

PRINCIPALII FACTORI ORGANIZAȚIONALI DE CARE DEPIND DECIZIILE MANAGERIALE

Judecător Dr. Rustin-Petru CIASC

<https://www.doi.org/10.52744/978-606-26-1601-4.07>

CAPITOLUL I

Conceptul de cultură organizațională

1.1. Noțiuni generale

Pentru a asigura succesul pe termen lung în operațiunile organizaționale, performanța managerială este văzută ca o abordare strategică care integrează îmbunătățirea performanței angajaților cu creșterea capacităților individuale și ale echipei. Un sistem de management al performanței constă în toate procedurile utilizate pentru a recunoaște, susține, evalua, evalua, îmbunătăți și recompensa performanța angajaților într-o organizație.

O pluralitate de persoane nu poate supraviețui fără conducere, cu atât mai mult cu cât democrația absolută este o fantezie. În realitate, experții recomandă de multă vreme abordarea managementului participativ, dar aceasta este aplicabilă doar celor care ocupă funcții de conducere (cadre). Un punct de vedere din care specialiștii l-au studiat în mai multe proiecte de start-up poate fi util managementului. Acest sistem vine cu cerința ca acesta să fie aplicat în conformitate cu principiul ajutorului, care prevede că se impune ca problemele apărute să fie mai întâi evaluate și apoi soluționate de persoana care este responsabilă cu rezolvarea lor. Este adevărat că acest sistem nu este o soluție universală, dar este și adevărat că nu este o utopie. Numai dacă nu se mișcă pot comunica imediat la un nivel superior sau pot apela un expert. Gestionarea cu succes a acestui proces creativ depinde de îndeplinirea condițiilor impuse. (Hubert Jaoui, *La créativité*, Editura Morisset, Paris, 1995, p. 54).

Procesul planificării resurselor umane include recunoașterea cerințelor respective ale unei organizații și dezvoltarea planurilor pentru a îndeplini aceste cerințe. Nevoia de resurse umane este în curs de actualizare atât cantitativ, cât și calitativ. Planificarea resurselor umane este un aspect integral al organizării activităților economice ale unei organizații.

Climatul politic intern al organizației, procedurile sale de planificare a resurselor umane, precum și piața externă a muncii, cu caracteristicile sale regionale și specifice postului, sunt toți factori care afectează alocarea resurselor umane în viitor. Pentru cea mai lungă perioadă de timp, scopul planificării resurselor umane a fost acela de a atrage și reține numărul necesar de oameni cu abilitățile, cunoștințele și abilitățile necesare, pentru a dezvolta forțe de muncă flexibile și bine pregătite, pentru a reduce dependența de piața muncii, se ameliorează utilizarea personalului și se crează posibilitatea de a anticipa schimbări viitoare (Parker M. Glenn – Team Players and Teamwork, Editura Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990).

Totalitatea strategiilor și tacticilor care, atunci când sunt puse în acțiune în conformitate cu o logică certă, permit companiilor să ridice nivelurile de performanță în beneficiul clienților și angajaților lor. Pentru ca managerii să profite la maximum de angajații lor, aceștia trebuie să țină cont atât de motivațiile individuale ale fiecărui angajat, cât și de motivațiile specifice grupului. Doar atunci când aceste două niveluri de abordare sunt combinate, situațiile din lumea reală și adoptarea ulterioară a măsurilor ilegale devin de înțeles.

1.2. Necesitatea procesului decizional

Un rezumat al acestor pași practici care ar putea stabili și menține un climat de lucru caracterizat de motivație ar putea fi următorul: stabilirea unor obiective ambițioase care sunt atât realiste, cât și realizabile; Angajații trebuie să fie incluși în determinarea propriilor obiective ale managerului; subiecții au senzația că își pierd controlul (total sau parțial); informarea angajaților cu privire la deciziile care se repercutează asupra activității lor sau, în general, asupra oricărei chestiuni semnificative legate de organizație; creșterea răspunderii personale prin mai multă delegare; repartizarea sarcinilor pentru a oferi fiecărei persoane opțiunea de a-și îndeplini cu bună credință atribuțiile și de a dobândi mai multă experiență;

percepția clară a angajatului asupra conjuncturii că reușitele și recompensele depind de definirea precisă a relației dintre muncă și compensare (asigurându-se totodată că grupul în ansamblu înțelege această relație); Recunoașterea performanței angajaților, dar compensarea totuși prin distribuirea salariului la o rată mare a dobânzii în schimb (E. Burduș, Gh. Căprărescu – Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, 1999).

Natura managementului se bazează pe luarea deciziilor, care presupune selectarea dintre numeroasele opțiuni disponibile pentru realizarea uneia obiective care să satisfacă cel mai bine anumite criterii și a cărei aplicare afectează comportamentul sau munca a cel puțin altor persoane în afară de partea responsabilă.

Cele mai cruciale elemente ale procesului de luare a deciziilor sunt decizia în sine, mai multe decizii alternative, numeroase criterii, numeroase obiective, mediul și numeroase concomitente. Fiecare decizie de management trebuie să fie susținută de dovezi științifice solide și să fie precisă, oportună, productivă și cuprinzătoare.

În primul rând, cuvântul „comportament organizațional” se referă la studiul sistematic al comportamentului individual în interiorul grupurilor. Aceasta include analiza dinamicii grupului, dezvoltarea structurilor organizaționale în cadrul și între grupuri și procesul de implementare a schimbărilor. Cheia înțelegerii comportamentului organizațional este de a prezice și/sau influența conduita individuală și/sau de grup pentru a contribui la atingerea obiectivelor manageriale, care pot fi sau nu împărtășite în întreaga organizație (Cole G.A. – Organizational behavior, 1st edition, London, 1998).

Numeroase categorii de situații de luare a deciziilor pot fi găsite în interiorul unor organizații, ceea ce face crucial ca factorii de decizie să poată alege și modifica tehnicile, metodele și instrumentele potrivite de utilizat în fiecare. De exemplu, este imposibil să rezolvi problemele de luare a deciziilor în situații riscante și incerte folosind tehnici de luare a deciziilor în situații convingătoare fără a reduce substanțial integritatea procesului decizional. Procesul de luare a deciziilor este puternic influențat de comportamentul decizional. Din acest motiv, psihologia deciziei, care aduce mai multe tipuri de decizii, este de asemenea potrivită.

1.3. Tipologia deciziilor

Întemeierea și dezvoltarea deciziilor de management este un proces, deoarece presupune realizarea unui număr de activități care pot fi împărțite în mai multe etape, apar într-o anumită secvență și au dependențe specifice unele de altele.

După unele criterii, gruparea prerogativelor organizaționale în mai multe categorii prezintă importanță nu doar din punct de vedere teoretic și metodologic, ci și din punct de vedere practic și aplicativ. Semnificația practică a categorizării deciziilor microeconomice constă în faptul că, frecvent, metodele, tehnicile și instrumentele specifice categorizării pot fi utilizate pentru a dezvolta și susține decizii, în special în selectarea opțiunilor optime (*idem*).

Una dintre clasificările situațiilor decizionale se poate face după orizontul de timp pentru care se adoptă și implicațiile pe care le are aplicarea acestor decizii asupra activității organizației. În funcție de acest criteriu, se deosebesc următoarele categorii de decizii: strategice, tactice și curente.

Deciziile strategice au în vedere o perioadă mai lungă de timp (mai mult de un an), iau în considerare problemele majore cu care se confruntă activitățile organizației și au un impact atât asupra întregii activități, cât și asupra elementelor sale cheie.

Deciziile strategice, angajând răspunderi globale, se adoptă în cadrul centrelor de decizie de la nivelurile superioare ale managementului organizației și se referă la soluționarea unor probleme majore, de perspectivă ale acesteia. Aplicarea lor este condiționată de antrenarea unor mijloace materiale, financiare și umane considerabile, de aceea și răspunderea trebuie să fie a celor cu competență formală și informală ridicată.

O decizie strategică este luată pentru o perioadă relativ scurtă de timp (aproximativ un an), se referă la domenii cruciale ale organizației și amplifică doar o parte din activitățile acesteia.

Această categorie de decizii se bazează pe informații de obicei cunoscute și se referă la acțiuni precise. De cele mai multe ori prezintă un număr redus de alternative, se folosesc la implementarea unor planuri, prin care se definitivează liniile de dezvoltare generale determinat prin deciziile strategice. Deci, într-un orizont de timp acoperit de o decizie strategică se întocmesc și se implementează mai multe decizii tactice, care însă prezintă o

probabilitate mai mare de dobândire a rezultatelor potențiale prevăzute, decât deciziile strategice. Evident că, în intervalul de timp consacrat unei decizii de natură strategică, se iau mai multe decizii tactice, atât prin prisma orizontului de timp, cât și a problematicii abordate.

Deciziile actuale se adoptă frecvent, pentru un interval de timp redus, aplicarea lor având repercusiuni asupra unui anumit sector din activitatea organizației. Acestea au un caracter eficace, repetitiv, vizează domenii mai degrabă limitate ale organizației și antrenează resurse materiale, umane și financiare reduse. Ele reprezintă sarcina cea mai mare a deciziilor care se iau în cadrul unei organizații, iar efectele aplicării variantelor alese au o influență mai restrânsă asupra activității acesteia.

Fiecare din aceste categorii de decizii se fundamentează folosind metode, tehnici și instrumente specifice. Spre exemplu, nu pot fi soluționate situații decizionale strategice cu metode specifice deciziilor curente. Aceleași situații decizionale, care pot fi grupate după acest criteriu, pot să fie grupate și după alte criterii relevante.

Modalitatea de receptare a mediului proxim de către decident expune totodată gradul de convingere prin care se obțin rezultatele eventuale prin aplicarea unor variante decizionale. Prin prisma acestui criteriu, pot fi deosebite trei categorii de decizii, anume în condiții de certitudine, dar și în condiții de asumare a riscurilor.

CAPITOLUL II

Abordarea sistemică a schimbării

2.1. Rolurile managerilor

Rolul managerilor în modelarea culturii unei organizații constă în depistarea valorilor sale preponderente, în definirea clară a scopului urmărit și a obiectivelor acestuia, în stabilirea independenței personale și a limitelor gradului de participare, organizarea muncii pentru atingerea obiectivelor organizaționale, dezvoltarea sistemelor de diseminare care subliniază aceste valori și obiective și dezvoltarea proceselor de socializare care vor fi implementate.

Puterea autorității manageriale crește atunci când poziția unui manager față de o frică mai mare crește. Proprietarii de afaceri mici și mijlocii au de obicei o cantitate disproporționată de putere și influență. Pentru a influența cultura organizațională, angajații trebuie să accepte și să

absoarbă elementele culturale în diferite grade, în funcție de procesul de socializare. Este posibil ca furia să ajute la formarea unor valori exprimate. Indiferent de optica privind importanța atribuită calității pentru valoarea companiei, dacă există oameni care refuză să îndeplinească anumite sarcini și au impact asupra noastră, viitorii angajați care urmează modelul, acest lucru ar putea avea un impact semnificativ asupra calității. Membrii unei echipe care sunt influențați unul de altul pentru a se încadra într-un anumit interval de timp pentru un proiect ajută la dezvoltarea unui spirit de echipă care va rezista indiferent de cele decise în această privință. Formarea subculturii organizaționale este o strategie cheie pentru influențarea culturii angajaților.

Subculturile sunt unități organizaționale construite pe aceleași valori, norme și credințe. Valorile exprimate de aceste subculturi au puterea de a transforma complet cultura organizațională, membrii de sindicat creând ca rezultat o subkultură. Subculturile au de obicei o înțelegere mai profundă pentru cei care se angajează cu ele decât cultura acceptată a unei organizații. (Pedler Mike – Action learning in practice, Editura Gower Publishing Co. Ltd., 1983).

Motivația nu este doar o idee teoretică cu un singur scop; mai degrabă, se impune a fi un „instrument” puternic utilizat de lideri în scopul obținerii unor performanțe mai mari, cu scopul final de a atinge obiectivele în condiții ideale pentru consum, costuri și calitate, printre alți factori. Numai în acest caz are sens ca practicienii să fie atât de interesați de motivație, termen care a rămas în mare parte teoretic. Există o relație liniară între intensitatea motivațională și nivelul de performanță care depinde de complexitatea sarcinilor pe care fiecare persoană trebuie să le îndeplinească. Sarcinile simple sunt de rutină, repetitive, au componente automate și au puține variații în modul în care sunt rezolvate. Pe măsură ce motivația crește, crește și performanța.

Sarcinile complexe care necesită creativitate, conținut bogat și o varietate de abordări pentru rezolvarea problemelor sunt exemple de sarcini în care creșterea intensității motivaționale crește performanța până la un punct înainte de a începe să scadă. Această evoluție a fost demonstrată de Yerkes și Dodson într-un studiu realizat în 1908.

Termenul „motivație optimă” a fost inventat în același timp, referindu-se la un nivel de motivație care permite depășirea sau sub

așteptări în două circumstanțe specifice: atunci când dificultatea unei sarcini este percepută corect de către individ; în acest caz, motivarea optimă presupune o relație de corespondență, dacă nu de egalitate, între mărimile celor două variabile (de pildă, dacă dificultatea sarcinii este mai mare decât cea așteptată).

Împiedicarea sarcinii poate fi considerată incorectă, subapreciind (individul este submotivată și acționează în condițiile unui deficit energetic, conducând în cele din urmă la eșecul sarcinii) sau supraapreciind (individul este motivat și acționează în condițiile unui surplus energetic, permițând dezorganizare, activitate intensă, capacitatea de a cheltui resursele de energie înainte de eșecul sarcinii etc.).

În aceste circumstanțe, trebuie să existe un decalaj mai mic între gradul de intensitate motivațională și gradul de dificultate a sarcinii cum ar fi situația în care dificultatea sarcinii este moderată, dar percepută incorect ca fiind mare, atunci este suficient un nivel moderat de intensitate motivațională și nu există nicio submotivare suplimentară); dacă dificultatea sarcinii este moderată, dar percepută incorect ca fiind mică, atunci un nivel moderat de intensitate motivațională este suficient și nu este necesară nicio submotivare suplimentară).

Motivarea optimă se realizează prin luarea de măsuri cu privire la aceste două variabile: mai întâi, prin încurajarea indivizilor să recunoască sarcinile ca fiind de dificultate adecvată (acordând atenție importanței lor, inclusiv minimizarea momentelor dificile etc.); apoi, prin manipularea intensității motivației în scopul creșterii sau scăderii acesteia (de exemplu, inducerea de emoții puternice poate crește motivația); fără îndoială, se impune totodată existența unui autocontrol.

Deși este posibil să se susțină că motivația intrinsecă conduce la performanțe mai consistente și de lungă durată decât motivația extrinsecă (care poate fi pozitivă sau negativă), se recomandă utilizarea motivației extrinseci numai în circumstanțe excepționale și pentru performanțe cantitative care necesită activități simple. Motivațiile externe pozitive joacă un rol semnificativ în conducerea unui comportament eficient. O fuziune constantă a motivației constructive externe și interne este necesară pentru a obține o motivație optimă pentru a obține nu doar o creștere a performanței, ci și creșterea personală a individului.

Trebuie menționat și faptul că eficiența motivațională are atât o dimensiune personală, cât și una de grup. Motivația provine din excelența individuală, dar rezultă și din contextele sociale ale muncii. Situația tip este aceea în care, într-un grup sau într-un cadru de lucru există mai mulți oameni submotivați decât cei care sunt motivați corespunzător, starea lor motivațională urmând a se întoarce, afectând negativ performanța generală a echipei. (Nicolescu Ovidiu – Management comparat, Editura Economică, București, 1997).

O componentă cheie a succesului primului manager este capacitatea lui de a-i inspira pe alții în legătură cu obiectivele comune. Cu alte cuvinte, este capacitatea ei de a-i determina pe oameni să vrea să facă lucruri pentru și cu ea. Mai mult, acest căutător de oportunități excepționale (managerul) își petrece aproape tot timpul luând în considerare caracteristicile operaționale ale motivației. Liderii moderni sunt preocupați să anticipeze comportamentul angajaților lor, ceea ce este esențial, deși este extrem de dificil să facă acest lucru. Oamenii cunoscători trebuie să recunoască cu certitudine nu numai cine sau ce este de vină pentru un anumit comportament, ci și cum ar putea fi influențat. În cele din urmă, simpla identificare a cauzelor este o acțiune inutilă care nu are niciun impact asupra procesului de conducere.

Deși conjecturile și analizele teoretice sunt interesante, teoria trăsăturilor trebuie să includă mai întâi un răspuns la o problemă fundamentală: pot fi folosite motivațiile implicite ale persoanei pentru a explica comportamentul irațional? Indiferent de orice conotație proastă care le poate veni în minte (până la o conduită manipulată nu este evidentă), oamenii ar trebui să facă față unei astfel de idei acceptate și angajate în mod obișnuit. O scurtă trecere în revistă a experiențelor de viață va ilustra faptul că, de obicei, multe acțiuni umane sunt precedate de anticiparea a ceea ce vor spune sau vor face alți oameni ca răspuns la noi. Drept urmare, ne comportăm în moduri în care sperăm că îi vor face pe alții fericiți (sau îi vor supăra). Asigurarea este condiționată de informații sau așteptări exacte cu privire la ceea ce se va întâmpla. Ca urmare, trebuie să considerăm că, acționând în moduri care sunt în concordanță cu speranțele și dorințele altora, îi putem influența pe alții să reacționeze favorabil. Observați că, în realitate, manipulatorul nu este un colaborator, ci mai degrabă șoferul care, pentru a-i motiva pe angajați, are nevoie să

aibă un comportament mai apropiat de al lor; or, această schimbare de direcție reprezintă una dintre fundamentalele modificări ale stilului de conducere actual.

Motivele specifice care îi determină pe oameni să acționeze într-un anumit mod sunt tipurile fundamentale de motivație. O condiție necesară pentru capacitatea unui lider de a răspunde provocărilor este educația și, într-o mare măsură, cunoașterea mai precisă a acestor motive în rândul managerilor prin observație și diagnosticare. Realizarea adevăratelor motivații poate fi uneori dificilă, deoarece există șansa ca managerii treacă cu vederea atunci când sunt lăudați de angajații lor. Cu alte cuvinte, înțelegerea adevăratelor motivații ale angajaților nu ar trebui să se bazeze doar pe intuiție, fără excepție; mai degrabă, ar trebui să se bazeze pe un set cuprinzător de instrumente de motivare. Măsurile menite să corecteze situațiile existente ar putea fi eronate fatal dacă diagnosticul este incorect. Schimbarea esențială a perspectivei despre managementul resurselor umane este că scopul este acum de a include oamenii în activitățile de afaceri în cea mai mare măsură a abilităților lor, mai degrabă decât de a-i determina să îndeplinească o sarcină conform unor parametri predeterminați.

Persoanele care nu reușesc să atingă obiectivele de afaceri au prioritate față de persoanele care au performanțe la niveluri alese de ei. Pentru a atinge acest obiectiv, o echipă de management are acces la o varietate de instrumente, cum ar fi capacitatea de a insufla încredere lucrătorilor, astfel încât aceștia să fie motivați să se angajeze în activități complexe; ridicarea valorii muncii prin oferirea de oportunități de împlinire și prevenirea nemulțumirii la locul de muncă sau prin promovarea unui mediu care prețuiește munca bine făcută; asigurarea competiției constructive; și stabilirea unui sistem. Cu toate acestea, succesul utilizării acestor instrumente depinde de existența unui acord între utilizator și poziția pe care o dețin.

Metodele și tehnicile de motivare trebuie luate în considerare la crearea fișelor postului pentru a obține cea mai bună potrivire posibilă persoană-post. Acest lucru este necesar pentru ca acestea să fie puse în practică cu succes. Cu referire la principiul de marketing conform căruia toate întreprinderile ar trebui să producă bunuri numai dacă au confirmat în prealabil că există cerere pentru aceste bunuri și că această abordare practică

ar trebui utilizată la crearea fișelor postului. (E. Burduș, Gh. Căprărescu – Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, 1999).

Formarea și dezvoltarea profesională introduc idei noi și definiții oarecum schimbate. Astfel, potrivit R Mathias și H.J. Jackson (1994), pregătirea profesională constituie un proces de învățare în care candidații dobândesc cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-și îndeplini sarcinile curente, în timp ce dezvoltarea profesională este un proces mai implicat, care are ca scop să se asigure că candidații au cunoștințe și aptitudini necesare atât pentru pozițiile actuale cât și viitoare (anticiparea profesională). Acest (pp) din spate este uneori văzut ca o etapă în dezvoltarea profesională, adunarea mai multor competențe profesionale și cunoștințe fundamentale. Dezvoltarea profesională urmărește dezvoltarea de noi abilități, în timp ce perfecțiunea profesională urmărește să le îmbunătățească pe cele existente.

Formarea este definită de un autor ca un set de activități care permit indivizilor și grupurilor să-și îndeplinească sarcinile curente cu competență; în acest caz, noțiunea cheie este competența (Z. Boghaty, 2002).

Conform acestei perspective, dezvoltarea profesională este văzută ca fiind alcătuită din acțiuni instructive, coordonate și consecvente, cu obiectivele principale de a dezvolta un set de aptitudini și atitudini, precum și de a oferi un corp de cunoștințe și experiență practică care sunt toate cruciale pentru succes.

Din acest punct de vedere, competența presupune atât existența, cât și deținerea: a unui corp substanțial de cunoștințe dobândite anterior, în conformitate cu natura sarcinilor care trebuie îndeplinite în contextul profesiei sau postului propriu; experiență practică în rezolvarea problemelor prin activități de lucru efective; un set de aptitudini pentru îndeplinirea sarcinilor la nivelul cerut; o colecție de atitudini care promovează motivația.

Pregătirea unui produs original înaintea concurenților, depistarea celor mai inovative modalități de a oferi dovezi că investițiile în sectorul creativ pot fi profitabile și pot avea beneficii comerciale, motivând echipele de cercetare și dezvoltare, mobilizând forțele de vânzări și stabilind obiective clare permit practicienilor să dedice energie metodologică. cercetare. Funcția de resurse umane a fost suficient timp neglijată, aceasta prioritizând menținerea pozițiilor față de evaluarea resurselor și gestionarea

schimbărilor. Conform unei analize a cercetării teoretice, precum și a experienței practice în afaceri, trei factori pot fi împărțiți în trei categorii atunci când vine vorba de creativitatea organizațională: calitatea selecției resurselor umane, factorii social-economici și factorii organizaționali.

2.2. Importanța resursei umane

Pentru a atinge nivelul dorit de creativitate într-o organizație, selecția de calitate a resurselor umane este o condiție prealabilă. Acest lucru se datorează faptului că atunci când se analizează și se descriu cerințele postului, se va lua în considerare factorii (descriși mai devreme) care au un impact asupra creativității și vor fi aleși candidații care îndeplinesc cel mai bine cerințele. De obicei, capacitatea candidatului de a îndeplini cele patru criterii de potențial creativ (fluiditate/flexibilitate, originalitate/elaborare), precum și alte caracteristici personale rezultate din acești factori, este ceea ce determină selecția acestora. (Hubert Jaoui, *La créativité*, Editura Morisset, Paris, 1995, p. 28), sunt incluse curiozitatea, deschiderea generală culturală, științifică și artistică, abilitățile de observare, echilibrul psihologic, aptitudinalitatea interpersonală, respectarea și prețuirea diferențelor, tolerarea ambiguității și inconsecvenței, abilitățile de observare pentru umor și autoironie, judecarea de sine în mod obiectiv, independența și utilizarea tuturor aptitudinilor, inclusiv jocul de mână. (E. Burduș, Gh. Căprărescu – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, 1999).

Teoriile socio-economice presupun că nevoia de creativitate este constantă și este un rezultat direct al următoarelor forțe: progres tehnic (tehnologie avansată), presiune concurențială (alinieră, depășire), moral accelerat al produsului (produse competitive) și schimbări semnificative în natură. a muncii (forța de muncă măsurată, perfecționată). La nivel organizațional, munca creativă se desfășoară din ce în ce mai mult în grupuri, cercuri și colective (creativitatea de grup a depășit constant creația solo în multe domenii, inclusiv management). Contextul social al locului de muncă, împreună cu condițiile sale economice, este factorul cheie care va afecta modul în care angajatul desfășoară activități creative. Fiecare individ poate atinge obiectivele tactice pe cont propriu, dar colaborarea de grup este necesară pentru obiectivele strategice.

Creativitatea nu este singura ca scop; este lipsit de sens fără aplicare practică. Mediul potrivit este cel în care s-a creat sentimentul că situația

actuală este necorespunzătoare, impunându-se o ameliorare. În acest caz, trebuie acceptați toți factorii care ar putea afecta schimbarea. Nu poți exclude nici un nivel, nici un domeniu de inovație. În plus, este necesar ca obiectivele să fie realiste. Realizarea unei comunicări eficiente este una dintre premisele pentru desfășurarea cu succes a activităților creative. O conversație inutilă sau plictisitoare demotivează oamenii. Inovația eficientă este prin definiție un comunicator de primă clasă. Un comunicator eficient solicită în mod constant utilizarea abilităților creative atât la nivel personal, cât și la nivel de grup, pentru a elibera energia și concentrarea tuturor.

Înainte de a dezvolta o strategie de comunicare, este esențială creativitatea pentru a explora așteptările, aspirațiile și reprezentările celor două părți din sală, adică management și personal. Coordonarea planului de comunicare trebuie să includă managementul direct. Sesiunile creative sunt cruciale pentru transmiterea rezultatelor cercetării și pentru clarificarea așteptărilor, obiectivelor și metodelor.

Un simț colectiv al creativității este, de asemenea, necesar pentru implementarea acțiunilor planului; comunicarea nu poate fi redusă la un simplu schimb de informații. Scopul final al acestei strategii este influențarea comportamentului, obținerea unei implicări individuale maxime și coordonarea eforturilor. Limitările personale în rolul de executant duc fatal la mediocritate și eșec. În viitor, executantului i se va oferi mijloace operaționale și efective pentru a participa la dezvoltarea soluțiilor pe parcursul cursului care ar trebui urmat (Nicolescu Ovidiu – Management comparat, Editura Economică, București, 1997).

Exemplele de intervenții creative includ dezvoltarea produselor alimentare, auto, cosmetice, bancare, asigurări, turism, tehnologia informației și chimie; dezvoltarea de reclame și panouri publicitare; explorarea lacunelor și oportunităților pieței; efectuarea de cercetări privind posturile și canalele de comunicare; efectuarea de studii de imaginație; efectuarea de cercetări privind climatul corporativ intern și motivația angajaților; gestionarea proiectelor de afaceri; dezvoltarea strategiilor de comunicare; și efectuarea de cercetări prospective și de afaceri.

Aristotel evidențiază faptul că pentru creație sunt necesare atât daruri firești, înnăscute (Platon), cât și dobândite - învățătură, meșteșug - (Democrit) (Vasile Virgil Feier, *op.cit.*, p. 18). Nu există creație fără talent și

experiență. De asemenea, invenția este imposibilă fără cunoștințe și „savoir-faire”, cu nevoia ca priceperea să fie dublată și profundă.

În contextul Congresului AIF (Asociația Italiană a Formatorilor), Michel Crozier a contribuit la discuția pe tema „Formarea în contextul societăților postindustriale în relație cu intelectualizarea și munca creativă”. Din prezentare pot fi extrase patru teme: extinderea complexității, căutarea libertății, conștientizarea că, pentru majoritatea dintre noi, granițele noastre sunt doar imaginare și realizarea incapacității elitelor politice și economice de a orienta societatea către anumite avansare.

În realitate, un formator care refuză să servească drept instructor simplu (un rol pe care îl poate îndeplini și pedagog la un cost mult mai mic) trebuie să îndeplinească patru funcții principale: antrenament și dezvoltarea flexibilității mentale, care include revigorarea credinței de sine: Rigiditate decurge din rutină și condiționare, este declanșată de șocul de noutate și de lipsa de independență; a învăța cum să asiste fiecare persoană în descoperirea propriilor strategii de învățare și tehnici de optimizare; consolidarea credinței că învățarea pe tot parcursul vieții este o condiție pentru creșterea și dezvoltarea umană și este posibilă fără suferință; instalarea educației formale în cadrul sistemic al învățării organizate necesită prezența unuia dintre cei patru piloni fundamentali ai strategiei de afaceri (privat, public, administrativ și colectiv). Asumarea acestor patru responsabilități va forța sistemul educațional al națiunii, care în prezent este axat pe diseminarea informațiilor și menținerea controlului asupra opiniei externe, să devină mai riguros.

Resursele umane și creativitatea sunt pregătite să se conformeze stilului de predare al profesorului, deschizând ușile către viață, integrându-se fără judecată în mediile tinerilor și venind mereu cu noi modalități de a dinamiza orele. Aceste activități stimulatoare ar putea ajuta la prevenirea elevilor să suporte cheltuieli psihosomatice și ar putea ridica statutul persoanei care îi formează și statutul lor social. Cu toate acestea, educația și formarea trebuie să fie, de asemenea, prioritare ca niște motoare cruciale pentru dezvoltarea economică. Creația este rezultatul final al învățării continue. Potrivit lui Peter Druker, inovația poate fi studiată ca disciplină și pusă în practică.

Doar un număr mic de țări utilizează baza de date socială, care este un instrument extrem de avansat pentru gestionarea resurselor umane.

Franța este una dintre acele națiuni care a făcut cele mai multe progrese în implementarea cu succes a acesteia.(J. Igalens, J.-M. Peretti, *Le bilan social de l'entreprise*, 1980).

Termenul „bilanț” ar putea fi confuz., deoarece, contrar aparențelor, bilanțul social nu este un grafic pe două coloane care arată, la un moment dat, echilibrul dintre resursele sociale ale unei organizații și modul în care acestea sunt utilizate, între activ și pasiv, conform principiilor financiare. declarație (R. Danziger, „The Social Balance Sheet”, în *Encyclopaedia of Management*, vol. 1, Editura Economica Paris, 1989, p. 244). Auditul social este un instrument informațional de management, retrospectiv și rezumativ. El este descris ca un raport anual pregătit sub forma unui grafic care conține o serie de informații cantitative exclusive care exprimă climatul social și condițiile de angajare din companie. Respectivul termen este de obicei înțeles ca însemnând o listă de probleme sau un inventar, o evaluare personală sau un raport privind progresul legislativ sau legat de sănătate. Pentru a susține un set de indicatori orientați către obiective care se modifică de la an la an, dialogul social al unei întreprinderi ar trebui diseminat pe scară largă. Franța a fost prima țară care a instituit un astfel de tip de lege de reglementare a datelor sociale în 1977 (B. Martory, D. Crozet, *Gestion des ressources humaines*, Editions Nathan, 1988, p. 151). Indicatorii din baza de date sociale sunt grupați în șapte categorii, fiecare categorie conținând mai mult de un grup de indicatori (E. Vattevilte, *Mesure des ressources humaines*, Encyclopedie de gestion, vol. II, Editura Economica, Paris, 1989, p. 1893). Indicatorii de numerotare folosesc trei cifre, prima indicând capitalul, a doua ordinea grupului în capitală, iar a treia ordinea indicatorului în interiorul grupului.

Este evident că plata salariilor angajaților către consiliile de administrație ale companiei devine un angajament serios care se bazează pe profesionalism; atunci este mai ușor să acționezi în conformitate cu strategia nou introdusă de inspirație și motivare a lucrătorilor. Un alt lucru de reținut atunci când susțin că managerii trebuie să înțeleagă motivația este că se poate referi atât la motivația individuală, cât și la motivația de grup, așa cum a fost sugerat mai devreme în acest capitol. Subiectul de discuție pentru motivarea grupului este pur și simplu faptul că afacerea este un grup social care, ca orice societate, este condus de nevoi speciale. Motivația grupului a fost să abordeze o problemă specifică, care a dat

naștere la ideea abordării. (D. Rees, *Arta managementului*, Editura Tehnică, București, 1996, p. 109).

Printre altele, o resursă umană esențială în societate și în organizații este creativitatea, o calitate pe care doar o ființă umană o poate menține. Creativitatea este un concept la fel de vechi ca umanitatea însăși, cu exemple ale creațiilor sale de-a lungul istoriei, inclusiv obiecte, vehicule, orașe, poezii, sisteme etc. Abraham Maslow, un renumit sociolog american, susține că călătoria „este un amestec personal de rutină. și creativitate.” Cu toate acestea, istoric vorbind, societățile umane au fost mai conservatoare decât inovatoare (revoluțiile au fost realizate cu prețul unor violențe extreme). Această tendință înăscută ajută la explicarea, parțial, de ce creativității nu i sa acordat prea multă atenție înainte de anii 1970.

Schimbarea s-a implicat atunci când cantitatea de idei originale și inovații produse de creatorii liber-gânditori a început să nu satisfacă cerințele societății de creștere economică. Este momentul în care creativitatea începe să fie studiată pentru ca societatea să aibă un număr suficient de angajați flexibili și tineri.

Termenul „creativitate”, care are origini latine, dar a fost împrumutat în limba română din franceză, are o gamă largă de definiții, dintre care unele sunt ambigue și tautologice. Cele mai simple două sunt „creativitatea este capacitatea de a crea” și „a crea înseamnă a crea idei noi și utile prin fuzionarea elementelor existente anterior”. Definiția creativității include crearea de idei noi, în timp ce inovarea presupune acționarea asupra acestor idei pentru a face schimbări.

Deși conceptul de „creativitate” este relativ nou, interesul față de el datează din lumea antică și din figuri precum Platon, Heraclit și Aristotel. Matematicianul francez Jacques Hadamard este cel care descrie primul cele patru etape ale procesului de invenție: pregătire, incubare, iluminare și verificare.

Termenul de „creativitate” a fost folosit pentru prima dată de Jacob Levi Moreno pentru a se referi la „facultatea de a introduce un lucru oarecum nou în lume” în esul său „Sociometriei particulare”, conform unor autori¹; cu toate acestea, alți autori consideră că Gordon Allport a folosit pentru prima dată termenul pentru a se referi la „facultatea de a introduce un lucru oarecum nou în lume” în esul său „Creativitate” din 1937.

Întrebarea dacă abilitatea de a crea este o calitate unică a natura umană în general sau se aplică doar unor grupuri a fost ridicată (elitele).

S-a demonstrat că fiecare are capacitatea de a crea, dar această capacitate variază de la persoană la persoană în funcție de o varietate de factori (inteligență, educație, mediu, curiozitate, motivație, nivel cultural etc.). Au fost dezvoltate multe instrumente de cercetare pentru a înțelege și cuantifica aptitudinile, inteligența, emoția și atitudinea, inclusiv formate de testare, fișe de numărare, cadre de observație și alte instrumente. W. Stern introduce conceptul de „coeficient de inteligență”, care se calculează prin raportarea vârstei intelectuale (stabilizată pe baza rezultatelor testelor) cu vârsta cronologică. După 1950, instituțiile de cercetare încep să se concentreze mai mult pe creativitate și să mărească numărul de publicații și cursuri care o abordează (A. Moles, R. Claude, *Créativité et méthodes d'innovation*, Paris, Fayard-Momme, 1970).

Pentru a inova sau a introduce o schimbare radicală într-o situație, este nevoie de creativitate. Incapacitatea de a crea poate fi determinată de existența unor disfuncționalități (există o problemă reală), dar poate fi determinată și de incapacitatea de a avansa, de exemplu, fără disfuncționalități reale pentru a-și consolida poziția în raport cu concurenții, în spiritul competiției. Au fost acceptate în doctrină mai multe categorii de aplicații ale creativității: crearea, invenția, inovația; rezolvarea problemelor; optimizarea a ceea ce există. Creativitatea este necesară pentru cei care urmăresc atingerea acestor deziderate (Pierre Lebel, *La créativité en entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990). În funcție de situație, creativitatea poate fi fie artistică, fie tehnică, intelectuală sau practică, purificatoare sau generalizantă, venind cu o idee nou-nouță sau îmbinând două cunoscute, modeste sau enorme etc. Treptat, stimularea creativității este cheia. la rezolvarea problemelor, la implementarea schimbării și la răspunsul la persistența anumitor națiuni și afaceri față de cele ale altora. Spre deosebire de Statele Unite, unde tehnicile creative inovatoare au fost dezvoltate de ingineri pentru ingineri, în Europa continentală, părinții creativității erau responsabili de marketing și, datorită naturii și sarcinilor lor de serviciu, ei au fost primii care au recunoscut avantajele care ar putea fi realizat rapid prin utilizarea unor metode neconvenționale.

Importanța dezvoltării și formării profesionale a crescut semnificativ datorită ritmului rapid al schimbării din societatea contemporană, unde

există o relație foarte puternică între cele două fenomene. Mai multe cauze pot fi una care impulsionează schimbarea și exercită presiune asupra afacerilor în domeniul dezvoltării și formării profesionale (conform profesorului T. Zorlențan, 1998).

CAPITOLUL III

GLOBALIZAREA CONCURENȚEI

3.1. Provocări actuale cu privire la globalizarea concurenței

Există blocuri economice regionale majore care concurează astăzi pentru supremație. Orice producător trebuie să poată concura cu orice alt producător global în cazul în care oricare dintre aceste puteri poate fi aplicată oricărei piese. La nivelul UE, integrarea României în structurile europene ar putea reprezenta provocări serioase pentru companiile care nu sunt pregătite să concureze pentru că nu vor putea produce mărfuri la un raport calitate-preț la fel de competitiv precum cel oferit de rivalii europeni. Fără tehnologie eficientă (personal calificat), cunoaștere și aderarea la standardele europene de calitate (personal instruit) și alți factori, este imposibil să reușiți pe piață cu produse de calibrul superior. Succesul pe piață cu produse inferioare nu poate fi obținut fără tehnologie eficientă (personal calificat), cunoașterea și aderarea la standardele europene de calitate (personal instruit) și promovarea mărfurilor/serviciilor în afara canalelor „tradiționale” (personal calificat capabil să fie competitiv). activități de marketing).

Ritmul schimbărilor tehnologice s-a accelerat recent. Provocarea în practică nu este găsirea unui produs care să reziste, cucerirea unei piețe și menținerea unei prezențe acolo, ci mai degrabă adaptarea constantă la noile tehnologii și produse care apar și inovarea continuă pentru a menține prezența pe piață în cadrul aceluiași joc de produse.

Dacă se ține cont de faptul că progresele tehnologice au ca rezultat o creștere a calibrului forței de muncă, tipul tradițional de angajat - executivul - nu mai există în afacerile moderne. Mai important, o companie care nu încearcă să implementeze sugestii de îmbunătățire a practicilor de afaceri care vin de la întregul personal nu va avea prea multe șanse într-un mediu competitiv. În plus, chiar și în cele mai mici întreprinderi, angajații trebuie să învețe cum să folosească computerele, deoarece acestea sunt o componentă zilnică a activităților profesionale.

Abilitățile profesionale dobândite prin asimilarea școlară pot fi deja depășite în societatea actuală și mai ales în anii următori. Chiar și în învățământul tehnic de nivel universitar, există o problemă dacă nu se schimbă metodele de predare. Universitățile oferă studenților informații care au depășit deja realitatea tehnologică și ar fi mai benefic pentru ei să învețe cum să vâneze informații noi, să le filtreze și să le asimileze pe măsură ce acestea devin disponibile schimbări substanțiale în forța de muncă. Una dintre cele mai semnificative schimbări care va avea un impact asupra modului în care oamenii lucrează este progresele tehnologice.

3.2. Factori de influență

După cum s-a afirmat anterior, experiențele formative ale acestor angajați se îndreaptă către un tip de educație mai sofisticat decât „tradiționalele”: management complet al calității, guvernare orientată spre obiective, eficacitatea echipelor de proiect și strategii de creștere organizațională și profesională. Este util ca angajații companiei să primească instruire pe probleme de management și marketing în contextul dezvoltării unor sindicate mai puternice care ar putea împiedica unele decizii manageriale, astfel încât să poată înțelege ramificațiile economice și sociale ale unui protest înainte de a face o declarație.

O definiție cuprinzătoare a culturii corporative este dată de Kroeber și Kluckhohn [Senior, 1997]: „Cultura solidă constă într-un anumit mod de gândire, manifestare a sentimentelor și reacții, care se obține și se transmit prin simboluri, ca elemente distinctive reprezentative ale grupurilor de oameni, inclusiv exprimarea lor prin fapt; elementul esențial al culturii constă în ideile tradiționale și valorile atașate acestora.” O definiție foarte cunoscută a culturii corporative este că este „modul în care se fac lucrurile aici”, care include cutume, poziții dominante, tehnici de formare a angajaților și acceptarea atitudinii dorite.

Particularitățile culturii organizaționale includ: accent pe munca de grup sau individuală; gradul în care activitățile sunt planificate în jurul anumitor indivizi sau grupuri; orientarea către oameni presupune focalizarea managerilor fie asupra sarcinilor, fie asupra oamenilor, luând în considerare consecințele și influențele deciziilor de management asupra oamenilor; atenția la detalii - măsura în care precizia, analiza și atenția la detalii sunt subordonate; toleranță la risc și inovare - nivelul de acceptare a

comportamentului inovator, agresiv și riscant al angajaților; Gradul în care angajații sunt competitivi și agresivi în abordarea lor, spre deosebire de faptul că nu sunt dispuși să lucreze împreună; gradul în care managementul este concentrat asupra rezultatelor sau asupra procedurilor și tehnicilor necesare pentru atingerea acestor rezultate; Stabilitatea este măsura în care deciziile și acțiunile organizaționale interne pun accent pe menținerea status quo-ului (Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bögre, Managementul Resurselor Umane - manual profesional).

3.3. Evaluarea profesională

Procesul de evaluare a activităților profesionale este de ajutor atât pentru organizație, cât și pentru angajați. Organizația poate avea la dispoziție o evaluare, un „diagnostic”, o descriere a calității muncii angajaților săi și a capacității acestora de a menține o performanță stabilă. În funcție de constatările evaluării, puteți decide cu privire la politica de personal, strategia de salarizare, dacă doriți să recrutați personal extern sau să vă concentrați pe propria dezvoltare personală. În cele din urmă, managementul afacerilor poate prognoza sau estima nivelurile de productivitate la intervale regulate pentru a lua decizii adecvate cu privire la strategia de marketing. Când vine vorba de angajat, acesta este informat dacă rezultatele muncii sau performanța lor sunt considerate bune sau trebuie îmbunătățite. De asemenea, ei pot afla ce aspecte ale vieții lor profesionale pot fi îmbunătățite și pot estima relația dintre grilele de salarizare și nivelurile de performanță. În plus, evaluările performanței servesc ca mijloc de informare a angajaților cu privire la progresul lor profesional și indică abilitățile, calitățile și abilitățile ce se impune a fi avute în vedere pentru viitoare promoții, transferuri etc. Informațiile periodice despre performanța individuală pot acționa ca un motivator pentru munca eficientă și pentru a întări sentimentul de nemulțumire în evaluările profesionale atunci când scopul principal al feedback-ului oferit angajatului este de a influența, schimba și îmbunătăți comportamentul.

Atunci când un proces de evaluare profesională se concentrează pe descrierea aptitudinilor, competențelor și, cel mai important, a competențelor de bază ale unui angajat, este posibil să se concentreze mai puțin pe măsurarea eficacității activităților profesionale și mai mult pe învățarea despre cele mai bune trăsături ale angajatului și despre cum să le faci cel

mai bine. conduce-i. Mă angajez în interacțiuni reciproce. În acest caz, se obișnuiește să nu se evalueze performanța unei echipe mici, productive, preferând în schimb, așa cum a solicitat liderul echipei, o descriere a membrilor echipei manageriale pentru a favoriza comunicarea și a reduce timpul de acomodare reciprocă.

Managementul public (individual sau pluri-personal) ar trebui să emită deciziile având în vedere conformitatea totală cu prevederile normative, iar alegerea variantei optime nu poate fi în nici un caz rezultatul hazardului ci presupune o analiză realistă, responsabilă și conștientă a diferitelor alternative. Pe baza analizelor raționale ale situațiilor reale și a alternativelor propuse, managerul public își exprimă dorința luând o decizie a cărei eficacitate depinde de o serie de variabile, inclusiv gradul în care problema trebuie înțeleasă, viabilitatea soluțiilor propuse, momentul în care trebuie să fie înțeleasă. a deciziei, și finalizarea acțiunilor care trebuie să conducă la atingerea scopului.

Anumite acte normative, precum Legea nr. 24/2000 privind standardele tehnice de elaborare a legilor și Legea nr. 52/2003 privind transparența în luarea deciziilor în administrația publică, au stabilit condiții care garantează calitatea deciziilor manageriale și eficiența sau eficacitatea implicită a acestor decizii.

Potrivit articolului 18 alin.1 din Legea nr. 24/2000 privind standardele tehnice legislative pentru elaborarea actelor legislative, elaborarea proiectelor de documentare a actelor legislative se impune a fi precedată de o activitate documentativă și de o analiză științifică pentru cunoașterea realităților economice și sociale specifice care urmează să fie reglementate, legislația istorică în domeniu și reglementări similare. Deși limbajul juridic în cauză vede deciziile ca având o calitate normativă, trebuie să avem în vedere că legile stabilite de sistemul juridic se aplică și deciziilor manageriale care au o calitate individuală. Pe lângă faptul bine recunoscut că deciziile administrative nu mai pot fi luate doar pe baza unor dovezi empirice, ele trebuie să fie susținute de dovezi științifice.

O bază științifică solidă pentru o decizie necesită o documentare riguroasă în domeniul relevant și parcurgerea anumitor pași, de pildă documentarea, luarea de note în etapele de bază și formularea sau adoptarea deciziei.

Eficiența în luarea deciziilor depinde fără îndoială de abilitățile manageriale, așa cum demonstrează cunoștințele, aptitudinile profesionale, abilitățile și aptitudinile manageriale. Or, dacă aceste decizii nu sunt luate, procesele judiciare și de management ar fi afectate, cu repercusiuni negative asupra operațiunilor organizaționale.

Deciziile luate de managerii din sectorul public trebuie să garanteze anumite decizii din punct de vedere al formalității, în special consistența procesului decizional organizațional. Deciziile luate la un moment dat trebuie să fie în acord sau complementare cu deciziile luate anterior, dar nu în măsura în care managerul descoperă că unele decizii au căzut din favoarea și nu mai reflectă mediul extern al organizației, care se află într-o stare continuă de Schimbare.

În plus, este esențial să reținem că managementul organizațiilor, în special managementul public, are responsabilitatea de a baza deciziile pe legile aplicabile în domeniul în care își desfășoară activitatea. În sfârșit, deciziile manageriale trebuie să adere la sistemul organizatoric al categoriilor de obiective, care include obiective de bază, derivate, particulare și individuale (I. Verboncu, *op.cit.*, p. 275).

Oportunitatea reprezintă de asemenea o caracteristică a deciziei administrative citată în mod frecvent în literatura de specialitate (I. Santai, *op.cit.*, pp. 80-84). Astfel, se susține că, pentru ca o decizie să fie eficientă, aceasta trebuie să țină seama de circumstanțele specifice în care va fi aplicată sau, altfel spus, trebuie să fie oportună sau relevantă.

Potrivit prof. Tudor Drăganu, „Actualitatea unui act juridic exprimă acordul delimitat în parametrii legii, precum și obligațiile unui act juridic de a controla organele administrative, exprimă acordul între cerințele legale și nevoile societății pe măsură ce societatea continuă să se transforme. acțiunea care, deși este legală în condițiile legilor relevante, contravine anumitor împrejurări sau nu ține cont de contextul și scopul pentru care este utilizată, este nepermisă (Actele de drept administrativ, București, Ed. Științifică, 1959, p. 72, T. Drăganu).

Concluzii

Din punct de vedere procedural, deciziile manageriale nu trebuie transmise doar oral, ci și în scris. Legea și doctrina prevăd reperatele pe care conducerea se impune a le respecta în timpul luării unei decizii scrise, în

concret decizia trebuie să fie scrisă într-un limbaj și stil juridic care să fie clar, la obiect, riguros, exact și lipsit de ambiguitate. De asemenea, trebuie să respecte regulile gramaticale și să includă informații despre scopul deciziei, metoda de implementare, data și locul adoptării, atribuirea responsabilității și termenul limită.

În același timp, persoana care ia decizia trebuie să respecte procedura legală atunci când procedează ca atare. de fiecare dată când legea prevede o procedură mai complexă pentru pregătirea, elaborarea, dezbaterea, adoptarea deciziei, managerul are datoria de a urmări fazele procesului decizional și de a adera la orice restricții impuse de lege. În funcție de situație, deciziile manageriale sunt luate fie de către manageri individuali, fie de către manageri colectivi. În plus, deciziile sunt luate de manageri la o varietate de niveluri ierarhice, de la managerul de rang înalt până la cei din poziții inferioare, numeroase dintre aceste decizii fiind luate cu preocupare pentru delegarea autorității.

Cu alte cuvinte, un manager superior poate atribui unui subordonat oricare sau toate sarcinile atribuite, împreună cu transferul sarcinilor atribuite. Decizia trebuie luată de o persoană sau un grup de persoane asupra cărora există autoritate (competență) definită în domeniul relevant. Evident, în ceea ce privește excluderea în sectorul public, toate deciziile manageriale trebuie luate strict în conformitate cu litera și spiritul legii și pot fi luate numai în sfera autorității legale.

Bibliografie

1. Nicolescu Ovidiu, (1997), *Management comparat*, Editura Economică, București.
2. Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bögre, (2008), *Managementului Resurselor Umane - manualul profesionistului*, Timișoara, Editura Brumar.
3. Matei Lucica, (2006), *Management public*, Editura Economică.
4. Radu Emilian, Gabriela Țigu, Olimpia State, Claudia Țuclea, (2003), *Managementul resurselor umane*, Editura ASE, București.
5. T. Drăganu, (1959), *Actele de drept administrative*, Editura Științifică, București.
6. D. Rees, (1996), *Arta managementului*, Editura Tehnică, București.
7. A. Moles, R. Claude, (1970), *Créativité et méthodes d'innovation*, Paris, Fayard-Momme.
8. Hubert Jaoui, (1995), *La créativité*, Editura Morisset, Paris.
9. R. Danziger, (1989), „Bilan social”, în *Encyclopedie de gestion* (sub redacția P. Joffre, Y. Simon), vol. I, Editura Economica Paris.
10. B. Martory, D. Crozet, (1988), *Gestion des ressources humaines*, Editions Nathan.