b>	<b>Creștere</b>
V 1. Construcția nouă	<u>600</u> =(-400-(-1000))	100	0
V 2. Arenda	100	0	<u>450</u>
V3. Lărgirea	0	100	<u>500</u>

$V_{optim} = \min\{600,450,500\} = 450$ , deci V2

## Tema 6: Cultura organizațională

### 6.1. Conceptul și componentele culturii organizaționale

Sunt o serie de definiții privitoare la conceptul de cultură organizațională. Potrivit lui N. Oliver, **cultura organizațională** constă într-un set de credințe partajat de cea mai mare parte a personalului unei organizații, referitoare la cum oamenii ar trebui să se comporte în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini de realizat.

În opinia lui O. Nicolescu, **cultura organizațională** desemnează sistemul de valori, simboluri, convingeri, aspirații, așteptări, modalități de gândire și comportamentul acceptat de membrii organizației ca bază comună de acțiune.

Din punct de vedere a componentelor, cultura organizațională are elemente obiective și subiective. *Elementele obiective* reflectă aspectul material al vieții organizației și se referă la simbolica, culorile, confortul și finisarea interiorului și exteriorului edificiilor, a mobilierului și utilajului. *Elementele subiective* se referă la aspectul nematerial al organizației cum ar fi: credințele, valorile, ritualurile, normele de comportament etc.

Elementele culturii organizaționale sunt:

#### I. Grupa: produse artificiale

- a) **produse fizice artificiale** (simboluri) – elementele tangibile, adică obiective, care cuprind numele de firma, dimensiunile și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor, facilitățile de confort (biblioteca, ospătăria, sala sportivă, case de cultură), vestimentația, automobilele, drapelul organizației. Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un fenomen care servește drept mijloc de transmitere a unui mesaj cu o anumită semnificație în cadrul organizației date.

Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții, a promova și transmite anumite valori și comportamente în cadrul firmei.

b) **produse artificiale de comportament** – au la baza lor obișnuințele, tradițiile și regulile nescrise ale organizației cum ar fi *ceremoniile, ritualurile*.

Tipuri de ritualuri:

- de pasaj (de schimbare a postului ori statutului, avansarea în post),
- de degradare (de concediere, destituire a șefului),
- de împlinire (evidențierea performanțelor – premiarea celor ce obțin rezultate deosebite),
- de reînnoire (înmânarea diplomelor),
- de reducere a conflictelor,
- de integrare (festivități cu ocazii deosebite – cum ar fi Crăciunul, onomastici, ziua pensionării).

Tot la produse de comportament se referă și tabuurile care sunt niște teme de discuții interzise.

c) **produse artificiale verbale** – cuprind limbaje, sloganuri, povești, mituri și legende.

Limbajul și sloganurile cuprind mesajele cu o anumită semnificație.

Miturile și poveștile reflectă într-o formă codificată istoria organizației, valorile moștenite, imaginea. Categoriile de mituri:

- mitul deținătorului de putere,
- mitul umanității șefului,
- mitul ascensiunii sociale etc.

## **II. Grupa: actorii și eroii.**

Actorii sunt persoane care au lucrat sau mai lucrează în firmă, cu roluri mai importante.

Eroii – persoanele principale ale poveștilor și miturilor, persoane ce au intrat în memoria colectivă.

## **III. Grupa: credințele, valorile și normele.**

Credințele – idei formulate, de obicei, prin propoziții.



Valori – preferințe sau atitudini colective care se impun tuturor membrilor organizației.

Normele – reguli specifice de comportament.

**IV. Grupa: perspectivele** sunt idei și acțiuni împărtășite în comun de membrii organizației ce-i ajută să acționeze într-o situație dată. Se referă la perspectivele organizației și perspectivele individuale (performanțele așteptate din partea angajaților, criteriile și modalitățile de selectare a noilor angajați, metodele de perfecționare)

**V. Grupa: concepțiile de bază** constau din principiile promovate de conducerea de nivel superior. Sunt exprimate prin opinia pe care managerii o au despre ei, despre alții, despre firmă, despre lume în general.

## **6.2. Factorii de influență asupra culturii organizaționale.**

### **Funcțiile culturii organizaționale.**

Există două categorii de factori care influențează asupra culturii organizaționale.

I. Categorie: factori de influență externă

a) cultura națională care include modul de gândire, religia, educația, atitudinea față de colectivism-individualism, distanța mică ori mare față de putere ori bogăție.

Prin factorii demografici și socioculturali se stabilesc credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile de bază.

b) clienții – clientul întotdeauna are dreptate.

c) factorii tehnici și tehnologici.

d) factorii juridico-instituționali.

II. Categorie: factori de influență internă

a) fondatorul și proprietarul firmei. Când este un singur proprietar, el are o influență mai mare asupra culturii

- b) istoria și tradiția organizației – modul de înființare și dezvoltare a firmei ce au determinat simbolurile, miturile și ritualurile.
- c) managerii firmei și sistemul de management.
- d) angajații firmei.
- e) mărimea firmei.
- f) situația economică a firmei.
- g) faza ciclului de viață a firmei.
- h) tehnica și tehnologia utilizată.

### **Funcțiile culturii organizaționale:**

1. *Funcția de securitate* constă în crearea barierelor față de influența negativă din exterior. Se realizează prin diferite interziceri, tabuuri, norme de limitare.
2. *Funcția de integrare* formează la angajați simțul de apartenență la organizație, de mândrie pentru ea, dorința persoanelor din exterior de a intra în componența organizației, de atragere a personalului.
3. *Funcția de reglare* menține normele și legile necesare de comportament, de relații reciproce, de contracte cu exteriorul și minimizează conflictele.
4. *Funcția de adaptare* facilitează acomodarea oamenilor noi veniți din afară față de ceilalți membri și față de organizație. Se realizează prin ceremonii și ritualuri.
5. *Funcția de direcționare* îndreaptă activitatea organizației în direcția dorită.
6. *Funcția motivațională* creează imboldurile necesare pentru activitate.
7. *Funcție de păstrare și transmitere a valorilor și tradițiilor.*
8. *Funcția de creare a imaginii.*

### 6.3. Tipuri de cultură de conducere

- a) *Cultura puterii* este bazată pe puterea personală ale cărei origini este proprietatea asupra resurselor. Pentru o astfel de cultură este caracteristică structura rigidă, puternic centralizată și proceduri autoritare. Succesul depinde de calificarea conducătorului. Cultura dată permite organizației de a reacționa rapid la schimbarea situației, adoptarea și realizarea deciziilor. Cultura dată este specifică organizației noi create. Odată cu creșterea organizației, scade rolul conducătorului.
- b) *Cultura rolului* – la baza ei stă sistemul de reguli și instrucțiuni stricte, specializarea, respectarea rolurilor, drepturilor, responsabilităților. Succesul organizației este în funcție de măsura în care a fost raționalizată activitatea, de divizarea lucrului între membri, de responsabilitatea și drepturile angajaților dar nu de personalitatea lor sau a managerului. Sursa puterii este postul. Cultura este caracteristică corporațiilor mari și instituțiilor statale, de aceea se mai numește cultura birocratică. Cultura dată este adecvată unui mediu stabil și previzibil.
- c) *Cultura sarcinii* – caracteristica mediului foarte dinamic și a situațiilor extreme. Atenția principală se acordă rezolvării rapide a problemelor. Caracteristica culturii este: spiritul de colectivism și colaborare. Puterea se bazează pe competență, profesionalism și informație. Aceste tipuri de cultură se întâlnesc la etapele de tranziție și la organizațiile de proiect. Este tipică pentru organizațiile din domeniul tehnologiilor înalte.
- d) *Cultura personalității* este legată de emoții și se bazează pe valorile creative. Este orientată spre atingerea scopurilor individuale, deciziile se iau colectiv, iar puterea poartă un caracter coordonator. Este specifică organizațiilor din cultură și artă, precum și sfera



În primul sistem omul (compania) se subordonează legilor, în al doilea sistem este subordonat sie însuși, iar în sistemul etic este subordonarea față de normele sociale de natură morală, încălcarea cărora nu prevede nici o sancțiune administrativă sau penală.

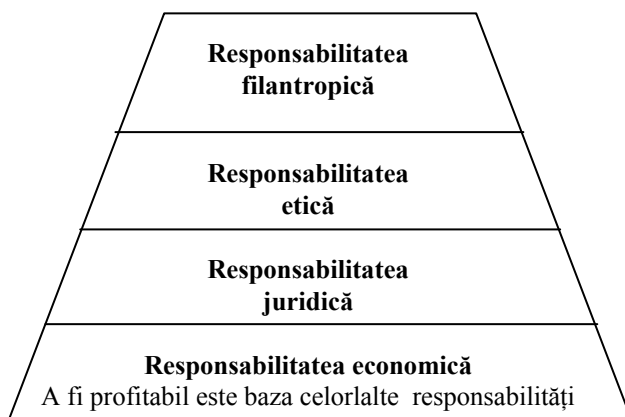
Etica managerială presupune comportamentul conducătorului în concordanță cu sistemul etic elaborat de către societate.

Motivul de adoptare a deciziilor corecte din punct de vedere etic este determinat de stadiul de dezvoltare etică a managerului care are trei faze distincte.

1. Faza dezvoltării premergătoare – oamenii sunt interesați de beneficiile sau pedepsele exterioare. Individul respectă normele etice numai din considerentul de a nu fi sancționat sau pentru a avea anumite câștiguri din acțiunile sale. Toate acțiunile sunt subordonate intereselor proprii. Managerii din faza dată au preponderent un stil autoritar de liderism.
2. Faza dezvoltării generale – oamenii se adaptează la așteptările unor comportamente pozitive din partea colegilor. Omul trăiește în corespundere cu așteptările celor din jur, respectă obligațiunile înaintate de către sistemul social, întrucât speră că comportamentul celorlalți față de el va fi asemănător cu al lui față de ei. Sunt respectate legile, deoarece se așteaptă că și alții le vor respecta. Managerul are un stil de liderism direcționar, orientat spre munca în echipă.
3. Faza dezvoltării posterioare sau principiale în care oamenii se conduc în primul rând de valorile și normele interioare. Omul urmează principiile individuale privitor la bunătate și echitate. Respectă balanța dintre interesele personale și cele sociale. Stilul de liderism este cel de deservire, de transformare.

**Responsabilitatea socială** a organizației presupune obligația conducătorului de a adopta decizii și a realiza activități care ar mări nivelul de bunăstare și ar corespunde concomitent intereselor atât ale societății, cât și ale organizației.

Din punct de vedere a responsabilității sociale, organizația privește la mediul exterior și interior ca la o mulțime de grupe de interese (stakeholderi). Grupa de interes este acea comunitate din interior ori exterior care are anumite cerințe față de rezultatele companiei (acționari, investitor, angajați, manager, consumatori, furnizori, guvern, comunitatea locală, mediul ambiant). Fiecare din aceștia au anumite interese (chiar contradictorii) în activitatea întreprinderii. A fi responsabil social pentru manager înseamnă orientarea spre atingerea unui echilibru între interesele tuturor.



**Figura 6.2. Modelul piramidei responsabilității sociale a lui A.Carrol**

Responsabilitatea economică – după cum susține M. Fridman, activitatea companiei trebuie subordonată interesului economic de a aduce profit. Misiunea firmei este de a mări

volumul acestuia pe orice cale până când nu sunt încălcate normele juridice. Deci firma este responsabilă social, dacă ea satisface interesele proprietarilor și aduce profit.

Responsabilitatea juridică – prin ea se înțelege necesitatea pentru firmă de a respecta regulile stabilite de către societate. Atingerea rezultatelor economice preconizate în limitele legale.

Responsabilitatea etică presupune urmarea principiilor morale de a fi cinstit și echitabil. A nu aduce prejudicii. În RE comportamentul firmei presupune activități ce nu sunt prevăzute de lege sau care nu corespund direct intereselor economice. Managerii se conduc după principiul de egalitate, onestitate, imparțialitate, respectarea drepturilor colaboratorilor. Neetice sunt considerate deciziile ce permit organizației sau omului să obțină beneficii din contul societății.

Responsabilitatea filantropică are un caracter absolut benevol și este legat de dorința companiei de a aduce un aport la dezvoltarea societății și creșterea nivelului de trai, acțiuni ce nu sunt determinate de motive economice, de legi, de etică.

Argumente în susținerea responsabilității sociale:

- 1) activitatea socială este în interesul firmei. Îndeplinirea obligațiilor față de societate este ca o investiție pe viitor care va aduce profit. Dacă compania nu va avea o responsabilitate socială, apoi consumatorii vor declara boicot firmei.
- 2) realizarea programelor sociale poate fi profitabilă (instruirea studenților).
- 3) aceasta o cere etica.
- 4) firma este chemată să susțină societatea de drept. Firma care are responsabilitate socială respectă mai mult ca alții legile juridice.

Argumente contra responsabilității sociale:

- 1) rezolvarea problemelor sociale este în competența guvernului. Impozitele sunt deja o contribuție la dezvoltarea societății.

- 2) programele sociale nu pot fi exact apreciate – este dificil de a aprecia corect care vor fi efectele măsurilor întreprinse.
- 3) activitatea socială dispersează eforturile firmei în atingerea intereselor afacerii, adică sunt sustrate resurse umane, financiare, materiale care ar mări bunăstarea firmei.



## Tema 7: Funcția de planificare

### 7.1. Esența, necesitatea și tipologia planurilor

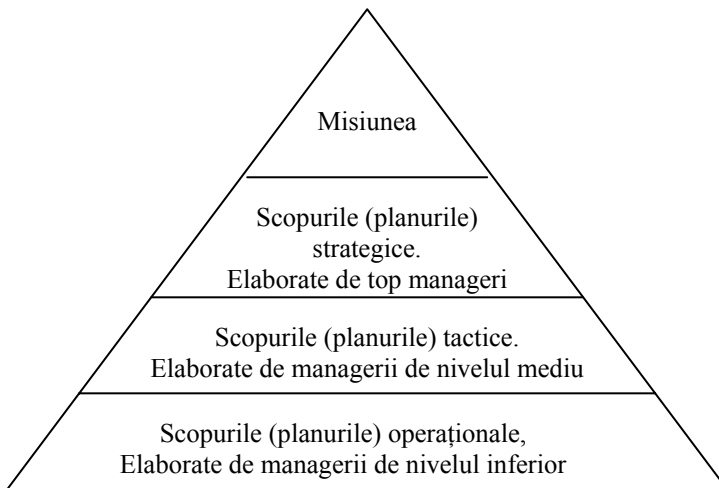
Funcția de planificare presupune decizii referitoare la obiectivele organizației și acțiunile ce trebuie întreprinse pentru a atinge aceste scopuri.

**Obiectivul** este rezultatul viitor dorit de organizație. Orice organizație există pentru a atinge anumite scopuri. **Planul** este traseul de mișcare a organizației spre obiectivele preconizate și cuprinde în sine schemele de repartizare a resurselor, diverse grafice, sarcini intermediare. Deci **planificarea** este procesul de stabilire a obiectivelor și a căilor de realizare a acestora.

**A planifica** – a concretiza în documente prevederile strategiei și tacticii adoptate pentru o anumită perioadă sub formă de indicatori cantitativi și calitativi, termenele la care acestea trebuie realizate, resursele care trebuie alocate pentru îndeplinirea lor, sarcinile concrete care revin executanților.

Procesul de planificare începe de la determinarea **misiunii** organizației.

**Misiunea** este obiectivul de bază, sau cauza majoră pentru care organizația există. Misiunea diferențiază o organizație de alta, determină statutul firmei, asigură direcția de orientare în elaborarea planurilor strategice și tactice. La stabilirea misiunii, de obicei, sunt descrise potențialele piețe și consumatori, produsul sau serviciul și sistemul tehnologic de producție. Misiunea este o adresare mai mult spre exterior. Ea argumentează necesitatea existenței organizației la diferite niveluri de conducere și pe compartimente funcționale.



**Figura 7.1. Tipologia planurilor**

**Planurile strategice** determină acțiunile sau pașii pe care compania intenționează să-i întreprindă pentru realizarea obiectivelor strategice, care descriu situația (intențiile) organizației în viitor. De regulă, planurile strategice presupun perioade îndelungate – de la 5 ani în sus.

**Planurile tactice** sunt chemate pentru a contribui la realizarea în practică a planurilor strategice. De regulă, presupun acțiuni pe o perioadă scurtă – de obicei, un an. În organizație planurile tactice prevăd acțiunile concrete ale subdiviziunilor îndreptate spre atingerea scopurilor strategice. Elaborarea activităților tactice în concordanță cu strategia corporativă, de regulă, este în competența managerilor de nivel mijlociu.

**Planurile operaționale** sunt niște rezultate concrete care trebuie realizate de grupurile de lucru, lucrători individuali. Ele sunt elaborate la nivelurile inferioare și indică consecutivitatea acțiunilor necesare pentru atingerea obiectivelor operaționale ce contribuie la realizarea planurilor tactice. Planificarea operațională presupune elaborarea planurilor-grafic, care

determină limitele temporale pentru rezolvarea fiecărei sarcini operaționale de lucru.

Necesitatea planurilor și obiectivelor reies din funcțiile pe care acestea le îndeplinesc:

1. Argumentare. Misiunea conține informația referitoare la sensul existenței firmei.
2. Sursă de motivare și ghid de acțiune – colaboratorii înțeleg la care rezultat tinde compania și ce acțiuni trebuie ei să întreprindă.
3. Bază de adoptare a deciziilor – cunoscând rezultatele finale (limitele în care se poate acționa) este mai ușor de adoptat decizii operaționale și tactice.
4. Stabilesc standardele – obiectivele determină rezultatele scontate și servesc ca etaloane la evaluare.

Indiferent de nivel, obiectivele trebuie să corespundă anumitor **caracteristici**:

- 1) concrete și măsurabile.
- 2) orientate în timp.
- 3) dificile dar accesibile – reale de realizat.
- 4) să cuprindă toate aspectele majore ale activității.
- 5) legătura directă cu nivelul de recompensă.

### **Principiile planificării:**

Număr maxim de colaboratori implicați în elaborare.

- Flexibilitate și descentralizare.
- Continuitate.
- Coordonarea pe orizontală și pe verticală.
- Economicitatea.

### **Metode de elaborare a planurilor:**

- Metode de balanță.
- Metode normative.
- Metode matematice.

## 7.2. Strategii organizaționale

**Strategia** reprezintă un plan complex, multilateral destinat asigurării realizării misiunii și atingerii obiectivelor organizației.

I. **Strategii organizaționale** – strategii elaborate pentru întreaga organizație – pot fi:

1. **Strategia de creștere** constă în extinderea semnificativă a volumului de activitate, ce determină creșterea substanțială a vânzărilor. Creșterea poate fi bazată pe surse interne sau externe. Principalele strategii de ***creștere internă*** sunt:

- a) strategia concentrării – firma urmărește extinderea volumului de activitate în domeniul de afaceri curent prin posibilitățile:
  - *dezvoltarea pieței* – se realizează prin câștigarea unei părți mai mari din piața curentă, prin extinderea în noi zone geografice și prin adăugarea unor noi segmente de piață;
  - *dezvoltarea produsului* – constă în îmbunătățiri calitative aduse produsului sau serviciului de bază sau adăugarea unui produs sau serviciu strâns înrudit, care poate fi vândut prin canalele de marketing existente;
- b) strategia diversificării – promovarea unor activități în domenii de afaceri care se diferențiază în mod clar de domeniul de afaceri curent al firmei, formarea corporațiilor de tip conglomerat.

**Strategiile de creștere externă** sunt:

- a) strategia de integrare orizontală – absorbirea unor firme care realizează produse sau servicii similare cu cele ale firmei absorbante.
- b) strategia integrării verticale – extinderea operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei. Deci integrarea verticală poate fi în amonte și în aval.

Strategia de creștere externă se realizează prin achiziție sau fuzionare. Dacă o organizație cumpără activele unei alte firme, atunci are loc o achiziție. Dacă două sau mai multe firme își unesc capitalurile pentru a forma o organizație nouă – fuzionare.

2. **Strategia stabilității** este promovată de firmă când aceasta este satisfăcută de situația curentă. Firma face puține schimbări în ceea ce privește produsele, piețele sau metodele sale de producție. Volumul activităților rămâne, în general, același.
3. **Strategii de descreștere** vizează reducerea în diverse proporții a volumului operațiilor unei firme. Tipuri de strategii de descreștere:
  - a) strategia reducerii parțiale a volumului de activitate – renunțarea la realizarea unor produse/servicii puțin rentabile, concedierea unei părți din personal, vânzarea unor active;
  - b) strategia lichidării – vânzarea sau dizolvarea întregii firme;
  - c) strategia captivității este adoptată de o firmă independentă atunci când aceasta renunță la dreptul ei de decizie într-o serie de domenii, cum ar fi vânzările, marketingul, concepția produsului ș.a. în favoarea unei alte firme, în schimbul garanției că aceasta îi va cumpăra produsele sau serviciile la prețuri avantajoase pentru firma captivă.

4. **Strategii combinate** – firma folosește în mod simultan strategii diferite pentru diverse subdiviziuni majore ale ei.

### 7.3. Managementul strategic

**Managementul strategic** reprezintă setul de decizii și activități de formulare și implementare a strategiei, chemate să asigure companiei avantaje competitive în mediul extern.

Procesul managementului strategic presupune obținerea răspunsului la o serie de întrebări:

1. Unde se află organizația în prezent. Răspuns obținem prin efectuarea diagnozei interne, adică determinarea punctelor **forte** și punctelor **slabe** în domeniile funcționale ale organizației.

**Puncte forte** – particularitățile companiei datorită cărora ea funcționează cu succes și care pot fi utilizate pentru realizarea strategiei (profesionalismul personalului, competența, structura organizatorică eficientă, nivel tehnic înalt etc.)

**Puncte slabe** – calitățile care influențează negativ sau limitează activitatea companiei (lipsa orientării strategice, nivelul jos al managementului, imaginea nefavorabilă, rețea de distribuție slabă, amplasarea, utilaj învechit, calitatea joasă etc.)

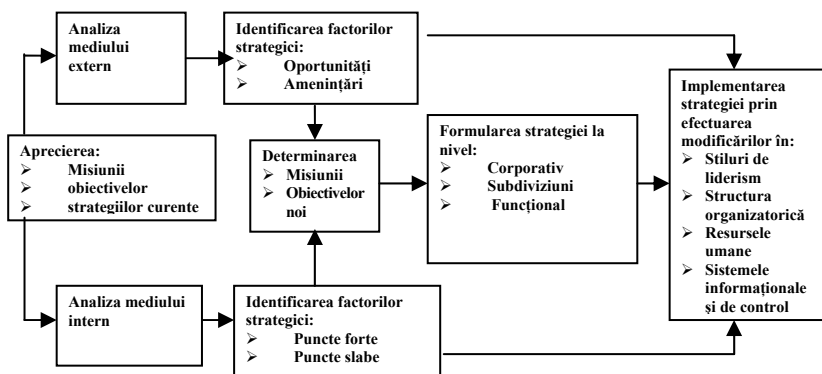
2. Ce schimbări se produc în mediul concurențial și ce dorim noi să realizăm. În acest scop se va realiza o analiză a mediului extern al organizației și se vor depista oportunitățile și amenințările apărute în baza cărora se vor formula noi misiuni și obiective.

**Oportunități** – condiții externe, care au influență asupra creșterii potențiale a companiei și apariția noilor avantaje competitive (noi piețe de desfacere și noi segmente de piață, înlăturarea barierelor comerciale pe piețele externe atractive, posibilitatea de a primi credite de lungă durată etc.)

**Pericole** – factori externi cu influență negativă asupra activității companiei (apariția mărfurilor mai ieftine ale firmelor concurente, realizarea în creștere a mărfurilor de substituție, rata mică de creștere a pieței, politica comercială a țărilor străine, instabilitatea situației politice, economice, sociale etc.).

3. Cum trebuie să procedăm pentru a realiza obiectivele – stabilirea algoritmului de mișcare.

**Schema procesului de management strategic este următoarea:**



**Figura 7.2. Etapele și activitățile managementului strategic**

Analiza mediului se efectuează cu ajutorul *Matricei SWOT Putere (Strength) – Slăbiciune (Weakness) – Oportunități (Opportunities) Pericole (Threats)* care include studiul părților interne puternice și slabe ale companiei, precum și al oportunităților și pericolelor externe.

Factori externi	Factorii interni	
	Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
	5-10 puncte tari	5-10 puncte slabe
<b>Oportunități (O)</b> Întocmiți o listă cu 5-10 oportunități	<b>Strategii SO</b> Elaborarea unor strategii de obținere a efectului maxim bazat pe valorificarea punctelor tari și a oportunităților.	<b>Strategii WO</b> Elaborarea unor strategii de valorificare a oportunităților în condițiile evitării manifestării punctelor slabe
<b>Pericole (T)</b> Întocmiți o listă cu 5-10 amenințări	<b>Strategii ST</b> Elaborarea unor strategii care să permită valorificarea punctelor tari în condiții ostile de mediu (amenințări). Lupta cu pericolele din contul rezervelor interne.	<b>Strategii WT</b> Elaborarea unor strategii care să permită evitarea manifestării punctelor slabe în condiții ostile de mediu (amenințări) Întărirea potențialului pentru preîntâmpinarea pericolelor.

**Figura 7.3. Matricea SWOT**

**Formularea strategiei se efectuează la trei niveluri: corporativ, de subdiviziuni și funcțional.**

**Strategia la nivel corporativ** include stabilirea zonelor strategice de activitate sau a așa-numitului portofoliu de afaceri. În acest scop se va utiliza Matricea Grupului Consultativ de la Boston. MGCB se folosește în cadrul firmelor mari, cu un grad ridicat de diversificare și cu multe unități autonome de producție pentru stabilirea ritmului de dezvoltare a diferitelor unități autonome. Astfel, în strategia globală a firmei se stabilesc unitățile care vor fi lichidate, cele care își

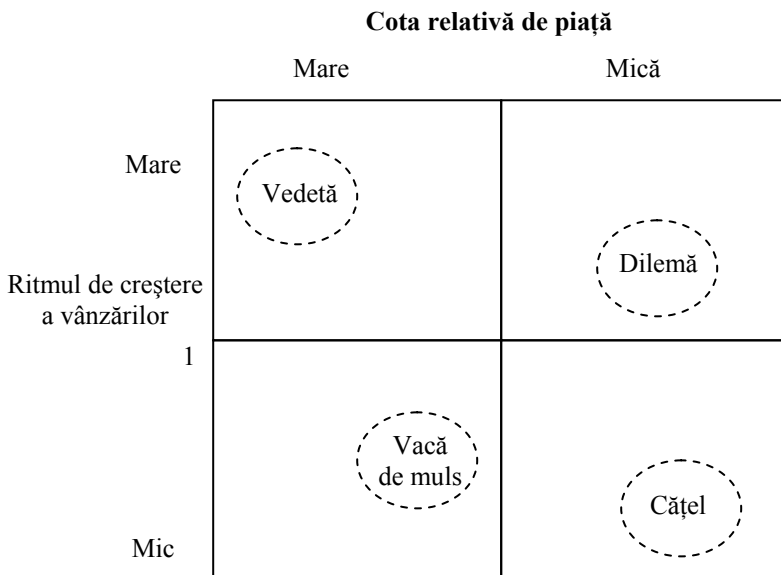


vor reduce producția și cele care se vor dezvolta în ritmuri ridicate.

MCGB grupează produsele, serviciile sau anumite verigi organizatorice ale firmei în funcție de două criterii: **1-cota relativă pe care o dețin pe piață, 2-ritmul de creștere a vânzărilor pe piața respectivă.** Cota relativă pe care o deține un produs sau o grupă de produse pe piață se calculează ca raport între vânzările firmei pe o anumită piață și vânzările firmei care vinde cel mai mult pe piața respectivă. Ritmul de creștere este determinat ca raport între volumul realizat în perioada (anul) efectivă la volumul realizat în perioada (anul) de bază. Cota relativă pe piață evidențiază forța firmei, iar ritmul de creștere a vânzărilor pe piața respectivă evidențiază oportunitatea dezvoltării.

**Produsele dilemă**, înscrise în cadranul I, dețin o cotă mică de piață, dar se vând pe o piață care se dezvoltă în ritmuri înalte. Aceste produse se vând în cantități mici și, în consecință, aduc venituri scăzute. Costurile de fabricație a acestor produse, de regulă, sunt mari, întrucât ele se produc într-o serie mică. Totodată, ele trebuie susținute cu cheltuieli mari de reclamă. Profitul adus de aceste produse este scăzut; de asemenea, fluxul de numerar este negativ, fiind necesar să fie susținute cu încasări de la alte produse.

**Produsele stea** (vedetă) din cadranul II au o cotă mare pe piață și piața se dezvoltă în ritmuri mari. De regulă, aceste produse se află în faza de creștere, necesitând cheltuieli mari cu reclama, iar costurile de fabricație sunt încă mai ridicate, întrucât nu există o experiență prea mare în fabricarea lor. În consecință, profitul și fluxul de numerar sunt încă modeste.



**Figura 7.4. Matricea Grupului Consultativ de la Boston**

**Produsele profitabile**, înscrise în cadranul III, dețin o pondere mare pe piață, dar piața are ritmuri scăzute de creștere (sau este în descreștere). Aceste produse se fabrică și se vând în cantități mari, iar costurile de fabricație sunt mici, deci ele aduc un profit și flux de numerar masiv. De fapt, veniturile generate de aceste produse susțin financiar produsele-dilemă și, parțial, produsele-stea.

**Produsele puțin profitabile (cățel)**, înscrise în cadranul IV, dețin o cotă mică pe piață, iar piața are ritmuri lente de creștere și chiar o scădere. Deci ele se vând în cantități mici, iar în viitor în cantități din ce în ce mai mici și profitul adus de aceste produse este scăzut.

Având în vedere contribuția diferită la profit și la fluxul de numerar, pe termen mediu se va reduce ponderea produselor din cadranul IV, va crește ponderea produselor din cadranele III și II și, într-o mică măsură, produsele din cadranul I. Pe

termen lung se va renunța la fabricarea produselor din cadranul IV, unele produse dilemă din cadranul I vor deveni stea; cele stea, din cadranul II, vor trece în cadranul III, iar cele din cadranul III vor trece în cadranul IV. Totodată, prin activitatea de cercetare a firmei, se vor concepe noi produse, care, la început, sunt dilemă, ca urmare a riscului tehnic și comercial.

**Strategia la nivel de subdiviziune (unitate strategică de afacere)** determină metodele de luptă concurențială, modul de atragere a consumatorului și câștigare a pieței.

1. **Strategia de diferențiere** constă în încercarea firmei de a obține din partea consumatorilor perceperea de unicitate a mărfurilor sau serviciilor prestate. În acest scop firma utilizează pe larg publicitatea, atribuind produselor sale caracteristici deosebite ce le diferențiază de cele oferite de concurenți.
2. **Strategia de lider prin costuri** presupune că firma utilizează noi metode de creștere a productivității, ceea ce contribuie la micșorarea masivă a costurilor de producție. Costurile joase permit oferirea bunurilor, care nu cedează la parametrul calitate bunurilor înaintate de concurenți, la prețuri mai mici. Astfel se reușește să atragă consumatorii și să câștige noi piețe. Strategia prin costuri permite să se înlăture acțiunea celor cinci forțe competitive desemnate de M. Porter.
3. **Strategia de focalizare** presupune că firma își concentrează toată atenția la un anumit segment al pieței și îl cucerește fie prin strategia de diferențiere, fie prin strategia de lider prin costuri.

**Strategiile la nivel funcțional** prezintă planuri de acțiuni ale compartimentelor funcționale al căror scop este de a asigura realizarea strategiilor nivelului respectiv. Strategia funcțională arată în ce mod compartimentul respectiv contribuie la realizarea strategiei unității de afaceri.

Ultima etapă a managementului strategic constă **în implementarea strategiei** în realitate. Implementarea strategiei noi presupune realizarea unor modificări în: stiluri de liderism; structura organizatorică; resursele umane; sistemele informaționale și de control.

*Modificările sistemului informațional și de control* includ schimbările din sistemul de remunerare și stimulare, sistemul de distribuire a resurselor, sistemul informațional propriu-zis, precum și schimbări ce au loc în politica, procedurile și regulile existente în organizație.

*Politica* prezintă o îndrumare generală care orientează managerii în adoptarea deciziilor cu caracter repetitiv. Politica arată limitele în care managerul poate acționa.

*Regula* se referă la o anumită sferă de activitate, indică modul de îndeplinire a unor sau altor activități, pot fi aplicate pornind de la condițiile specifice.

*Procedura* descrie detaliat consecutivitatea pașilor necesari de întreprins pentru a obține un anumit rezultat. Ex., procedura de examinare a plângerilor, procedura de restituire a banilor.

## Tema 8: Funcția de organizare

### 8.1. Organizarea – conceptul și componentele structurii organizatorice

În funcție de conținut organizarea are două forme principale:

- a. Organizarea procesuală.
- b. Organizarea structurală.

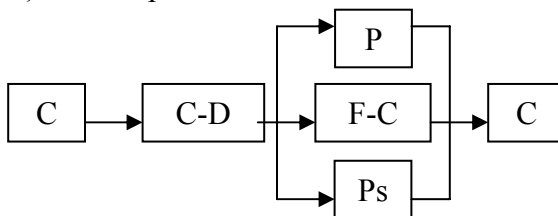
Ca obiect managerial organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă în elemente, adică în timpi, operații, mișcări, însoțite de analiza acestora în vederea regrupării lor. Astfel organizarea procesuală constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării obiectivelor firmei. Rezultatul organizării procesuale este delimitarea și definirea funcțiilor întreprinderii precum și componentelor acestora, respectiv: activități, atribuții și sarcini.

**Funcțiunea** este ansamblul activităților omogene realizate de angajați de o anumită specialitate cu utilizarea unor metode și tehnici specifice, în scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I. Într-o întreprindere de producție avem următoarele funcțiuni:

1. Funcțiunea cercetare-dezvoltare – activitățile întreprinderii prin care se concepe și se implementează PTȘ – 3 activități principale: previziune, concepție tehnică, organizare
2. Funcțiunea comercială – procesele de cunoaștere a cererii și ofertei pieței, de procurare a materiei prime, utilajului, echipamentelor necesare desfășurării producerii firmei și de vânzare a produselor și serviciilor acesteia (activități – aprovizionarea tehnico-materială, vânzare, marketing).
3. Funcțiunea de producție – procesele de muncă prin care se transformă obiectele muncii în produse finite și

servicii și se creează condiții bune de fabricație. (activități – programarea și lansarea producției; fabricația; control tehnic de calitate; întreținerea și repararea utilajului; producția auxiliară).

4. Funcțiunea financiar-contabilă – ansamblul activităților prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor firmei, precum și evidența valorică a mișcării patrimoniului (activități – financiară, contabilă, control financiar de gestiune).
5. Funcțiunea de personal.



**Figura 8.1. Succesiunea funcțiilor în întreprinderea modernă**

Funcțiunea e compusă din activități. Activitatea este ansamblul de atribuții omogene angajaților de o specialitate dintr-un domeniu mai restrâns în vederea realizării obiectivelor derivate de gradul II.

În cadrul activităților sunt grupate atribuțiile. Ele reprezintă ansamblul sarcinilor precis conturate care se execută periodic ori continuu de angajați cu cunoștințe specifice unui domeniu restrâns. Sarcina, la rândul ei, poate fi împărțită în operații și mișcări.

Ex. Funcțiunea comercială este compusă din activitatea de marketing, aprovizionare, vânzare. În activitatea de aprovizionare deosebită atribuția de elaborare a contractelor.

Organizarea structurală constă în gruparea funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor în funcție de anumite criterii și repartizarea acestora în scopul realizării lor în

subdiviziuni organizatorice pe grupuri de angajați. Rezultatul organizării structurale reprezintă serviciile, secțiile, birourile, adică structura organizatorică a întreprinderii.

**Structura organizatorică** este ansamblul personalului, subdiviziunilor organizatorice și relațiilor dintre ele.

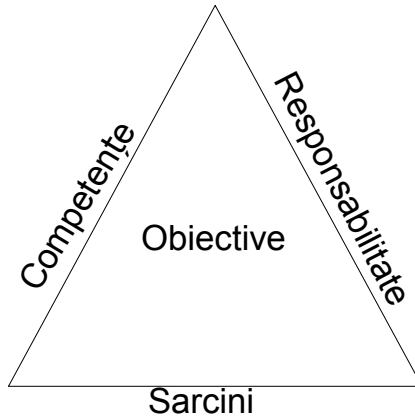
În cadrul structurii organizatorice deosebim structura managerială (de conducere) și structura de producție. Structura de conducere reunește ansamblul persoanelor compartimentelor și relațiilor dintre ele care asigură desfășurarea proceselor manageriale și de execuție. Structura de producție este alcătuită din ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor prin care se asigură realizarea directă a produselor și serviciilor.

Componentele de bază ale structurii organizatorice sunt:

1. Postul.
2. Funcția.
3. Compartimentul.
4. Nivelul ierarhic.
5. Sfera de autoritate.
6. Relațiile organizatorice.

1. **Postul** – cea mai simplă componentă organizatorică a firmei ce se poate defini ca totalitatea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin unui salariat spre execuție la un anumit loc de muncă.

Obiectivele postului reprezintă expresia cantitativă a scopurilor avute. Competența (autoritatea) organizațională exprimă limitele în cadrul cărora titularul de post are dreptul de a acționa în scopul realizării obiectivelor individuale. Responsabilitatea este obligația de a îndeplini sarcinile ce derivă din obiectivele fiecărui post.



**Figura 8.2. Componentele postului**

2. **Funcția** este totalitatea posturilor ce prezintă caracteristici asemănătoare din punct de vedere a ariei de cuprindere a autorității și responsabilității. Distingem două tipuri de funcții și respectiv de posturi:
  - de conducere, caracterizată printr-o pondere sporită a competențelor, autorității și responsabilităților, ce se reflectă în luarea de decizii referitor la munca altor oameni.
  - de execuție – implică transpunerea în viață a deciziilor emise de titularii posturilor de conducere.
3. **Compartimentul** este totalitatea persoanelor ce desfășoară activități relativ omogene ce solicită cunoștințe specializate într-un domeniu, amplasate într-un spațiu anumit și subordonați unui singur manager. În funcție de modul în care contribuie la realizarea obiectivelor, avem:
  - compartimente operaționale care fabrică produse sau furnizează unele servicii ce contribuie direct la realizarea obiectivelor (ex.: secția de producție, secția de aprovizionare).



- compartimente funcționale – ele pregătesc deciziile pentru managerii superiori și acordă asistență economică, de marketing. Rezultatele activității lor sunt recomandări, variante decizionale (birou planificare, comercial, C-D).
4. **Nivelul ierarhic** este ansamblul subdiviziunilor organizatorice plasate pe linii orizontale la aceeași distanță ierarhică față de managementul de vârf. Asupra numărului de niveluri ierarhice influențează direct proporțional dimensiunea firmei, diversitatea activității, complexitatea producției, și invers proporțional, competența managerilor.

În funcție de numărul nivelurilor ierarhice, avem structuri organizatorice înalte și structuri plate.

5. **Sfera de autoritate** sau ponderea ierarhică indică numărul de persoane direct gestionate de un manager. Sfera de autoritate este în funcție de numărul nivelurilor ierarhice. Cu cât numărul acestora crește, cu atât sfera de autoritate scade.

Ponderea ierarhică are valori diferite pe verticală: mai mică la nivelurile superioare și mai mare la nivelurile inferioare. Pe orizontală ea este diferită în dependență de natura lucrărilor efectuate. La lucrări complexe sfera de autoritate este mică și mare la lucrările de rutină.

6. **Relațiile organizatorice** identifică ansamblul legăturilor dintre componentele structurii instituite prin reglementări oficiale. În funcție de conținut avem următoarele relații:

1. Relații de autoritate. Se caracterizează prin faptul că executarea este obligatorie și sunt rezultat al reglementărilor oficiale. Relațiile de autoritate sunt de trei tipuri:
  - a) relații ierarhice sau liniare prin care se asigură unitatea în decizii și se stabilesc raporturile între

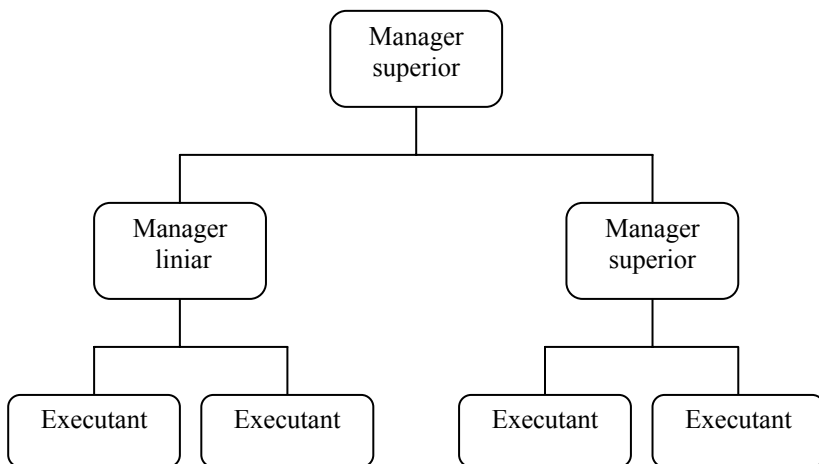
- titularii posturilor de conducere situate pe diferite niveluri ierarhice și dintre aceștia și executanți.
- b) relații funcționale stabilite prin exercitarea autorității funcționale de care dispun anumite compartimente și titulari de posturi concretizate în indicații și proceduri din domeniul său de specialitate. Aceste relații sunt o modalitate de influență a unui compartiment funcțional asupra celuilalt compartiment.
  - c) relații de stat major iau naștere în urma delegării sarcinilor autorității și responsabilității unor persoane sau colective în vederea soluționării unei probleme. Ele sunt o urmare a reprezentării managerilor de nivel superior.
2. Relațiile de control apar și funcționează între compartimentele specializate în efectuarea controlului și celelalte subdiviziuni. În acest caz autoritatea de a controla nu presupune și competența de a conduce. Deciziile impuse de rezultatele controlului sunt luate de către șefii ierarhici ai celorla ce au fost controlați.

## **8.2. Tipologia structurilor organizatorice**

### **Structura de tip liniar.**

Acest tip de structură este întâlnit în organizațiile mici. Șeful fiecărui compartiment execută toate atribuțiile și funcțiile. De obicei, are un număr limitat de compartimente, poate numai unul singur.

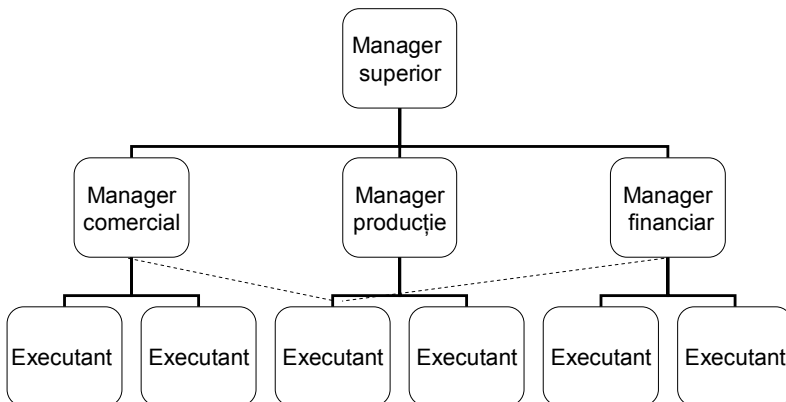
*Avantaje:* Este respectat principiul unității în dispoziție. Executantul e supus unui singur manager. Delimitarea clară a autorității și responsabilității. Este simplă și necostisitoare.



**Figura 8.3. Structura de tip liniar**

*Dezavantaje:* Necesită conducători polivalenți. Paralelism în activitate. Lipsa de specializare. Viabilitate mică, în condiții de dinamism.

**Structura de tip liniar-funcțional.**



**Figura 8.4. Structura de tip liniar-funcțional**

În asemenea structură specialiștii unui profil sunt uniți în compartimente specializate, de exemplu, secția de marketing, secția de planificare, contabilitate și altele. Astfel, sarcina generală de conducere a organizației se împarte începând cu nivelul mediu conform criteriului funcțional. Avantaje; manageri specializați, decizii fundamentate.

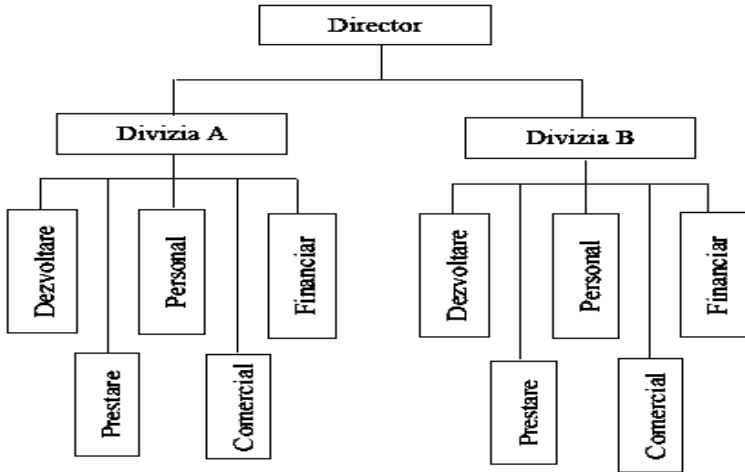
Astfel de structuri sunt adecvate când piața este stabilă, se prestează o gamă limitată de servicii (produse) ce se modifică rar. Aceste structuri se adaptează greu la evoluția gusturilor consumatorilor, apar neînțelegeri între compartimente, iar coordonarea între ele se face greu.

Caracteristic structurii date este că distribuirea structurii și sarcinilor este în competența managerilor liniari, iar dirijarea cu procesele atingerii sarcinilor în limitele resurselor alocate se impune din partea managerilor funcționali. Astfel executanții adoptă decizii și poartă răspundere în fața managerilor liniari, dar aplică cunoștințele celor funcționali. Astfel structura dată păstrează principiul unității în dispoziție și competență în specializare.

### **Structura de tip divizional.**

Structurile divizionare descriu unitățile autonome din cadrul organizației și permit luarea deciziilor la nivelul cel mai de jos posibil. De regulă, divizionul este constituit după principiul

- geografic
- de produs
- grupă de consumatori



**Figura 8.5. Structura de tip divizional**

Toate structurile pot fi caracterizate după nivelul de centralizare sau descentralizare. Organizația în care conducătorul de nivel superior își păstrează partea cea mai mare de împuterniciri se numește centralizată. Descentralizată este acea organizație unde împuternicirile sunt distribuite la niveluri inferioare.

Criteriile de apreciere a gradului de centralizare sunt:

1. Numărul deciziilor adoptate la nivelurile inferioare.
2. Importanța deciziilor.
3. Urmările deciziilor adoptate la nivel inferior. Dacă conducătorii la nivel mediu sau mic adoptă o decizie care atinge mai mult de o funcție, atunci este organizație descentralizată.
4. Volumul controlului asupra subalternilor. Cu cât controlul e mai mic, cu atât gradul de descentralizare este mai mare.

Avantajele centralizării companiei:

- Economia pe seama cheltuielilor administrative.
- Economia datorită scării de producție și achiziție.

- Se micșorează riscul încălcărilor legislative de către managerii locali.
- Lipsa dublărilor permite utilizarea mai eficientă a resurselor materiale și umane.
- Centralizarea cercetărilor facilitează elaborarea noilor produse și servicii și propagarea metodelor avansate de producție și deservire.

Dezavantaje:

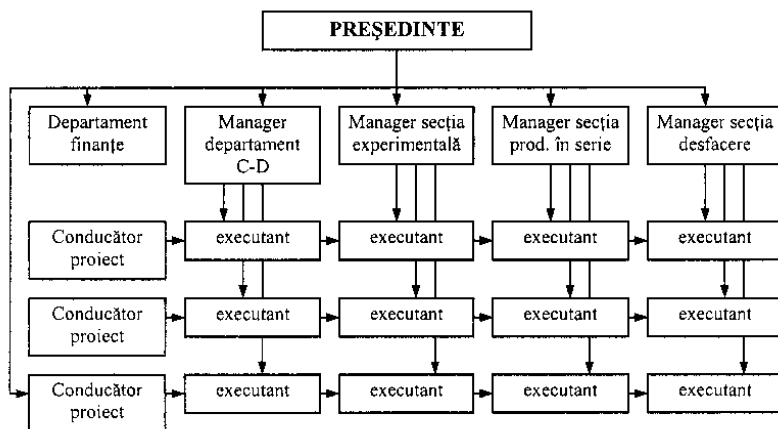
- Reacție întârziată la necesitățile diferite ale piețelor regionale.
- Procedura de adoptare a deciziilor nu permite a reacționa operativ la problemele apărute și nu întotdeauna se ține cont de specificul regional.
- Dacă angajații locali nu au competențele necesare apoi în apariția problemelor vina este plasată pe seama centrului.
- Achizițiile centralizate nu întotdeauna sunt cele mai efective, deoarece furnizorii locali pot propune resurse mai ieftine.

Mijlocul prin care conducerea stabilește relațiile între nivelurile ierarhice și care influențează în final nivelul de centralizare sau descentralizare este procesul de delegare.

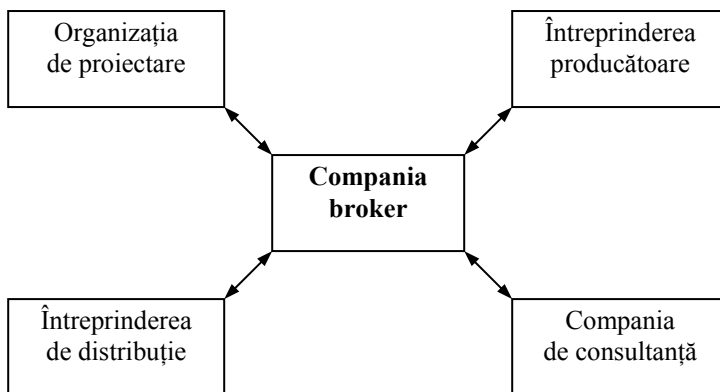
**Delegarea** este procesul de atribuire temporară a unei sarcini, însoțite de autoritatea și responsabilitatea corespunzătoare realizării ei, aparținând unui post de manager, către unul din subalternii săi. Caracterul temporar al atribuirii deosebește delegarea de descentralizare, deoarece ultima presupune deplasarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pentru o perioadă permanentă, în timp ce la delegare atribuirea este pentru o perioadă anumită bine stabilită.

Toate structurile de mai sus sunt de tip birocratic deci rigide și cu grad redus de adaptare la schimbări. O structură de tip organic (adaptivă) este structura de matrice. În structura de

matrice membrii organizației sunt subordonați în același timp la două persoane, conducătorului de proiect și conducătorului serviciului funcțional.



**Figura 8.6. Structura organizatorică de tip matrice**



**Figura 8.7. Structura de rețea**

### Structura de rețea

Structura de rețea presupune că organizația transmite în bază de contract funcțiunile ei de bază la companii specializate.

În calitate de intermediar servește organizația broker. Acest tip de structură este adecvat operațiilor internaționale.

### **8.3. Elaborarea structurii organizatorice**

Sunt două metode de a elabora structura organizatorică:

1. Metoda prin analogie – adică structura firmei noastre va fi concepută ca structura unei firme asemănătoare.
2. Metoda analitică. Elaborarea structurii organizaționale prin această metodă presupune parcurgerea următoarelor etape:
  1. Analiza obiectivelor.
  2. Definirea activităților, atribuțiilor autorității necesare și stabilirea conținutului lor.
  3. Crearea compartimentelor și stabilirea raporturilor dintre ele.
  4. Elaborarea structurii, plasarea compartimentelor în cadrul ei.
  5. Evaluarea structurii și perfecționarea ei.

Condițiile ce trebuie respectate la elaborarea unei structuri:

1. Să corespundă scopului și obiectivelor generale.
2. Să fie simplă și să aibă cât mai puține niveluri ierarhice.
3. Să definească cu claritate și precizie funcțiile și legăturile dintre ele și responsabilități.
4. Să fie ușor adaptabilă.
5. Să fie economică.

Documentele ce exprimă structura organizatorică:

1. Organigrama – reprezentarea grafică a structurii organizatorice:
  - de tip piramidal.
  - orientată de la stânga la dreapta.
  - organigramă circulară.
2. Regulamentul de organizare. El precizează atribuțiile, competența și responsabilitățile părților componente ale



structurii organizatorice. De asemenea și relațiile dintre aceste componente.

3. Fișa postului. În fișa postului sunt prezentate în detalii toate elementele necesare unui angajat pentru a-și putea exercita atribuțiile acestui post. Fișa cuprinde denumirea postului, obiectivele, sarcinile, autoritatea, responsabilitatea și relațiile cu alte posturi. De asemenea, sunt indicate cerințele necesare pentru a ocupa postul dat, cum ar fi calificarea, cunoștințele, aptitudinile și deprinderile.

## Tema 9: Funcția de motivare

### 9.1. Motivarea: esența și tipurile

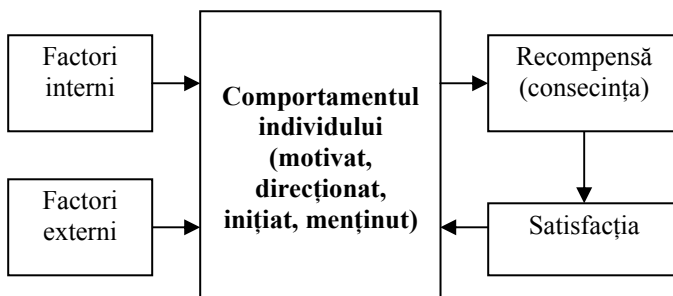
Etimologia termenului „motivare” provine de la „movere”, ceea ce înseamnă *deplasare*. **Motivația** reprezintă suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un scop anumit. La baza comportamentului uman stau *motivele*, ce sunt resimțite ca expresie a *nevoilor și așteptărilor* umane, precum și *recompensele sau stimulentele*.

*Nevoile* sunt definite ca lipsuri pe care le resimte la un moment dat individul. *Așteptările* sunt credințele indivizilor în existența unor șanse ce pot fi obținute printr-un nivel al eforturilor și performanței. Nevoile sunt de două mari categorii: *primare* – hrană, somn, adăpost etc. – satisfacerea cărora asigură existența speciei umane; *secundare* sau sociale – țin de aspectul psihologic sau intelectual al individului.

*Recompensa* este tot ce omul consideră a fi prețios pentru el. Astfel, pentru diferiți oameni recompensele sunt diferite. Recompensele sau stimulentele sunt de două tipuri: interne și externe.

*Stimulentele interne (individuale)* sunt satisfacțiile primite de om de la procesul de realizare a unei activități și depind de sistemul de valori, interesele, atitudinile, comportamentele, percepția sarcinilor.

*Stimulentele externe* sunt beneficiile obținute de om din partea organizației: sistemul de salarizare, sistemul de control-supraveghere, timpul liber, grupul de muncă, cariera, simboluri de statut și prestigiu.



**Figura 9.1. Modelul procesului motivațional**

**Tabelul 9.1**

**Forme de recompense și sancțiuni**

Recompense și sancțiuni				
Formal economice	Formal moral-spirituale	Formal complexe	Informal economice	Informal moral-spirituale
Salariul Prima Automobil de serviciu Locuință Penalizare Amendă	Ordine, medalii Titluri Avertisment scris Mustrare scrisă	Promovare Suspendare temporară Retrogradarea din post Destituire	Cadou Masă festivă Bacșiș	Laudă Mulțumire Acordarea încrederii Disprețul Critica

În funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului de rezultatele obținute motivarea poate fi negativă sau pozitivă (politica biciului și biscuitului).

Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor din participarea la muncă ca rezultat al realizării sarcinilor atribuite. Se pune accentul pe recompensă, laudă, recunoaștere, stimă.

Motivarea negativă se bazează pe amenințarea în reducerea satisfacțiilor, dacă nu sunt realizate întocmai obiectivele și sarcinile atribuite. În firmele moderne se utilizează motivarea pozitivă. Cele mai mari efecte asupra

performanței are motivația pozitivă, urmează motivația negativă, iar ignoranța are efectele cele mai joase.

1. Motivația poate fi intrinsecă sau directă – este generată de surse interne, obținerea satisfacției din activitatea desfășurată. Satisface aspirații și așteptări individuale din muncă.
2. Motivația extrinsecă sau indirectă este generată de surse exterioare și presupune obținerea unor beneficii economice, sociale (formale sau informale) din partea organizației. În întreprinderi predomină anume astfel de motivație.
3. Motivația cognitivă apare din nevoia de a ști, din curiozitate față de nou.
4. Motivația afectivă – este motivația la baza căreia stau nevoile de a obține recunoștința celorlalți și anumite beneficii.

Din punct de vedere a organizației a motiva înseamnă a răsplăti sub formă bănească și/sau nebănească contribuția oamenilor la prosperarea firmei.

Contrar motivației este demotivația, care se manifestă printr-o muncă de calitate inferioară, performanță scăzută, insatisfacție. Răspunsul la demotivație poate fi:

1. Pozitiv – când se dezvoltă un comportament activ-constructiv, ori activ - de compromis.
2. Negativ – exprimat prin frustrare.  
Frustrarea se poate manifesta în trei feluri:
  1. Agresiunea – adică limbaj, glume, gesticulație.
  2. Regresia - încăpățănare, plânsul, lovituri asupra obiectelor.
  3. Fixația – repetarea acțiunilor inutile cu rezultate negative.

## 9.2. Teoriile conceptuale ale motivării

Teoriile conceptuale ale motivării se bazează pe identificarea necesităților care impun oamenii să acționeze într-un anumit mod. Sensul acestor teorii este de a determina nevoile angajaților, cum și în ce proporții trebuie utilizate recompensele interne și externe în scopuri motivaționale.

Din teoriile conceptuale ale motivării fac parte:

1. Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow.
2. Teoria nevoilor achiziționate a lui McClelland.
3. Teoria factorilor duali a lui Herzberg.
4. Teoria ERG a lui Alderfer.

**Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow:** potrivit acestei teorii, nevoile umane sunt divizate în câteva grupe distincte care apar la individ numai după satisfacerea celor precedente. La baza tuturor nevoilor umane stau cele fiziologice care sunt prezente la toți indivizii.



**Figura 9.2. Piramida nevoilor după Maslow**

- Nevoile fiziologice – hrană, apă, sex. În mediul organizațional se referă la salariu cu ajutorul căruia putem procura cele necesare pentru viață, condiții adecvate de muncă, încălzirea, aer curat etc.

- Nevoi de siguranță și securitate – lipsa amenințărilor. În contextul organizațional se are în vedere necesitatea în securitatea muncii, garanția în păstrarea locului de muncă.
- Nevoi sociale, de apartenență. Dorința de a avea prieteni, a fi membru al grupului, de a fi iubit. În organizație presupune dorința de a avea contacte cu colegii, a face parte din grupurile de lucru, a avea relații bune cu șeful.
- Nevoi de stimă și apreciere. Dorința de a avea o părere pozitivă despre sine, a se bucura de atenția și stima altor oameni. Se poate satisface nevoia dată prin acordarea titlurilor, diplomelor, prin menționarea rolului și aportului acestora în cadrul diferitor adunări.
- Nevoia de autorealizare. Dorința de a-și realiza deplin potențialul, a ridica nivelul de competență, a deveni mai bun. În organizație aceste nevoi se pot realiza prin posibilitatea de instruire, de a avansa în post, de a-și manifesta capacitățile creative.

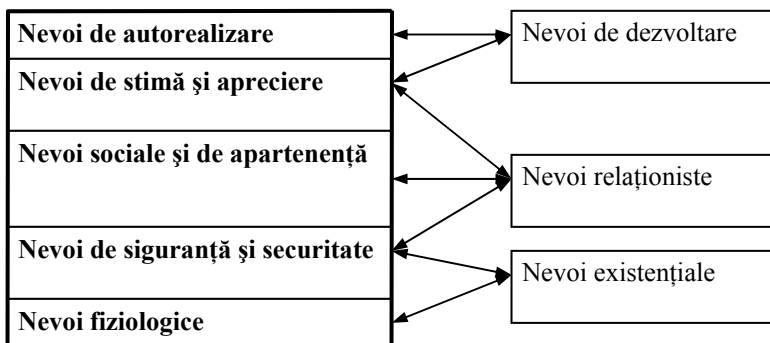
Maslow susține că satisfacerea nevoilor date prezintă o valoare motivațională numai până la un anumit nivel, corespunzător nevoilor, potențialului și aspirațiilor fiecăruia, după care un plus de motivare se obține numai prin satisfacerea nevoilor de grad superior. Unica necesitate care practic nu se epuizează este autorealizarea, dar pentru omul mediu satisfacerea acestei necesități are valoare motivațională numai după ce precedentele patru categorii de necesități au fost satisfăcute succesiv la un nivel corespunzător.

**Teoria ERG a lui Alderfer** determină trei categorii de nevoi:

1. Nevoi existențiale E – se satisfac prin hrană, aer, apă, salariu, locuință, condiții de muncă.

2. Nevoi relaționale R – urmăresc obținerea dragostei, apartenenței, stimei, afilierii la grup. Se satisfac prin relații interpersonale.

3. Nevoi de dezvoltare și împlinire G – se referă la creșterea potențialului individual. Sunt satisfăcute prin muncă cu caracter creativ.



**Figura 9.3. Raportul dintre teoria lui Maslow și Alderfer**

**Teoria lui McClelland** se bazează pe nevoile de nivel superior: *nevoia de putere, nevoia de afiliere, nevoia de succes*.

Autorul afirmă că organizația poate satisface anume aceste trei nevoi. Pornind de la nevoile pe care le au angajații se va proceda cu ei astfel.

La indivizii care au nevoia de putere motivarea se va efectua prin promovare, întrucât ei doresc să ocupe în organizație pozițiile cele mai înalte și autoritare. Indivizii cu nevoia de putere sunt persoane energice, doresc să controleze și să-i influențeze pe alții. În teoria lui Maslow nevoia de putere se plasează între nevoia de stimă și autorealizare.

Persoanele cu nevoie de afiliere vor căuta în organizație prieteni și sunt motivați prin faptul că munca le oferă contacte cu colegii. Sunt niște persoane sociabile, de aceea ei nu trebuie să aibă locuri de muncă izolate.

Nevoia de realizare (sau succes) este la persoanele care preferă situații unde ei își asumă responsabilitatea în găsirea soluției unei probleme. Aceste persoane obțin satisfacție nu de la statutul său, dar de la rezultatul obținut în procesul de lucru. Acești oameni își propun obiective dificile și complexe, preferă lucrul individual.

**Teoria lui Herzberg.** Potrivit acestei teorii, sunt două grupe de factori ce influențează asupra persoanei: factori motivaționali și factori igienici.

Factorii **motivaționali** sunt:

- 1) recunoașterea muncii prestate.
- 2) realizarea și succesul în muncă.
- 3) responsabilitatea înaltă.
- 4) munca prestată
- 5) promovarea și statutul.

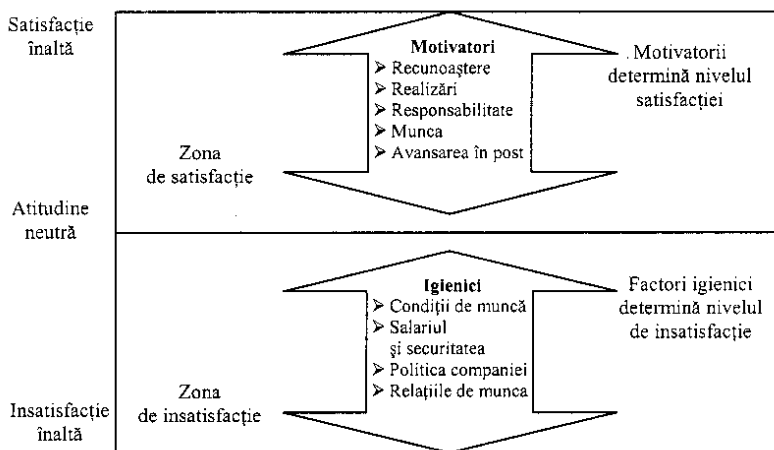
Conform lui Herzberg, când lipsesc factorii motivatori, stagnează satisfacția și motivația. Existența lor duce la satisfacție și motivare.

Factorii **igienici** sunt:

- 1) condițiile de muncă.
- 2) plata și securitatea muncii.
- 3) nivelul de control.
- 4) relațiile interpersonale.
- 5) politica de personal și competența șefilor.

Lipsa factorilor igienici produce insatisfacție în muncă. Existența elimină insatisfacția, dar nu determină o creștere a satisfacției ori motivației.





**Figura 9.4. Factorii igienici și motivatori ai lui Herzberg**

### 9.3. Teoriile procesuale ale motivării

Teoriile procesuale ale motivării analizează cum omul repartizează eforturile pentru a atinge anumite rezultate și cum el selectează un anumit tip de comportament. Teoriile date nu neagă nevoile, dar afirmă că comportamentul uman este o funcție a percepției și așteptării precum și posibile consecințe ale tipului de comportament.

**Teoria performanțelor așteptate a lui Victor Vroom.** Pilonul acestei teorii îl constituie postulatul că așteptarea pe care o are un individ vizavi de obținerea unor anumite elemente sau realizarea anumitor situații constituie principala forță motivațională. Potrivit acestei teorii, motivația este o funcție de trei variabile:

- 1) așteptarea referitoare la cheltuielile de muncă și rezultat, relația efort – performanță E--P
- 2) așteptarea referitoare la performanță – recompensă P--R
- 3) valența este nivelul presupus de satisfacție ori insatisfacție apărut în urma primirii unei recompense. V

$$M = (E - P) * (P - R) * V$$

**Teoria X și Y a lui McGregor.** Potrivit teoriei date, există două categorii de manageri care au viziuni diferite (uneori diametral opuse) privitor la natura angajaților și respectiv modul cum trebuie acționat în privința lor.

**Tabelul 9.2**

**Natura individului în concepția teoriei X și Y**

<b>Potrivit adeptului teoriei X, omul mediu este</b>	<b>Managerul trebuie să:</b>
1) leneș și evită munca 2) neambițios, preferă să fie condus. 3) egocentrist. 4) iresponsabil. 5) se opune schimbărilor. 6) este stupid.	1) dirijeze prin forțare. 2) convingă și să remunereze. 3) să controleze. 4) să pedepsească.
<b>Potrivit adeptului teoriei Y, omul mediu este:</b>	<b>Managerul trebuie să:</b>
1) harnic. 2) devotat organizației. 3) pasionat de dezvoltarea individuală 4) capabil de a cugeta. 5) responsabil.	1) ofere responsabilitate. 2) coordoneze activitatea subalternilor. 3) să permită subalternilor să-și stabilească scopurile proprii și să se autodirijeze.

**Teoria echității a lui S. Adams**

Această teorie se orientează asupra sentimentelor angajaților privind corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora. În urma acestor comparații la om apare simțul de echitate ori inechitate. În urma simțului de inechitate, poate urma următorul comportament:

- 1) modificarea efortului depus.
- 2) modificarea recompenselor.
- 3) acțiuni, orientate asupra altora (cererea de a li se mări sarcina sau micșora recompensa).
- 4) schimbarea obiectului comparat.

5) părăsirea locului de muncă.

6) deformări cognitive privind eforturile și rezultatele.

Teoria echității demonstrează că motivația angajaților este influențată atât de valoarea absolută a recompenselor, cât și de valoarea relativă a acestor câștiguri, raportate la alții. Aspectul practic subliniază necesitatea construirii unor proceduri organizaționale echitabile și asigurarea că acestea să fie astfel cunoscute de către angajați, deoarece echitatea (sau inechitatea) este percepută la nivelul acestora.

## **Tema 10: Funcția de control a managementului**

### **10.1. Esența, funcțiile și tipurile activității de control**

Funcția de evaluare-control este ansamblul proceselor prin care performanțele firmei sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, precum și determinarea cauzelor ce generează abaterile de la standarde. Rolul controlului constă în posibilitatea cunoașterii situației din orice domeniu de activitate și intervenției în vederea preîntâmpinării fenomenelor negative. Rolul practic al controlului constă în contribuția sa la constatarea și soluționarea problemelor. Forța pozitivă a controlului constă în faptul că acesta generează comportamente favorabile ale individului și contribuie la integrarea acțiunilor individuale în efortul general.

*Sarcina principală* a controlului nu este de a corecta greșelile, dar de a le preîntâmpina.

Funcțiile principale ale controlului sunt:

1. Funcția informativă oferă date asupra modului de realizare a deciziilor adoptate.
2. Funcția de evaluare a rezultatelor prin intermediul căreia alături de constatare se obține o apreciere a performanței prin măsurarea rezultatelor și compararea lor cu standardele (obiectivele) inițiale.
3. Funcția recuperativă determinată de orientarea controlului nu numai spre constatare și apreciere a fenomenelor, dar și spre efectuarea corectărilor necesare pentru înlăturarea deficiențelor.
4. Funcția preventivă se manifestă prin înlăturarea factorilor ce pot duce la apariția abaterilor de la standard.
5. Funcția educativ-stimulativă reiese din faptul că controlul poate reacționa ca o formă de stimulare pentru

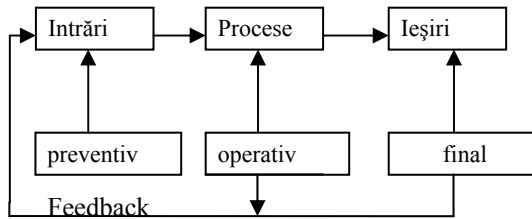
încurajarea eforturilor angajaților și pedeapsă a abaterilor de la standard.

### **Tipurile de control:**

1. În raport cu conținutul și obiectivele avem:
  - a. Control tehnic, ce vizează verificarea utilizării resurselor, a mijloacelor tehnice, a tehnologiilor și calității lucrărilor efectuate.
  - b. Control economic se referă la folosirea efectivă a mijloacelor fixe și circulante în procesul de producție.
  - c. Control financiar. El este legat de cel economic și vizează gospodărirea rațională a fondurilor materiale și bănești, prevenirea și depistarea abaterilor de la disciplina financiară, păstrarea integrității patrimoniului.
2. După aria de efectuare avem:
  - a. Control total.
  - b. Control parțial sau prin sondaj.
3. În raport cu momentul efectuării avem:
  - a. Control preventiv, se realizează înainte de a începe activitatea preconizată. Sarcina lui constă în analiza pregătirii organizatorice a activității planificate, adică se verifică existența disponibilității de resurse umane, materiale, financiare și informaționale. Controlul resurselor materiale presupune verificarea materialelor achiziționate după parametrii de calitate, cantitate, preț, termen de aprovizionare; nivelul de îndestulare cu utilaje, echipament etc. Controlul resurselor umane presupune selectarea, pregătirea, perfecționarea, aprecierea și recompensarea angajaților.
  - b. Control concomitent (operativ) – vizează evenimentele ce se desfășoară în timpul acțiunii. Se

axează pe operațiile în curs, pentru a verifica dacă procesul de lucru se desfășoară corect conform planului.

- c. Controlul posterior sau final se efectuează după încheierea acțiunii și se concentrează pe rezultatele finale. Este legat de aprecierea îndeplinirii de către organizație a planurilor și presupune analiza atât a rezultatelor, cât și a punctelor forte și slabe.



**Figura 10.1. Tipurile de control**

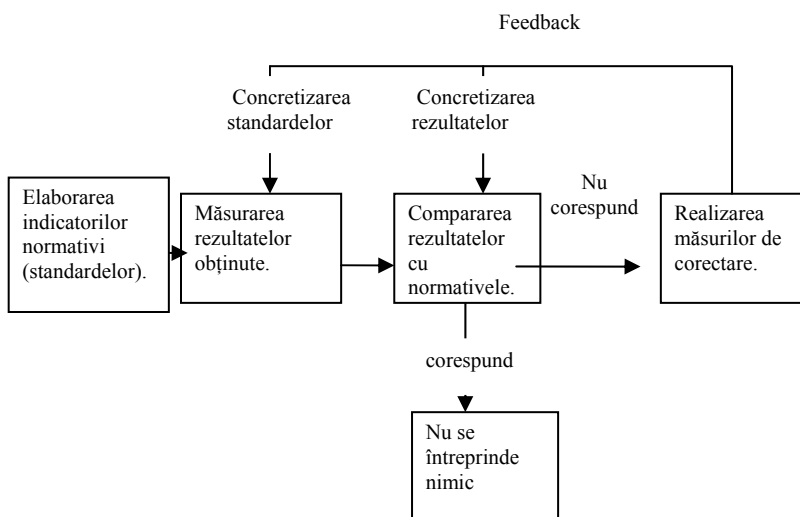
4. În raport cu poziția managerului avem:
  - a) controlul extern este controlul efectuat de către manager asupra rezultatelor muncii subalternilor. Controlul extern se bazează pe presupunerea că oamenii își îndeplinesc mai bine obligațiile când sunt controlați de către conducător. În urma controlului extern trebuie să fie efectuată stimularea sau pedeapsa angajaților.
  - b) controlul intern sau autocontrolul. Se practică de către angajați asupra activităților proprii. Astfel ei singuri identifică problema și caută soluțiile necesare.

Recurgerea la controlul extern sau autocontrol se va face în funcție de câțiva factori:

- 1) caracterul subalternilor: subalterni cinști și conștiincioși – autocontrol, subalterni iresponsabili, neconștiincioși – control extern
- 2) stil de conducere: autoritar – control extern, democrat – autocontrol
- 3) microclimă în colectiv: favorabilă – control intern, nefavorabilă – control extern
- 4) sistem de remunerare: forme de remunerare colective – control intern, forme de remunerare individuale – control extern.

## 10.2. Etapele procesului de control

Controlul se efectuează în trei etape care pot avea mai multe faze:



**Figura 10.2. Etapele procesului de control**

1. Determinarea nivelurilor de performanță sau stabilirea standardelor și normativelor. Standardele sunt niște scopuri cunoscute ce pot fi măsurate, și sunt stabilite la etapa de planificare. Standardele sunt niște etaloane folosite la compararea altor valori. Standardele au două caracteristici: sunt orientate în timp și au criterii de măsurare. După natura lor, ele sunt fizice și valorice.
2. Compararea rezultatelor obținute cu standardele. Etapa are câteva faze:
  - Determinarea abaterilor admisibile și principiul excepției, adică sistemul de control se activează când abaterile sunt semnificative.
  - Măsurarea propriu-zisă a rezultatelor.
  - Compararea rezultatelor cu standardele.
  - Aprecierea informației.
3. Acțiunile în urma activității de control:
  - a. Nu se întreprinde nimic. Se acceptă în cazul în care rezultatele efective corespund standardelor.
  - b. Eliminarea abaterilor. Constă în depistarea factorilor care conduc la neatingerea standardelor și înlăturarea lor.
  - c. Revizuirea standardelor. În cazul în care standardele sunt ireale nu se înlătură barierele, dar sunt revăzute standardele.

### **10.3. Caracteristicile controlului efectiv**

1. Controlul trebuie să fie strategic orientat, adică să controleze domeniile care reflectă interesele și prioritățile organizației, orientat spre rezultate, dar nu la acțiuni și procese exterioare.
2. Controlul trebuie să fie simplu.
3. Economicitatea controlului.
4. Să fie flexibilitatea controlului, adică să se adapteze la modificările din organizație.



5. Să se realizeze la timpul oportun, astfel ca abaterile să fie excluse până când acestea au proporții mari.
6. Controlul trebuie să fie individualizat, adică orientat spre oameni, ceea ce presupune bunăvoință și obiectivitate.
7. Modul deschis, demonstrativ de efectuare și publicitatea controlului. Ideea controlului demonstrativ constă în faptul că controlul nu este realizat pentru depistarea greșelilor și furturilor, dar pentru preîntâmpinarea lor.
8. Implicarea lucrătorilor în stabilirea standardelor și participarea lor în procesul de măsurare a rezultatelor.

Pentru a evita efectele negative ale controlului, se recomandă ca:

1. Să stabilim standarde percepute de angajați.
2. Să stabilim legătura inversă pentru ca angajații să poată obține toată informația referitoare la efectuarea controlului.
3. Să evităm excesul de control pentru a evita iritarea și stresul subalternilor.
4. Să stabilim standarde rigide, dar reale.
5. Să recompensăm îndeplinirea standardelor pentru a motiva în continuare salariații.

Controlul generează așa-numitul comportament orientat spre control, când subalternii se vor strădui să realizeze numai standardele sau parametrii după care ei sunt controlați neglijând celelalte laturi ale activității. Pentru a elimina acest efect, este necesară aplicarea unui set larg de standarde de verificare și se recurge la efectuarea unui control flexibil. Lipsa controlului atestă indiferența conducătorului față de oameni și organizație.

## **Tema 11: Puterea, autoritatea, stilurile de conducere**

### **11.1. Relația: influență – putere – autoritate**

Despre succesul managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reușește să-i impulsioneze la lucru pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa se poate exercita numai prin intermediul influenței.

**Influența** este un act intențional prin care un individ încearcă să determine alt individ să gândească sau să comită un alt lucru pe care acesta singur nu l-ar gândi sau realiza. Deci la baza procesului de conducere stă influența care se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională pe care un om o exercită asupra altuia, în scopul modificării comportamentului. În sens negativ influența se manifestă prin manipulare. În sens pozitiv aceasta este instrumentul prin care managerul direcționează activitățile subalternilor. Influența este bazată pe putere.

**Puterea** este capacitatea de a influența asupra altora, de a supune voinței proprii. În dependență de cine exercită influența – puterea poate fi a individului, a grupei sau organizației. Indiferent de faptul dacă se aplică sau nu puterea există. Astfel ea poate fi formală sau reală. Puterea este o funcție de interdependență. Cu cât o persoană depinde mai mult de altă persoană, cu atât este mai mare puterea la unul și la altul. Puterea este utilizată atât de manageri, cât și de subalterni pentru realizarea obiectivelor și întărirea poziției sale în organizație. Organizația nu poate exista fără putere. Deținerea puterii este o posibilitate de a influența satisfacerea nevoilor. Puterea în organizație niciodată nu este absolută – astfel cel asupra cui ea se exercită are o anumită libertate în acțiune.

**Autoritatea** este dreptul de a folosi puterea asupra comportamentului celorlalți. Autoritatea este puterea formală sau legitimă ce decurge din rolul poziției oficiale acordată

cuiva și acceptată de subalterni și considerată justă. Autoritatea reprezintă o trăsătură a unui manager prin care i se conferă dreptul de a da dispoziții, de a influența activitatea subordonaților reprezentând instrumentul oficial prin care se instituie sistemul de relații organizatorice.

Caracteristicile autorității:

- Este putere obiectivă, specificată prin norme, regulamente și simboluri.
- La baza ei se afla consimțământul și conformitatea.
- Este o ierarhie a rolurilor sociale.

Atât puterea, cât și autoritatea se manifestă prin influența pe care un individ o exercită asupra celorlalți. Puterea devine autoritate când este legitimată, oficială și acceptată. Autoritatea poate să rămână doar un drept recunoscut când este lipsit de putere și de abilitatea de a-i influența pe alții. În organizație liderul informal are putere și nu autoritate. Managerul este cel cui i se acordă autoritate, dar care poate fi limitat în posibilitatea de a influența în cazul în care nu posedă calitățile, aptitudinile și cunoștințele necesare.

Inițial, specialiștii delimitau 5 surse ale puterii: constrângerea; expertiza; dreptul la decizie; charisma; recompensa. În prezent putem vorbi despre două categorii de surse ale puterii: individuale și organizaționale.

- a. Surse individuale, intensitatea puterii bazate pe această sursă depinde doar de calitățile personale ale individului
- b. Surse organizaționale – puterea oferită individului de către organizație.

<b>Surse individuale ale puterii</b>	<b>Surse organizaționale ale puterii</b>
1) puterea de expert	1) adoptarea deciziilor
2) charisma (puterea exemplului)	2) recompensa
3) dreptul la putere	3) constrângerea
4) puterea informației	4) controlul resurselor
5) nevoia de putere	5) puterea relațiilor

**Puterea de expert** – capacitatea conducătorului de a influența pe alții prin faptul că este bine pregătit într-un domeniu oarecare, este instruit, are practică, talent, deprinderi. Cu cât omul are mai multe cunoștințe în domeniu, cu atât el este mai influent. Puterea de expert nu este strict legată de postul ocupat, dar de competența demonstrată de individ.

**Puterea exemplului** – capacitatea conducătorului de a influența comportamentul subalternilor datorită atractivității sale personale, existența unei charisme. Charisma – puterea bazată pe forța calităților individuale și a stilului conducătorului, atractivitatea pentru oameni a unor calități individuale, dorința de a se identifica cu persoana adorată, de a o imita. De obicei, este o putere irațională, bazată pe emoții.

**Dreptul la putere.** Conducătorii de același nivel au drepturi similare, dar fiecare utilizează dreptul acordat lui de subalterni în limita capacităților individuale. Aceasta înseamnă că fiecare conducător are drept diferit la putere. Dreptul la putere este puterea primită de la subalterni, se manifestă prin recunoașterea de către aceștia a dreptului de a-i conduce și depinde de măsura în care ei vă stimează, vă sunt devotați.

**Puterea informației** – se bazează pe accesul la informația necesară și capacitatea de a o folosi sub influența altora.

**Nevoia de putere** – dorința de a influența pe alții. Această sursă se manifestă prin faptul că o persoană insistent dorește să vă acorde sfaturi și ajutor, e preocupată de reputația personală.

**Adoptarea deciziilor** – ca sursă a puterii se manifestă în gradul în care purtătorul acesteia poate influența asupra adoptării unei sau altei variante pe durata întregului proces de adoptare a deciziei.

**Recompensa** – efortul depus de subaltern pentru realizarea indicațiilor primite este în funcție de așteptările privind nivelul recompenselor acordate de către manager. Efectul acestei surse de putere poate fi diminuat în cazul în care managerul nu-și respectă promisiunea de recompensare a unor

eforturi, sau când sunt remunerate persoanele care nu au executat indicațiile primite.

**Constrângerea** – se realizează prin capacitatea managerului de a influența comportamentul subalternului prin intermediul pedepsei, amenzii, muștrării, retrogradării în post, concedierii. Întrucât la baza acestei puteri se află frica, ea limitează inițiativa și creativitatea indivizilor. Forța acestei puteri poate fi diminuată în cazul pedepselor nejustificate.

**Controlul resurselor** – reiese din dreptul de a repartiza resursele din organizație, deci puterea depinde de postul pe care-l are persoana. În special această sursă a puterii se manifestă în cazul deficitului, în așa fel pentru a avea o influență mai sporită asupra oamenilor se creează conștient deficitul de resurse.

**Puterea relațiilor** – se bazează pe capacitatea individului de a influența alte persoane prin asocierea sa cu persoanele influente din organizație sau exterior. Puterea relațiilor nu necesită existența acestor relații, dar perceperea de către cel asupra căruia se execută influența că o asemenea relație există.

## 11.2. Stiluri de management

Modul de a concepe și a realiza procesul de conducere variază de la un conducător la altul și este legat de calitățile și personalitatea exercitantului și se exprimă prin stilul de conducere. Stilul este felul propriu de a se exprima al unei persoane, o manieră de lucru, un mod sau altul de a fi, de a acționa, de a se comporta.

*Conform opiniei lui K. Lewin în funcție de exercitarea autorității manageriale avem:*

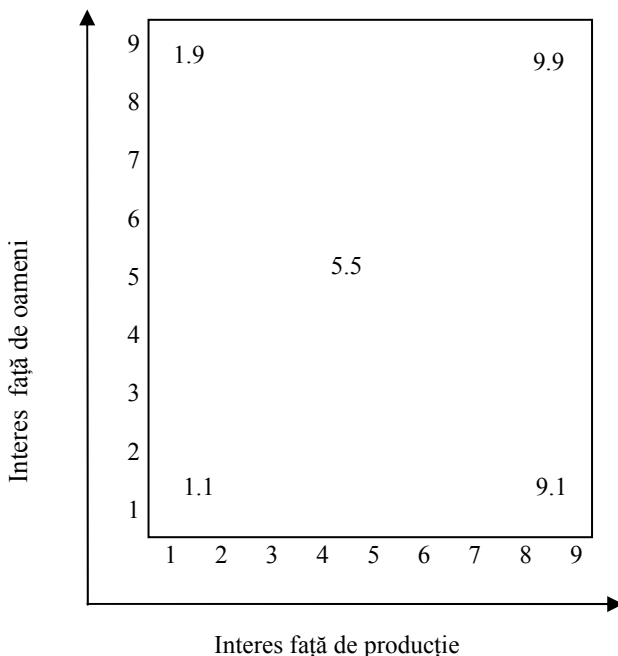
- stil autoritar – refuză orice sugestie din partea subalternilor, fapt ce duce la rezistență, apatie și micșorarea interesului acestora. Conducătorul singur determină activitatea grupului, este un control și supraveghere strictă. Fluxurile comunicaționale sunt

preponderent descendente Stil relativ efectiv la rezolvarea obiectivelor simple, dar generator de tensiuni și frustrări. În absența managerului, randamentul grupului scade. Puterea managerului se bazează pe autoritate, constrângere, recompensă.

- stil democratic – practică delegarea competențelor adică admite participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor, cât și la distribuirea sarcinilor, ceea ce, în final, contribuie la reducerea tensiunilor interpersonale și participare activă cu interes sporit a subalternilor în muncă. Comunicarea este bilaterală. Climat socio-afectiv plăcut. Influența se bazează pe puterea de expert și charismă. Necesită relativ mult timp.
- stil permisiv (laisser-faire) – evită intervențiile în organizarea și conducerea grupului – conducere spontană. Toleranță exagerată față de subordonați, nu impune și nu poate menține disciplina. Nu este clară poziția sa. Subalternii au un moral scăzut. Comunicarea este orizontală.

*După criteriul atitudinea față de responsabilitate deosebit:*

- stil repulsiv – refuză promovarea lor în funcții de conducere în baza unor complexe și o redusă încredere în forțele proprii.
- stil dominant – comportament orientat la ocuparea funcțiilor cât mai înalte în ierarhie, corespunde persoanelor dinamice și active care în adoptarea deciziilor doresc să-și impună părerea, dar care în caz de nereușită plasează responsabilitatea pe umerii subalternilor, cauzele eșecurilor le caută în exterior. Acționează cu fermitate.
- stil indiferent – imagine realistă despre sine și despre ceilalți. Lipsa interesului pentru evoluția pe scara ierarhică. Sunt pe poziții de egalitate cu colaboratorii.



**Figura 11.1. Modelul bidimensional al lui R. Blake și G. Mouton**

Conform modelului bidimensional al lui R. Blake și G. Mouton, stilurile de management sunt desemnate pornind de la două criterii: interesul managerului față de oameni și interesul față de producție. Ținând cont de acestea, sunt evidențiate cinci stiluri de management:

**1.9. Managerul populist** (stilul clubului sătesc) – managerul acordă atenție mare oamenilor și manifestă interes scăzut pentru procesul de producție. Acești conducători doresc să creeze la locul de muncă o atmosferă familială, presupunând că aceasta va conduce la o productivitate maximă a lucrătorilor.

**1.1. Managerul incompetent.** Acordă atenție mică atât oamenilor, cât și producției, încearcă să se eschiveze de la rezolvarea oricăror probleme.

**9.1. Manageri autoritari** cu interes mic pentru oameni și mare pentru producție. Aceștia sunt preocupați numai de îndeplinirea sarcinilor organizației, nevoile subalternilor fiind negate.

**5.5. Managerii conciliatori** – caută balanța dintre problemele oamenilor și cele ale producției, ceea ce le permite să obțină rezultate satisfăcătoare

**9.9. Manager cu o preocupare înaltă** pentru nevoile oamenilor și procesul de producție. Aceștia sunt managerii caracterizați prin stilul de echipă care pot să creeze în colectiv atmosferă de încredere, stimă.

Modelul liderismului situațional presupune că stilul de conducere este în funcție de nivelul de maturitate al subalternilor. Maturitatea este determinată de două componente: capacitate și dorință. Pornind de la aceasta sunt patru niveluri de maturitate:

1. M1 – oamenii nu sunt capabili și nici nu doresc să lucreze.
2. M2 – oamenii nu sunt capabili dar doresc să lucreze.
3. M3 – oamenii sunt capabili dar nu doresc să lucreze.
4. M4 – oamenii sunt capabili și doresc ceea ce le propune liderul.

Pornind de la aceste niveluri de maturitate, conducătorul poate adopta un anumit tip de comportament sau stil de liderism.

1. Stil indicativ sau directiv – în cazul M1.liderul indică, controlează și ajută pe cei ce nu pot și nu prea doresc de a activa.
2. Stil de convingere – în cazul M2: liderul ajută prin explicații și întărirea convingerii că lucrul poate fi executat
3. Stil participativ – în cazul M3 – subalternii au nevoie de parteneriat din partea conducătorului. Permițând



participarea în adoptarea deciziilor, subalternii sunt motivați, astfel la ei apare dorința de a activa.

4. Stil delegativ – în cazul M4 – se caracterizează prin susținere și indicare minimă din partea conducătorului. Subalternii își asumă maximă responsabilitate. Acest stil asigură dezvoltarea spiritului de creativitate.

Factorii care determină tipul și stilul de management sunt:

1. Tipul sistemului de conducere. Sistemul colectiv de conducere va cere un stil democrat de management, iar sistemul individual va duce la conturarea unui stil autoritar.
2. Personalitatea cadrului de conducere.
3. Potențialul și personalitatea subalternilor.
4. Natura proceselor de muncă în colectiv.
5. Cultura firmei.

## Tema 12: Conflictul și stresul organizațional

### 12.1. Conflictul – esența, cauzele și tipologia

Conflictul este o stare tensionată, o neînțelegere care apare atunci când două sau mai multe părți trebuie să intre în interacțiune pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie sau a soluționa o problemă și:

- interesele părților sunt diferite.
- acțiunea unei părți determină reacția negativă la cealaltă,
- părțile se critică reciproc când nu pot soluționa ceva.

*Tipuri de conflict:*

1. După efectul asupra organizației:
  - a. Conflict funcțional – este o confruntare dintre idei, tensiune creativă care are efecte pozitive asupra organizației. Este o confruntare dintre părerile diferitor părți la modul de realizare a obiectivelor.
  - b. Conflict disfuncțional – conflict dintre persoane, la bază stau sentimentele și emoțiile de antipatie. Are efecte negative asupra organizației.
2. După sfera de cuprindere:
  - a) Conflict intrapersonal
  - b) Conflict interpersonal
  - c) Conflict dintre grupuri
3. În funcție de durata și modul de evoluție:
  - a) Conflict spontan
  - b) Conflict acut
  - c) Conflict cronic
4. După modul de repartiție a câștigului:
  - a) Conflictul simetric – când câștigurile și pierderile sunt egale (conflict de ordin cantitativ). Obiectul de conflict are valoare identică pentru părțile implicate.
  - b) Conflictul nesimetric – când valoarea câștigurilor este diferită de valoarea pierderilor (conflict de

ordin calitativ). În acest caz obiectul de conflict are valori diferite pentru părțile conflictului.

5. Din punct de vedere a cauzelor apariției:
  - a) Conflictul obiectivelor – părțile implicate în conflict văd în mod diferit situația obiectului în viitor.
  - b) Conflictul opiniilor – sunt divergențe privitoare la modul de atingere a obiectivelor
  - c) Conflictul emotiv – se manifestă atunci când diferă sentimentele care stau la baza relațiilor dintre părți ca personalități.

Cauzele apariției conflictului:

1. La conflictul intrapersonal – contradicțiile omului cu sine însuși, dilema alegerii dintre două alternative. De obicei, este conflictul cauzat de obiective contradictorii existente la om sau opinii diferite referitoare la un anumit fenomen.
2. Cauzele conflictului interpersonal:
  - a) Aspecte individuale (valori, comportamente).
  - b) Deficitul de resurse.
  - c) Definierea ambiguă a obiectivelor individuale.
  - d) Eșalonările ierarhice – diferențierea dintre simbolurile puterii.
  - e) Sexismul – tratarea diferită a sexelor.
  - f) Hărțuirea sexuală.
  - g) Diferența dintre pregătirea profesională, capacitatea de efort și rezistența la stres.
  - h) Diferența de caracter, comportament și stil de muncă.
  - i) Criza comunicării.
3. Cauzele conflictului dintre grupuri:
  - a) Interdependența dintre posturi și compartimentele structurii formale;
  - b) Diferențele de obiective;
  - c) Diferențele de percepere – existența stereotipurilor;

d) Definirea ambiguă a obiectivelor colective;

e) Deficitul de resurse.

Consecințe ale conflictului:

1. Creșterea coeziunii grupului în cazul amenințării din exterior;
2. Modificări în interiorul grupului și posibilitatea apariției unui lider autoritar;
3. Înrăutățirea comunicațiilor dintre grupuri;
4. Formarea stereotipurilor și a percepțiilor eronate;
5. Polarizarea părerilor, valorilor și atitudinilor;
6. Climat nefavorabil în colectiv;
7. Scade coeziunea în cazul conflictului din interiorul grupei;
8. Poate favoriza stresul.

*Forme ale luptei de conflict:*

- boicot.
- agresiunea verbala (acuzații, bârfe, înjosiri, discreditarea)
- sabotaj.
- compromiterea și urmărirea
- grevă și mitinguri.
- intriga și crearea clicilor.

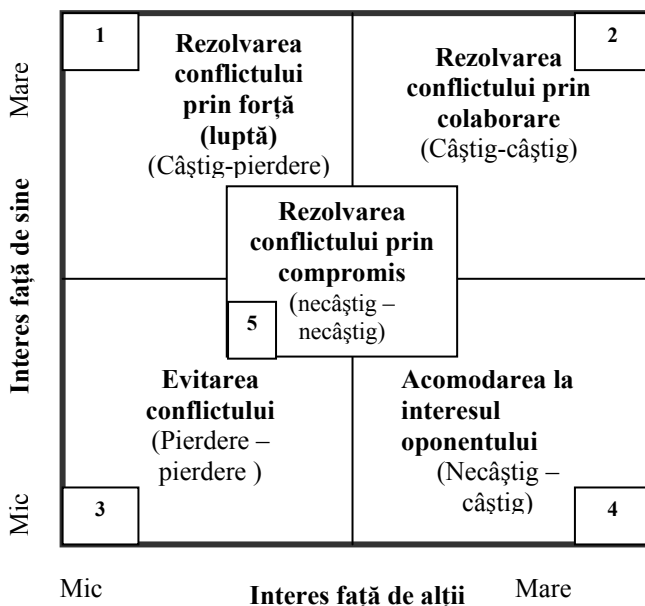
## **12.2. Modalități de soluționare a conflictului interpersonal**

Soluționarea conflictelor interpersonale este în funcție de două variabile:

1. Cum individul privește la interesele oponentului (predispunerea spre cooperare).

2. Cum individul apără interesele proprii (insistența în promovarea interesului personal).

În funcție de acești parametri, se pot identifica cinci stiluri de soluționare a acestui tip de conflict.



**Figura 12.1. Stiluri de soluționare a conflictului**

**Concurența** (lupta) este în cazul în care partea implicată în conflict își apără puternic (insistent) interesul fără a acorda atenție intereselor oponentului. Pentru a utiliza un astfel de stil este nevoie de putere și avantaje fizice. Aici conflictul are un învingător și un învins, câștigul îi revine învingătorului, iar pierderea celui învins. Conflictul dintre șefi și subalterni. De obicei, câștigă șeful.

**Ocolirea sau evitarea.** Dacă părțile nu acordă atenție oponentului (nu doresc să coopereze) și își apără slab interesele proprii, atunci conflictul poate fi evitat. Dacă conflictul este subiectiv, o astfel de modalitate de soluționare este favorabilă dar dacă este obiectiv, ocolirea nu trebuie acceptată, deoarece se pierde timpul și conflictul poate numai să se agraveze.

Astfel această abordare a conflictului se sfârșește cu pierderi pentru ambele părți implicate în conflict.

**Colaborarea** presupune acceptarea ideilor și scopurilor oponentului, dar nu și neglijarea intereselor proprii. Se manifestă atunci când ambele părți sunt la fel de puternice, la fel de interesate în rezolvarea conflictului. Colaborarea transformă oponenții în parteneri și problemele se rezolvă definitiv prin înlăturarea cauzelor de conflict. Ambii câștigă.

**Acomodarea** este un caz când unui oponent mai slab i se acordă multă atenție. Acomodarea presupune renunțarea la interesele personale minore în folosul oponentului de conflict. Se face acomodarea când problema discutată este mai importantă pentru oponent decât pentru noi, adică în cazul conflictului nesimetric. Acomodarea are un aspect de altruism. Persoana ce utilizează acest stil în soluționarea conflictului este supusă riscului de a fi percepută ca slabă, ușor influențabilă.

**Compromisul** este situația în care problemele se rezolvă prin găsirea unui numitor comun. Când câștigurile și pierderile se împart aproximativ egal. Este strategia cea mai des utilizată mai ales în cazul persoanelor care se află la același nivel ierarhic sau au putere aproximativ egală. Compromisul este indicat în situații când din lipsă de timp problemele urmează să fie revăzute ulterior.

Strategia preîntâmpinării conflictului presupune măsuri cu caracter organizatoric și de explicare cum ar fi:

1. Asigurarea respectării normelor de conduită internă, a tradițiilor și eticii de serviciu.
2. Repartiția echitabilă a resurselor și recompenselor, înlăturarea deficitului de resurse.
3. Schimbarea structurii organizatorice și a sistemului de gestiune (pentru compartimentele conflictuale este creat un mecanism integrator cum ar fi un curator sau coordonator comun; unirea unor compartimente cu obiective asemănătoare).

4. Determinarea și descrierea exactă a obiectivelor individuale și de grup.
5. Stimularea și îmbunătățirea comunicațiilor.
6. Îmbunătățirea condițiilor de muncă.
7. Crearea unui sistem de recompense și stimulente pentru acele subdiviziuni și persoane care contribuie la preîntâmpinarea conflictelor disfuncționale.

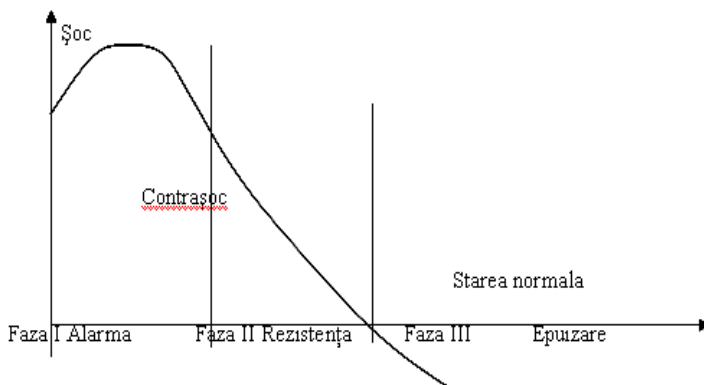
Strategia de soluționare a conflictului este îndreptată spre a convinge și impune părțile conflictuale de a înceta acțiunile ostile, de a începe negocierile și de a găsi o asemenea ieșire din situație ce ar evita înfrângerea uneia din părți. Pentru soluționarea conflictului managerul trebuie să convingă oponentii, dar dacă situația dictează se poate recurge la constrângere prin intermediul mecanismelor administrative (emiterea directivelor, dispozițiilor)

### **12.3. Stresul, cauze și efecte**

**Stresul** este starea biologică de alertă care mobilizează corpul pentru a răspunde sau riposta la solicitări sau amenințări. Stresul apare în orice situație în care starea de echilibru sau integritatea psihică sau fizică a organismului este amenințată de factori interni și externi și față de care omul nu dispune de soluții-tip. Nimeni nu poate și nu trebuie să evite stresul, acesta trebuie cunoscut și controlat. Stresul are două componente:

1. Agentul stresor, desemnat prin factori nocivi de natură fizică (zgomote, vibrații, traumatisme, arsuri etc.), chimică, psihologică sau biologică (virusi, bacterii, paraziți).
2. Starea organismului – răspunsuri emoționale se exprimă prin comportarea individului, limbajul, activitatea motorie.

Starea organismului are 3 faze:



**Figura 12.2. Fazele organismului în situația de stres**

***Cauzele stresului:***

- Conflicte familiale.
- Conflicte profesionale.
- Cauze sociale.
- Din sfera vieții intime (complexe de inferioritate, insatisfacție legate de trebuințe biologice, tristețe cauzată de subsolicitare, monotonie).

**După efectele sale stresul poate fi:**

1. Pozitiv – eustres. *Eustres* – formă benefică care acționează energizant, duce la creșterea capacităților.
2. Negativ – distres. *Distres* – când organismul supramobilizat refuză de a reveni la starea normală.

Stresul din cadrul organizației are doi agenți stresori de natură psihică:

- 1) Conflictul de rol – când persoana care are un post este supusă presiunii contradictorii ori inacceptabile.
- 2) Ambiguitatea rolului – lipsa informației și necunoașterea exactă a sarcinilor și obiectivelor.

***Cauze ale stresului pentru manageri:***

1. Complexitatea și diversitatea și noutatea lucrului managerial.



2. Responsabilitatea înaltă.
3. Ritmul alert de adoptare a deciziilor.
4. Subordonați slab pregătiți.
5. Centralizarea excesivă a autorității.
6. Ziua de muncă nelimitată.
7. Stil de management neadecvat.

***Cauze ale stresului la subalterni:***

1. Incompatibilitatea cu managerul
2. Delegarea excesivă practică de șef
3. Teama de a pierde postul

***Cauze comune pentru șefi și subalterni:***

1. Dispoziții inaplicabile primite de la șef
2. Presiunea timpului
3. Motivația nesatisfăcătoare
4. Aspirația spre funcția mai superioară
5. Lipsa aptitudinii și pregătirea necesară
6. Tensiuni familiale

***Factori de influență a stresului organizațional***

1. Tipul de caracter

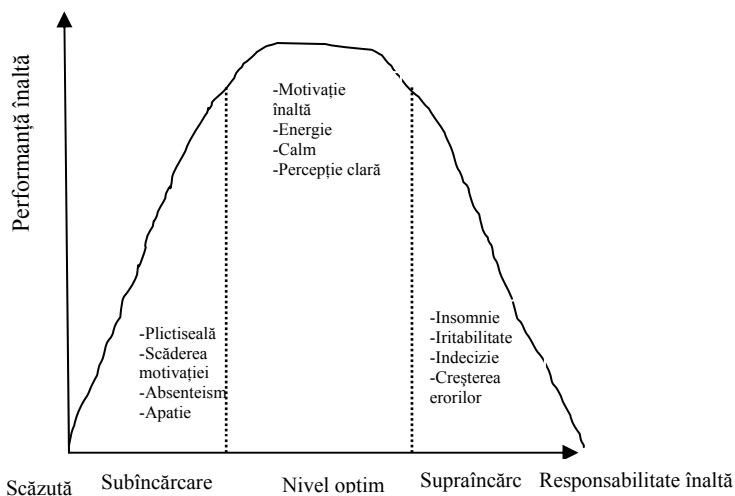
Tip A – activi, B – calmi (pasivi), tip A,B – intermediar.

Tipul A – mai mult expuși la stres.

2. Profesia și nivelul de calificare (compar. desfacere, aprovizionare este mai supus ca cel de contabilitate, personal).
3. Dimensiunile organizației – dependență inversă.
4. Vârsta.
5. Sexul. Agenții stresori acționează indiferent de sex, diferă modul de reacție. Femeia devine pasivă, dezorientată, iar bărbatul reacționează prin agresivitate.
6. Nivelul de dezvoltare a economiei.

***Consecințe ale stresului organizațional:***

1. Efecte subiective – agresiunea, apatia, depresia, oboseala, nervozitatea, scăderea încrederii în sine.



**Figura 12.3. Relația dintre performanță, gradul de încărcare și stres**

2. Efecte comportamentale – predispoziția spre accident, alcoolism, abuz de cafea sau fumatul, râs nervos.
3. Efecte cognitive – scăderea atenției, concentrației și blocaj mintal.
4. Efecte fiziologice – creșterea pulsului, tensiunii, transpirații reci, valuri de căldură și frig, uscăciuni în gură.
5. Efecte organizaționale – absenteism, demisii, productivitate scăzută, reducerea responsabilității și loialității.

***Managementul stresului poate fi privit sub două aspecte:***

1. Sub aspect organizațional – constă în cercetarea celor două cauze; ambiguitatea rolului și conflictului de rol și determinarea nivelului optim de responsabilitate a salariatului.
2. Abordarea individuală – când se pune accentul pe cunoașterea stresului astfel încât individul să-și modifice atitudinea din una pesimistă și fatalistă în una pozitivă.

## Tema 13: Funcțiunea de personal

### 13.1. Managementul resurselor umane

Managementul resurselor umane (MRU) include ansamblul de activități referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane în beneficiul organizației, a fiecărui individ în parte și a comunității în general.

MRU cuprinde trei grupe de activități organizaționale ce vizează: asigurarea cu personal, condițiile de menținere efectivă și dezvoltare.

*Tabelul 13.1*

#### Activitățile managementului resurselor umane

Asigurarea cu personal	Menținerea personalului	Dezvoltarea personalului
1. Analiza postului. 2. Planificarea personalului. 3. Recrutarea. 4. Selectarea.	1. Retribuția muncii. 2. Sănătatea și securitatea. 3. Integrarea. 4. Relațiile de muncă.	1. Perfecționarea 2. Evaluarea performanțelor 3. Promovarea.

Analiza postului constă în determinarea caracteristicilor principale ale acestuia, adică identificarea sarcinilor, obiectivelor și responsabilităților ce revin angajatului la un anumit post și competențelor necesare pentru deținătorul lui. Modalități de analiză a postului sunt observația, anchetarea, interviul.

Analiza și descrierea postului se fac cu ajutorul fișei postului.

Planificarea personalului presupune stabilirea numărului și structurii optime de angajați în organizație pornind de la planurile și strategiile adoptate de către aceasta.

Reclutarea constă în atragerea candidaților care au calificarea necesară. Ea poate fi internă și externă.

**Tabelul 13.2**

**Caracteristicile recrutării interne și externe**

Recrutarea internă		Recrutarea externă	
Avantaje	Dezavantaje	Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulare prin avansare</li> <li>- Cunoașterea capacităților</li> <li>- Contribuie la creșterea satisfacției</li> <li>- Costuri scăzute la recrutare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politică neconcurențială</li> <li>- Pericolul diminuării interesului pentru autoperfecționare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cost mic pentru pregătirea candidaților</li> <li>- Nu există grup format de susținători</li> <li>- Noi perspective.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptare lungă</li> <li>- Probleme morale pentru candidații din interior</li> </ul>

Surse de recrutare externă: oficii de recrutare, referințele persoanelor de încredere, instituțiile de învățământ, publicitatea din mass-media, bursele muncii. O modalitate de preselecție este CV. Recrutarea internă se efectuează în baza programelor de perfecționare.

Selecția constă în depistarea persoanelor care corespund cel mai bine specificațiilor postului.

Instrumente de selectare sunt: *testele* (de cunoștințe, de inteligență, de aptitudini, de personalitate); *chestionarele* (de personalitate, de interese, de valori); *interviurile* (individual sau panel); *studiile de caz*; *referințele*; *centrele de evaluare*.

Retribuția muncii presupune stabilirea formelor și sistemelor optime de remunerare a angajaților pentru munca depusă (salariul, suplimente și stimulente, diferite facilități).

Sănătatea și securitatea presupun activitățile legate de problematica condițiilor de muncă, sănătății (fizice, psihice), bolilor profesionale și protecția muncii angajaților firmei.

Integrarea este procesul de acomodare a noului angajat la condițiile specifice activității firmei. Scopurile activității sunt de a familiariza persoana nouă cu firma, de a crea o atitudine favorabilă a acestuia față de organizație și de a obține rezultatele efective de la el într-un timp cât mai scurt.

Modalități de integrare sunt: mapa de întâmpinare unde se cuprind toate informațiile utile noilor angajați și desemnarea unui mentor.

Relațiile de muncă presupun setul de măsuri necesare la crearea unui climat psihologic intern favorabil, activitățile de identificare a neînțelegerilor și soluționarea lor.

Perfecționarea vizează creșterea capacităților angajaților prin învățare în scopul obținerii unui nivel mai superior de performanțe, aptitudini și cunoștințe. Perfecționarea asigură angajaților pregătirea necesară pentru ocuparea unor poziții mai superioare în organizație. Perfecționarea poate fi:

*internă: fără scoaterea din producție:* instruirea la locul de muncă, demonstrația, participarea în colectivele de muncă, participarea la cursuri și seminare, rotirea în mai multe posturi.

*cu scoaterea din producție:* participarea la cursuri, efectuarea de vizite de studii, efectuarea de stagii de specializare, studii de caz.

*externă: fără scoaterea din producție:* studiul individual, participarea la cursuri, învățământul seral sau fără frecvență, doctoratul

*cu scoaterea din producție:* participarea la cursuri, efectuarea de vizite de studiu, de stagii de specializare.

Evaluarea performanțelor (atestarea) constă în activitatea de comensurare și comparare a rezultatelor obținute, a potențialului fizico-intelectual, profesional și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat.

Promovarea este definită ca ascensiunea pe posturi situate la niveluri ierarhice superioare a persoanelor considerate corespunzătoare. Promovarea este modalitatea principală de valorificare a rezultatelor evaluării personalului. Criterii de promovare: studiile, vechimea în muncă, postul deținut

anterior, calitățile, aptitudinile. În dependență de modul de utilizare a acestora se evidențiază tendințele:

- promovarea în baza vârstei și a vechimii în muncă.
- promovarea în baza rezultatelor.
- promovarea în baza potențialului persoanei.

### **13.2. Lucrul în echipă**

Eficacitatea organizației într-o mare măsură este determinată nu atât de eforturile unor indivizi izolați, cât de rezultatele lucrului în comun. Pentru ca o firmă să rămână competitivă, este necesar de a stimula antreprenoriatul colectiv. Rezolvarea problemelor complexe, nestandarde cu care se ciocnește actualmente organizația, de obicei, impune anume efortul comun al tuturor indivizilor care au diferite viziuni, aptitudini și deprinderi. Astfel este nevoie de a da prioritate lucrului în echipă care rezultă în efecte mai înalte în comparație cu eforturile individuale.

Echipa nu este pur și simplu un colectiv de oameni întâmplători, dar o formațiune în care apar o serie de relații specifice între membri. Echipa poate rezolva multe probleme fără a aștepta instrucțiuni detaliate din partea managerului, întrucât ea poate acționa ca ceva autonom, care singură poate formula sarcinile, organiza activitățile și purta responsabilitatea.

Pentru a fi definită echipa, un grup de oameni trebuie să corespundă următoarelor caracteristici:

- să existe un scop comun, unic pentru toți. În cazul în care scopul este identic este vorba despre o uniune de oameni care au între ei niște relații contractuale.
- colaborarea și interacțiunea reciprocă a membrilor, ceea ce duce la creșterea potențialului (efectul de sinergie).
- recunoașterea psihologică reciprocă și identificarea personală cu grupa, existența unei culturi exprimate

prin valori comune, simbolică, norme de comportament, cerințe față de aspectul fizic și moral.

**Echipa** deci este formațiunea constituită din doi sau mai mulți indivizi, care au scopuri comune, îndeplinesc diverse sarcini reciproc dependente, coordonează activitățile comune și se identifică pe sine ca parte componentă a unui tot întreg.

Deși echipa este un grup de oameni, acești termeni nu sunt reciproc substituibili. Managerul poate aduna împreună un grup de oameni, dar aceasta nu înseamnă încă că s-a format o echipă. Concepția echipei presupune că toți membrii ei sunt părtași ai unei misiuni comune și poartă o responsabilitate colectivă.

**Tabelul 13.3**

**Deosebirile dintre grupe și echipe**

<b>Grupul</b>	<b>Echipa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Are un lider puternic desemnat</li> <li>• Subordonarea individuală</li> <li>• Scopul – ca și al organizației</li> <li>• Ieșirile – produse ale efortului individual</li> <li>• Fiecare membru are cercul său de comunicare, adoptă de sine stătător deciziile și îndeplinește sarcini de lucru deosebite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolul liderului trece de la un membru la altul</li> <li>• Subordonarea individuală și reciprocă (fiecare fiecărui)</li> <li>• Viziune sau scop specific</li> <li>• Ieșirile – produse ale efortului comun</li> <li>• Comunicarea, adoptarea deciziilor și sarcini de lucru comune.</li> </ul>

După componență, echipele pot fi:

- omogene – sunt efective la rezolvarea sarcinilor simple
- eterogene – sunt efective în rezolvarea problemelor complexe și lucru intensiv. Întrucât echipele sunt formate pentru a rezolva anume sarcini complexe, este necesar de a urmări ca membrii acesteia să posedă deprinderi reciproc adiționale. În primul rând, pentru îndeplinirea sarcinii de lucru vor fi necesare deprinderile tehnice, funcționale sau profesionale. În al doilea rând, trebuie să existe persoane ce posedă

aptitudini de rezolvare a problemelor și adoptare a deciziilor. În sfârșit, pentru echipă este vital necesar să existe persoane cu aptitudini de comunicare, care ar fi capabili să armonizeze relațiile, să preîntâmpine și să soluționeze eventualele conflicte.

După mărime sunt:

- echipe mici
- echipe mari

Mărimea echipei este ceva relativ, întrucât nu este vorba numai de numărul membrilor dar despre posibilitatea de a menține permanent relații între membri. În colectivele mari mai ușor se rezolvă problema continuității, sunt mai economicoase în rezolvarea problemelor cu caracter repetitiv. Dar în aceste echipe este mai mică înțelegerea reciprocă, mai des se întâlnește inechitatea socială și dificultăți în stabilirea contactelor. Pentru aceste colective este caracteristic spiritul moral relativ mic, indiferența, relații slabe, nedorința de a coopera, satisfacția morală redusă.

Echipele mici sunt acelea în care membrii au în afară de contacte nemijlocite și contacte emoționale de prietenie și poartă denumirea de echipe primare (de obicei, 2-5 persoane). În atare echipe membrii activ fac schimb de opinii și tind să se adapteze unul altuia. Relațiile, de regulă, sunt neformale. Se poartă discuții pe teme personale. Se obține o satisfacție imensă din activitatea comună.

După caracterul relațiilor interne, avem echipe:

- informale
- formale. Echipele formale sunt create ca părți componente ale structurii organizatorice. Se evidențiază trei tipuri de echipe formale cu relații structurale verticale și orizontale:

a) Echipa verticală este compusă din manager și subalternii săi formali. Se mai numește echipa funcțională. Poartă caracter permanent și este creată



pentru soluționarea unor scopuri anumite. În unele cazuri, această echipă poate conține 3-4 niveluri ierarhice în cadrul compartimentului funcțional. De regulă, în echipa verticală intră întregul compartiment.

- b) Echipa orizontală este compusă din lucrători de același nivel dar compartimente diferite care au ca scop realizarea unor anumite activități cu caracter temporar. După rezolvarea sarcinii concrete pentru care a fost creată, echipa este desființată, iar membrii ei revin la executarea obligațiilor permanente. În cazul în care echipa activează o perioadă îndelungată, ea poate deveni element al structurii organizatorice și poartă denumirea de comitet.
- c) Echipa specializată este creată pentru rezolvarea unei probleme foarte importante la care este nevoie de multe abilități creative. Este o echipă complet autonomă, care are sarcina de a rezolva o singură problemă și care nu depinde de structura formală.

### **Etapele de dezvoltare a echipei.**

1. Formarea este etapa la care are loc selectarea benevolă sau directivă a membrilor echipei în corespundere cu diferite criterii și deprinderi tehnice sau funcționale. Persoanele se adună, fac cunoștință, schimb de informații oficiale despre sine, fac anumite propuneri referitor la lucru. Între membri începe să dispară neîncrederea, se încearcă a lega relații de prietenie. Fiecare determină ce tip de comportament ar fi adecvat în raport cu ceilalți. Membrii, de obicei, acceptă orice competențe care le sunt propuse de către liderul formal sau informal. Se încearcă a înțelege care sunt „regulile de joc” și ce se așteaptă de la el. Misiunea liderului la etapa dată este de a favoriza comunicarea informală și a stabili relații umane între membri.

2. Panica, zăpăceala – etapa la care se evidențiază calitățile personale ale membrilor echipei. Persoanele își consolidează rolurile, demonstrează de ce sunt capabili. Sunt expuse interese și opinii contradictorii. Se manifestă diferențele dintre valorile și normele individuale și ca urmare apar conflictele subiective. Dacă divergențele de principiu nu sunt depășite, eficacitatea echipei este redusă, iar unele echipe se pot dezmembra. Liderul echipei trebuie să impulsioneze la etapa dată participarea tuturor în conducerea și stabilirea priorităților.
3. Normalizarea – etapa la care se reușește soluționarea conflictelor. Membrii se adaptează la deosebirile individuale, se găsește limbă comună și metode de a lucra productiv. Se formează norme și valori de echipă partajate de către toți. Se ajunge la un consens referitor la repartizarea rolurilor.
4. Executarea lucrului – atenția principală se acordă soluționării problemelor apărute în procesul de lucru și atingerii indicatorilor planificați. Se face tot posibilul pentru a îndeplini misiunea echipei. Membrii echipei își coordonează eforturile, elimină divergențele ce apar. Există o comunicare activă și directă între toți membrii. Rolul liderului este de a susține „profesionalii” și armonia relațiilor umane.
5. Desființarea – după finalizarea lucrului și îndeplinirea misiunii are loc analiza rezultatelor, se formulează concluzii pentru viitor. Există o stare emoțională pronunțată: bucurie pentru rezultatul obținut, sentiment de atașament reciproc, regretul de despărțirea de prieteni și colegi. Are loc ceremonia oficială, unde se anunță dizolvarea echipei, se înmânează distincțiile.

Scopul de bază urmărit la constituirea echipei este crearea unor condiții optime pentru realizarea și manifestarea deplină

de către angajați a talentelor, aptitudinilor, cunoștințelor și intereselor individuale. De obicei, fiecare membru la îndeplinirea sarcinii depune un aport concret, deci joacă în echipă un rol bine conturat. Astfel fiecare „jucător” al echipei (după conținutul lucrului) se deosebește după nivelul de participare la îndeplinirea sarcinii, fiindcă fiecare vine cu setul său specific de activități.

Semnificativ este faptul că eficacitatea unui grup nu depinde în primul rând de nivelul de dezvoltare individuală a membrilor, dar de modul în care aceștia se comportă, adică de faptul cum sunt repartizate și realizate în cadrul echipei diferite roluri.

Rolurile instrumentale legate de realizarea sarcinilor (după M. Belbin):

1. **Executorul** – persoană disciplinată, de încredere, conservativă și efectivă care poate realiza în practică ideile. Lucrează pentru echipă, dar nu pentru satisfacerea intereselor personale.
2. **Organizatorul** – persoană dinamică, energică care este gata să depășească orice barieră, detestă eșecurile. Atenția principală o acordă conducerii, impulsționând membrii echipei la acțiuni.
3. **Coordonatorul** – persoană formată, sigură în forțele proprii, capabil să formuleze clar scopurile, să delege sarcinile și responsabilitățile.
4. **Generatorul** – persoană foarte creativă, posedă o imaginație bogată, om cu o sumedenie de idei ce poate rezolva probleme nestandarde.
5. **Cercetătorul** – persoană extravertă, foarte entuziasmată și comunicabilă. Caută posibilități, stabilește contacte, după natura sa este un lucrător de rețea.

6. **Matematicianul** – persoană cugetătoare, are gândire strategică, are o viziune largă ce-i permite de a vedea și aprecia toate alternativele.
7. **Jucător pentru echipă** – persoană blândă, diplomatică și receptivă care poate asculta pe alții și preîntâmpina neînțelegerile, sensibilă la indivizi și situații, poate uni membrii echipei.
8. **Finisorul** – persoană conștiincioasă și sânguincioasă, caută greșelile și lacunele, verifică obligațiunile echipei, duce lucrurile la bun sfârșit
9. **Specialistul** – profesional într-un domeniu îngust.

Se consideră că o echipă efectivă va fi compusă deci din minim 9 persoane, altfel cineva va trebui să îndeplinească câteva roluri. Acesta este unul din neajunsurile colectivelor mici.

În procesul de lucru în echipă apar următoarele tipuri de relații:

- cooperare amicală
- competiție amicală
- neamestec, distanțare – lipsa de colaborare și competiție
- competiție – orientare spre scopuri individuale, neîncredere reciprocă
- cooperarea antagoniștilor.

Puterea și influența echipei sunt amplificate de conformismul membrilor, adică de acceptarea necondiționată de către aceștia a părerilor dominante, supunerea la ele și refuzul de la gândurile și acțiunile proprii. În rezultat, obținem unitatea de grup a ideilor bazată pe supunerea personalității și susținerea părerii colective. La baza conformismului stă nu atât presiunea din exterior, cât frica de a deteriora relațiile cu membrii echipei.

Nivelul conformismului din echipă depinde de:

- caracterul relațiilor interpersonale din grup
- statutul persoanei

- posibilitatea de a adopta decizii de sine stătător și a-și expune părerea proprie

- mărimea colectivului
- obligațiunile luate public anterior
- dificultatea problemelor

Aspectele pozitive ale conformismului:

- asigură viabilitatea echipei în situații critice
- lipsește starea de dubii
- facilitează integrarea în colectiv
- crește coeziunea.

Diferențierea psihologică a colectivelor este marcată de caracteristicile psihologice ale colectivului.

1. Climatul psihologic intern se caracterizează prin relațiile reciproce ale lucrătorilor. Asupra climatului psihologic intern influențează satisfacția persoanei de către grup și de locul pe care îl are, compatibilitatea și nivelul de participare la conducere, stilul de conducere.
2. Starea psihologică a colectivului este caracterizată prin nivelul de satisfacție a membrilor de rolul și statutul lor, asupra stării psihologice influențează conținutul lucrului, volumul recompensei, perspectivele creșterii carierei, diferite posibilități (călătorii, slavă).
3. Coeziunea – unitatea psihologică a oamenilor referitoare la principalele probleme ale colectivului ce se exprimă prin atracția reciprocă a membrilor, dorința de a apăra și păstra colectivul. Coeziunea caracterizează nivelul de organizare a colectivului, adică capacitatea de depășire a dificultăților, unității în situații extreme, nivelul de coordonare a activităților. Coeziunea este în funcție de nivelul de compatibilitate psihologică și social-psihologică a oamenilor, adică temperament, caracter, calități profesionale și morale.

## Literatura recomandată:

1. Bîrcă A. *Managementul resurselor umane* Manual, Editura ASEM, Chisinau, 2005
2. Burlacu N., V.Cojocar. *Management.* – ASEM, Chişinău, 2000.
3. Hrişcev E. *Managementul firmei.* – ASEM, 1998.
4. Ionescu Gh.,Ccazan E., Adina Letiția, *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 1999
5. Moga T., Voicu V., Radulescu C. *Management*, Bucureşti, Editura ASE, 2003
6. Nicolescu O., Verboncu I. *Fundamentele Managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2002.
7. Nicolescu O., Verboncu I. *Management.* – Economica, Bucureşti, 1997.
8. Panaite N. *Managementul firmei.* – SRL „Condor”, Chişinău ,1994.
9. Petrescu I. *Management.* – Editura Holding Reporter, Bucureşti, 1991.
10. PetrescuI., Domokos E. *Managementul general*, Bucureşti, Editura Hiperion XXI, 1993.
11. Rusu E. *Decizii optime în management, prin metode ale cercetării operaționale*, Bucureşti, Editura Economică, 2001.
12. Zorlențean T., E. Birdiș, G. Căprărescu. *Managementul organizației.* – Economica, Bucureşti 1998.
13. Боди Дэвид, Пэйтон Роберт. *Основы менеджмента.* – Питер, Санкт-Петербург 2000.
14. Висема Х. «Менеджмент в подразделениях фирмы». Инфра-М, Москва, 1991.

15. Виханский О.С., А.И.Наумов. *Менеджмент* – Гардарика, Москва 1998.
16. Дафт Ричард Л. *Менеджмент* – Питер, Санкт-Петербург 2000.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента.* – Дело, Москва 1999.
18. Радугин А. *Основы менеджмента.* – Центр, Москва 1998.

Corectare: Valentina Solovei  
Redactor tehnic: Feofan Belicov

Semnat pentru tipar 28.05.10  
Coli editoriale 7,14. Coli de autor 5,6.  
Coli de tipar 9,5. Tirajul 50 ex.

Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al ASEM  
Chişinău – 2005, str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 59,  
tel. 402-986



**Academia de Studii Economice din Moldova**

**Sergiu Serduni**

**MANAGEMENT**  
**(note de curs)**

Nr. 29 – 152p. A5 Şrift 12  
Simb = 202529

K = 1,2, Simb x 1,2= 243035  
27.05.10

6,0 c.a. , venit: c.a.

**Editura ASEM**  
**Chişinău, 2010**