

**Simona-Alina-Zora STANCOVICI, Claudia-Livia PAU,
Nicoleta-Adriana ODINĂ
(Autori)**

ELEMENTE ȘI METODE DE MANAGEMENT

**Simona-Alina-Zora STANCOVICI, Claudia-Livia PAU,
Nicoleta-Adriana ODINĂ
(Autori)**

ELEMENTE ȘI METODE DE MANAGEMENT



Editat de **Pro Universitaria SRL**, editură cu prestigiu recunoscut.
Editura **Pro Universitaria** este acreditată CNCS în domeniul Științelor Umaniste și
CNATDCU (lista A2-Panel 4) în domeniul Științelor Sociale.

Copyright © 2022, **Editura Pro Universitaria**
Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria.

Nicio parte din acest volum (fragment sau componentă grafică) nu poate fi copiată
fără acordul scris al **Editurii Pro Universitaria.**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

STANCOVICI, SIMONA ALINA ZORA

Elemente și metode de Management / Simona-Alina-Zora Stancovici,
Claudia-Livia Pau, Nicoleta-Adriana Odină. - București : Pro Universitaria,
2022

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-1619-9

I. Pau, Claudia Livia

II. Odină, Nicoleta Adriana

005

<https://www.doi.org/10.52744/978-606-26-1619-9>

Redactor:	Elena Onea
Tehnoredactor:	Liviu Crăciun
Copertă:	Vlad Pătruța



Redacție:
tel.: 0732.320.664
e-mail: editura@prouniversitaria.ro



Editura Pro Universitaria



Librăria Ujmag:
tel.: 0733.673.555; 021.312.22.21
e-mail: comenzi@ujmag.ro
ujmag.ro



Ujmag.ro

CUPRINS

PROLEGOMENE	9
--------------------------	----------

Capitolul 1

INCURSIUNE ÎN DOMENIUL CERCETĂRIILOR LEGATE

MANAGEMENT ȘI ORGANIZAȚIE	11
--	-----------

1.1. Managementul și cultura managerială – pionii esențiali ai mediului organizațional intern. Repere conceptuale.	11
1.1.1. Repere conceptuale ale managementului clasic și modern	11
1.1.2. Cultura managerială de la „era coșului de fum” la „era gulereilor albe”	22

Capitolul 2

DEFINIȚII ȘI DELIMITĂRI	28
--------------------------------------	-----------

2.1. Management, manager, cultură organizațională, cultură managerială	28
2.1.1. Managementul	28
2.1.2. Managerul	37
2.1.3. Cultura organizațională	46
2.1.4. Cultura managerială	52

Capitolul 3

FACTORII DE INFLUENȚĂ AI CULTURII ORGANIZAȚIONALE,

ANTREPRENORIALE ȘI PERFORMANȚEI MANAGERIALE	66
--	-----------

3.1. Etapele cercetării	66
3.2. Modalități de includere a factorilor de influență asupra culturilor organizațională și managerială	67
3.3. Inventarierea principalilor factori de influență ai culturilor organizațională și managerială	70
3.4. Identificarea și prezentarea principalelor calități ale culturilor organizaționale, manageriale și antreprenoriale	84
3.5. Tabloul de sinteză al culturilor organizațională și managerială	101

Capitolul 4

STILURI, METODE, TEHNICI ȘI FUNCȚII ALE MANAGEMENTULUI 104

4.1. Definirea și clasificarea metodelor de management.....	104
4.2. Metode generale de management	106
4.2.1. Conceptul de management previzional	106
4.2.2. Managementul prin obiective (MPO)	107
4.2.3. Managementul prin excepție	108
4.2.4. Managementul prin proiecte	109
4.2.5. Managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală.....	110
4.2.6. Managementul prin proiecte cu stat major	110
4.2.7. Managementul prin proiecte mixt	110
4.2.8. Managementul pe produs	111
4.2.9. Managementul prin bugete	111
4.3. Metode și tehnici specifice de management.....	112
4.3.1. Metode de stimulare a creativității personalului.....	112
4.4. Metode și tehnici utilizate în elaborarea previziunilor.....	116
4.5. Stiluri de conducere și tipuri de manageri	121
4.6. Funcțiile managementului	124

Capitolul 5

DECIZIA ȘI PROCESUL DECIZIONAL ÎN MANAGEMENT 129

5.1. Conceptul de decizie managerială	129
5.1.1. Definirea deciziei manageriale și a procesului decizional.....	129
5.1.2. Factorii primari ai deciziei manageriale	131
5.1.3. Definirea și structura sistemului decizional	133
5.2. Abordări moderne ale procesului decizional strategic	136
5.2.1. Principalele abordări decizionale.....	136
5.2.2. Model decizional normativ strategic.....	138
5.2.3. Raționalizarea și modernizarea sistemului decizional. Cerințe de raționalitate privind decizia.....	141
5.2.4. Metode și tehnici decizionale	143
5.3. Metodologia de re-proiectare a sistemului decizional	147
5.4. Analiza calității deciziilor	148

Capitolul 6

MANAGEMENTUL PUBLIC ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19 150

6.1. Pandemia Covid-19 și managementul public din România	153
6.2. Criza COVID-19 și soluțiile manageriale aplicabile acesteia.....	155
6.3. Leadership în administrația publică și etica managementului.....	158
6.4. Eficiența și eficacitatea managementului public românesc în context pandemic.	161
6.5. Concluzii ale managementului public sub auspiciile Covid-19.....	168

BIBLIOGRAFIE 173

PROLEGOMENE

În urmă cu mulți ani, foarte puțini oameni din România aveau vagi cunoștințe despre ce înseamnă managementul și care sunt atributele și virtuțile lui; azi, atât în sectorul public, cât mai ales în sectorul privat, managementul a ajuns să fie motorul principal al evoluției și dezvoltării, iar managerul a devenit personajul principal al teatrului economic mondial! Alături de antreprenor, acesta alcătuiește un cuplu motor al economiei; iar managerul-antreprenor este, adesea, ucenicul vrăjitor, care deține bagheta magică a creditului, investițiilor, utilizării resurselor, conducerii operative și evitării riscurilor...

Mai mult, managementul a evoluat de la conceptul obscur, cu conținut ambiguu, de odinioară, la un concept bazal, chiar esențial, pe care s-a dezvoltat o adevărată știință a organizării și conducerii, ba chiar un mit, o religie a succesului economic, explicabilă și justificabilă pentru cei care știu și recunosc sintagma după care „dacă economie nu e, nimic nu e”...

Această evoluție rapidă și spectaculoasă a managementului nu s-a produs la voia întâmplării, ci a presupus un efort continuu și consistent de cristalizare, căutare, clarificare, sistematizare și esențializare, adică un serios efort de cercetare științifică, desfășurat la nivel mondial. În urma acestui efort au rezultat serii de conceptualizări, definiri și clasificări, care au deschis noi orizonturi și pentru alte domenii. În această lucrare, ne propunem să facem o incursiune în acest vast domeniu, al conceptualizărilor și clasificărilor, care fac cognoscibilă noua știință a managementului.

Capitolul 1

INCURSIUNE ÎN DOMENIUL CERCETĂRIILOR LEGATE MANAGEMENT ȘI ORGANIZAȚIE

1.1. Managementul și cultura managerială – pioni esențiali ai mediului organizațional intern. Repere conceptuale.

1.1.1. Repere conceptuale ale managementului clasic și modern

A existat dintotdeauna, există și va exista un *astăzi economic* care include invariabil un *astăzi managerial*, o contemporaneitate transcendentală în care fiecare *astăzi* are propriile valori dezvoltate în cadrul unor determinări date de legi și legități economice etern valabile.

Valorile momentului sunt caracterizate de concurență, globalizarea piețelor și afacerilor, ritmul schimbărilor tehnologice și legislative, iar prețul mare plătit de societate este pentru informație, utilizarea tehnologiei, calitatea produsului, calitatea servirii consumatorului și viteză. La baza vitezei stă o bună practică și conform celor spuse de Niels Bohr, „la baza unei bune practici, stă o bună teorie”¹.

Managementul organizațiilor a devenit o bună practică astăzi, pe baza unei foarte bune teorii date de abordarea sistemică din „Teoria sistemelor”. În această abordare, *organizația, oricare ar fi natura ei, reprezintă un sistem complex, cibernetic, cu reglare și autoreglare, caracterizat printr-o multitudine de subsisteme și elemente, toate acestea fiind în permanentă în permanentă legătură cu mediul exterior. S-ar putea spune, dar în contextul altei abordări, că legătura dintre sistem și exterior este atât de fluidă și intimă, încât orice*

¹ www.encyclopedia.britanica.ro (citată din prelegerea lui Niels Bohr la Conferința Solvay despre fizică, Bruxelles, 1927).

fracțiune a mediului exterior, alipită și abordată alături de sistem, va da ca rezultat un sistem nou.

Domeniul managementului ca știință a fost dezvoltat abia recent ca răspuns la nevoile stringente ale practicii asistenței sociale, cu ajutorul a numeroși specialiști de înaltă calificare de pretutindeni. Managementul este astfel abordat dintr-o varietate de unghiuri care deseori diferă unul de celălalt.

Managerii nord-americani aderă la definiții pragmatice ale poziției managerului. Cu toate acestea, alte abordări tratează managementul ca fiind informat.

Potrivit opiniei noastre, managementul pentru afaceri ar trebui să petreacă timp cercetând procesele și relațiile interne de management pentru a înțelege mai bine legile și principiile directoare care le guvernează. De asemenea, ar trebui să dezvolte noi tehnici, metode și cadre de management care să asigure o creștere susținută a competitivității lor.

Relațiile și procesele de management sunt studiate în educația managerială. Ca rezultat al studiului, sunt explorate principii directoare, legi și alte probleme.

În ceea ce privește aplicarea sa practică, el menține concepția de sisteme, metode, tehnici, proceduri noi de management pentru companie în ansamblu și componentele cheie. Elementele metodologice din știința managementului sunt un instrument pus la dispoziția managerilor și angajaților firmelor de management pentru a-i ajuta să-și conducă operațiunile mai eficient.

Managementul este coordonarea sistematică a acțiunilor individuale și de grup pentru atingerea obiectivelor organizaționale, astfel încât să beneficieze majoritatea societății.

În general, managementul eșuează în organizațiile care concentrează resursele umane și logistice spre atingerea anumitor obiective și în care relațiile dintre indivizi și funcții sunt realizate în conformitate cu o anumită structură organizațională.

De fapt, managementul este tot ceea ce îi ajută pe oamenii moderni să se pregătească pentru condițiile de muncă și de viață din ce în ce mai solicitante și într-o perpetuă schimbare.

Dacă s-ar încerca realizarea unei paralele între ceea ce este înțeles ca leadership ca un act social bazat pe mecanisme de autoritate structurate

ierarhic și management, care abordează mai exact unele preocupări rasiale mai fundamentale, s-ar descoperi că activitatea managerială a eclipsat noțiunea că oamenii se nasc liberi.

Așadar, se pare că avem de-a face cu o adevărată revoluție, în cadrul căreia vârfurile piramidale au coborât până la nivelul de bază fără a se prăbuși ierarhiile, iar comunicarea informațional-decizională se îndepărtează de la verticalitate și se îndreaptă către orizontalitate în noile noastre structuri matriciale, unde nodurile de autoritate au apărut atât din ramurile operaționale, cât și din cele executive în beneficiul tuturor. Nu este posibil să se creeze și să mențină un mediu de cooperare care să încurajeze indivizii să-și maximizeze abilitățile. Valorile materiale și spirituale de astăzi sunt produse cu puțină pierdere în această amalgamare de lideri și adepți care cooperează pe cale amiabilă, combătând elita structurată ierarhic care conduce dintr-un singur punct. Acest lucru nu înseamnă că liderul a dispărut și că ar trebui să rămân tăcut în fața anarhiei. Nu participăm doar la comunicarea relațională, care se bazează pe aptitudinea pentru relațiile interpersonale. Această formă a înlocuit concurența acerbă, bazată pe legile care guvernează învingătorii și învinșii cu o concurență amicală construită pe înțelegeri reciproce în contextul jocurilor care implică mize mici. Această formă a urmat uneia care garantase supremația în sectorul de influență al relațiilor albe, până la prăbușirea marketingului inclusiv. În acest fel, atât pierderea, cât și câștigul sunt împărțite într-un mod neutru.

Numai în acest fel este posibilă atingerea scopului managementului, care este coordonarea activităților individuale sau de grup în vederea creșterii profiturilor, diminuării pierderilor și îmbunătățirii calității bunurilor și serviciilor, beneficii care acționează direct sau indirect în întreaga comunitate.

Succesul sau eșecul organizațiilor sau instituțiilor depinde în mare măsură de calitatea managementului. Capacitatea managerilor de a răspunde la schimbare și de a se adapta atât la rezultate bune, cât și la cele rele este ceea ce definește în cele din urmă succesul managerial, așa cum este demonstrat de calitate și productivitate.

Managerul, ale cărui acțiuni au potențialul de a face o corporație să aibă succes sau nu, este în centrul preocupărilor actuale legate de atingerea acestui obiectiv într-un mod aproape sigur. Cu toate acestea, călătoriile de afaceri se schimbă rapid, creând o situație în care managementul trebuie să

se adapteze pentru a supraviețui. Pentru a realiza acest lucru, managerul trebuie să-și sacrifice cu adevărat viața personală în timp ce își confundă propriile interese cu cele ale companiei.

Aproape 60% dintre manageri dedică mai mult de 12 ore în fiecare săptămână sarcinilor manageriale, în ciuda faptului că majoritatea deciziilor sunt luate în timpul weekendurilor. Numai în acest fel managementul la toate nivelurile de responsabilitate poate menține liniile de demarcație în acest mediu dinamic.

Cu toate acestea, managerii din perioada actuală evită în mod paradoxal specializările limitate în favoarea unui stil de management energic, eliberat, cu interese și idei largi. Succesul managerial este obținut prin utilizarea unei combinații de aplicare realistă a vechilor principii la circumstanțe moderne, a metodelor și instrumentelor moderne pentru a rezolva problemele ridicate de o lume în schimbare imprevizibilă. Aceasta este cu siguranță o posibilitate, dar vor exista inevitabil conflicte cu procedurile de acțiune mai convenționale.

Caracteristicile științei managementului includ plasarea oamenilor în centrul cercetării, atât ca subiecte, cât și ca obiecte ale managementului, prin prisma obiectivelor pe care le urmăresc și în strânsă dependență de obiectivele, resursele și sistemele de sprijin cu care sunt integrați.

În condițiile economiei de piață, cea mai interesantă și semnificativă ramură a cunoștințelor manageriale este managementul firmei.

Această realitate se poate explica prin două motive:

- organizația/instituția/firma reprezintă producătorul primar de valoare și valoare de cercetare, ea acționând ca agenție economică primară a economiei;
- formalizările inițiale ale cunoștințelor de management s-au concentrat pe afaceri și s-a dezvoltat în cel mai fertil teren pentru idei noi în teoria și practica managementului.

Într-o lume a concurenței, dar și a schimbărilor continue, managementul se concentrează pe plusul sau avantajul concurențial al unui sistem în fața altuia sau altora. Avantajul concurențial reprezintă utilizarea „competențelor cheie”, care așează în mod clar și distinct o organizație față de concurenții ei, conferindu-i un avantaj față de actorii aflați pe piață, obținut prin produse, service, raport cost-eficiență și calitate sau oricare alte posibilități. Avantajul concurențial dă organizației capacitatea de a obține ceva substanțial, acel

ceva pe care concurenții nu pot să-l obțină. Avantajul concurențial nu poate fi obținut decât prin scanarea continuă a tuturor proceselor și evenimentelor care se produc „în jur”, în speță a mediului extern.

Prin definiție, ***mediul extern al unei organizații este reprezentat de forțele principale din afara organizației, care au un potențial semnificativ de impact, de influență asupra succesului probabil al produselor, serviciilor sau informațiilor livrate pe piață.***

Literatura de specialitate împarte mediul extern în două componente, astfel:

- a) *megamediul*, care include factorii internaționali, tehnologici, economici, politico-legali și socio-culturali;
- b) *mediul specific*, numit și țintă, care include consumatorii și clienții, concurenții, furnizorii, piața forței de muncă și agențiile guvernamentale.

Trebuie remarcat faptul că mediul specific este unul profund economic, organizațional, structural, cuprinzând concurența pe orizontală, iar pe verticală, furnizorii și piața muncii în amonte și consumatorii și clienții în aval. Mediul specific este dinamic, iar reglarea, prin accelerare și (cel mai des) frânare se produce prin agențiile guvernamentale.

Pe lângă mediul extern, literatura de specialitate definește și mediul intern al unei organizații ca un set de valori comune, precepte, credințe și reguli care sunt susținute de o întreagă colectivitate de oameni, interese și o leagă colectiv de sine.

Aproape toată literatura de specialitate afirmă în mod eronat și faptul că mediul intern este conceptual și constitutiv identic și se confundă până la identitate cu un alt concept, ***cultura organizațională***. Acest concept ar asigura viziunea de sistem a organizației, conștiința ei de sine, reprezentând un concept intern la îndemâna managementului, dornic să stăpânească traiectoria acestuia. Aceeași literatură insistă asupra a trei aspecte ale culturii organizaționale și a impactului acesteia asupra organizației:

- a) **direcția** – face referire la nivelul în care o cultură sprijină cu un ecart pozitiv față de nivelul la care împiedică atingerea obiectivelor organizaționale;
- b) **pătrunderea** se numește și dispersare, indicând măsura în care o cultură este larg răspândită printre membrii organizației;

- c) **forța** – reprezintă un element care se referă la modalitatea în care membrii organizației unde și desfășoară activitatea acceptă valorile împărtășite și diseminate de organizație și alte aspecte ale culturii.

În analogie cu individul, cu *homo faber* care are o personalitate, cultura organizațională ar însemna personalitatea organizației. Ea reprezintă o percepție existentă în organizație, nu la nivel de individ, ci ca o medie, la nivel de organizație, ca un aspect împărtășit al culturii la nivelul acesteia. Reprezintă, pe de altă parte un termen care face o descriere analitică, care se focusează pe modul în care membrii săi percep organizația.

Cultura organizațională nu este evaluată, mai degrabă, este descrisă și evaluată folosind următoarele criterii:

- inițiativă individuală, grad de responsabilitate, libertate și independență; toleranță la risc, inovație și agresivitate; direcție, obiective și performanță; integrare și integritate, disponibilitatea de a coopera cu membri organizației și de a-și coordona acțiunile prin prisma elementelor și a subordonării față de întreg; sprijin pentru management, comunicare cu subordonații și asistență din partea acestora;
- controlul, cantitatea și calitatea reglementarilor, și supravegheri directe;
- gradul de identificare pe care îl au subordonații cu organizația;
- compensații și criterii impuse în opoziție cu vârsta sau vechimea, favoritismul, avansurile de natură sexuală și în raport cu performanța și ceea ce se obține după promovarea pe criterii aleatorii;
- toleranță, dorința lucrătorilor să rezolve singuri problemele și încurajarea acestora, mai ales în perioade de criză;
- modele de comunicare, criterii de permisivitate acordate lucrătorilor și realizarea gradului de restricție pentru aceștia.

Printre multe alte lucruri, cultura organizațională include simboluri și sloganuri, ritualuri și ceremonii de trecere, consolidare și integrare, modele comportamentale, obiceiuri și tradiții.

Unii o aseamănă cu un iceberg, pe partea vizibilă fiind plasate componentele secundare, iar pe partea ascunsă, elementele primare esențiale. După cum se vede, confuzia dintre mediul intern și cultura

organizațională se datorează amalgamului dintre fizic și metafizic, care înseamnă derută, ca să nu spunem moartea științei. Iată câteva întrebări:

1. Organigrama unei organizații ține de cultură?
2. Bilanțul societății comerciale are legătura cu economicul sau cultura organizațională?
3. Relația dintre două subunități este economică sau ține de cultura organizațională?
4. Unde se plasează muzeul organizației, dat fiind faptul că este un important pion de marketing și, în același timp, un atu pentru trecut și viitor, pentru istorie?

În cele ce urmează, trebuie arătat că, partea vizibilă a icebergului este mediul intern, legat strict de economie și de management, iar partea invizibilă este metafizica culturii organizaționale, de multe ori mult mai periculoasă și mai feroce decât partea vizibilă.²

Cele arătate până în acest punct reflectă aproape cu certitudine că, managementul este miezul mediului intern al întreprinderii și așa este reflectat și în vasta literatură a domeniului. Astfel, în Dicționarul explicativ al limbii române (DEX, 1998), managementul este reflectat ca fiind:

- 1) „activitatea și arta de a conduce”;
- 2) „ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderii;
- 3) „știința și tehnica organizării și conducerii întreprinderii”;³

Cele trei accepțiuni din DEX par a fi acoperitoare pentru conceptul „*management*”. Totuși, în prima accepțiune, cuvântul „*arta*” induce suficiente nedumeriri și aproximativități, depășind astfel condiția definiției în sine, care are ca principal rol **delimitarea de orice altceva** și, dacă se poate, delimitarea față de cele mai fine proximități. A doua accepțiune pare mai apropiată de cerințele managementului, în timp ce a treia aduce un val de generalitate care o face inutilă.

Mergând mai departe, în Dicționarul de Neologisme (DN), managementul este definit ca fiind „*știința organizării și conducerii*

² Liviu Spătaru, Alina Stancovici, „Mediul intern versus cultura organizațională” – volumul manifestării dedicate „Zilei Economistului”, Universitatea „Eftimie Murgu” Reșița, noiembrie 2008.

³ DEX, dex-online.ro

întreprinderilor”⁴. Această pseudo-definiție are în vedere doar latura teoretică, științifică a conceptului, eludând latura aplicativă, cel puțin la fel de importantă ca prima.

Depășind referințele cvasi-oficiale și făcând o incursiune, chiar sumară în literatura de specialitate, găsim la profesorul Gheorghe Macovei (1983) definiția potrivit căreia „*managementul desemnează un sistem de principii, de cerințe, de reguli, precum și talentul de a le aplica*”.⁵ Se poate observa că, spre deosebire de DEX, în locul cuvântului „artă”, apare cuvântul „talent”, parcă mai adecvat pentru ceea ce presupune managementul...artă fără talent nu se poate!

Probabil că cel mai apropiat de ceea ce vrea să însemne conceptul „management” este profesorul Ovidiu Nicolescu (1992) care spune că „*managementul reprezintă studierea procesului și relațiilor de management, în cadrul firmei, întreprinderii sau organizației, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, tehnici și modalități de conducere, de natură să eficientizeze activitatea*”.⁶ Se întrevade în definiție dinamismul procesului managerial, îmbinarea teoriei cu practica procesuală și conceperea noului, precum și finalitatea procesului care constă în eficientizare.

În toată literatura studiată, profesorul Nicolescu este singurul care leagă intrinsec și deloc contextual managementul de finalitatea lui teleologică.

Trecând peste granițe, apar alte definiții, diferite nu numai prin nuanțe, ci uneori în substanța lor. Astfel, A. Mackensie (1969) spune că „*managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale: ideile, adică a stabili ce este de făcut în prezent și mai ales în perspectivă, prin elaborarea de strategii, obiective și programe pentru firmă; oamenii, cei care emit și cei care îndeplinesc ideile și relațiile, care presupun stabilirea structurii organizatorice, precizarea legăturilor între compartimente și între oameni în cadrul acestora*”.⁷ Definiția pare a avea mai degrabă o valoare teoretică, bazată pe o forță intuitivă, dată de circumscrierea

⁴ DN (Dicționar de neologisme), Editura Științifică, București, 1998.

⁵ Gheorghe Macovei, *Conducerea modernă, fundament al autoconducerii*, Editura Junimea, Iași, 1983.

⁶ Ovidiu Nicolescu, „Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață, Volumul „Management și marketing”, editat de Revista „Tribuna Economică”, București 1992.

⁷ A. Mackensie, Harvard Business Review, decembrie 1969.

managementului pe cele trei elemente fundamentale: idei, oameni, relații. Se poate intui managementul ca un cerc circumscris unui triunghi format din cele trei elemente fundamentale, dar aici Mackensie pare să nu descrie decât triunghiul, lăsând în ambiguitate suprafețele dintre triunghi și cerc!

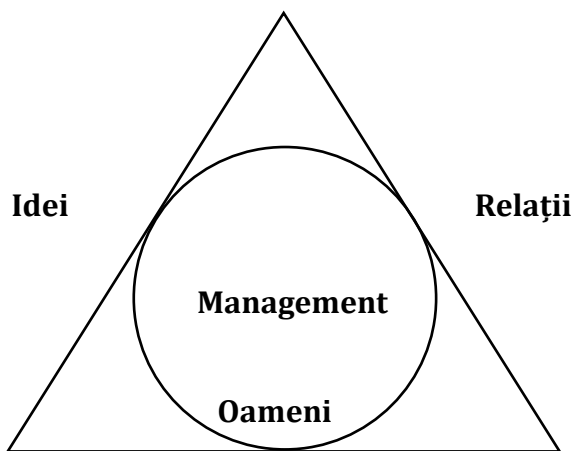


Figura 1. Înscrierea managementului în societate

Sursa: Stancovici, A. Influențele factorilor psiho-socio-economici asupra managementului și culturii antreprenoriale, Editura Lumen, Iași 2015

Mai departe, poate fi redată definiția dată de H. Koontz și H. Weihrich (1984) pentru care „*managementul reprezintă un proces de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii, muncind împreună, în colectiv, realizează eficient scopurile stabilite*”⁸ Apar astfel noțiuni noi, cum ar fi „*climat*”, noțiune neadecvată managementului și „*colectiv*”, noțiune redundantă cu „*împreună*”. Pe de altă parte, plusul adus de finalitate care îi apropie pe cei doi de profesorul Nicolescu, este aproape anulat de cuvântul „*menținere*”. De altfel, sintagma „*proiectare și menținere a unui climat*”, exclude căutarea noului, performanța managerială și duce la ideea unui management static și nu procesual. În acest context definiția este suficient de plină de ambiguități și compromisuri, încât să poată fi catalogată drept fără valoare științifică. Trebuie luată în considerare și definiția dată de o femeie, Rosabeth Moss Kanter (2006), care afirmă că „*managementul este ceea ce*

⁸ H. Koontz, H. Weihrich, „Management, McGraw-Hill Book Company, 1994.

reprezintă munca managerului, adică ceea ce devine un act de menținere al echilibrului în entitatea condusă”.⁹

Aici apare dimensiunea procesuală, sintagma „munca managerului”, conducând intuitiv spre dinamism. „Menținerea echilibrului”, poate să însemne însă, o căutare nu a drumului critic, ci a drumului minime rezistențe. Acestui minus i se adaugă lipsa din definiție a finalității procesului managerial.

Nu în ultimul rând, nu putem omite din această scurtă prezentare a principiilor managementului calității stabilite de Edwards Deming în 1986 cele *14 principii* pe care acesta le-a dezvoltat de-a lungul timpului și care servesc drept linii directoare sau metode pentru efectuarea unei revizui cuprinzătoare a unui sistem de management pentru o instituție sau organizație:

1. Stabilirea unui obiectiv consistent de îmbunătățire a calității bunurilor sau serviciilor cu scopul de a deveni competitivi, de a rămâne în afaceri și de a crea locuri de muncă;
2. Adoptarea unei noi filozofii de management, renunțând la un „nivel acceptabil” de calitate. Afacerea nu poate continua cu nivel acceptabil al defectelor, inexactităților sau întârzierilor la livrare;
3. Eliminarea necesității unei inspecții complete a produsului și înlocuirea acesteia cu metode de control statistic al calității;
4. Numai furnizorii de produse de înaltă calitate vor fi responsabili pentru aprobarea materialelor. Renunțarea la relațiile cu furnizorii doar în lumina prețurilor mai mici;
5. Pentru a îmbunătăți calitatea și productivitatea sistemului, se vor utiliza metode statistice pentru identificarea zonelor cu probleme și se va urmări îmbunătățirea continuă a sistemului;
6. Formarea instituționalizată a angajaților la locul de muncă;
7. Stabilirea conducerii/leadershipului pentru a ajuta oamenii și mașinile să facă o treabă mai bună;

⁹ Rosabeth Moss Kanter – Harvard Business School, „Frontierele managementului”, Editura Meteor Press, București, 2006.

8. Eliminarea temerii, promovarea unui mediu propice inovației. acuratețea comunicării astfel încât fiecare angajat să își poată exprima punctele de vedere;
9. Eliminarea barierelor între departamentele de afaceri, formarea de echipe formate din persoane din mai multe departamente (cercetare, proiectare, producție și design) în scopul identificării problemelor și prevenirea apariției lor viitoare;
10. Eliminarea obiectivelor numerice pentru motivarea muncii;
11. Examinarea standardelor de muncă la nivelul locului de muncă. eliminarea managementului prin obiective;
12. Eliminarea obstacolelor care împiedică oamenii să fie mândri de munca lor și evaluările anuale ale sistemului de merit;
13. Stabilirea unui program riguros de pregătire a angajaților;
14. Dezvoltarea unei structuri de conducere de nivel superior pentru a răspândi idei legate de cele 13 puncte anterioare.¹⁰

În esență, „14 puncte” sau cele 14 principii ale lui Deming pot fi împărțite în trei categorii principale:

- (1) menținerea scopului;
- (2) îmbunătățirea continuă;
- (3) cooperarea departamentală operațională.

Cele trei categorii par să acopere accepțiunea noastră asupra conceptului științific și a procesului practic de management. **Menținerea/Constanța scopului** înseamnă menținerea echilibrului prin controlul riscurilor, care este, probabil, principalul rol al managerului. **Îmbunătățirea continuă** acoperă zona creșterii performanței, flexibilității și eficienței manageriale, dar se referă implicit și la îmbunătățirea continuă a rezultatului concret, economic, acoperind finalitatea procesului managerial. În fine, **cooperarea între funcțiunile departamentelor**, presupune desenarea rețelei sau a plajei relaționale, esențială în orice organizație. Pentru un manager, dacă organigrama din birou nu se reflectă în teren, înseamnă un prim obiectiv ratat. În același timp, organigrama trebuie să fie flexibilă, dar schimbarea ei, trebuie să vină dinspre teren spre birou, adică din zona necesității economice.

¹⁰ Edwards Deming - *Principiile managementului*, 1986.

Deming a enumerat „7 boli mortale” care împiedică implementarea eficientă a managementului calității, inclusiv:

1. lipsa dorinței de îmbunătățire continuă a calității;
2. punerea accentului pe profituri pe termen scurt;
3. evaluarea performanțelor, evaluarea meritelor sau o analiză anuală a parametrilor de performanță impuși;
4. mobilitatea personalului de conducere. Când conducerea de vârf schimbă organizația la fiecare trei până la patru ani, eforturile continue de îmbunătățire a afacerii vor fi oprite;
5. operarea unei afaceri numai pe baza datelor financiare observabile și a indicatorilor cantitativi;
6. costuri medicale excesiv de mari;
7. costuri excesive de răspundere juridică¹¹.

Dintre acestea, bolile cu numerele 2, 3 și 5 par a fi cele mai periculoase, chiar dacă în multe situații încercarea de a le vindeca poate contrapozitiona managerul cu antreprenorul. Prezenta lucrare a omis în mod conștient definițiile clasice ale marilor teoreticieni ai managementului, căutând o sondare în zone nu obscure, ci mai puțin bătătorite în ideea enunțării propriului punct de vedere asupra definirii conceptului.

1.1.2. Cultura managerială de la „era coșului de fum” la „era gulerelor albe”

Există o aserțiune în literatura de specialitate conform căreia conceptul de cultură managerială sau managerială are un „model” puternic în conceptul de cultură: „Fiecare individ este proprietarul unor modele de gândire, simulare și manifestare care s-au dezvoltat de-a lungul cursului său. vieți, numite de Geerard Hoffstade programe mentale. Aceste programe mentale individualizate au rădăcini în mediile sociale în care oamenii cresc și dobândesc experiență de viață. Expresia cheie care caracterizează acest curriculum este „cultura” (Dana Victoria Savu, Academia de Studii Economice, București)¹².

¹¹ idem

¹² Dana Victoria Savu, *Acțiune socială–acțiune managerială. Dimensiuni psihologice*, www.biblioteca-digitala.ase.ro

Fără pretenția ca cele prezentate să însemne o definiție a culturii, se pot sesiza următoarele aspecte:

- cultura este un șir de lanțuri neuronale, ordonate progresiv;
- cultura este individuală, dar se crează și se manifestă numai în raport cu colectivitatea, cu societatea;
- cultura în substanțialitatea ei poate ființa numai în contextul unei (relative) omogenități sociale;
- cultura este un fenomen intelectual care se dezvoltă în timp, presupunând un transfer fluid între trecut, prezent și viitor;
- cultura îmbracă întregul spectru comprehensiv și comportamental dintre conformismul absolut și nonconformismul rebel (probabil generator de cultură nouă).

Sociologul român Dimitrie Gusti (1940)¹³ evidențiază trei caracteristici principale ale culturii:

- **cultura obiectivă**, redată într-un set de bunuri culturale, materiale sau spirituale, care determină un anumit stil într-o epocă determinată;
- **cultura instituțională**, cuprinzând biserica, școala, organizațiile economice, organizațiile culturale și, într-o oarecare măsură, statul;
- **cultura personală**, constând în interrelația dintre individ și cultura obiectivă și instituțională.

Nu există cultură fără simboluri și fără ritualuri. Simbolurile și ritualurile au, pe de o parte, rolul de a identifica un grup într-o relație biunivocă și, pe de altă parte, rolul de a distinge membrii unui grup de membrii altui grup.

Cultura trebuie privită ca un tot unitar, sistematizat pe mai multe paliere, numărul acestora nefiind foarte clar definit. O definiție foarte clară nici n-ar fi posibilă pentru că anumite componente ale unui palier interacționează cu componentele palierului vecin și chiar dacă această interacțiune nu conduce la confuzie, delimitarea clară este aproape imposibilă și efortul neproductiv.

¹³ Dimitrie Gusti, *Problema sociologiei: sistem și metodă*, Ediția Academiei Române, București, 1940.

Sistematizând, se poate ajunge la o schemă cu trei paliere, astfel:

- primul palier include expresii, imagini și obiecte fizice care au semnificații speciale pentru oamenii care aparțin unor anumite culturi. De exemplu, în greacă, „începutul” se referă la întreaga regiune a Oceanului Atlantic;
- al doilea palier este dat de cultura comportamentală, care include standarde de salut și adresare, modalități de desfășurare a interacțiunilor interpersonale, obiceiuri și tradiții, reguli care trebuie respectate în relațiile intergeneraționale, precum și standarde de etichetă și politețe;
- al treilea palier, situat în vârful piramidelor, reprezintă valorile culturii, constând din credințe deținute și acceptate în cadrul unei comunități pe baza modului în care membrii acesteia înțeleg realitatea și definesc comportamentul social.

Există o serie de elemente prin care poate fi analizată cultura și anume:

- percepția identității și a spațiului, aprecierea și încrederea în sine;
- comunicarea și limbajul verbal sau nonverbal, semnificația gesturilor;
- îmbrăcămintea și aspectul exterior, cu toate nuanțele dintre „casual” și sofisticat;
- obiceiurile alimentare;
- timpul și percepția acestuia, promptitudinea, punctualitate versus permisivitate;
- sistemul de relații în societate, umane și organizaționale, în funcție de statut, vârstă, sex, grad de rudenie, avere, putere sau înțelepciune;
- valorile și normele culturale, valențele negative sau pozitive, atribuite unui rezultat sau consecințelor unei acțiuni particulare;
- credințele și atitudinile, convingerile compuse asupra relațiilor dintre entități și atributele asociate lor;
- obiceiurile și procesele de viață și muncă, atitudinea indivizilor față de muncă, de diviziunea muncii, de stilul de muncă dominant, precum și de metodele de promovare și stimulare a muncii.

Această punere în scenă a culturii, cu intenția vădită de a glisa spre locul culturii manageriale în cadrul conceptului-manifest de cultură, mai mult complică decât simplifică, introducerea în context al celui de-al doilea

concept. Acestor dificultăți, aparent insurmontabile, legate de insuficienta determinare conceptuală și insuficiențele delimitări față de spațiul conceptual învecinat li se adaugă marea varietate de abordare a managementului în diferite țări sau în diferite regiuni ale aceleiași țări.

Cultura managerială este intrinsec legată de cultura organizațională fiind parte componentă a ei. Putem spune chiar că, *grosso modo*, **cultura managerială este miezul culturii organizaționale**. Acest lucru poate fi evidențiat printr-un set de definiții pe filiația cultură-cultură organizațională – cultură managerială, care, intuitiv-geometric sunt ca niște cercuri concentrice.

Astfel, American Heritage Dictionary (AHD) definește cultura ca fiind ansamblul credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și altor produse ale gândirii și muncii umane transmise social în cadrul unui colectiv. Cu excepția clauzei finale, care este de prisos, definiția pare a fi aproape corectă¹⁴.

În ceea ce privește cultura organizațională, Webster's New Collegiate Dictionary (WNCD) o definește ca un model de integrare a comportamentului uman care include moduri de gândire, limbaj, acțiune, precum și artefacte și care depind de capacitatea umană, în ceea ce privește procesele de învățare și transmitere. cunoștințe pentru generațiile următoare¹⁵. Potrivit lui Peters și Waterman (1988), cultura organizațională poate fi definită ca un set comun de valori transmise prin mijloace simbolice, cum ar fi pilde, mituri, legende, sloganuri, anecdote și povești¹⁶.

Nu putem să nu remarcăm că înșiruirea unor mijloace simbolice prin care se transmite setul coerent și dominant de valori, se apropie mai degrabă de frații Grimm, Peters și Waterman excluzând transmiterea acestora în formă livrescă, științifică sau chiar prin mass-media.

Prof. Ovidiu Nicolescu afirmă, oarecum în detaliu: cultura organizațională rezidă în valorile, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele de ansamblu dezvoltate de-a lungul timpului în orice organizație, care predomină în interiorul acesteia și care afectează direct și

¹⁴ www.ahdictionary.com

¹⁵ www.webster.com

¹⁶ T. Peters, R. Waterman - *The Best selling Prophet of the Management Revolution* (part of a 4-book series of business biographies on Peters, Bill Gates, Peter Drucker, and Warren Buffett), Duluth, Harper & Row Publishers, 1988.

indirect funcția și performanța” Această definiție pare să fie cea mai apropiată de adevăr¹⁷, cu posibila excepție a cuvântului „rezidă”, care este probabil folosit pentru a se referi la sensul de rezidență, deoarece relația dintre cultura organizațională și valorile generale este mai degrabă constitutivă decât rezidențială.

O cultură organizațională puternică înseamnă că majoritatea managerilor împărtășesc un set comun de convingeri, valori și comportamente cu privire la modul în care ar trebui gestionată fiecare afacere. Angajații își asumă în mod voluntar acest standard, îl acceptă și îl aplică atât din punct de vedere formal, cât și informal.

În altă ordine de idei, „setul comun” se transmite din promovare în promovare și chiar din generație în generație. Evident, calitățile lui se schimbă în timp și, în circumstanțe norocoase, se îmbunătățesc. Pozițiile manageriale și statutul în ierarhiile organizaționale modelează în mod semnificativ atitudinile, alegerile și comportamentele subordonaților. Astfel, cultura managerială poate fi privită ca o componentă a culturii organizaționale care poate avea fie un impact pozitiv, fie negativ.

Definiția culturii organizaționale dată de Nicolescu și Verboncu este sistemul de valori, credințe, așteptări și comportamente ale managerilor din cadrul unei organizații, care se reflectă în tipurile și stilurile de management utilizate intern, lăsând o amprentă asupra culturii firmei și a acesteia. standarde de performanță¹⁸. Privită din perspectiva limbajului și culturii manageriale, definiția pare să lipsească de nuanță.

În fine, chiar cu riscul de a rămâne destul de departe de epuizarea acestui raid în trinomul cultură-cultură managerială-cultură organizațională, vom cita o ultimă definiție a lect. univ. dr. Marian Năstase, care definește cultura managerială drept *totalitatea credințelor, valorilor, simbolurilor, atitudinilor și comportamentelor managerilor dintr-o organizație care se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le adoptă și aplică pentru asigurarea competitivă a unei firme*¹⁹. Sintagma „asigurare competitivă”

¹⁷ Ovidiu Nicolescu – *Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață*, în volumul Management și Marketing, editat de Tribuna Economică, 1992.

¹⁸ Ovidiu Nicolescu, Nicolae Verboncu – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001.

¹⁹ Marian Năstase – *Cultura organizațională și managerială*, www.biblioteca-digitala.ase.ro

sugerează menținerea echilibrului, minimizarea riscurilor, menținerea în competiție incluzând intuitiv, maximizarea rezultatului.

Toate aceste definiții cu nuanțele lor, sugerează forța conceptului „cultură managerială”, actualitatea acestuia și vastul câmp încă virgin al domeniului, care merită explorat.

Este interesantă o privire asupra modului în care, chiar managerii văd cultura managerială. Freeman și Reed în 1983, afirmă că aceștia văd cultura managerială ca o „formă de programare a gândirii colective, care distinge membrii unui grup uman de alt grup uman, agregarea interactivă a caracteristicilor cu nume, care influențează răspunsul unui grup uman la mediul său, în toate componentele”²⁰.

²⁰ Edward Freeman, David Reed – *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, California, Management Review, volume XXX, no. 3, p. 88-106, 1983.

Capitolul 2

DEFINIȚII ȘI DELIMITĂRI

2.1. Management, manager, cultură organizațională, cultură managerială

2.1.1. Managementul

În multe circumstanțe, pare logic că utilizarea agenților de simplificare ar fi importantă. În această situație, intuiția ne spune că managementul este un proces de conducere, chiar dacă termenul de „management” este un neologism care s-a strecurat în uz comun în ultimele decenii. El acoperă toate aspectele conducerii, începând cu previziunea, parcurgând apoi forma planificării, apoi organizarea și coordonarea și terminând cu procedura instituită pentru realizarea controlului urmată de evaluarea rezultatelor întreprinse. Acest proces este continuu în toate părțile sale și nu este nici discret, nici iterativ. În plus, managementul nu se concentrează mai degrabă pe excepțiile de la regulă decât pe aspecte specifice ale afacerii, cum ar fi urmărirea eficienței producției sau controlul calității, care este apoi integrat în managementul continuu al calității.

O varietate de definiții ale managementului s-au bazat pe studii de literatură destul de extinse, fiecare excelând într-un anumit domeniu care presupune pregătirea pentru dezvoltare sau practica vânzărilor. Unele dintre aceste definiții pun accent pe dimensiunea interpersonală, altele pe triunghiul oameni-idee-relații, iar în final altele pe dimensiunile psihologice și sociale ale procesului managerial. Fără să ne asumăm inevitabilitatea și după acumularea rezultatelor studiului, putem risca să ne definim proprii termeni:

Pentru a descoperi principiile, legile și cadrele legale care guvernează o organizație, este necesar procesul de managementul,

acesta fiind procesul de conceptualizare, planificare, desfășurare și monitorizare a relațiilor ierarhice și operaționale din interiorul acelei organizații. Această stabilitate și echilibru sunt asigurate în timpul conducerii organizației pentru a maximiza eficiența economică.

Trebuie remarcat faptul că noțiunile de stabilitate relativă și echilibru au o relație directă cu cea mai modernă concepție a sănătății economice și, implicit, managerială. Relațiile dintre oameni și idei care sunt conduse de un obiectiv comercial cvasi-mercantil de a obține cel mai bun rezultat posibil cu orice preț indică, prin urmare, mai mult un management defectuos decât un management bun. Principiul călăuzitor al unui management sănătos este unul care îi protejează pe cei a căror securitate socială și bunăstare economică depind de calitățile lor profesionale și personale, permițându-le totodată să exploateze resursele mediului fără a-i încălca integritatea sau, mai important, să compromită standardele pentru generațiile viitoare.

Conceptul de management s-a schimbat în timp de la concepțiile și practicile taylor-iste, care vedeau locul de muncă ca o sursă de venit și forța de muncă ca un sistem de producție, la sistemele utilizate astăzi, multe dintre ele fiind încă în stadiu experimental. Aceste sisteme sunt centrate pe individ și caută noi valori, metode și obiective pentru a ajuta angajații să-și dezvolte potențialul motivațional și normativ intrinsec, astfel încât să se poată face schimbări sociale.

Predominant, conducerea ocupă o poziție într-o instituție/organizație, care este, în conformitate cu ipotezele făcute, o celulă economică care îmbunătățește performanța structurală și operațională a unei afaceri/investiții.

S-a demonstrat că întreprinderea este un sistem funcțional care polarizează tendințele și curențele de schimbare în propriul său sistem social global. Întreprinderea manifestă, de asemenea, interes științific sociologic în sensul că transformă relațiile interpersonale specializate și normele operaționale într-un sistem social uman complex, cu structură globală și compatibilități, care funcționează atât la nivelul formal, cât și la cel informal al relațiilor interpersonale. În același timp, ca sistem axat pe atingerea obiectivelor, afacerea se angajează în mod activ la creație pentru a atinge acele obiective prin acțiuni manageriale²¹.

²¹ Horațiu Șoim – Antreprenoriatul: concepte, culturi, metode și tehnici, Modulul 3, POSDRU, 2007, www.ccisalaj.ro/proj/modul3.pdf

Se înțelege de la sine că întreprinderea ca sistem este un sistem cibernetic, iar managementul compus dintr-un set de acțiuni manageriale se află în bucla conexiunii inverse (a feed-back-ului).

Dincolo de toate celelalte conotații, managementul se referă la utilizarea eficientă a resurselor afacerii și la realizarea obiectivelor prin structuri organizaționale interne coordonate corespunzător. Managementul bazat pe performanță evită așa-numitele revoluții ad-hoc, care sunt rezultatul final al cercetării inteligente pe termen lung.

Există mai multe linii actuale de eșec al managementului care provin din influența simultană a unei varietăți de factori economici, sociali, psihologici, psihosociali, demografici, juridici, politici, tehnologici, fizico-geografici, istorici etc. asupra proceselor manageriale. Atunci când acești factori se combină, ei creează o cultură de management, care este o trăsătură distinctivă a mediului de afaceri intern.

Studiul părților individuale ale întreprinderii - cum ar fi producția, financiar-contabilitatea, vânzările și resursele umane - a condus la studiul întreprinderii ca întreg, fapt datorat existenței multor procese și resurse în interiorul întreprinderii, între care există diverse relații stabile. În schimb, conceptele, sistemele și practicile manageriale care privesc conducerea ca un întreg, mai degrabă decât în părți. În mod corespunzător, obiectul conducerii (o organizație, o afacere, o corporație, un holding, o întreprindere multinațională sau transnațională etc.), cu afiliați încorporați în grupuri și unități economice integrate în afiliați din diverse regiuni geografice, trebuie înțeles și gestionat în ansamblu.

Teoria sistemelor și principiile logico-matematice i-au convins pe teoreticieni că eficiența firmei este legată de abordarea ei sistemică, de tratarea întreprinderii și conducerii ei ca sisteme complexe, determinate multicauzal și a căror eficiență este decisiv condiționată de cunoașterea și luarea în considerare a ansamblului, a variabilelor care au o influență semnificativă asupra realizării obiectivelor lor.

Potrivit profesorului Ovidiu Nicolescu (1993), managementul reprezintă:

- proliferarea strategiilor globale și polivalente care privesc afacerile ca un întreg, prioritizează obiectivele și încorporează matrici relevante atât în formularea deciziilor, cât și în evaluarea acestora. De asemenea, se referă la utilizarea tehnicilor de management

sistemic în afaceri care sunt simultan multidisciplinare și multidimensionale.

- elaborarea unor planuri complexe de implementare pentru diferite opțiuni strategice prin stabilirea premiselor pentru introducerea unor strategii ample de dezvoltare;
- rolul și progresul „generaliştilor”, spre deosebire de „specialişti”, primii fiind cadre concentrate pe probleme de leadership, iar cei din urmă fiind specialiști în anumite domenii ale managementului, cum ar fi metode, sisteme informaționale, structuri, management stiluri etc.;
- reconsiderarea eficienței economice la acoliți. O astfel de eficiență este denumită eficiență socială. Alături de aspectul economic, sunt implicați următorii factori:
- fluiditatea relațiilor inter-organizaționale;
- percepțiile psihologice ale angajaților despre propria lor și securitatea socială a grupului;
- amploarea oportunităților de promovare și frecvența activităților promoționale;
- ponderea specifică a relației angajator-angajat;
- participarea angajaților la rezultatul financiar precum și asumarea riscurilor.

O categorie nou-nouță de activități umane, managementul include o serie de roluri și funcții care sunt în mod constant definite și clarificate.

Fără nicio calificare, Richard Farmer (1999) a afirmat că „managementul reprezintă unul dintre factorii fundamentali care explică de ce o țară este bogată sau săracită”.

Următoarele funcții ale unui lider managerial științific sunt menținute și chiar dezvoltate în noua teorie, care se bazează pe experiența managerială:

- organizare;
- pregătirea;
- fundamentarea și luarea deciziilor;
- inspirație;
- management;
- prognoza;
- comunicare.

Funcția organizației este de a asigura stabilitatea managerială, echilibrul relativ, gruparea și distribuția funcțiilor și dinamica managementului sistemului prin atingerea eficacității maxime.

Cea mai eficientă structură organizatorică este verticală, cu priorități de elemente ierarhice. Cele mai frecvente structuri ierarhice utilizate sunt următoarele:

- **organizare funcțională**, aplicată industriilor care produc un singur produs sau o linie de produse/servicii (poziția de top într-o organigramă este deținută de directorul general, președinte sau director, care are în subordine un număr de departamente conduse de șefi de departament);
- **structura organizatorică productivă** este utilizată în afacerile care produc mai multe grupuri de mărfuri/produse/servicii, fiecare dintre acestea fiind compusă dintr-un departament/serviciu; conducerea este asigurată de un director general, care în unele cazuri are acces și la servicii administrative centrale (recrutare, resurse umane, financiare și contabile, de exemplu);
- **structura economică și geografică** este utilizată în companiile de producție și distribuție precum și în corporațiile multinaționale, activitatea fiecărei divizii fiind organizată pe segmente de producție și vânzări care ocupă fiecare o anumită piață;
- **structura organizatorică de tip familial**, clasic, în care organizarea de acest tip se face prin proiecte care au fiecare un anumit număr de specialiști care sunt coordonați de un șef, iar specialiștii sunt subordonați astfel încât proiectele să poată fi finalizate la timp și în măsura posibilităților lor. Această structură organizatorică este aplicabilă în special companiilor cu departamente tehnice de top și este orientată spre promovarea progresului tehnic.
- o structură organizatorică bazată pe rețea dezvoltată între 2000 și 2010, care a fost realizată prin înființarea câtorva organizații centrale mici dedicate sincronizării diferitelor tipuri de activități și care implică un număr mare sau mic de întreprinderi pentru a îndeplini comenzile specifice ale clienților, utilizând în același timp relații (PR) și o varietate de canale de comunicare;
- o structură organizațională tradițională în stil familial, utilizată în întreprinderile mici, în care proprietarul servește ca manager,

director și executor și este plătit cu un salariu stabilit în situațiile în care conducerea informală este mai comună decât conducerea formală.

Cele mai comune entități organizatorice sunt cele formale, care au un caracter construit și sunt definite ca oficiale prin convenție, regulamente și prevederi. Cu toate acestea, structurile informale au preluat un aspect mai formal, neobservabil și dependent de relațiile afective și volitive umane pentru a funcționa mecanismele organizaționale autonome. Aceste structuri organizatorice sunt unice pentru regiunea euroatlantică. Plasarea managerilor și a specialiștilor în cadrul organizației sale, în special în raport cu vârstele lor, are un impact semnificativ asupra Asiei, făcând-o unică pentru nipon. Schimbările legate de vârstă au ca rezultat un anumit prag și o creștere a ierarhiei de conducere. Această metodă de promovare și motivare a angajaților necesită principii de viață foarte stricte, deoarece nerespectarea acestui lucru ar duce la obținerea celor mai înalte niveluri de competitivitate și excelență ergocratică.

Conducerea de vârf, reprezentată de comitetul director, îndrumă angajații și asociații să își concentreze eforturile în următoarele trei direcții principale:

- începerea și implementarea schimbărilor în cadrul companiei;
- rezolvarea situației de criză;
- promovarea relațiilor publice.

În plus, sunt necesare contactele frecvente atât cu directorii guvernamentali, cât și cu directorii anteriori ai companiei, care au atât un ton formal, cât și unul informal.

Pentru organizarea managementului științific sunt necesare următoarele:

- aderarea la principiile generale de conducere și organizare a cadrului de reglementare;
- atingerea unui echilibru între factorii generali, macroeconomici și sociali și specificul organizațional;
- definirea cu acuratețe a rolurilor și responsabilităților fiecărui membru al organizației; asigurarea unui grad ridicat de autonomie individuală, inovație și creativitate, având o infrastructură de ultimă oră în tehnologia informației.

Pregătirea, fundamentarea și luarea deciziilor necesită selectarea celui mai bun curs de acțiune dintre toate opțiunile viabile (deoarece este posibil să fie alese dintre toate variantele!). Acest lucru va asigura cel mai bun rezultat posibil. Este clar că rezultatul ideal în această situație este unul relativ, iar abordarea alternativă pentru obținerea acestuia este probabil cea mai potrivită. Faza crucială a procesului de conducere este luarea deciziilor, care este esențială pentru îndeplinirea sarcinilor manageriale. Informațiile care completează deciziile sunt diverse, oportune și evaluate în timp util, doar în măsura în care se dovedesc utile.

Pentru a alege cea mai bună opțiune pentru procesul decizional, managementul modern nu se mai bazează doar pe intuiție, bun simț și cunoștințe teoretice; în schimb, necesită o planificare riguroasă și o analiză multidisciplinară deoarece, în majoritatea cazurilor, luarea deciziilor implică un proces cu caracteristici distincte.

Există două moduri de a lua decizii:

- (1) prin consens, care este un sistem utilizat în managementul japonez cu un nivel relativ ridicat de eficiență și
- (2) prin majoritate (simplu, absolut și ponderat în funcție de semnificația obiectului deciziei).

O altă modalitate, respectiv a treia, este prin conducere, în care deciziile sunt luate de lider, mai degrabă decât de grup în ansamblu.

În fiecare dintre aceste cazuri, elementul decisiv trebuie să aibă o viziune largă asupra activității și să prioritizeze interesele instituției față de cele ale persoanei. În acest dezacord cel mai recent, există un beneficiu pentru comunicarea non-violentă, care, în ciuda faptului că are un ritm mai lent de luare a deciziilor, are avantajul unui nivel mai ridicat de implicare în managementul personalului.

Motivarea angajaților este o funcție managerială care implică oferirea acestora a unui set de stimulente personale sau colective, materiale, sociale și afective din punct de vedere psihologic, menite să sporească eficiența activității.

Deoarece nimic nu se pune în mișcare în economie dacă nu există interes, motivația joacă un rol crucial în structurile organizaționale microeconomice sau macroeconomice. În ultimul deceniu, a existat o trecere de la o motivație imperativă, coercitivă, la o motivație pluralistă, multidimensională, care poate fi descrisă prin următoarele dimensiuni:

- dacă este posibil, punând accent pe pregătirea managerului din perspectivă psihosocială;

- dezvoltarea unui departament psihosocial modern care să investigheze condițiile psihosociale ale personalului, să examineze relațiile interpersonale, să colaboreze cu managementul și să adopte decizii organizaționale, de selecție, motivaționale și de avansare;
- introducerea și răspândirea tehnicilor și metodelor de management care pot maximiza potențialul uman într-o manieră superioară, precum delegarea, întâlnirile programate, întâlnirile operaționale, managementul pe obiective și managementul proiectelor;
- motivarea lucrătorilor prin strategii specifice bazate pe cercetări în domeniul sănătății mintale (dedicare față de companie și identificarea factorilor care pot dinamiza munca);
- identificarea celor mai bune modalități de stimulare a salariilor angajaților;
- utilizarea firmelor de consultanță în management, după cum este necesar, pentru a oferi soluții îmbunătățite (rezultate bune provin de la firme de consultanță în care un procent mic din membrii personalului sunt sociologi și psihologi).

Când vine vorba de oameni, cea mai esențială resursă în activitate, motivația joacă un rol crucial. Dacă este utilizată corect în timp și sub presiune, poate avea ca rezultat apariția unor elemente de management participativ care includ atât angajații, cât și salariile acestora.

Controlul este o colecție de metode și tehnici utilizate pentru a căuta consistența sau diferențele dintre standardele de performanță așteptate și performanța reală. Scopul controlului trebuie să fie acela de a identifica motivele pentru care standardele predeterminate au fost încălcate și de a sugera un curs de acțiune corectivă care poate fi luată în timp real.

Programarea (planificarea) este o funcție în care, pe baza unei analize cuprinzătoare a realizărilor și studiilor trecute, evoluția activității viitoare este conturată și apoi susținută în mod substanțial prin compararea diversilor factori și analizarea unui număr mare de variații potențiale.

În procesul de management, prognoza, planificarea și programarea joacă un rol unic în anticiparea problemelor legate de afaceri și în pregătirea soluțiilor concrete sub forma unor planuri de acțiune cu durate precise. Fundamentul politicii anticipative a managementului este măsurarea variabilității dinamice și estimarea consecințelor pe care aceste variabile le pot avea asupra funcționării și dezvoltării diferitelor divizii și unități

organizaționale. Creșterea importanței funcțiilor predictive are o serie de efecte pozitive pentru afaceri, inclusiv:

- îmbunătățirea abilităților managerilor de a recunoaște și de a utiliza schimbările atât din mediul intern, cât și din mediul extern în moduri care sunt profitabile pentru întreprinderile lor;
- reducerea efectelor psihologice negative ale produselor, instrumentelor și personalului în legătură cu transformările produselor.

Comunicarea este „procesul care asigură cel mai rapid flux posibil de informații atât în interiorul cât și în exteriorul structurilor organizaționale manageriale”. Comunicarea are la bază fluxuri de informații și date, astfel de fluxuri servind drept cadru pentru comunicare.

Un element crucial al conducerii științifice care este direct legat de comunicare este prezent și esențial pentru managementul sistemului informațional modern. Pentru management, cel mai înalt nivel posibil de performanță este ridiculizat. Un sistem informatic puternic realizează următoarele:

- se asigură că piesa este întotdeauna cunoscută, detectează și notează modificările;
- gestionează resursele companiei, indiferent dacă sunt evaluate sau neevaluate;

Acesta servește ca bază de date și bancă de date, facilitând tranzacțiile comerciale care implică bunuri corporale de vânzare sau materii prime;

- ajută managementul la perfectibilitatea sistemelor organizaționale, standardelor de muncă și a sistemelor de management;
- ajută managementul în căutarea inovativă unor direcții de colaborare și comercializare, precum și pentru negocieri și noi contractare;
- are un rol critic în formarea prețurilor de import-export;
- exercită control complet asupra tuturor activităților companiei.

De fapt, sistemul informațional joacă rolul critic în fundamentarea deciziilor de politică comercială și a cooperării economice internaționale, cu scopul de a maximiza expunerea afacerilor la mediul extern intern și internațional. Într-un sistem informațional, funcția de comunicare reunește toate funcțiile de management, asistând la atingerea performanțelor sistemului managerial peste medie. Acestea depind mai ales de creșterea

competențelor manageriale și de viteza de transfer, care sunt determinate în principal de următorii factori:

- un sistem care este deschis la informații din toate domeniile; limbi străine care sunt bine-cunoscute angajaților la nivel micro și populației generale a unei țări la nivel macro; și o populație extrem de civilizată:
 - dimensiunea crescută a companiei, adaptabilitatea sistemelor de management și fluxul de informații;
 - procedura de controlul excesiv și integrat în structuri rigide care împiedică transferul de expertiză managerială.

2.1.2. Managerul

Ideea că un manager trebuie să aibă cunoștințe și abilități de conducere a fost deja o temă recurentă în literatura de specialitate. Pe lângă acestea, managerul este necesar să fie un inovator, un observator și un predictor și un istoric creativ al trecutului. Pentru unii, managerul trebuie să se concentreze pe diminuarea riscurilor și pe menținerea unui echilibru. Dacă luăm în considerare întreaga gamă de calități ale managerului care trebuie să îi influențeze percepția asupra unui lucru sau altul, ajungem la concluzia că el sau ea trebuie să fie un super-erou, un Superman modern cu forță și rezistență supraomenească.

Profesorii Cibela Neagu și Mircea Udrescu (2008), afirmă foarte clar: dacă vom considera managerul ca acea persoană care desfășoară activitate de management, putem da termenului de manager tot atâtea definiții, câte definiții ale managementului sunt. În general se constată două abordări principale: Peter Drucker consideră că managerii sunt atât conducătorii propriu-ziși, cât și specialiști și alte persoane care pot lua decizii cu influențe asupra activității firmei, exceptându-i însă pe maiștri. O a doua abordare include în categoria managerilor, persoanele care efectiv dețin posturi manageriale, adică acele care au nemijlocit subordonați alți componenți ai firmei ce iau decizii de conducere, deci care influențează în mod direct acțiunile și comportamentul altor persoane²².

²² Cibela Neagu, Mircea Udrescu – *Managementul organizației*, Editura Tritonic, București, 2008, pag. 291.

Distincția dintre un manager și un om de afaceri a fost confuză de mult timp și continuă să fie așa și astăzi. Banii nu sunt scopul final al managerului, dar pe umerii săi apasă răspunderea profesională pentru finanțele organizației în care este implicat. El nu este determinat de nimic altceva decât de o mică parte din obținerea profitului. Dimpotrivă, oamenii de afaceri se angajează în activități antreprenoriale personal și cu banii lor, ceea ce le face dificilă recuperarea fondurilor pierdute. Ca urmare, scopul final al tuturor tranzacțiilor comerciale este maximizarea profiturilor. În schimb, oamenii de afaceri au atât relații formale, cât și informale cu companiile pe care le conduc, cel puțin conform unei teorii pe care pot veni.

În acest punct, putem lansa viziunea proprie asupra definiției managerului care, în opinia noastră, este persoana fizică sau juridică angrenată contractual pentru exercitarea procesului managerial al întreprinderii, în condiții de echilibru, eficiență și risc.

Putem oferi așadar propria noastră definiție unui manager, care este, în opinia noastră, o entitate fizică sau juridică obligată printr-un contract să desfășoare conducerea unei instituții în condiții de echilibru, eficacitate și risc.

Spre deosebire de antreprenor, un manager nu se naște manager; mai degrabă el poate deveni un manager cu pregătire strictă și disciplină autoimpusă. Deși este adevărat că predispoziția genetică joacă un rol semnificativ atât în copilărie, cât și la vârsta adultă, încercările de a deveni un manager al regulilor - **gest of the rulls** (adică, de a obține succesul numai prin respectarea regulilor) - sunt adesea nereușite.

O altă definiție a expresiei este că managerul nu este inamovibil. În principiu, a fi manager nu este neapărat legat de afaceri, mai degrabă se referă la atingerea obiectivelor prezentate în contractul pe care un individ îl încheie cu o organizație (contract de management). În plus, el trebuie să fie conștient de faptul că poate obține privilegii, cum ar fi o cotă-parte din profit, dar și să suporte consecințe pe termen lung în cazul unui management inconsecvent, defectuos sau chiar criminal. Aceste ultime argumente pun în pământ prima noțiune idealizată de „super-manager”.

Acțiunile manageriale eficiente necesită ca managerul să aibă o personalitate previzibilă, precum și o gamă largă de abilități profesionale în domenii precum economie, drept, politică, sociologie, psihologie, matematică, statistică și cunoștințe generale, toate acestea trebuie combinate pentru a asigura posibilitatea menținerii și/sau extinderii unei întreprinderi.

Următoarele sunt cele mai importante trei calități ale managerului:

- educație mai temeinică și solidă;
- capacitatea intelectuală care este folosită în luarea deciziilor adecvate circumstanțelor, indiferent dacă acestea sunt luate rapid sau treptat;
- integritate atitudinii prin stabilirea de poziții pe baza propriului teritoriu;
- convergența pe o linie ideologică și promovarea punctelor de vedere eronate;
- luarea în considerare a propriilor valori (fără exacerbari sau orgie!);
- susținerea propriilor convingeri cu argumente puternice, fără a fi dispus să recunoască sau să minimizeze alte puncte de vedere care pot fi motivante;
- certitudine și credință în sine (fără aroganță și modestie prefăcută);
- adaptabilitate, capacitatea de a urmări și a adera la obiectivele de mediu interne și externe;
- o inițiativă care se concentrează pe obiective specifice derivate din obiectivele generale ale companiei prin desemnarea unor acțiuni independente;
- capacitatea de a comunica, de a convinge și de a influența;
- capacitatea de organizare;
- rezistența manifestată în vigoare și entuziasm;
- dorința de a conduce și plăcere în a face acest lucru;
- acceptarea responsabilității;
- capacitatea de a planifica evenimente și de a cunoaște oameni;
- carisma;
- abilitatea de a fi simpatic, interesant, de înțeles și capabil de a inspira alți oameni să se implice în viața organizațională.

Contextul european, globalizarea managementului și unele practici internaționale specifice de management fac referire la:

- înțelegerea mediului de afaceri global;
- toleranță pentru multe culturi și culturi pop;
- fluentă în limbi străine;
- capacitatea de a gândi creativ și de a dezvolta noi forme de activitate care conectează rapid diverse culturi;

- capacitatea de a se adapta la noile sisteme de valori și simboluri care reprezintă diverse comunități și capacitatea de a găsi modalități de armonizare a acestora.

Aceste atuuri sunt împărțite în trei categorii de competențe:

- **abilitățile profesionale**, care depind de pregătirea pentru specializare, permit managerilor să comunice eficient cu subordonații despre problemele operaționale, să accepte și să-și valorifice în mod corespunzător propunerile și să sprijine implementarea acelor idei. Între timp, abilitățile manageriale asigură că responsabilitățile organizaționale, de coordonare, de control și de conducere sunt îndeplinite în mod eficient.

O educație corespunzătoare prin discipline integrate în cercetarea leadershipului este necesară pentru calificarea managerială avansată. Munca dificilă și solicitantă a unui manager nu este restricționată de abilitățile naturale, talentul managerial sau intuiția de conducere; mai degrabă, aceste calități sunt doar un punct de plecare pentru dezvoltarea unui bun manager.

Majoritatea experților din industrie sunt de acord că problemele care trebuie abordate de un manager pot fi împărțite în multiple categorii. Ca urmare, conform R.L. Daft (1994), există două categorii principale de abilități, în special:

- **abilități conceptuale**, cum ar fi capacitatea managerului de a vedea organizația ca un întreg, de a înțelege rolul fiecărui departament în cadrul organizației și rolul general al organizației în societate;
- **abilități umane**, cum ar fi capacitatea managerului de a lucra cu oamenii și prin ei, de a fi eficient prin folosirea unui grup, de a motiva oamenii și de a se implica în rezolvarea conflictelor.
- **abilități tehnice**, care se concentrează pe înțelegerea cerințelor unice ale unei sarcini și încorporează cunoștințe foarte bune despre procedurile, tehnicile și echipamentele utilizate în activități de producție, financiare sau de marketing.²³

Următoarele calități ale unui manager joacă un rol important: capacitatea intelectuală, eficiența managementului afacerii, dinamism și abilitățile de comunicare. Următorii factori determină capacitatea intelectuală:

- inteligența (inclusiv inteligența înăscută și inteligența dobândită prin educație);

²³ R. L. Daft – *Management*, HarcourtBrace College Publishers, Londra, 1994.

- discernământ (care include abilitatea de a alege între nuanțe precum și între „da” și „nu”);
- spiritul inovator și viziunea largă.

Capacitatea unui manager de a se adapta la cerințele specifice ale muncii manageriale este denumită inteligență generală. Dobândirea inteligenței poate avea loc prin învățare, educație, obținerea accesului și îmbrățișarea anumitor valori spirituale și culturale.

Următoarele sunt principalele caracteristici ale unui instructor care dorește să-și dezvolte abilitățile profesionale și manageriale:

- educația generală construită pe premisa comportamentului individual, care asigură fundamentul cunoștințelor generale, rezultatul principal fiind o dispoziție spre comunicare și, în ultimă instanță, buna funcționare a comunicării;
- învățământ de specialitate în domeniile tehnic, economic, tehnico-economic, informatic, ecologic etc., care are ca rezultat dobândirea de competență, performanță și respect față de autoritate, dar nu, în ultimă instanță, respect față de manager.

Educația managerială ajută oamenii să-și dezvolte abilitățile înnăscute, genetice, precum și formarea și dezvoltarea continuă a capacității lor de a influența deciziile, acțiunile și comportamentele altor oameni. Educația psihosocială este, de asemenea, importantă pentru gestionarea resurselor umane și interacțiunea cu lumea exterioară.

Concentrându-se pe diferențele de la cele mai semnificative la cele mai mici, discernământul este capacitatea de a pune sub semnul întrebării inteligența într-un anumit mod și în circumstanțe specifice. Nu există raționament fără inteligență. Spiritul inovatorului și viziunea expansivă duc la crearea tobei, sau a ideii, ca dovadă a spiritului și creativității inovatorului până la realizarea acesteia, adică până când ideea este transpusă în realitate, ceea ce are implicații de necunoscut.

Eficiența în munca de management se referă la capacitatea de mobilizare, respectul față de ceilalți și față de sine, precum și capacitatea de a lua decizii și de a organiza lucrurile astfel încât să poată fi puse în acțiune. Din această perspectivă, cea mai importantă calitate a unui manager este capacitatea sa de a motiva, înțelegând că, prin aceasta, sunt capabili să-i includă și să-i mobilizeze pe alții în jurul deciziilor lor. Acest proces este complicat, astfel încât participarea fiecărui colaborator nu poate fi ignorată.

Această atitudine trebuie câștigată prin caracter, comportament, competență și integritate. Calitățile pe care un manager ar trebui să le posede sunt intuiția, hotărârea, perseverența, stăpânirea necunoscutului și autocontrolul.

Managerii care au integritate și sunt dispuși să își asume riscuri în timp ce își bazează deciziile pe propria sensibilitate și intuiție au avut succes. Managerul intuitiv este cineva care aude acolo unde alții nu aud, vede unde alții nu văd și simte unde cei mai mulți nu simt prea mult de nimic. Pe lângă toate, trebuie să existe și o serie de îndoieli psihologice pentru a răspunde competitiv la solicitări care cresc în volum și intensitate. Următoarele sunt cele mai importante aspecte ridicate, de care trebuie să dea dovadă managerul, așadar e nevoie de calm, însă fără a deveni introvertit, stabilitatea emoțională și reacția rapidă în timp util, sinceritatea, seriozitate, fără a-și pierde totuși simțul umorului, dorința personală de autodepășire, comportamentul ireproșabil la locul de muncă și nu numai, ci și în societate, respect pentru practica bunelor maniere și punerea accentului pe propriul exemplu, să dea dovadă de modestie, empatie și generozitate. Simțul umorului este esențial pentru un manager de performanță. Este un proces care îi atrage pe oameni până la punctul de rezistență în care iese fiecare. În multe cazuri, o ironie fină „biciuie” mai mult decât o vătămare sau o pedeapsă, chiar bănească. Un coleric, de pildă este mai puțin probabil să devină un șef mai bun decât un sanguinic care are șanse mai mari. Altfel spus, trebuie afirmat că personalitatea și caracterul unui manager sunt deosebit de cruciale. Într-un sens limitat, am putea spune că caracterul unei persoane este incapacitatea sa psihologică de a face față, care este influențată de predilecția pentru anumite comportamente. Pe de altă parte, temperamentul este un indicator psihologic al evoluției dinamice a proceselor psihologice. Temperamentul se moștenește și se manifestă la naștere, dar se dezvoltă treptat în timp și este influențat de o înclinație spre declin intelectual. Spre deosebire de temperament, caracterul poate fi schimbat, chiar dacă se presupune că este stabil în liniile de forță. Nu există manageri tipici, iar spectrul dintre bine și rău este atât de larg încât aproape că pare o funcție continuă. De altfel, nu există personalități unice și doar doi oameni pe Pământ care au aceeași personalitate²⁴.

²⁴ Malcolm Peel – *Introduction to Management*, Pitman Publishing London, 1993.

Trăsături utile în management:

- capacitatea de a se decide și a fi hotărât;
- extrovertirea;
- abilitatea de a tolera ambiguitatea și nesiguranța;
- plăcerea de a avea putere;
- decizie asumată;
- persuasiune;
- capacitatea de a te pune în „pielea” altcuiva;
- capacitatea de a trece cu ușurință, dar fără superficialitate de la un lucru la altul;
- înțelegere intuitivă a celorlalți, puterea de a suporta stresul.

Trăsături care pot dezavantaja în management:

- conștiința de sine;
- timiditatea exagerată;
- raționalitatea dusă la extrem;
- dorința de cunoaștere doar pentru sine, fără a împărtăși cunoștințele cu echipa;
- dorința de a da prioritate familiei și de a da prioritate activităților din timpul liber;
- o fire bună și blândă.

Personalitatea managerului trebuie adaptată la cerințele specifice ale activității, care depind de diferitele etape de dezvoltare ale acelei activități. Într-o diagramă grosieră, aceste cerințe sunt descrise ca centralizarea, întărirea controlului, perfecționarea propriei organizații, consolidarea companiei și menținerea stilului de conducere, dezvoltare, competitivitate, extindere, maximizarea rezultatelor economice și asigurarea resurselor umane. Toate includ descrieri mai detaliate ale profilurilor managerului:

- mentor;
- inovator;
- negociator;
- producător;
- director;
- coordonator;
- supraveghetor;
- diplomat etc.

Indiferent de profil, fiecare manager se confruntă cu un set complex de presupoziii care sunt marcate printr-o schiță cvasi-incompletă în Figura 3 (redată mai jos).

O întrebare crucială - care este adevăratul rol al managerului într-o organizație - este ridicată de varietatea de trăsături temperamentale și de caracter, precum și de lungimea și lățimea trăsăturilor caracteristice.

Henry Mintzberg (1989) schematizează rolurile managerului conform tabloului următor:

Tabelul 1. Tabloul rolurilor managerului

<i>Rolurile managerului</i>		
Roluri interpersonale	Roluri informaționale	Roluri decizionale
- Lider; - Legătură; - Reprezentare.	- Monitorizare; - Diseminare a informațiilor; - Purtător de cuvânt.	- Antreprenor; - Soluționare a tensiunilor; - Alocare a resurselor; - Negociator.

Sursa: Henry Mintzberg – The manager's job: folklore and fact, Harvard Business Review, july-august 1975

Potrivit unor autori, rolul liderului este foarte semnificativ deoarece există diferențe semnificative între manageri și lideri. Potrivit lui Mintzberg, conducerea joacă un rol crucial în viața unui manager, „permițând managerului să inspire și să motiveze oamenii”. În acest sens, teoria clasică de management care afirmă că managerul trebuie să se concentreze pe probleme și relații în timp ce liderul ar trebui să fie cel mai preocupat de oameni este oarecum în dezacord cu el însuși. Există interacțiuni interne și fundamentale care să diminueze capacitatea managerului de lider. Legătura este relația sau defalcarea dintre superiori, colegi și subordonați, managerul acționând pentru a menține relațiile interpersonale și relațiile structurale interne și externe. Nimeni nu poate conduce fără sprijinul oamenilor!

Dacă facem o analogie cu zona militară, reprezentarea se referă la manager ca simbol sau port-drapel. Managerii reprezintă organizațiile de care se ocupă, de la convocarea de întâlniri până la ținerea de discursuri sau întâlnirea cu delegațiile până la obținerea primei sau a doua semnături în registru.

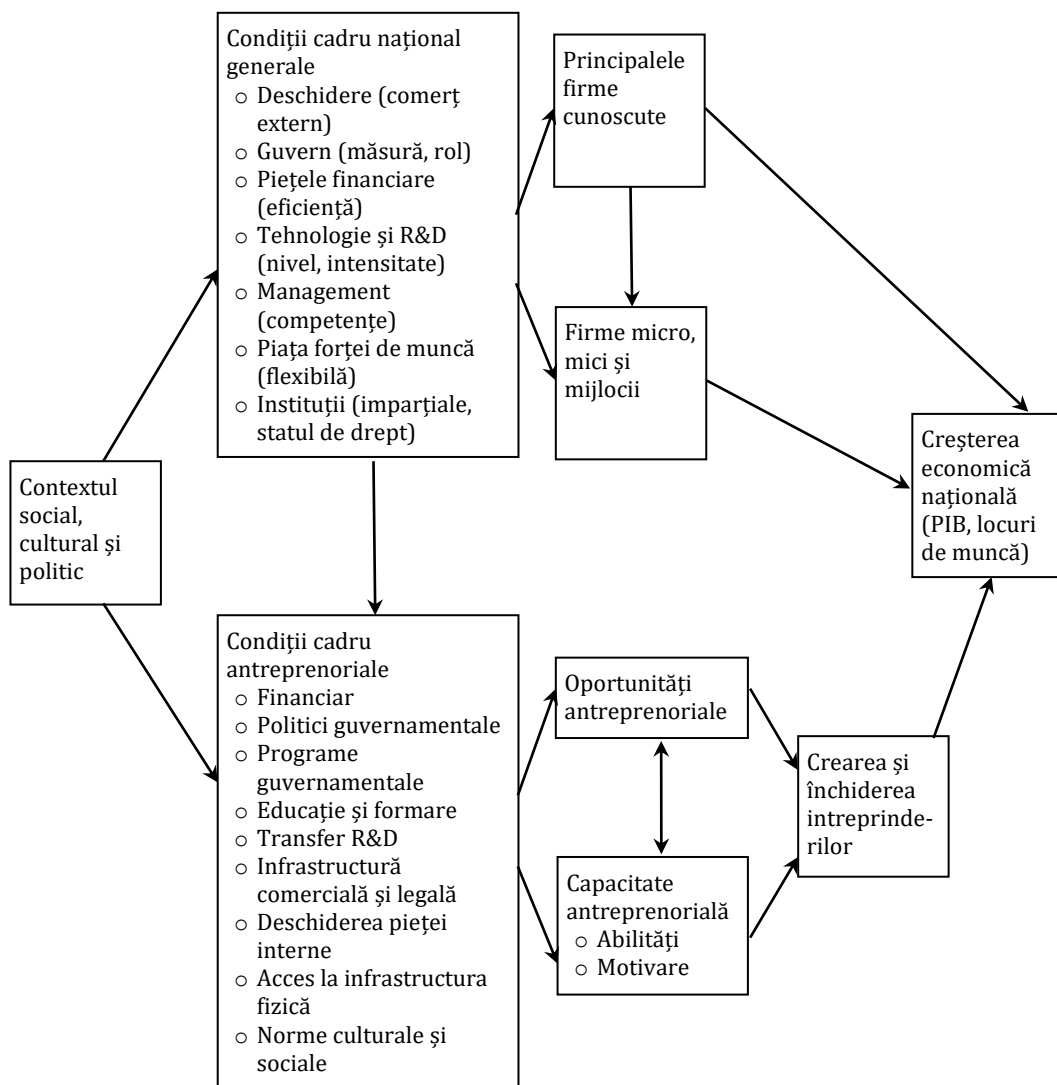


Figura 2. Presiunile asupra managerului

Sursa: Neagu, Cibela., Udrescu, Mircea., „Managementul organizației”, Editura Tritonic, București, 2008

Rolul principal al informațiilor în funcția de monitorizare este de a verifica informațiile, de a păstra ceea ce este important și de a elimina ceea ce nu este necesar pentru procesul de luare a deciziilor. Credința în informații nefondate din surse nesigure are ca rezultat regret, timp pierdut și mușchi uzați.

Scopul diseminării informațiilor este de a permite subordonaților să înțeleagă structura organizațională, scopurile și obiectivele prin comunicarea

de la manageri ai respectivelor informații către cei din interiorul și din afara organizației, atât din interiorul cât și din afara organizației.

Rolul propagandistului (împreună cu rolul gărzii de corp) presupune diseminarea informațiilor, mai ales către mediul extern al organizației, cu intenția de a promova, de a conștientiza sau, în unele cazuri, de a incita frica.

Potrivit lui Mintzberg, rolul unui antreprenor „semnifică preocuparea continuă a managerului pentru perfecțiune și adaptare la condițiile de mediu în schimbare. În această calitate, managerul trebuie să recunoască oportunitățile și să ia decizii care implică asumarea de riscuri și schimbarea. De exemplu, managementul poate opta pentru a atribui responsabilitatea pentru o anumită parte a acestui proiect unei alte persoane dacă se gândește să participe la un alt proiect²⁵. Acest rol se potrivește doar parțial cu definiția unui antreprenor din versiunea acestor lucrări.

Când apar tensiuni, responsabilitatea unui manager este să accepte responsabilitatea pentru ele, intervenind și luând măsurile adecvate după o analiză serioasă și consultare cu ceilalți. În această calitate, el trebuie să evite să ia decizii pripite.

Capacitatea managerului de a gestiona resurse (oameni, materiale, timp, echipamente, spațiu etc.) este mai mult o abilitate decât un defect, iar abilitățile sale vor fi semnificativ diminuate fără aceasta.

Rolul unui negociator este strâns legat de rolurile unui purtător de cuvânt, a unui pretins vorbitor și a unui manager de resurse. Acest rol este îndeplinit în întregime prin decizii care țin de diferite forme de comerț (contracte colective de muncă, achiziții, fuziuni și soluționarea disputelor la locul de muncă, de exemplu).

Evident, aceste roluri se combină în cadrul organizației, iar combinațiile lor pot varia de la o poziție managerială la cel mai înalt nivel, în funcție de anumite cerințe unice de activitate, precum și de imperative pe termen scurt sau lung pentru atingerea obiectivelor ferme.

2.1.3. Cultura organizațională

Există o serie de constrângeri spațiale, cronologice, conceptuale și chiar logice care creează o zonă suficient de plină de incertitudini pentru adăugarea culturii organizaționale. Înainte de a stabili o definiție sau de a

²⁵ idem

combina mai multe definiții într-un singur vector care să conducă la cultura organizațională, au fost diverse caracterizări, prefigurări și chiar elucidări conceptuale care pun în context conceptul de cultură organizațională (L. Spătaru, A. Stancovici, 2008) făcută în efortul de a-i da ceva greutate.

Este clar că mediul extern este fundamental din punct de vedere economic și conține elemente și conotații care diminuează semnificativ influența problemelor juridice și organizaționale. Mediul intern trebuie să aibă o construcție conceptuală și structurală consistentă.

Conceptul de mediu este același, cu aceeași structură și aceleași trăsături definitorii. Presupoziția că mediul intern și mediul extern au aceeași natură, aceleași trăsături comune și diferă prin specificități de graniță devine astfel aproape certitudine. Se poate spune că are o probabilitate foarte mare și tinde către unu.

Să luăm exemplul banal al triunghiului: el este, ca realitate fizică și palpabilă, fie și cu ochiul și creierul, o figură geometrică. Aceasta este trăsătura comună pe care o are și pătratul. Altă trăsătură comună stă în faptul că ambele provin din frângerea în două sau în trei a unei linii drepte. Diferența specifică stă în suma gradelor unghiurilor, 180 la triunghi.

Alegând între punctele A și C un punct aleatoriu B, unghiul ABC va avea 180 de grade. Frângând consecutiv dreapta ABC în două etape, se obține triunghiul ABC, în același timp rupând cele 180 de grade în trei. Au fost conservate cele 180 de grade inițiale și geometrii spun către elevi că „suma unghiurilor unui triunghi este 180 de grade”. Triunghiul este figura geometrică, realitatea fizică, natura, mediul iar faptul că **suma unghiurilor lui este egală cu 180 de grade ține de cultura organizațională a triunghiului.**

Putem aduce și alte argumente în susținerea cauzei identității naturale, conceptuale, a conceptelor mediu extern și mediu intern.

În cultura yoga, yoghinul vrea să îmbrățișeze și năzuiește să cuprindă cuprinderea ce-l cuprinde. Fie că suntem yoghini sau ființe umane comune, fără preocupări spirituale deosebite, conștient sau nu, suferim cu toții de a nu putea să fim totul. O asemenea aspirație spontană către totalitate, se manifestă cu tendința de a îngloba mediul ambiant, de a-l absorbi în tine. În yoga aceasta se numește trecerea mediului extern în mediul intern al universului nostru lăuntric... Această aspirație către totalitate este proprie întregului real manifestat, dar numai la om... De ce oare i s-a spus și i se

spune lui Iisus adesea Fiul Omului și nu Fiul lui Dumnezeu? Tocmai pentru că El a făcut din întreaga umanitate mediul său intern. Iar divinitatea este sensul acestei totalități devenită dimensiune interioară. Yoghinii cred, datorită experienței dobândite de mii de ani prin practica directă, că această transformare a mediului extern în mediu intern este sensul bun al infinitului finit.²⁶

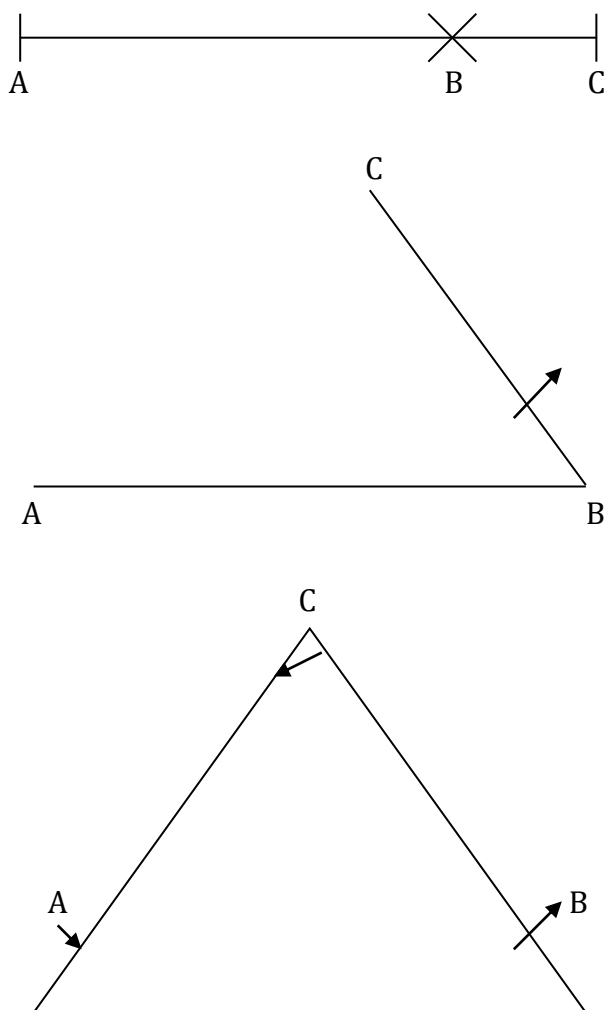


Figura 3. Model de apariție a culturii organizaționale

Sursa: Stancovici, A. Influențele factorilor psiho-socio-economici asupra managementului și culturii antreprenoriale, Editura Lumen, Iași 2015

²⁶ Yoga Magazin, nr. 63, iulie, 2006.

Este evident că, în toate domeniile natura identică conduce la concepte identice. În conținut și structură, în constitutivitatea lor, devreme ce mediul extern este eminent economic, juridic și organizatoric, mediul intern, cel de dincoace de gardul organizației, nu poate avea decât aceeași natură. Este vârful icebergului! Cultura organizațională este partea grea și nevăzută, organic legată de ce e sus. Dedesubt sunt însă 90%.

Întrebarea speculativă a tuturor teoreticienilor doritori de poza pragmatică este clasică „quiprodest?”

La ce ajută atâtea speculații la zona încă neclar definită a culturii organizaționale? La ce bun să răstorni un concept despre care 99% din omenire nu are habar și „majoritatea” de 1% înțeleaptă l-a acceptat și s-a obișnuit? Aici trebuie să facem apel la marele nostru filosof Constantin Noica (1998) pentru care ființa este un principiu de ordine al lumii: „tot ceea ce există se împlinește, intră în ordinea sa, dacă reușește să întrupeze structura completă a modelului. Deci, ordinea, ființa nu sunt date dintr-un început, ci se realizează”. Dacă modelul nu se găsește în lucruri, spune filosoful, apare golul de ființă. Parafrazând, dacă modelul nu se găsește în lucrurile curate ale teoriei, apare golul de concept, golul de definiție, de delimitare. Este sfârșitul științei!

„Fără un dezechilibru între ceva și lume, filosofia e de neconceput”, spune Noica în introducerea la „Devenirea întru ființă”.²⁷

Într-un articol interesant Răzvan Andrei (2008) afirmă că ceea ce spune Noica aici este că, ori de câte ori, în mod deliberat, gândirea a așezat între ea și real lentilele conceptuale proprii, s-a putut naște o filosofie valabilă. Putem totuși să ne întrebăm: la ce bun asemenea speculații de vreme ce nu obținem prin demersul filosofic **esența realului, ci doar reflectarea sa în planul gândirii?** Care mai este rostul filosofiei, dacă nu putem obține prin exercițiul ei decât **spectacolul organizat** al lumii pe scena culturii și nu lumea însăși! Răspunsul lui Noica pare să fie unul stupefiant și totodată încurajator: nu interesează din punct de vedere filosofic dacă rezultatul este corect; Dumnezeuul culturii va vedea! Important este ca demonstrația să țină... Omul...e o ființă căzută dintr-o ordine sub necesitatea căreia continuă să se găsească.²⁸

²⁷ Constantin Noica. - „Devenirea întru ființă”, editura Humanitas, 1998.

²⁸ Răzvan Andrei - „Noica și paradigma creștină. De la Dumnezeuul Întrupat la Dumnezeuul Culturii”, Centrul de studii „Constantin Noica”, 28 martie 2008, www.cerculnoica.wordpress.com.

Rezultă de aici nevoia conceptualizării clare, chiar rigide. Este evident că, pe măsură ce spirala năbădăioasă a științei evoluează tot mai rapid, susținută de o tehnologie galopantă, toate teoriile, definițiile și conceptele, toate generic numite categoriile domeniilor științei, își schimbă conținutul și evident, iau altă formă. Confuzia trebuie însă evitată și pentru orice om de știință sau interesat de știință, grănițuirea între concepte este esențială și etern valabilă. În baza construcției aparent și dorit logice de până aici, distincția sau granița dintre conceptele **mediu intern** și **cultura organizațională** este nu numai dorită, ci și necesară. Am putea cuprinde în mediul intern tot ceea ce este în mod formal legat de viața economică, juridică și structural-organizațională a organizației. **Cultura organizațională cuprinde în viziunea noastră toate relațiile formale și informale legate de personalitatea și conștiința de sine a organizației.** Exemplificând, marca sau brandul țin de mediul intern al firmei, în timp ce conștientizare a influenței lor de către membrii organizației, țin în exclusivitate de cultura organizațională și nicidecum de mediul intern.

Este clar că, cultura fiecărei organizații afectează performanța, dacă nu întotdeauna direct, atunci cel puțin frecvent și semnificativ.

A face distincții între aceste două concepte în acest moment înseamnă a te angaja într-o activitate cu un nivel de risc semnificativ mai ridicat. Este exact ca atunci când joci poker fără cărți, bazându-te pe uitarea adversarului tău! Este esențial să nu mai acceptăm confuzia dintre mediu și cultură! Pe lângă acest cadru conceptual, se poate construi un alt eșafodaj!

După luarea în considerare a tuturor acestor considerații generale, este necesar să se realizeze sarcinile necesare pentru a defini cultura organizațională.

În acest sens, climatul organizațional ar trebui considerat ca determinant primar al mediului intern și trebuie definit în termeni de bază, după cum urmează:

- gradul de claritate organizațională, eficiență și capacitatea de a atribui și îndeplini sarcini, proceduri și atinge obiective;
- presiunea de a atinge standarde mai înalte și niveluri de performanță în managementul calității;
- gradul de implicare a angajatului cu scopurile și obiectivele organizației;

- măsurarea răspunderii individuale a angajaților pentru atingerea propriilor obiective, precum și a organizației;
- gradul în care angajații percep recunoașterea din partea organizației pentru realizările lor și plata pentru munca bine făcută; această recunoaștere nu exclude bacșișul angajaților, dar nu ar trebui să fie scopul principal;
- gradul în care angajații simt un sentiment de coeziune, un sentiment de lucru în echipă sau un sentiment de castă, care este o modalitate de a exprima „a lucra bine împreună”.

În acest sens, în viziunea proprie, prin definiție:

Cultura organizațională este componenta cea mai importantă a mediului intern, constituită dintr-un sistem de valori, idealuri, credințe și reguli, precum și din simboluri și cutume, integrate și aplicate consecvent în sensul determinării comportamentului, schemelor de gândire, acțiune și vorbire dintr-o organizație și a conturării unui nou sistem de valori capabil să propulseze în timp și ca rezultate organizația respectivă.

Cultura se referă la orice aspect al unei organizații. Cultura organizațională este un „ceva”, conglomerat sau sistem, pe care organizația îl are, având posibilitatea să-l schimbe conform propriei voințe, dar și necesităților, momentului. Ea este o mână invizibilă, situată în spatele ecranului evenimentelor, dar întotdeauna în proximitatea lor. Pentru a înțelege mai ușor, dacă organizația este lampa, atunci cultura organizațională este duhul din lampă! Ea trebuie să fie simultan:

- adecvat, în concordanță cu strategia și tactica organizației (o afacere);
- puternic, prin utilizarea unui sistem de valori coercitiv și puternic, comunicat tuturor de către un manager puternic și apreciat;
- adaptativ la schimbările din mediu și din industriile care alcătuiesc organizația individuală.

Ca urmare, cultura organizațională stabilește anumite reguli de conduită care servesc următoarelor scopuri:

- 1) ajută la stabilirea de relații puternice cu părțile care le împărtășesc interesele prin înțelegerea mesajelor formale și, mai important,

- informale schimbate între acestea (părți interesate) pentru a crește interesul pentru consolidarea relațiilor cu organizația relevantă;
- 2) se impun modele pentru grupul de angajați care trebuie să își modifice comportamentul pentru a se potrivi cât mai repede cu grupul sau cu întreaga organizație în care își desfășoară activitatea;
 - 3) permite transformări prin absorbția unor influențe sau caracteristici care sunt puternic exprimate la nivelul unui anumit grup sau subcultură; totuși, această permeabilitate este limitată în mod corespunzător de valoarea culturilor organizaționale predominante;
 - 4) influențează comportamentul membrilor unei organizații, punându-i pe aceștia să acționeze ca modele pentru angajați și descurajându-i să se comporte unii ca alții;
 - 5) favorizează un sentiment de segregare în interiorul unui anumit colectiv, inclusiv prin dezvoltarea unei serii de proceduri care necesită pregătirea și perfecționarea în cultura organizațională a firmei, precum și comunicarea și utilizarea programelor de consiliere;
 - 6) protejează membrii organizației, asigurând un sentiment de stabilitate și securitate angajaților și oferindu-le un mediu confortabil în care să își exprime personalitatea; pentru a îndeplini aceste funcții, cultura organizațională acționează ca un burete care absoarbe presiunea din lumea exterioară și o procesează subtil înainte de a o transmite angajaților, oferind protecție, confort și securitate;
 - 7) creează o legătură între cultura organizațională și individ.

2.1.4. Cultura managerială

Fără îndoială, există o strânsă interdependență între management și cultura managerială. Lărgind sfera, se poate spune că există o strânsă legătură între cultura organizațională, management, leadership și performanțele viitoare ale unei organizații.

Momentul constituirii unei firme coincide cu momentul de inițiere al formării culturii acesteia, care reflectă în esență modul de gândire și imaginație și, implicit, modul de acțiune a membrilor ei. Gândirea și imaginația au reflecții primordial legate de cultura organizațională, în timp ce translocarea lor în

acțiune concretă nu este altceva decât cultură managerială. Caracterul mai mult sau mai puțin puternic al fondatorilor unei firme poate avea un mare impact asupra culturii acesteia, dar se răsfrânge și asupra setului de valori, principii, simboluri, obiceiuri, tare caracteriale, convingeri și constrângeri, care țin de un „ceva” intern și esențial al acesteia care se leagă nemijlocit și modelează și reformulează în diferite ipostaze verbul „a face”, ceea ce înseamnă, pe scurt, **cultura organizațională**. Relația este de reciprocitate pentru că, la rândul ei, cultura managerială prin palierul managementului de ordin superior, care dispune de o înaltă autoritate, are posibilitatea de a adopta decizii, în sensul conducerii, precum și alte acte formale și informale, care să influențeze semnificativ cultura organizațională a firmei.

Managementul superior este legat de o serie de procese ale muncii, dar și de o cultură a acesteia, conținutul de primă importanță a acestei culturi însemnând imaginea managementului asupra organizației, credința acestuia în ceea ce trebuie să se întâmple în organizație pentru ca aceasta să supraviețuiască și să se bucure de succes.

O organizație puternică are „un dat”, un patrimoniu complex, care trebuie cunoscut la nivelul managementului superior precum și la celelalte nivele, dar și de către toți salariații și colaboratorii organizației respective. Cunoașterea relativă a acestui patrimoniu trebuie să focuseze energiile generate de cultura organizațională către obiectivele organizației și realizarea lor procesuală, stabilită în strategii și politici de ordin general, dar și de strategii și politici pe anumite paliere. Pentru salariații și colaboratorii unei întreprinderi (sau a oricărei organizații privită la modul general), managerii reprezintă adevărate modele. În acest sens, capacitatea de empatie a acestora, capacitatea de a comunica, de a înțelege și de a se face înțeles, este foarte importantă în raporturile dintre eforturile lor și rezultatele firmei. Dacă un manager va spune *„trebuie să rămâneți două ore peste program ca să terminăm această lucrare!”* și salariații vor înțelege afirmația ca o obligație de a rămâne peste program, înseamnă că se produce un act administrativ oarecare. Dacă salariații înțeleg că este important pentru organizație să rămână peste program (cu sau fără plată), atunci se poate vorbi de cultură managerială. Altfel spus, puterea de convingere a unui manager constă în propria lui bază sau chiar aură culturală, în sistemele de credințe, valori, atitudini și comportamente în care el crede cu tărie și care îi marchează decisiv acțiunile.

În promovarea acțiunilor prefigurate, capacitatea managerului de a crea coaliții sau grupuri de sprijin, cu relativă rapiditate și utilizarea acestora ca platformă pentru promovarea viziunii sale este, de multe, ori vitală.

În baza acestor considerente, se poate ajunge la definiție:

Cultura managerială, ca parte a culturii organizaționale, reprezintă ansamblul de credințe, valori materiale și spirituale, atitudini, comportamente și artefacte integrate într-un tot unitar și subscrise procesului de căutare și găsimă a echilibrului în timp și realizarea obiectivelor organizație, reieșite din strategiile și politicile acesteia.

Se vede clar că, cultura managerială, pe de o parte modelează acțiunile întreprinderii/instituției/organizației în ansamblul ei și în părți componente și, pe de altă parte, îmbracă aceste acțiuni într-un compozit formal și informal care dă valoare de model perfectibil și perpetuabil.

Există o serie de valori culturale care sunt prezente și în care organizațiile relativ puternice cred uneori cu obstinație. Organizațiile de succes au de regulă un panaceu al lor care le deosebește de alte organizații și caracterizează un mod de acțiune al tuturor salariaților și colaboratorilor. Acest set de valori, cu mici variații, rămâne cam același fiind împărțit de tot ceea ce putem considera organizație de succes. Între aceste organizații însă, se disting câteva pe care le putem numi **organizații de top** și a căror principală caracteristică comună constă în fixarea setului valoric nicidecum cu respectarea strictă a regulilor, ci cu încălcarea lor sau, în cazul și mai bun, cu inovarea și inventarea unor noi reguli. În general topul este versatil, se schimbă în proporții semnificative chiar de la un an la altul, dar rămânerea în top pe termen cel puțin mediu, înseamnă o consolidare semnificativă a culturii manageriale, ba chiar transformă respectivele organizații în generatoare de cultură.

Pe baza unor studii, Manfred F. R. Kets (2001)²⁹ susține că următoarele valori culturale sunt prezente la nivelul culturii manageriale în organizațiile cu performanțe mai mari:

- accent pe munca în echipă în care salariile pun interesele echipei înaintea celor individuale, cel puțin până la pragmatism, care este fixat pe obținerea celor mai esențiale resurse;

²⁹ Manfred F. R. Kets de Vries – *The leadership mystique: a user's for the human enterprise*, Financial Times/ PretinceHall, 2001.

- sinceritate, comunicare deschisă, schimb de informații și reducerea secretului;
- transparența angajaților, folosind instituțiile delegate și procesele de luare a deciziilor atât cât este practic;
- respectul pentru indivizi, toleranța față de diferență și nediscriminarea în fața diferențelor culturale, profesionale, sexuale, rasiale sau religioase;
- centrarea pe client, în care toate activitățile sunt direcționate către acceptarea termenilor de angajament și îndeplinirea obligațiilor de a satisface clienții;
- competitivitate și un impuls pentru a reuși, în care salariile sunt mobilizate alături de colaboratori în efortul de a obține succes și de a îndeplini obligațiile;
- atmosfera plăcută, relaxată, destinsă, în sensul încurajării, în sensul implicării în cultura organizațională;
- responsabilitate personală, cu accent pe rezultate ca factor critic în succesul organizației;
- învățarea continuă care are ca rezultat o cultură managerială care se transmite în întreaga organizație;
- o deschidere către schimbare și acceptarea și implementarea de noi idei și sugestii; și încredere în propriile abilități, cu angajații încrezători în abilitățile lor.

Această valoare de bază a organizațiilor puternice trebuie să includă și următoarele, în opinia noastră, atunci când sunt combinate cu o cultură managerială adecvată:

- preocuparea continuă pentru gestionarea crizelor manageriale ca aspect semnificativ și, uneori, crucial al vieții organizaționale; crizele trebuie să aibă un sistem fundamental de credințe și reguli care să le facă mai vulnerabile decât să le întărească;
- dorința de a fi cei mai buni în domeniu; această aspirație implică management și, ca urmare, dorința de a susține cultura managerială;
- dorința de a îndeplini standardele, cerințele și criteriile;
- dorința de a fi numărul unu în lume.

Cultura managerială trebuie să fie măcar oarecum distinsă, dacă nu exact măsurabilă. Există și alte aspecte culturale ale managementului care au un grad mai mare de originalitate (unul dintre modelele deformate este cel al

specialistului olandez Geert Hofstede). Ea își bazează teoria pe patru dimensiuni culturale, fiecare dintre acestea interacționând cu alte două dimensiuni în moduri complementare și disjunctive. Aceste dimensiuni se reflectă în următoarele:

1) Individualism/colectivismul - apare atunci când oamenii se descriu ca indivizi, în timp ce colectivismul include microsisteme sociale fixe, inflexibile prin care indivizii își definesc grupul. Fiecare individ își urmărește propriile interese într-o societate bazată pe individualism (întreprindere, instituție, organizație), iar relațiile interpersonale sunt mai restrânse. În colectivism, participanții subliniază individualitatea și loialitatea față de grup.

Există mai multe premise legate de individualism (dintre care cele mai semnificative sunt un nivel ridicat de dezvoltare economică și o mobilitate socială ridicată), precum și mai multe premise legate de colectivism (un nivel scăzut de dezvoltare și o mobilitate socială scăzută).

Această dimensiune are multe implicații în domeniul culturilor manageriale. Astfel, într-un mediu în care predomină individualismul, relațiile interpersonale stau la baza relațiilor interpersonale dintre oameni, salariile nu implică faptul că o companie este preocupată de aceștia, viața organizațională se bazează pe inițiative personale, promovarea are loc atât pe plan intern cât și extern, iar deciziile unipersonale predomină. Este clar că implicațiile dominanței colective sunt complementare; relațiile umane se bazează pe perspective morale; compensarea încurajează întreprinderile să participe la problemele lor; viața organizațională se bazează pe legalitate.

2) Intensitate (distanță) a puterii (mare/mică) - punctul în care membrii mai slabi ai unei organizații sunt de acord că liderul ar trebui să aibă mai multă putere dacă se recunoaște că puterea este distribuită inegal. Organizațiile care urmăresc să reducă disparitățile de putere și bogăție se disting prin apropierea lor strânsă de autoritate, formalitățile jucând un rol mai puțin important în acest context. Credința din partea subordonaților că ocluzia ierarhiilor este un act de insubordonare este stârnită de marea distanță fără putere. Din perspectiva culturii manageriale, modul în care cineva se află în relație cu puterea are o serie de caracteristici unice. Astfel, în organizațiile în care predomină distanța la scară mică, există o structură organizațională cu un număr limitat de niveluri organizaționale, puține oportunități de angajare și diferențe de salarizare restrânse.

În plus, structura organizatorică este stratificată cu un număr semnificativ de niveluri ierarhice, există multe locuri de muncă deschise, salariile sunt puternic diferențiate, certificarea lucrătorilor este scăzută, iar sindicatele sunt centralizate în zonele în care predomină distanțe mari.

3) Gradul de evitare a incertitudinii (mare/mic) - Există unele culturi în care oamenii cred că incertitudinea este o parte naturală a vieții și că poate avea un impact foarte mic. Acest lucru duce la o reducere a incertitudinii care încurajează asumarea riscurilor, încercarea de lucruri noi și inovarea. Fără îndoială, există și alte culturi în care oamenii se vor lupta pentru a influența și controla viitorul. În aceste culturi, există o nevoie puternică de securitate și încredere în cunoștințele experților, deoarece există un risc ridicat de incertitudine.

Ele apar împreună cu specificul culturii manageriale într-un mod aproape complementar. Astfel, întreprinderile mici sunt preferate în societățile în care reducerea incertitudinii este prioritară. Aceste afaceri acordă o prioritate ridicată promovării și permițând tinerilor să avanseze în funcții de conducere, pun mai puțin accent pe planificarea și prognoza sarcinilor, încurajează competiția angajaților, fac schimbări mai ușor, acordă prioritate deciziilor individuale și promovează din interior. Preferința pentru afaceri mari, aspirații ridicate de promovare, preferință pentru managementul de sus în jos, niveluri ridicate de formalizare, nerespectarea funcției de planificare, tendința de a descuraja conflictul angajaților, rezistența la schimbare, predominarea deciziilor de grup și promovarea externă sunt toate caracteristicile un mediu în care se pune un accent puternic pe evitarea incertitudinii.

4) Masculinitatea/feminitatea este o dimensiune bazată pe premisa că, în general, scopurile bărbaților sunt diferite de obiectivele femeilor. Bărbații vor să poată avansa în poziții mai înalte, să câștige salarii mai mari și să țină pasul cu tehnologia, în timp ce femeile vor să lucreze într-un mediu susținător, să fie sigure că nu vor fi concediați de la locurile lor de muncă, au condiții de muncă favorabile și să aibă relații de prietenie cu colegii de muncă. Femeile și-au schimbat recent poziția aproape invizibilă și au devenit mai asertive în situații sociale, ceea ce este bun pentru performanță și competiție. Pentru cultura managerială, există și rigori unice în această dimensiune:

- acolo unde există o prezență masculină puternică, bărbații încearcă să facă carieră, femeile manageri sunt agresive, sunt multe tensiuni și

conflicte la locul de muncă, predomină deciziile individuale, iar restructurarea sarcinilor favorizează personalizarea;

- dimpotrivă, în zonele în care predomină feminitatea, atât bărbații, cât și femeile caută să își stabilească o carieră, femeile manageri sunt mai puțin susceptibile să fie agresive, să aibă mai puține conflicte la locul de muncă, să domine deciziile de grup, iar reorganizarea sarcinilor favorizează integrarea în grup. În acest sens, masculinitatea este o scară în care concurența, dominația, câștigarea privirii masculine și recunoașterea socială sunt valorile dominante.

Ca un contrast și o completare aproximativă, feminismul pune accent pe cooperare, creșterea relațiilor interpersonale, preocuparea pentru clasa de mijloc și comunitate și soluționarea disputelor.

Capacitatea de a supraveghea și a conduce eficient o organizație și oamenii săi depinde de diversitatea culturală, de acceptarea diferențelor culturale și de alți factori care sunt influențați de acești factori.

Beneficiile diversității culturale includ următoarele:

- a) beneficii la nivel organizațional, diversitatea culturală servind drept rampă pentru idei noi, implementări și activități;
- b) lărgirea perspectivelor, asigurarea unei perspective noi și promovarea parteneriatelor de afaceri;
- c) extinderea opțiunilor, diversitatea determinând flexibilitatea în fața schimbărilor, anticipate sau neanticipate.

Acest beneficiu este compensat de o serie de dezavantaje, dintre care cele mai semnificative sunt:

- costurile asociate multiculturalismului;
- imposibilitatea obținerii unui consens fără a depune eforturi semnificative;
- dezvoltarea unor proceduri, chiar ample;
- crearea unor obstacole în calea convergenței acțiunilor;
- creșterea complexității organizaționale, ceea ce duce la creșterea ambiguității interne și a confuziei.

Este evident că cultura managerială, atunci când este luată în considerare împreună cu managementul și managementul, reprezintă cultura de bază a unei afaceri, organizații sau locații. Acest lucru se datorează faptului că operează în interiorul culturilor organizaționale și are potențialul de a influența valorile și efectele acestora.

De acest concept depinde în mare parte de performanța economică complexă, longevitatea afacerilor și sănătatea acelor afaceri. Succesul economic global și creșterea economică coordonată în general, totuși, depind în mare măsură de tripticul managementului, managementului, culturii organizaționale și ierarhiei manageriale.

A. Palierul individual

La primul nivel, mintea managerului, cizelată prin cultura managerială, ca o componentă specifică a culturii sociale globale, trebuie să emane o gândire pozitivă, proactivă, o gândire dispensată, cu nuanțe conflictuale, căutând mai noul și mai binele, chiar eludând faptul că lumea apelează deseori la leitmotivul după care, binele e dușmanul binelui. Ea este de asemenea una deschisă, permeabilă la ideile altora, versatilă, capabilă să „fure meserie”, deși, în multe situații, pare introvertită. Introvertirea vine dintr-un soi de egocentrism explicabil la toți cei care doresc cu ardoare „să aibă, să fie și să continue”. Introvertirea și egocentrismul nu pot fi corectate decât prin dorința și voința de a-și însuși și împărtăși valorile culturii antreprenoriale, ale culturii în general și ale unui comportament elevat. În complementar, pot fi creionate și trăsăturile unei altfel de minți, ceea ce literatura de specialitate numește deja **mintea nonantreprenorială**, care înseamnă pericol pentru o nouă afacere (sau chiar fatalitate). După cum s-a mai arătat, managementul este cauza celor mai multe eșecuri, dar nu a tuturor, revenind și antreprenorialului un rol nefast, care, chiar dacă este mai mic ca proporție, nu este deloc de neglijat. Principalele trăsături ale acestei minți nonantreprenoriale care trebuie cizelate și depășite prin apel la valorile culturii antreprenoriale și organizaționale sunt redate succint în cele ce urmează:

- a) **invulnerabilitatea**, care este un model de gândire al oamenilor care simt că nimic dezastruos nu li se poate întâmpla și că își pot asuma riscuri nenecesare și nesocotite;
- b) **maximalizarea propriilor calități**, care este trăsătura specifică indivizilor care încearcă să demonstreze că sunt cei mai buni și că pot să-i depășească pe toți ceilalți, mergând spre asumarea unor riscuri foarte mari sau spre impresionarea celorlalți, prin expunerea la pericole. Această trăsătură depășește psihologic asocierea cu prea

multa încredere, intrând mai degrabă spre zona psihiatrică, prin competiții prostestși și lupte inutile pentru putere;

- c) **antiautoritarismul**, care este specific oamenilor care iau în nume de rău, controlul acțiunilor lor de către orice autoritate externă, modul de gândire fiind defectuos și diferit de al antreprenorilor de succes care caută și folosesc feed-back-ul pentru a își atinge scopurile și pentru a își îmbunătăți performanțele; refuzul feed-back-ului face imposibilă crearea unei echipe;
- d) **impulsivitatea**, este caracteristica specifică oamenilor care, aflați în fața unei decizii importante, cu mai multe variabile, pe care nu le stăpânesc în întregime simt nevoia să facă ceva și chiar fac ceva, orice și foarte repede. Neexplorarea variabilelor și a implicațiilor, decizia pripită, duce în majoritatea cazurilor la eșec; acceptul și solicitarea controlului din afară înseamnă recunoașterea sau cel puțin scepticismul asupra rezultatelor autocontrolului intern specific managementului de succes, în timp ce neîncrederea în forțele proprii duce la fetișizarea hazardului și poate provoca reacții în lanț, cu efecte dezastruoase;
- e) **perfecționismul**, care este o atitudine care devine chiar dușmănoasă față de manager, pentru că solicită timp și cost și în foarte multe cazuri, fereastra sau nișa de oportunitate este fie închisă de un competitor mai receptiv și mai hotărât, fie dispare datorită unui salt tehnologic;
- f) **atotștiutorul**, care este genul de manager care crede că are toate răspunsurile la toate problemele și, în fapt are răspunsuri foarte puține, de obicei aceleași pentru toate problemele creând astfel un efect multiplicativ al problematicei; în final eșuează în a recunoaște ceea ce nu cunosc, ceea ce erodează consistent personalitatea;
- g) **independența exagerată**, care este specifică managerilor cu gândire limitată, care vor să îndeplinească lucrurile singuri, încearcă să facă totul ajungând să facă în realitate foarte puțin și devenind penibili prin insistența în a repeta cu obstinație că totul a fost făcut de ei și le aparține.

Mintea și gândirea nonantreprenorială își găsesc fie calmarea, fie vindecarea în cultura antreprenorială. Aici, împărtășirea valorilor este directă și ține de voință, de disciplină autoimpusă, chiar de respectarea unor

percepte, reguli și cutume, transmise în timp pe diferite căi, în majoritate culte, deși se mai strecoară uneori printre ele și căile oculte (superstiții, bigotism, blesteme etc). Aici trebuie readusă în discuție evidența conform căreia majoritatea antreprenorilor sunt absolvenți de liceu, dar majoritatea antreprenorilor de succes sunt absolvenți ai universităților.

B. Palierul de mijloc

Palierul de mijloc, acționând în interiorul zonei antreprenoriatului, este cel mai receptiv și permisiv la valorile culturii antreprenoriale, înțelegându-le, acceptându-le, însușindu-le și chiar cultivând aceste valori în interesul afacerii. La acest nivel de mijloc, accentul nu se mai pune pe valorile individuale, pe gândirea proactivă și prospectivă, ci pe cumulul ideatic, intelectual, spiritual, material, artefactiv, specific lumii antreprenoriale și acceptat și cultivat de majoritatea sau de către toți cei implicați. Toate aceste valori devin manifeste în cadrul lumii antreprenoriale, se răspândesc relativ rapid pe baza comuniunii, în țelul antreprenoriatului, care este creșterea economică. Interacțiunile din acest mediu, pluralitatea sistemelor și modelelor de gândire și acțiune și diversitatea țăelurilor și a intensității dorinței de a le atinge produc un efect de multiplicare. Astfel, cultura antreprenorială duce la perfecționarea mediului antreprenorial, în timp ce această perfecționare produce feed-back-ul, generând noi și noi valori ale culturii antreprenoriale. Un exemplu concludent este cel al antreprenoriatului din domeniul salubrității și colectării selective a deșeurilor în Austria, unde, la început, au fost puțini antreprenori cărora le-a venit ideea și au implementat-o ca pe o oportunitate, succesul acestora ducând la un efect de antrenare și multiplicare rapidă și la perfecționarea lumii antreprenoriale din domeniu, care a generat ulterior o cultură antreprenorială de excepție, cu implicații profunde în legislație, cu prelungiri și lobby persuasiv în Parlament și chiar cu noi concepte și teorii științifice legate de ecologie. În consecință, antreprenoriatul și cultura antreprenorială, în intima lui interacțiune, pot produce chiar știință și salturi tehnologice notabile.

C. Palierul exterior

Al treilea palier este cel legat de mediul extern al organizației, de societate, în general. Aici intervin o serie de variabile, cum sunt demografia,

prin sporul natural, educația, prin gradul mediu de instruire, standardul de viață, prin raportul dintre timpul afectat muncii și cel afectat loisirului, la venitul pe locuitor și procentul din acesta afectat informării și instruirii etc.

Cultura organizațională mai degrabă se insinuează decât pătrunde direct în acest al treilea palier, cel mai larg și cel mai important. Menirea ei în grupuri sau în societate este aceea de a trezi, prin educație și formare, uneori continuă, apetitul cetățenilor spre a „scormoni” în realitatea imediată a nevoilor semenilor lor și de a identifica pe această cale mai degrabă intuitivă sau revelatoare oportunitățile care pot deveni ulterior afaceri de mai mare sau mai mic succes.

Cu alte cuvinte, cultura organizațională în acest mediu larg trebuie să trezească în oameni dorința de avea avere, de a fi cineva în societate și de a-și perpetua averea și existența materială și spirituală, cât mai departe în timp. Am putea să numim toată această construcție ideatică și faptică sub generică sintagmă „nevoia de blazon” a fiecărui om.

După aceste considerații, definiția vine aproape de la sine:

Cultura organizațională este un set de valori spirituale, simboluri, percepte, reguli, norme, cutume și artefacte care acționează la nivel individual, de firmă și în societate, generând la fiecare nivel un set de convingeri, credințe, norme și reguli prin care potențează nevoia de schimbare prin descoperirea și punerea în practică a unor oportunități, având ca scop final creșterea economică și progresul social, precum și transformarea ulterioară într-o nouă cultură.

Din definiție am omis intenționat valorile științifice, prezente încă în formă incipientă în jalonarea conceptului de cultură antreprenorială, fapt recunoscut de majoritatea cercetătorilor dintre care unii consideră o definiție a conceptului drept inadecvată și inactuală în contextul acumulărilor precare ale cercetărilor în domeniu de până acum. Am riscat totuși definiția de mai sus, considerând că întrunește elementele de completitudine, conținut și sens, precum și elementele delimitative obligatorii pentru a o considera o definiție acceptabilă.

Cultura organizațională este influențată în mod evident de foarte mulți factori. O formalizare dimensională, precum și construirea unei scale

calitative, presupun un studiu multifactorial, identificând sensul și influențele a cel puțin următorilor factori asupra culturii antreprenoriale:

- factorul demografic, sporul natural al populației oferind o primă premiză cel puțin din punctul de vedere al bazei de selecție;
- structura populației pe categorii de vârste și sexe;
- ponderea populației active în total;
- ponderea populației ocupate în totalul populației active;
- evoluția venitului mediu pe locuitor;
- ponderea pensionarilor în totalul populației cu vârsta peste 55 ani;
- evoluția numărului antreprenorilor în timp, pentru a calcula valoarea medie a factorului de multiplicare;
- evoluția gradului mediu de instruire și educație;
- prezența și gradul de implicare a instituțiilor de formare antreprenorială;
- o forță internă motivantă și multiplicatoare în comunitatea antreprenorială, ca măsură a fenomenului în care mulți antreprenori cresc mai mulți antreprenori, ducând la salturi competitive periodice, vizibile și sensibile în cultura antreprenorială;
- structura populației în cadrul comunităților religioase (există uşoare diferențe în modul în care sunt promovate și acceptate valorile culturii antreprenoriale contemporane în religii față de cele din trecut, precum și trecerea de la o religie tradițională la alta);
- gradul de nupțialitate;
- structura familiilor pe număr membri și număr copii;
- ponderea familiilor de tip nuclear în totalul familiilor comunității studiate;
- structura etnică a populației;
- interculturalitatea și cosmopolitismul;
- frecvența schimburilor economice și culturale cu mediile geografic, cultural și economic situate în proximitate;
- gradul de pătrundere și acceptare a valorilor și culturilor internaționale, a principiilor regionalizării, globalizării și mondializării.

Evident, factorii enumerați nu sunt exhaustivi și o mai profundă aplecare asupra acestora și asupra interacțiunilor dintre ei și poate chiar o ierarhizare a măsurii în care influențează cultura antreprenorială, poate duce atât la lărgirea listei, cât și la descoperirea unor acțiuni și interacțiuni

complexe, fiind știut că, în foarte multe cazuri, în interacțiunea dintre mai mulți factori și rezultat, efectul cumulat al resturilor nedescompuse fiind mai important chiar decât al primului factor din ierarhie.

Procesul de creare a valorii are o importanță majoră în cadrul unei organizații/instituții și cristalizarea acestor valori poate să creeze importante componente ale culturii organizaționale. Este important să remarcăm că această cultură are menirea să stimuleze, în primul rând, dorința oamenilor de a parveni, înțelegând acest cuvânt în sensul bun, de devenire materială și spirituală și perpetuare a acestei deveniri în timp și societate. În acest sens, primul obiectiv al culturii antreprenoriale este acela de a-i face pe oameni să caute, pe de altă parte în propria gândire, pe de o parte în societate, acolo unde se găsesc oportunitățile.

Al doilea obiectiv este de a-i face pe oameni să accepte tacit ideea că...cine nu riscă, nu câștigă!...

A treia valoare promovată de cultura organizațională este angajamentul și determinarea, cultivarea ideii că, lucrul o dată început, trebuie dus la bun sfârșit.

Revenind la oportunitate, cultura organizațională trebuie să cultive obsesia oportunității, care la un manager este manifestată prin imersiunea totală în oportunitate, la rândul ei ghidând modul în care un manager abordează problemele cele mai importante. **În privința riscului, cultura organizațională acceptă și cultivă toleranța față de risc, ambiguitate și incertitudine.** Cu toate acestea, ea trebuie să nuanțeze această toleranță, să-i facă pe oameni să înțeleagă că antrepriza nu este parașutism și că, chiar dacă incumbă riscuri, prin calcul și grijă față de detalii, există multiple posibilități ca șansele să se întoarcă în favoarea lor. Toleranța față de ambiguitate și incertitudine presupune ca prin cultura organizațională, asumată, însușită și dezvoltată, oamenii să se simtă relativ confortabil în situații conflictuale.

În fine, cultura organizațională trebuie să împingă indivizii și colectivitățile spre creativitate, încrederea în sine și abilitatea de adaptare. O organizație care poate să răspundă repede și bine la orice problemă, indiferent de dificultatea ei, este o necesitate pentru fiecare antreprenor, dar și un principiu de bază promovat de cultura antreprenorială. La fel stau lucrurile și cu încrederea în forțele proprii. Managerii de succes gândesc și în baza gândirii proprii, conceptualizează, schematizează și simplifică, simplitatea conținând adesea adevăruri de geniu.

În esență, la nivel social, presupunând că, în orice comunitate, dacă un membru care a rămas fără un loc de muncă îl întreabă pe un altul ce să facă răspunsul „de ce nu încerci si la X?”, în fapt nu primește decât o sugestie. Dacă însă, primește răspunsul prin întrebarea „de ce nu îți deschizi o afacere?”, primește mult mai mult, producându-se un transfer de valoare, propriu culturii organizaționale.

Capitolul 3

FACTORII DE INFLUENȚĂ AI CULTURII ORGANIZAȚIONALE, ANTREPRENORIALE ȘI PERFORMANȚEI MANAGERIALE

3.1. Etapele cercetării

Un demers științific pentru determinarea sensului și influenței factorilor asupra culturii organizaționale, antreprenoriale și performanței manageriale este un proces relativ greoi și, oricât de pedantă se dorește cercetarea, suficientele ambiguități existente în teorie nu pot determina ocolirea unor capcane și obstacole și, ca de obicei, în știință rezultatele cercetării vor fi probabilistice. Este necesară fixarea unor obiective precum:

- 1) identificarea principalilor factori de influență;
- 2) identificarea principalelor trăsături calitative ale culturii organizaționale și a celei antreprenoriale;
- 3) definirea și calcularea unui măsurător al performanței manageriale.

Acestea sunt obiective intermediare, ajutând la formularea unor comparații și concluzii referitoare la diferențele între județene, precum și variațiile valorilor caracteristicilor calculate la nivel de județ față de media regională.

Încercarea de forță a oricărei teme de cercetare este evitarea subiectivismului. De aceea se va impune efectuarea unei cercetări statistice aprofundate, desfășurate pe următoarele planuri:

- a) cercetarea statistică prin chestionare;
- b) înregistrarea directă, pe bază de documente ale unor date cu caracter demografic, economic, social și politic din evidențele și site-urilor Consiliilor Județene (CJ), Direcțiilor Județene de Statistică (DSJ), Camerelor de Comerț, Industrie și Agricultură (CCIA) și Agenției de Dezvoltare Vest (ADR).

Demersul științific ulterior presupune parcurgerea următoarelor etape:

- **etapa 1:** identificarea a 10 calități ale culturilor studiate;
- **etapa 2:** stabilirea unui coeficient mediu de calitate pentru fiecare cultură (spre exemplu pe județe și la nivelul regiunii);
- **etapa 3:** stabilirea primilor 10 factori de influență asupra culturilor organizațională, managerială și antreprenorială;
- **etapa 4:** măsurarea gradului de corelație între acești factori și calitățile culturilor la nivel județean, pe același orizont de timp;
- **etapa 5:** definirea și calcularea unui măsurător al performanței manageriale;
- **etapa 6:** stabilirea sensului și măsurarea interacțiunilor dintre culturi și performanța managerială;
- **etapa 7:** ierarhizarea triumphiurilor Antreprenoriat-Organizație-Management.

Derularea acestor etape nu epuizează problema, dar prezumă câteva căi de continuare a cercetării. Principalele obstacole care se pot ivi pe parcurs sunt legate de precaritatea datelor ca volum și structură. Statisticile naționale, regionale și județene sunt astăzi în „suferință de sistem”, în sensul că, lipsesc, pe de o parte, regulile unitare pentru calculul indicatorilor și, pe de altă parte, regulile de publicare, de diseminare a rezultatelor cercetărilor statistice special organizate. O altă categorie de obstacole se regăsește în zona insuficienței cunoașteri a conceptelor cu care se operează în cadrul cercetării, ceea ce pune sub semnul întrebării obiectivitatea răspunsurilor celor chestionați. În fine, un obstacol major constă în insuficiența cercetare a domeniului și insuficiența delimitare și definire a trăsăturilor și conceptelor acestuia, în multe situații terenul nefiind doar arid, ci de-a dreptul virgin, o adevărată „terraincognita”.

3.2. Modalități de includere a factorilor de influență asupra culturilor organizațională și managerială

Cum orice fenomen sau proces are cel puțin două laturi, deja stabilite drept criteriu în toate științele, principalele criterii de includere a factorilor în sistemul de influență asupra culturilor sunt următoarele:

a) după natură; din acest punct de vedere, factorii de influență sunt:

- factori calitativi;
- factori cantitativi.

b) *după conținutul factorilor*, tipologia acestora este următoarea:

- factori demografici;
- factori economici;
- factori sociali;
- factori politici;
- factori culturali;
- factori ecologici.

c) *după intensitatea legăturii cauză-efect*:

- factori esențiali;
- factori neesențiali, aleatori.

d) *după modul de acțiune în timp*:

- factori cu acțiune permanentă, consistentă;
- factori conjuncturali, cu acțiune discretă.

Cercetările efectuate cu mai mult entuziasm pot găsi criterii tipologice suplimentare, împiedicând dezvoltarea unui sistem complet funcțional. Aceste patru criterii acoperă spațiul disponibil pentru scufundarea științifică propusă.

Factorii demografici sunt direct legați de ceea ce orice societate apreciază cel mai mult, și anume capitalul uman și utilizarea resurselor umane. Deși poate părea o idee relativ nouă, conceptele de capital uman, acumulare de resurse umane și rolul dezvoltării resurselor umane în dezvoltarea societății au primit multă atenție în ultimele decenii fără a-și pierde din semnificație.

Conceptele de stratificare, mișcare socială și incluziune socială au toate o relație directă cu capitalul uman.

Din acest punct de vedere, se poate concluziona că nimeni nu este mai inclus social (...dacă este permis gradul de comparație...) decât o persoană care poate include social pe alte dimensiuni, indiferent dacă persoana în cauză este antreprenor sau un manager.

Studii anterioare, precum cele ale Mariassunta Giannetti și Andrei Simonov, au arătat că structura populației are un impact semnificativ asupra performanței manageriale și asupra culturii antreprenoriale. În contextul antreprenoriatului, o structură care avansează dincolo de vârsta medie

determinată de speranța de viață matematică are un impact pozitiv asupra culturii antreprenoriale, în timp ce managementul este îndepărtat și se străduiește să demonstreze performanța cu declin în jurul vârstei medii sau chiar constantă sub aceasta.

Factorii economici au un impact direct asupra culturii antreprenoriale și a performanței manageriale. De altfel, dacă rata dividendelor depășește rata dobânzii, antreprenorul va investi și își va asuma un risc. În opinia noastră, raportul dintre dividende și dobânzi este peste medie, iar aceasta este principala justificare a efectelor pozitive ale factorilor economici asupra culturii antreprenoriale.

Un factor economic care afectează direct performanța managerială este rata de participare a managerului la profit; o rată de doar 2% face ca factorul managerial să fie profund preocupat de marja de profit și îl determină să acționeze pentru a crește această valoare monetară precum și implicit pentru a crește volumul de afaceri și a consolida în acest gen de întreprindere.

Factorii de natură demografică influențează direct factorii sociali. Unele evoluții noi legate de starea generală a populației sau de nivelul de mizerie sunt prezente aici. Un loc cu o populație predominant tânără va avea aproape întotdeauna un nivel mai scăzut de cultură antreprenorială decât o regiune cu o populație predominant de clasă mijlocie sau mai în vârstă.

Stratificarea socială este determinantul principal al factorilor sociali. Această stratificare va dezvolta o cultură antreprenorială dacă va fi polarizată în favoarea câștigului financiar, iar activarea ei va duce la creșterea managementului precum și la fundamentele bunăstării economice și sociale.

Factorii politici sunt destul de semnificativi; deși, deși legăturile dintre politică și economie nu sunt întotdeauna evidente pentru toată lumea, ele există și sunt foarte puternice. O vizită a unui șef de stat într-o altă țară poate modifica ratele de schimb valutar, ratingurile băncilor, ratele dobânzilor la împrumuturi și alte lucruri. Decadența, stabilitatea politică, legalitatea acțiunilor economice și guvernamentale, susținerea statului printr-un sistem politic de independență a justiției și, poate cel mai important, garantarea statului printr-un sistem politic al drepturilor de proprietate, toate au un impact semnificativ asupra oamenilor. disponibilitatea de a investi și de a se angaja în activitate antreprenorială, în opinia noastră. În schimb, climatul economic și spiritul antreprenorial se deteriorează din cauza influenței clare și continue a corupției politice.

Factorii culturali sunt de asemenea, foarte importanți, deoarece în privința antreprenoriatului și managementului, cât și a culturii organizaționale care are ca rezultat performanța managerială, factorii culturali sunt îngemănați cu știința și într-o oarecare măsură, și cu arta investirii și conducerii. Cineva spunea că, dacă grecii antici ar fi bănuit cât de important și valoros este calculatorul, l-ar fi inventat atunci.

Valoarea factorilor culturali pentru organizații constă în faptul că, în toate formele ei, cultura este regenerativă, iar feed-back-ul prin care cultura generează cultură este în condiții normale, benigne, generator de progres. Acest feed-back are o influență vizibilă, în primul rând, în tot ceea ce înseamnă cultură organizațională în accepțiunea acestei lucrări.

De exemplu, dacă poarta unei întreprinderi este deschisă de un paznic, fie și în livrea, înseamnă un nivel al culturii organizaționale și cu totul alt nivel al acestei culturi, constă în faptul că ea poate fi deschisă cu un card electronic prin care se generează și informații legate de persoane și momente.

Cultura la momentul „card electronic”, aparent sofisticată va căuta să genereze altă cultură pe care tehnologic a putea-o denumi cultură de „touch-screen”.

3.3. Inventarierea principalilor factori de influență ai culturilor organizațională și managerială

Fără a presupune epuizarea, următorii factori pot fi citați ca determinanți primari ai culturii organizaționale:

- 1) inițiativa individuală, nivelul de responsabilitate, independenta;
- 2) toleranță la risc, inovație și agresivitate;
- 3) direcție, obiective și performanță;
- 4) integrarea, cooperarea, coordonarea și subordonarea generală a elementelor;
- 5) sprijinul managementului, inclusiv comunicarea și participarea subordonaților;
- 6) control, inclusiv cantitatea de reguli și reglementări care sunt în vigoare;
- 7) gradul de identificare pe care îl au subordonații cu organizația;

- 8) standarde de compensare și evaluare care sunt în opoziție cu vechimea, avansurile sexuale și angajarea anterioară, precum și favoritismul;
- 9) toleranță, încurajând angajații să rezolve singuri problemele, mai ales în perioade de criză;
- 10) modelele de comunicare, nivelurile lor de permisivitate și gradul de restricție.

Organizațiile/instituțiile se comportă ca organisme vii: se nasc, trăiesc (mai mult sau mai puțin, în funcție de organizare, finanțare și management), apoi mor. La ultimul act par să concure, în măsuri sensibil egale, trei factori:

- organizația/instituția în sine;
- societatea;
- statul.

Această „naturaletă” evolutivă nu știrbește, însă, cu nimic constitutivitatea întreprinderii, care este forța motrică a progresului, a dezvoltării, asigurând necesarul de supraviețuire al societății.

Organizațiile/instituțiile puternice nu trăiesc „de azi pe mâine” și nu se bazează pe hazard sau decizii norocoase, care fie ies în calea oportunităților, fie le urmează adecvat. Ele au la bază o **strategie**, adoptată în fiecare moment scopului definirii unei **misiuni**, care poate fi atinsă prin **obiective**, prin aplicarea unor **planuri**, toate rezultate în urma unor complexe procese de **analiză** a mediului extern și intern, a competitivității și capacității de adaptare la schimbările de mediu. Analizele referitoare la mediu sunt legate nemijlocit de tarele culturii organizaționale.

Cultura organizațională este, în esență, o amestecare frecventă între vechi și nou, tradițional și contemporan. Sistemele de valori ale acestor culturi nu numai că ajută managementul, dar oferă și un cadru în care poate fi dezvoltată performanța managerială. Este clar că managerul nu poate determina dacă să aprobe un credit mare sau extrem de mare, dar luând măsuri operaționale perspicace și agile, el sau ea poate face ca creditul să nu fie necesar sau să întârzie încheierea contractului. Prin comunicarea cu subordonații, oferirea de asistență și asigurarea cooperării acestora în beneficiul afacerii, introducerea de noi practici de lucru sau direcții tehnologice servește la avansarea abilităților manageriale.

În sprijinul managementului, comunicarea cu subordonații și asistarea acestora, cultura organizațională acționează benefic, dar întâmpină și o mulțime de dificultăți. Este suficient să amintim că în lista primelor zece profesii preferate de psihopați (Dutton, K., 2012), pe primul loc este profesia de manager (director)³⁰. Este de asemenea interesant să regăsim pe locul 4 la profesiile de care se feresc psihopații, profesia de meșteșugar (muncitor). Fortând (dar nu foarte mult) nota, se poate spune că „matricea” numită cultură organizațională trebuie să găsească și anumite **modele de comunicare**, care să nu fie **restrictive**, ci **permisive** și să asigure fluxurile comunicaționale între (eventualii) psihopați și oamenii care se mențin în bornele unei normalități naturale.

O definiție succintă a culturii organizaționale (Palada, P., 2010) spune că aceasta reprezintă valorile, regulile și obiceiurile acceptate în cadrul unei companii.³¹ Din această definiție, autorul extrage următoarele cinci roluri ale acesteia:

- 1) contribuția certă la conturarea unei viziuni de viitor;
- 2) stabilirea identității atât pentru firmă, cât și pentru angajați, ceea ce permite diferențierea față de alte firme;
- 3) reducerea incertitudinilor în cadrul organizației;
- 4) crearea unei ordini dorite prin stabilirea unor norme și proceduri clare;
- 5) conduce la creșterea atașamentului față de organizație.

Primele două roluri au fost, dacă nu în totalitate discutabile (o discuție care depășește obiectivele sarcinilor actuale) cel puțin oarecum atinse în cele prezentate mai devreme, în timp ce ultimele trei roluri au arătat clar care este comportamentul acceptabil și inacceptabil în cadrul organizarea, regulile și procedurile stabilite pentru fiecare, pragurile de decizie și de performanță stabilite și au creat un cadru pentru înțelegerea funcției fiecărui rol în cadrul acestuia. Aceste responsabilități nu pot fi îndeplinite fără un sistem rigid de reguli și reglementări, iar aplicarea lor trebuie supravegheată de un sistem rigid similar de control și supraveghere directă. Putem spune că regulile, reglementările și normele sunt „măsurile preventive ale mamei” pentru o

³⁰ Kevin Dutton – „The Wisdom of Psychopaths: What Saints, Spies and Serial Killers Can Teach Us About Success”, octombrie, 2012.

³¹ www.resurseumaneonline.net/2010/01/rolul-culturii-organizacionale

organizație prin utilizarea analogiilor medicinei, prevenirii și profilaxis, în timp ce controlul este „tatăl profilactic!”

Pe lângă acestea, al doilea rol menționat provine din cultura organizațională în care fiecare individ își poate stabili propria identitate (sau, cel puțin, poate domni!) în cadrul organizației, precum și gradul în care angajații, în special cei din - poziții de nivel, se identifica cu identitatea organizațională.

Cultura organizațională este un sediment de idei, simboluri și artefacte. Ea implică valori, reguli, obiceiuri, simboluri și artefacte care sunt toate regenerabile, realizate de oameni pentru oameni atât din interiorul cât și din afara organizației, într-o manieră flexibilă și creativă. Beneficiarul principal este persoana fizică în calitate de membru și participant în cadrul organizației. Din acest motiv, compensarea actorului/jucătorului este esențială pentru atingerea obiectivelor și atingerea liniei de sosire.

Perceptul conform căruia cineva „flămând” (înțelegând prin această formulare oarecum grosieră întregul spectru emoțional și volitiv, de la lipsa banilor la insecuritatea socială și teama pentru ziua de mâine) nu numai că nu gândește, dar nici nu muncește este valabil „urbi et orbi”. Sunt recunoscute două modele de recompensare pentru salariați. Primul model, cel asiatic (îl considerăm primul pentru că deține primatul cronologic, fiind mult mai vechi decât celălalt) presupune un nivel al recompensării (principala recompensă fiind salariul) foarte mic la începutul activității, o evaluare permanentă, cel puțin anuală, o creștere continuă, dar cu o rație aritmetică de 10-13% în primele două treimi din activitate și o recompensare progresivă, consistentă, în ultima treime. Astfel, în directă legătură cu performanța, în “retail”, un senior în vânzări poate câștiga, la Toyota, până la 1800 euro peste salariul de bază; în aceste condiții, el poate „uita” faptul că în poziția de “entry-level” (debutant) a câștigat un salariu în jurul a 250 euro/lună.

Al doilea model, numit „occidental” în mod impropriu, pentru că este practicat și în Indonezia, China Sudică, Taiwan sau Australia, ține cont de vechime și performanță, dar nu își fixează ca obiectiv primordial creșterea continuă, chiar în serie aritmetică cu rație moderată a salariilor. Trăsătura fundamentală a modelului constă, ca un paradox „legiferat” prin acceptare tacită și unanimă, în faptul că managerul poate câștiga într-un an mai mult decât patronul. Modelul occidental își are atuurile în diversitatea formelor de

recompensare a muncii, în timp ce modelul oriental este mai sigur, suferind „psihologic” prin realitatea după care banii mulți vin la bătrânețe, deci fie prea târziu, fie pentru medicamente...

Într-o organizație puternică (cum sunt, în ordinea cifrei de afaceri, General Motors, Toyota și Ford în domeniul automobilelor) lucrează un spectru extrem de larg de categorii profesionale, de la manageri de top până la muncitori necalificați. Sistemul remunerativ trebuie să se apropie cât se poate de adevăr, dat de măsura performanței și trebuie să creeze cel puțin impresia unei echități evidente. Din acest motiv, recompensarea trebuie să aibă la bază **criterii prestabilite**, flexibile și nu imuabile, flexibilitatea manifestându-se cu predilecție de la un exercițiu la altul, evitându-se schimbarea criteriilor în timpul exercițiului.

În același timp, sistemul de recompensări ca factor al culturii organizaționale trebuie să țină cont de perceptul conform căruia „valoarea nu constă neapărat în numărul anilor”; **vechimea, senioritatea sunt criterii subsidiare** în organizațiile moderne puternice. De asemenea, favoritismele și nepotismele sunt tare ale primitivismului organizațional.

O influență deloc de neglijat, legată de modelele de comunicare și permisivitatea acestora constă în modul în care **toleranța** față de salariați și încurajarea acestora spre dialog, implicare și comunicare poate influența cultura organizațională. Societățile mari și moderne nu văd în salariat doar un simplu asistat, beneficiar al unui salariu și al altor drepturi sociale în schimbul îndeplinirii unor sarcini de serviciu. Înainte de toate, salariatul trebuie să știe că este **liber** să-și rezolve problemele și că are datoria de a încerca să și le rezolve singur.

Există în firmele mari, în așa numitele „întreprinderi de gradul 3”, adevărate standarde profesionale și reguli interne, scrise și nescrise, referitoare la comportamentul salariaților în demersurile lor de a-și rezolva problemele de serviciu sau problemele personale legate de serviciu. Mai mult, s-au afirmat în ultima vreme voci și tendințe care clamează necesitatea preluării de către întreprinderi/patronate a unor multiple responsabilități sociale și umane față de salariații lor. Patronii nu trebuie să se simtă liniștiți doar prin plata impozitelor și prin micile contribuții sociale și acțiuni de mecenat; ei ar trebui să se implice activ în viața salariaților, până la chiar bunăstarea și educația copiilor acestora!

Eludând, sub imperiul realității, mai micile sau mai marile elucubrații și idiosincrazii pseudoștiințifice sau pseudoeconomice referitoare la utopica redistribuire umanitară a profitului, nu poate fi ignorat, totuși, rolul salariatului în organizație și influența atitudinii și comportamentului său asupra culturii organizaționale. Acestea devin deosebit de importante, chiar vitale pentru organizație, **în condiții de criză**.

În lucrarea „Criza organizației, cauzele apariției, tipurile și consecințele” (Burlacu, N., 2011), crizele în organizație au drept cauze erorile de ordin economico-financiar, starea generală a economiei, calificarea insuficientă a personalului, neajunsurile din sistemele de motivație³². Factorii care duc la apariția crizelor sunt interni și/sau externi. Situația de criză se manifestă, în primul rând, prin oscilația volumului de producere și realizare a producției, creșterea datoriilor creditoare către furnizori, bănci, organe fiscale, prin deficitul de mijloace circulante etc, fiindcă anume aceste cauze servesc premise pentru apariția stării de insolvabilitate a organizației. Autorul face o interesantă comparație, punând în paralel etapele vitale ale existenței organizației/instituției cu cele ale omului.

Tabelul 2. Paralelă între etapele activității vitale ale organizației și omului

ETAPELE ACTIVITĂȚII VITALE	
ale organizației/instituției	ale omului
Înrăutățirea stării financiare	Acutizarea bolii
Reducerea rentabilității producției	Efectuarea operației chirurgicale
Starea de criză a firmei	Reanimarea omului

Sursa: Burlacu, N. – Criza organizației, cauzele apariției, tipurile și consecințele, 2011

Crizele sunt considerate a fi de mai multe feluri:

- sociale sau social-administrative, de conflict între persoane/grupuri;
- financiare;
- organizatorice;
- informaționale;
- de interacțiune.

Este important să subliniem că situațiile de criză nu apar doar în comunicare, ci nici nu pot fi depășite fără ea. Comunicarea de criză este un tip

³² <http://nburlacu.ulm.nd/2011/10/anticriza-burlacu>

special de comunicare cu o nuanță deosebită și funcționează cel mai bine atunci când severitatea crizei (care este definită ca seriozitate, sobrietate și responsabilitate) depășește severitatea aspectului uman. Fiecare angajat trebuie să înțeleagă că, în vremuri de criză, trebuie să își rezolve propriile probleme actuale fără a crea altele noi. După orice criză, o companie va trece pe noi poziții pe piață și în producție, iar cultura organizațională a acesteia va suferi schimbări semnificative.

Crizele se produc pretutindeni. Citându-l pe profesorul Liviu Spătaru, „pe măsură ce bunăstarea se aristocratizează, criza se democratizează tot mai mult, aceasta fiind principala problemă a zilelor noastre”.³³

Pentru a încheia rotund această scurtă pledoarie asupra importanței factorilor în formarea culturii organizaționale, putem menționa că, în analiza SWOT a firmei Toyota, una dintre principalele concluzii finale este că aceasta „are o cultură organizațională bună”, semn clar al importanței care se dă acestui concept în viața și cultura economică contemporană!

Procesualitatea economico-socială nu face o distincție netă între factorii de influență și calitățile culturilor antreprenorială și organizațională. Există o serie (limitată) de elemente de graniță, care pot fi definite într-un mod mai adecvat ca puncte de tangență între cele două culturi analizate. Ele sunt „sferice”, în sensul unei regularități excesive, diferitele caracteristici și calități dându-le contururi neregulate, care permit „politangențialitatea”. Un exemplu intuitiv este redat în figura 5.

În figura 5 sunt vizibile atât puncte de tangență (T1, T2), cât și spații comune (S1, S2, S3), toate având menirea de a intensifica schimburile interculturale și de a contribui (chiar substanțial la dinamica sistemică a organizației).

Indiferent de ce le definește, ce le conturează sau ce le separă, culturile antreprenorială și organizațională se esențializează în **cultura managerială** și în corolarul ei – **performanța managementului**.

Teoria sistemelor, din ale cărei percepte s-a definit întreprinderea ca sistem, în sensul de conglomerat de entități relativ independente care acționează interdependent, include aproape axiomatic în demersul științific noțiunea de **acțiune colectivă**.

³³ Liviu Spătaru – prelegere la Conferința Internațională „Economy of Communion: an Answer”, in „Togheter for Europe”, Bruxelles, 12 mai 2012.

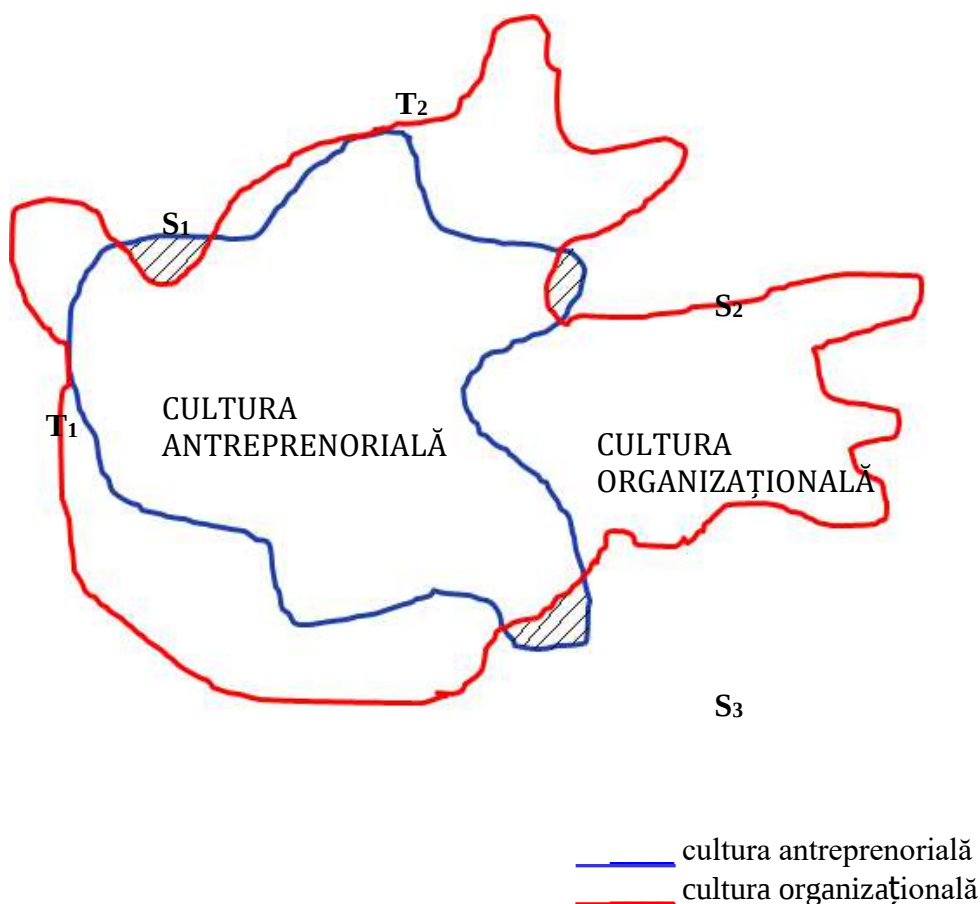


Figura 4. Interferențe ale culturii antreprenoriale și culturii organizaționale

Sursa: Stancovici, A. *Influențele factorilor psiho-socio-economici asupra managementului și culturii antreprenoriale*, Editura Lumen, Iași 2015

Acțiunea colectivă înseamnă, înainte de orice conotații, socializare, prezența activă, directă și nu conotativă, a principalei resurse a oricărei organizații: **resursa umană**. Munca în echipă nu este un deziderat, ci un comandament pentru orice organizație care funcționează ca un sistem și are o țintă bine definită și cu atât mai mult pentru o organizație economică, a cărei principală menire este creșterea prudentă pentru a răspunde nevoii sociale. În încrângătura de interese colective și personale din cadrul entității economice, **interesul echipei trebuie să prevaleze!**

În acest context oarecum întortocheat, apare comunicarea și modul în care se produce aceasta. Atât informațiile, cât și deciziile au anumite grade de importanță, de încărcătură semantică și sunt destinate anumitor grupuri (categorii) de salariați. Drumul lor trebuie să fie direct, cât mai scurt, iar mesajul cât mai clar și mai sincer. Există și situații în care omisiunea unei părți din mesaj (unei părți a semnificantului, deci implicit a semnificatului) este imperios necesară. Partea care se transmite trebuie să fie foarte clară, lipsită de echivoci și ușor de înțeles (sau de descifrat, dacă e nevoie). Mesajul, odată „cernut”, trebuie să fie transmis **sincer**, iar toți cei cărora le este destinat trebuie să aibă acces la el și să-l poată folosi **în comun** sau separat. Secretomania nu este un atribut al conducerii, acesta fiind unul din principalele motive pentru care serviciile secrete sunt conduse ineficient!

Ideea lucrului „împreună”, o idee propagandistică extrem de utilizată a apărut încă din antichitate și a fost dusă aproape de perfecțiune de regimurile nazist și sovietic. Goebbels a impus apariția unui film, „Triumful rațiunii”³⁴, în care apăreau „imagini ale unor tineri ideali”, care se pregăteau să devină soldați, sub privirile lui Hitler, care le urmărea instrucția. La finalul filmului, acești tineri se transformau într-o indestructibilă mașină de război nazistă. Mesajul era: „Doar împreună putem fi din nou puternici!”

Fără să știe că îi aparține lui Goebbels, mulți politicieni utilizează mesajul și astăzi! El este tentant și ca implant în cultura managerială. Aici trebuie căutat un echilibru pentru că, prea multul „împreună” poate deveni neproductiv, chiar dăunător.

O problemă serioasă a managementului este **stilul**. Există în fiecare manager o tentație spre autoritate excesivă, spre stăpânirea clară și fermă a tuturor fenomenelor și proceselor, spre conducerea cu „mână de fier”. Acestei tentații i se opune percepția, chiar subconștientă, că nimeni nu poate face totul de unul singur și că apariția în câmpul conducerii și a altor indivizi, mai mult sau mai puțin specializați în anumite domenii, poate fi benefică atât pentru managerul general, cât și pentru organizație.

Centralizarea sau descentralizarea decisivă este o problemă de alegere, precum și cultura administrativă. Nu există opțiuni sau limite clare în acest domeniu, prin urmare cele două membre ar putea fuziona în funcție de „arta”

³⁴ B. Teodorescu – „Marketing politic și electoral”, SNSPA, București, 2001, ISBN 973-85205-6-8, pag. 31-32.

liderului. Mecanismul propriu-zis prin care se produce procesul decizional descentralizat sunt instituțiile de delegare. Centralizarea excesivă și autoritarismul exacerbate sunt rezultate ale aplicării practice trecute a managementului științei sistemelor economice. Descentralizarea prin delegare pare a fi o opțiune contemporană cu rezultate favorabile și suficientă semnificație pentru a fi guvernată de Codul Muncii, în care articolele 42-44 conturează termenii și consecințele unor astfel de acțiuni. Această clauză prevede că delegarea este o prevedere obligatorie, temporară, care poate fi adoptată de angajator și nu poate fi respinsă”³⁵.

Există încă multe probleme legate de descentralizarea procesului decizional prin delegare sau crearea unor posturi intermediare. Problema principală este legată de faptul că delegarea nu ar trebui să apară și responsabilitatea nu trebuie transferată deoarece este o prevedere imperativă care nu poate fi respinsă. Salariile joacă un rol crucial în triumghiul antreprenor-organizație-management (AOM). Preocupările cu privire la practicile inovatoare și moderne de afaceri susțin că salariile sunt „același tip de părți interesate ca și managementul, cu excepția faptului că atât influența lor asupra companiei, cât și interesul pentru funcționarea acesteia sunt diminuate din cauza sarcinilor, responsabilităților și posturilor slabe pe care le dețin, atribuite în cadrul organizației”.³⁶ În acest domeniu dezideratul îl constituie salariatul „antreprenorial”, în speță tipul de salariat la fel de preocupat de viața entității economice ca însuși antreprenorul. Acest deziderat nu poate fi proximitat decât în condițiile în care fiecare individ se bucură de respectul șefilor, de respectul întregii comunități economice, având nu doar impresia, ci convingerea că în codul organizației are drepturi egale cu ale celorlalți, că orice privilegiu este câștigat prin muncă și că **nu există nici un fel de discriminare culturală, etnică, religioasă sau sexuală.**

Realizarea produsului economic nu se încheie, ca proces, odată cu „fabricarea” lui, ci cu vânzarea acestuia. Pentru ca produsele să fie vândute, ele trebuie să aibă acel cumul de însușiri care le definește ca produse de bună calitate. Orientarea către calitate este consecința **orientării către client** în

³⁵ Codul Muncii. Legea dialogului social și 7 legi uzuale, Editura Hamangiu, București, 2013, art. 42-44.

³⁶ Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007.

organizație, factor esențial pentru cultura ei managerială. Literatura de specialitate³⁷ spune, în esență, că orientarea către client „înseamnă a fi capabil de a:

- construi relații eficiente cu clienții;
- oferi clienților servicii de încredere și la standarde înalte;
- ajuta clienții să găsească modul potrivit pentru satisfacerea dorințelor;
- urmări feedback-ul clienților pentru a îmbunătăți calitatea propriilor servicii”.

Orientarea către client nu presupune doar o atitudine binevoitoare și contemplativă față de acesta; ea presupune un set de acțiuni care trebuie desfășurate pentru **fidelizare**, pentru ca managerul să se asigure că grupul de clienți urmează să rămână alături de întreprindere, chiar la nivelul de stakeholderi. Din acest motiv, **orientarea către client** este unul dintre factorii importanți ai culturii manageriale.

Dacă un manager nu dorește să fie cel mai bun, atunci nu este un manager bun! **Spiritul competitiv și dorința de a învinge** sunt atributele mentale constitutive ale unui manager, de la „first class” până la „top-manager”. Lângă acestea se adaugă dorința salariaților de a lucra într-o întreprindere stabilă, cu exercițiul și obișnuința succesului. Managerul este „placa turnantă” dintre patron și salariați. De la un punct încolo, libido-ul patronului nu mai este centrat pe maximizarea dividendelor, ci pe dorința de a fi cel mai bun, de a fi o garanție a succesului. Modul în care managerul va reuși să influențeze întrepătrunderea dintre dorința patronului și dorințele salariaților este un factor semnificativ de influență asupra culturii și performanței manageriale.

Între anii 2002-2004, ADR Vest a desfășurat un program de studiere a resurselor inovative în Regiunea Vest. Au fost interviewate peste 200 de întreprinderi, întrebările fiind centrate pe resursele inovative și aplicarea lor. S-a constatat că numai 5% din IMM-uri aveau compartimente specializate pentru cercetare-dezvoltare și nu mai mult de 10% din întreprinderile mari aveau în organigramă compartimente R&D! Este posibil ca între timp lucrurile să fi evoluat. În economiile dezvoltate, în orice (sau aproape în orice) entitate economică există un modul care să stimuleze **căutarea**

³⁷ <http://www.leonardofortius.eu/web/romania/competencias>

noului, deschiderea spre inovare, chiar în condițiile de asumare a riscurilor, adică de angrenare a unor cheltuieli care să nu producă nici un rezultat economic pozitiv. Modul în care căutarea noului, spiritul inovator tinde să se extindă spre generalitate în organizație, influențează semnificativ cultura și performanța managerială. În directă legătură cu inovarea este mediul căruia ea i se adresează, în sensul **deschiderii vectorilor organizației către schimbare**, audierea și acceptarea, apoi implementarea în cadrul procesului a unor idei și sugestii noi.

Starea de spirit în cadrul organizației este și ea foarte importantă. Un om crispat, temător, șovăitor nu este un model de productivitate și creativitate, nici unul de medie spre maximă receptivitate în fața actului decizional. Dimpotrivă, o atmosferă **a încrederii depline, a relaxării, destinderii nervoase și fizice** contribuie, uneori decisiv, la performanța managerială și atingerea unui rezultat economic în stare să asigure durabilitatea și progresul organizației; **interesul pentru rezultate și asumarea răspunderii personale** pentru rolul și contribuția la obținerea rezultatului sunt componente puternice ale sistemului de factori de influență a culturii manageriale.

Creionarea unor argumente referitoare la factorii de influență asupra culturii manageriale nu poate omite interacțiunea dintre **formarea continuă** a managerilor și salariaților și **încrederea în forțele proprii**. Managementul resurselor umane ca ansamblu de acțiuni cu caracter general și specific are rolul de a asigura, a menține și a utiliza la un grad eficiență maximală resursele umane ale oricărei entități economice. Prin acest management, resursele umane se îmbunătățesc, se îmbogățesc din punct de vedere calitativ, iar responsabilitatea în domeniu îi revine managerului. El trebuie să fie preocupat pe de o parte, de propria sa formare continuă, de racordarea permanentă sau cel puțin periodică la ceea ce este nou, semnificativ și productiv în domeniu și, pe de altă parte, de formarea continuă a subordonaților săi. Scopul final are două aspecte semnificative:

- creșterea rentabilității individuale;
- creșterea încrederii în forțele proprii la nivelul fiecărui salariat, pentru că întotdeauna cunoașterea dă siguranță și putere.

Factorii de influență asupra culturii manageriale și, implicit, asupra performanței, enumerați aici, nu constituie un sistem complet, ci o viziune perfectibilă. Ei au menirea de a aduce un plus de informație și de cunoaștere. Fără pretenția de a epuiza acest subiect generos, aducem în discuție

caracteristici esențiale care vizează aspecte privind comunicarea, predilecția pentru muncă, așezarea la locul binemeritat al interesului grupului față de interesul individual, sau la valorile care trebuie să predomină într-o organizație, făcând referire la respect, toleranță, nediscriminare etc.

Cultura antreprenorială identifică 10 factori principali supuși în continuu unei cercetări empirice:

- 1) factorul demografic, sau rata naturală de creștere a populației, care servește ca primă considerație pentru criteriile de selecție;
- 2) ponderea populației ocupate în ponderea populației active;
- 3) evoluția venitului mediu al gospodăriei;
- 4) proporția pensionarilor din populația generală care au peste 55 de ani;
- 5) evoluția nivelului mediu de studii;
- 6) gradul în care sunt implicate instituțiile de formare antreprenorială;
- 7) un element motivant și multiplicator în cadrul comunității antreprenoriale, ca măsură a fenomenului în care mulți antreprenori cresc mai mulți antreprenori, ducând la salturi periodice, vizibile și sensibile în cultura antreprenoriatului;
- 8) componența comunităților religioase (există mici diferențe în modul în care sunt promovate și acceptate valorile religioase contemporane față de valorile tradiționale, precum și diferențe de la o religie tradițională la alta);
- 9) raportul dintre alegătorii de dreapta și cei de stânga, cultura antreprenorială modest prezumtivă fiind mai general îmbrățișată și acceptată de către alegătorii de dreapta;
- 10) număr de locuri de muncă disponibile.

Cea mai puțin „realistă”, cel mai puțin tangibilă dintre toate categoriile de subiecte ale studiului este cultura antreprenorială. Numeroase elemente și factori se reunesc în ea pentru a forma o diversitate naturală și societală pe care niciun studiu, oricât de bine finanțat, nu o va putea explica.

Întrucât ține de o formă unică de cultură, ea este indisolubil legată de condiția umană, motiv pentru care anumite măsuri (sau valori) demografice trebuie luate în considerare atunci când se efectuează cercetări științifice. Trei indicatori demografici cheie - rata nașterilor, rata mortalității și

creșterea populației - sunt esențiali, ultimii doi influențând direct cultura antreprenorială.

Oricine trebuie să se abțină atunci când vine vorba de a investi într-un domeniu care are o perspectivă natural negativă pe termen lung sau mediu, doar din punct de vedere psihologic al individului.

Sporul natural nu acoperă în totalitate nevoia de informații din zona socio-demografică. Importante sunt și „apetitul” oamenilor pentru muncă, variabil de la o zonă la alta (există localități vecine în care într-una pământul este lucrat în proporție de 80% și în cealaltă, în proporție de 30%!), precum și capacitatea zonei de a-i absorbi într-o măsură cât mai mare în rândul celor care muncesc pe cei care sunt apti de muncă. Este, deci, necesară introducerea unei măsuri care să sintetizeze aceste influențe, măsură care este legată sau chiar reprezentată de **ponderea populației ocupate în totalul populației active.**

Teoriile conform cărora ideile, creativitatea în general nu sunt legate de bunăstare sunt, în opinia noastră, false. Este posibil ca sărăcia să genereze o anumită doză de sensibilitate, dar nu poate stimula creativitatea sau o stimulează în proporții infime. Creativitatea și riscul calculat, de care se leagă cultura antreprenorială, cere un anumit nivel de liniște, confort și siguranță pentru ziua de mâine. În lipsa unui alt măsurător consistent, aceste trăsături sunt relevate de PIB/locuitor, indicator consacrat.

Influența factorilor socio-demografici nu poate fi explicată în prezent prin creșterea naturală a populației, ocuparea totală a populației sau PIB/locuitor. Importantă este și structura populației.

De asemenea, în categoria factorilor „fini” este presupusă și structura politică. Stânga egalitaristă are în sine germenul decelerării economiei, în timp ce dreapta, respectând valorile tradiționale și punând la bază sacralitatea proprietății, constituie motorul economiei și antreprenoriatului. Este în firea omului ca tot ce este sacru să fie înșușit și cât mai bine dezvoltat; proprietatea nu face excepție, cu atât mai mult cu cât, cel puțin deocamdată, este singura formă a sacralității care poate fi „pipăită”. Statele Unite ale Americii reprezintă un model al „pendulului” politic, dar acesta tinde să ajungă în punctul mort scurtând elongația economică dinspre stânga. Revenind la cercetătorii suedezi (un bun model pentru argumentare!) aceștia au demonstrat că în comunitățile cu un procent de alegători „de dreapta” mai mare, starea economiei este mai bună.

3.4. Identificarea și prezentarea principalelor calități ale culturilor organizaționale, manageriale și antreprenoriale

Evident, toate cele trei culturi studiate au trăsături cantitative ca expresii numerice ale determinărilor cauzale; celelalte trăsături sunt forme de manifestare inerente, evidente de la sine, de natură psiho-socio-economică.

Înainte de a ajunge la determinări ale sensului și intensității, prin aplicarea unor metode ale analizei cantitative, trebuie definite calitățile culturilor. Nici în acest segment al cercetării nu se poate și nu trebuie urmărită exhaustivitatea, ci esențialul. De asemenea, studiul calităților nu poate fi determinist, ci stohastic, probabilistic, întrucât diferiți factori de influență acționează cu diferite intensități și se combină între ei în anumite proporții, rezultând niveluri calitative diverse, diversificate de la areal la areal și de la o formă de organizare la alta.

În conformitate cu premisele stabilite anterior, care afirmă că performanța și cultura organizațională managerială împreună constituie „miezul” culturii organizaționale și că există doar puncte de intersecție sau zone geografice cu granițe suficient de distincte între acestea și cultura antreprenorială, este important să identificăm mai întâi valorile de bază ale culturii organizaționale. Orice organizație necesită un sistem de relații între părțile sale constitutive, inclusiv între grupuri și indivizi. Acest sistem relațional se dezvoltă atât pe orizontală, cât și pe verticală.

Relațiile care sunt orizontale sunt funcționale, în timp ce cele care sunt verticale sunt ierarhice. Nicio organizație nu poate funcționa fără acest sistem relațional, iar nerespectarea ghidurilor sale operaționale și a structurii organizaționale va duce întotdeauna la dizolvarea sistemului. Din acest motiv, este sigur să spunem că una dintre caracteristicile cheie ale culturilor organizaționale este flexibilitatea și completitudinea structurii organizaționale. Relațiile dintre oameni și în cadrul structurilor pot fi vindecate doar prin socializare și comunicare. În cele din urmă, comunicarea este un sistem de relații de încredere care se exprimă prin cuvinte, semne și simboluri atât pe axa orizontală, cât și pe cea verticală.

Posibilitățile de comunicare sunt extrem de diverse, iar ritmul comunicării se accelerează până la niveluri de neconceput anterior atât în

formele tehnice, cât și în cele blânde de comunicare. Comunicarea este eficientă atunci când, în ciuda cât de sofisticat „hard-ul”, „soft-ul” este clar și discret. Un aspect crucial al culturii organizaționale este asigurarea faptului că toți membrii organizației au mijloace de comunicare internă. Comunicarea nu are loc numai pe plan intern. Cultura organizațională nu este un spațiu închis, convex sau ermetic. Se produce flux informațional bidirecțional între organizație și lumea exterioară, influențând ambele medii. Comunicarea externă și internă este o calitate a culturii organizaționale.

Totul în această componentă culturală trebuie enunțat foarte clar și precis. Fiecare membru al organizației trebuie să aibă stabilite limite pentru nivelul lor de competență în timp ce comunică cu lumea exterioară. Presupunând că un angajat transmite mesajul „Caut un nou semn pentru afacerea mea” și altul „I-am spus șefului să dea ordine ca să putem instala un cazan mai mare”, va fi nevoie de mult. experți pentru a determina care dintre aceste două mesaje, care par a fi „interne”, benigne, va cauza mai mult rău unei organizații. Primul mesaj conține informații despre strategia de afaceri pe termen lung, în timp ce al doilea discută deciziile tactice legate de schimbarea politicii de produs și implicit liniile tehnologice.

Fiecare componentă individuală are un anumit nivel de risc; atunci când sunt combinate, acestea ar putea reprezenta o „gaură în zid” pentru concurență și un dezastru pentru afaceri.

Cultura organizațională are mai multe obiective principale, dintre care unul este acela de a stabili o fundație. Acest lucru este absolut necesar pentru a obține chiar și un mic avantaj competitiv. Managerii competitivi obțin avantaje competitive. Concurența este construită în jurul ideii că trebuie să performanți mai bine decât concurența. Orice credință va duce la cel mai bun Zeus, orice națiune va avea cel mai bun conducător și orice afacere va avea cel mai bun lider! Literatura de specialitate împarte managerii în:

a) 80% manageri normali (distribuiți în mod normal în grupurile rasiale și de gen); și

b) 20% manageri competitivi.

Orice manager trebuie să aibă dorința demonstrată de a se clasa printre primii 20% dintre concurenți. În acest sens, trei evoluții sunt semnificative:

1) o concentrare persistentă pe performanță pentru a depăși pragul de 80% și a se alătura celor 20% de manageri competitivi;

2) acceptarea faptului că nu există performanță perfectă și că rareori este un semn de succes profesional;

3) după aderarea la cei 20%, persoana care a atins performanță trebuie să aloce timp pentru inovare, lăsând doar „grupul 80%” să se ocupe de probleme specifice.

Cultura organizațională trebuie să ofere un răspuns la întrebarea „Cine și cum conduce?” Ea trebuie să aibă capacitatea de a canaliza valorile către planificarea și conducerea unei organizații de management competitiv.

Orice organizație are o traiectorie proprie, care caută evitarea fluctuațiilor mari, de natură să inducă amplitudini destabilizatoare a oscilațiilor față de esență, față de medie. Traiectoriile sistemelor nu sunt liniare. Ele pot atinge această formă, dar foarte rar, chiar excepțional. De asemenea, traiectoriile sunt foarte rar bidimensionale, plane; ele sunt spațiale sau chiar în mai multe dimensiuni. În plus, ele se manifestă ca **tendință** și măsura distanței la un moment dat de traiectoria ideală (teoretică) este probabilistică. Viziunea (chiar intuitiv-formalizatoare) a unei traiectorii ascendente, în trei dimensiuni, apare astfel:

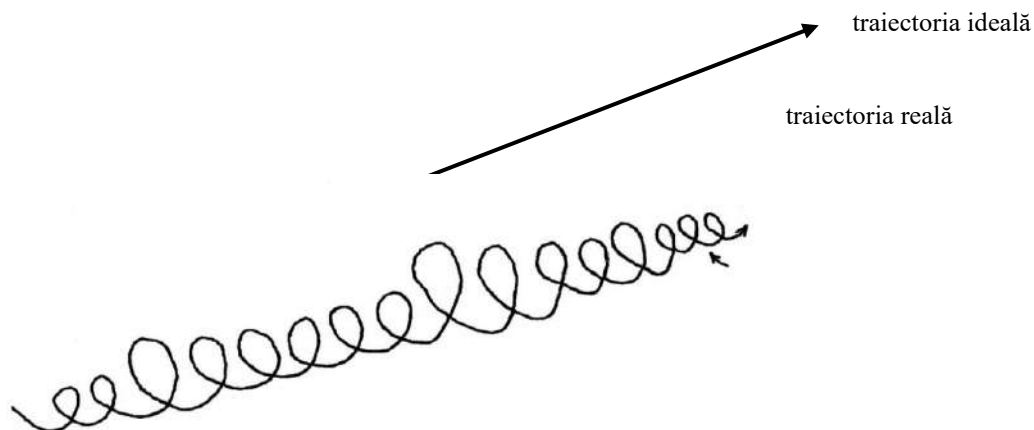


Figura 5. Traiectoria reală și ideală a unei organizații

Sursa: Stancovici, A. Influențele factorilor psiho-socio-economici asupra managementului și culturii antreprenoriale, Editura Lumen, Iași, 2015

Se observă că, traiectoria reală este o spirală, numită „înfășurătoare”, a traiectoriei ideale, teoretice. Perpendiculara din orice punct al înfășurătoarei pe dreapta ipotetică se numește **abatere**. Cu cât abaterile sunt mai mici

(suma abaterilor absolute trebuind să tindă la zero), cu atât traiectoria este mai stabilă. Pentru resursa umană, stabilitatea înseamnă **sentimentul de securitate**, de plinătate materială și spirituală, de încadrare și regăsire în sistem, începând de la familie, continuând cu grupul și finalizând cu organizația și cu societatea (la nivel macro). Acest sentiment al deplinei securități se încadrează în calitățile culturii organizaționale.

Fiecare grup social din societate are o relație unică cu organizația. Modul în care cultura organizațională ajută la dezvoltarea relațiilor dintre organizații și publicul larg și reprezentanții acestuia. Orice individ are o carieră, chiar dacă acest termen este asociat de obicei cu oameni care dețin simultan mai multe funcții manageriale. În cele din urmă, o carieră ar putea fi extinsă la orice persoană care face parte dintr-o organizație ca succesor al pozițiilor și îndatoririlor deținute în timpul activităților profesionale din trecut de către acea persoană, în conformitate cu legile aplicabile, reglementările interne și propriile preferințe, așa cum un rezultat al dezvoltării aptitudinilor generale și specifice, abilităților, experiențelor și obiectivelor profesionale personale.

Modelarea comportamentului individual și de grup în interiorul unei organizații depinde de cultura organizațională a acesteia și este o caracteristică a acesteia. Alături de următoarele elemente, include și posturi și funcții viitoare:

- percepția unui individ asupra propriului succes în ceea ce privește atitudinile și comportamentele sale, din care putem deduce „experiența de viață” a acestuia;
- dinamism în modul în care percep viața ca întreg;
- avansarea lor profesională cu toate ramificațiile sale;
- percepția lor asupra realizărilor lor profesionale și a nivelului de integrare în carieră;
- rolurile pe care le joacă de-a lungul vieții, direct legate de experiențele lor.

Cariera și modelarea sunt concepte distincte; nu există modele identice, la fel cum nu există căi de carieră paralele. Fiecare persoană sau grup își găsește propria legătură unică cu valorile organizaționale care sunt expuse și practicate pentru modelare. Valoarea culturii organizaționale crește pe măsură ce încetează să combine modelarea cu automodelingul.

Comportamentul membrilor organizațiilor variază foarte mult și este influențat de o gamă largă de variabile. În opinia noastră, cele mai semnificative dintre aceste variabile sunt: succesul sau eșecul profesional; definiția precisă a succesului sau eșecului; eficiență sau ineficiență organizațională; satisfacție profesională; și dezvoltarea abilităților cuiva pentru a depăși diferite tipuri de obstacole și provocări.

Comportamentul profesional care este compromis de ineficiența organizațională are ca rezultat un comportament ciudat, chiar anormal. Alcoolismul sau violența la locul de muncă, insubordonarea manifestă sau tendința de a escalada conflictul prin proteste nejustificate sunt doar câteva exemple de manifestări comportamentale neproductive care pot fi evitate de culturile organizaționale care sunt determinanți majori ai modului în care se comportă membrii organizației.

Comportamentul indivizilor din cadrul unui grup poate fi bizar sau fascinant, dar nu este niciodată aspru sau aplaudat. Unele grupuri au legături extrem de puternice între ele, membri care se angajează frecvent în comportamente radicale, preferând să fie singuri cu alți membri ai grupului și care sunt dispuși să facă sacrificii și angajamente doar în numele lor.

Sunt credincioșii ideii „cine nu e cu noi, e împotriva noastră!” teorie așa cum este practică în politică. Alte grupuri sunt mai adaptabile (de exemplu, susținători, organizații profesionale, grupuri de afinitate). În efortul de a dezvolta o teorie a identității sociale, psihologul Henry Tajfel³⁸ a efectuat o serie de experimente, ale căror rezultate au arătat că, după alăturarea unui grup, indivizii încep să se imite unul pe altul. Principala constatare a lui Tajfel a fost că „în viața reală, există un motiv bine întemeiat pentru ca fiecare persoană să-și favorizeze propriul grup; prin urmare, cineva se favorizează în mod natural pe sine³⁹”. Separarea de un anumit grup de oameni este avantajoasă pentru o organizație, iar modul în care este menținută este un semn distinctiv al culturii organizaționale.

În sfârșit, un aspect esențial al culturii organizaționale este gradul în care aceasta oferă protecție componentelor entităților economice. Formele de asistență și protecție existente sunt finanțate prin contribuțiile angajaților

³⁸ Henry Tajfel - *The social identity theory of inter-group behavior*. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1971.

³⁹ idem

la bugetul național pentru asigurări sociale. Pentru o persoană, asigurările sociale, de sănătate și de siguranță sunt insuficiente în ceea ce privește asigurarea și protejarea acestora în caz de urgență. Este important să recunoaștem forme mai subtile de protecție, cum ar fi protecția sindicală, asistența juridică atunci când este nevoie și certitudinea de a primi un ajutor consistent atât de natură materială, cât și spirituală în cazul în care cineva produce evenimente nefericite și neprevăzute. Evident, întreprinderea nu poate deveni un „fac-totum”, un Big Brother universal pentru nevoi universale. Ea trebuie să asigure protecția salariaților ei în limite rezonabile, iar sentimentul iminenței acestei protecții face parte din calitățile culturii organizaționale.

În consecință, se pot sintetiza următoarele zece calități:

- 1) asigură structura și schema relațională cu respectarea ierarhiilor din organizație;
- 2) asigură membrilor posibilități de comunicare în interior;
- 3) oferă membrilor posibilitatea de a se informa și comunica cu exteriorul în condiții bine statuate;
- 4) își canalizează valorile organizaționale spre proiectarea și operaționalizarea unui corp managerial competitiv;
- 5) oferă tuturor membrilor organizației sentimentul de securitate, atât personală, cât și familiară și de grup;
- 6) contribuie la dezvoltarea relațiilor firmei cu stakeholderii (părțile interesate) acesteia;
- 7) modelează identitatea individuală și de grup;
- 8) este un determinant major al comportamentului membrilor unei organizații;
- 9) asigură sentimentul de apartenență la o colectivitate specifică;
- 10) oferă protecție componentilor săi.

Cultura managerială este înscrisă în cea organizațională. Performanța managerială este aceea care decide, în ultimă instanță, performanța globală a întreprinderii și împlinirea misiunii ei. Pornind de aici, principala calitate a culturii manageriale este aceea de **a crea un puternic cadru motivațional pentru obținerea de performanță economică**. Practic, cultura managerială

este retorta performanței! În cadrul ei, manifestările, acumulările și actele regenerative, creatoare de noi dimensiuni și, prin acestea, a unei noi culturi, sunt mult mai directe și persuasive, din cel puțin două motive:

- managerii nu sunt aleși la întâmplare, ei sunt deja educați, au trecut prin forme de pregătire adecvate, în cele mai multe cazuri superioare;
- au bagajul de cunoștințe și experiența necesară pentru a se adapta la rigorile unor valori existente, a le modifica și îmbogăți, generând în timp o nouă cultură.

Managerul nu este o persoană mediocră. Unele aptitudini și abilități sunt dobândite genetic, în timp ce altele sunt dobândite prin educație formală, autodescoperire și autoformare. Conștienți, nu au mai manifestat nicio neglijență. Mediul competitiv îl obligă pe manager să privească în afara propriilor organizații și să țină cont de performanța altor organizații, în special a celor cu care el sau ea este în competiție.

Cultura managementului este înrădăcinată în cultura organizațională. În cele din urmă, performanța managerială este cea care determină cât de bine se desfășoară o întreprindere în ansamblu și își atinge obiectivele. Din această perspectivă, calitatea primordială a culturilor manageriale este capacitatea lor de a stabili un cadru motivant puternic pentru atingerea performanței economice. Practica și cultura managerială sunt răspunsuri la performanță!

Managerul nu este o persoană mediocră. Unele aptitudini și abilități sunt dobândite genetic, în timp ce altele sunt dobândite prin educație formală, autodescoperire și autoformare. Conștienți, nu au mai manifestat nicio neglijență. Mediul competitiv îl obligă pe manager să privească în afara propriilor organizații și să țină cont de performanța altor organizații, în special a celor cu care el sau ea este în competiție.

Sistemele de relații interpersonale directe și indirecte, cum ar fi cele prin instituții financiare, instituții de credit și birouri de credit, creează managerii ca un grup distinct cu un set comun de preocupări (de exemplu, „Banca”, „Registrul Comerțului”, „Bursa” etc.), precum și un set distinct de preocupări. Treptat, managerial corpul se cristalizează ca o categorie socială aparte, cu un statut bine definit, care consfințește unele calități cu o specificitate aparte și un spectru caracterial și comportamental întins între

limitele bonomiei și cele ale violenței: viziunea apartenenței la acest grup social de elită constituie o calitate a culturii manageriale. Fără prea mult efort s-ar putea spune că această „castă” de oameni de afaceri reprezintă pentru economie ceea ce este Garnizoana pentru armată.

Dacă o organizație nu își creează în mod intenționat propria cultură organizațională, ea își va baza cultura pe valorile de top management sau pe convingerile și valorile comune ale membrilor fondatori. Liderii organizaționali încearcă frecvent să schimbe cultura organizațională pentru a se alinia mai bine cu propriile valori sau, mai frecvent, pentru a se alinia mai bine cu propriile obiective. Cultura organizațională devine în cele din urmă un factor determinant în sistemul de valori sociale al organizației, mai ales ca rezultat al culturii de management a managementului. Dinamica creșterii și schimbării organizaționale poate fi văzută în două locuri: intern, prin fondatori, manageri, principii și maxime; extern, prin valorile altor organizații, care pot fi adoptate după anumite constrângeri și constrângeri care trebuie îndeplinite

Cele două moduri în care cultura organizațională se poate schimba sunt următoarele:

- a) prin acumulare și transformare internă;
- b) prin transferuri interculturale, contacte cu sau expunere la culturile altor organizații.

Gradul în care cultura managerială poate clasifica ambele aspecte este o calitate a culturii manageriale care va reprezenta gradul în care schimbările manageriale, în ceea ce privește amploarea și viteza lor, corespund schimbărilor organizaționale.

Cultura organizațională include atât valorile organizaționale comune, cât și valorile personale unice ale membrilor. Trebuie menținut un echilibru dinamic între aceste două categorii de valori, care persistă în ciuda circumstanțelor extrem de provocatoare, în primul rând din cauza schimbărilor de personal la toate nivelurile organizaționale, care au un impact semnificativ asupra persistenței valorilor, simbolurilor, normelor și obiceiurilor actuale, precum și a adoptării de noi obiceiuri de către

organizație (Nicolescu, Verboncu)⁴⁰. Toate acestea ar putea avea atât efecte pozitive, cât și negative asupra economiei. O caracteristică definitorie a culturii manageriale este modul în care aceasta „filtrează” și armonizează aceste valori.

Un grup are reguli și reglementări scrise sau nescrise, pe lângă schimburile de idei, experiențe, sentimente, convingeri și presupuneri. Cu alte cuvinte, în cadrul organizației există o ideologie informală, non-normativă. Indiferent de natura și dimensiunea organizației, ideologiile informale trebuie gestionate, supuse și canalizate în direcția organizației. Mai mult efort este îndreptat în această direcție datorită educației și experienței legate de management. Accentul controlului este atât pe câștigul financiar, cât și pe emoțiile angajaților.

Există multe niveluri la care „controlul cultural” operează, inclusiv cognitiv, etic (norme, valori, ideologii), estetic și emoțional (apartenență, loialitate, devotament etc.).

Modul în care se realizează „controlul cultural” în cadrul unei organizații depinde de cultura ei managerială, de calitatea acesteia și de stilul de management utilizat. Multe cazuri în care pare să existe (sau chiar există!) ambiguitate normativă pot fi rezolvate printr-o bună abordare, interpretare și exprimare adecvată a situației.

Cultura unui manager este formată din diverse componente, dintre care unele sunt măsurabile, iar altele sunt nemăsurabile. Aceste componente interacționează într-un mod care este inconsecvent cu explicațiile probabiliste și teoriile deterministe ale sistemelor și ale funcționării.

Se pare că teoria holistică predomină în acest domeniu, în timp ce structuralismul este aproape complet absent. Atunci când componentele acestui grup (credințe, valori, norme, atitudini, simboluri și obiceiuri) acționează împreună, efectele generale pe care le produc sunt mai mari decât suma efectelor individuale pe care fiecare componentă le-ar avea pe cont propriu. Armonizarea diversității are un efect sinergic în cadrul organizației, care este de ajutor pentru atingerea obiectivelor care au fost stabilite și sugerate în planurile sale strategice.

⁴⁰ Ion Verboncu, Ovidiu Nicolescu – „Fundamentele managementului organizației”, Editura Universitară, București, 2008.

În pofida așteptărilor, „sarea potențialului” și creșterea efectului general prin efect sinergic nu implică dinamism, ci mai degrabă sunt stabilizate. Numeroase combinații de factori duc la un nivel optim (în sfârșit un nivel optim!), care este greu de atins fără efort persistent, cultură proprie și acțiuni manageriale.

Efectul sinergic are un impact semnificativ asupra culturii și acțiunilor manageriale și necesită indicii implicite extrem de puternice pentru ca elementele fundamentale să se schimbe. Aici este implicată calitatea culturii manageriale.

Orice organizație economică își propune să obțină unele rezultate în ceea ce privește profitabilitatea, productivitatea și creativitatea. Vremurile în care componente ale triumphiului „produse-lucrări-servicii” au fost inventariate la „ieșirile” dintr-un sistem de producție aparțin trecutului. Astăzi, informații suplimentare și valori culturale sunt adăugate atât la intrări, cât și la ieșiri. Organizațiile se angajează în competiție cu cei care își îndeplinesc profilul într-un efort de a maximiza profitul, productivitatea și creativitatea.

Din acest moment, banii sunt declarați a fi cheltuiți pe tehnologie, expertiză, piese de planificare, piese deformate, angajarea de specialiști etc. Fiecare organizație din aceste domenii caută un „primat”, un „atu”, un „drept în plus”, „un avatar” sau pur și simplu un „avantaj competitiv”. Posesia sa se află în domeniul culturii organizaționale, dar prima linie de apărare împotriva „avantajului competitiv” este cultura managementului. Vânzătorul trebuie să imprime înclinația cumpărătorului de a cumpăra mai ieftin și mai rapid, precum și tendința vânzătorului de a vinde mai ieftin și mai rapid. Șeful departamentului sau liniei productive trebuie să crească productivitatea angajaților, iar angajatul trebuie să primească cel mai bun salariu posibil în raport cu calitatea muncii produse. Toate devin avantaje competitive atunci când depășesc produsele create de concurenți. Obținerea unui avantaj competitiv este o chestiune de standarde de cultură managerială!

Deși pot părea separate, culturile organizaționale și antreprenoriale afectează multe domenii. Valorile antreprenoriale sunt create de cultura organizațională, potrivit lui Tanțău. În lucrarea care a fost prezentată, profesorul Adrian Dumitru Tanțău aduce o serie de argumente care arată că există legături între cele două culturi în domeniul inovației. Convingerea

comună este că „cultura antreprenorială are un impact foarte puternic asupra inovației”.

Pe de altă parte, cultura organizațională promovează valori precum respectul pentru populația generală, standarde înalte pentru angajați, satisfacerea nevoilor clienților, ridicarea standardelor și, în cele din urmă, creșterea nivelului de satisfacție a clienților. În acest fel, cultura organizațională încurajează inovația, de care cultura antreprenorială este direct interesată și chiar dependentă.

Începuturile, în special cele ale tinerilor, sunt rigide. În același timp, managementul companiei se va arăta adaptabil la schimbări atâta timp cât forța de muncă rămâne în zona performanței, potrivirii și temperamentului. Un sistem mobil nu va funcționa într-un mediu competitiv de dimensiuni medii.

Cercetătorii s-au concentrat în ultimii ani pe fenomenul cunoscut sub numele de „învățare organizațională”. În lucrarea citată, profesorul Tanțău afirmă: „Cultura organizațională inovatoare este rezultatul unui proces de învățare continuu; nu poate fi observată în mod direct, deoarece nu este posibil fizic; totuși, se poate deduce că este un depozit de valori împărtășite”.

Cultura nu este predată în mod explicit; mai degrabă, este transmisă prin mecanisme implicite atunci când noii membri ai unei organizații devin socializați. Ea devine asociată cu procesul de învățare atunci când anumite probleme devin standard ca urmare a experienței acumulate. Ca urmare a acestei categorizări a problemelor se creează un model cu rol orientativ care guvernează valorile întregii organizații.

Favoritismul pentru procesele de învățare organizațională este o caracteristică crucială a culturii manageriale. G. Hofstede oferă opinii care sunt pertinente pentru susținerea acestor idei (Hofstede, 2001)⁴¹, identificând doar două tipuri de culturi organizaționale și administrative:

- a) modelul american, care excelează în conflict, individualism, interes propriu și gândire dinamică;
- b) modelul suedo-japonez, care are un nivel semnificativ mai scăzut de reactivitate emoțională.

⁴¹ Geert Hofstede – Cultures and Organizations: Software of the Mind. *Administrative Science Quarterly* (Johnson Graduate School of Management, Cornell University): 132–134, march 1993.

În cadrul modelului suedezo-japonez se disting trei categorii culturale diferite (Hofstede, 2001):

- 1) o cultură centrată pe lider în care liderul exercită un control strict;
- 2) o cultură centrată pe echipă în care toți membrii echipei contribuie la un efort colectiv pentru comunitate, comunicare și inovare;
- 3) cultura academică care pune accent pe creșterea personală și dezvoltarea de talente unice.

Toate tipurile culturale menționate sugerează favorizarea procesului de învățare organizațională prin cultura managerială. Pe lângă noile calități menționate, cu argumente care pot fi mai mult sau mai puțin relevante, trebuie remarcat faptul că cultura managerială are calitatea de a fi familiarizată cu rolul crucial de a gestiona crizele organizaționale în curs și de a lua măsuri stricte de control al acestora. expunerea la riscuri financiare și economice. Urmărirea „barometrului” riscurilor (în special cele care implică insolvență și faliment) și gestionarea atentă și necoercitivă a situațiilor de criză sunt pietrele de temelie ale culturii manageriale.

Calitățile principale ale culturii manageriale sunt reprezentate de următoarele:

- 1) este un factor motivațional puternic pentru obținerea de performanță;
- 2) oferă viziune și apartenență la o categorie socială aparte pentru manageri;
- 3) este un factor important în promovarea schimburilor organizaționale;
- 4) asigură o armonizare a valorilor în organizație;
- 5) realizează „controlul cultural” al evoluției firmei;
- 6) contribuie la obținerea efectului de sinergie în firmă;
- 7) este un determinant major în obținerea avantajului competitivității;
- 8) armonizează relațiile dintre cultura organizațională și cea antreprenorială;
- 9) favorizează procesul de învățare organizațională;
- 10) gestionează la timp și ponderat crizele din cadrul organizației și riscurile economice și financiare.

Întreprinderea/instituția/organizația este principalul motor economic al economiei de piață. Ea este principala unitate economică de producție și distribuție. În acest sens, unii cercetători susțin noțiunea familiei ca prim angajator, nu ca întreprindere familială înregistrată, ci mai degrabă, pur și simplu, în coordonarea familiei așa cum este specificat în Codul civil. Cu toate acestea, o analiză mai amănunțită conduce la concluzia că o familie combină toate componentele unei întreprinderi, inclusiv caracteristicile unei entități de producție și distribuție, un agent economic primar de distribuire a veniturilor, o rețea socială și o luare a deciziilor economice autonome. Se poate afirma că crearea unei familii este o tranzacție comercială și că, indiferent de modul în care se desfășoară o tranzacție comercială, rezultatul financiar al acesteia este necunoscut.

Fundamentul culturii antreprenoriale este promovarea oportunităților antreprenoriale și adăugarea de valoare a oportunităților antreprenoriale. Fiecare antreprenor are propria sa perspectivă unică asupra acestui lucru, dar majoritatea aderă la aceleași principii și tendințe fundamentale⁴².

Antreprenorul nu este un „singuratic”, iar cultura antreprenorială are capacitatea de a influența convingerea că nu se poate trăi bine și singur într-o economie de piață. Diferența crucială dintre un fals antreprenor (un aventurier) și un adevărat antreprenor se află în proclamația primului (își): „Ai văzut cum să faci? De ce ne trebuie? De cine și cât de mult riscăm?” Dacă doriți, de exemplu, să enumerați o afacere pe un tabloid, ar trebui să vă gândiți dacă acest lucru va fi profitabil. Dacă da, ar trebui să vă gândiți și dacă acest lucru va fi încurajat de alte persoane.

⁴² Stevenson, Howard – Universitatea Harvard, USA, 2009, reluat în revista „Idei de afaceri”, nr. 7/2009, dă, într-o manieră clară și sintetică următoarele caracteristici ale antreprenorului:

- găsește oportunitatea;
- își asumă riscuri referitor la banii investiți și creditele contractate;
- asigură liniștea și siguranța familiei, prestigiul acesteia;
- fondează firme sau activități, în cadrul lor;
- inovator (creator sau modernizator);
- capitalist, deținător de capitaluri utilizate pentru obținerea profitului;
- dornic să se îmbogățească;
- flexibil moral și comportamental;
- adaptat la situații critice și schimbări bruște;
- capabil de asumarea compromisurilor cu salariații, clienții, furnizorii etc.

Inițial, cultura antreprenorială are capacitatea de a căuta și identifica indivizi cu trăsături particulare și de a cultiva în ei dorința de a căuta oportunități, de a-și asuma riscuri, de a inova și de a prefigura și programa instrumentele necesare lansării de noi afaceri.

Un antreprenor se dezvoltă în timp într-un personaj într-o piesă profesională. Între 10 și 20 la sută din populația activă din țările dezvoltate sunt antreprenori! Ca în orice profesie, educația continuă este un proces standardizat, prioritarizat, cu următoarele obiective: - promovarea calităților, aptitudinilor și abilităților antreprenoriale ale cursantului; - ridicarea standardului culturii antreprenoriale.

Încă de la început, au existat recunoașteri ale importanței fenomenului, provocări semnificative și bariere instituționale care, în cea mai mare parte, au fost depășite.

Adevărate „incubatoare de idei, cunoștințe și proceduri” pentru completarea culturii și spiritului antreprenorial sunt operaționale în țările dezvoltate de pe tot globul, alături de centre private puternice de educație antreprenorială și instituții de învățământ superior. Toate regiunile României au Centre Regionale pentru Educație Antreprenorială, iar datorită finanțării Uniunii Europene au fost înființate mai multe centre de informare, consultare și educație antreprenorială, inclusiv cele din mediul rural.

Activitatea organizatorică a entității economice începe și se termină cu interacțiuni între următorii factori:

- a) Factori legislativ-normativi** proveniți din instituțiile statului; Regulamente ale Uniunii Europene (U.E.);
 - reglementările interstatuale sau cele ale altor state cu care s-au încheiat acorduri;
- a) factori sociali care afectează atât mediul intern, cât și cel extern; Principalii factori sociali externi sunt: furnizorii (actuali și viitori); clienți (actuali și viitori); angajații publici; persoane care lucrează în sectorul privat cu care au parteneriate sau legături; persoane care lucrează pentru organizații nonprofit; potențiali investitori; parteneri;
 - salariile, care reprezintă aspectul social primar la locul de muncă;
- b) Factorii de ordine financiară**
 - instituții de credit;
 - fonduri europene;

- credite guvernamentale;
- schimburi pentru bani și mărfuri;

c) Factorii politici care dezvoltă și modelează mediul antreprenorial; Regimul politic a influențat și continuă să influențeze spiritul antreprenorial cheie al națiunii sau al unei regiuni;

d) factor global

- evenimentele importante din economiile lumii;
- politicile de monopol de pe diverse piețe;
- conflictele și zonele de conflict;
- acordurile pentru circulația mărfurilor;
- „străpungeri” tehnico-științifice și tehnologice;

e) factori culturali-științifici:

- Rețeaua școlară;
- universități;
- instituții de formare profesională și antreprenorială continuă.

O bună și eficientă cultură antreprenorială trebuie să „coaguleze” acești factori, **să contribuie la întreținerea bunelor relații, reciproc avantajoase, cu mediul informațional, cultural, universitar și cu structurile juridico-administrative legale de activități antreprenoriale.**

Pentru antreprenoriat, riscul este o acțiune constitutivă. „Tot ce este legat de antreprenori gravitează în jurul „ideii noi” („newentry”), crearea a ceva diferit față de ceea ce există legat de procesul comerțului pe o piață. De asemenea, se referă la risc și de aceea efortul antreprenorului este o provocare personală și statisticile au arătat că, există o rată de eșuare (eșec, n.n) în dezvoltarea noii afaceri (aproximativ 20 % în primul an, 30% în primii 3 ani, 40 până la 50% în primii 5 ani)” ⁴³

Riscul, în antreprenoriat, este prețul succesului! **El nu este numai de natură financiară!** Riscului financiar putem să-i adăugăm următoarele „prețuri” adiacente:

- singurătatea;
- nesiguranța;
- lipsa încrederii;

⁴³ L. Ciucan-Rusu – *Spiritul antreprenorial-pasiune și risc*, Revista Antreprenoriat Transilvan, nr. 5/2010 (editorial).

- sacrificiul familial și financiar;
- lipsa unui „timeing” controlat, a unei vieți ordonate;
- sacrificiul cultural.

Unii oameni vor să devină manageri pentru a se îmbogăți, pentru a fi independenți, pentru a lua decizii, pentru a nu se plafona, pentru a combate plictiseala, din pasiune sau, pur și simplu, pentru „a avea o jucărie”. Toți sunt conștienți de prezența riscului și îl acceptă. O calitate a culturii manageriale constă în **cultivarea, atât în mediul antreprenorial, cât și în exterior, în societate ideea că riscul este o componentă esențială a vieții și că, cine nu riscă, nu câștigă!**

Dacă un manager nu gândește de la început la profit și nu visează la îmbogățire, atunci, în opinia noastră, nu este antreprenor. Totuși, în acest domeniu sensibil, managerul gândește nuanțat, pentru că obiectivele lui sunt într-o-câtva diferite de ale celorlalți actori de pe piață. În foarte multe situații, managerii câștigă mai mult decât antreprenorii. În contractul de management este, de obicei, prevăzută o cotă de participare la profit a managerului, care îl poate împinge la câștiguri foarte mari. Din acest motiv, managerul va fi interesat de masa profitului, decât de rata acestuia. Pentru antreprenor, lucrurile se nuanțează sau, după posibilități, se schimbă radical. Acesta dorește, evident, să câștige cât mai mult, dar fără a periclita viitorul afacerii; el nu poate fetișiza profitul, preferând o zonă temperată a acestuia, cu un ecart suficient între rata de interes (rata dobânzii) și rata dividendelor, mai mare decât rata anterioară. Este bine ca rata dividendelor să se așeze între rata dobânzii și rata profitului și orice antreprenor bun va căuta această așezare.

Cultura managerială trebuie să aibă **calitatea de a îndemna spre o zonă temperată a profiturilor pentru rezistența în timp a afacerii, rezistența în mediul concurențial și o cât mai bună poziționare a antreprenorului în societate.**

Un manager bun este cel care, printre altele, consimte să devină o oportunitate pentru alții, îndeosebi pentru cei situați temporar în afara muncii și o calitate a culturii antreprenoriale este aceea de a cultiva în rândul populației fără ocupație, dar în căutarea uneia, că ideea posibilității de a-și căuta un job este egală cu ideea de a și-l face de unul singur sau în echipă.

Un manager trebuie să aibă o serie de abilități și calități. Printre principalele **abilități** sunt:

- auto-motivația;

- încrederea în sine;
- etica și morala;
- managementul timpului;
- talentul de a vinde produse;
- cunoștințele financiare (financiar-contabile).

Calitățile unui manager (cele mai importante!) sunt:

- hotărârea, determinarea de a învinge, de a depăși provocările și obstacolele;
- acceptarea faptului că planificarea este esențială;
- capacitatea de a munci mai mult decât media (în România nu e deloc greu!);
- întreprinderea „nișei”, a locului personal în piață;
- viziunea;
- ieșirea din anonim, crearea brand-ului propriu;
- socializarea prin seminarii și conferințe.

O cultură managerială bună trebuie să aibă calitatea de a **dezvolta calitățile și abilitățile care formează baza spiritului și comportamentului managerial.**

Un raport al Comisiei Europene arată că, în România, spre deosebire de alte țări europene, educația managerială și IT lipsește aproape cu desăvârșire în școli. În alte țări, copiii învață despre arta conducerii și lucrul pe calculator chiar înainte de a învăța să scrie corect. Copiii nu sunt deloc îndemnați și testați să se ocupe de aceste domenii. Rămâne în sarcina culturii organizaționale să umple golul lăsat de școală. O calitate a ei, izvorâtă din necesitate, constă în **sporirea gradului de conștientizare privind desfășurarea unor activități independente și de management ca posibile opțiuni de carieră.** Manager înseamnă astăzi o profesie; ea poate deveni, fără mari piedici, o adevărată carieră.

În privința calităților culturii manageriale există o serie de obstacole în identificare și definire, datorate în principal, puținelor cercetări efectuate asupra acestui subiect. Totuși, acceptând nota de subiectivism, putem identifica următoarele calități:

- 1) stă la bază și catalizează procesul de căutare și depistare a oportunităților care să răspundă unor nevoi sociale;

- 2) trezește în oamenii cu înclinații specifice dorința de a inova și de a crea mijloace de realizare a unor noi acțiuni;
- 3) întreține și cultivă dorința de formare managerială continuă, inclusiv în instituții specializate;
- 4) contribuie la întreținerea bunelor relații reciproc avantajoase cu mediul informațional, cel universitar, precum și cu structurile juridico-administrative legate de activitățile antreprenoriale;
- 5) cultivă în societate, ideea că riscul este o componentă esențială a vieții și că „cine nu riscă, nu câștigă!”;
- 6) cultivă în rândul populației fără ocupație ideea că posibilitatea de a-ți căuta un job este egală cu posibilitatea de a-ți face de unul singur sau în echipă;
- 7) este în permanență deschisă spre a-și remodela valorile, a le cizela și a construi pe noile baze o nouă cultură antreprenorială;
- 8) dezvoltă calitățile și abilitățile care formează baza spiritului și comportamentului managerial;
- 9) sporește gradul de conștientizare privind desfășurarea de activități independente și de management ca posibile opțiuni de carieră.

3.5. Tabloul de sinteză al culturilor organizațională și managerială

A.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	
Factori	Calități
1. Inițiativa individuală, grad de responsabilitate, libertate și independență.	1. Asigură structura și schema relațională cu respectarea ierarhiilor din organizație.
2. Toleranța față de risc, inovativitatea și agresivitatea.	2. Asigură membrilor posibilități de comunicare în interior.
3. Direcția, obiectivele și performanțele.	3. Oferă membrilor posibilitatea de a se informa și comunica cu exteriorul în condiții bine statuate.
4. Integrarea, cooperarea, coordonarea elementelor și subordonarea față de întreg.	4. Își canalizează valorile organizaționale spre proiectarea și operaționalizarea unui corp managerial competitiv.

5. Sprijinul managementului, comunicarea cu subordonații și asistarea lor.	5. Oferă tuturor membrilor organizației sentimentul de securitate, atât personală, cât și familială și de grup.
6. Controlul, numărul de reguli și reglementări și cantitatea supravegherii directe.	6. Contribuie la dezvoltarea relațiilor firmei cu stakeholderii.
7. Identitatea, gradul în care subordonații se identifică cu organizația.	7. Modelează identitatea individuală și de grup.
8. Recompensarea și criteriile ei în contrast cu vechimea sau senioritatea, favoritismul, atracțiile sexuale și în corelație cu performanța și beneficiul.	8. Este un determinant major al comportamentului membrilor unei organizații.
9. Toleranța, încurajarea salariaților să își rezolve singuri problemele, mai ales în situații de criză.	9. Asigură sentimentul de apartenență la o colectivitate specifică.
10. Modelele de comunicare, permisivitatea acestora și gradul de restricționare.	10. Oferă protecție componentelor săi.

B.

CULTURA MANAGERIALĂ	
Factori	Calități
1. Orientarea spre munca în echipă în care salariații pun interesul echipei mai presus de interesele proprii.	1. Gestionează la timp și ponderat crizele din cadrul organizației, precum și riscurile economice și financiare la care este supusă.
2. Sinceritatea, comunicarea sinceră și deschisă, folosirea în comun a informațiilor și reducerea la minim a secretelor.	2. Armonizează relațiile dintre cultura organizațională și cea antreprenorială, fără a înclina neapărat balanța spre folosul antreprenorului.
3. Împuternicirea angajaților, utilizarea cât de largă posibil a instituției delegării precum și a procedului descentralizării decizionale.	3. Este un factor motivațional puternic pentru obținerea de performanțe.
4. Respectul pentru individ, toleranța și nediscriminarea față de diferențele culturale, profesionale, sexuale, etnice sau religioase.	4. Oferă viziune și apartenență la o categorie socială aparte pentru manageri.

5. Orientarea către client, dirijarea întregii activități spre asumarea condițiilor pieței și îndeplinirea obligației de a-i satisface pe clienți.	5. Reprezintă un factor important în promovarea schimbărilor organizaționale.
6. Spiritul competitiv și dorința de a învinge, salariații fiind mobilizați alături de colaboratori, de dorința de succes, de realizare, de alipire a libidoului salariatului de libidoul patronului.	6. Favorizează procesul de învățare organizațională.
7. Atitudinea întreprinzătoare prin căutarea noului, deschiderea față de inovare și asumarea riscurilor, nu numai la nivelul managementului, ci și la nivelul salariaților care capătă astfel caracteristicile necesare și valabile pentru ceea ce se numește salariatul antreprenorial.	7. Asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației.
8. Atmosfera plăcută, relaxată, destinsă, în sensul încurajării, în sensul implicării în ea.	8. Realizează „controlul cultural” al evoluției firmei.
9. Asumarea răspunderii personale, interesul pentru rezultate având o importanță critică pentru succesul organizației.	9. Contribuie la obținerea efectului de sinergie în firmă.
10. Învățarea continuă care conduce la înnoirea aptitudinilor și atitudinilor ca necesitate și realitate a culturii manageriale, transmisă prin intermediul ei întregii organizații.	10. Este un determinant major în obținerea avantajului competitiv.

Sursa: prelucrare proprie

Notă: nu există corelație directă între un factor cu un anumit număr și calitatea cu același număr; relația de dependență se manifestă la nivel de ansamblu al factorilor culturali și calitățile culturii respective.

Capitolul 4

STILURI, METODE, TEHNICI ȘI FUNCȚII ALE MANAGEMENTULUI

4.1. Definirea și clasificarea metodelor de management

Sistemul de management este utilizat pentru a executa funcții și relații de management la nivel funcțional organizațional.

Indiferent de caracteristicile organizatorice, sistemul de management are mai multe componente care poartă numele de sisteme:

- existența unor metode și tehnici organizatorice, informaționale, decizionale și manageriale;
- alte componente legate de management.

Metodele, tehnicile și procedurile generale utilizate în gestionarea unei organizații alcătuiesc „metoda și tehnica de management existentă”.

Egalitatea instrumentelor și proceselor de management este ilustrată în literatura de specialitate, unde sunt discutate subiecte precum conținutul, principiile, conceptele, mecanica, instrumentele de management și metodologiile de management.

Metodologiile au la bază anumite concepte și principii de management și folosesc instrumente și practici de management corespunzătoare. O metodă este, în general, o tehnică care este utilizată pentru a atinge un scop sau a îndeplini un scop.

Metoda de management este un ansamblu de principii, proceduri, reguli și instrumente legate de management, care sunt utilizate pentru a îndeplini sarcinile manageriale și pentru a obține cele mai bune rezultate posibile prin utilizarea rațională a resurselor organizaționale.

Au fost utilizate în același timp multe tehnici diferite de management, diversificându-le continuu. Numeroase tehnici de management (200–300) pot

fi găsite în literatura de specialitate, astfel încât gruparea să se poată face pe mai multe criterii.

În urma fazei de aplicare, tehnicile de management sunt împărțite în:

- a) **metode generale** – sunt acele metode care pot fi aplicate atât la nivelul organizației, cât și la nivelul compartimentelor, în toate domeniile de activitate din firmă și la toate nivelele ierarhice.

Includem aici:

- managementul pe bază de plan;
- managementul prin obiective;
- managementul prin excepție;
- managementul prin bugete;
- managementul prin proiecte;
- managementul pe produs;
- o metodă care combină metodele prezentate: CSROEPM (managementul prin sistem, rezultate, obiective, excepție, participare și motivare în muncă).

Metode specifice de management – sunt acele metode care au o sferă de aplicabilitate mai restrânsă, fiind eficiente în exercitarea unei funcții a managementului sau a unei funcțiuni a firmei.

După **domeniul de aplicabilitate** al metodelor distingem:

- a) metode utilizate în **exercitarea funcțiilor managementului**:

Exemple de metode de management:

Pentru funcția de planificare:

- tehnica Delphi;
- extrapolarea tendințelor;
- extrapolarea trendului de dezvoltare;
- tehnica ritmului mediu;

Pentru funcția de organizare:

- metoda drumului critic;
- metoda PERT;
- metoda ELECTRE;
- teoria firelor de așteptare;
- analiza MTM (metode de măsurare a timpului);

Pentru funcția de decizie:

- teoria jocurilor;
- simularea studiilor de caz;
- brainstormingul;
- sinectica;
- teoria utilităților;
- cercetarea operațională (teoria stocurilor, teoria grafelor, metoda drumului critic);
- diverse tehnici de rezolvare a problemelor decizionale în condiții de certitudine, risc și incertitudine;

Pentru funcția de antrenare-reglare:

- metode și tehnici specifice de motivare și creșterea participării în activitatea organizației;
- conexiunea inversă (feedback);
- autoreglarea;
- tehnica optimizării intrărilor.

Pentru funcția de control:

- controlul preliminar;
- controlul post-acțiune;
- controlul direct;
- autocontrolul;

După obiectivul urmărit avem următoarele metode:

- a) metode destinate creșterii volumului producției;
- b) metode destinate creșterii productivității muncii;
- c) metode destinate perfecționării parametrilor tehnico-funcționali și îmbunătățirea calității produselor;
- d) metode destinate reducerii costului de producție;
- e) metode destinate creșterii profitului.

4.2. Metode generale de management

4.2.1. Conceptul de management previzional

Această idee trebuie să fie încorporată în toate tehnicile generale de management. Teoria managementului predictiv urmărește să îndeplinească funcțiile de planificare, în special componenta sa previzională. Datorită unor

fenomene noi (creșterea complexității sistemului, schimbarea rapidă a factorilor de mediu și creșterea nivelului de incertitudine în fiecare domeniu individual), nevoia de predicții actuale a crescut semnificativ.

Previziunea implică un anumit nivel de detaliu în acțiunile de management. Astăzi, se susține că a fi în prezent înseamnă a privi spre viitor. Lipsa de previziune în activitățile manageriale nu poate fi compensată cu mai multe eforturi; acestea trebuie să provină de la soți și convenții semnate. Predicția se bazează pe următoarele trei acțiuni cheie:

- strategie;
- tactică;
- obiective.

Strategia este un concept care își are originea în terminologia militară (în limba greacă = arta de a conduce războiul).

Tactica reprezintă totalitatea mijloacelor întrebuințate pentru a reuși într-o acțiune care se situează într-un cadru de constrângere strategică.

Obiectivele reprezintă scopuri, țeluri, deziderate, exprimate într-o formă cuantificabilă pe care organizația sau un grup de indivizi și le propun pentru a fi îndeplinite în vederea realizării unor cerințe mai generale.

Principalele metode de management cunoscute și utilizate în practică sunt următoarele:

- managementul prin obiective;
- managementul prin excepție;
- managementul prin bugete;
- managementul prin proiecte;
- managementul pe produs;
- managementul pe baza de plan.

4.2.2. Managementul prin obiective (MPO)

Această metodă s-a conturat și dezvoltat treptat începând cu anii 50.

Un specialist îi atribuie noțiunea MPO americană lui Peter Drucker, care în 1954 a propus o nouă metodă de management pentru a contracara fenomenul cunoscut sub numele de „deviaționism funcțional” manifestat în corporațiile multinaționale americane. Înseamnă că principalele componente structurale ale acestor organizații se concentrează pe propriile obiective și

niveluri de activitate, care nu sunt întotdeauna în concordanță cu obiectivele generale ale companiei.

Are la bază pe următoarele principii:

- scopurile individuale sunt subordonate scopurilor organizaționale;
- se asigură climatul motivațional intern în interiorul organizației astfel încât rapoartele de colaborare departamentale, manageriale și angajaților să predomină în cadrul companiei.

MPO poate fi definit ca un proces în care managementul, lucrând cu subordonații, identifică și determină obiective stricte până la nivelul executantului. Acest proces se bazează pe o strânsă corelație între nivelurile de compensare și sancțiunile corespunzătoare și atingerea obiectivelor prestabilite.

Oamenii lucrează mai eficient atunci când sunt conștienți de propriile forțe și obiective, precum și de relația dintre obiectivele lor personale și cele ale companiei. Această problemă este rezolvată în cadrul MPO prin stabilirea unor obiective precise care sunt măsurabile la toate nivelurile organizaționale.

Într-un sens larg, scopurile, intențiile sau obiectivele cuantificabile sunt lucruri pe care un grup, un individ sau un colectiv își propune să le realizeze folosind metode predeterminate și constrângeri de timp.

MPO specifică stă la baza răspunderii unipersonale, dar nu este o îndatorire asumată de fiecare angajat în baza unei reguli sau a unor prevederi statutare. Ca urmare a discuțiilor directe și deschise pe acest subiect cu supervisorul său, momentul în care un angajat își asumă responsabilitatea pentru sine marchează și momentul în care angajatul acceptă obiectivele pe care le revizuieste.

4.2.3. Managementul prin excepție

Această metodă a fost dezvoltată și pusă în practica managerială în efortul de a elimina fenomenul volumului în creștere de informații care urcă de la nivelurile inferioare ale ierarhiei organizaționale până la punctul de piraterie organizațională. O creștere a cantității și complexității activității operaționale la nivel de bază a condus la o creștere a cantității de informații generate la acel nivel. Ca urmare a limitărilor unor sisteme de triaj, informațiile care se deplasează către niveluri ierarhice mai înalte sunt stocate

într-un volum care este excesiv de mare în comparație cu pozițiile de la acele niveluri. Conducerea prin excepție propune utilizarea principiului excepțiilor manageriale, care transformă informația într-un filtru indiferent de domeniul de activitate în care își are originea sau liniile organizatorice eronate pe care circulă, pentru a elimina acest neajuns.

În conformitate cu acest principiu, informațiile sunt informații despre cazuri tipice. Acestea se referă la probleme de luare a deciziilor care pot fi gestionate la nivelul organizațional la care sunt vizibile; acestea includ, de asemenea, informații despre cazuri neobișnuite. Acestea se referă la probleme de luare a deciziilor care depășesc autoritatea managerială la un anumit nivel organizațional și necesită rezolvare la nivelul următor superior.

Atunci când evoluția valorii reale diverge de la valoarea planificată, este o situație excepțională care are ca rezultat abaterea de la limitele de toleranță.

În cazul unui scenariu excepțional, poate fi necesară intervenția managerială la un nivel organizațional superior.

Nivelurile de ierarhie de mai sus sunt neinformate dacă evoluția valorii reale nu se abate de la valoarea planificată sau depășește nivelurile de toleranță permise. Acesta este denumit „caz normal” și implică intervenții manageriale care sunt legale și permise în cursul procesului.

4.2.4. Managementul prin proiecte

Un proiect este o colecție de procese de lucru interconectate, dintre care multe au o natură inedită, extrem de diversă, și a căror realizare depinde de îndeplinirea unei sarcini deosebit de dificile. Caracteristicile unui proiect includ următoarele:

- spre deosebire de producția de alimente, rezultatul final al unui proiect este de obicei una sau un număr mic de unități;
- spre deosebire de producția de alimente, majoritatea proiectelor au un singur cumpărător și un singur beneficiar.

Materialele folosite sunt foarte diverse; complexitatea problemelor necesită colaborarea a numeroși experți din diverse domenii; și deoarece finalizarea proiectului necesită resurse financiare, materiale și umane semnificative, este nepotrivit să se determine ordinea și momentul operațiunilor ulterioare, precum și cerințele estimate de resurse.

- proiectul are un caracter temporar; perioada de aplicare a MPP se încheie în momentul finalizării proiectului, a acceptării obiectului proiectului de către beneficiar.
- Materialele folosite sunt foarte diverse;
- Complexitatea problemelor necesită colaborarea a numeroși experți din diverse domenii; și deoarece finalizarea proiectului necesită resurse financiare, material și umane semnificative, este nepotrivit să se determine ordinea și momentul operațiunilor ulterioare, precum și cerințele estimate de resurse.

4.2.5. Managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală

O persoană, cunoscută drept „managerul de proiect” de către directorul general al companiei, este responsabilă pentru managementul proiectului. El coordonează întregul proiect. Nu există directive subordonate permanente. Managerii din majoritatea diviziilor organizaționale colaborează cu managerul de proiect. Ca urmare, managerul de proiect cere personalului din departamentele corespunzătoare să fie disponibil atunci când anumite faze ale proiectului trebuie finalizate. Continui să raportez șefilor de departament ai celor la care se lucrează în prezent. participă doar temporar la activități legate de proiect. Doar managerul de proiect poate finaliza cu succes un proiect.

4.2.6. Managementul prin proiecte cu stat major

Managerul de proiect supraveghează în mod direct toate activitățile legate de proiect. El are un format colectiv de experți din mai multe domenii care sunt obligați să finalizeze proiectul în ordine directă subordonată. Managerul de proiect are autoritate de decizie asupra acestor specialiști. Membrii colectivi sunt aleși de directorul general și repartizați exclusiv fiecărui proiect. Într-un colectiv pot fi incluși și specialiști din alte firme.

4.2.7. Managementul prin proiecte mixt

Această combinație de opțiuni anterioare prezintă avantajele și dezavantajele lor și presupune formarea unei echipe mari de proiect, dar permite managerului de proiect să solicite participarea temporară a unor specialiști din diferite unități de afaceri pentru a îndeplini sarcini specifice.

Următorii pași vor fi finalizați după punerea în practică a managementului proiectelor primare (MPP):

Definirea generală a proiectului

Acest lucru se realizează parcurgând pașii următori:

- a) crearea structurii organizatorice a proiectului;
- b) desemnarea managerului de proiect și a altor participanți;
- c) obținerea firmelor necesare implementării MPP;
- d) implementarea MPP;
- e) monitorizarea execuției proiectului;
- f) evaluarea rezultatelor proiectului.

4.2.8. Managementul pe produs

Pentru a spune simplu, managementul în ansamblu produce management prin managementul proiectelor.

Pașii pentru aplicarea metodei sunt următori:

- a) stabilizarea de către conducerea companiei a produsului sau grupului de produse care va fi punctul central al metodelor MPPR;
- b) Selectarea produsului în funcție de volumul și proporția produsului în producția generală și gradul de complexitate;
 - noutatea produsului și perspectivele vânzării produsului;
 - strategia generală a firmei.
- c) desemnarea managerului de produs - pentru managerul de produs desemnat, se menține o listă stabilă de sarcini, competențe și responsabilități. Se formează o echipă care să gestioneze produsul.

4.2.9. Managementul prin bugete

Managementul bugetar este o metodă de management în care atât determinarea obiectivelor fundamentale și derivate, cât și evaluarea rezultatelor obținute au loc într-un format financiar-clerical folosind unități de măsură monetare.

- a) bugetul poate fi gândit ca un program financiar pentru o anumită perioadă de timp care necesită utilizarea resurselor dintr-o anumită subdiviziune organizațională pentru a îndeplini un anumit scop.
- b) orice buget se caracterizează prin:
 - obiectiv;

- perioade;
- resurse;
- responsabilități.

Aplicarea managementului bugetar necesită parcurgerea următoarelor etape:

- a) Dimensionarea obiectivelor sub forma de indicatori financiar;
- b) Elaborarea sistemului bugetelor la nivelul firmei;
- c) Organizarea sistemului informațional pentru completarea bugetelor
- d) Coordonarea sistemului de bugete;
- e) Controlul și evaluarea realizărilor.

4.3. Metode și tehnici specifice de management

4.3.1. Metode de stimulare a creativității personalului

1. Brainstorming-ul

Pentru aplicarea metodei este necesară respectarea unor reguli:

- crearea unui climat care să accepte orice idee, oricât de nerealizabilă ar părea;
- eliminarea evaluării ideilor în timpul ședinței;
- propunerile (ideile, soluțiile) prezentate să fie scurte;
- încurajarea participanților să emită noi idei privind ideile deja emise;
- programarea ședinței la o oră la care participanții sunt odihniți (la începutul programului);
- menținerea unei atmosfere destinsă și desfășurarea ședinței într-un loc cu aspect plăcut;
- înregistrarea exactă și completă a ideilor emise.

Aplicarea practică a metodei presupune parcurgerea a trei etape, și anume:

Pregătirea discuției (ședința)

În cadrul acestei etape se desfășoară următoarele acțiuni:

- se stabilește și se delimitează problema care va fi pusă în discuție;
- se aleg participanții la discuții (între 5 și 12 persoane) și conducătorul grupului. Se recomandă ca aceștia să fie specialiști în domenii diferite și de la același nivel ierarhic;
- se pregătesc condițiile pentru desfășurarea discuției.

Discuția (ședința propriu-zisă)

Această etapă cuprinde o fază introductivă și o fază a discuțiilor.

- a) În faza introductivă conducătorul grupului expune succint și clar problema pentru care se caută soluții de rezolvare, precum și modul de desfășurare a ședinței;
- b) În faza discuțiilor fiecare participant își prezintă soluțiile în rezolvarea problemei. Se recomandă ca președintele (coordonatorul) grupului să nu participe cu idei, pentru a nu inhiba membrii grupului. Durata ședinței este recomandată să se încadreze între 20 minute și 1 oră.

Selecția ideilor

Această etapă se realizează de specialiști care grupează ansamblul ideilor înregistrate în etapa anterioară în următoarele grupe:

- idei neutilizabile;
- idei ce se pot utiliza imediat;
- idei ce se pot utiliza în viitor.

La prima vedere s-ar părea că numai ideile ce se pot utiliza imediat prezintă importanță, dar o analiză mai atentă arată că și cunoașterea celorlalte idei are o importanță deosebită.

1. Sinectica

Este o metodă specială de stimulare a creativității care se bazează pe asocierea liberă a ideilor și pe utilizarea principiilor și mecanismelor indivizibile ale creativității. Această metodologie a fost aleasă datorită faptului că multe soluții unice valoroase nu au apărut din eforturi laborioase și consumatoare de timp, ci mai degrabă dintr-o fulgerare de perspectivă. Există o asociere între procesul creativ în general și metodele creative, iar sinectica caută să stimuleze procesele creative care altfel ar putea deraia în mod natural.

Fazele metodei sunt următoarele:

- 1) definirea exactă a problemei supuse rezolvării;
- 2) îndepărtarea în timp și spațiu de problemă;
- 3) legarea elementelor descoperite în faza de înstrăinare de problema ce trebuie rezolvată;

- 4) formularea unor puncte de vedere noi, surprinzătoare pentru rezolvarea problemei.

Metoda a fost elaborata de o echipa condusa de William Gordon si are la baza urmatoarele idei:

- creativitatea este latentă în fiecare individ;
- creativitatea este mult mai apropiată de procesul emoțional decât de rațiune si intelect;
- ideile se produc prin asociere, adică în cadrul creației individuale, cât și în cadrul creației de grup;
- oamenii cu perceptive morale scăzute sunt mai puțin creativi, deoarece decăderea morală perturbă echilibrul intern al unei persoane și îi scade nivelul de creativitate. Ca urmare, constatările cercetării psihologice li se acordă o pondere considerabilă în metodologie, în special reacției euforice a cercetătorului la descoperirea unei soluții.

Mecanismele operaționale utilizate de sinectică în procesul de creație sunt:

- a) transformarea neobișnuitului și noului în elemente familiare (obișnuite) prin plasarea problemei într-un cadru cunoscut;
- b) transformarea elementelor familiare în elemente neobișnuite prin schimbare, inversare, modificare.

Succesul metodei depinde în mare măsură de compoziția grupului. Se recomandă ca acest grup să includă 5-8 persoane cu o pregătire cât mai variată, majoritatea fiind nespecialiști care pot face mai ușor comparații între situația noastră actuală și soluțiile existente. Datorită accesului specialistului la cele mai diverse practici de rezolvare a problemelor, acesta nu poate părăsi grupul.

2. Matricea descoperirilor

Această metodă are scopul de a genera idei noi prin executarea metodică a tuturor combinațiilor de factori care pot exista între cei care se încadrează în aceeași categorie generală sau cei care se încadrează în alte categorii.

Matricea de descoperire este afișată ca un tabel cu două coloane cu factorii sau variabilele care pot fi combinate aranjate orizontal și vertical. În acest mod, toate combinațiile de cel puțin două elemente sunt realizate, chiar dacă nu par să existe conexiuni între ele.

Pentru punerea în practică a acestei metode trebuie parcurse următoarele etape:

- a) diagnosticarea domeniului în care se dorește obținerea de idei sau soluții noi;
- b) identificarea și evaluarea tuturor variabilelor semnificative implicate;
- c) realizarea tuturor combinațiilor de doua sau mai multe variabile cu ajutorul unei matrice bi sau tridimensionale;
- d) examinarea combinațiilor rezultate și gruparea lor în funcție de utilitate în trei grupe: aplicabile în prezent, aplicabile în viitor, soluții ce nu se pot aplica;
- e) analiza și caracterizarea soluțiilor ce se pot aplica în prezent din punct de vedere al resurselor necesare și efectelor generate;
- f) prezentarea acestor soluții managerilor în vederea finalizării lor sub formă de decizii și acțiuni.

Metoda poate fi folosită pentru a dezvolta strategii de dezvoltare organizațională, precum și pentru a descoperi un nou produs. Făcând un inventar al tuturor factorilor economici, tehnologici, tehnologici și alți factori, pot fi găsite soluții noi care ar fi fost aproape imposibil de accesat în diferite circumstanțe.

Natura intensivă în muncă a metodei în sine și cerința de a deține cunoștințe tehnice, economice și de altă natură semnificative sunt cei doi factori care dau naștere la dezavantaj. Matricea de descoperire poate fi aplicată în orice domeniu de activitate de management în care soluțiile provin din variabile precis identificate și utilizabile. Această metodă este recomandată cel mai frecvent în managementul financiar, al producției și al vânzărilor.

Metoda Delbecq

Această metodă încearcă să dobândească idei noi pentru a aborda unele probleme prin maximizarea participării membrilor grupului. O problemă este definită ca o diferență între situația actuală și situația ideală, așa cum este percepută de angajații companiei. Cheia soluționării situației este reducerea pe cât posibil a acestui decalaj. Originalitatea metodei constă în îmbinarea

creativității participanților individuali cu cea a grupului, permițându-le să se exprime în cea mai mare măsură a potențialului lor.

Două reguli stau la baza metodei:

- orice fază a muncii în grup este precedată de o fază individuală, înscris;
- în cursul fazei muncii în grup, intervențiilor orale individuale li se acordă un timp limitat, fiind efectuate succesiv de fiecare component.

Pentru aplicarea cu succes a metodei este necesar ca:

- participanții să posede anumite cunoștințe despre problema abordată;
- să fie motivați să participe la rezolvarea ei;
- problema supusă rezolvării să nu fie nici prea vastă, nici prea îngustă;
- participanții să facă aprecieri în perioadele stabilite pentru acest lucru;
- coordonarea se face de un animator al grupului.

Avantajele folosirii metodei Delbecq:

- contribuie la obținerea de soluții creative pentru probleme precis definite cu care se confruntă managerii unei organizații;
- valorifică într-o măsură mai mare potențialul creativ-inovativ al unei părți a personalului unei organizații;
- contribuie la obișnuirea managerilor de a-și raporta realizările la o situație ideală, ceea ce influențează pozitiv rezultatele obținute.

4.4. Metode si tehnici utilizate in elaborarea previziunilor

Tehnica Delphi

Tehnica Delphi este o metodă care presupune culegerea de informații cu privire la traiectoria evenimentelor viitoare pentru a dezvolta predicții sau strategii. Multe dintre tehnici provin din orașul grecesc Delphi, unde se spune că în cele mai vechi timpuri ar putea fi găsiți protectorii zeului Apollo care puteau prezice viitorul. Aplicarea metodei implică parcurgerea următorilor pași:

Constituirea unui grup de experți. Aceștia trebuie să fie competenți în domeniul studiat, cu un orizont foarte larg de cunoaștere și cu idei orientate spre

viitor. Este de dorit ca experții să fie independenți între ei, deci să lucreze în instituții diferite, în orașe diferite, ideal ar fi ca nici să nu se cunoască între ei.

Dezvoltarea unui chestionar. În tabel sunt chestiuni pentru care se solicită opinii. În general, există mai multe întrebări care sunt destinate să fie separate una de cealaltă; cu alte cuvinte, a răspunde la o întrebare nu înseamnă automat a răspunde la alta. Interogarea este transmisă prin e-mail, însoțită de o scrisoare de intenție care prezintă scopul, formatul așteptat de răspuns și termenul limită pentru primirea răspunsului.

Analiza răspunsurilor. Pentru fiecare întrebare din chestionar se construiește un grafic care conține structura răspunsurilor specialiștilor. Pe baza rezultatelor obținute în urma prelucrării primului chestionar se alcătuiește un al doilea chestionar. Acesta are aceleași întrebări, dar în el se precizează care sunt rezultatele obținute în urma prelucrării primului chestionar. La cel de-al doilea chestionar, specialistul fie va răspunde cu același răspuns ca la primul, fie în funcție de răspunsurile celorlalți specialiști, își va schimba punctul de vedere. Rezultatele celui de-al doilea chestionar se prelucrează la fel și se construiește un al treilea chestionar, în care, la fiecare întrebare se prezintă și argumentele celor ce se abat de la răspunsurile majoritare. Rezultatul obținut la procesarea celui de-al treilea chestionar va fi cel final. În marea majoritate a cazurilor, pe parcursul acestor runde iterative numărul specialiștilor ce se îndreaptă spre același răspuns crește continuu.

Tehnica scenariilor

Tehnica folosită în realizarea filmului este fundamentul. Se creează un scenariu pentru desfășurarea unui eveniment care, în circumstanțe dificile, permite alegerea între una sau mai multe alternative viabile. Un scenariu este o prognoză care este creată pornind de la un număr finit de ipoteze și investigând efectele acelor ipoteze care se adevăresc sau sunt respinse asupra stării unui sistem printr-o analiză logică care ia în considerare atât comportamentul cel mai probabil al deciziei. Scenariile sunt scutite de a fi considerate o tehnică eficientă de prognoză, deoarece perioada noastră actuală de timp este caracterizată de o serie de tendințe care fac dificilă aplicarea mai multor metode de prognoză.

Constatăm că:

- gradul de incertitudine cu privire la evoluția viitoare este în continuă creștere;
- numărul de interdependențe este, de asemenea, în creștere;
- ritmul schimbării se accelerează semnificativ.

Un scenariu le permite să procedeze într-un mod care le va permite în cele din urmă să ia cele mai bune decizii, începând cu alternativele pe care nu le sunt oferite.

Primul pas în crearea unui scenariu este de a identifica variabilele cheie ale sistemului și de a explica modul în care efectele lor asupra sistemului se raportează la alte variabile. Acest prim pas este crearea fundației scenariului.

Un scenariu le permite să procedeze într-un mod care le va permite în cele din urmă să ia cele mai bune decizii, începând cu alternativele pe care nu le sunt oferite.

Primul pas în crearea unui scenariu este de a identifica variabilele cheie ale sistemului și de a explica modul în care efectele lor asupra sistemului se raportează la alte variabile. Acest prim pas este crearea fundației scenariului.

Tehnica Pattern

Este o procedură care urmărește să identifice momentul și realizarea unui obiectiv deosebit de semnificativ. Particularitatea metodei constă în inversarea procesului de gândire, în care programul general și programele specifice pentru atingerea scopurilor sunt stabilizate mai întâi, iar atingerea scopurilor este stabilizată ulterior. Această metodă a fost folosită pentru prima dată de NASA pentru programul Apollo. Metodologic vorbind, scopul este dominant în timp ce mijloacele sunt mai puțin importante.

Ședința

Din păcate, tehnica de management cel mai des folosită, ședința e frecvent tratată superficial și nu este gândită ca o metodă științifică de management.

Mijlocul principal de comunicare a informațiilor și deciziilor în cadrul unei organizații este ședința, o adunare a mai multor persoane pe o perioadă scurtă de timp sub îndrumarea unui manager pentru a rezolva o serie de sarcini cu caracter informațional și decizional. Această calitate implică un nivel sensibil de management din partea acelei organizații.

În funcție de conținutul lor, ședințele se pot grupa astfel:

- a) Documente informative cu scopul de a oferi angajaților, managerilor sau colaboratorilor informații despre probleme specifice. Se face în mod regulat, fie săptămânal, lunar, sau mai frecvent în funcție de situație.
- b) Deciziile care se anticipează a fi luate cu participarea celor prezenți la ședință. Conținutul acestor întâlniri se concentrează pe luarea în considerare a prezentării, formulării și evaluării opțiunilor alternative cu privire la atingerea unui anumit obiectiv.
- c) Componenta principală a realizării coordonării este acordul acțiunilor manageriale și personalului care se află la același nivel organizatoric sau la un nivel apropiat.
- d) În general, ședințele operaționale sunt convocate la intervale aleatorii, după cum este necesar, pentru a realiza obiective, planuri sau programe care se caracterizează printr-un grad ridicat de detaliu și complexitate.
- e) Constatările exploratorii se concentrează pe examinarea viitorului organizației. Acestea sunt menite să sporească creativitatea și includ de obicei anumite metode de sine stătătoare, cum ar fi brainstorming, sinectica, metoda Delbecq etc.
- f) Întâlnirile diverse combină elemente din două sau mai multe tipuri de întâlniri care au fost prezentate anterior și sunt organizate având în vedere nivelurile de conducere de vârf și de mijloc ale organizației. Sunt cele mai frecvente într-o organizație economică.

Utilizarea tehnicilor de întâlnire necesită parcurgerea a patru pași: planificare, deschidere, desfășurare și încheiere.

Pregătirea unei întâlniri are un mare impact asupra eficienței acesteia. Prin urmare, trebuie luate în considerare următoarele recomandări:

- stabilirea unui program judicios pe zile;
- formularea problemelor enumerate în programul de zile cu cea mai mare claritate, astfel încât fiecare persoană chemată să poată articula scopul și subiectul de acoperit;
- identificarea participanților la întâlnire pentru a evita o creștere nejustificată a numărului de persoane invitate;

- pregătirea materialelor de întâlnire care vor alerta participanții cu cel puțin 1-2 zile înainte;
- în cazul întâlnirilor sporadice, se recomandă solicitarea părților relevante pentru disponibilitatea acestora;
- în cazul întâlnirilor recurente, cel mai bine este ca datele și orele întâlnirilor să coincidă, pentru a oferi participanților timp suficient pentru a se pregăti și a se prezenta la ei.

Indiferent de formatul întâlnirii, mobilierul trebuie să fie confortabil, izolat fonic și să includă echipamente audiovizuale.

Pentru ca o ședință să fie eficientă este necesar ca pe parcursul ei să fie respectate anumite reguli.

Pentru etapa de **deschidere**, acestea sunt:

- deschiderea ședinței să aibă loc la ora comunicată;
- obiectivele ședinței să fie clar formulate;
- ideile să fie prezentate într-o manieră concisă, pozitivă, utilizându-se un limbaj atractiv;
- expunerea introductivă să se limiteze la 1-2 minute;
- stabilirea de comun acord cu participanții a duratei totale a ședinței și, dacă există pericolul unor luări de cuvânt excesiv de lungi, a duratei maxime a unei luări de cuvânt.

Pentru încheierea ședințelor se recomandă următoarele reguli:

- introducerea de idei noi și soluții eficiente pentru a încuraja participarea activă a celor prezenți la atingerea scopurilor dorite, intervenția promptă în caz de divergență de la subiect, expulzarea celor găsiți vinovați de abatere, sau participarea celor care nu au contribuit la soluționarea problemelor pe care se intenționează să le abordeze ședința;
- imprimarea unui ritm conversațional care să asigure un început și un sfârșit stabil fiecărei perioade, împreună cu atingerea obiectivelor stabilite.

În general, aceste reguli sunt valabile tuturor tipurilor de ședințe. Desigur, în cazul unei anumite categorii de ședințe, unele din acestea au o pondere mai mare sau mai mică sau apar elemente suplimentare.

Avantajele utilizării ședinței:

- crește nivelul de informare a personalului;

- fundamentarea temeinică a deciziilor;
- crește coeziunea în cadrul compartimentelor;
- facilitează schimbul de experiență între angajați.

Dezavantajele ședinței:

- consum mare de timp;
- reduce operativitatea rezolvării unor probleme;
- reduce responsabilitatea unor manageri.

4.5. Stiluri de conducere și tipuri de manageri

Stilul de management descrie modalitățile în care managementul își exercită calități precum prevederea în organizarea, motivarea și coordonarea activităților. Este definită în primul rând de responsabilitatea subordonată și reflectă modul în care un manager gândește și se comportă.

Stilul de management este rezultatul îmbinării a două atitudini fundamentale:

- a) responsabilitatea față de misiune și obiectivele instituției, reflectată în preocuparea pentru realizarea strategiilor și susținerea atributelor personale în cele mai bune circumstanțe, motivată de eficiență și dorința de a obține rezultate din performanță;
- b) cooperarea manager-salariu, reflectată în preocuparea pentru rezultatele generale ale companiei și accent pe relațiile interpersonale.

Criteriile unidimensionale pentru structurarea stilurilor de management includ atitudinea managerului față de responsabilitate și autoritate. Pe baza atitudinilor față de eșecul de a-și asuma responsabilitatea, cele trei stiluri principale de management sunt: respingător, dominator și indiferent.

- a) Stilul respingător - oamenii care resping avansarea în funcții de conducere au un stil respingător. Acești manageri, în general, au complexe de inferioritate, încredere în sine scăzută și dorința exprimată de a evita responsabilitatea. Ei vor lua decizii mai puțin eficiente din cauza respectului lor exagerat pentru independența celorlalți.
- b) Stilul dominant - acești manageri tind să fie dinamici, energici, motivați să ocupe posturi cu responsabilitate tot mai mare și hotărâți

să-și mențină impunitatea cu orice preț. În cazul unui incident, acești manageri ar căuta explicații externe de la alte persoane, delegând în același timp responsabilitatea subordonaților lor. Evitarea răspunderii personale în caz de urgență îi determină pe acești manageri să construiască percepții inexacte ale realității, ceea ce, la rândul său, slăbește fundamentul deciziilor sănătoase.

- c) Stilul indiferent este potrivit pentru cei care nu exprimă un interes puternic pentru dezvoltarea organizațională a companiei în mod direct. Cu toate acestea, odată promovați în funcții de conducere, acești indivizi pot deveni eficienți datorită concentrării și perseverenței lor în a-și îndeplini responsabilitățile față de subordonați și parteneri. Datorită faptului că au capacitatea de a-și forma o imagine realistă despre sine și despre ceilalți, acești manageri iau decizii bune.

În funcție de gradul de autoritate exercitat de manageri, stilurile de management pot mai pot fi împărțite astfel: autoritare, democratice și permissive (liberale).

- a) Stilul propriu de autoritate al managerului le interzice să accepte sugestii de la subordonați. Acești manageri sunt îngrijorați de obținerea de rezultate și de controlul modului în care sunt îndeplinite sarcinile distribuite. De obicei, un astfel de stil declară rezistența nespusă a subordonaților, determină aspectul profesional de apatie și minimizează interesele subordonaților ca urmare a înclinației de a exagera atitudinea critică a superiorului în momentul de față. Ca urmare, randamentul grupului se termină de obicei cu absența șefului.
- b) Stilul democratic se caracterizează prin capacitatea sa de a motiva angajații pentru atingerea scopurilor organizaționale și distribuirea sarcinilor; ca urmare, conducerea grupului este aceeași chiar și în absența managerului.
- c) Un stil de management permisiv în care managerul preferă organizarea și conducerea spontană a grupului și evită orice interferență din exterior.

Sistemele cu dimensiuni multiple permit gruparea stilurilor de management în funcție de disponibilitatea informațiilor și puterea de decizie, interesul pentru oameni și rezultate, interesul pentru oameni,

rezultate și eficiență, valoarea profesiei și modul în care aceasta se manifestă în relațiile interpersonale, atitudinea față de sarcinile profesionale, relațiile interpersonale, satisfacerea intereselor personale și cooperarea, printre alți factori.

Ideea de stil de management tridimensional a fost creată de W. Reddin. Există opt tipuri distincte de manageri, fiecare cu un accent diferit pe interesul uman, rezultatul și eficiența:

1. **Altruistul** demonstrează o grijă specifică pentru oameni în timp ce renunță la eficacitate și rezultate. În ciuda faptului că această setare promovează munca în echipă, nu există așteptări, ceea ce duce la un standard scăzut și o muncă dezorganizată. Acest tip evită de obicei să se ocupe de problemele în favoarea încercării de a calma oamenii în timp ce așteaptă ca dificultățile să se rezolve în cele din urmă.

2. Cea mai nereușită cerință managerială este ca **evazivul** să nu manifeste nici un interes pentru niciunul dintre cei trei factori. Acest supervisor reduce randamentul angajaților acționând într-un anumit mod.

3. **Autocratul** este cel care nu pune preț pe relațiile interpersonale sau pe preocuparea pentru eficiență, acordând mai multă importanță îndeplinirii sarcinilor. Au mai puțină încredere în oameni, deoarece sunt dezinteresați de locurile lor de muncă și, prin urmare, trebuie monitorizați, criticați și amenințați cu pedepse dacă nu își îndeplinesc obligațiile. Consensul general este împotriva inițiativelor personale, deoarece subordonații ar trebui să aibă încredere că vor urma direcția șefului; cei care nu sunt de acord sunt adesea priviți ca o amenințare la adresa autorității legitime. Acest șef este insuficient, refuzând să aplice fie o pedeapsă în stil „cazon”, fie o reducere a salariului total.

4. **Ezitantul** în punerea în practică a ideilor și luarea deciziilor recunoaște nevoia preocupărilor legate de îndeplinirea obligațiilor și a celor referitoare la relațiile din cadrul companiei. Cu toate acestea, atitudinea lui este de a lua decizii exclusiv pe baza evenimentelor recente sau sub presiunea faptelor, evitând rezolvarea problemelor pe termen lung. Acest stil de șef încalcă frecvent angajamentele în efortul de a evita satisfacerea celor ale căror cariere pot fi afectate, ceea ce favorizează incertitudinea și este inefficient.

5. **Promotorul** are cea mai mare încredere în toată lumea și promovează și dezvoltă relațiile interpersonale, precum și calitățile personale ale subordonaților. Este eficient, încurajând cooperarea

angajaților și motivând salariile pentru a obține unele rezultate dincolo de potențialul lor.

6. **Birocratul** nu este preocupat de propria sa muncă sau de relațiile cu cei din jur. Este eficientă deoarece respectă regulile, regulamentele și legile pe care le consideră ca fiind Evanghelie. Acest tip de management este legat de reguli și convenții din vremurile anterioare și are puțină încredere în proiectele pe termen lung. El nu are idei și nu urmărește creșterea ideilor sau a relațiilor umane în cadrul grupului.

7. **Autocrația consecventă** se referă la un management care are încredere doar în propriile capacități și metode. Se asigură că sarcinile sunt îndeplinite și că este atinsă eficiența maximă. Încurajează oamenii să pună întrebări și să obțină ceea ce își doresc. Are ambiție, cunoaște politicile și procedurile utilizate de companie, este la curent cu evoluțiile, este eficient și îndeplinește o sarcină.

8. **Realizatorul** sau managerul real acordă atenție activităților de bază ale afacerii, disciplinei responsabilităților, dezvoltării relațiilor umane și demonstrează dorința de a menține creșterea eficienței economice. Luați în considerare că sarcina managerului este de a maximiza productivitatea angajaților prin stabilizarea standardelor înalte, alocarea fiecărui angajat un salariu maxim care variază în funcție de capacitățile lor individuale și încurajarea interesului angajaților pentru rezolvarea problemelor și crearea unui mediu de lucru pozitiv. Angajații ar trebui să se considere responsabili în comun atât pentru succes, cât și pentru eventualele riscuri.

4.6. Funcțiile managementului

1. Funcția de previziune

Funcțiile de predicție includ o gamă largă de activități care asigură identificarea tendințelor actuale, prognozarea proceselor și fenomenelor viitoare, stabilirea obiectivelor realizabile și disponibilitatea resurselor necesare. Este cea mai importantă responsabilitate a managerului companiei sau a consiliului de administrație. Capacitatea de a prognoza oferă managerilor posibilitatea de a se concentra asupra problemelor legate de viitorul companiilor lor. Gradul în care se manifestă celelalte funcții afectează realizarea funcțiilor predictive.

În procesul de manifestare a funcției de previziune se disting patru etape:

- elaborarea prognozei sau strategiei întreprinderii;
- elaborarea planurilor de medie durată;
- elaborarea programelor sau bugetelor;
- reconsiderarea prognozei (strategiei), planurilor și programelor, întreprinderii.

O prognoză este o evaluare a probabilității unor schimbări viitoare ale aspectelor cantitative și calitative ale unui domeniu de activitate pentru o anumită perioadă de timp (de obicei câțiva ani), pe baza dovezilor științifice.

Prognoza oferă criterii de luare a deciziilor pentru soluții strategice alternative (alternative) care pot fi implementate fără a avea o calitate urgentă sau imperativă. Prognoza este un instrument de cercetare și cunoaștere, pentru prezicerea viitorului, deoarece arată tendințele de dezvoltare și sugerează potențiale direcții de schimbare.

Esența prognozei urmează să pună la dispoziția afacerilor un plan. Orice strategie trebuie să ofere un răspuns la următoarea întrebare: Este posibil să obținem succesul în afaceri?⁴⁴

Planificarea presupune o gamă largă de activități axate pe stabilirea și stabilirea bazei pentru, pe baza studiilor și analizelor, obiectivelor și surselor necesare realizării acestora într-o anumită perioadă de timp (trimestru, semestru, un an sau mai mult de un an).

Cantitatea de planificare care intră în structurile organizaționale pentru afaceri depinde adesea de dimensiunea afacerii și de cât de centralizat sau descentralizat este procesul de management. În acest context, pot fi găsite diverse tipuri de organizare a planificării structurale.

Într-o organizație complexă cu un grad ridicat de descentralizare managerială, devine necesară includerea unor componente de planificare structurală care să susțină funcția organizațională. În acest caz, compania are o structură de planificare compartimentată.

În mediile mai puțin stabile, cum ar fi cele care implică mai multe firme mari cu activități complicate și administrare centralizată, poate fi necesară o structură de planificare hibridă. În acest caz, există o structură de planificare

⁴⁴ Constantinescu D. ș.a. – „Cunoștințe economice fundamentale. Noțiuni teoretice și teste de verificare”, Editura Universitară, Craiova, 2003.

cu un rol cheie de planificare care raportează direct conducerii, precum și o structură în care fiecare funcție are propria sa structură de planificare.

Managementul programului include coordonarea activităților care contribuie la atingerea obiectivelor în vederea atingerii obiectivelor pe termen scurt (prânz, deceniu, săptămână, zi) și pe termen lung (compartimente de muncă, oameni). Ca urmare, înainte de a trece la acțiunea efectivă, este necesar să se stabilească anumite obiective operaționale, astfel încât fiecare angajat al companiei să fie conștient de ceea ce trebuie făcut și de ceea ce se așteaptă de la el.

2. Funcția de organizare

Organizația este o funcție managerială care asigură coerența organizațională, disciplina, ordinea operațională și capacitatea unei firme de a reacționa la schimbările de mediu.

Spre deosebire de planificare, care se concentrează pe punerea deciziilor în acțiune, organizația își propune să grupeze salariile, să organizeze sarcini și activități și să stabilizeze conexiunile pentru a coordona toate eforturile pentru atingerea obiectivelor stabilite.

Crearea unui cadru organizațional permite utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare și umane. De asemenea, motivează și îmbunătățește experiența și abilitățile profesionale ale managerilor și ale altor angajați plătiți.

Conceptul organizațional poate fi abordat parțial din patru unghiuri diferite, inclusiv funcția de management, capacitatea firmei de a crește profiturile și structura și conținutul acesteia.

Funcția de conducere a organizației stabilizează constructivitățile și funcționalitățile structurilor manageriale precum și modurile de desfășurare a proceselor de conducere. Managerul organizațional modelează structurile operaționale și funcționale pentru producție. Pentru a atinge obiectivele și sarcinile stabilite de manager cu ajutorul unor metode și instrumente eficiente, dezvoltarea organizațională își propune să stabilească un sistem de conducere și de conducere.

3. Funcția de coordonare

Miezul funcției de coordonare constă în armonizarea și sincronizarea acțiunilor interne ale corporative, atât individuale, cât și colective, și

direcționarea acestora către atingerea obiectivelor în cele mai profitabile condiții.

Coordonarea permite mai multor divizii sau componente divizate ale companiei să se asigure că eforturile sunt direcționate către un singur obiectiv comun. Sarcinile de coordonare pot fi realizate prin utilizarea a două metode: planificare și organizare. Planul este mijlocul principal de coordonare. În virtutea propriului conținut, organizația funcționează ca un instrument dinamic de coordonare. Pentru coordonarea prin organizare, se utilizează un proces de analiză și operaționalizare a sarcinilor, împreună cu metode și tehnici specifice managementului.

4. Funcția de antrenare

Funcția de antrenare este strâns legată de relațiile interpersonale dintre manageri și subordonații acestora. Ea presupune încurajarea acestora și organizarea participării efective la atingerea obiectivelor stabilite, luând în considerare, în același timp, factorii care influențează motivația umană.

O componentă cheie a unei competențe de bază în rolul de formare este înțelegerea rolului managerului și a specificului factorului uman din interiorul organizației, motivarea oamenilor, utilizarea unui stil de management bazat pe competențe de bază și stabilirea unei comunicări interne eficiente. Sau, ce precondiții trebuie îndeplinite pentru ca personalul companiei să participe la stabilirea și atingerea obiectivelor? Funcția de instruire are un scop operațional și oferă un răspuns la întrebarea: Cum contribuie personalul firmei la stabilirea obiectivelor? Sau, ce precondiții trebuie îndeplinite pentru ca personalul companiei să participe la stabilirea și atingerea obiectivelor?

Analiza acestor întrebări duce în cele din urmă la concluzia că motivația este fundamentul antrenamentului. Este esențial să ne asigurăm că nevoile și interesele personale sunt echilibrate cu îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

5. Funcția de control-evaluare

Termenul „funcție de control-evaluare” se referă la activitățile generale în care performanța companiei și a sistemului (rezultatele) sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele inițiale pentru a determina nivelurile de îndeplinire, precum și pentru a identifica acțiuni corective pentru abordarea abaterilor.

Din definiție rezultă că funcția de control-evaluare evidențiază două latențe nedisociabile: pasivă și activ-reactivă. Învățarea pasivă implică doar activități de înregistrare și evaluare a performanței. Timpul activ este strâns legat de acțiunile corective care sunt evaluate înainte de a lua decizii. Nu în ultimul rând, momentul să reacționăm este atunci când rezultatele sunt cunoscute și consecințele pot afecta doar operațiunile care merg mai departe.

În general, funcția de control-evaluare impune parcurgerea următoarelor operațiuni:

- compararea rezultatelor (realizărilor) cu obiectivele (standardele) stabilite inițial și evidențierea abaterilor;
- analiza afacerilor și precizarea cauzelor care le-au generat;
- efectuarea corecțiilor;
- acționarea asupra cauzelor care au determinat abaterile.

Capitolul 5

DECIZIA ȘI PROCESUL DECIZIONAL ÎN MANAGEMENT

5.1. Conceptul de decizie managerială

5.1.1. Definirea deciziei manageriale și a procesului decizional

Decizia constituie punctul central al activității de management întrucât ea se regăsește în toate funcțiile procesului de management. Rolul deosebit al deciziei reiese din faptul că integrarea organizației în mediul ambiant depinde de calitatea deciziilor luate în cadrul acesteia."⁴⁵ În același timp, calitatea procesului decizional influențează reducerea costurilor de producție într-o întreprindere productivă, eficiența folosirii factorilor de producție, creșterea profitului, în general toate rezultatele economico-financiare ale acestora.

Referitor la locul deciziei în procesul de management considerăm ca aceasta nu reprezintă o funcție a managementului deoarece rezultatul procesului decizional se concretizează în cadrul fiecărei funcții a managementului. Astfel în domeniul previziunii ca funcție a managementului, spre exemplu rezultatul procesului decizional se concretizează în variante de strategie, în planuri sau în programe. În cadrul funcțiunii de organizare, rezultatul procesului decizional se concretizează în linii de fabricație, celule de fabricație.

Literatura de specialitate cuprinde o bogătie de definiții pentru decizie. Pe baza datelor oferite de practică decizională, a fost formulată una dintre definițiile deciziei astfel:

Decizia este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuiu sau mai multor obiective.

⁴⁵ Brătianu, C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002, p. 190.

Din examinarea acestei definiții rezultă că decizia implică în mod obligatoriu mai multe elemente:

- unul sau mai multe obiective;
- identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor;
- alegerea sau selectarea."⁴⁶

Decizia este un act specific speciei umane, cu toate că unii autori de lucrări în domeniul managementului afirmă că deciziile se manifestă și în regnul animal sau vegetal.

„Pentru management, prezintă interes cu prioritate ***decizia managerială care poate fi definită ca acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor, acțiunilor și comportamentelor a cel puțin unei alte persoane.***”

Principalele elemente care deosebesc decizia managerială de cotidiană decizie personală sunt:

- Decizia managerială, implică întotdeauna cel puțin două persoane: managerul, cel care decide și una sau mai multe persoane, executanți sau cadre de conducere ce participă la aplicarea sau concretizarea deciziei."⁴⁷ De aici rezultă o primă sursă de complexitate și dificultate superioară a deciziei manageriale în comparație cu decizia personală.
- Decizia managerială are influențe directe la nivelul grupului, neafectând numai starea, comportamentul, acțiunile și rezultatele unui singur individ. În conceperea și realizarea deciziei este necesar să se aibă în vedere caracteristicile privind postul, interesele, pregătirea, motivarea, potențialul membrilor grupului respectiv.

Întotdeauna decizia managerială determină efecte directe și economice, umane, tehnice, educaționale, etc."⁴⁸, cel puțin la nivelul unui compartiment al firmei. Deciziile strategice au consecințe la nivelul societății comerciale sau regiei autonome în ansamblul său.

⁴⁶ Drucker, P., *Management strategic*, Editura Teora, București, 2001, p. 173.

⁴⁷ Miroiu, A., Brătianu, C. (ed.), *The quality assurance policy in higher education*, Editura Paideia, București, 2000., p. 17.

⁴⁸ Farnham, D., Horton, S. (ed.), *Managing the new public services, 2nd ed.*, Macmillan Press, London, 1996, p. 188.

Aceste deosebiri argumentează responsabilitatea mai mare pe care o implică decizia managerială în raport cu decizia personală, cu efecte asupra activităților și rezultatelor firmei.

„În practica organizațiilor/instituțiilor, decizia managerială îmbracă două forme:

- act decizional (predomină cantitativ în cadrul firmei);
- proces decizional (specific deciziilor mai complexe)."⁴⁹

Actul decizional se referă la situații decizionale de complexitate redusă sau când respectiva situație are un caracter repetitiv, variabilele implicate fiind foarte binecunoscute de către decident, numai este necesară o culegere de informații și o analiză a lor. La baza actelor decizionale se află experiența și intuiția managerilor.

Procesul decizional consta în ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială."⁵⁰

Data fiind varietatea situațiilor decizionale și procesele decizionale implicate sunt deosebit de eterogene sub aspectul parametrilor constructivi și funcționali.

5.1.2. Factorii primari ai deciziei manageriale

Investigațiile întreprinse au arătat că cele mai importante elemente constitutive ale situației decizionale sunt:

- factorul de luare a deciziei sau decidentul;
- mediul ambiant decizional.

Factorul de luare a deciziei sau decidentul este reprezentat de un manager sau un organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise, adoptă decizia în situația respectivă.⁵¹ Decidentul este reprezentat de individul sau mulțimea de indivizi care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului.

⁴⁹ Drucker, P., *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999, p. 76.

⁵⁰ Matei, A., *Introducere în analiza sistemelor administrației publice*, Editura Economică, București, 2000, p. 107.

⁵¹ Lewis, D., *The management of non-governmental development organizations*, Routledge, London, 2001, p. 153.

Mediul ambiant decizional constă în ansamblul elementelor endogene și exogene ale organizației/instituției care alcătuiesc situația decizională, caracterizată prin manifestarea unor influențe directe și indirecte semnificative asupra conținutului și rezultatelor deciziei manageriale. În mediul ambiant se pot manifesta pentru o anumită situație decizională una sau mai multe stări ale condițiilor obiective. Mediul ambiant se caracterizează printr-o mobilitate deosebită mai ales în ultima perioadă.

În procesul decizional, factorii primari ai deciziei intră în interdependență, care se reflectă în caracteristicile situațiilor decizionale pe care le generează. În principal pot exista trei situații:

- certitudine;
- incertitudine;
- risc.

Certitudinea este caracterizată prin probabilitatea maximă de a realiza obiectivul urmărit utilizând modalitatea preconizată. Elementele implicate în situația decizională sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evoluția le poate fi anticipată cu precizie.

Incetitudinea apare atunci când probabilitatea realizării obiectivului este mare, dar asupra manierei în care trebuie procedat exista dubii serioase.⁵² Asemenea situații implică un număr mare de variabile, cu puține excepții controlabile, unele insuficient studiate, de unde și anticiparea aproximativă a evoluției lor.

Riscul apare atunci când obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate apreciabilă a realizării, dar existând o mare nesiguranță în ceea ce privește modalitățile cele mai adecvate de urmat. O parte apreciabilă dintre variabile sunt incontroleabile și chiar evoluția unora dintre variabilele controlabile este dificil de anticipat.

Factorii primari ai deciziei prezintă evoluții complexe și accelerate generând o multitudine de situații decizionale, ce îmbrăca forme specifice.

⁵² Fayol, H., *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1966, p. 17.

5.1.3. Definirea și structura sistemului decizional

Deciziile, situațiile decizionale și factorii implicați nu se manifestă în cadrul organizației/instituției în mod aleatoriu, dimpotrivă, ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărit și configurației ierarhiei manageriale alcătuiesc sistemul decizional.⁵³

Tabelul 3. Tipologia deciziilor

Criterii de clasificare	Tipuri de decizii	Caracteristici principale
Orizont și implicații	strategice	- Se referă la o perioadă mai mare de un an, de regulă 3-5 ani; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective fundamentale sau derivate; - vizează fie ansamblul firmei, fie principalele sale componente; - adesea se adopta la nivelul managementului superior în grup; - se integrează în strategii, planuri sau programe pe termen lung sau mediu.
	tactice	- se referă de regulă la perioade cuprinse între 2-0,5 ani; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective derivate; - vizează fie ansamblul de activități, fie câteva activități cu implicații apreciable asupra celorlalte domenii; - se adoptă la nivelul managementului superior, în grup sau individual; - se integrează în politici, programe și planuri anuale și semestriale.

⁵³ Brătianu, C., *Managementul universitar în contextul legislativ al reformei învățământului*, Analele Universității din Oradea, Volum omagial, pp. 2 9-35, 2001, p. 120.

	curente	- se referă de regulă la perioade de maximum câteva luni; - contribuie nemijlocit la realizarea de obiective individuale, specifice și, mai rar, derivate; - predomină în exclusivitate la nivelul managementului inferior și mediu.
Eșalonul managerial	superior	- se adoptă de eşalonul superior al managementului (organismele de management participativ, managerul general); - o parte apreciabilă sunt decizii strategice și tactice.
	mediu	- se adopta de eşalonul mediu al managementului alcătuit din șefii de servicii, secții și ateliere; - majoritatea sunt curente și tactice;
	inferior	- se adopta de către eşalonul inferior al managementului alcătuit din șefii de birouri și echipe; - sunt numai decizii curente.
Frecvența	periodice	- se adopta la anumite intervale, reflectând ciclicitatea proceselor manageriale și de producție; - majoritatea se referă la activitățile de producție; - este posibilă utilizarea pe scară largă de modele și algoritmi în fundamentarea lor.
	aleatorii	- se adoptă la intervale neregulate, fiind dificil de anticipat; - eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului.
	unice	- au un caracter excepțional, nerespectându-se într-un viitor previzibil; - eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului.

Posibilitatea anticipării	anticipate	- perioada adoptării și principalele elemente implicate se cunosc cu mult timp înainte; - sunt în cvasitotalitate periodice.
	imprevizibile	- perioada adoptării lor, principalele elemente implicate se cunosc doar cu puțin timp înainte; - depind decisiv de intuiția și capacitatea decizională a managerilor implicați.
Amploarea sferei decizionale a decidentului	integrale	- se adopta din inițiativă decidentului, fără a fi necesar avizul eșalonului ierarhic superior; - de regulă sunt curente, periodice și anticipate;
	avizate	- aplicarea lor este condiționată de avizarea la nivelul eșalonului ierarhic superior; - sunt frecvent strategice și tactice; - se adoptă mai frecvent în firmele mici și în societățile comerciale și regiile puternic centralizate și cu un stil managerial autoritar.
Sfera de cuprindere a decidentului	participative	- se adoptă de organisme de management participativ; - majoritatea sunt decizii strategice și tactice;
Numărul de persoane care fundamentează decizia	individuale	- se adoptă de către un cadru de conducere; - se bazează adesea în exclusivitate pe experiență și capacitatea decizională a managerului respectiv; - costă mai ieftin decât deciziile participative.
	unipersonale	- participă o singură persoană în toate etapele procesului decizional
	de grup	- participă mai multe persoane

5.2. Abordări moderne ale procesului decizional strategic

5.2.1. Principalele abordări decizionale

Abordările decizionale majore concepute de specialiștii în management au în vedere cu precădere procesele decizionale strategice.⁵⁴

Abordările procesului decizional pot fi grupate în funcție de caracterul și utilitatea lor în două categorii principale:

- „descriptive;
- normative.”⁵⁵

Teoriile descriptive prezintă procesul de luare a deciziilor așa cum este el realizat, în realitate, de managementul organizației/instituției, apelând la anumite noțiuni și concepte manageriale în vederea surprinderii și redării mecanismului de derulare.

„Concepția profesorilor americani Cyert și March este una din cele mai reprezentative pentru abordarea descriptivă. Teoria lor se bazează pe opt concepte de bază:

- scopuri;
- nivelurile aspirațiilor umane;
- perspective;
- alegerile;
- cvasi rezolvarea conflictului dintre scopuri;
- evitarea incertitudinii;
- cercetarea problematicei;
- experiența organizațională.

Principalul merit al acestei teorii descriptive este că abordează procesul decizional în ansamblul său, evidențiind o serie de elemente care-i determină caracteristicile.”⁵⁶ Un accent deosebit se acordă rolului oamenilor, abordat într-o manieră destul de complexă.

⁵⁴ Mathir, S., Kenyon, A., *Creating value*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1998, p. 164.

⁵⁵ Iacob, D., Cismaru, D.M., *Organizația inteligentă*, Editura Comunicare.ro, București, 2002, p. 119.

⁵⁶ Iliș, L., *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001, p. 195.

Abordările normative prezintă metodele și modul în care managerul firmei ar trebui să procedeze pentru a fundamenta, adopta și aplica decizii eficace și eficiente.

„În cadrul abordărilor normative putem delimita trei forme principale:

- Prezentarea abordărilor decizionale care s-au concretizat în rezultate economice deosebite. Acestea se realizează sub formă de studii de caz, care reprezintă de fapt modele pentru managerii confrunțați cu situații decizionale identice sau asemănătoare.”⁵⁷
- Conceperea și folosirea de metode și tehnici decizionale utilizabile fie pentru raționalizarea proceselor decizionale în ansamblul lor, fie pentru faze ale acestora. Au fost concepute numeroase metode deosebit de eficace, apelând pe scară largă la matematică și informatică (arborele decizional, tabelul decizional, etc.).
- Elaborarea de concepții complexe, unitare privind tratarea și structurarea proceselor decizionale, strategice, în cadrul cărora se integrează metode, tehnici și studii de caz decizionale. Igor Ansoff, mentorul grupului “Business Policy”, într-o singură lucrare consacrată strategiei corporației, a formulat o cuprinzătoare și analitică abordare a deciziilor strategice. Meritul acestei abordări este acela că a fost prima concepție coerent-normativă, care a influențat intens viitoarele dezvoltări ale teoriei și practicii decizionale. O altă concepție aparține lui Michael Porter, care, prin două lucrări de referință, conturează o nouă abordare decizională ce vizează obținerea de către firmă a avantajului competitiv care se poate referi la preț, calitate, specificul produsului, etc. Această abordare „se caracterizează prin tratarea proceselor decizionale strategice prin prisma interfaței dintre firma (microeconomic), ramura (macroeconomic) și piața internațională (mondeconomic).”⁵⁸

Principalul merit al teoriilor normative constă în abordarea ansamblului problemelor cu caracter decizional într-o viziune sistemică,

⁵⁷ Ioniță, I., *Drept administrativ*, Editura Moldavia, Bacău, 2002, p. 180.

⁵⁸ Iorgovan, A., *Tratat de drept administrativ, Vol. 1*, Editura Nemira, București, 1996, p. 50.

subordonată scopului declarat și efectiv de a asigura raționalizarea acestuia. O evaluare de ansamblu ne permite să conchidem ca ambele abordări (în special cea normativă), în ciuda limitelor, au adus elemente științifice deosebit de importante pentru explicarea și perfecționarea procesului decizional. Practica companiilor este cel mai bun argument în această direcție. Din ce în ce mai des deciziile sunt elaborate folosind proceduri științifice, utilizarea computerelor a devenit frecventă, eficiența procesului decizional cunoscând o evoluție ascendentă.

5.2.2. Model decizional normativ strategic

Abordările normative evaluate epășesc faza regulilor de decizie, concretizându-se în modele normative.⁵⁹ Dintre acestea cele mai importante sunt modelele dinamice, care preconizează un mod eficace de structurare a procesului decizional, prin integrarea elementelor implicate și a interrelațiilor dintre ele într-o schemă logică, ce reflectă funcționalitatea voită a mecanismului decizional.

În această categorie se încadrează și imodelul dinamic elaborat de profesorul William Morris. Asupra acestui model dinamic se pot ridica rezerve privind absența unor importante faze ale procesului decizional (conturarea problemei și precizarea obiectivelor), concomitent cu supraevaluarea unor operații cum ar fi strângerea datelor.

Identificarea și definirea problemei constituie primul pas în elaborarea deciziilor strategice. În această etapă este necesară recunoașterea situației care impune decizia strategică (făcută în timp și spațiu), prin precizarea elementelor componente și a persoanelor sau compartimentelor din componența cărora face parte, determinarea gradului de noutate al problemei, operație care poate să indice în ce măsură experiența și procedeele anterioare sunt folosibile și direcțiile în care trebuie depuse eforturi de completare a cunoștințelor și metodelor de lucru.⁶⁰

⁵⁹ Krause, D.G., Sun Tzu – *The art of war for executives*, Nicholas Brealey, London, 1996, p. 139.

⁶⁰ Brătianu, C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002, p. 194.

1. Definirea corectă a problemei creează premisele precizării corespunzătoare a obiectivului. Tehnicile cantitative pot fi folosite pentru măsurarea realizărilor trecute și prevederea evoluției unor factori și condiții viitoare. O parte importantă a analizei se consacră stabilirii corelației între obiectivele de ansamblu ale organizației/instituției referitoare la profit, cifra de afaceri, cotă parte din piața, etc. și problema dată. Obiectivul stabilit trebuie să fie real mobilizator și stimulator.
2. „Stabilirea alternativelor sau variantelor decizionale, a modalităților de realizare a obiectivului. În acest scop se utilizează diverse tehnici de recoltare a ideilor, cum ar fi, sinectica, brainstormingul, tehnica Delphi, etc. În această etapă este esențială adunarea principalelor informații caracterizând fiecare curs probabil de acțiune și ordonarea lor logică.”⁶¹ În acest scop se întocmesc liste cuprinzând elementele indispensabile evaluării alternativelor identificate, care să evidențieze avantajele și dezavantajele potențiale ale fiecăreia.
3. Stabilirea obiectivului și cunoașterea cursurilor posibile de realizare creează condițiile alegerii celui mai convenabil și realist dintre ele, adică a deciziei. Selectarea cursurilor de realizare a obiectivului se face pe baza criteriilor de evaluare care, cel mai adesea, se referă la profit, costuri, productivitate, calitatea produselor, serviciilor, etc.
4. „Procesul decizional continuă cu trecerea la aplicare a deciziei. Această etapă trebuie pregătită cu foarte multă atenție, în special în cazul deciziilor care antrenează schimbări radicale în activitățile societății comerciale sau regiei autonome.”⁶²
5. Procesul decizional nu se termină odată cu aplicarea deciziei, ci continuă cu evaluarea rezultatelor obținute. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, factorii imprevizibili care și-au pus amprenta asupra lor. Se reexaminează modul de desfășurare a etapelor precedente.

⁶¹ Drucker, P., *Management strategic*, Editura Teora, București, 2001, p. 53.

⁶² Miroiu, A., Brătianu, C. (ed.), *The quality assurance policy in higher education*, Editura Paideia, București, 2000, p. 108.

„În activitatea practică de luare a deciziilor, operațiile corespunzătoare diferitelor etape nu sunt strict delimitate, iar ordinea lor nu este rigidă. Încadrarea în succesiunea rațională a operațiilor decizionale nu trebuie transformată într-un obiectiv în sine care să fie urmărit cu orice preț.

Elementele cheie ale unui proces rațional de decidere strategic, sunt următoarele:

- Luarea deciziei urmărește soluționarea unor probleme referitoare la desfășurarea eficace sau dezvoltarea activităților firmelor."⁶³ Întotdeauna există, sub o formă sau alta, o situație stimul, care, în condițiile tranziției la economia de piață, poate fi reprezentă de privatizare, restructurare, blocaj financiar, scăderea cifrei de afaceri, angajarea unui nou manager general, etc.
- Calitatea muncii factorului uman este esențială pentru eficacitatea și eficiența deciziilor luate.
- „În factorii de mediu decizionali se includ nu numai cei din organizație/instituție și cei exogeni, care intervin în problema dată."⁶⁴
- Influența factorilor de mediu decizionali se manifestă în fiecare etapă a procesului de luare a deciziei, în mod indirect, prin intermediul factorilor decizionali. Această modalitate de influențare a cursului decizional evidențiază din nou importanța factorului uman în luarea deciziei, influența sa considerabilă asupra eficacității societății comerciale sau regiei autonome.
- „În ultimele două etape ale procesului decizional, influența mediului decizional se manifestă în mod direct, nemijlocit."⁶⁵ Rezultatele aplicării deciziei depind nu numai de calitatea alegerii și de eforturile centrului decizional, ci și de acțiunea conjugată a factorilor de mediu, a căror evoluție nu poate fi întotdeauna prevăzută cu exactitate, mai ales în situațiile de risc și incertitudine. Între factorii de mediu și evaluarea rezultatelor

⁶³ Farnham, D., Horton, S. (ed.), *Managing the new public services*, 2nd ed., Maximillan Press, London, 1996, p. 27.

⁶⁴ Drucker, P., *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999, p. 197.

⁶⁵ Matei, A., *Introducere în analiza sistemelor administrației publice*, Editura Economică, București, 2000., p. 136.

există o relație directă, univocă, manifestându-se în sensul influenței mediului decizional asupra evaluării efectelor deciziei.

- Modelul este o concretizare a abordării sistemice a procesului de luare a deciziei. Fiecare etapă servește drept premisă sau baza de plecare pentru următoarea.
- „La sfârșitul modelului sunt sugerate interdependențele care există între decizii.

Un astfel de model este util din punct de vedere teoretic, prin faptul că oferă o imagine încheată asupra ansamblului procesului decizional, asupra principalelor elemente și faze contemporane, precum și asupra corelațiilor dintre ele.”⁶⁶ Din punctul de vedere al practicii, utilitatea lui constă în aceea că poate fi folosit în formarea și perfecționarea managerilor și specialiștilor.

5.2.3. Raționalizarea și modernizarea sistemului decizional.

Cerințe de raționalitate privind decizia

Ca urmare a investigațiilor efectuate, au fost conturate mai multe cerințe pe care decizia trebuie să le întrunească în vederea îndeplinirii în mod eficient a multiplelor funcții ce îi revin în firma contemporană. Aceste cerințe sunt:

1. Decizia trebuie să fie fundamentată științific. Pentru a putea realiza acest deziderat major este necesar ca personalul managerial să posede atât cunoștințele, metodele, tehnicile și deprinderile decizionale necesare.
2. Decizia trebuie să fie „împuternicită”. Această cerință trebuie înțeleasă în dublu sens. Fiecare decizie este necesar să fie adoptată de către organismul managerial în ale cărei sarcini de serviciu sunt înscrise în mod expres.
3. Fiecare decizie trebuie să fie integrată, armonizată în ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate ținând cont de strategia și politicile firmei. Integrarea deciziilor este necesar să se efectueze atât pe verticală cât și pe orizontală, acestea garantând realizarea

⁶⁶ Lewis, D., *The management of non-governmental development organizations*, Routledge, London, 2001, p. 9.

principiului unității de decizie și acțiune.⁶⁷ Integrarea pe verticală se referă la corelarea deciziilor luate de fiecare manager cu deciziile adoptate la niveluri ierarhice superioare. Integrarea pe orizontală privește corelarea cu deciziile referitoare la celelalte activități implicate cu care se află în relații de interdependență.

4. Decizia trebuie să se încadreze în perioada optimă de elaborare și de aplicare. Pentru a fi posibilă obținerea unui efect economic maxim, fiecare decizie trebuie concepută și aplicată într-o anumită perioadă de timp. Pentru a asigura înscrierea conceperii și implementării deciziilor, în special a celor strategice și tactice, în perioada optimă se impune o abordare previzională din partea managementului organizației/instituției.
5. „Formularea corespunzătoare a deciziei, reprezintă o condiție esențială pentru aplicarea eficace. Decizia trebuie formulată clar, concis și să conțină obiectivul și principalii parametri operaționali, adică ea trebuie să indice obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune preconizată, resursele alocate, decidentul și perioada sau termenul de aplicare.”⁶⁸
6. Să fie completă, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și mai ales implementării. În acest sens la formularea deciziei în vederea implementării trebuie să se cuprindă: obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune, responsabilul cu aplicarea deciziei, termenele de aplicare, executantul, subdiviziunile organizatorice implicate în aplicare, etc. Uneori se impune și precizarea unor elemente de natură economică cum ar fi fondurile necesare, sursele de finanțare, etc.

Aceste cerințe de raționalitate se urmăresc a fi respectate în toate procesele decizionale, dar aceasta nu înseamnă că întotdeauna ele se respectă.

⁶⁷ Fayol, H., *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1966, p. 116.

⁶⁸ Brătianu, C., *Managementul universitar în contextul legislativ al reformei învățământului*, Analele Universității din Oradea, Volum omagial, pp. 29-35, 2001, p. 26.

5.2.4. Metode și tehnici decizionale

Adoptarea de decizii superior și complex fundamentate devine posibilă prin apelarea la o gamă variată de metode și tehnici decizionale care facilitează alegerea variantei optime, fiecare dintre acestea încadrându-se într-un anumit model decizional. În funcție de volumul, structura și calitatea informațiilor de care beneficiază, modelele decizionale pot fi:

- deterministe (centrate pe informații cu grad ridicat de precizie);
- nedeterministe;
- probabiliste.⁶⁹

Utilizarea acestor metode și tehnici decizionale determină o sporire a gradului de rigurozitate și implicit de eficacitate a deciziilor adoptate, diferențiate în raport de tipologia situațiilor decizionale implicate.

„Metodele și tehnicile decizionale se pot grupa, în funcție de tipul situațiilor decizionale implicate, în trei categorii:

- metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de certitudine:
- ELECTRE, metoda utilității globale, metoda aditivă, algoritmul lui Deutch-Martin, tabelul decizional, simularea decizională;
- metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții
- de incertitudine: tehnica optimistă, tehnica pesimistă (A.⁷⁰ Wald), tehnica proporționalității (Bayes-Laplace), tehnica minimizării iregretelor (L. Savage);
- metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de risc: arborele decizional, metoda speranței matematice.

Tabelul decizional reprezintă o formă evoluată a schemelor de bloc utilizate de către informaticieni. Tabelul poate fi utilizat atât în condițiile prelucrării automate a informațiilor, cât și în situația prelucrării mecanizate și manuale.”⁷¹

⁶⁹ Miroiu, A., Rădoi, M., Zulean, M., *Politici publice*, Editura Paideia, București, 2002, p. 26.

⁷⁰ Drucker, P., *Inovare și spirit întreprinzător*, Editura Teora, București, 2000, p. 159.

⁷¹ Hughes, O.E., *Public management and administration*, 2nd ed., Palgrave, Houndmills, 1998, p. 61.

După cum indică și denumirea sa, are forma unui tabel structurat (tabelul nr. 1) în patru cadrane:

Tabelul 4. Tabelul decizional

I Obiective sau cerințe decizionale	III Combinații de obiective sau cerințe decizionale
II Acțiuni sau operații posibile	IV Combinații de acțiuni sau operații posibile

- cadranul din stânga sus cuprinde obiectivele sau cerințele ce trebuie avute în vedere în elaborarea deciziei;
- cadranul din stânga jos este destinat inserării ansamblului de acțiuni sau de operații implicate de realizarea obiectivelor stabilite;
- cadranul din dreapta sus cuprinde toate combinațiile de obiective sau cerințe decizionale;
- cadranul din dreapta jos inserează toate acțiunile sau operațiile necesare realizării fiecărei combinații de obiective sau cerințe din cadranul precedent, de fapt alternativele decizionale posibile, acestea fiind structurate pe verticală."⁷²

„Această metodă se folosește în cazul unor decizii cu obiective sau condiții multiple, cu caracter repetitiv. Asemenea decizii se întâlnesc frecvent în activitățile de producție din cadrul firmelor industriale.”⁷³

Principalele avantaje ale utilizării acestei metode constau în sporirea eficienței și operativității deciziilor, concomitent cu economia de efort din partea managerilor implicați, datorită prestabilirii alternativelor decizionale.

„Ca limite putem menționa volumul mare de munca necesar elaborării tabelului și necesitatea, relativ frecventă a actualizării sale, în funcție de schimbările ce intervin în situația decizională respectivă.

⁷² Tepelea, I., Antal, C. (ed.), *The ARA Proceedings*, Vol. 1, pp. 16-20, Polytechnic Internațional Press, Montreal, 2003, p. 63.

⁷³ Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E., *Strategic management*, 3rd ed., South-Western College Publishing, Ney York, 1999, p. 79.

Simularea decizională

Simularea decizională a înregistrat o utilizare pe scară largă în firmele competitive din țările dezvoltate, ea fiind încadrată tipologic în categoria metodelor decizionale specializate."⁷⁴

Simularea decizională constă în crearea unui model decizional pe baza identificării și stabilirii relațiilor logice între variabilele ce definesc o situație decizională tipică cu o anumită periodicitate, cu ajutorul căruia se proiectează mai multe variante decizionale pentru care se determină efectele, în vederea facilitării selecționării celui ce corespunde în cea mai mare măsură anumitor criterii manageriale prestabilite.

„Din analiza definirii simulării decizionale utilizabile în managementul se desprind principalele sale caracteristici:

- se folosește numai pentru situații decizionale tipice ce se produc cu o anumită repetabilitate;
- se bazează pe construirea unui model din variabilele decizionale implicate ce reproduce mecanismul decizional aferent situației decizionale;
- se proiectează cu ajutorul modelului, pe baza unor informații de pornire, mai multe variante decizionale pentru care se determină caracteristicile decizionale și efectele pe care le generează la nivelul organizației/instituției;
- dintre variantele sau alternativele decizionale proiectate, se alege aceea care corespunde în cea mai mare măsură unui set de criterii decizionale prestabilite.

Realizarea unei simulări decizionale este un proces laborios ce necesită parcurgerea mai multor etape:

- delimitarea situației decizionale tipice pentru care se consideră necesară folosirea simulării decizionale;
- identificarea și evaluarea variabilelor implicate și stabilirea relațiilor funcționale dintre acestea;
- stabilirea modelului decizional ce reflectă mecanismul decizional aferent respectivei situații manageriale;

⁷⁴ Mihalcea, R., Androniceanu, A., *Management*, Editura Economică, București, 2000, p. 64.

- elaborarea programelor la calculator cu ajutorul cărora se operaționalizează modelul respectiv;
- testarea modelelor și programelor urmată de definitivarea acestora;
- elaborarea documentației necesare utilizării curente a simulării decizionale;
- simularea decizională propriu-zisă în vederea adoptării deciziilor de către manageri, corespunzător necesităților firmei."⁷⁵

Simularea decizională are la bază informațiile actualizate privind parametrii variabilelor încorporate în modele.

„Din punct de vedere al sferei de cuprindere, simulările firmei se împart în generale și parțiale.”⁷⁶

Simularea generală se referă la ansamblul activităților întreprinderii, fiind menită să permită fundamentarea deciziilor strategice pentru întreaga unitate. Asemenea simulări sunt deosebit de complexe, ele implicând mii de variabile.

„Simularea parțială se referă doar la unele activități sau subactivități din întreprinderi. Pe baza lor se pot lua decizii deosebit de eficiente, mai ales în domeniul producției.

Principalul avantaj al utilizării simulării în luarea deciziilor constă în asigurarea de decizii de mare eficacitate, în condițiile unui volum de muncă mai redus din partea managerilor, ce preîntâmpină utilizarea neeconomicoasă a resurselor, concomitent cu accelerarea procesului de formare și perfecționare a acestora.”⁷⁷

Limita principală a utilizării simulării decizionale rezidă în laboriosul și pretențiosul proces de elaborare a simulării decizionale. La aceasta se adaugă și necesitatea actualizării cvasipermanente a modelelor și variabilelor implicate pentru a reflecta schimbările frecvente ce intervin în situațiile decizionale.

⁷⁵ Mathir, S., Kenyon, A., Creating value, Butterworth Heinemann, Oxford, 1998, p. 188.

⁷⁶ Iacob, D., Cismaru, D.M., Organizația inteligentă, Editura Comunicare.ro, București, 2002, p. 194.

⁷⁷ Iliăș, L., Managementul firmei, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001, p. 83.

5.3. Metodologia de reproiectare a sistemului decizional

Integrată în metodologia de remodelare a organizației/instituției, reproiectarea sistemului decizional trebuie să parcurgă mai multe etape și faze după cum urmează:

Etapa I - Culegerea și înregistrarea informațiilor privind conceperea și funcționarea sistemului decizional

a) Succinta caracterizare a decidenților individuali și de grup

- denumire;
- nivel ierarhic pe care se află;
- compartiment;
- pondere ierarhică;
- sarcini, atribuții, responsabilități și competențe ce le revin, conform Regulamentului de organizare și funcționare și a fișelor de post.

b) Lista deciziilor adoptate într-un anumit interval de timp (de regulă unul sau mai mulți ani) preluate din registrele de procese-verbale ale organismelor participative de management sau din hotărârile scrise ale managerilor de nivel superior."⁷⁸

Instrumentul decizional utilizat

Se vor evidenția metodele și tehnicile decizionale folosite de manageri în fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor în cele trei stări ale condițiilor obiective - de certitudine, incertitudine și risc.⁷⁹

Prezentarea unor procese decizionale strategice - tactice

„Pentru deciziile strategice și tactice se vor prezenta mecanismele decizionale utilizate și maniera de regăsire a etapelor specifice acestora.”⁸⁰

⁷⁸ Ioniță, I., Drept administrativ, Editura Moldavia, Bacău, 2002, p. 60.

⁷⁹ Matei, A., Introducere în analiza sistemelor administrației publice, Editura Economică, București, 2000, p. 127.

⁸⁰ Lewis, D., The management of non-governmental development organizations, Routledge, London, 2001, p. 46.

Etapa a II-a - Analiza sistemului decizional

Analiza încadrării tipologice a deciziilor adoptate permit determinarea unor indicatori și indici specifici, respectiv intensitatea decizională medie și ponderea unui anumit tip de decizii în ansamblul deciziilor adoptate.

Analiza încadrării deciziilor pe funcții ale managementului

Tabelul nr. 4, pune la dispoziția specialiștilor care reproiectează sistemul decizional, informațiile necesare pentru determinarea contribuției deciziilor adoptate la exercitarea funcțiilor manageriale. Tot aici, se vor evidenția și echilibrele sau dezechilibrele abordării proceselor de management de către decidenții investigați.

5.4. Analiza calității deciziilor

Modul de regăsire sau de respectare a principalilor parametri calitativi ai deciziilor adoptate, constituie o altă „zonă” importantă a analizei sistemului decizional și, implicit, o sursă semnificativă a viitoarei perfecționări aduse acestuia.

Analiza instrumentului decizional

Pentru analiza instrumentului decizional, va fi evidențiată corespondența dintre natura deciziilor adoptate și metodele decizionale la care s-a apelat în funcție de poziția ierarhică a decidentului. Analiza instrumentului decizional se va corela cu cea de la punctul precedent, în special, cucerința referitoare la fundamentarea științifică a deciziilor.

Analiza proceselor decizionale strategico-tactice

Aici se urmărește scenariul metodologic de fundamentare, adoptare și aplicare a deciziilor strategice și tactice, maniera de concepere și disimulare a fiecărei etape a acestuia.

Etapa a III-a - Reproiectarea sistemului decizional al organizației

Stabilirea principalelor modalități de perfecționare a sistemului decizional.

În această categorie se includ:

- îmbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate și corelarea acestora cu poziția ierarhică a decidentului;
- abordarea echilibrată a proceselor de management;

- tratarea decizională echilibrată a componentelor procesuale ale firmei; îmbunătățirea calității deciziilor adoptate;
- derularea proceselor decizionale strategico-tactice după scenarii judicios structurate și riguros respectate;
- îmbogățirea și modernizarea instrumentarului decizional utilizat; pregătirea și perfecționarea decizională și managerială corespunzătoare a decidenților.

Etapa a IV-a - Implementarea noului sistem decizional

Program de implementare prin care se concretizează reprojecțarea decizională prin întocmirea fișei decizionale pentru fiecare manager.

Determinarea eficacității soluțiilor decizionale

Se determină efectele generate de operaționalizarea modalităților de perfecționare a sistemului decizional, eforturile solicitate de aceasta și eficiența directă și indirectă ce rezultă din compararea efectelor și eforturilor.

Importanța deosebită a proceselor decizionale în ansamblul proceselor de management impune o permanentă preocupare pentru perfecționarea acestora, pentru întărirea capacității organizației de a elabora decizii de calitate care să conducă la o eficiență și competitivitate sporite. Calitatea deciziilor într-o organizație depinde de foarte multe variabile de la nivelul de pregătire al managerilor până la modul de structurare a autorității în cadrul organizației respective.

În cadrul unei organizații datorită complexității activităților desfășurate pot fi elaborate și aplicate mai multe tipuri de decizii prin prisma unor criterii de grupare a acestora. Cunoașterea particularităților acestor categorii de situații decizionale prezintă importanță nu numai din punct de vedere teoretic, ci poate, în primul rând din punct de vedere practic deoarece soluționarea corectă a acestora și luarea celei mai bune decizii depind de modul de alegere adecvată a metodelor specifice fiecărei categorii de decizii de management. Spre exemplu, nu pot fi soluționate situațiile decizionale în condiții de risc sau incertitudine, cu metode specifice deciziilor în condiții de certitudine decât făcând rabat la calitatea procesului decizional și implicit a deciziei.

Procesul decizional este puternic influențat de comportamentul decidentului, de aceea se poate vorbi de o psihologie a deciziei, care scoate în evidență mai multe tipuri de decidenți și diferite situații referitoare la raportul dintre competența formală și informală.

Capitolul 6

MANAGEMENTUL PUBLIC

ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19

În istoria lumii, pandemia Covid-19 rămâne unică, dată fiind intensitatea și rapiditatea diseminării efectelor sale în rândurile populației, creând astfel blocaje economice, sociale, psihologice și ducând efectiv până la pierderea de vieți omenești. Cu mult timp în urmă, s-a cristalizat ceea ce este cunoscut sub denumirea de conceptul VUCA: *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* (volatilitate, certitudine, complexitate și ambiguitate), pe care, în prezent îl regăsim în toate „straturile” societății. În tot acest răstimp marcat de Covid-19, rolul managementului a crescut, amplificându-se. Astfel, s-au produs schimbări majore în întreaga societate și în economie (haosul fluctuației prețurilor și a comenzilor la anumite produse, întârzieri ori scăderi mari în ceea ce privește aprovizionarea cu materii prime, scăderi ale cererii pentru anumite tipuri de produse, creșteri semnificative ale blocajelor la diferite proiecte aflate în curs de derulare, modificări importante, uneori chiar imprevizibile în comportamentul consumatorilor).

Dat fiind faptul că toate ramurile economiei au fost indiscutabil afectate de pandemia Covid-19, au apărut noi priorități în societate, la nivel mondial, care trebuie privite pe trei direcții și anume:

- Sustenabilitate economică pe termen lung în noile condiții marcate de Covid-19 și efectele sale;
- Sprijinirea economiei, în fapt asigurarea funcționării sale pe toate palierele (de la local la național);
- Protejarea stării de sănătate a populației pentru a asigura calitatea optimă a vieții.

Potrivit cercetărilor în domeniu pentru intensă perioadă derulată sub fatidicul semn Covid-19 s-au înregistrat două tendințe ale managementului:

1. Amplificarea virtualizării managementului prin creșterea ratei de utilizare a aplicațiilor de tip online, a diverselor transformări digitale și a utilizării unor noi concepte. Astfel, a fost extinsă preocuparea pentru mediul online și au fost dobândite abilități de lucru și comunicare în procesul muncii cotidiene ori în activitatea managerială, fapt ce a dus în egală măsură la eliminarea atât a unor reticențe privind abilitățile tehnice (de pildă a unor salariați mai vârstnici), dar și la conștientizarea setului de avantaje (comunicare rapidă, costuri reduse pentru instituții, companii, organizații etc).
2. Amplificarea managementului umanistic, segment care acordă atenție sporită omului, personalității acestuia, năzuințelor sale, nevoilor ori rezilienței individuale și organizaționale. În etapa marcată de pandemie, efectele distanțării sociale, dublate de munca la domiciliu au relevat într-un mod profund: nevoia/necesitatea fiecărui individ de interrelaționare face-to-face cu celelalte persoane;

Acum, mai mult decât oricând în ultimul deceniu, fie că discutăm din punct de vedere social, economic ori politic, traversăm o perioadă anevoioasă. Această dificilă perioadă este creată și întreținută de pandemia COVID-19. Nu ne îngăduim a face aprecieri legate de ce presupune COVID-19, însă ne îngăduim să afirmăm că, fără niciun dubiu, pandemia COVID-19 generează crize în societate, identificându-se în cele din urmă ea însăși (pandemia COVID-19) cu o criză.

Modul în care sunt soluționate, modul prin care se trece peste problemele și dificultățile generate de criză constituie esența lucrării. În opinia noastră, soluționarea ori trecerea peste problemele și dificultățile generate de criză se poate realiza cu ajutorul managementului, știință care, prin metodele sale, ajută la realizarea obiectivelor într-o manieră pozitivă, sigură, eficientă și eficace. Afirmăm acest lucru fără puțință de tăgadă, într-o logică pe care noi o considerăm coerentă, etică, morală și care ține de o bună guvernare ce are în vedere interesul public, obiectivele politice, economice, sociale trebuie îndeplinite în condiții de eficiență și eficacitate și cu scopul final de a depăși pandemia COVID-19 cu ale sale consecințe multidimensionale. Așadar, direcția urmată în lucrarea de față, are în vedere

aceste două aspecte: managementul, mai cu seamă managementul public din România și pandemia COVID-19, sens în care se dorește oferirea unei perspective a modului în care managementul public din România s-a constituit sau nu într-o armă eficientă în fața consecințelor negative pe care pandemia le-a lăsat și le lasă în urma sa.

Altfel spus, ne dorim să oferim o perspectivă asupra existenței (sau nu) unei diferențe între teorie și realitate și aceasta pentru că în contextul Coronavirusului este nevoie, să fie găsite rapid soluții medicale, sociale și profesionale menite să protejeze indivizii și să sprijine în eficientizarea mijloacelor de care dispunem în lupta cu această pandemie. Acest lucru poate fi realizat prin armele și întreaga muniție a sistemului de management.

În logica demersului cercetării sunt esențiale câteva întrebări:

1. Cum poate fi eficient și eficace managementul public din România în perioada pandemiei COVID-19?
2. Cum este perceput managementul public din România în perioada pandemiei COVID-19 de către societate?
3. În ce măsură mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19?
4. Sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului comunicațional cu societatea, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?

Întrebările sunt axate pe conturarea unei realități care ne poate prezenta eficiența și eficacitatea managementului public din România în contextul pandemic, dar, mai mult de atât, acestea au menirea a ne face să înțelegem întâi de toate percepția societății asupra managementului public în România din acești ultimi doi ani și în ce măsură și cum este influențată eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19.

Având în vedere motivația, dar și obiectivul cercetării, acela de a oferi o imagine clară asupra managementului public românesc care încearcă să soluționeze problemele cauzate de pandemia COVID-19 încercăm să găsim răspunsuri la întrebările de cercetare adresate și a demonstra validitatea următoarei ipoteze: *Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este eficient și eficace.*

6.1. Pandemia Covid-19 și managementul public din România

Managementul public în context pandemic

Pandemia COVID-19 lasă în urma sa consecințe negative asupra întregii societăți. Adaptabilitatea în fața neprevăzutului a devenit obișnuință în ultimii doi ani. Plecând de la principiul legalității care fundamentează managementul public, observăm că trăim acum într-un mediu în care cadrul legislativ se modifică des și implicit deciziile de management pot fi văzute într-o lumină pozitivă sau negativă. Necunoscutul creează agitație în rândul societății, vulnerabilitate și timpi scăzuți de răspuns în rândul decidenților. În această logică putem înțelege că managementul prin managerii săi trebuie, mai înainte de toate, să aibă o pregătire profesională clară și contextuală responsabilităților sale și o viziune și înțelegere holistică asupra situației și obligațiilor care îi incumbă.

Avem în vedere și faptul că managementul public trebuie să se asigure că cetățenii respectă obligațiile prevăzute în deciziile care se fundamentează într-un cadru legal, iar lipsa adoptării măsurilor de protecție a societății, cât și implementarea în mod neadecvat a deciziilor duce la răspunderea pe de o parte a societății, cât și a membrilor managementului pentru prejudiciile aduse.

În cadrul managementul public regăsim printre activitățile primordiale informarea și monitorizarea constantă a evoluției pandemiei. Comunicarea reprezintă cheia și esența societății, prin urmare, managementul trebuie să informeze periodic societatea cu privire la acțiunile pe care le desfășoară. În acest sens, punctăm aici câteva aspecte legate de standardele de comunicare din instituțiile publice, grupate sub forma de standarde de redactare, standarde lingvistice și gramaticale, standarde legate de trimiterea informațiilor către mijloacele locale de informare în masă și standarde legate de pregătirea profesională.

Deși literatura de specialitate face referire la mai multe termene de trimitere a materialelor informative, relevante în acest sens fiind cartea profesorului Rus (Rus, Relații publice și publicitate, Ed. Institutul European, Iași, 2004, pp. 75-160) și a Larisei Toader (Toader, Secretele relației cu presa. Sfaturi practice și studii de caz, Ed. Universul Juridic, 2010, pp. 74-76) și

bazându-ne și pe prevederile Legii nr. 544/2001, vom aprecia a fi îndeplinite aceste standarde în măsura în care:

- materialele informative sunt trimise fie în ziua petrecerii unui eveniment ori înainte cu o zi sau la o zi după, atunci când evenimentul reprezintă o adoptare a unui act administrativ deja anunțat, o statistică privitoare la activitatea instituției în luna/anul ce s-a încheiat sau a unor informații ce sunt transmise în termen foarte scurt către instituția publică, respectarea sau nu a acestor standarde fiind independente de voința comunicatorilor angajați în birourile de relații publice;
- materialele informative sunt trimise cu minim trei zile înainte și maxim șapte zile înainte de desfășurarea unui eveniment ce presupune prezența jurnaliștilor și a persoanelor interesate de eveniment sau a unor măsuri pe care instituțiile publice (înțelese ca fiind administrația publică locală) le vor institui, iar cetățenii au dreptul de a le fi aduse la cunoștință.

Standardele legate de pregătirea profesională asemenea pregătirii managerilor reprezintă, în fapt, un indice. Cunoașterea principiilor, reglementărilor și practicilor din domeniul relațiilor publice, precum și punerea în aplicare a acestor aspecte le considerăm a fi o condiție fără de care instituțiile nu pot funcționa corect în ansamblul lor și nu pot oferi credibilitate în rândul cetățenilor pe care îi deserveșc.

Această pandemie aduce cu sine o sarcină în plus managementului și anume revizuirea și actualizarea politicilor prin prisma noilor evenimente, ținând cont de satisfacerea necesităților societății și mai ales respectarea uneia dintre cele mai importante funcții ale managementului, planificarea. Planificarea reprezintă numitorul comun al managementului de gestionare a crizei. Prin urmare, această planificare implică previziune, intuiție și înțelegerea retrospectivă.

Managementul public în timpul Coronavirusului se fundamentează pe eficiență și eficacitate ce derivă din factorul economic și factorul uman. Factorul uman este, de altfel, esențial în lupta cu necunoscutul adus de pandemie. Deciziile trebuie luate în cunoștință de cauză de adevărați profesioniști. Deciziile la rândul lor trebuie transmise societății într-o manieră corectă, urmărind standarde de comunicare bine definite. Putem argumenta în acest moment că este extrem de importantă profesionalizarea

funcționarilor publici și a autorităților administrative pentru a eficientiza trecerea prin această perioadă. Putem tot acum să ne îngăduim să credem că o componentă importantă o reprezintă comunicarea și aceasta pentru că discontinuitatea și lipsa unei comunicări coerente cu societatea duce la o implementare incorectă a deciziilor la nivel de management public și ulterior la ineficiență și ineficacitate în lupta cu virusul.

6.2. Criza COVID-19 și soluțiile manageriale aplicabile acesteia

Deși nu am afirmat-o cu tărie până acum, pandemia COVID-19 generează crize la nivel mondial și este drept că în atare condiții traversăm o perioadă dificilă din punct de vedere social, economic, politic, managerial etc, creată și susținută de Coronavirus. În acest context se impun schimbări, iar schimbările pot crea crize, dar crizele pot fi trecute doar cu ajutorul schimbării. Criza o definim ca pe o perioadă marcată de dificultăți și dezechilibre.

Plecând de la caracteristica definitorie perioadei pe care o traversăm de la începutul anului 2020 și anume aceea că ne aflăm într-o criză generalizată la nivel național și mondial, societatea, în ansamblul său este în pericol. Putem trece de acest pericol cu ajutorul restructurării sau regândirii și reproiectării manageriale.

Achiesăm la părerea profesorului Verboncu și credem la rândul nostru că cea mai importantă cauză a declanșării și manifestării crizei economice o reprezintă criza sanitară generată de Coronavirus. Tot profesorul Verboncu ne explică apariția altor crize generate de criza sanitară: politică, socială și în educație. În acest context putem discuta și despre o criză managerială care nu provine doar din volatilitatea schimbărilor impuse de contextul pandemic, ci și din, elegant spus, lipsa competențelor impuse de funcțiile publice ocupate de managerii publici (Verboncu, Soluții manageriale de criză. Restructurarea organizațională sau reproiectarea managerială, Editura Universitară, București, pp. 20-22).

La nivel organizațional și implicit, la nivelul societății românești, observăm forme de manifestare ale crizei denumită obiectiv și general criză organizațională. Sesizăm că la nivelul majorității instituțiilor publice, criza organizațională are o puternică dimensiune managerială, vizibilă pe de o

parte prin, nesincronizarea dintre autoritatea oficială conferită posturilor de management și autoritatea personală a ocupanților acestora și, pe de altă parte, prin maniera predominant reactivă a managementului la problemele cu care instituția se confruntă odată cu apariția primelor semne ale crizei. Alte forme de manifestare ale crizei organizaționale ce merită a fi enumerate sunt ritmul de creștere a economiei ce se diminuează, deficit bugetar ridicat cu impact nefavorabil asupra salariilor și a altor elemente motivaționale privitoare la nivel de organizație, dar și susținerea dezechilibrată a unor sectoare de activitate de către stat.

Profesorul Verboncu (Verboncu, op. cit., pp. 34-35) propune două dintre cele mai importante modalități de reducere a impactului crizei asupra eficienței și eficacității organizațiilor: restructurarea și reproiectarea managerială a acestora.

Ambele metode reprezintă soluții manageriale de criză eficiente și eficace, deși acestea comportă atât asemănări, cât și diferențieri. La nivel general, diferențierea între cele două este următoarea: reproiectarea managerială vizează procesele de management și sistemul de management, în timp ce restructurarea se focusează pe modificări structurale, influențând factorul uman. Cu alte cuvinte, restructurarea managerială este mai radicală și poate ridica semne de întrebare asupra eficienței și eficacității și aceasta pentru că nu mereu schimbarea aduce cu sine efecte mai mult pozitive decât negative, în timp ce reproiectarea se bazează mai degrabă pe o viziune holistică care integrează toate componentele organizației și încearcă ale maximiza potențialul.

Pe noi, în cadrul acestui subcapitol, ne interesează mai degrabă asemănările dintre aceste două modalități de schimbare. Așadar, observăm că:

- Exigența diagnosticării și folosirea matricei SWOT (analiza SWOT nu impută explicații suplimentare și aceasta pentru că, în opinia noastră, aceasta trebuie folosită în cadrul oricărui proces de planificare și acțiune);
- Restructurarea managerială și reproiectarea managerială sunt soluții ce trebuie implementate de către specialiști;
- În ceea ce privește managementul public, privit în totalitatea sa, fie restructurarea, fie reproiectarea managerială, sunt cele mai solicitante și solicitate procese pentru că așa nicio componentă a organizației nu este lăsată în afara schimbării;

- Ambele sunt solicitate în perioade de criză și reprezintă importante modalități de schimbare organizațională și managerială (Verboncu, op. cit., pp. 86).

Analizând situația administrației publice românești din ultimii aproape doi ani, remarcăm plusuri și minusuri în ceea ce privește managementul. Cu toate acestea, tendința a fost de a utiliza ca soluție managerială de criză reproiectarea managerială, punând mai mult preț pe factorul uman.

Literatura de specialitate ne arată că urmarea crizei datorate Coronavirusului este accentuarea în management a două tendințe care pot părea contradictorii:

- Intensificarea virtualizării managementului prin utilizarea aplicațiilor online și a Internetului;

Intensificarea managementului umanistic, care acordă o mare atenție omului, personalității și necesităților sale (Nicolescu, Abordări și studii de caz relevante privind managementul organizațiilor din România în contextul pandemiei COVID-19, Editura Pro Universitaria, 2020, p. 16).

Principala paradigmă care a dominat în managementul public și privat de la începutul pandemiei a reprezentat-o digitalizarea. Tehnologia digitală a fost utilizată în scopul comunicării, a lucrului de la distanță, a supraviețuirii și pentru buna gestionare în lanțurile de aprovizionare în timpul crizei. Consultanții de top sunt de acord că transformarea digitală este cel mai bun răspuns la provocarea perioadei pandemice. Prin urmare, observăm cum majoritatea serviciilor publice, începând cu educația, au trecut printr-un proces de digitalizare. Remarcăm digitalizarea și îmbunătățirea serviciilor on-line în instituțiile publice și reducerea birocrăției care domina administrația publică până la începutul anului 2020.

Ca o concluzie la cele prezentate, indiferent de soluția de ieșire din criză și atenuare a efectelor negative asupra organizației, fie ea privată sau publică, operaționalizarea acesteia este important să se realizeze în condiții de siguranță informațională, cunoscându-se starea managerială și socio-economico-financiară.

6.3. Leadership în administrația publică și etica managementului

Considerat unul dintre cele mai importante elemente care pot contribui la succesul sau insuccesul organizațiilor, leadershipul în organizațiile publice, conturate de dimensiunile eticii managementului, pune accentul pe două aspecte: schimbarea și oamenii. La nivelul cunoașterii comune, într-o descriere simplistă, generală, leadershipul trebuie înțeles a fi capacitatea unei persoane de a mobiliza și direcționa capacitățile membrilor unei organizații pentru atingerea obiectivelor stabilite. Prin urmare, vedem în leadership un proces care „se manifestă pe două planuri: în relațiile dintre oameni și în schimbare comportamentală și instituțională” (Moș, Pădurean, Leadershipul în administrația publică din România comparativ cu leadershipul administrației publice din alte țări în Management intercultural nr. 26, vol. XOY, 2012).

Deținerea poziției de lider presupune ocuparea unei prime poziții în ierarhia organizațională și este caracterizată de comportamente și abordări diferite de cele ale celorlalți membri ai organizației.

În instituțiile publice se regăsesc liderii formali care se bucură de autoritate în virtutea modelului birocratic definit de Weber, deși, în teorie, aceștia trebuie să ocupe pozițiile în baza competențelor demonstrate, promovând un proces de decizie rațional și respectând cadrul legal de acțiune.

Având în vedere literatura de specialitate care ne vorbește despre prezența liderilor formali și informal, în instituțiile publice se poate ajunge la prezența a două realități: efortul de monitorizare și control total al activității organizației prin intermediul rețelelor formale și lipsa atenției asupra aspectelor ce se plasează în afara acestora (rețelelor formale) conduce la amplificarea unor rețele informale mai puternice decât cele formale. Conștientizarea acestor realități este imperios necesară și aceasta pentru că cele două rețele pot urmări obiective diferite și pot afecta în mod determinant activitatea organizației. Cu toate acestea, dacă la nivel managerial se va conștientiza prezența și a unei rețele informale, managementul poate utiliza această relație, suprapunându-le și evitând astfel existența a două rețele care urmăresc obiective diferite și, totodată, constituită în jurul a doi lideri.

Sintetizând cele exprimate, putem spune că leadershipul se constituie ca un element ce poate contribui la succesul sau insuccesul unei organizații. Înțelegem acum că, prin leadership, se realizează un proces în care o persoană (liderul), influențează un grup să își îndrepte eforturile spre realizarea obiectivelor într-o situație dată. Altfel înțeles, leadershipul gravitează în jurul viziunii și ideilor inspirate oamenilor.

Leadershipul și liderii sunt importanți în egală măsură în sectorul privat, cât și în cel public. Procesele de management se realizează cu ajutorul liderilor cu siguranță, însă este necesară o delimitare a celor două concepte: leadership și management. Diferența între cele două ține de însăși finalitatea scopului care le încununează. Procesele de management se axează pe stabilitatea și eficiența organizației, în timp ce, în leadership, importanța majoră este acordată factorului uman, motivării și conducerii acestora (oamenilor) către atingerea obiectivelor, atingând dimensiunea eficacității. Altfel spus, liderul dintr-o organizație publică deține un cumul de mijloace prin care influențează colectivul în direcția atingerii obiectivelor instituției, iar modul în care găsește combinația eficientă de a motiva subordonații ține de calitățile sale intrinseci. Pe de cealaltă parte, managerului îi este subliniată o caracteristică definitorie și anume puterea sa asupra celorlalți. În acest sens puterea este legată mai degrabă de dreptul decât abilitatea de a impune colectivului o anumită conduită. Ne referim în acest context, la autoritatea pe care o deține managerul, adică latura formală a puterii.

Prin urmare, putem observa că există o paralelă între excelența dată de eficiență și eficacitate și excelența încununată cu ajutorul managementului și leadershipului. Bunul mers al lucrurilor în administrația publică este dat de desfășurarea concomitentă a proceselor de leadership care au în vedere factorul uman și a proceselor de management care sunt mai degrabă matematice, vorbind despre eficiență, dar, în mod evident, managementul se realizează cu ajutorul și prin oameni, iar motivarea și determinarea unui anumit comportament se înfăptuiește cu ajutorul liderilor.

Astfel, este necesară în acest context abordarea eticii în management pentru că trebuie să fim conștienți că, în momentul de față, societatea în sine trebuie învăluită în fundamentele morale și etice. În management, etica se bazează pe o relație de încredere între părțile care interacționează. Vedem în încredere, în fapt, minimizarea riscurilor și maximizarea sau chiar totala

protecție a drepturilor și intereselor celor implicați în procesele de management, în cazul nostru fiind vorba despre societate.

Paradigma noului management aduce în discuție, în contextul etic, soluții de ordin moral la dilemele generate de multiculturalism și globalizare. Atât sectorul privat, cât și cel public trebuie, acum, în secolul vitezei și al schimbării accelerate, să țină cont de valorile universale, aplicabile la nivel internațional, dar și specific, de cele ale societății sale.

Rezumativ, considerăm că rezolvarea chestiunilor ce țin de etică de către manageri nu este ușoară. Deciziile manageriale în problematici ce țin de etică vor fi influențate întotdeauna de caracteristicile intrinseci ale managerului, de moralitatea și personalitatea acestora, de educația, autocontrolul, experiența și valorile lor personale, precum și de caracteristicile organizației pe care o conduc. Însăși calitatea etică a deciziei este influențată de domeniul de activitate a managerului (domeniul financiar, resurse umane, strategic, etc.).

Moralitatea și etica în procesul decizional este susținută de o serie de factori, dintre care încercăm a-i aminti pe cei mai importanți și cei care țin de managementul public:

- comunicarea onestă și tratamentul corect cu și față de toți cei vizați de activitatea organizației;
- considerația specială acordată unei persoane cu nevoi speciale sau unui furnizor loial, aflat în impas;
- competiția onestă înțeleasă prin evitarea mituirii și mijloacelor nelegale;
- responsabilitatea față de societate în sensul în care trebuie urmărit interesul public;
- responsabilitatea socială a organizației înțeleasă prin preocuparea mediul înconjurător și pentru siguranța și sănătatea angajaților
- respectarea legii.

La finalul acestui capitol considerăm a fi atins toate aspectele necesare și relevante în cadrul demersului teoretic, făcând o incursiune printre definițiile conceptelor, prezentând aspecte generale legate de management și specifice legate de management public. Încheiem astfel prima parte a lucrării cu aceste informații legate de contextul managerial al administrației publice românești pe fondul pandemiei COVID-19, urmând ca în continuare, printr-o cercetare

calitativ-cantitativă, ținând cont de rigori, să tragem concluzii asupra eficienței și eficacității managementului public din România în lupta cu efectele negative ale Coronavirusului.

6.4. Eficiența și eficacitatea managementului public românesc în context pandemic.

Pentru o perspectivă cât mai corectă și concretă asupra modului în care managementul public din România răspunde provocărilor date de pandemia COVID-19, este necesar să adăugăm, pe baza întrebărilor inițiale ale demersului de cercetare, încă două întrebări de cercetare specifice, acestea făcând referire la percepția societății asupra managementului public din țară în contextul pandemic și a modului în care sunt sau nu respectate standardele de comunicare în procesul comunicațional cu societatea în cadrul problematicei aduse în discuție:

- În ce măsură mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19?
- Sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului comunicațional cu societatea, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?

Întrebările de cercetare sunt axate pe conturarea unei realități care ne poate prezenta eficiența și eficacitatea managementului public din România în contextul pandemic, dar, mai mult de atât, acestea au menirea de a ne trimite la firul ierbii și a înțelege întâi de toate percepția societății asupra managementului public în România din acești ultimi doi ani și în ce măsură și cum este influențată eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19, aducând în discuție două aspecte esențiale: mass-media și standardele de comunicare avute în vedere în buna desfășurare a procesului comunicațional în contextul dat în relația cu societatea.

Prin urmare, găsind răspunsuri la aceste întrebări, am putea demonstra (sau nu) validitatea următoarei ipoteze: *Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este eficient și eficace.*

În ultima perioadă, am observat cum Uniunea Europeană răspunde la pandemia COVID-19 și la consecințele sale printr-o gamă largă de măsuri

adoptate în multe domenii. La rândul său, România a reglementat aceste domenii ghidată fiind de documentele emise de către Uniunea Europeană. Realitatea este însă aceea că măsurile fără precedent luate pentru prevenirea răspândirii Coronavirusului, pot constitui premisa unor încălcări ale drepturilor fundamentale ale omului. Din perspectiva lucrării de față, problema ridicată de aceste aspecte ține de eficiența și eficacitatea funcționării în parametri, cel puțin buni, ai domeniului socio-economic, având în vedere deciziile de management luate în ultimii doi ani.

Tabelul de mai jos ne va arăta domeniile reglementate în timpul celor doi ani de pandemie, numărul de hotărâri care la nivelul României au reglementat aceste domenii, introducând și eliminând anumite restricții pe parcursul ultimilor doi ani, dar și tipuri de drepturi îngrădite.

Tabelul 5. Pandemia COVID-19 în date și numere

Domeniile reglementate	Tipuri de drepturi îngrădite	Nr. Hotărâri
Afaceri economice și monetare	libera circulație;	Anul 2022 - 16
Agricultură	dreptul la viață intimă, familială și privată;	Anul 2021 - 117
Cercetare și inovare	inviolabilitatea domiciliului;	Anul 2020 - 63
Comerț exterior	dreptul la educație;	
Domeniul vamal	libertatea întrunirilor;	
Drepturile omului	dreptul de proprietate privată;	
Economie	dreptul la grevă;	
Educație	libertatea economică.	
Justiție, libertate și securitate	libera circulație;	
Sănătate publică	dreptul la viață intimă, familială și privată;	
Siguranță alimentară	inviolabilitatea domiciliului;	
Transport	dreptul la educație;	

Pe baza tabelului prezentat mai sus putem trage câteva concluzii, urmând ca mai apoi să facem o paralelă cu conceptul de management public pentru a vedea în ce măsură aceste decizii și restricționări, modificări de-a

dreptul structurale în societate, au avut un efect pozitiv din punct de vedere al managementului public.

Tabelul ne arată întâi de toate că ultimii doi ani au fost plini de modificări și încercări atât pentru managementul public, cât și pentru cetățenii României. De a lungul acestor doi ani, reglementările și deciziile luate s-au poziționat de multe ori la granița dintre legal și ilegal, moral și imoral. Această graniță sensibilă a adus în rândul cetățenilor nemulțumire, iar așa cum numerele ne arată, modificările prin decizii și hotărâri ale structurilor centrale au fost multe, uneori discordante, creând chiar și vid legislativ.

Acest tabel abordează pe două direcții, una de natură juridică pentru a înțelege fondul legal al celor petrecute în ultimii doi ani și una legată de procesul managerial și cum acesta s-a dispersat în întreaga societate.

În acești doi ani a avut loc trecerea de la starea de urgență la starea de alertă. Se impune a le defini:

- „*Starea de urgență*” reprezintă ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, economică și de ordine publică aplicabile pe întreg teritoriul țării sau în unele unități administrativ-teritoriale care se instituie în următoarele situații: a) existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale; b) iminența producerii ori producerea unor calamități care fac necesară prevenirea, limitarea sau înlăturarea, după caz, a urmărilor unor dezastre.

Conform articolului 93 din Constituția României, măsurile excepționale instituite de Președintele României în temeiul legii sunt starea de asediu și starea de urgență. Textul constituțional indică posibilitatea stabilirii măsurilor excepționale de către puterea executivă, acestea fiind supuse ulterior încuviințării Parlamentului care trebuie exprimată în termen de 5 zile de la adoptare. Conform articolului 2 din Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 starea de asediu trebuie a fi înțeleasă ca „ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, militară, economică, socială și de altă natură aplicabile pe întreg teritoriul țării ori în unele unități administrativ-teritoriale, instituite pentru adaptarea capacității de apărare a țării la pericole grave, actuale sau iminente, care amenință suveranitatea, independența, unitatea ori integritatea teritorială a statului” (Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 privind regimul stării de asediu și regimul stării de

urgență, art. 2). Prin comparație, starea de urgență este reglementată la articolul 3 din Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 în temeiul căruia aceasta reprezintă „ansamblul de măsuri excepționale de natură politică, economică și de ordine publică aplicabile pe întreg teritoriul țării sau în unele unități administrativ-teritoriale care se instituie în următoarele situații:

a) existența unor pericole grave actuale sau iminente privind securitatea națională ori funcționarea democrației constituționale;

b) iminența producerii ori producerea unor calamități care fac necesară prevenirea, limitarea sau înlăturarea, după caz, a urmărilor unor dezastre.” (Ordonanța de Urgență nr. 1/1999 privind regimul stării de asediu și regimul stării de urgență, art. 3).

Odată cu recunoașterea oficială, de către OMS, a pandemiei COVID-19 România, asemeni altor state, au adoptat măsuri specifice pentru prevenirea infectărilor și combaterea pandemiei. La nivel național, prin Decretele prezidențiale nr. 195/2020 și nr. 240/2020 a fost instituită, respectiv prelungită starea de urgență. Ambele documente stabileau restricționarea exercițiului unor drepturi și libertăți fundamentale.

Având în vedere sistemul executivului dualist instaurat prin Constituția României conform căruia funcția executivă este partajată între președintele României – ca organ unipersonal și Guvernul României – ca organ colegial, actele președintelui sunt emanații ale puterii executive, iar restricționarea drepturilor și libertăților prevăzute în Constituție prin cele două Decrete reprezintă o atingere adusă regulii cuprinsă în art. 53 din Constituție. În temeiul prevederilor acestuia din urmă, restrângerea drepturilor și libertăților prevăzute în Constituție are caracter condiționat și excepțional și se aplică doar în ipoteza îndeplinirii cumulative a unor cerințe precum:

- restrângerea care să fie înfăptuită doar prin lege;
- restricționarea să opereze doar dacă se impune, având în vedere anumite situații specifice;
- restrângerea drepturilor să fie proporțională cu situația determinantă și să opereze nediscriminatoriu;
- restrângerea să facă referire doar exercitarea drepturilor și libertăților, nu și existența sau conținutul dreptului în sine;

Potrivit Legii nr. 55/2020 privind unele măsuri pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei COVID-19 Monitorul Oficial nr. 396 din data de 15 mai 2020) scopul reglementării constă în protejarea drepturilor și

libertăților fundamentale ale cetățenilor printre care sunt precizate expresis verbis dreptul la viață, la integritate fizică, la sănătate.

- „*Starea de alertă*” sau acea perioadă care nu a mai fost prelungită începând cu 8 martie 2022, a permis instituirea unor restricții ale drepturilor și libertăților fundamentale ale omului însă, doar prin adoptarea de legi. Pe timpul stării de alertă se pot dispune, cu respectarea prevederilor art. 53 din Constituția României, republicată, măsuri pentru restrângerea unor drepturi sau libertăți fundamentale referitoare, după caz, la libera circulație, inviolabilitatea domiciliului, interzicerea muncii forțate, dreptul de proprietate privată ori la protecția socială a muncii, aflate în strânsă relație de cauzalitate cu situația produsă și cu modalitățile specifice de gestionare a acesteia. Pe parcursul stării de alertă va înceta aplicabilitatea ordonanțelor militare și a măsurilor adoptate pe parcursul stării de urgență; pentru ca anumite restricționări ale drepturilor și libertăților fundamentale ale omului să se mențină pe parcursul stării de alertă, este necesar să se adopte legi. Respectarea drepturilor și libertăților fundamentale trebuie avută în vedere indiferent de măsurile care sunt luate de autorități, fie că analizăm starea de urgență sau starea de alertă. Totodată, trebuie să luăm în considerare nu doar responsabilitatea statului prin adoptarea măsurilor care se impun dar și a cetățenilor, prin respectarea acestor măsuri. Problematika responsabilității și a responsabilizării trebuie să fie mereu un subiect de actualitate. Responsabilitatea nu se rezumă la respectarea legilor și normelor sociale, ci înseamnă și implicare civică, socială și politică.

Pentru cel de al doilea plan de discuție, încercând a fi obiectivi, vom analiza cum aceste decizii și cele petrecute în cei doi ani de pandemie se reflectă în managementul public din România.

Deși observăm că la nivel teoretic deciziile luate (privite ca parte a procesului de management public) în contextul pandemiei COVID-19 sunt unele corecte, proporționale cu necunoscutul și pericolul creat, respectând chiar și legislația europeană, realitatea ne ilustrează carențe care duc la o ineficacitate și ineficiență a managementului public.

Plecând de la această premisă și anume aceea că îngrădirea unor drepturi și libertăți ale cetățenilor în vremea COVID au fost din însăși dorința

de a proteja acele drepturi, transpunerea acestor decizii în plan material s-a realizat defectuos. Ca parte a managementului public, implementarea deciziilor se face cu ajutorul oamenilor (funcționari publici) și uzând de cele mai bune mijloace. În acest sens identificăm câteva carențe ce trebuie menționate, la final, în rândul concluziilor rezultate în urma analizei de conținut.

Tabelul de mai sus ne arată doar niște aspecte rezumative, însă, procesul analizei de conținut a avut în vedere o monitorizare constantă a știrilor și a fenomenelor sociale la nivel local și național. De aceea ne îngăduim a spune următoarele: comunicarea deficitară a deciziilor de management, vidul legislativ creat în primul an al pandemiei și lipsa constanței în menținerea ori eliminarea anumitor măsuri menite să protejeze cetățenii au adus atingere eficienței și eficacității managementului public. Tot în rândul acestor afirmații încadrăm și lipsa pregătirii funcționarilor publici responsabili cu gestionarea acestei crize.

Astfel, într-un mediu politic instabil, dominat de schimbarea executivului mai des decât situația pandemică o impunea, comunicarea deciziilor de management către populație a fost deficitară prin lipsa de constanță. Aproape jumătate de an am observat cum mass-media, instituție sine qua non într-o societate, a depus eforturi pentru a obține informații cât mai clare și concise cu privire la deciziile care se luau atât pentru prevenirea răspândirii virusului, cât și informații legate de efectele pe care virusul le-a produs în rândul oamenilor. Mai mult decât atât, amintindu-ne de sfaturile Larisei Toader, am observat la nivel național, în tot acest timp un limbaj de lemn, mult prea formal și specializat în rândul decidenților și managerilor publici, aspect care a îngreunat și mai mult comunicarea acestora cu societate. Cu alte cuvinte, eficacitatea și eficiența managementului public este atinsă de acest aspect pe care noi îl considerăm esențial și anume comunicarea eficientă, concisă, a deciziilor luate la nivel național, dar și local pentru minimizarea efectelor acestei pandemii.

În administrația publică este esențială constanța și acuratețea acțiunilor. Și aceasta pentru că totul se întâmplă pe un fond și într-o bază legală. Lipsa unei continuități a cadrului legal aduce cu sine un vid legislativ. Cauza vidului legislativ petrecut la trecerea de la starea de urgență la cea de alertă, precum și acum, ieșirea din starea de alertă este din cauza lipsei previziunii, funcție a managementului. Prin urmare, putem să ne îndoim de eficiența și eficacitatea

managementului public tocmai din această cauză și o dovadă clară o reprezintă educația.

Într-o altă ordine de idei, deși, cu siguranță COVID-19 a adus cu sine necunoscut, criză și o nevoie de adaptare, în cei doi ani carențele au existat și din cauza pregătirii funcționarilor publici. O monitorizare atentă a canalelor de știri deja cunoscute la nivel național ne-a arătat numeroase cazuri în care pregătirea și informarea funcționarilor publici a fost deficitară, motiv pentru care dezinformarea, blocajele administrative și nașterea conceptului de „fakenews” au avut loc, ceea ce a dat administrației publice o nouă provocare: aceea de a liniști societate, a-și pregăti mai bine angajații și a se lupta cu dezinformarea.

Sperăm ca aceste aspecte să le detaliem mai mult și să culegem mai multe informații despre acestea cu ajutorul celorlalte metode de cercetare. La finalul analizei de conținut, realizată într-un mod formal și completată într-o manieră informală, reușim să răspundem la două dintre întrebările de cercetare adresate la început.

Așadar, prin datele prezentate și explicate mai sus prin prisma analizei de conținut, putem oferi, pentru moment, un răspuns care să creioneze cea dintâi întrebare de cercetare (*Cum poate fi eficient și eficace managementul public din România în timpul pandemiei COVID-19?*) și ultima întrebare de cercetare (*Sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului de comunicare cu societate, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?*), conturând ipoteza ce stă la baza lucrării de față.

Din cele observate în cadrul analizei de conținut, previziunea joacă un rol esențial ca funcție a managementul și implicit a managementului public. Și aceasta pentru că în lipsa previziunii, se produc lacune în proces. Mai mult de atât, profesionalizarea membrilor, specializarea acestora în domeniile în care își desfășoară activitatea, asemeni adaptabilității sunt aspecte ce trebuie luate mereu în calcul. Ne îngăduim chiar să subliniem acest aspect în ceea ce privește administrația publică și aceasta pentru că dispersia activității sale este mare în raport cu cea a mediului privat.

Standardele de comunicare în cadrul procesului de comunicare cu societatea se află la limita dintre eficiență și eficacitate și ineficiență și ineficacitate. Și aceasta pentru că deși pașii obiectivi, formali sunt respectați, conținutul informațional mai puțin accesibil, lipsa unui limbaj comun,

accesibil și cunoscut de întreaga societate constituie un dezavantaj în informarea și convingerea utilității acțiunilor deprinse în acești doi ani plini de risc și criză.

6.5. Concluzii ale managementului public sub auspiciile Covid-19

Punctul de plecare în elaborarea capitolul de față este reprezentat de însăși dorința de a înțelege dacă managementul public din România este eficient și eficace în contextul pandemiei COVID-19. Prin demersul metodologic realizat sperăm a fi reușit să oferim o perspectivă asupra modului în care, prin management public, societatea a fost protejată în lupta cu acest neiertător virus ce a cauzat o pandemie care va rămâne în paginile istoriei moderne.

La începutul lucrării, pentru a avea succes în cadrul demersului metodologic, am formulat o serie de întrebări de cercetare care au constituit punctul de plecare spre două direcții majore de cercetare: *eficiența și eficacitatea managementului public din România în contextul pandemic și percepția societății despre eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19.*

Debutul demersului metodologic este reprezentat de analiza de conținut a diferitelor decizii relevante emise, jurisprudenței creată și statisticilor realizate în ultimii doi ani, care sunt în strânsă legătură cu activitatea managerială publică din România și contextul pandemiei COVID-19. În acest fel am înțeles că în administrația publică este esențială constanța și acuratețea acțiunilor care definesc activitatea instituțiilor publice. Analiza de conținut ne-a arătat că într-o perioadă de criză și mult necunoscut, lipsa pregătirii funcționarilor publici duce la dezinformare și blocaje administrative. Mai mult de atât, am putut să remarcăm cu ajutorul acestei metode de cercetare motive de îndoială privind eficiența și eficacitatea managementului public prin lipsa previziunii ca funcție fundamentală a managementului.

Succesul demersului științific l-am considerat a fi însăși buna planificare și structurare. În acest sens am considerat important să adresăm cele patru întrebări de cercetare.

Prima dată ne-am întrebat *cum poate fi eficient și eficace managementul public din România în timpul pandemiei COVID-19?* Încă de la începutul lucrării am pus accent pe importanța eficienței și eficacității și aceasta pentru că am pornit de la însăși definiția managementului. Managementul și managementul public presupune îndeplinirea unor obiective cu ajutorul unei bune gestionări a resurselor de ordin material, uman, financiar și informațional. Prin urmare, acest proces de management trebuie îndeplinit în condiții de eficiență și eficacitate, tocmai pentru că traducerea acestor doi termeni converge spre excelență. Aici însă intervine ceea ce prima întrebare de cercetare își propune să deslușească și anume cum poate managementul public să tindă sau să îndeplinească excelența.

Prin urmare, rezultatele analizei ne-au arătat că la baza unui management eficient și eficace trebuie să fie îndeplinite cele cinci funcții ale sale, esențială fiind cea a previziunii, urmată de cea de organizare. Lipsa previziunii și a organizării poate produce lacune în procesul de management, ducând chiar la neîndeplinirea celorlalte trei funcții.

În aceeași ordine, profesionalizarea membrilor organizației (sinonimă instituției publice), specializarea acestora în domeniile în care își desfășoară activitatea sunt esențiale și complementare îndeplinirii excelenței managementului public. Așa cum mărturiseam și în rândurile de mai sus, ne îngăduim încă o dată să subliniem importanța profesionalizării în ceea ce privește administrația publică și aceasta pentru că dispersia activității sale este mare în raport cu cea a mediului privat.

Răspunsul la această întrebare, rezumat, este acela că doar rigurozitatea procesului, specializarea, profesionalizarea administrației publice și credința în misiunea pe care administrația publică o are, managementul public din România atât în timpul pandemiei COVID-19, cât și în general, poate fi eficient și eficace.

Referitor la întrebarea „*în ce măsură mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public din România în timpul pandemiei COVID-19?*”. Mass-media este o instituție esențială într-o societate democratică, menirea sa fiind aceea de a informa corect și obiectiv societatea. Am observat că există o relație de interdependență între aceasta (mass-media) și administrația publică. Eficiența și eficacitatea procesului de management public se reflectă și în relația avută cu instituțiile de știri, dar este și reflectată în percepția societății prin instituțiile mass-media. Astfel că

se concretizează o interdependență în acest triunghi al comunicării (întrucât o componentă a succesului managementului public este implementarea și comunicarea deciziilor către societate). Informațiile într-o constanță și acuratețe liniștesc sau neliniștesc societatea, la fel cum reaua-credință în mass-media poate crea dezinformare și aduce carențe într-un mod direct sau indirect procesului de management public. Un bun exemplu în acest sens este cel în care de-a lungul celor doi ani de pandemie, linia între manipulare și persuasiune a fost una subțire, iar convingerea societății despre activitatea corectă a administrației publice a stat în puterea instituțiilor mass-media.

Așadar, informarea corectă, dezinformarea sau orice altă activitate a mass-media poate contribui la neîncrederea societății în deciziile manageriale ale instituțiilor publice, ceea ce duce ulterior la o implementare deficitară a acestora și la carențe în procesul de management public. În mod sigur, mass-media influențează eficiența și eficacitatea managementului public nu numai atunci când apare fenomenul de dezinformare, ci și în măsura în care își modifică menirea într-o societate democratică. Asemenea eticii din management, jurnaliștii au obligația (morală) de a urma un cod etic în care adevărul și obiectivitatea sunt valori și principii de urmat. În măsura în care renunță la aceste principii și știrbesc din încrederea pe care societatea o are în administrația publică, și managementul public devine inefficient și ineficace.

Fără a ne repeta ori a încerca să exagerăm o realitate, este drept că acest virus a lăsat în urma sa consecințe negative. Deși ne aflăm la sfârșitul acestei pandemii și deși lumea treptat revine la vechea normalitate, COVID-19 a lăsat în urma sa o nouă realitate, noi paradigme de desfășurare a activității în diferite domenii, dar și efecte negative ale unei crize ce a fost și va mai rămâne o perioadă. Adaptabilitatea în fața neprevăzutului a devenit obișnuință, cadrul legislativ se modifică des și cu acesta și deciziile manageriale, acestea putând fi văzute într-o lumină pozitivă sau negativă. În această logică, prin întrebarea de cercetare *cum este perceput managementul public din România în timpul pandemiei COVID-19 de către societate?* ne-am dorit să înțelegem percepția societății față de managementul public în contextul pandemic. Acum, după doi ani de pandemia, majoritatea reprezentanților societății consideră că deciziile manageriale au fost corecte, dar trebuie urmărit cu ferveare dacă managementul este eficient și pe mai

departe pentru că semnele Coronavirusului se fac iarăși resimțite, astfel că eficiența și eficacitatea demersurilor riscă să se prăbușească.

A existat și există pentru noi un interes pentru dimensiunea comunicării în instituțiile publice. Managementul public presupune și comunicare, existând chiar și un cadru legal definit în Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public. Altfel spus, în opinia noastră deciziile de management, implementarea acestora, desfășurarea activității instituțiilor publice trebuie a fi comunicată societății. În acest sens ne-am permis ca la finalul demersului metodologic să adresăm această ultimă întrebare de cercetare: *sunt respectate standardele de comunicare în cadrul procesului comunicațional cu societatea, având în vedere managementul public în timpul pandemiei COVID-19 din România?*

Lucrarea semnată de Larisei Toader, a cărei puncte de vedere au fost prezentate pe parcurs, ne-a oferit cadrul teoretic pentru a înțelege în ce măsură acestea sunt respectate standardele privind comunicarea în situații de criză, îndeosebi. Deși formal, acestea sunt respectate, observăm un conținut informațional mai puțin accesibil. Lipsa unui limbaj simplu, concret, accesibil și cunoscut de întreaga societate constituie o premisă în apariția fenomenului de dezinformare sau informare parțială a societății. Mai mult de atât, un limbaj specializat, pe alocuri de lemn, duce la carențe în convingerea societății cu privire la utilitatea acțiunilor desprinse în acești doi ani plini de risc și criză în cadrul managementului public.

Managementul public din România în contextul pandemiei COVID-19 este unul eficient și eficace în măsura în care privim realitatea ultimilor doi ani cu îngăduință și mai degrabă individual, decât global. Instituțiile publice românești s-au luptat cu necunoscutul timp de doi ani, au gestionat situații de criză în timpi rapizi, uzând de toate resursele sale, în contextul în care pandemia s-a instalat pe fondul unei precarități bugetare, a se vedea astfel sistemul de sănătate în care de zeci de ani a lipsit investiția în resursa umană, în logistică și în infrastructură. Excelența managementului public (privită prin eficiența și eficacitatea sa) poate fi pusă sub semnul relativității în măsura în care catalogăm că acest necunoscut adus de Coronavirus ar fi putut fi previzionat.

Cu toate acestea, având în vedere percepția societății și datele prezentate în paginile anterioare, ipoteza de cercetare *Managementul public*

din România în contextul pandemiei COVID-19 este eficient și eficace poate fi validată.

În esență, indiferent de soluția de ieșire din criză și atenuare a efectelor negative asupra organizației ori instituției, fie ea privată sau publică, operaționalizarea acesteia este important să se realizeze în condiții de siguranță informațională, cunoscându-se starea managerială și socio-economico-financiară.

Din toate punctele de vedere criza generată de pandemie se regăsește la toate nivelurile societății globale, ridicând încă întrebări, generând astfel o depresie accentuată cu pericole diverse și ascunse, dar dacă pe lângă managementul la nivelul instituțiilor sau organizațiilor, se încercă de către fiecare dintre noi un exercițiu extins al managementului sinelui, împletirea acestuia cu managementul public ar putea netezi asperitățile crizei și efectele sale.

BIBLIOGRAFIE

1. Andrei R., *Noica și paradigma creștină. De la Dumnezeuul Întrupat la Dumnezeuul Culturii*, Centrul de studii „Constantin Noica”, 28 martie 2008, www.cerculnoica.wordpress.com
2. Brătianu, C., *Managementul universitar în contextul legislativ al reformei învățământului*, Analele Universității din Oradea, Volum omagial, p. 26, pp. 29-35, 2001, p. 120.
3. Brătianu, C., *Paradigmele managementului universitar*, Editura Economică, București, 2002, p. 190-194.
4. Constantinescu D. ș.a., *Cunoștințe economice fundamentale. Noțiuni teoretice și teste de verificare*, Ed. Universitară, Craiova, 2003.
5. Ciucan-Rusu L., *Spiritul antreprenorial-pasiune și risc*, Revista Antreprenoriat Transilvan, nr. 5/2010 (editorial).
6. Daft R. L., *Management*, HarcourtBrace College Publishers, Londra, 1994.
7. Deming E.W, *Leadership principles from the father of quality*, Editura McGraw-Hill, 2012.
8. Dutton K., *The Wisdrom of Psychopats: What Saints, Spies and Serial Killers Can Teach us About Succes*, octombrie, 2012.
9. Drucker, P., *Management strategic*, Editura Teora, București, 2001, p. 53, 173.
10. Drucker, P., *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999, p. 76, p. 197.
11. Drucker, P., *Inovare și spirit întreprinzător*, Editura Teora, București, 2000, p. 159.
12. Farnham, D., Horton, S.(ed.), *Managing the new public services*, 2nd ed., Macmillan Press, London, 1996, p. 27, 188.
13. Fayol, H., *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1966, p. 17, 116.

14. Freeman E., Reed D., *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, California, Management Review, volume XXX, no. 3, p. 88-106, 1983.
15. Gusti D., *Problema sociologiei: sistem și metoda*, Ediția Academiei Române, București, 1940.
16. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E., *Strategic management*, 3rd ed., South-Western College Publishing, New York, 1999, p. 79.
17. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Administrative Science Quarterly* (Johnson Graduate School of Management, Cornell University): 132–134, march 1993.
18. Hughes, O.E., *Public management and administration*, 2nd ed., Palgrave, Houndmills, 1998, p. 61.
19. Iacob, D., Cismaru, D.M., *Organizația inteligentă*, Editura Comunicare.ro, București, 2002, p. 119, 194.
20. Iliș, L., *Managementul firmei*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001, p. 83, p. 195.
21. Ioniță, I., *Drept administrativ*, Editura Moldavia, Bacău, 2002, p. 60, 180.
22. Iorgovan, A., *Tratat de drept administrativ*, Vol.1, Editura Nemira, București, 1996, p. 50.
23. Krause, D.G., Sun Tzu, *The art of war for executives*, Nicholas Brealey, London, 1996, p. 139.
24. Kanter R.M., *Frontierele managementului*, Editura Meteor Press, București, 2006.
25. Koontz H., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill Book Company, 1994.
26. Lewis, D., *The management of non-governmental development organizations*, Routledge, London, 2001., p. 46, p. 153.
27. Lewis, D., *The management of non-governmental development organizations*, Routledge, London, 2001., p. 9.
28. Macovei G., *Conducerea modernă, fundament al autoconducerii*, Editura Junimea, Iași, 1983.
29. Mackensie A., *Harvard Business Review*, decembrie 1969.
30. Matei, A., *Introducere în analiza sistemelor administrației publice*, Editura Economică, București, 2000., p. 107, p. 127, p. 136.

31. Mathir, S., Kenyon, A., *Creating value*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1998, p. 164, p. 188.
32. Manfred F. R. Kets de Vries, *The leadership mystique: a user's for the human enterprise*, Financial Times/ PrenticeHall, 2001.
33. Mihalcea, R., Androniceanu, A., *Management*, Editura Economică, București, 2000, p. 64.
34. Miroiu, A., Rădoi, M., Zulean, M., *Politici publice*, Editura Paideia, București, 2002, p. 26.
35. Miroiu, A., Brătianu, C.(ed.), *The quality assurance policy în higher education*, Editura Paideia, București, 2000, p. 17, 108.
36. Neagu C., Udrescu M., *Managementul organizației*, Editura Tritonic, București, 2008, pag. 291.
37. Nicolescu O., *Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață*, Volumul „Management și marketing”, editat de Revista „Tribuna Economică”, București 1992.
38. Nicolescu O., Verboncu N., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001.
39. Nicolescu O., Verboncu N., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007.
40. Noica C., *Devenirea întru ființă*, Editura Humanitas, 1998.
41. Peters T., Waterman R., *The Bestselling Prophet of the Management Revolution* (part of a 4-book series of business biographies on Peters, Bill Gates, Peter Drucker, and Warren Buffett), Duluth, Harper&RowPublishers, 1988.
42. Peel M., *Introduction to Management*, Pitman Publishing London, 1993.
43. Savu D.V., *Acțiune socială-acțiune managerială. Dimensiuni psihologice*, www.biblioteca-digitala.ase.ro.
44. Spătaru L, Stancovici A, *Mediul intern versus cultura organizațională-volumul manifestării dedicate „Zilei Economistului”*, Universitatea „Eftimie Murgu” Reșița, noiembrie 2008.
45. Șoim H., *Antreprenoriatul: concepte, culturi, metode și tehnici*, Modulul 3, POSDRU, 2007, www.ccisalaj.ro/proj/modul3.pdf
46. Tajfel H., *The social identitytheory of inter-groupbehavior*, în S. Worchel& L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 1971.

47. Teodorescu B., *Marketing politic și electoral*, SNSPA, București, 2001, ISBN 973-85205-6-8, pag. 31-32.
48. Țepelea, I., Antal, C. (ed.), *The ARA Proceedings*, Vol. 1, pp.16-20, Polytechnic International Press, Montreal, 2003, p. 63.
49. Verboncu I., Nicolescu O., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Universitară, București, 2008.
50. Năstase M., *Cultura organizațională și managerială*, www.biblioteca-digitala.ase.ro
51. Codul Muncii. Legea dialogului social și 7 legi uzuale, Editura Hamangiu, București, 2013, art. 42-44.
52. www.enciclopediabritanica.ro (citată din prelegerea lui Niels Bohr la Conferința Solvay despre fizică, Bruxelles, 1927).
53. DEX, dex-online.ro
54. DN (Dicționar de neologisme), Editura Științifică, București, 1998.
55. www.ahdictionary.com
56. www.webster.com
57. Yoga Magazin, nr. 63, iulie, 2006.
58. www.resurseumaneonline.net/2010/01/rolul-culturii-organizacionale
59. <http://nburlacu.ulm.nd/2011/10/anticriza-burlacu>
60. <http://www.leonardofortius.eu/web/romania/competencias>