

MANAGEMENTUL FIRMEI

Capitolul 1- Introducere în teoria managementului

1.1 Dezvoltări ale elementelor fundamentale

Introducere

Teoreticienii care au contribuit la înțelegerea managementului au inclus manageri cu experiență ca și oameni de știință în domeniul social. Contribuția managerilor a fost reflectată și teoretizată asupra propriilor lor experiențe în management în ideea de a produce un set de principii manageriale aplicabile într-o largă varietate de situații. În practică acești teoreticieni au aplicat principiile lor în *structura* organizațiilor mai degrabă decât asupra altor aspecte, cum ar fi oamenii în organizații. Eticheta ce le-a fost atribuită acestora este aceea de clasici sau în unele cazuri de manageri raționali. Modul lor de abordare a fost descris ca fiind prescriptiv, sugerând ceea ce este bine pentru organizații. La polul opus, oamenii de știință în domeniul social, au fost academicienii, punctul lor de plecare regăsindu-se în comportamentul uman cu intenția de a descrie și ulterior de a prezice comportamentul în organizație. Primii cercetători sociali și-au concentrat atenția pe motivația și comportamentul indivizilor și al grupurilor în muncă. Ei au fost interesați în particular de relațiile sociale și au fost cuprinși în „mișcarea relațiilor umane”. Ideile lor au fost urmate de așa numita "nouă școală a relațiilor umane" alcătuită în general de psihosociologi. Teoreticienii moderni au avut un punct de vedere mai cuprinzător asupra oamenilor din organizație. Studiile lor au privit diversele interacțiuni între oameni și mediul lor, cu scopul de a diagnostica și apoi de a preciza comportamentul în situații date. Această concepție a fost etichetată ca o posibilitate de a aborda managementul.

Teorii clasice

Abordările clasice despre management s-au referit în principal la structurile și acțiunile organizărilor formale sau oficiale. Probleme cum ar fi: diviziunea muncii, instituirea unei ierarhii a autorității și argumentarea controlului au fost considerate de o importanță extremă în succesul unei organizații. Cei doi mari exponenți ai teoriilor clasice au fost: Henri Fayol (1841-1925) și F.W.Taylor (1856-1915). Aceștia doi au pus bazele ideilor despre organizarea oamenilor la locul lor de muncă și organizarea muncii în sine. La început, aceste idei au fost dezvoltate separat, Fayol în Franța și Taylor în Statele Unite. În anii '30 munca lor a fost promovată și dezvoltată de alți exponenți ca: L.F.Urwick și E.F.Brech pe ambele părți ale Atlanticului.

Birocrația

În timp ce Fayol și Taylor se luptau cu problemele lor de management, un sociolog german, Max Weber (1864-1924) a dezvoltat o teorie a structurilor autoritare în care el identifică o formă de organizare, căreia i-a spus birocrație. Trăsătura distinctivă a birocrației a fost definirea rolurilor în interiorul ierarhiei, unde job-holderii erau numiți pe merit, ca supușii regulilor și se aștepta de la ei un comportament imparțial.

Relațiile umane

Ideea fundamentală aflată în spatele abordării relațiilor umane în management este aceea că nevoile oamenilor sunt factorul decisiv în îndeplinirea obiectivelor organizației. Figura reprezentativă a relațiilor umane a fost profesorul Elton Mayo, a cărei asociere cu așa-numitele „Studii Hawthorne” între 1927 și 1932 a furnizat un impuls important la considerentele asupra factorului uman în muncă.

Multe dintre problemele tratate de Mayo și colegii lui au fost folosite în anii de după al doilea război mondial de către psihosociologii americani. O primă influență majoră a avut-o lucrarea lui Abraham Maslow referitoare la motivația bazată pe ierarhia nevoilor umane, provenind din nevoile fiziologice de bază și mergând spre nevoi fiziologice superioare cum ar fi realizarea de sine. Alți exponenți importanți au fost McGregor, Argyris, Likert și Herzberg.

Conceptiile bazate pe noțiunea de sisteme

La sfârșitul anilor '60, un alt grup de teorii au început să pună la îndoială dominația relațiilor umane și psihologiei. Acestea erau teorii care priveau organizațiile ca un sistem complex de oameni, sarcini și tehnologii. O primă lucrare privind această abordare a fost condusă de cercetători britanici de la Institutul de Resurse Umane de la Tavistock care, în ciuda numelui organizației pe care o reprezentau, recunoșteau că factorii umani sau sociali singuri, nu erau cei mai importanți în atingerea obiectivelor organizației. Ei admit faptul că organizațiile sunt parte a unui mediu larg cu care ele interacționează și în particular sunt afectate de factori tehnici și economici la fel de mult ca și de cei sociali. Ei au folosit denumirea de sistem deschis socio – tehnic pentru a descrie conceptul lor de „business enterprise”.

Apărută din abordarea legată de sistemele deschise, noua concepție este o teorie fundamental pragmatică care argumentează că nu există nici o teorie în prezent care să poată garanta eficacitatea organizației. Managementul trebuie să selecteze teorii care să înglobeze nevoile organizației și presiunile interne ca și externe într-o perioadă anume. Acest punct de vedere a fost etichetat drept o posibilitate de abordare a managementului. Exponenți importanți ai acestei abordări au fost Pugh și colegii săi în Marea Britanie ca și Lawrence și Lorsch în S.U.A.

1.2 Definiții, interpretări și procesul de management

Introducere

În mod așteptat, varietatea abordărilor la mediul de dezvoltare a managementului a produs propriile versiuni a ceea ce înseamnă management și organizație. Această secțiune urmărește cele mai variate tipuri de interpretări a acestor cuvinte și oferă unele explicații.

Ce înseamnă management?

Nu există o definiție a managementului general acceptată ca o activitate, dar cea mai folosită este definiția clasică a lui Henry Fayol. Declarația sa generală despre management rămâne validă după mai bine de 50 de ani și a fost adoptată de alți specialiști în domeniu. Astfel:

„A conduce înseamnă a prevedea și a planifica, a organiza, a conduce, a coordona și a controla”.

H.Fayol (1916)

„Managementul este un proces social ... proces ce constă în ... a planifica, a controla, a coordona și a motiva”.

E.F.L. Brech (1957)

„Conducerea este procesul operațional inițial cel mai bine disecat prin analiza funcțiilor manageriale.

Cele cinci funcții esențiale ale managementului sunt:

planificarea, organizarea, antrenarea, conducerea și controlul”.

Koontz și O`Donnel (1976)

Schimbările făcute de Brech și alți doi exponenți reprezintă schimbări de accentue ale ideilor, mai degrabă decât schimbări de principii. Deloc surprinzător în climatul social de azi comanda lui Fayol este abandonată în favoarea motivației (Brech) sau a conducerii (Koontz și O`Donnel).

Trebuie recunoscut că definițiile de mai sus sunt exprimate în sens larg. În mod fundamental, ceea ce ei afirmă este că managementul este un proces ce permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin planificare, organizare și control al resurselor lor, incluzând câștigarea încrederii angajaților (motivarea lor). În ultimii zece ani mai mulți specialiști au încercat să treacă de la această abordare generală la una mai detaliată, și anume o analiză de comportament orientată pe ceea ce fac managerii actuali în practică. Accentul în această abordare este pus pe ceea ce este un manager mai degrabă față de ceea ce este managementul. Un astfel de specialist este Henry Mintzberg care, pe baza studiilor realizate pe diverși manageri, a dezvoltat o listă cu principalele roluri care apar mai ales pentru posturile de conducere. Un astfel de rol este ceva mult mai amplu, mai vast decât o descriere simplă a unui post sau

poziții de conducere, cu sarcinile și activitățile cele mai importante ale sale. De asemenea, un rol include și comportamentul care este așteptat de la o persoană în îndeplinirea sarcinilor și activităților aceluși post de lucru. În posturile de conducere, în particular, sunt probabile câteva roluri. Mintzberg vede rolurile cheie după cum urmează:

- a. Întreprinzător adică planificator și persoană ce își asumă riscuri;
- b. Alocator de resurse adică organizator și coordonator;
- c. Conducător / Lider adică motivator și coordonator;
- d. Omul de legătură / Omul care transmite adică coordonator și controlor;
- e. Orator / Negociator adică motivator și comunicator.

Comparând rolurile identificate de Mintzberg cu expresiile echivalente cele mai apropiate valabile la Fayol, Brech, Koontz și O`Donnel poate fi observat faptul că lista lui Mintzberg furnizează o analiză mai aprofundată a ceea ce înseamnă o poziție managerială și este tipic pentru cele mai multe concepte analitice ale studiului managementului în practică.

Administrarea

Cândva, cuvintele „administrare” și „management” au fost mai mult sau mai puțin interschimbabile. Fayol însuși a folosit cuvântul francezesc „administrație” însemnând „management” în originalul său tratat despre acest subiect. În zilele noastre „administrația” tinde să fie înțeleasă ca o temă strictă a desfășurării și menținerii procedurilor. Ce este de spus este faptul că administrația este vizualizată în primul rând ca un aspect de organizare. Interpretarea termenului de administrare devine chiar acceptată în domeniul civil, unde cu ceva timp în urmă cuvântul „management” nu făcea parte din vocabularul oficial.

Organizații

Indiferent ce părere este preferată referitor la definiția managementului, este clar că se poate vorbi numai pragmatic în cadrul contextului unei organizații. Brech a descris organizația ca „un cadru al procesului managerial”. În orice caz acest cadru poate fi descris în mai multe feluri diferite. Prima distincție care trebuie făcută este între folosirea cuvântului „organizație”, care descrie procesul de organizare și folosirea sa care să descrie entitatea socială formată de către un grup de oameni. Organizația ca entitate socială este cea de care se discută în acest subcapitol.

Până în prezent nu este unanim acceptată o definiție a unei organizații. Totuși, în următoarele citate se propune existența câtorva trăsături comune acceptate ale organizațiilor ca de pildă scopul, personalul și structura:

„Organizațiile sunt strategii umane complicate desemnate să obțină obiective certe”.

Argyris (1960)

„Pentru că organizațiile sunt sisteme ale comportamentului desemnate să-i facă pe om și mașinile sale să-și atingă țintele, forma organizațională trebuie să fie o funcție de legătură a caracteristicilor umane cu natura problemei mediului înconjurător”.

Simon (1960)

„Organizațiile sunt sisteme ale interdependenței ființei umane”.

Pugh (1971)

Luând în discuție teoria managementului, abordările despre teoria organizației tind să urmeze modelul clasic, relațiile umane și perspectivele sistemelor. Conceptul clasic își concentrează atenția pe structura organizației și pe tot ce este solicitat să-l susțină (organigrame, proceduri, canale de comunicare etc.).

Brech și Urwick sunt bune exemple de exponenți care văd organizația în acest fel. Conceptul relațiilor umane spune, de fapt, că oamenii sunt organizația. Din acest motiv este vital să se ofere o primă importanță problemelor grupului și nevoilor individuale înaintea altor probleme ca structura, nivelele autorității și luarea deciziei spre exemplu. Îmbogățirea și dezvoltarea posturilor de lucru este un exemplu tipic de contribuție a conceptului relațiilor umane la proiectarea organizațională.

Conceptul bazat pe noțiunea de sisteme, care este unul adoptat în mod practic de fiecare teoretician modern, conduce la descrierea organizațiilor în termenii sistemelor deschise, răspunzând la influențele externe și interne în desfășurare și în final îndeplinind obiectivele sale.

Domeniile cheie de atenție pentru teoreticienii sistemelor includ relația dintre organizațiile formale și informale (sau neoficiale), mediul extern, problema limitelor sistemelor, cultura organizației și impactul tehnologiei.

Relația dintre Management și Teoria Organizației

În ultimii 30-35 de ani impactul științelor legate de comportament asupra studiului ființei umane în procesul de muncă a condus la ascendența teoriei organizaționale asupra teoriei managementului pur.

Managementul nu mai este privit ca factorul de control în organizațiile de muncă. În schimb acesta este văzut ca o *funcție* a organizațiilor. Sarcina lui este să facă posibil ca scopurile organizației să fie definite și îndeplinite prin adaptarea la schimbări și prin menținerea unei balanțe corespunzătoare între diverse părți, conflicte frecvente, presiuni în muncă într-o organizație.

Profesorul Handy, în cartea sa „Înțelegând Organizațiile” (Ed. Penguin, 1987) însumează noile relații foarte ordonat. Într-o descriere a rolului managerului, el sugerează că variabilele cheie cu

care managerul trebuie să lupte sunt:

- a. Oamenii;
- b. Munca și structurile;
- c. Sistemele și procedurile.

Aceste variabile nu pot fi tratate separat ci în cadrul restricțiilor unui mediu în care Handy identifică trei componente principale:

- a. Țintele organizației;
- b. Tehnologia disponibilă;
- c. Cultura organizației (valorile ei, crezurile etc.).

Toți acești șase factori menționați interacționează fiecare cu ceilalți (reciproc), și schimbarea unuia dintre ei va conduce în mod inevitabil la schimbarea unuia sau a mai multor factori.

A conduce cu succes înseamnă a echilibra acești factori într-un anumit fel astfel încât să fie satisfăcute nevoile organizației pentru o anumită perioadă de timp, care este esențial o abordare posibilă spre management.

Procesul de management

Conceptul de sistem pentru organizații este bazat pe trei elemente: intrări, conversie/transformare și ieșiri. Procesul de management este bazat pe toate aceste trei elemente și în special pe procesele de conversie (transformare) ale organizațiilor. Așa cum Peter Drucker a scris pentru prima dată, cu aproape cincizeci de ani în urmă, managementul este bazat pe „organizarea sistematică a resurselor economice” și sarcina managementului este să facă aceste resurse productive (“Practica Managementului”, 1955). Următoarele paragrafe introduc ideea managementului ca proces de transformare, care descrie principalele sale elemente și subliniază că managementul este orientat către rezultate tot așa de bine ca spre acțiune.

Managementul nu este o activitate care există de sine stătător.

El este mai degrabă o descriere a unor activități variate realizate de acei membri ai organizațiilor al căror rol este de manager, adică cineva care în mod normal are oficial responsabilitatea de a lucra cu cel puțin o altă persoană din organizație. Activitățile realizate de manageri au fost în mod general grupate în termeni de *planificare*, *organizare*, *motivare* și *controlul* activităților. Aceste grupări descriu activități care indică în mare ce fac de fapt managerii.

Gruparea activităților de management poate fi sintetizată astfel:

Planificarea – stabilirea obiectivelor sau Țintelor organizației și pregătirea modului cum să le satisfacă.

Organizarea –determinarea activităților și alocarea responsabilităților pentru realizarea planurilor, coordonarea activităților și responsabilităților într-o structură corespunzătoare.

Motivarea – satisfacerea nevoilor sociale și psihologice ale salariaților în realizarea obiectivelor organizației.

Controlul – monitorizarea și evaluarea activităților ca și furnizarea mecanismelor de corecție.

Aceste grupări tradiționale – concepția POMC – sunt alese să reprezinte cadrul acestei cărți. Se poate aprecia că ele nu prezintă întreaga relație despre elementele componente ale managementului, dar reprezintă o cale convenabilă de a descrie majoritatea aspectelor cheie a muncii managerilor în practică. Înainte de a continua o prezentare a fiecărei grupări în detaliu, este util să se descrie câteva din deficiențele concepției POMC, pentru a ține seama de acestea în capitolele ce urmează. După cum s-a arătat mai sus, concepția se concentrează pe *acțiunile* managerilor mai degrabă decât pe *rezultate*.

În primul rând să ne întoarcem la problema rezultatelor. Un expert pe tema eficienței manageriale, profesorul Bill Reddin de la Universitatea din New Brunswick, consideră esențial ca munca managementului să fie judecată după rezultate mai degrabă decât după acțiuni și după realizări mai degrabă decât după activități. În cartea sa „Eficacitatea Managerială” (1970), el susține că există o tendință în a confunda eficiența cu eficacitatea. Eficiența este raportul dintre ieșiri și intrări. Totuși, în timp ce 100% eficiență se poate obține cu ieșiri sau rezultate importante în raport cu intrări sau resurse numeroase, același rezultat poate fi obținut și acolo unde ieșirile ca și intrările sunt la nivele scăzute însă raportul lor se menține. Eficacitatea, după cum este definită de Reddin, este măsura în care un manager realizează cerințele rezultatelor/ieșirilor la nivelul poziției sale. Aceasta presupune că ieșirile au fost identificate și pot fi făcute măsurabile. Exemple de diferențe între manageri eficienți și manageri eficace, conform lui Reddin, se referă la faptul că managerii eficienți caută să rezolve problemele și să reducă costurile, pe când managerii eficace caută să producă alternative creative și să crească profiturile. Pe această bază, concepția POMC se referă mai mult la eficiență decât la eficacitate. Gama rolurilor identificate de Schein, pe lângă rolul de lider include următoarele:

- Consultant și intermediar;
- Catalizator și facilitator;
- Diagnostician și cercetător/anchetator.

Planificarea

Planificarea este o activitate care implică decizii în legătură cu stările finale (scopul și obiectivele organizaționale), mijloacele (planurile), conducerea (politicile) și rezultatele. Aceasta este o activitate care trebuie să aibă loc în raport de imaginea generală, de ansamblu ce descrie mediul organizației și care trebuie să țină

seama de punctele forte și cele slabe existente în organizație. Planificarea poate fi pe termen lung, cum este cazul planificării de corporație, sau pe termen scurt, situație întâlnită la planificarea producției sau a vânzărilor. Termen lung implică în mod obișnuit un orizont de timp în jur de cinci ani, deși acesta poate fi în anumite industrii de zece sau douăzeci de ani. Termenul scurt poate fi orice perioadă de la un viitor apropiat până la un an.

Organizarea

Planurile trebuie puse în aplicare. Aceasta implică o organizare detaliată ca și coordonarea sarcinilor și a resurselor umane și materiale necesare să le ducă la îndeplinire. O problemă cheie aici este aceea a comunicațiilor formale.

Motivarea

Activitățile motivaționale ale managerilor, în orice caz, sunt în mod esențial practice în intenția lor. Modelul fundamental al motivației demonstrează faptul că întreg comportamentul individual rezultă din forța de dirijare a nevoilor ce sunt direcționate către un anumit scop sau final dorit. În elaborarea planurilor și apoi executarea lor, managerii trebuie să câștige angajamentul salariaților lor. Aceasta este în primul rând o problemă de leadership, sau stil de management.

Controlul

Activitățile de control se referă în mod esențial la măsurarea progresului și corectarea abaterilor. Funcțiile de bază ale controlului sunt:

- I. să stabilească standardele de performanță;
- II. să măsoare performanțele actuale în raport de standarde;
- III. să realizeze acțiuni de corecție unde este necesar.

Activitățile de control servesc ca un mecanism de feedback pentru toate activitățile manageriale.

Controlul se referă la stabilirea unor standarde de performanță, măsurarea acelor performanțe în raport cu acele standarde și luarea de măsuri de corectare a abaterilor constatate doar acolo unde este necesar. Factorii cheie în control sunt:

- a. capacitatea de a stabili standarde clare și măsurabile;
- b. necesitatea de a asigura o informație pertinentă în timp oportun și capabilă să îndeplinească o anumită nevoie sau cerință;
- c. aplicarea principiilor *managementului prin excepții*, cu alte cuvinte adoptarea de acțiuni dacă performanța scade semnificativ în raport cu standardele;
- d. importanța luării acțiunilor corective, acolo unde este solicitat.

O caracteristică esențială a majorității sistemelor de control se referă la feedback, cu alte cuvinte la informația generată de procesul de control. Feedback-ul este produs în mod uzual de rezultatele sau ieșirile sistemului analizat.

Ca metode importante de control pot fi menționate: controlul

bugetar, analiza pragului de rentabilitate, analiza indicatorilor/ ratelor de performanță și controlul calității.

Capitolul 2 Conceptul de sistem în teoria managementului

2.1 Organizațiile ca sisteme

Definiții și caracteristici

Într-o manieră foarte simplă, sistemul este definit ca o colecție de părți ce interacționează între ele și care formează un întreg. Exemple de sisteme tipice întâlnite în natură sunt: sistemul solar, corpul uman, rețelele de comunicație și sistemele sociale. O primă clasificare a sistemelor consideră două categorii de sisteme: sisteme închise și sisteme deschise. Sistemele închise sunt acelea care, pentru toate scopurile practice, se autoîntrețin și de aceea nu interacționează cu mediul lor. Sistemele deschise sunt acelea care interacționează cu mediul lor și se bazează pe acesta în obținerea intrărilor esențiale, furnizând rezultate ce pot fi folosite de alte sisteme deschise. Sistemele sociale, ca de exemplu organizațiile, reprezintă sisteme deschise ca și sistemele biologice sau sistemele informaționale.

Cele trei caracteristici fundamentale ale sistemelor deschise sunt:

- a) sistemele primesc intrări, resurse, energie din mediul lor;
- b) sistemele transformă aceste intrări în ieșiri sau rezultate;
- c) sistemele furnizează mediului lor rezultatele procesului de transformare.

În ideea de organizație, intrările sunt reprezentate de materii prime, materiale, resurse umane, bani și informații. Aceste intrări sunt organizate și folosite pentru a transforma abilitățile oamenilor și materiile prime în produse, servicii sau alte rezultate ce sunt furnizate mediului înconjurător organizației. Acest lucru este prezentat schematic în figura 2.10.

O trăsătură cheie a sistemelor deschise o constituie interdependența lor în raport cu mediul înconjurător, care poate fi relativ stabilă sau relativ incertă la un moment de timp specific. Această caracteristică este de o importanță majoră pentru activitatea întreprinderilor care solicită ca acestea să se adapteze la șansele în schimbare ale locului ocupat pe piață, dacă ele doresc să se dezvolte.

Majoritatea sistemelor pot fi divizate în subsisteme. De exemplu, corpul uman – sistemul total – include un număr de subsisteme importante, ca de pildă: sistemul central nervos sau sistemul cardio-vascular pentru a enumera doar două dintre ele.

Organizațiile au la rândul lor propriile subsisteme și anume:

Oameni

Materiale

Informații

Bani

Activități de producție și marketing

Planificare, organizare și mecanisme de control

Cercetare și dezvoltare

Produse

Servicii

Idei

etc.

Intrări Transformare Ieșiri

Mediu înconjurător

Organizația ca un sistem deschis

subsistemul de producție, subsistemul de marketing sau subsistemul financiar contabil. Granițele dintre subsisteme sunt denumite interfețe. Acestea sunt limitele sensibile interne conținute în cadrul sistemului total. Între timp este important a considera câteva elemente despre granițele sistemului. În acest sens, limitele unei organizații sunt definite la fel de mult prin strategia corporației ca și de evenimentele prezente. Acest aspect nu este la fel pentru toate sistemele. În sistemele fizice și biologice, limitele sunt definite pentru a fi vizualizate și nu există nici o problemă în a distinge, de exemplu, un motor de mașină de o persoană. În astfel de sisteme, de asemenea, este ușor a identifica limitele între sistemul total și subsistemele sale. De exemplu, cutia de viteze a unei mașini în mod cert o subunitate recunoscută a întregului vehicul. În aceeași idee, sistemul cardio-vascular este un subsistem al întregului organism uman.

Limitele unei organizații nu sunt vizibile, întrucât granițele unui sistem social se bazează pe relații și nu pe lucruri fizice, tangibile. Astfel, în timp ce anumite elemente reale, ca de pildă locații fizice, au un impact asupra limitelor organizației, stabilirea granițelor firmei este rezultatul deciziilor managementului, care determină efectiv unde granița organizației se termină și unde începe mediul acesteia. În mod similar, în timp ce prezența fizică a mașinilor poate determina până la un anumit nivel anumite limite interne ale organizației, determinarea granițelor organizației este în final o problemă de strategie de corporație sau departamentală care decide unde, spre exemplu, începe sistemul de producție și unde se termină.

În oricare organizație, anumiți angajați se ocupă în mod consecvent de limitele externe ale acesteia. Aceștia sunt oamenii care trebuie să se ocupe de intrările și ieșirile din sistem, iar ca exemplu cei mai importanți sunt: acei reprezentanți responsabili cu

creșterea capitalului, cu achizițiile de la furnizori, cei care identifică cerințele consumatorilor, cei care vând, cei ce se ocupă cu distribuția etc. Alți angajați lucrează în mod constant la stabilirea limitelor interne, ca de exemplu la interfețele dintre diferitele subsisteme ale organizației. Acești oameni pot fi responsabili pentru furnizarea de servicii către ceilalți din organizație; este cazul contabililor, responsabililor de personal etc. Ei pot fi responsabili pentru integrarea activităților, cum este cazul managerilor și supraveghetorilor. De fapt, a devenit o temă recunoscută faptul că managementul limitelor este de importanță vitală pentru eficiența acelorora cu roluri de conducere și supraveghere. În acest context, managementul limitelor organizației înseamnă stabilirea și menținerea relațiilor eficiente cu acei colegi ce lucrează în subsisteme învecinate.

Atâta timp cât organizațiile reprezintă sisteme sociale deschise, luate ca un întreg, subsistemele lor pot fi fie deschise fie închise. Subsistemele de producție și cel contabil tind să fie sisteme închise, cu alte cuvinte ele sunt relativ atotcuprinzătoare și sunt afectate în moduri care sunt în mod obișnuit predictibile. Pe de altă parte, activitățile de marketing și de cercetare-dezvoltare tind să funcționeze cel mai bine în sisteme deschise, adică unde persoanele ce lucrează în aceste departamente pot fi conștiente sau adaptabile la influențele cheie ale mediului extern. În principal, sistemele închise sunt solicitate pentru stabilitate și consecvență, în timp ce sistemele deschise sunt cerute pentru condiții instabile sau incerte. Sistemele închise sunt proiectate pentru eficiență, în timp ce sistemele deschise au în vedere supraviețuirea structurii respective. Teoreticienii clasici timpurii au explicat în detaliu conceptul sistemelor închise. Dezvoltările din perioada Relațiilor Umane au fost îndreptate, din contră, către sistemele deschise. Consensul realizat în timpurile moderne se referă la ideea că sunt necesare ambele tipuri de sisteme pentru menținerea și dezvoltarea organizațiilor de succes.

Una dintre cele mai utile încercări de rezumare a complexității organizațiilor ca sisteme deschise a fost realizată, în 1966, de doi academicieni americani, Katz și Kahn. Ei au identificat caracteristicile comune ale acestor sisteme deschise:

- a. aport de energie și resurse;
- b. procesarea unei cantități de materie primă într-o perioadă dată și organizarea activităților de lucru;
- c. rezultatele sau ieșirile sistemului materializate sub formă de produse și servicii;
- d. natura ciclică, prin noi intrări de resurse ce sunt făcute pentru completarea ciclului de producție;
- e. entropia negativă; entropia este procesul natural prin care toate lucrurile tind să se separe, să se destrame sau să nu

mai poată să supraviețuiască; dezvoltarea entropiei negative semnifică aportul unei cantități mai mari de energie decât este solicitată pentru ieșirile sistemului și stocarea ei pentru a permite supraviețuirea în momente dificile;

f. feedback; feedback-ul negativ, în mod special, permite sistemului să corecteze abaterile; organizațiile tind să-și dezvolte propriile “termostate”;

g. starea de stabilitate; acest lucru se referă la un echilibru ce trebuie menținut între fluxul de intrări ce provin din mediul extern organizației și rezultatele obținute prin procesele de transformare și care se întorc înapoi în mediu; o organizație considerată într-o stare de stabilitate nu este statică, ci este caracterizată de o formă dinamică de echilibru;

h. Diferențierea; se referă la tendința spre o mai mare specializare a funcțiilor și o multitudine de roluri;

i. Echifinalitate; acest cuvânt a fost menționat de un teoretician timpuriu al concepției de sistem, și anume de Von Bertalanffy, în 1940; această noțiune semnifică faptul că sistemele deschise nu trebuie să-și realizeze scopurile lor într-o manieră particulară; finaluri similare pot fi realizate prin căi diferite și pornind din puncte diferite.

Rezumatul realizat de Katz și Kahn utilizează un număr de termeni specializați în cazul sistemelor (ca de exemplu: entropia negativă și echifinalitatea), ce se află dincolo de scopul unui text de management general. Ce este important a înțelege la această etapă este faptul că modelul intrări – transformare – ieșiri, are nevoie în acest moment, să fie dezvoltat în ideea unor factori cheie precum feedback și stare de stabilitate. Rezultatul includerii feedback-ului de la ieșire la intrare este de fapt realizarea așa-numitului sistem cu buclă închisă. Un astfel de sistem este practic un sistem autoreglator, ca un termostat într-un sistem de încălzire sau ca sistemul controlului bugetar în cazul unui plan departamental de activitate. În fiecare caz, informația alimentează zona de intrări a sistemului permițând schimbări prin care să se realizeze corecții care să mențină sistemul pe o anumită linie, de exemplu într-o stare de echilibru. Modelul revizuit al organizației ca sistem deschis poate să fie reprezentat intrari-iesiri (ca în figura 2.11 din /13/)

Intrări

Oameni

Materiale

Informații

Bani etc.

Procese de transformare

Activități de producție și marketing
Planificare, organizare și mecanisme de control
Cercetare-dezvoltare
etc.

Ieșiri

Produce
Servicii
Idei
Pierderi etc.
Feedback-ul informațional și al rezultatelor

MEDIU

MEDIU

Modelul revizuit prezintă efectele ieșirilor ca informație și rezultate. Informația poate avea diverse forme precum: volume de vânzări, noi comenzi, segmentarea pieței, reclamațiile și sugestiile cumpărătorilor etc. și poate fi aplicată pentru a controla intrările și procesele de transformare. Rezultatele pot fi: veniturile și profiturile care se întorc în organizație pentru a furniza noi intrări, asigurând astfel supraviețuirea și dezvoltarea sistemului.

Un sistem adaptiv ca acela descris mai sus este identificat în anumite situații ca fiind un sistem cibernetic. Termenul de cibernetică în acest context semnifică studiul controlului și comunicației între ființă și mașină. Cibernetică a fost dezvoltată de către Norbert Wiener, în anii '40-'50, însă a rămas o știință în dezvoltare. Esența sistemului cibernetic este autoreglarea pe baza unei informații de feedback, care să dezvăluie deficiențe în performanță față de standardele existente și prin care să se indice acțiuni de corecție.

2.2. Dezvoltări în teoria sistemelor

Introducere

Așa după cum s-a prezentat anterior în capitol, teoriile dominante legate de organizații, înainte de 1960, aveau în vedere:

1. ideile Școlii clasice, prin care proiectarea organizațională reprezenta o structură rațională sau un mecanism, care putea fi impus angajaților;
2. principiile Școlii relațiilor umane, care identificau organizațiile în primul rând în termenii necesităților indivizilor ce acționau în aceste organizații.

Teoreticienii relațiilor umane nu au analizat suficient câteva probleme majore ce apar practic în fiecare organizație, ca de exemplu, problema tratării tensiunilor dintre un nivel minim de structură și necesitățile oamenilor. Întrebările legate de conflicte

tind să fie evitate. O altă dificultate în abordarea relațiilor umane are în vedere accentul pus pe aplicarea practică a ideilor înaintea dezvoltării conceptuale a teoriei organizaționale. Aceste aspecte nu încearcă să anuleze utilitatea principiilor din această perioadă, însă sugerează nevoia unei noi direcții de cercetare pentru o explicație mai completă asupra comportamentului în organizații.

Acesta este momentul în care se revine asupra teoreticienilor care consideră organizațiile ca sisteme sociale, sensibile la un număr de variabile interdependente. Variabilele cheie de cel mai mare interes pentru aceia care acceptă abordarea de sistem pentru organizație sunt:

- o oamenii;
- o tehnologia;
- o structura organizației;
- o mediul.

Dacă inițial specialiștii au analizat fiecare dintre variabile în izolare, ulterior teoreticienii sistemelor au studiat relația între două sau mai multe dintre aceste variabile. La început, cercetătorii de la Institutul Tavistock s-au preocupat de legătura dintre oameni și tehnologie, pe de o parte, și dintre structură și mediu, pe de altă parte. Studiile mai recente, ca cele realizate de Pugh și colegii săi, au dezvoltat o concepție mult mai cuprinzătoare și multidimensională, utilizând toate variabilele menționate mai sus. Principalele dezvoltări în teoria sistemelor referitoare la proiectarea organizației se vor prezenta în cele ce urmează.

Până acum, cercetările au indicat că nu există o singură cale optimă de proiectare a organizațiilor pentru a satisface obiectivele curente ale acesteia. Din contră, este amintit faptul că variabilele sunt așa de volatile încât numai o concepție a contingenței se poate dovedi utilizabilă. Acest lucru sugerează că organizațiile pot fi făcute viabile doar când pașii sunt realizați pentru adaptarea la un set specific de condiții predominante. În mod cert, această abordare face apel mai mult la teoreticieni decât la managerii practicieni, care trebuie să se simtă oarecum intimidați de necesitatea de a fi mereu adaptivi. Totuși, acest punct de vedere oferă, pentru momentul prezent, cea mai bună șansă de succes în realizarea proiectării optime organizaționale. Înainte de a prezenta abordările legate de contingență, este necesar a descrie unele dintre primele contribuții la teoria sistemelor aplicate organizațiilor.

Grupul Tavistock

Institutul de Relații Umane Tavistock din Londra a fost implicat în forme variate de cercetare în domeniul social pentru mai bine de 40 de ani. În ciuda titlaturii sale, Institutul și-a creat de fapt reputația prin contribuția adusă la teoria sistemelor. Mai precis, Trist și Bamforth au introdus, în anul 1951, conceptul sistemelor socio-tehnice, în timp ce A.K.Rice și F.E.Emery au promovat

câteva idei importante legate de teoria sistemelor deschise și tipurile de mediu.

Studiile desfășurate de Trist și Bamforth legate de schimbările metodei de extracție a cărbunelui în minele din Marea Britanie au fost realizate încă din 1940. Cercetătorii erau interesați de efectele mecanizării asupra aspectelor sociale și de muncă din organizație. Înaintea mecanizării cărbunele era extras de mici echipe, bine sudate și lucrând ca grupuri autonome. Ei lucrau într-un ritm propriu, de cele mai multe ori izolați în întuneric de celelalte grupuri. Legăturile stabilite în cadrul grupurilor au devenit importante în afara orelor de program ca și în timpul lucrului. Conflictele între grupuri erau frecvente și câteodată violente, dar erau mereu limitate. Acesta era sistemul care funcționa înainte ca discurile tăietoare a filoanelor de cărbune și transportoarele mecanizate să fie introduse.

Odată cu mecanizarea s-au petrecut schimbări și în organizarea echipelor care acum erau constituite din 40-50 de oameni plus responsabilii acestora. Aceste grupuri de persoane puteau fi împrăștiate pe o lungime de 200 de metri și lucrau în trei schimburi. Noul sistem reprezenta de fapt un sistem al producției de masă cu un nivel ridicat al specializării muncii. În timp ce vechiul sistem avea în vedere ca fiecare echipă să furnizeze toate priceperile și calificările solicitate, în noul sistem operațiile de bază erau separate între schimburile de lucru. Astfel, de exemplu, dacă primul schimb tăia cărbunele, al doilea îl încărca în transportoare, al treilea crea posibilitatea avansării frontului de lucru de-a lungul filonului de cărbune, prin realizarea unor structuri primare de sprijin și rezistență. Chiar și în interiorul fiecărui schimb de lucru exista un nivel înalt al specializării sarcinilor.

Rezultatele schimbării radicale în metodele de lucru ca și reacția de rezistență a oamenilor la această schimbare i-a condus pe Trist și Bamforth la concluzia că munca eficientă este o funcție a interdependenței tehnologiei (echipament, amplasamentul fizic al acestuia și cerințele sarcinilor) și necesităților sociale (în special relațiile în cadrul grupurilor). Nu este suficient să analizezi mediul de lucru doar ca sistem tehnologic sau doar ca sistem social. Este vorba de combinarea celor două sisteme și obținerea unui singur sistem: sistemul socio-tehnic.

Noua metodă de organizare a fost dezvoltată, permițând ca necesitățile sistemului social să fie satisfăcute, în timp ce se folosesc beneficiile noului echipament mecanizat (sistemul tehnic). Sarcinile și organizarea lucrului au fost modificate astfel încât operațiile de bază să poată fi îndeplinite de către oricare schimb de lucru, și astfel sarcinile în interiorul fiecărui grup să fie alocate de către membrii acestuia. De asemenea, plata a fost modificată astfel încât să încorporeze un bonus al grupului. Rezultatul noii metode a

constat în creșterea productivității, reducerea absenteismului și scăderea ratei de accidente.

Alături de studiile realizate de Trist și Bamforth, reputația grupului Tavistock a fost consolidată de studiile lui A.K.Rice, realizate într-o fabrică de bumbac din Ahmedabad, India. Aceste studii au fost publicate într-o carte apărută în 1958 și intitulată: "Productivitate și organizare socială", în care Rice a prezentat aspectele cheie ale teoriei sistemelor ce pot fi aplicate în organizații. Rice consideră oricare sistem industrial (de exemplu o firmă) ca un sistem deschis, care importă variate elemente din mediul său înconjurător, le transformă în bunuri și servicii, pe care le exportă înapoi în mediul exterior sistemului. În interiorul sistemului global al firmei există două sisteme principale: un sistem operațional și un sistem de conducere. Sistemul operațional se referă la importul, transformarea și exportul produselor și serviciilor, în timp ce sistemul de conducere are în vedere controlul, luarea deciziei și aspectele privind comunicarea în cadrul firmei.

Concepțiile lui Rice legate de sisteme pot fi comparate cu abordările lui Handy, propuse douăzeci de ani mai târziu. Handy descrie și comentează nu numai sistemul operațional, dar și asupra sistemelor adaptiv, de întreținere și informațional în activarea diferitelor părți ale organizației. Aceste ultime trei sisteme propuse de Handy se apropie foarte mult de sistemul managerial formulat de Rice.

Studiile de la Ahmedabad au produs, pe lângă multe alte lucruri, unele concluzii importante legate de proiectarea muncii. Aceste concluzii pot fi rezumate în felul următor:

- a. Performanța eficienței unei sarcini primare reprezintă o sursă importantă de satisfacție pentru toate nivelele de lucru;
- b. Capacitatea pentru cooperare voluntară este mult mai extinsă decât cea adesea așteptată;
- c. Este un mare câștig în a permite indivizilor realizarea unei întregi sarcini de lucru;
- d. Grupurile de lucru formate din opt persoane se pare că au cele mai mari șanse de succes pentru îndeplinirea sarcinilor de grup;
- e. Există o relație evidentă între eficiența muncii și relațiile sociale;
- f. Acolo unde autonomia grupului a fost stabilită, interferența inutilă a responsabililor va acționa împotriva realizării obiectivului propus.

Aspectele prezentate drept concluzii au fost introduse în idei și concepte curente legate de proiectarea și reproiectarea muncii, astfel încât să satisfacă necesitățile sociale și psihologice ale angajaților ca și cerințele legate de schimbarea tehnologiei utilizate.

Ultimul exemplu al muncii realizate de grupul Tavistock se referă la un alt factor cheie în teoria sistemelor, și anume la natura mediului înconjurător. În 1965, Emery și Trist au fost primii care au realizat o clasificare a mediilor. Ei au descris patru tipuri de mediu:

1. *Mediul liniștit, aleatoriu*. Acesta reprezintă un mediu oarecum neschimbat și omogen, ale cărui solicitări sunt distribuite în mod aleatoriu;

2. *Mediul liniștit, grupat*. Acest mediu este de asemenea, relativ neschimbat, dar amenințările și recompensele sale sunt grupate. Astfel, spre exemplu, într-o situație de monopol un eșec sau un succes al organizației depinde de continuarea menținerii pieței produsului sau serviciului respectiv;

3. *Mediul reactiv*. În acest mediu există o competiție între organizații, iar acest lucru trebuie să includă tactici de contracarare sau împiedicare a dezvoltării adversarului;

4. *Mediul turbulent*. Acest mediu descrie un cadru dinamic și în schimbare rapidă, în care organizațiile trebuie să se adapteze adeseori pentru a supraviețui.

Emery și Trist au fost interesați în mod special în analiza ultimului tip de mediu, cel turbulent. Acest tip reprezintă un domeniu în care structurile birocratice sau formale existente sunt nepotrivite pentru a acționa eficient. În raport cu situația actuală, din ce în ce mai multe medii devin turbulente, iar structurile organizaționale nu au devenit, încă, flexibile în mod corespunzător.

Contribuțiile lui Katz și Kahn

În cartea lor din 1966 intitulată: "Psihologia socială a organizațiilor", Katz și Kahn au propus o imagine a organizațiilor fundamentată pe noțiunea de sistem. Acest punct de vedere a avut o influență considerabilă asupra dezvoltărilor concepțiilor de sistem la teoria organizațională. Unele din principalele idei dezvoltate de cei doi sunt rezumate în paragrafele următoare.

Katz și Kahn consideră structurile sociale ca reprezentând sisteme artificiale, create forțat, lipsite de spontaneitate, nenaturale, în care forțele care le țin legate sunt mai degrabă de natură psihologică decât de natură biologică. Sistemele sociale sunt văzute a fi mult mai variabile chiar decât sistemele biologice și sunt mult mai dificil de studiat datorită dificultăților legate de recunoașterea sau identificarea granițelor lor. Aceste sisteme au o structură, dar este vorba mai degrabă de o structură de evenimente decât o structură fizică.

Katz și Kahn au urmat o cale asemănătoare lui Rice în sprijinirea concepției de sistem deschis, în care ei au identificat cinci subsisteme ce caracterizează activitatea din organizație.

Acestea sunt:

1. Subsistemul productiv sau tehnic

Acesta se referă la realizarea sarcinilor de bază din organizație (producția de bunuri, furnizarea de servicii etc.);

2. Subsistemul de sprijin

Este vorba de sistemul care procură intrările și comercializează ieșirile subsistemului productiv. De asemenea, menține legătura între organizația ca întreg și mediul extern acesteia;

3. Subsistemul de întreținere

Acest subsistem are în vedere stabilitatea relativă sau previzionarea funcționării organizației. Acest subsistem furnizează rolurile, regulile și recompensele aplicabile acelor care lucrează în organizație;

4. Subsistemul adaptiv

Acest subsistem se referă la ceea ce organizația ar putea deveni. Acesta tratează problemele de schimbare în mediu, ca de exemplu cercetarea și dezvoltarea, cercetarea producției și planificarea pe termen lung;

5. Subsistemul de conducere

Subsistemul conține controlul și coordonarea activităților din sistemul de tip organizație. Acest subsistem tratează coordonarea substructurilor, rezolvarea conflictelor și acordarea cerințelor externe cu resursele organizației. Subsistemul poate fi privit și ca o structură de autoritate care descrie modul în care sistemul de conducere este organizat în scopul luării deciziei.

Alte trăsături cheie ale organizațiilor sociale, în conformitate cu Katz și Kahn, se referă la roluri, norme și valori. Rolurile diferențiază o poziție de cealaltă și solicită o formă standardizată de comportament. Rețeaua de roluri constituie structura formală a organizației, dar și sistemul formalizat al rolului. Această idee este în spiritul concepției lui Weber asupra modului rațional și impersonal de a conduce un birou. De fapt, Katz și Kahn descriu structurile birocratice ca exemplele cele mai evidente ale definiției lor dată organizației sociale.

În timp ce rolurile ajută la diferențierea activităților organizației, normele și valorile ajută la integrarea comportamentului. Normele și standardele de comportament sunt strâns asociate cu rolurile, întrucât se specifică comportamentul rolului în raport cu standardele așteptate. De exemplu, în cazul unui responsabil de birou, se așteaptă ca el să se conformeze la anumite norme legate de tipul formal de îmbrăcăminte, cronometrarea timpului și onestitatea, pentru a numi doar trei posibilități. Valorile reprezintă ideologia organizației, "*cultura sa*". Loialitatea față de organizație este un exemplu de valoare.

Katz și Kahn au furnizat o modalitate utilă de a privi organizațiile ca sisteme. Descrierile lor legate de principalele subsisteme ale organizațiilor, împreună cu șablonul rolurilor ce sunt imposibil de separat din legătura cu aceste subsisteme, reprezintă un important pas înainte în înțelegerea complexităților naturii organizațiilor.

Capitolul 3 Motivația, stilul de conducere și grupurile de lucru

3.1 Motivația și comportamentul uman

Motivația

Motivația se referă la întrebarea *de ce* oamenii fac (sau se opresc din a face) diverse lucruri. Un motiv este o nevoie sau o forță de orientare pentru o persoană. Procesul motivației implică alegerea unei forme alternative de acțiune pentru a realiza o anumită finalitate dorită sau un anumit scop. Înțelegerea motivației umane este o problemă complexă. Motivele unei persoane pot fi clare pentru el dar foarte confuze pentru alții. Pe de altă parte, o persoană aflată permanent sub presiune psihică poate foarte bine să nu-și înțeleagă propriile motive, chiar dacă acestea sunt foarte clare pentru un observator instruit în această problemă. În mod așteptat, înțelegerea noastră privind motivația altora este influențată considerabil de propriile noastre atitudini față de oameni. Atunci când managerii vorbesc de "motivația înaltă a personalului", aceasta poate implica faptul că personalul face ceea ce dorește fiecare persoană din grup să facă. Un alt aspect poate fi faptul că acel personal este preocupat să-și împărtășească motivele proprii, ca de exemplu satisfacerea clienților, munca într-un mediu de lucru viu, animat etc., dar în mod egal angajații pot fi motivați și de frica concedierii sau de lăcomia pentru primele generoase.

Dacă managerii acceptă că angajații mai tineri sunt în general mai muncitori și mai ambițioși, atunci pot adopta ca motivație pentru ei mijloace ca: munca ce necesită grijă și minuțiozitate, oportunități de promovare și exercițiul responsabilității. Dacă însă, managerii presupun că oamenii tineri sunt leneși și neserioși, va trebui să le ofere sarcini care nu-i solicită prea mult pentru a le executa și în plus vor solicita ca supraveghetorii lor să-și asume responsabilitatea în cazul în care ceva merge rău. În fiecare din exemplele de mai sus, dacă managerii au presupus greșit în raport de angajații proprii, ei vor avea personal nemotivat în mâinile lor. Posibilitățile de alegere, deschise unui manager, privind punctul de vedere ce trebuie abordat, sunt tratate în clasificarea profesorului Schein despre presupunerile și concepțiile persoanelor despre *Om*. Acestea sunt expuse în cele ce urmează.

Presupuneri managementului despre oameni

Academicianul american Edgar Schein, a publicat în 1965, o clasificare a presupunerilor despre oameni implicit incluse în ideile și gândirea managerilor, despre ce anume motivează angajații. Urmărind o ordine istorică mai largă el identifică 4 seturi de presupuneri după cum urmează:

a. *Omul rațional-economic*. Acest punct de vedere al *Omului* își are originea în teoria economică a lui Adam Smith din 1770.

El declara că urmărirea intereselor proprii și maximizarea câștigului sunt principalii factori motivatori ai oamenilor. El pune presiunea psihică pe seama calculelor raționale ale *omului* referitoare la interesul propriu, în special în relația cu nevoile economice. În sfârșit, în conformitate cu Schein, acest set de presupuneri plasează ființele umane în două categorii: a) nereseriosul, interesat doar de bani, contabil de mulțimi de oameni și b) omul de încredere, motivat mult mai larg, de elită morală care trebuie să organizeze și să conducă mulțimea de oameni. Schein "vede" aceste presupuneri ca fiind prea în negru și alb pentru a furniza o explicație a motivației.

b. *Omul social*. Pentru caracterizarea omului social, Schein se bazează pe concluziile lui Mayo asupra experimentului Hawthorne. Această descriere a *omului* vede ființele umane ca fiind motivate predominant de nevoi sociale și găsindu-și identitatea prin relațiile cu alții. Acceptarea acestei opinii de către manageri înseamnă o mai mare atenție pentru nevoile oamenilor și mai mică pentru necesitățile sarcinii de lucru; înseamnă o mai mare atenție pentru rolul grupurilor în cadrul organizației; de asemenea, implică o schimbare a rolului managerului din organizator și controlor în ghid și susținător. Studiile de cercetare au arătat că productivitatea și moralul pot fi îmbunătățite acolo unde managementul dezvoltă în mod deliberat relații sociale pentru a ameliora cooperarea și lucrul în echipă. Este puțin probabil, însă, ca această subliniere singură să poată spori acești ultimi doi factori.

c. *Omul autorealizat*. Conceptul de om autorealizat se bazează pe teoria lui Maslow despre nevoile umane, teorie ca va fi descrisă ulterior. Acest punct de vedere al motivației umane nu vede nevoile sociale, ci nevoile de autoîmplinire ca fiind principala forță de conducere în spatele indivizilor. Omul autorealizat are nevoie de noi provocări, responsabilitate și de un sentiment de mândrie în munca sa. Strategia managerială care operează sub acest set de presupuneri își propune să furnizeze muncă de detaliu, minuțioasă și stimulativă. În acest sens, se urmărește să se maximizeze oportunitățile pentru delegarea reală a responsabilității sau, pentru a o

spune într-un alt mod, se are în vedere o mai mare autonomie în muncă. Cercetările au indicat un nivel considerabil de susținere pentru ideea de *Om autorealizat*. Acest sprijin pare a fi puternic în special pentru experți și personal instruit pe diverse categorii. Totuși, este mai puțin clar dacă acest model al motivației corespunde la fel de bine angajaților necalificați sau cu instruire redusă.

d. *Omul complex*. Această imagine a ființelor umane vizualizează persoanele ca fiind în ansamblu prezente mai complexe și cu o variabilitate mult mai mare decât celelalte modele descrise anterior. În acest concept, cerința pentru manageri este ca ei să fie persoane inteligente, oameni sensibili în stare să diagnosticheze motivele variate ce pot caracteriza munca subordonaților. Aceste motive pot varia la sarcini diferite, grupuri de lucru diferite și medii organizaționale diverse. O consecință a acestei situații este aceea că managerii necesită, în mod suplimentar, să fie capabili să-și adapteze și să-și modifice propriul lor comportament în conformitate cu necesitățile motivaționale ale indivizilor și ale echipelor de lucru. Schein menționează câteva studii de cercetare care par să susțină această imagine despre *Om*. Schein însuși vede motivația în termenii unui „contract psihologic” bazat pe așteptările pe care salariatul și organizația le au reciproc, dar și gradul în care aceste așteptări sunt îndeplinite reciproc.

3.2 Impactul contribuției lui Elton Mayo

Introducere

Numele profesorului Elton Mayo este de cele mai multe ori asociat cu ceea ce ar fi considerată ca fiind cea mai binecunoscută și cea mai larg citată lucrare de cercetare socială a secolului XX, și anume Studiile Hawthorne, realizate la uzina Hawthorne a Companiei Western Electric din Chicago, SUA, între anii 1927 și 1932.

Accentul în studiile Hawthorne a fost pus mai degrabă pe muncitor decât pe muncă. Spre deosebire de Taylor și de așa-numiții manageri științifici, cercetătorii de la Hawthorne erau în principal preocupați cu studierea oamenilor, în special în termenii relațiilor lor sociale la lucru. Concluziile lor erau acelea că *omul* este o *ființă socială* atât la locul de muncă cât și în afara acestuia, iar calitatea de membru în cadrul unui grup este importantă pentru indivizi. Apartenența la grup conduce la stabilirea de grupuri informale în cadrul grupărilor oficiale, formale, adică acele formulete în structura organizației.

Aceste concluzii au condus la ideea de *Om social* și spre

identificarea importanței relațiilor umane. Elton Mayo a fost descris ca fiind fondatorul mișcării relațiilor umane, care a susținut și a subliniat nevoia de strategii manageriale prin care să se asigure că cea mai mare prioritate este acordată preocupării pentru angajați. Această mișcare, dacă poate fi descrisă astfel, a fost întinsă pe o perioadă începând cu mijlocul anilor '20 și sfârșindu-se la mijlocul anilor '50, după care a urmat o tendință treptată de depărtare de *Omul social* și de relațiile sale apropiate cu *Omul autorealizat* în raport cu ideea de *Om complex* care lucrează într-un mediu variabil organizațional de nivel înalt.

Elton Mayo

Elton Mayo (1880 – 1949), australian de origine, era psiholog ca pregătire. În timpul Studiilor Hawthorne a fost profesor de Cercetări Industriale la Harvard Graduate School. El era deja implicat în studiul unor probleme cum ar fi: oboseala, accidentele și nivelul numărului de persoane angajate pentru a înlocui pe cei care au plecat, moment în care a fost abordat de conducerea companiei Western Electric pentru a oferi consultanță. Compania, care se mândrește cu condițiile de lucru oferite, a început un număr de studii legate de efectele luminii asupra producției și a moralului. Ei au descoperit, spre surprinderea majorității, că grupul de muncitori care a fost subiectul studiului, și-a îmbunătățit productivitatea chiar dacă luminozitatea a fost sporită sau nu. Evident anumiți factori umani au influențat munca, iar compania s-a decis să solicite părerea experților.

Decizia lor a fost să aducă o persoană cu experiență în domeniu și cu cercetări ample asupra acestui subiect. Astfel, popularitatea lui Mayo despre rezultatele și concluziile Studiilor Hawthorne a avut un impact enorm la acel moment. Ideea *Omului social* cu accentuarea acesteia pe sarcina și pe controlul muncii a fost văzută ca respingând ideile managementului științific. Deceniile ulterioare au fost, de asemenea, foarte mult influențate de constatările Studiilor Hawthorne, cel mai mare credit acordându-se din acest punct de vedere lui Mayo.

Studiile Hawthorne

Studiile au fost realizate de-a lungul a câtorva ani într-un număr de etape. Acestea au fost următoarele:

Etapa de început (1924 – 1927). Aceasta a fost gestionată de propriul personal al companiei sub directa îndrumare a lui Pennock și Dickson. După cum s-a menționat mai sus, această etapă s-a preocupat de efectele luminii asupra producției și muncii. În cele din urmă, două grupuri cu performanțe comparabile au fost izolate de ceilalți și repartizate în zone diferite din fabrică. Un grup, grupul de control, a avut un nivel ridicat de lumină; celălalt grup, cel experimental, a avut o lumină variabilă. Spre surprinderea cercetătorilor, producția celor 2 grupuri a sporit. Chiar dacă lumina

pentru grupul experimental a fost redusă la un nivel relativ scăzut, el tot a produs mai mult! În acest punct Pennock cere ajutor lui Mayo și colegilor acestuia de la Harvard.

Etapa a II-a (1927 – 1929). Obiectivul a fost să se realizeze un studiu mai aprofundat și mai detaliat despre efectele diferitelor condiții fizice asupra productivității. În această etapă nu au existat intenții deliberate pentru a analiza relațiile sociale sau atitudinile angajaților. Șase femei operator din secția de asamblare a releelor electrice au fost separate de restul echipei într-o cameră doar pentru ele. Pe durata experimentelor au fost observate efectele numeroaselor schimbări în condițiile de muncă. Au fost introduse pauze pentru odihnă, combinate în numeroase feluri, orele mesei de prânz fiind modificate permanent în timp și în lungime. Cele mai multe dintre schimbări au fost discutate cu femeile-operator înainte de a fi implementate. Productivitatea a crescut indiferent dacă condițiile au fost modificate în bine sau în mai puțin bine. Studiile ulterioare au inclus modificarea săptămânii de lucru. Încă o dată s-a constatat că producția a sporit în raport cu schimbările. La sfârșitul etapei a II-a, cercetătorii au constatat că ei nu au studiat doar relațiile dintre condițiile fizice de muncă, oboseala, monotonia și producția, dar au inițiat și un studiu despre atitudinile și valorile angajaților. Reacția femeilor la schimbări, având drept efect, sporirea producției indiferent dacă condițiile s-au îmbunătățit sau dimpotrivă s-au agravat, a ajuns să fie cunoscută ca „Efectul Hawthorne”. Trebuie spus că femeile-operator nu au răspuns atât de mult la schimbări așa cum ar fi trebuit, ci datorită faptului că acestea au fost în centrul atenției – considerându-se un grup tratat special.

Etapa a III-a (1928 – 1930). Înainte ca testul asamblării releelor să ajungă la un final, Compania a decis să implementeze un program de interviuri proiectat să descopere atitudinile angajaților în raport cu condițiile de muncă, supravegherea lor și a posturilor de lucru. Interviurile au fost conduse de supraveghetori instruiți și selectați, inițial cu durata interviului de jumătate de oră și structurate pe idei esențiale. În cele din urmă modelul de interviu a devenit relativ nestructurat și a durat 90 de minute. În ciuda acestui fapt numărul celor intervievați a atins peste 20000 de persoane înainte ca programul să fie suspendat. Bogăția materialului câștigat prin aceste interviuri a fost folosită pentru a îmbunătăți câteva aspecte legate de supraveghere și de condițiile de muncă.

Etapa a IV-a (1932). În acest studiu, 14 persoane din rețeaua de cabluri și circuite electrice a unei bănci au fost mutați într-o cameră separată de observare, unde, în afară de câteva mici diferențe, condițiile lor de muncă erau în principal aceleași cu cele ale celor din zona principală de instalații electrice. Scopul era observarea acestui nou grup, grup ce lucra în condiții mai mult sau

mai puțin normale pentru o perioadă de aproximativ șase luni. Grupul și-a dezvoltat curând propriile sale reguli și propriul său comportament - el a restrâns producția în conformitate cu propriile sale norme; el a scurt-circuitat schema stimulării salariale a companiei și în general și-a protejat propriile interese ale noi structuri în raport de interesele companiei. Supraveghetorii erau neputincioși în prevenirea acestei situații. Grupul și-a dezvoltat în mod clar propriile forme neoficiale, acționând în așa fel încât acestea să fie capabile să se protejeze fără ajutor de influențele externe și în același timp să-și controleze și viața internă.

Etapa finală (1936). Această etapă a început la aproximativ patru ani după etapa a IV-a datorită problemelor declanșate de marea criză economică din acea perioadă. Această etapă finală s-a bazat pe lecțiile învățate din studiile anterioare. Etapa s-a focalizat în mod ferm pe relațiile dintre angajați și a luat forma unei consilieri a personalului. Consilierii au încurajat angajații să discute despre problemele lor în muncă și rezultatele au condus la o îmbunătățire în ajustarea personalului, a relațiilor angajați – supraveghetor dar și a relațiilor angajat – management. Prezentarea oficială a Studiilor Hawthorne nu a fost scrisă de Mayo, ci de alte două persoane implicate în analiză: unul dintre colegii săi de la Harvard, Roethlisberger și de un cercetător al companiei, pe nume Dickson. Descrierea lor detaliată privind cercetarea efectuată nu a apărut până în 1939 („The management and the worker”). Între timp, Mayo a atras deja atenția asupra acestor studii în cartea numită „The Human Problems of an Industrial Civilization”, publicată în 1933.

Au existat multe critici asupra modului în care Studiile Hawthorne au fost interpretate. Indicațiile lui Mayo au fost incluse în scrieri ce au răspândit teoriile sale despre *Om* și societatea industrială. Ca rezultat, utilizarea de către Mayo a studiilor a fost orientată spre propria sa interpretare despre ceea ce s-a întâmplat.

Concluzii

Principalele concluzii rezultate din cercetările Hawthorne au în vedere faptul că:

- a. Muncitorii individuali nu pot fi tratați în izolare, ci trebuie priviți ca membrii ai unui grup;
- b. Nevoia de a aparține unui grup și de a avea un statut propriu este mai importantă decât stimulentele financiare sau decât bune condiții fizice de muncă;
- c. Grupurile informale la lucru exercită o influență puternică asupra comportamentului muncitorilor;
- d. Supraveghetorii și managerii trebuie să fie conștienți de aceste nevoi sociale și să furnizeze ceea ce le este solicitat dacă muncitorii colaborează cu structura oficială mai degrabă decât acționează împotriva ei.

Experimentul Hawthorne a început ca un studiu despre condițiile fizice și productivitate. El s-a finalizat ca o serie de studii despre factori sociali: apartenența la grupuri, relațiile cu managementul etc. Rezultatele sale cele mai importante au arătat că relațiile sociale în muncă au fost la fel de importante ca stimulentele bănești sau condițiile fizice de muncă. De asemenea, s-a demonstrat influența puternică a grupurilor în influențarea comportamentului la lucru.

3.3. Teorii fundamentale ale motivației umane

Introducere

Conceptul de *Om social* a dominat, în urma Studiilor Hawthorne, gândirea cercetătorilor din domeniul social ca și a managerilor cu practică multă. Accentul asupra nevoilor sociale și de apartenență ale salariaților, în opoziție cu nevoile sarcinii de lucru, a continuat să existe de-a lungul întregii perioade din anii '30 până la mijlocul anilor '50. În acest moment s-a ajuns la ceea ce a fost descris ca fiind *Noua Școală a Relațiilor Umane*. Toți cei la care se va face referire în cadrul acestui paragraf pot fi considerați ca aparținând acestei școli a gândirii. În acest caz, accentul este pus tot pe oameni ca fiind factorul crucial în determinarea eficacității organizaționale, dar fiind vorba de acei oameni care au mai mult decât nevoi fizice și sociale. Conceptul dominant aici este acela al Omului autorealizat.

Analiza începe prin studiul activității influente și de substanță a psihologului american Abraham Maslow și continuă cu descrierea celor mai binecunoscute teorii ale discipolilor săi americani Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Chris Argyris și D.C. McClelland.

Ierarhia nevoilor a lui Maslow

Studiile lui Maslow în motivarea umană l-au determinat să propună o teorie a nevoilor bazată pe un model ierarhic cu nevoi elementare la bază și nevoi superioare în vârf (ca în figura 2.2. din/13/) Teoria a fost inițiată în 1943 și a avut o influență considerabilă în dezvoltarea teoriei managementului.

Ierarhia nevoilor umane.

Nevoi de autorealizare

Nevoi de stimă

Nevoi de statut

Nevoi de siguranță

Nevoi fiziologice

Punctul de plecare al teoriei ierarhiei a lui Maslow este faptul că majoritatea oamenilor sunt motivați de dorința de a satisface

grupuri specifice de nevoi. Aceste nevoi sunt următoarele:

- nevoi fiziologice – nevoi de hrană, somn etc.;
- nevoi de siguranță – nevoi de a avea un mediu sigur, fără amenințări;
- nevoi de statut – nevoi legate de relațiile afective cu ceilalți și de a avea un statut în cadrul unui grup;
- nevoi de stimă – nevoi de autorespect, autostimă și stimă din partea celorlalți;

Nevoi de

autorealizare

Nevoi de stimă

Nevoi de statut

Nevoi de siguranță

Nevoi fiziologice

- nevoi de autorealizare – nevoi de autoîmplinire.

Al doilea și, de fapt, principalul punct din teoria lui Maslow este acela că oamenii au tendința de a-și satisface nevoile în mod sistematic, începând cu nevoile fiziologice de bază și apoi urcând în ierarhie.

Până când un anumit grup de nevoi nu este satisfăcut, comportamentul unei persoane va fi dominat de acestea. Cu alte cuvinte, o persoană dominată de foame nu va fi motivată de considerente de siguranță sau afecțiune, de exemplu, până când aceasta nu va fi potolită. Maslow a modificat acest argument mai târziu (1968) susținând că există o excepție de la regulă în situația nevoilor de autorealizare. În acest caz, satisfacerea nevoilor pare să stimuleze apariția de noi nevoi pentru conștientizarea potențialului fiecărei persoane.

D.McGregor – Teoria X și teoria Y

Ca și clasificarea *omului* a lui Schein, teoria X și teoria Y a lui McGregor sunt în mod esențial seturi de presupuneri despre comportament. În cartea sa „The Human Side of the Enterprise”, McGregor se referă în mod specific la presupunerile teoretice ale managementului ce fundamentează comportamentul. El identifică două seturi de presupuneri complet diferite, realizate de manageri despre angajați lor. Primul grup se referă la angajați ca fiind în mod inerent leneși, care necesită corecție și control, care evită responsabilitatea și caută numai siguranța. Aceasta reprezintă teoria X. Aceasta este teoria managementului științific, cu accent pe control și comportare coercitivă din partea managerilor. Teoria X este asemănătoare ideii lui Schein despre *omul rațional – economic*. Al doilea grup de presupuneri vede *omul* într-o lumină mult mai favorabilă. În acest caz angajații sunt descriși ca preocupați de muncă, care este la fel de naturală ca odihna sau joaca; angajații nu trebuie controlați și constrânși dacă ei sunt implicați în obiectivele organizației; în condiții corespunzătoare, ei nu numai că vor

accepta, dar vor și căuta responsabilitatea; din ce în ce mai mulți oameni sunt capabili să-și manifeste imaginația și ingeniozitatea la lucru. Acestea sunt presupunerile teoriei Y. Ele sunt strâns legate de omul autorealizat descris de Schein .

Teoria X și teoria Y au avut un impact major mai degrabă în lumea managerială decât în cea academică. Cele două etichete au devenit parte a istoriei „stilului de management”, ce va fi prezentat în paragraful dedicat stilului de conducere.

Cele două teorii ajută la identificarea formelor extreme ale stilului de management, însă există pericolul ca ele să fie identificate ca reprezentând un stil de tip "fie/sau". În realitate, un amestec între cele două teorii poate furniza cea mai bună rețetă pentru un management eficient .

Motivația lui Herzberg

Studiile lui Herzberg s-au concentrat pe satisfacția în muncă.

În cercetarea inițială un număr de aproximativ 200 de ingineri și contabili au fost chestionați să-și reamintească când anume au experimentat sentimente de satisfacție și de insatisfacție legate de muncă sau postul lor de lucru. Pe baza rezultatelor interviului, echipa lui Herzberg a ajuns la concluzia că anumiți factori tindeau să conducă la satisfacție în muncă, în timp ce alții duc în mod frecvent la insatisfacție (vezi figura 2.3 din /13/). Acei factori care măresc satisfacția au fost numiți motivatori. Cei care cresc insatisfacția erau numiți factori igienici.

Aceste studii au fost extinse mai târziu și au inclus diverse grupuri de funcționari constatându-se rezultate aproape similare.

În legătură cu aceasta figura se pot face câteva observații. În primul rând lungimea fiecărui bloc din interiorul diagramei exprimă frecvența cu care factorul menționat apare în situațiile descrise de către responsabili. Diferențele de procente ce depășesc nivelul de referință pentru fiecare dintre cele două categorii de factori indică:

a) pe de o parte, faptul că factorii motivatori au și ei aspecte negative, ca de exemplu lipsa realizărilor poate duce la insatisfacție; Factori care afectează atitudinea față de muncă.

Factori care conduc la insatisfacție extremă
(factori igienici)

Factori care conduc la satisfacție extremă
(factori motivatori)

50% 40% 30% 20% 10% 0% 10% 20% 30% 40% 50%

Realizări

Recunoașterea meritelor

Munca

Responsabilitate

Avansare

Politica companiei

Condiții de muncă

Salariul

Viață personală

Relațiile cu subordonații

b) pe de altă parte, faptul că factorii igienici au la rândul lor și aspecte pozitive cum ar fi salariul ce poate constitui o sursă de satisfacție.

Cei mai importanți factori motivatori care apar sunt următorii:

- Realizarea;
- Recunoașterea;
- Munca;
- Responsabilitatea;
- Promovarea / Avansarea.

Herzberg a subliniat că acești factori sunt profund legați de conținutul muncii.

Cei mai importanți factori igienici sunt următorii:

- Politica Companiei;
- Supravegherea – din punct de vedere al aspectelor tehnice;
- Salariul;
- Relațiile interpersonale;
- Condițiile de muncă.

Herzberg a notat ca acești factori sunt legați mai mult de contextul sau mediul de lucru decât de conținutul muncii.

O distincție majoră între factorii motivatori și factorii igienici este că, în timp ce factorii motivatori aduc satisfacție pozitivă, factorii igienici servesc doar să prevină insatisfacția. Pentru a explica acest lucru se poate spune că, dacă factorii motivatori sunt absenți din muncă, angajatul va experimenta o insatisfacție reală. Cu toate acestea, chiar dacă factorii igienici sunt furnizați, ei nu vor aduce satisfacție în muncă. Igiena, cu alte cuvinte, nu promovează în mod pozitiv o sănătate cât mai bună ci poate acționa pentru a preveni îmbolnăvirile.

Dacă se aplică teoria lui Herzberg la ideile și presupunerile teoreticienilor menționați mai sus, e posibil să se constate că Taylor și colegii săi gândeau foarte mult în termenii factorilor igienici (plată, stimulente, supraveghere adecvată și condiții de muncă). De asemenea, Mayo pune accentul pe un factor igienic și anume pe relațiile interpersonale.

Teoria lui Herzberg a fost bine primită de manageri și consultanți pentru distincția clară și relativ simplă făcută între factorii ce determină satisfacția pozitivă și cei care cauzează insatisfacție. Teoria a condus la o muncă importantă în legătură cu așa numita "îmbogățire sau dezvoltare a postului de lucru", adică în proiectarea locurilor de muncă astfel încât ele să conțină numărul optim de factori motivatori. Abordarea de față se opune efectelor anilor de *Taylorism*, ce a căutat să dividă munca în componentele ei cele mai simple și să îndeparteze responsabilitatea pentru

planificare și control.

Ideile lui Herzberg au fost mai puțin bine primite de oamenii de știință din domeniul social, în principal datorită unor semne de întrebare legate de:

- a. aplicarea acestora la grupuri non – profesionale;
- b. folosirea de către Herzberg a conceptului de “satisfacție în muncă”.

Rensis Likert

Contribuția lui Likert la conceptul de motivație și la aplicarea sa în piața muncii a rezultat în principal din munca sa ca Director al Institutului de Cercetare Socială din cadrul Universității din Michigan, SUA. Aceste studii sunt descrise de Likert în cartea sa “New Patterns of Management”, în care el are o teorie a producției de nivel ridicat, cu ajutorul managerilor. Aceștia sunt manageri și supraveghetori care realizează cea mai mare productivitate, cele mai mici costuri și cele mai înalte nivele de motivație a angajatului. Cercetările au indicat că managerii de productivitate mare tind să-și construiască succesul prin interconectarea mutuală și asocierea strânsă a grupurilor de angajați, a căror cooperare este obținută prin realizarea completă și atentă a unei observări referitoare la un domeniu al forțelor motivaționale. O temă dominantă în prezentarea lui Likert despre aceste “noi modele de management” e legată de importanța relațiilor de sprijin. Managementul poate realiza o performanță înaltă atunci când angajații văd apartenența lor la grupul de lucru ca una de sprijin. Supraveghetorii și managerii de productivitate mare au tendința să sprijine astfel de relații cu și în cadrul grupurilor de muncă.

Ideea de relații de sprijin este construită în concepția lui Likert legată de structura ideală a organizației. Relațiile de sprijin conduc la grupuri de muncă eficiente care pot interacționa cu alte grupuri eficiente într-o formă suprapusă a organizației. În această formă de structură anumite roluri cheie îndeplinesc o funcție de “pin de legătură”. Partea superioară a unei secțiuni este componentă nu numai pentru propriul său grup ci și al grupului superior lui. Superiorul său este la rândul lui membru a unui alt grup situat deasupra sa din punct de vedere ierarhic, și așa mai departe. O astfel de organizație are forma fundamentală a unei piramide clasice organizaționale, dar operează în realitate pe baza echipelor interconectate mutual, în locul proceselor de specializare separate. Într-o trecere în revistă a activității desfășurate de Likert asupra motivației, stilului de conducere și structurii de organizare, pot fi identificate 4 sisteme separate sau stiluri de management. Acestea se bazează pe un număr de presupuneri diferite despre comportamentul uman și sunt utile pentru a le compara cu clasificarea făcută de Schein despre om ca și în raport cu teoria X și teoria Y a lui McGregor. Aceste patru sisteme sau stiluri de

management sunt:

I. *Exploatator – autoritar*, unde puterea și direcția sunt orientate din vârf către bază, amenințările și pedeapsa sunt folosite, comunicarea este slabă și munca în echipă practic nu există. În acest caz, productivitatea e mediocră.

II. *Benevol – autoritar*, este similar cu cel anterior, dar permite câteva oportunități orientate către vârf pentru consultare și anumite delegări. Răsplata poate fi disponibilă la fel ca și amenințările. Productivitatea este acceptabilă, dar pe seama costului unui considerabil absentism și a înlocuirii masive a persoanelor care au părăsit organizația din diverse motive.

III. *Consultativ*, unde scopurile sunt stabilite sau făcute cunoscute după discuții cu subordonații, comunicarea este orientată atât de jos în sus cât și de sus în jos, iar munca de echipă, cel puțin parțial, este încurajată. Are loc o anumită implicare a angajaților ca un factor motivator. Productivitatea e bună doar cu un absentism moderat etc.

IV. *Grupul participativ* este sistemul ideal. În acest sistem elementul cheie este participarea, care conduce la angajament în atingerea scopurilor organizației, într-un mod complet cooperant. Comunicarea este bună atât de jos în sus, de sus în jos dar și lateral, pe orizontală. Motivația este obținută printr-o varietate de mijloace. Productivitatea este excelentă, iar absentismul ca și rata angajării de noi persoane sunt scăzute. Sistemul exploatator-autoritar corespunde foarte mult *omului rațional - economic* a lui Schein ca și Teoriei X a lui McGregor. Sistemul consultativ e destul de apropiat de ideea *omului social*. Sistemul grupului participativ se suprapune mult pe ideea omului autorealizat a lui Schein și e foarte apropiat de Teoria Y a lui McGregor.

Chris Argyris

Profesorul Argyris este contemporan cu Likert. Cercetările sale inițiale realizate în timp ce s-a aflat la Universitatea Yale, erau bazate pe relația dintre nevoile oamenilor și cele ale organizației. El sugerează că motivul pentru care există o așa mare apatie a angajaților nu este atât din cauza lenei, ci mai degrabă pentru că oamenii sunt tratați ca fiind copii. Această idee a condus la așa-numita "teorie Imaturitate – Maturitate", care sugerează că personalitatea umană se dezvoltă continuu de la imaturitate la maturitate și în care au loc un număr de schimbări fundamentale. Acestea sunt următoarele (figura 2.4 din /13/):

Imaturitate Maturitate

Pasivitate.....	Activitate
Dependență	Independență relativă
Câteva atitudini comportamentale	Mai multe atitudini
Interese extravagante superficiale	Interese profunde

Perspectivă pe termen scurtPerspectivă pe termen lung
Poziție de subordonatPoziție egală sau de superior
Lipsa conștiinței de sineConștiință și controlul de sine

Ca o reacție la modelul de maturitate de mai sus, Argyris stabilește trăsăturile organizației tipic clasice: specializarea pe sarcini, lanțul de comandă, unitatea de direcție și dimensiunea controlului. Impactul acestui tip de organizație asupra indivizilor este că se așteaptă ca ei să fie pasivi, dependenți și subordonați, adică se așteaptă ca ei să se comporte imatur. Pentru indivizii care sunt relativ maturi, acest mediu este o sursă majoră de frustrare la lucru. Această frustrare conduce la faptul că indivizii caută căi neoficiale de minimalizare a dificultăților pe care le întâmpină, cum ar fi crearea organizațiilor informale care lucrează împotriva ierarhiei formale.

Realizarea motivației

În timp ce mai mulți psihologi au studiat factorii comuni motivației umane, alții s-au concentrat asupra diferențelor dintre indivizi. Un astfel de cercetător, a cărui muncă este foarte cunoscută e D.C. McClelland de la Universitatea Harvard. El și colegii săi de echipă au studiat 3 nevoi fundamentale ce se adaugă nevoilor fizice. Acestea sunt nevoia de realizare, nevoia de putere și nevoia de afiliere sau de apartenență. În mod special, McClelland a izolat nevoia de realizare ca un motiv uman cheie, ce este influențat puternic de personalitate și de mediu.

Persoanele cu un grad înalt al nevoii de realizare tind să aibă următoarele caracteristici:

- a. Nevoia lor de realizare e consistentă;
- b. Ei caută sarcini în care să poată exercita responsabilitatea personală;
- c. Preferă sarcini ce furnizează o provocare, fără a fi prea dificile și pe care le găsesc ca făcând parte din măiestria lor;
- d. Vor o reacție, un răspuns la rezultatele lor;
- e. Sunt mai puțin preocupați de nevoile lor sociale sau de afiliere.

Punctul de vedere al lui McClelland are în vedere faptul că nevoia de realizare se dezvoltă mai mult prin experimentele din copilărie și pe baza fundamentelor în plan cultural decât datorită factorilor pur și simplu moșteniți. Dacă acest lucru este adevărat înseamnă că aspectul evidențiat de McClelland are implicații majore pentru management și instruirea supraveghetorilor. Dacă nevoia de realizare este influențată în primul rând de factorii de mediu, atunci este evident că e posibil să se dezvolte programe de instruire proiectate pentru a îmbunătăți motivul realizării în preocuparea angajaților.

Dezavantajul principal al persoanei cu o înaltă nevoie de

realizare este, prin definiție, faptul că persoana este orientată spre sarcini și mai puțin preocupată de relațiile dintre ea și alte persoane. Aceste caracteristici nu sunt totdeauna corespunzătoare pentru cei a căror responsabilitate este de a duce la bun sfârșit activitatea prin intermediul oamenilor, adică pentru manageri și supraveghetori.

Teoria nivelului de așteptare

Un set de idei care încearcă să analizeze procesul motivației a fost numit "Teoria gradului de așteptare". Dezvoltarea acestei teorii este în principal rezultatul muncii lui V.H.Vroom și a lui E.E.Lawler în SUA în timpul anilor '60. Un punct cheie în concepția lor este acela care vede comportamentul individual ca fiind format nu de realitatea obiectivă ci de propria percepție a realității de către individ.

Esența acestei teorii se referă la felul cum o persoană percepe relațiile între trei elemente: efort, performanță și recompensă.

Puterea atracției rezultatelor specifice sau recompenselor pentru un individ este numită "valență". Gradul de încredere că o acțiune specifică va produce un anumit rezultat este denumit "așteptare".

Valențele și așteptările depind de percepția proprie a individului asupra unei situații. De exemplu, perspectiva promovării poate fi văzută de un nou angajat ca o valență atrăgătoare, dar așteptările sale de a obține promovarea ar putea fi scăzute, dacă el percepe că promovarea este legată în primul rând de durata angajamentului.

Într-o asemenea situație, performanța nu conduce la recompense, deci efortul în acea direcție nu este perceput ca unul care merită osteneala. În orice caz, efortul nu conduce în mod obligatoriu la performanță efectivă, dacă individul are cunoștințe și abilități insuficiente sau dacă percepția sa despre rolul său nu este similară cu cea a superiorului său. Teoria de bază poate fi

descrișă în felul următor. Efortul sau comportamentul motivat apare când un individ percepe că efortul

va conduce la performanță efectivă și care în schimb va duce la recompense ce sunt văzute de individ ca atractive. Totuși, doar efortul simplu poate să nu conducă neapărat la performanță

caracterizată de eficiență, întrucât și alți factori sunt implicați

(caracteristicile personale ale individului – personalitate, cunoștințe și aptitudini – dar și modul în care individul își înțelege propriul rol). Alți factori de mediu care nu sunt prezentați pot afecta de

asemenea performanța (ca de exemplu: restricțiile de la locul de muncă, stilul de organizare etc.). De aceea, efortul nu are

întotdeauna drept rezultat performanța caracterizată de eficiență.

Este de asemenea adevărat că performanța caracterizată de eficiență nu conduce permanent la recompense anticipate de individ. O

percepție individuală a recompenselor este o parte vitală a acestei teorii. Aceste recompense pot fi intrinseci sau extrinseci.

Recompensele intrinseci sunt acelea care derivă din îndeplinirea

(asigurarea) nevoilor personale ale individului cum ar fi respectul de sine și dezvoltarea personală și asupra cărora individul poate exercita propriul control. Recompensele extrinseci sunt acelea furnizate de organizație, dincolo de controlul individual. În cadrul acestor recompense pot intra: plata propriu-zisă, promovarea, condiții bune de lucru etc. Câteva studii au sugerat faptul că recompensele asociate cu factorii intrinseci sunt mult mai probabil a fi percepute ca producătoare de satisfacție în muncă. Este mai puțin

Percepția că efortul va

duce la performanțe

caracterizate de

eficiență

Percepția că

performanțele efective

vor duce la recompense

Percepția că

recompense atractive

sunt disponibile

Caracteristici

individuale

Efort Performanță Recompense

Percepția

rolului

Extrinsec

Intrinsec

probabil ca recompensele extrinseci se apropie de așteptările individului.

Principalele trăsături ale teoriei nivelului de așteptare sunt:

a. oferă o imagine cuprinzătoare a procesului motivațional;

b. indică faptul că indivizii vor acționa numai atunci când au motive temeinice să considere că propriul comportament va conduce la rezultatele dorite;

c. accentuează importanța percepțiilor individuale asupra realității în procesul motivațional;

d. sugerează că satisfacția oferită de munca prestată urmează performanțele efective ale muncii realizate și nu invers;

e. a condus la dezvoltări în re-proiectarea muncii, unde accentul a fost pus pe factorii intrinseci ai muncii, ca de exemplu: varietatea, autonomia, identitatea sarcinilor și feedback-ul.

3.4 Stilul de conducere - teorie și practică

Introducere

Cheia oricărei poziții de conducere rezidă în capacitatea deținătorului aceluși post în a obține implicarea oamenilor la

realizarea obiectivelor organizației. Stilul de conducere este un concept ce a fascinat umanitatea secole în șir, însă doar în ultimii ani s-a cristalizat o teorie a leadership-ului. Acest paragraf descrie și comentează un număr de aspecte teoretice și practice ale leadership-ului. Se începe cu o trecere în revistă a celor mai importante teorii legate de stilul de conducere care este urmată de o prezentare a stilurilor alternative de conducere disponibile pentru o persoană ce deține o poziție de conducere oarecare în firmă. Înainte de a încerca o definiție de lucru pentru stilul de conducere este important a prezenta pe scurt tipurile principale de conducători ce au fost identificate de-a lungul timpului. Astfel, există:

a) *Conducătorul carismatic*, a cărui influență se manifestă prin personalitatea sa (ex. Napoleon, Churchill și alții). Dificultatea în stilul de conducere carismatic constă în faptul că puțini oameni au calitățile excepționale necesare pentru a-i transforma pe cei din jurul lor în subordonați ce execută necondiționat sarcini. Altă problemă este legată de calitățile personale ale conducătorului care nu pot fi dobândite prin instruire, ci pot fi doar modificate de aceasta.

b) *Conducătorul tradițional*, a cărui poziție este asigurată prin naștere (de exemplu împărații, regii și conducătorii de triburi). Aceasta este o altă categorie la care foarte puțini oameni pot aspira. Cu excepția micilor afaceri de familie, există puține șanse pentru a deveni un conducător tradițional.

c) *Conducătorul de situație sau de circumstanță*, a cărui influență nu poate fi efectivă decât dacă este în locul potrivit la momentul potrivit. Acest stil de conducere are un caracter mult prea temporar pentru a fi de mare valoare într-o afacere. Această poziție se potrivește doar aceluia ce este capabil să-și asume rolul de conducător într-o varietate de situații de-a lungul unei perioade de timp.

d) *Conducătorul numit*, a cărui influență rezultă chiar din poziția pe care o ocupă (ex. majoritatea directorilor și supraveghetorilor). Acesta este tipul de conducător de tip birocratic, unde puterea legitimă apare din natura și scopul poziției în cadrul ierarhiei. În acest caz există o problemă și anume cu toate că puterea dată de poziție poate fi definită, deținătorul acestei slujbe poate să fie incapabil să o exercite din cauza personalității sale slabe, a lipsei unei experiențe adecvate sau a altor factori.

e) *Conducătorul funcțional*, care își asigură poziția de conducător prin ceea ce acesta face și nu prin ceea ce este. Cu alte cuvinte, conducătorul funcțional își adaptează comportamentul în conformitate cu cerințele situației. Acest tip specific de stil de conducere va fi analizat mai atent într-o altă secțiune a cărții. Prin urmare, stilul de management înseamnă mult mai mult

decât personalitate, conjunctură sau numire. El este strâns legat de comportament și în mod esențial reprezintă un proces de muncă desfășurat zi de zi în organizație. Stilul de management poate fi descris ca un proces dinamic realizat într-un grup în care un individ îi influențează pe ceilalți să contribuie în mod voluntar la îndeplinirea sarcinilor într-o anumită situație.

Elementele de bază ale definiției de mai sus, sunt în număr de patru și sunt ilustrate în figura 2.6.

CONDUCĂTOR

-abilități și deprinderi

-cunoștințe

-personalitate

SARCINI / ȚINTE

SUBORDONAȚI

- abilități și deprinderi

- motivație

MEDIU / SITUAȚIE

Figura 2.6. din /13/ prezintă variabilele cheie ale stilului de management.

Variabilele cheie sunt:

(1) Conducătorul;

(2) Sarcini/ținte;

(3) Membrii grupului (subordonații);

(4) Mediul/Situația.

Luată împreună, aceste variabile formează starea totală a stilului de management, iar arta conducerii constă în găsirea unui echilibru perfect între ele pentru situația generală.

Teoriile legate de stilurile de management

Ideile despre stilurile de conducere practicate în organizații pornesc de la abordările "ideale" promovate de așa-numiții manageri științifici și de către Școala Relațiilor Umane și ajung la concepția pragmatică sau adaptată a abordărilor din Teoria Contingenței. Teoriile considerate drept inițiatore ale conceptului de *leadership* sunt clasificate sub aspect general în: "Teoriile trăsăturilor generale", "Teoriile despre stil" și "Teoriile Contingenței".

1. Teoriile trăsăturilor generale

În prezentarea ideilor clasice de management, discuția era condusă de obicei de cei care practicau managementul, care erau caractere puternice și foarte influente. O parte din succesul lor se datorează fără îndoială calităților personale ale fiecăruia și poate nu este surprinzător faptul că studiile inițiale despre stilurile de conducere au pus accentul în mod esențial pe calitățile solicitate managerilor eficienți. Astfel, Handy, în lucrarea sa din 1976: "Înțelegând Organizațiile", menționează că din 1950 au fost făcute peste 100 de studii de acest gen, dar numărul trăsăturilor sau caracteristicilor comune identificate de cercetători au reprezentat

numai 5% din totalul celor formulate. S-a dovedit că este practic imposibil identificarea trăsăturilor sau caracteristicilor particulare care separă conducătorii de non-conducători. În aceste teorii, cel mai frecvent menționate sunt inteligența, energia, ingeniozitatea și inițiativa, trăsături ce par a fi cele mai importante și absolut obligatorii pentru un manager.

2. Teoriile despre stil

Interesul față de factorul uman în procesul muncii, factor stimulat de cercetătorii din perioada Școlii Relațiilor Umane ca și de psihologii sociali, a condus în mod logic la un interes față de stilul de management privit mai mult ca un aspect al comportamentului la muncă și mai puțin legat de caracteristicile personale ale fiecăruia. Mai ales după 1950, aceste abordări au condus la apariția mai multor teorii despre stilul de conducere sau management. Acestea au fost orientate spre exprimări ce caracterizează mai mult stilul autoritar și mai puțin stilul democratic. O selecție a celor mai bine cunoscute teorii asupra stilului de management este prezentată în continuare.

Stilul Autoritar – Democratic

Acest stil de conducere poate fi exemplificat prin următoarele trei situații:

a) Teoria X a lui D. McGregor consideră managerul de tip autoritar ca fiind aspru, încăpățânat, dificil, autocrat și care sprijină sistemele de recompense și sancțiuni. Stilul contrastant, adică managerul de tip democrat, este prezentat în Teoria Y – benevol, participativ și încrezător în autocontrol. Stilurile de management existente variază evident între cele două extreme.

b) Cele patru sisteme de management ale lui Rensis Likert:

-Sistemul 1: sistemul autoritar – exploatator, care este simbolul sistemului autoritar;

-Sistemul 2: sistemul autoritar – benevol, care este un sistem care elimină responsabilitatea individuală și libertatea de alegere prin definiție;

-Sistemul 3: sistemul consultativ, care se manifestă printr-o mai mare democrație și de lucrul în echipă;

-Sistemul 4: sistemul grupului participativ care este ultima expresie a stilului democratic.

c) Modelul lui Tannenbaum și Schimdt caracterizat de un șir continuu de stiluri de management ce variază de la comportamentul de tip autoritar la un capăt al domeniului și ajungând la cel de tip democratic la celălalt capăt așa cum este ilustrat în figura 2.7 /13/.

Implicația rezultată pe baza celor trei concepții menționate mai sus este că managerii au o alegere de bază între a fi autoritar ori democrat și că cel mai bun stil de management, cel considerat ideal, este cel democrat. În practică, alegerea propusă de teoreticieni poate fi oarecum artificială. Multe aspecte depind de alte elemente ale

stilului de management.

În anumite situații un stil autoritar poate fi mai eficient decât un stil democratic și invers. Sugerarea faptului că un stil democratic este în general de preferat unuia autoritar a fost criticată pe temeiul că în timp ce acest stil de management poate fi aplicat la tendințele curente ale națiunilor occidentale industrializate, acesta s-ar putea să nu poată fi aplicat altor culturi.

3. Teoriile Contingenței

Stilul de management funcțional sau orientat spre acțiune.

Acest concept al stilului de conducere a fost dezvoltat în Marea Britanie de profesorul John Adair. Acest concept se bazează pe teoria conform căreia stilul de conducere este mai mult o problemă a comportamentului corespunzător decât una a personalității sau de a fi în locul potrivit, la timpul potrivit. Modelul propus de Adair

Utilizarea autorității

de către manager

Zona libertății subordonaților

AUTORITAR DEMOCRATIC

Managerul

ia decizii și

le face

cunoscute

Managerul

"vinde"

decizii

Managerul

prezintă

decizia și

invită

personalul

la întrebări

Managerul

oferă

forme ale

deciziei ca

subiecte

de discuție

și

modificare

Managerul

prezintă

problema,

primește

sugestii și

ia decizii

Managerul

definește
restricțiile
și solicită
grupului să
ia decizii
Managerul
permite
subordonaților
să acționeze în
limitele definite
de superiorul
fiecăruia

referitor la stilul de conducere (vezi figura 2.8 /13/) încorporează atât preocuparea pentru sarcinile de muncă cât și grija pentru oameni. Modelul funcțional, oricum, face distincție între interesul față de indivizi și preocuparea față de grupuri, accentuând ideea că stilul de management eficient constă în ceea ce liderul realizează pentru a satisface necesitățile sarcinilor, grupului și ale indivizilor. Această idee poziționează modelul funcțional aproape de concepțiile contingenței ale teoreticienilor moderni, a căror preocupare se referă la varietatea de factori - sarcină, oameni și situații - care au o legătură directă cu managementul și cu stilurile de conducere.

Trăsăturile cheie ale modelului funcțional pot fi sintetizate după cum urmează:

a. Necesitățile sarcinilor, ale grupului și ale indivizilor sunt realizate în contextul unei situații de management global. Condițiile fiecărei situații afectează prioritatea care se atașează fiecărei arii de necesități. Un lider eficient este acela care este conștient de aceste priorități și care poate acționa în concordanță cu acestea. De exemplu, în situația unei mari urgențe, necesitățile sarcinii trebuie să devanseze nevoile de grup sau nevoile individuale. În altă situație, cum ar fi reconstruirea unei echipe de fotbal, nevoile de grup sunt cele mai importante, urmate de necesitățile individuale și abia la sfârșit vin cerințele sarcinilor. Acest model încurajează un tip flexibil de stil de conducere, care poate fi orientat fie spre sarcini, spre grup sau fie spre individ, funcție de condiții.

b. Funcțiile sarcinii, orientate direct către necesitățile sarcinii, includ activități cum ar fi: stabilirea obiectivelor, planificarea sarcinilor, alocarea responsabilităților și fixarea celor mai potrivite standarde de performanță.

Necesitățile
sarcinii
Nevoile
grupului
Necesitățile
individuale

Situația
globală

c. Funcțiile de întreținere ale grupului, orientate către nevoile de grup, includ activități de tipul: construcția unei echipe și motivația, comunicarea, disciplina sau comportamentul de grup reprezentativ în afara limitelor structurii din care face parte.

d. Funcțiile de întreținere individuală, orientate spre necesitățile individuale, includ activități cum ar fi: antrenare, consiliere, motivație și dezvoltare.

Conceptia lui Adair despre stilul de conducere este practic o teorie a contingentei. Ea accentuează ideea că în relația cu nevoile sarcinii, grupului și indivizilor comportamentul liderului trebuie să fie legat de situația globală și, de aceea, trebuie să aibă un caracter adaptiv.

Primul teoretician care a folosit explicit eticheta de "contingentă" a fost F.E.Fiedler în: *Teoria eficienței stilului de conducere*. Fiedler și-a denumit modelul referitor la stilul de conducere ca: "modelul stilului de management contingent". După opinia sa, performanța grupului este legată de modul în care un manager adoptă un stil corespunzător în lumina unui avantaj relativ al situației. În viziunea lui Fiedler, cele mai importante trei variabile în determinarea unui avantaj relativ al situației sunt:

- a. Relațiile de tip lider-membru;
- b. Nivelul structurii în sarcină;
- c. Puterea și autoritatea poziției.

Aceste trei variabile de situație pot crea opt combinații posibile de situații, dintre care cea mai avantajoasă pentru conducător este atunci când: (1) el are relații de tip lider-membru cât mai bune, (2) sarcina este înalt structurată și (3) poziția pe care o are îi conferă putere suficientă pentru decizie și acțiune. Prin comparație, cea mai defavorabilă situație pentru manager este atunci când: (1) el este antipatic, dezagreabil, (2) sarcina este relativ nestructurată și (3) el are putere redusă prin poziția pe care o ocupă.

3.5 Grupurile de lucru

Introducere

Încă din perioada muncii de pionierat a cercetătorilor de la Hawthorne, cu peste șaiszeci de ani în urmă, studiul grupurilor în situații de lucru a constituit o activitate importantă a specialiștilor în domeniul comportamentului. Rezultatul numeroaselor studii sub diferite aspecte ale comportamentului grupurilor reprezintă o bibliotecă importantă de cunoștințe utile și practice despre activitatea grupurilor. Domeniile specifice de cercetare au inclus studiul eficienței grupului, competiția inter-grupuri și coeziunea grupului.

Cei mai importanți factori în comportamentul grupurilor sunt prezentați în figura 2.9, /13/.

În timp ce paragrafele precedente s-au ocupat de variatele aspectele ale stilului de conducere, de sarcini și mediu, factori ce nu pot fi ignorați, acest paragraf își îndreaptă atenția asupra altor factori cum ar fi: standardele grupului, coeziunea de grup și rolurile în cadrul grupului. În finalul paragrafului vor fi rezumate teme ale cercetărilor recente referitoare la echipe și construcția lor.

Grupurile de lucru sunt formate ca o consecință directă a nevoilor organizației de diferențiere proprie. Diferențierea sau specializarea implică nu numai împărțirea organizației pe funcțiuni, ci și formarea grupurilor pentru susținerea sarcinilor repartizate acestor funcțiuni. Un grup este la bază o colecție de indivizi, ce contribuie la realizarea unor scopuri comune, se află sub îndrumarea unui responsabil și împart un sentiment de identitate comună. Astfel, un grup este mai mult decât o mulțime de oameni fără țintă, ce așteaptă într-un aeroport sau stație de autobuz. Un grup are anumite scopuri fundamentale, temporare sau permanente și un grad de conștientizare proprie ca grup. În situații de lucru, cele mai multe sarcini sunt de fapt preluate de grupuri și echipe și mai puțin de indivizi. Pe de altă parte, grupurile sunt folosite pe scară largă pentru rezolvarea problemelor, crearea de noi idei, luarea deciziilor și coordonarea sarcinilor.

Aceste funcțiuni ale grupului reprezintă de fapt ceea ce organizația însăși are nevoie pentru a-și realiza scopurile. Oricum, indivizii au nevoie de grupuri. Grupurile furnizează stimuli,

Mărime Stil de

conducere

Natura

sarcinii

Mediul

Coeziunea

Roluri

individuale

Standardele

grupului

Natura/

Motivația

membrilor

protecție, asistență și alte cerințe sociale și psihologice pentru fiecare. De aceea, grupurile pot lucra în interesul organizațiilor ca un întreg, dar la fel de bine și în interesul individual al membrilor.

Una din primele diferențieri care s-au făcut între grupuri (ca rezultat al investigațiilor Hawthorne) a fost cea referitoare la grupurile formale și cele informale. Grupurile formale sunt cele organizate de managementul unei organizații pentru a realiza sarcini în interesul îndeplinirii obiectivelor organizației. Unii specialiști au descris grupurile formale ca grupuri oficiale, pentru a evita confuzia

care se poate face la descrierea grupurilor ce operează într-o organizație structurată informal. Astfel de grupuri pot fi informale în sensul că au câteva reguli, agreează stilul de conducere participativ și au roluri flexibile. Totuși și cu acest gen de organizare ele reprezintă structuri oficiale. Pe de altă parte, prin organizații informale se înțeleg acele grupări în care angajații s-au adaptat și dezvoltat în concordanță cu propriile lor nevoi. Aceste grupări sunt neoficiale și funcționează după reguli proprii. Fiecare organizație are astfel de grupuri neoficiale, iar cercetările au demonstrat cât de importante sunt ele pentru eficiența organizației.

Standarde de grup și coeziunea grupurilor

O cale eficientă de observare a dezvoltării grupurilor a fost realizată de B.Tuckman în 1965. El a constatat că grupurile parcurg patru etape principale de dezvoltare după cum urmează:

□ Etapa 1 Formarea. Se ia cunoștință de sarcini, reguli și metode; solicită informații și resurse; se bazează pe liderul grupului;

□ Etapa 2 Explozia. Se dezvoltă conflicte interne; membrii se împotrivesc sarcinilor de realizat la un nivel emoțional;

□ Etapa 3 Normarea. Conflictele se reduc, se dezvoltă cooperarea; se schimbă păreri, opinii și idei, iar noi standarde(norme) se dezvoltă;

□ Etapa 4 Executarea. Este realizată munca în echipă, rolurile sunt flexibile; soluțiile sunt găsite și implementate.

Normele, în contextul etapei 3, sunt standarde comune ale comportamentului social și de la locul de muncă, care se așteaptă din partea indivizilor din grup. O dată ce aceste norme au fost dezvoltate, se fac presiuni puternice asupra oamenilor pentru a se conforma lor. Normele sunt influențate de factori organizaționali precum: politici, stilul de conducere al superiorilor, reguli și proceduri. Aceleași norme sunt de asemenea influențate de angajați în mod individual, ale căror standarde pot fi sau nu în concordanță cu acelea ale organizării oficiale. Analiza lui Tuckman legată de dezvoltarea grupurilor poate fi comparată cu aceea a lui Woodcock (1979), care a realizat un studiu distinct despre echipe și dezvoltarea lor. Woodcock enumeră o succesiune de patru etape în această dezvoltare după cum urmează:

1. Echipa Nedezvoltată: sentimentele sunt evitate, obiectivele sunt incerte, liderul ia majoritatea deciziilor.

2. Echipa Experimentală: problemele sunt abordate mult mai deschis, ascultarea își găsește locul, grupul poate deveni temporar introspectiv.

3. Echipa Consolidată: se stabilește interacțiunea personală pe bază de cooperare, sarcinile sunt clarificate, obiectivele sunt acceptate și are loc implementarea procedurilor experimentale.

4. Echipa Matură: sentimentele sunt deschise, este luat în considerare un domeniu larg de opțiuni, metodele de lucru sunt sistematice, stilul de conducere este parțial responsabil, indivizii sunt flexibili, iar grupul își recunoaște responsabilitățile în raport cu restul organizației.

Concluzia care rezultă din aceste analize ale echipelor sau dezvoltării grupului este că eficacitatea este un rezultat care se dezvoltă în timp, pe măsură ce grupul începe să înțeleagă ce se solicită de la el și cum poate utiliza cunoștințele, priceperile și atribuțiile fiecărui membru în îndeplinirea obiectivelor de grup și personale. Pe parcursul drumului în realizarea eficacității, grupurile se vor confrunta fără doar și poate cu incertitudinea, dacă nu cu conflicte, dar aceste procese trebuie văzute ca un cost necesar în realizarea atât a armoniei cât și a comportamentului determinat, ferm.

Solidaritatea (coeziunea) de grup se referă la capacitatea membrilor grupului de a rămâne în aceeași structură, indiferent de situație. De asemenea, se referă la abilitățile grupului de a atrage noi membrii. Un grup foarte unit va demonstra o loialitate foarte puternică față de membrii săi și o puternică aderare la standardele sale stabilite deja. Indivizii care nu pot accepta aceste norme sunt scoși de sub protecția grupului. Așa după cum au arătat analizele lui Tuckman, coeziunea se dezvoltă în timp. Un grup nou format dă dovadă de mai puțină coeziune. Există câțiva factori care pot ajuta la dezvoltarea coeziunii într-un grup. Dintre aceștia pot fi amintiți:

- a) similaritățile muncii;
- b) apropierea fizică la locul de muncă;
- c) sistemul fluxului de lucru;
- d) structura sarcinilor;
- e) dimensiunea grupului;
- f) amenințările din exterior;
- g) perspectiva recompenselor;
- h) stilul de conducere al managerului;
- i) factorii sociali comuni (vârsta, rasa, statut social etc.).

În general, motivele pentru care oamenii creează și se dezvoltă în cadrul unor grupuri strâns unite se referă la următoarele trei aspecte: datorită lucrurilor pe care le au în comun, datorită presiunilor din afara grupului și datorită necesității acestora de a-și împlini nevoile sociale și de afiliere.

Eficacitatea grupului

Eficacitatea grupului trebuie privită în cel puțin două dimensiuni – eficacitatea în termeni de realizare a sarcinilor și eficacitatea în termeni de satisfacție a membrilor grupului. Este evident că punctul de vedere oficial al organizației în ceea ce privește eficacitatea se referă mai mult la rezultat, eficiență și alte beneficii și mai puțin are în vedere satisfacerea nevoilor

indivizilor.

Prin comparație, părerea unui individ în ceea ce privește eficacitatea are în vedere succesul personal și satisfacția personală de a fi membru al unei echipe.

Privind problema în termeni ideali, eficacitatea se realizează când nevoile și așteptările organizației sunt aceleași cu cele ale indivizilor din grupuri.

În cartea sa, "Partea Umană a Întreprinderii" (1960), Douglas McGregor aduce în atenție o enumerare a diferențelor care există între grupurile eficiente și cele ineficiente. Un rezumat al celor mai importante caracteristici este prezentat în continuare (tabelul 2.4). Opinia lui McGregor despre grupurile eficiente corespunde etapelor 3 și 4 propuse de Tuckman. Caracteristicile grupurilor ineficiente sunt apropiate prin conținut de etapa a doua a teoriei lui Tuckman.

O diferență între McGregor și Tuckman pare să fie aceea că primul consideră că unele grupuri sunt prinse în propriul comportament ineficient, în timp ce al doilea, sugerează că grupurile tind să depășească stadiile de ineficiență apropiindu-se de un comportament eficient.

Influențele majore asupra eficacității grupului pot fi clasificate în două categorii principale:

a) Constrângerii mediate, ca de exemplu: mărimea grupului, natura sarcinilor, abilitățile și deprinderile membrilor sau factorii de mediu.

b) Motivarea grupului și interacțiunea.

Tabelul 2.4./13/ Caracteristicile grupurilor

Grupuri eficiente Grupuri ineficiente

1. Atmosferă relaxată, informală 1. Atmosferă plictisitoare și tensionată
2. Discuții relevante cu grad ridicat de participare
2. Discuții dominat de una sau două persoane și de cele mai multe ori neinteresante
3. Sarcini sau obiective ale grupului clar înțelese și implicare în realizarea lor
3. Obiective comune nu foarte clare
4. Membrii grupului se ascultă unul pe celălalt
4. Membrii grupului au tendința de a nu asculta și părerea celorlalți
5. Conflictele nu sunt evitate, ci aduse în discuție și rezolvate în mod constructiv

- 5. Conflictul sunt fie evitate, fie este permisă dezvoltarea lor într-o luptă deschisă
- 6. Majoritatea deciziilor sunt stabilite pe baza unui consens general cu un minim de vot formal
- 6. Simpla majoritate este considerată ca bază suficientă pentru deciziile grupului, iar minoritatea din grup trebuie să accepte hotărârea luată
- 7. Ideile sunt exprimate în mod liber și deschis
- 7. Sentimentele personale sunt ascunse, iar critica este de cele mai multe ori stâjenitoare pentru cel ce o promovează
- 8. Stilul de management nu este de fiecare dată impus de responsabilul grupului, ci tinde să fie promovat un stil potrivit situației și acceptat de membrii grupului
- 8. Stilul de management este furnizat doar de responsabilul grupului
- 9. Grupul examinează propriul său progres și comportament
- 9. Grupul evită orice discuție despre propriul său comportament

Principala diferență între cele două categorii se referă la faptul că prima categorie de influențe reprezintă lucruri ce nu pot fi schimbate într-un termen scurt, în timp ce a doua categorie semnifică un comportament care (posibil) poate fi schimbat pe termen scurt.

În cele ce urmează vor fi prezentate principalele elemente ale fiecărei categorii.

Constrângerile imediate sunt reprezentate de:

a) *Mărimea grupului* - grupurile mici sunt caracterizate de o coeziune mult mai mare față de grupurile mari; grupurile mici încurajează deplina participare; grupurile mari conțin o diversitate mai mare de talente.

b) *Natura sarcinii* - în grupurile de muncă, sistemul de producție, incluzând aici tipul de tehnologie utilizată, are un efect major asupra echipei, ca de exemplu: o uzină cu tehnologie înaltă, dispersează adeseori angajații în perechi izolate, incapabile de a forma grupuri corespunzătoare.

Acolo unde sarcinile grupului se referă la rezolvarea problemelor, luarea de decizii sau gândire creativă, pot fi

solicitate diferite abilități ale membrilor împreună cu o varietate de stiluri de conducere. Un aspect ulterior al sarcinii de realizat îl constituie factorul timp, adică de exemplu urgențele tind să forțeze grupurile să fie orientate spre sarcină și acțiune.

c) *Calitatea de membru* - personalitățile implicate, varietatea de cunoștințe și abilitățile disponibile nu pot fi schimbate imediat. Un grup cu suficiente cunoștințe și abilități în munca de echipă, are mult mai multe șanse de a-și îndeplini sarcinile, indiferent de tipul, natura sau complexitatea acestora, comparativ cu un grup fără experiență în munca de echipă.

d) *Factorii de mediu* - aceștia includ factori fizici, cum ar fi apropierea dintre locurile de muncă, amplasarea întreprinderii sau biroului. În general, plasarea în proximitate a locurilor de muncă aduce grupului identitate și loialitate, în timp ce distanța poate reduce aceste elemente esențiale ale coeziunii și eficienței grupului. Alte probleme de mediu includ tradițiile organizației și stilurile de conducere. Organizațiile formale au tendința să adopte practici de grup formale. Stilurile de conducere autocrate solicită ca activitățile grupului să fie dirijate. Stilurile de conducere participative preferă o repartizare mai echitabilă și stimulativă a sarcinilor și responsabilităților între membrii grupurilor.

Calitatea importantă a acestor constrângeri imediate este aceea că ele stabilesc scenariul pentru modul de acțiune al grupului. Dacă așteptările și comportamentul membrilor se înscriu în acest scenariu, atunci grupul va funcționa de o manieră foarte eficientă. Dacă însă există o nepotrivire considerabilă, șansele grupului de a-și atinge obiectivele propuse vor fi mult mai mici.

Motivarea grupului și interacțiunea se referă la:

a) *Motivarea grupului* - nivelul motivării în cadrul unui grup este un factor decisiv în obținerea eficienței.

Motivarea puternică poate rezulta din percepția membrilor asupra sarcinii de realizat și a rolului lor în efectuarea ei, ca fiind de importanță. Standardele de performanță sunt esențiale pentru motivație, împreună cu un feedback al rezultatelor adecvat și la timp. De asemenea, indivizii au nevoie a percepe cu satisfacție apartenența la un grup. Acolo unde aceste trăsături lipsesc, motivarea are tendința de a fi redusă.

b) *Interacțiunea în grup* – aceasta depinde în principal de factori ca: stilul de management, motivarea individuală și de grup, dar și de reguli și proceduri corespunzătoare. Cum s-a descris anterior, cheia succesului stilului de conducere

este obținerea celui mai bun “amestec” de atenție acordată sarcinilor de realizat și de interes pentru oameni, luând în considerare situația în ansamblul ei. Capacitatea responsabilului într-un grup de a obține implicarea echipei sale în realizarea sarcinii, adică promovarea și obținerea spiritului de echipă, va conduce la realizarea unui înalt grad de colaborare. Unde interacțiunea este mare, oamenii se manifestă într-un mod mai deschis și mai încrezător în îndeplinirea sarcinii. Toate grupurile au nevoie de un “modus operandi”. Acesta poate consta în câteva reguli simple și proceduri de control a procesului de luare a deciziei sau al conflictelor. Alternativ, în structurile formale pot fi aplicate proceduri complexe pentru a încuraja sau a controla interacțiunea.

Comportamentul de grup și rolurile din grup

Un domeniu de interes major pentru specialiștii în știința comportamentului, l-a constituit procesul de interacțiune în cadrul grupurilor. Acest domeniu de studiu a fost deschis pentru prima oară de profesorul Kurt Lewin din S.U.A. la mijlocul anilor '40, prin utilizarea așa-numitelor “grupuri-T”, ca dispozitiv de analiză a relațiilor interpersonale în cadrul grupurilor. Concepția “grupurilor-T” este bazată pe grupuri nestructurate, fără o conducere propriu-zisă, a căror sarcină este studierea propriului comportament și furnizarea feedback-ului membrilor din grup. În astfel de grupuri, accentul este pus pe situația “*aici și acum*”. Fiecare grup este ajutat de un îndrumător sau consultant, a cărui sarcină este să ajute grupul cu aspectele legate de feedback. Ca bază pentru dezvoltarea informațiilor despre munca grupurilor, metoda “grupului-T” a fost de foarte mare utilitate. Ca metodă practică de instruire însă, această abordare s-a dovedit mai puțin populară ținând seama de amenințările la care sunt expuși indivizii prin prezentarea propriilor credințe, a atitudinilor și sentimentelor acelor persoane cu care ei trebuie să lucreze.

Alte abordări, menite să facă oamenii conștienți de comportamentul lor în grupuri, folosesc chestionarele și scalele de clasificare care permit participanților să-și înregistreze sentimentele, percepțiile și ideile despre grup și comportamentul acestuia. Printre asemenea abordări se află și Grila Managerială a lui Mouton și Blake.

Una din cele mai utile încercări de a dezvolta categorii de comportament în grupuri, mai ales cele de tip verbal, a fost cea a lui R.F. Bales în 1950. În câteva studii despre grupurile mici, Bales și colegii săi au construit o listă de categorii frecvente de comportament. Câteva exemple de categorii menționate cu această ocazie sunt după cum urmează:

◆ Arată solidaritate;

- ◆ Este de acord;
- ◆ Dă sugestii;
- ◆ Oferă opinii;
- ◆ Cere orientare;
- ◆ Solicită sugestii;
- ◆ Prezintă antagonisme.

Aceste categorii au fost grupate în concordanță cu faptul că fie au ajutat progresul funcțiilor sarcinii, fie au ajutat relațiile interpersonale sau funcțiile socio-emoționale, cum le-a numit Bales. Ideile lui Bales au fost adaptate de un număr de cercetători britanici, dintre care pot fi menționate nume ca Rackham și Morgan (1977), care și-au folosit versiunea lor ca bază pentru îmbunătățirea calificărilor în domeniul relațiilor interpersonale. Lista lor utilizează următoarele categorii de comportament posibil în grupuri:

- ◆ Sugestionare (concepte, sugestii, acțiuni);
- ◆ Construcție (dezvoltarea propunerii altcuiva);
- ◆ Sprijin (a altei persoane sau a conceptelor sale);
- ◆ Dezacord;
- ◆ Apărare / atac;
- ◆ Blocaj / dificultăți în exprimare (fără alternative oferite);
- ◆ Comportament deschis (riscând ridicolul și pierderea statutului propriu);
- ◆ Testarea înțelegerii;
- ◆ Capacitate de sintetizare/rezumare;
- ◆ Căutarea de informații;
- ◆ Oferirea de informații;
- ◆ Întreruperea exprimării (ex: întrerupere, vorbire peste cel ce discută);
- ◆ Implicarea de noi membri în discuție.

Experiența în folosirea unor astfel de categorii dă posibilitatea observatorilor comportamentului grupului să ofere un feedback constructiv și relevant membrilor acestuia, în locul descrierilor generalizate a ceea ce se pare că a avut loc.

Categoriile de comportament constituie elemente cheie în distingerea rolurilor în grupuri. Feedback-ul grupurilor poate ajuta membrii acestora să vadă ce tip de rol joacă aceștia în derularea procedurilor. Rolul nu reprezintă același lucru cu poziția (sau locul de muncă). Poziția se referă la îndatoririle și drepturile atașate unei anumite slujbe. Rolul se ocupă de modul în care activitatea locului de muncă se execută și este influențat de cerințele superiorilor, ale politicilor organizaționale, ale colegilor și subordonaților la fel ca și de așteptările titularului postului.

În orice activitate de grup, este posibil să se realizeze un număr variat de roluri, ca de exemplu: rolul de leader, de împăciuitor între părți aflate în conflict sau pe poziții opuse, omul cu idei, spiritualul etc. În grupurile informale, rolurile pot apărea în

funcție de personalitatea individuală, inventivitate, aptitudini și experiență. În grupurile formale, multe roluri sunt deja definite: președinte, secretar, expert și multe altele. Uneori, membrii unui grup experimentează un conflict între roluri. Spre exemplu, un reprezentant al sindicatului poate resimți apariția unui conflict între nevoia de a-și îndeplini rolul de purtător de cuvânt pentru oamenii săi și necesitatea de a acționa responsabil, ca un angajat al companiei. Acest gen de acțiune previne un conflict excesiv de rol pe tema imparțialității responsabilului grupului.

Rolurile sunt influențate în mod considerabil de cultura organizațională. Într-o anumită organizație, se așteaptă ca managerii să aibă un stil de direcționare în conducerea subordonaților. Orice altceva sub forma participării va fi considerat ca un management slab. Într-o altă organizație, climatul dominant poate fi unul democratic și participativ. În acest tip de organizație, un stil ce urmărește direcționarea angajaților va fi perceput ca fiind deplasat sau exagerat. Unele organizații funcționează cu diferite culturi în diferite departamente. De exemplu, departamentele de producție tind să fie orientate spre sarcinile de realizat, fiind caracterizate de un stil autoritar, în timp ce, în departamentele de cercetaredezvoltare se manifestă tendința de a acorda o mai mare atenție nevoilor subordonaților, existând o mai mare flexibilitate din partea managementului.

Competiția între grupuri

Anterior, s-a discutat despre comportamentul în cadrul grupurilor. Un alt aspect important al comportamentului grupului se referă la relațiile intergrupuri. Întrucât fiecare organizație este formată dintr-un număr de grupuri diferite de angajați, problema colaborării între grupuri este vitală pentru obținerea unui echilibru general în sistemul social. Așa după cum Lawrence și Lorsch s-au preocupat să explice, integrarea este la fel de importantă pentru succesul organizațional ca și diferențierea grupurilor.

O înțelegere a consecințelor competiției intergrup poate ajuta

într-o mare măsură managementul organizației.

Primul studiu sistematic asupra competiției intergrup a fost realizat acum aproape 20 de ani de către Sherif și colegii săi, în S.U.A. Ei au organizat o tabără de băieți astfel încât, pentru experiment, s-au format în mod deliberat două grupuri. Au fost utilizate diferite dispozitive pentru a încuraja dezvoltarea unor identități separate între cele 2 grupuri. Pe măsură ce lucrurile au evoluat, în campus s-au făcut o serie de modificări interesante atât în interiorul grupurilor cât între acestea.

În cadrul grupurilor: s-au constituit grupuri de indivizi fără legături speciale între ei, care să fie organizați în grupuri bine sudate; climatul grupului s-a modificat ulterior într-un efort dedicat orientării

muncii, iar stilul de conducere a tins să devină mult mai autocratic; fiecare grup a devenit mult mai bine structurat punând un mai mare accent pe loialitate și conformare la sarcinile de realizat.

Între grupuri: fiecare grup a început să-l considere pe celălalt ca "inamic"; ostilitatea dintre grupuri s-a amplificat, în timp ce comunicarea dintre ele s-a diminuat; opiniile de tip stereotip ale părții considerate adverse au început să iasă la iveală, în special cele de natură negativă.

Un alt aspect evidențiat în studiul lui Sherif este cel cu privire la efectele unei victorii sau ale unui eșec în cazul competiției intergrupuri. Acest lucru furnizează anumite informații utile pentru cercetătorii în domeniu. Victoria conduce la menținerea sau chiar creșterea coeziunii în interiorul grupului, dar reduce motivația de a lupta; victoria a creat de asemenea, o deplasare de la orientarea spre sarcini către o mai mare preocupare pentru necesitățile individuale. Înfrângerea are ca efect o tendință spre dezintegrarea grupului, ca și căutarea așa numitelor *oaze de acțiune* fie în interiorul, fie în exteriorul grupului; chiar și în această situație, necesitățile sarcinilor au devenit mult mai importante; eșecul i-a determinat pe învinși săși reevalueze părerea despre ei și eventual, să ajungă la o evaluare mult mai realistă asupra schimbărilor ce trebuie realizate pentru a face grupul eficient.

Competiția intergrupuri are atât avantaje cât și dezavantaje. Ca prim avantaj se poate menționa faptul că grupul dezvoltă un nivel ridicat de coeziune ca și o preocupare serioasă pentru funcțiile sarcinilor sale. Principalele dezavantaje se referă la ideea că grupurile dezvoltă ținte competiționale sau conflictuale, iar comunicația și cooperarea între grupuri dispare.

De la data la care studiul inițial a lui Sherif a fost întocmit, mulți alți cercetători au continuat analizarea modului de soluționare a conflictelor între grupuri.

Echipele și constituirea lor

O echipă, conform lui Adair, este mult mai mult decât un grup ce are cu scop obișnuit. Ea definește un grup în cadrul căruia contribuțiile indivizilor sunt privite drept complementare.

Colaborarea, lucrul împreună, constituie cheia activității în echipă.

Cele descrise în acest capitol se referă la acele variabile care determină eficacitatea grupurilor în realizarea obiectivelor și satisfacerea nevoilor membrilor acestora. Aceste variabile trebuie identificate și analizate dacă există șansa construirii unei echipe de succes. Cercetările realizate în acest domeniu sugerează drept caracteristici ale muncii eficiente în echipe următoarele:

- ◆ Obiective clare și scopuri agreeate;
- ◆ Deschiderea și confruntarea;

- ◆ Sprijinul și încrederea;
- ◆ Cooperarea și starea de conflict;
- ◆ Proceduri de comunicare;
- ◆ Stil de management corespunzător;
- ◆ Recenzii periodice;
- ◆ Dezvoltarea individuală;
- ◆ Relații de comunicare între grupuri.

Adair subliniază importanța unei selecții atente a membrilor echipei. Factorii cheie pentru indivizi nu se referă numai la competența tehnică sau profesională ci și la capacitatea de a lucra ca un membru al echipei, dar și prezența unor atribute personale de dorit cum ar fi: capacitatea de a asculta, flexibilitate la puncte de vedere diferite, capacitatea de a oferi și de a accepta încredere.

O cercetare de mai lungă durată asupra abilităților de conducere ale unei echipe a fost realizată de R.M. Belbin și colegii săi în 1981. Rezultatele au arătat că acest comportament de conducere al echipei se încadrează în una sau mai multe din cele opt roluri de echipă distincte. Acestea sunt:

- ◆ *Președintele*: un individ care poate controla și coordona ceilalți membri ai echipei, care le recunoaște talentele și calitățile, care nu poate fi dominat de ei și care este preocupat de ceea ce este realizabil și mai puțin de lucruri care să incite imaginația.
- ◆ *Formatorul*: este un alt rol de conducător, dar unul în care deținătorul de rol acționează mult mai direct asupra formării deciziilor și modului de gândire al echipei.
- ◆ *Inovatorul*: tipul de persoană ce furnizează idei creative în cadrul echipei, chiar dacă această preocupare pentru idei bune îi umbrește capacitatea de a fi sensibil la necesitățile celorlalți.
- ◆ *Supraveghetorul / evaluatorul*: punctul forte al acestui rol rezultă din capacitatea titularului de a analiza problemele și sugestiile în mod obiectiv.
- ◆ *Lucrătorul companiei*: acest rol furnizează deținătorului, în ideea implementării ideilor, capacitatea de a transpune ideile generale și planurile în practică.
- ◆ *Lucrătorul echipei*: acest rol satisface necesitățile echipei în privința obținerii coeziunii și colaborării, deținătorul poziției fiind sensibil la nevoile oamenilor și adept al sprijinului indivizilor.
- ◆ *Investigatorul de resurse*: persoană al cărei rol este de a investiga resurse și idei ce provin din exteriorul echipei cu scopul de a sprijini eforturile depuse de echipă.
- ◆ *Finalizatorul*: acea persoană ale cărei energii sunt canalizate în principal pentru completarea sarcinilor, cu preocuparea majoră în terminarea activității la timp și la un standard înalt.

Managerii individuali este posibil să aibă un singur rol predominant ce este strâns legat de abilitățile specifice de argumentare și caracteristicile de personalitate, însă este afectat și de prioritățile și atribuțiile postului de conducere. O echipă eficace este cea care are o gamă de roluri prezente în structura sa. Belbin concluzionează: echipa ideală ar fi aceea care ar avea în componență un președinte (sau un formator), un inovator, un evaluator și unul sau mai mulți lucrători ai companiei, ai echipei, investigatori de resurse și finalizatori.

Bibliografie

1. Coroian Stoicescu, C., Oprea, M., Popescu, C., Pop, A., *Management -Teorii și tehnici*, Ed. Elapis, Ploiești, 1998.
2. Anderson, D.R., Sweeney, D.J., Williams, Th., *An Introduction to Management Science, Quantitative Approaches to Decision Making*, 10th ed., South-Western, Thomson Publishing, 2002.
3. Cole, G.A., *Management – Theory and Practice*, DP Publications, London, 1993.
4. Dobbs, I., *Managerial Economics*, Oxford University Press, 2000.
5. Evans, J., Lindsay, W.M., *The Management and Control of Quality*, 5th ed., South-Western, Thomson Learning, 2002.
6. Griffin, R.W., *Management*, 7th ed., Houghton-Mifflin, 2002.
7. Keeling, R., *Project Management - An International Perspective*, McMillan Press, London, 2000.
8. Lapin, L., Whisler, W., *Quantitative Decision Making*, 7th ed., Duxbury, Thomson Learning, 2002.
9. Luffman, G., Lea, E., Sanderson, S., Kenny, B., *Strategic Management, An analytical approach*, Blackwell Publishing, 2000.
10. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Ed. Economică, București, 1999.
11. Nicolescu, O., *Sistemul decizional al organizației*, Ed. Economică, București, 1998.
12. Oz, E., *Management Information Systems*, Course Technology, Thomson Learning, 2002.
13. Popescu, C., *Managementul firmei*, Editura Universității din Ploiești, 2003.
14. Popescu, C., *Culegere de aplicații în management*, Editura Universității din Ploiești, 2003.
15. Swift, L., *Quantitative Methods for Business, Management & Finance*, Palgrave, New York, 2001.
16. Simionescu, A., (coord.) ș.a., *Manual de Inginerie Economică – Management General*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
17. Bușe, F., (coord.) ș.a., *Manual de Inginerie Economică – Tehnologia Informației în domeniul managerial*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

18. Țuțurea, M., (coord.) ș.a., *Manual de Inginerie Economică – Planificarea și organizarea facilităților*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2001.
19. Tosi, H.L., Mero, N.P., *The fundamentals of Organizational Behavior, What managers need to know*, Blackwell Publishing, 2003.
20. Winston, W., *Operations Research, Applications and Algorithms*, 3rd ed. International Thomson Publishing, 1994.
21. Winston, W., Albright, S.C., *Practical Management Science*, 2nd ed., Duxbury, Thomson Learning, 2001.

Conf.dr.ing. Nicolae Calota