



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
BABEȘ-BOLYAI TUDOMÁNYEGYETEM
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITÄT
BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY
TRADITIO ET EXCELLENTIA



Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT

Tematică pentru proba scrisă la examenul de

ADMITERE

Program de masterat:

MANAGEMENTUL

DEZVOLTĂRII AFACERILOR

IF și IFR

Cluj-Napoca

2024

Cuprins

Capitolul 1. <i>Organizația și managementul</i>	1
1.1. Definiții ale managementului	1
1.2. Funcțiile managementului	2
1.3. Procesul managerial	3
1.4. Rolurile managerului	4
1.5. Pozițiile manageriale	5
Capitolul 2. <i>Luarea deciziilor</i>	8
2.1. Decizia managerială	8
2.2. Etapile procesului decizional	10
2.3. Luarea deciziilor în grup	11
Capitolul 3. <i>Organizarea</i>	13
3.1. Componentele de bază ale organizării	13
3.2. Designul structurii organizatorice	18
Capitolul 4. <i>Leadershipul</i>	25
4.1. Conceptele de lider și de leadership	25
4.2. Leadership și management	26
4.3. Puterea în organizații	27
Capitolul 5. <i>Comunicarea</i>	31
5.1. Procesul de comunicare	32
5.2. Comunicarea interpersonală	34
5.3. Comunicarea organizațională	37
Capitolul 6. <i>Controlul în organizație</i>	43
6.1. Rolurile controlului	43
6.2. Procesul de control	44
6.3. Realizarea controlului	48
6.4. Tipurile de control	50
6.5. Disfuncțiile posibile ale sistemelor de control	52
6.6. Trăsăturile sistemului eficace de control	52
Referințe bibliografice	55

Capitolul 1. Organizația și managementul

Pentru a-și satisface interesele, oamenii își construiesc un cadru social în care să poată colabora și obține rezultatele dorite, numit *organizație*. **Organizația** este *un grup de oameni care acționează împreună, în mod organizat, pentru atingerea unor scopuri comune*. O organizație are trei caracteristici esențiale: (1) un scop, (2) o structură elaborată intenționat și (3) niște membri (Robbins & Coulter, 2012). Activitatea unei organizații (sau a unui compartiment) trebuie „*manageriată*”, adică administrată, gestionată. **Managementul** este *administrarea (gestionarea) activității unei organizații sau a unei diviziuni a ei*.

1.1. Definiții ale managementului

Managementul este procesul de atingere a scopurilor organizației prin angajarea în cele patru funcții, de planificare, organizare, conducere și control (Bartol & Martin, 1994). Această definiție subliniază că managementul (1) izvorăște din scopurile organizației, (2) are caracter de acțiune și (3) are aceste patru componente majore: planificarea, organizarea, conducerea și controlul.

Pentru atingerea obiectivelor, managementul folosește niște resurse. O **resursă** este un *factor de natură economică sau productivă, folosit în cadrul unei activități pentru obținerea unui rezultat*. Se consideră că există patru tipuri de resurse: (1) umane, (2) bănești, (3) fizice și (4) informaționale.

Resursele **umane** sunt angajații care desfășoară activitatea organizației, priviți sub aspectul numărului și specializării lor. Resursele umane mai sunt denumite forță de muncă sau personal (unii autori preferă să diferențieze aceste concepte). Resursele **bănești** (financiare) sunt banii de care organizația dispune pentru realizarea activității, indiferent de formă sau proveniență. În general, provin din: pro-fit, investiții făcute de proprietari, împrumuturi bancare. Resursele **fizice** (materiale) sunt diferite bunuri tangibile și valori imobiliare utilizate pentru obținerea rezultatelor: materii prime, energie, utilaje, clădiri, vehicule etc. Resursele **informaționale** sunt cunoștințe privind starea elementelor din mediul extern și din cel intern. După Drucker, managerii „muncesc cu cunoștințe” (sunt knowledge workers), deci activitatea lor depinde în cel mai înalt grad de resursele informaționale.

Având în vedere resursele, **managementul** este procesul de asamblare a unor mulțimi de resurse și de utilizare a lor pentru realizarea unor sarcini într-un cadru organizațional, urmărind realizarea unor scopuri (Hitt, Black & Porter, 2012). Până acum a fost vorba de management ca activitate. Tot management se numește și știința care studiază activitatea de management. Cuvântul management este utilizat și cu sensuri derivate, desemnând și grupul de oameni care efectuează managementul general al unei organizații, precum și grupul de persoane care se ocupă cu desfășurarea unei afaceri.

1.2. Funcțiile managementului

Activitatea de management este alcătuită din patru componente majore (activități care compun procesul de management), numite *funcții ale managementului* sau *funcții manageriale*. Aceste funcții sunt (1) planificarea, (2) organizarea, (3) conducerea și (4) controlul.

Management = planificare + organizare + conducere + control.

Planificarea constă în (1) *fixarea unor scopuri (obiective) și (2) precizarea modului în care acestea să fie atinse*. Pe baza obiectivelor și planurilor vor fi definite toate celelalte funcții. Categoria cea mai importantă de planificare este cea strategică. O componentă majoră a planificării este *decizia* – planificarea se efectuează prin luarea unor decizii (adesea, planificarea chiar este definită pe baza deciziei). O altă componentă a planificării este *schimbarea* – schimbarea organizațională înseamnă stabilirea unei stări viitoare dorite și schițarea unui drum înspre acea stare.

Organizarea înseamnă *crearea cadrului necesar pentru ca scopurile să fie atinse* (pentru ca planurile să fie realizate). Concret, organizarea constă în *alocarea resurselor* astfel încât planurile să poată fi realizate cu succes. Un concept esențial al organizării este *structura organizatorică*, elementul cel mai amplu de alocare a resurselor către diferite activități. O componentă majoră a structurii organizatorice este *coordonarea*, cu două forme: coordonarea verticală și orizontală. De asemenea, o componentă majoră a organizării este *managementul resurselor umane*, care vizează gestionarea resursei umane.

Conducerea vizează, în acest context, oamenii – conducerea este *influențarea oamenilor astfel încât aceștia să aibă comportamentul necesar pentru atingerea scopurilor organizației*. La baza acestei influențări stă *motivarea*, prin care oamenilor li se dau motive să aibă comportamentul amintit. Esența conducerii o constituie *leadershipul*, adică acțiunea liderului de a-i influența pe cei conduși. *Comunicarea* este o altă componentă majoră a conducerii – pentru ca oamenii să fie influențați, trebuie să li se transmită mesaje verbale (explicite) și nonverbale. Alte componente ale acestei funcții țin de *managementul grupului*, *managementul conflictelor*, *managementul stresului* ș.a.m.d.

Controlul înseamnă reglarea activităților astfel încât performanțele (rezultatele) reale să fie în conformitate cu standardele și obiectivele stabilite. Controlul nu trebuie înțeles ca o controlare a oamenilor pentru ca aceștia să își efectueze sarcinile – și această acțiune este una de control, bineînțeles, însă semnificația funcției de control este mult mai amplă. Controlul înseamnă monitorizarea și evaluarea rezultatelor reale, compararea lor cu cele planificate (cu standardele) și, dacă este cazul, luarea unor măsuri de corectare a abaterilor nefavorabile sau de fructificare a celor favorabile. În cadrul acestei funcții sunt importante sistemele de control, care au o natură specializată.

1.3. Procesul managerial

Având în vedere că funcțiile managementului sunt niște acțiuni care compun activitatea managerială, putem aborda managementul ca pe un proces. Un **proces** este o *succesiune de acțiuni (operații) prin care niște intrări (inputuri, resurse) sunt transformate în ieșiri (outputuri, rezultate)*. Un proces are trei elemente definitorii: (1) intrările, (2) transformarea intrărilor în ieșiri și (3) ieșirile.

În **procesul managerial**, resursele organizației sunt supuse unor transformări succesive, până la obținerea unor rezultate prin care se urmărește atingerea scopurilor organizației. În procesul de management: (1) ieșirile sunt rezultatele dorite (obiectivele stabilite); (2) intrările sunt resursele organizației (umane, fizice, bănești și informaționale), care vor fi transformate succesiv până la obținerea rezultatelor (atingerea scopurilor); (3) transformarea constă în efectuarea acțiunilor de planificare (P), organizare (O), conducere (C) și control (reglare: R) – figura 1.

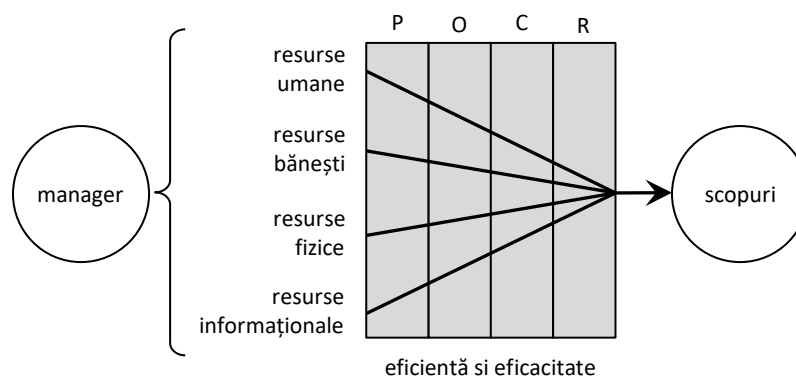


Figura 1. Procesul managerial

Sursa: Griffin, R. W. (1990). *Management* (3rd ed.). Houghton Mifflin Company, p. 7.

Eficacitatea este *calitatea unui sistem de a-și atinge scopul*; ceva este eficace dacă *face ce trebuie*. Există trei abordări majore ale eficacității organizației: (1) pe baza *resurselor externe*: organizația este eficace dacă obține din mediul extern resurse rare și valoroase, (2) pe baza *sistemelor interne*: organizația este eficace dacă coordonează creativ resursele și abilitățile, încât să își inoveze produsele și să se adapteze la nevoile în schimbare ale consumatorilor, și (3) *tehnică*: organizația este eficace dacă convertește eficient resursele în bunuri și servicii (Jones, 2003). **Eficiența** este *o măsură a eficacității, descriind modul în care sistemul și-a atins scopul* – matematic, este *raportul dintre ieșiri (rezultate) și intrări (efortul depus)*; un proces este eficient dacă utilizează resursele economice, fără risipă. Eficiența se măsoară prin indicatori specifici, în funcție de natura sistemului.

1.4. Rolurile managerului

Un **manager** este un *angajat ale cărui activități principale fac parte din procesul de management* (Griffin, 1990). Oricare angajat care desfășoară acțiuni de planificare, organizare, conducere și control este un manager. În mod obișnuit, într-o organizație sunt mai mulți manageri, pe mai multe niveluri ierarhice. Un manager nu administrează o organizație, ci o activitate: fie activitatea întregii organizații, fie activitatea unui compartiment, fie activitatea unui post. Conceptul de *manager* nu trebuie asociat neapărat cu existența unor subalterni (nu trebuie confundat cu cel de *lider*, de *șef*).

Un **lider** este un *conducător, o persoană aflată în fruntea altora, oficial sau neoficial*. Liderul (1) își folosește viziunea pentru a stabili direcția în care alte persoane vor depune un efort și (2) influențează acele persoane, motivându-le să urmeze acea direcție. Un manager care are subalterni este, automat, un lider formal (oficial) – una dintre sarcinile sale este de a influența subalternii, adică de a-i conduce. Având în vedere funcțiile managementului, relația dintre lider și manager poate fi descrisă astfel: **MANAGER** = planificator + organizator + **LIDER (CONDUCĂTOR)** + regulator.

Există mai multe abordări ale rolurilor managerului, cea mai cunoscută fiind cea a lui Henry Mintzberg (1973), care distinge zece roluri, împărțite în trei categorii: 4 roluri decizionale, 3 roluri informaționale și 3 roluri interpersonale.

1. **Rolurile decizionale** se referă la *stabilirea unor cursuri de acțiune viitoare, prin care va fi afectată starea organizației*. Unele dintre aceste roluri izvorăsc din funcția managerială de planificare, altele din cea de organizare. Rolurile decizionale sunt următoarele:
 - rolul de *întreprinzător*: managerul inițiază, schițează și încurajează schimbarea și inovarea în cadrul organizației;
 - rolul de *depanator* (corector de disfuncții): managerul ia măsuri corective atunci când organizația se confruntă cu dificultăți importante și neașteptate;
 - rolul de *alocator de resurse*: managerul distribuie în cadru organizației resurse de toate tipurile: oameni, fonduri bănești, echipament tehnic, timp (și informaționale, dar acestea sunt asociate unei alte categorii de roluri);
 - rolul de *negociator*: managerul reprezintă organizația în negocierile legate de aria sa de responsabilitate.
2. **Rolurile informaționale** vizează *primirea și transmiterea informațiilor, astfel încât managerul să fie un „centru nervos”* al organizației sau compartimentului pe care o/îl administrează. Din această categorie fac parte:
 - rolul de *monitor*: managerul caută (în mediul intern și în cel extern) informații legate de

ceea ce ar putea afecta organizația;

- rolul de *diseminator*: managerul transmite informații în interiorul organizației, informații obținute din ambele medii amintite mai sus;
- rolul de *purtător de cuvânt*: managerul transmite în exterior informații despre compartimentul sau organizația gestionat(ă).

3. **Rolurile interpersonale** izvorăsc din faptul că, prin funcția sa, managerul are autoritate asupra al-tor oameni, și atunci trebuie să aibă și responsabilități privind relațiile dintre membrii grupului. Rolurile interpersonale presupun *dezvoltarea și menținerea unor relații interumane adecvate în cadrul grupului condus*. Aceste roluri îi sunt asociate funcției manageriale de conducere și sunt:

- rolul de *reprezentant al grupului* (de *simbol*): managerul exercită atribuții simbolice, de natură juridică sau socială;
- rolul de *lider*: managerul dezvoltă relații cu subalternii și comunică cu ei, îi motivează și le este „antrenor”;
- rolul de *legătură*: managerul dezvoltă și menține relații de contact în exteriorul compartimentului gestionat, relații prin care se asigură obținerea de ajutor și informații atunci când este nevoie.

Aceste 10 roluri nu se suprapun perfect peste funcțiile managementului: în timp ce funcțiile se referă la *ce înseamnă a fi manager*, rolurile descriu *ce așteaptă alții de la un manager*. De pildă, funcția de control nu se regăsește în abordarea lui Mintzberg – niciun subaltern nu așteaptă din partea managerului să controleze, dar a fi manager presupune, în mod obligatoriu, a exercita funcția de control (regla- re).

1.5. Pozițiile manageriale

Într-o organizație există mai multe funcții (poziții) manageriale, diferențiate pe verticală (ca nivel ierarhic) și pe orizontală (ca arie de responsabilitate) – figura 2.

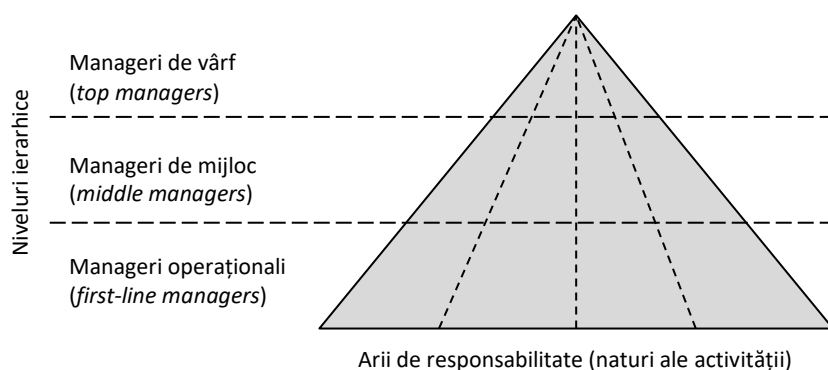


Figura 2. Diferențierea pozițiilor manageriale

Nivelurile ierarhice dau dimensiunea verticală a organizației; un **nivel ierarhic** cuprinde *toate posturile investite cu același nivel de autoritate*, cu aceeași putere oficială. Ariile de responsabilitate dau dimensiunea orizontală, adică diferitele „felii” ale organizației, din perspectiva naturii activităților.

Într-o organizație există un număr oarecare de niveluri ierarhice, mai mare sau mai mic, în funcție de mai multe elemente: mărimea organizației (numărul de membri), complexitatea activității, factori culturali ș.a.m.d. Cu excepția organizațiilor mici, precum un butic, numărul de niveluri ierarhice este de cel puțin trei și ele pot fi grupate în trei categorii de manageri: de vârf, de mijloc și operaționali.

Managerii de vârf sunt managerii de pe nivelurile cele mai de sus ale ierarhiei (în general, primele două niveluri), fiind *responsabili pentru organizație în ansamblu și pentru activitatea managerilor de mijloc*. În categoria managerilor de vârf intră (1) directorul general (sau, în funcție de tipul organizației, președintele, rectorul, patriarhul etc.) și (2) directorii adjuncți (vice-președinții, prorectorii etc.). În SUA titlurile acestora conțin adesea cuvântul *chief*, motiv pentru care se numesc și *manageri de nivel C* (DuBrin, 2010). Se mai numesc și *manageri executivi* (sau, simplu, *executivi*).

Managerii de mijloc sunt managerii de pe nivelurile de mijloc ale ierarhiei, fiind *responsabili pentru activitatea managerilor operaționali*. În general, managerii de mijloc sunt șefii compartimentelor care conțin alte compartimente: directorii de departamente, divizii sau sucursalele, decanii facultăților, șefii de uzină sau de secție ș.a.m.d.

Managerii operaționali, numiți adesea *supervizori*, sunt managerii de pe nivelurile cele mai de jos, *responsabili pentru activitatea executanților (angajaților fără funcții manageriale)*. În această categorie intră șefii de atelier, schimb sau echipă, care supervizează muncitori, și șefii de birou, care coordonează specialiști.

Personalul non-managerial, sau *executanții*, sunt *angajații care nu ocupă funcții manageriale și trebuie să execute activități specializate*. În această categorie intră muncitorii, tehnicienii, agenții, vânzătorii, funcționarii, contabilii, analiștii, juriștii, informaticienii, profesorii dintr-o școală, personalul din cantine și cabinetele medicale din cadrul organizației, persoanele însărcinate cu curățenia ș.a.m.d. În general, ei sunt subordonați managerilor operaționali, însă unii dintre ei sunt subordonați direct managerilor de mijloc sau chiar celor de vârf. Multe dintre locurile de muncă non-manageriale în mod tradițional includ astăzi activități manageriale (Robbins & Coulter, 2012), adică au un grad tot mai ridicat de control asupra unor resurse, ceea ce face ca delimitarea dintre manageri și non-manageri să fie destul de neclară. De altfel, în unele țări, precum Franța, în locul conceptului de *manageri* (sau în paralel cu el) se folosește cel de *cadre* (fr. *cadres*), prin care sunt desemnați toți angajații care nu sunt muncitori, incluzând atât managerii, cât și funcționarii obișnuiți (contabilii etc.).

Motivația de a fi manager este cu atât mai puternică cu cât nivelul ierarhic este mai înalt (Williams, 2011). Evident, explicația acestui lucru ține de statutul organizațional, profesional și chiar social asociat fiecărui nivel ierarhic.

Pozițiile manageriale diferă și pe orizontală, în funcție de aria de responsabilitate. Există trei categorii de poziții: funcționale, generale și de proiect.

Managerii funcționali (managerii de funcțiuni) sunt cei care răspund de o activitate specializată, de o *anumită natură*, numită *funcțiune*. Funcțiunile obișnuite ale unei firme sunt: (1) de cercetare- dezvoltare (CD), (2) de marketing, (3) de producție, (4) economică și (5) de personal – corespunzător, există manageri precum directorul de CD, directorul comercial etc. Fiecare funcțiune poate cuprinde compartimente cu o specializare și mai îngustă, conduse de manageri funcționali (pe un nivel inferior directorilor amintiți).

Managerii generali nu sunt asociați cu o specializare anume, ci răspund pentru mai multe funcțiuni – *au responsabilități fie pentru întreaga organizație, fie pentru o subunitate a ei care include activități de naturi diferite*. Există două categorii importante de manageri generali (Hill & McShane, 2008): la nivel de organizație și la nivel de unitate de afaceri. Primii sunt manageri de vârf, precum directorii generali sau președinții; ceilalți sunt manageri de mijloc, directori ai unor subunități fără specializare funcțională, precum divizii care realizează produse distincte, filiale/sucursale ș.a.m.d. Denumirea generică de *manager general* nu trebuie confundată cu titlul de *director general*.

Managerii de proiect *răspund pentru activitatea realizată în cadrul unui anumit proiect*, deci în cadrul unei structuri temporare. În general, fiecare angajat implicat în acel proiect, angajat care face parte și dintr-un compartiment cu caracter permanent, este atât în subordinea managerului de proiect, cât și în subordinea managerului compartimentului permanent.

Capitolul 2. Luarea deciziilor

2.1. Decizia managerială

Decizia este angajarea într-o anumită acțiune, de obicei fiind vorba de angajarea unor resurse (Boddy, 2008). Decizia este una dintre mai multe variante posibile ale unei acțiuni viitoare, iar **luarea deciziei** este alegerea unei variante dintre mai multe posibile. A lua o decizie înseamnă a alege o variantă; corespunzător, decizia nu este în mod definitoriu varianta cea mai bună (optimă), ci varianta aleasă. Alegerea variantei optime este un deziderat, nu ceva definitoriu – adesea se iau decizii greșite. Ca acțiune managerială, luarea deciziei, sau **procesul decizional**, este procesul prin care un manager identifică o problemă și încearcă să o rezolve. În acest proces, managerul este decident.

Elementele deciziei (sau ale procesului decizional) sunt: (1) cerințele, (2) obiectivele, (3) variantele, (4) criteriile, (5) decidentul, (6) stările naturii și (7) consecințele.

O **cerință** este o condiție care trebuie îndeplinită de orice soluție a problemei. Cerințele arată „ce trebuie să facă” soluția. Matematic, sunt *restricții* care definesc limitele mulțimii soluțiilor.

Un **obiectiv** este o formulare generală a unor intenții și valori viitoare dorite. Obiectivele vizează valori mai bune decât pragurile impuse prin cerințe. Obiectivele unei decizii pot fi contrare una alteia. O **variantă** este o soluție posibilă a problemei. Fiecare variantă este o rezolvare diferită a problemei, deci trebuie să îndeplinească cerințele. Orice proces decizional presupune existența a cel puțin două variante, pentru a exista o alegere. Calitatea deciziei depinde de identificarea unor variante cât mai bune. Dacă o acțiune ar putea rezolva problema, dar nu a fost identificată, ea nu este o soluție posibilă.

Un **criteriu** este o caracteristică a variantelor, care le diferențiază ca *dezirabilitate* (altfel nu are sens să fie folosită). Un criteriu trebuie să fie o evaluare obiectivă a unui obiectiv, măsurând cât de bine contribuie fiecare variantă la îndeplinirea lui. Fiecărui obiectiv trebuie să i se asocieze cel puțin un criteriu. Așadar, criteriile trebuie să fie:

- capabile să diferențieze variantele, permițând compararea rezultatelor lor;
- complete: să vizeze toate obiectivele;
- operaționale și relevante;
- independente între ele (să nu fie redundante);
- cât mai puține la număr.

Un **decident** este o persoană sau un grup care ia decizia. Din perspectivă organizațională (managerială), decidenții sunt în general manageri (dar nu obligatoriu). Dacă decidentul este o persoană, decizia este *individuală*; dacă este un grup, decizia este *colectivă* sau *de grup*.

O **stare a naturii** (sau *a mediului*) este un *eveniment care se poate petrece în mediu și care poate influența decizia* – rezultatele deciziei depind de ceea ce se întâmplă în mediu. Stările naturii sunt stări *viitoare*: decidentul ia decizia acum, dar pe baza a ceea ce se poate întâmpla în viitor; în multe situații, decidentul nu poate cunoaște, în momentul luării deciziei, starea viitoare a mediului. Aceste stări, numite și *evenimente*, nu depind de voința decidentului, acesta neputându-le influența; tot ce poate face decidentul în privința stărilor naturii este să le identifice, să le estimeze probabilitățile și să le ia în considerare în procesul decizional. Fiind evenimente, stările naturii au anumite *probabilități* (șanse de a se realiza).

Matematic, stările naturii formează un *sistem complet de evenimente*. Aceasta înseamnă că mediul poate avea una și numai una dintre aceste stări, adică: (1) va avea cu siguranță una dintre aceste stări, nu poate avea o alta (sunt luate în considerare toate stările/evenimentele posibile), și (2) nu poate avea mai multe stări concomitent (stările se exclud reciproc). Într-un sistem complet de evenimente, suma probabilităților evenimentelor este 1, adică faptul că mediul va avea una sau alta dintre stări este un eveniment sigur – cu certitudine se va realiza o stare sau alta, nu e posibil altceva.

O **consecință** este o evaluare cantitativă făcută de către un anumit decident a rezultatului pe care îl va produce o anumită variantă prin prisma unui anumit criteriu, dacă mediul va avea o anumită stare. Așadar, consecința este „intersecția” elementelor prezentate anterior. Consecințele permit compararea variantelor, pentru a fi aleasă una dintre ele.

Din perspectiva gradului de cunoaștere stărilor naturii (stări ale mediului), abordarea situațiilor decizionale este destul de complexă și s-a modificat în timp – în principiu, există două abordări importante: cea clasică și cea modernă. În teoria decizională clasică (din anii '60-'80'), sunt luate în considerare trei cazuri posibile, numite *condiții*: (1) certitudinea, (2) riscul și (3) incertitudinea.

Condițiile de certitudine descriu un *mediu care poate avea o singură stare* – această stare este certă, având probabilitatea de 1. De notat că ideea de certitudine nu se referă în mod direct la consecințe (acestea fiind estimări, dacă e vorba de valori viitoare), ci la starea mediului (aspect valabil și pentru celelalte două concepte, de risc și de incertitudine).

Condițiile de risc descriu un *mediu care poate avea mai multe stări, cărora decidentul le cunoaște probabilitățile* (ca estimări). Nu e vorba de o decizie riscantă, în înțelesul comun al acestor termeni, ci de cunoașterea unor probabilități.

Condițiile de incertitudine descriu un *mediu care poate avea mai multe stări, cărora decidentul nu le cunoaște probabilitățile*. Această incertitudine este în privința mediului (a stării care se va realiza), nu a consecințelor dintr-o stare sau alta.

În teoria decizională modernă, de după anii 1980, incertitudinea este opusă certitudinii, iar riscul este o consecință neplăcută a incertitudinii (Bazerman, 1986). În această abordare, **incertitudinea** este o condiție de mediu în care *decidentul trebuie să aleagă o variantă de acțiune fără să cunoască în totalitate consecințele implementării acesteia*, iar **riscul** este *posibilitatea ca varianta aleasă să conducă la pierderi, nu la rezultatele intenționate* – această posibilitate apare ca urmare a incertitudinii, adică a faptului că în momentul luării deciziei decidentul nu cunoaște în totalitate consecințele deciziei. Așadar, riscul și incertitudinea coexistă, nu dau naștere unor tipuri diferite de situații decizionale.

2.2. Etapele procesului decizional

Există mai multe abordări ale etapelor procesului decizional, mai mult sau mai puțin amănunțite. În continuare prezentăm modelul cel mai popular în literatura de astăzi, cu precizarea că fiecare etapă ar putea fi împărțită în mai multe faze, pe care unii autori le consideră etape distincte. Așadar, la modul general, procesul de rezolvare a unei probleme are următorii pași (Huber, 1980):

1. Identificarea problemei.
2. Generarea variantelor (soluțiilor posibile).
3. Evaluarea variantelor și alegerea uneia dintre ele.
4. Implementarea variantei alese și monitorizarea ei.

Unii autori consideră că luarea deciziilor și rezolvarea problemelor sunt unul și același lucru. În opinia altora, luarea deciziilor privește doar primele 3 etape, nu și implementarea deciziei. Aderând la cea de-a doua abordare, dându-i procesului de luare a deciziilor un înțeles ceva mai restrâns, considerăm că luarea deciziei nu cuprinde și aplicarea deciziei, iar rezolvarea problemelor este un proces care cuprinde (1) luarea deciziei și (2) aplicarea deciziei (figura 3).

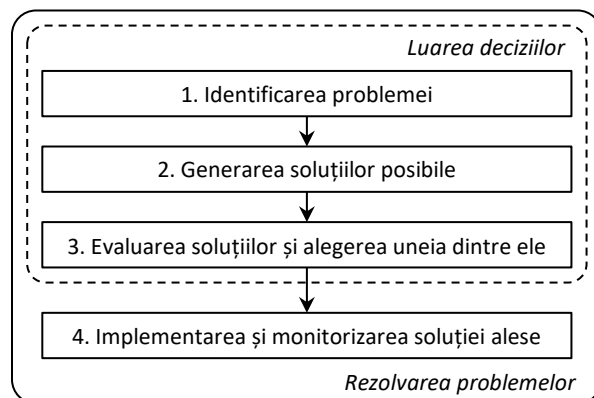


Figura 3. Procesul de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor

2.3. Luarea deciziilor în grup

În ziua de astăzi, deciziile majore din organizațiile mari, îndeosebi atunci când sunt în joc sume mari de bani și/sau destinele multor angajați, sunt luate în grup. Decizia poate fi individuală sau de grup (colectivă). În general, avantajele deciziei individuale sunt dezavantajele celei de grup, iar dezavantajele deciziei individuale sunt avantajele celei de grup, astfel încât nu trebuie tratată distinct decizia individuală.

Avantajele majore ale deciziei de grup sunt:

- se poate genera un număr mai mare de variante, în special atunci când variantele sunt rezultatul creativității decidenților;
- se aleg criterii într-o manieră obiectivă și mai completă, acoperind interesele și priceperea mai multor persoane;
- se folosesc mai multe informații și cunoștințe, din mai multe domenii;
- este mai probabil ca decizia finală să fie înțeleasă și acceptată de către cei care trebuie să o implementeze (inclusiv de către cei care gestionează implementarea deciziei);
- membrii grupului își dezvoltă cunoștințele și priceperea ca urmare a influențelor reciproce, ceea ce ajută la îmbunătățirea deciziilor viitoare.

Dezavantajele principale ale deciziei de grup sunt:

- se consumă, de obicei, foarte mult timp, din motive multiple, ținând de organizarea ședinței (decizia nu poate fi luată în momentul conștientizării necesității ei, ci doar după reunirea grupului), de numărul mare de persoane care își spun părerea, ori de necesitatea armonizării punctelor de vedere;
- dezacordurile pot întârzia deciziile și pricinui resentimente sau conflicte;
- discuția poate fi dominată de unul sau câțiva membri ai grupului –de multe ori nu toți membri grupului participă activ, iar uneori decizia ajunge să fie chiar individuală;
- fenomenul numit *groupthink* poate face ca membrii grupului să caute în mod exagerat obținerea consensului.

Groupthinkul este tendința din grupurile unite de a căuta cu orice preț acordul cu privire la un anumit lucru, cu sacrificiul unei aprecieri realiste a situației (Janis, 1982) – dorința de coeziune formală „orbește” grupul, astfel încât membrii grupului sunt reticenți atât față de ceva ce ar putea produce dezacorduri, cât și față de vehicularea unor informații care s-ar putea dovedi tulburătoare. Cu cât groupthinkul este mai accentuat, cu atât evitarea conflictului este mai puternică, ceea ce este un dezavantaj, având în vedere faptul că un conflict sporește calitatea unei decizii (Gomez-Mejia & Balkin, 2012). Dezavantajele majore ale groupthinkului, precum și consecințele principale ale lor, sunt (Lewis, Goodman, Fandt & Michlitsch, 2007):

- iluzia lipsei vulnerabilității, care duce la cercetarea incompletă a variantelor;
- raționalizarea colectivă, care conduce la cercetarea incompletă a obiectivelor (raționalizarea presupune urmărirea unui singur obiectiv, foarte important pentru grup, și ignorarea altor interese comune și individuale);
- încrederea în moralitatea deciziilor grupului, care conduce la ignorarea riscurilor asociate deciziilor;
- auto-cenzura, care conduce la colectarea mai puținor informații;
- iluzia unanimității, care conduce la renunțarea de a evalua variantele;
- presiunea asupra membrilor care au alte opinii, care duce la incapacitatea de a concepe planuri conjuncturale (pentru mai multe situații posibile).

Pentru îmbunătățirea deciziilor de grup se utilizează *instrumente* precum:

- Implicarea grupului în decizie doar atunci când este nevoie de informațiile și cunoștințele persoanelor respective; dacă nu este nevoie de acestea, atunci este mai bine ca decizia să fie una individuală, luată mai rapid.
- Stabilirea cu atenție a compoziției grupului: (1) trebuie incluse persoane cu poziții, obiective, informații sau cunoștințe relevante; (2) trebuie evitate persoanele care ar monopoliza discuția și/sau ar provoca conflicte, și în schimb trebuie incluse persoane care să le încurajeze pe celelalte în a participa activ.
- Folosirea unor mecanisme de contracarare a groupthinkului. Un astfel de instrument este *avocatul diavolului*: cineva are rolul de a căuta în permanență aspectele negative ale oricărei variante atractive de rezolvare a problemei. Un alt instrument este *interogarea dialectică*: o procedură de abordare a unei situații decizionale din două puncte de vedere opuse.
- Folosirea unor tehnici de stimulare a creativității.

Capitolul 3. Organizarea

3.1. Componentele de bază ale organizării

Conceptul de **organizare** este, prin esență, ambivalent, el semnificând simultan *starea* (organizarea ca structură) și *acțiunea* (organizarea ca proces, ca mod de funcționare a unei entități). În științele manageriale organizarea este percepută și ca un *ansamblu organizat* (organizație sau părțile ei) corespunzător oricărui grup de resurse, constituit în vederea atingerii unui scop. În sinteză, organizarea este, în același timp, o *știință* pentru stadiul de concepție, și o *artă*, în stadiu de implementare. Într-o între-prindere tratată ca sistem complex, organizarea prezintă următoarele caracteristici (Petrișor, 1999):

- nu mai este percepută ca o stare finită, ci ca un proces permanent de schimbare și transformare;
- managerizarea întreprinderilor își mută centrul de interes de pe structuri, pe procese (proiecte);
- ia în considerare simultan atât particularul, cât și generalul;
- ierarhizează funcțiile și nu oamenii;
- integrează incertitudinea, instabilitatea și imprevizibilitatea;
- implică complexitatea și nu uniformitatea;
- favorizează autonomia și autoorganizarea;
- orice alegere în procesul decizional pune problema sensului și semnificației opțiunilor făcute.

Ca funcție a managementului, **organizarea** constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă (fizică și intelectuală), repartizarea lor unor posturi de lucru, gruparea posturilor în compartimente și stabilirea legăturilor dintre acestea (Ilieș, și alții, 2009). Unii autori susțin că organizarea ca funcție a managementului este atât de importantă încât ar trebui ca fiecare organizație să aibă un compartiment care să se ocupe doar de organizare (Certo & Certo, 2012). Organizarea poate să cuprindă întreaga firmă sau doar anumite elemente, ea poate să vizeze activitățile din firmă, vorbind de organiza-re procesuală, sau poate să includă compartimentele, situație în care ne referim la organizarea structurală. Primele abordări în literatură ale structurii organizatorice le-au aparținut lui Henri Fayol și Max Weber. Aceștia ofereau managerilor câteva principii structurale după care să se ghideze. Chiar dacă aceste principii sunt vechi, ele sunt încă valabile – multe din conceptele utilizate de Fayol și Weber, precum diviziunea muncii, unitatea de direcție, unitatea de comandă, centralizarea, linia de autoritate, sunt folosite și azi de manageri atunci când realizează organizarea structurală.

Organizarea structurală a firmei constă în definirea unor locuri de muncă (posturi) în care să se efectueze activitățile necesare atingerii obiectivelor firmei și stabilirea unor legături între aceste locuri de muncă (Ilieș, și alții, 2009). Aceasta are ca produs structura organizatorică, cu toate compartimentele și relațiile

dintre ele. Prin **structura organizatorică** înțelegem acel *tipar formal de interacțiune și coordonare, conceput de către management pentru a lega între ele sarcinile indivizilor și grupurilor în procesul de atingere a obiectivelor organizației*. Aceasta este structura formală, oficială, concepută de către management în anumite scopuri. Elementele structurii organizatorice sunt: (1) designul postului, (2) compartimentarea, (3) coordonarea verticală și (4) coordonarea orizontală.

Designul postului (proiectarea postului) constă în atribuirea de sarcini și responsabilități care definesc activitatea unui individ sau a unui compartiment. **Compartimentarea** este gruparea pozițiilor individuale în compartimente și a acestora în compartimente și mai largi, obținându-se *ierarhia organizației*. **Coordonarea verticală** cuprinde diferite *mecanisme necesare pentru a facilita coordonarea dinspre vârf înspre bază, precum numărul de indivizi subordonați unei anumite poziții manageriale, ori delegarea autorității*. **Coordonarea orizontală** cuprinde diferite *mecanisme necesare pentru a favoriza coordonarea între compartimente, precum echipele inter-compartimentale*. Prin aceste mecanisme se urmărește nu atât satisfacerea nevoii de coordonare, cât reducerea acesteia (de pildă, reducerea nevoilor de interacțiune între diferite compartimente, nu crearea unor instrumente care să îmbunătățească acea interacțiune).

Conform psihologului organizațional Edgar Schein, există câteva elemente comune tuturor organizațiilor: a avea un scop (trebuie înțeles de toți membri acesteia), efortul coordonat al membrilor săi (scopul comun poate fi îndeplinit doar prin coordonarea eforturilor acestora), diviziunea muncii și specializarea muncii (acestea două și-au demonstrat de-a lungul anilor avantajele), ierarhia autorității (acel mecanism de control prin care se verifică faptul că oamenii potriviți desfășoară activitatea potrivită, la timpul potrivit) (Kinicki & Williams, 2010).

Structura organizatorică are ca *reprezentare grafică* **organigrama**, care este utilizată pentru ilustrarea diferitelor tipuri de structuri organizatorice, precum și pentru explicarea unor concepte, precum canalele de comunicare organizațională. Din organigrama unei firme se pot desprinde următoarele informații (Schermerhorn, 2012):

- *diviziunea muncii*: pozițiile și titlurile din organigramă ne dezvăluie responsabilitățile asociate;
- *liniile de comandă*: liniile din organigramă reflectă direcțiile de autoritate;
- *aria de control*: numărul de persoane aflate în subordinea unui superior;
- *canalele de comunicare*: liniile din organigramă dezvăluie principalele direcții formale de comunicare;
- *subunitățile principale*: din nivelurile inferioare ale unei organigrame desprindem care sunt principiile compartimente ale firmei;

- *nivelurile ierarhice*: un nivel ierarhic este format din totalitatea posturilor sau compartimentelor situate la aceeași distanță față de vârful ierarhiei.

Organigramele sunt variate ca detalii, însă de regulă ele prezintă pozițiile importante sau compartimentele din organizație. Organigramele ajută în mod special prin oferirea unei hărți vizuale a lanțului de comandă. Lanțul de comandă este acea linie continuă de autoritate care unește toți indivizii cu pozițiile de vârf din organizație, prin câte o poziție managerială pe fiecare nivel intermediar succesiv. Oricât de complexă ar fi o organigramă, ea reprezintă o variantă schematică a unei organizații, structura organizației fiind mult mai complexă decât se poate reda în organigramă.

Pe lângă această structură formală, organizațiile au și mai multe **structuri informale**, care *apar, de obicei, datorită intereselor comune sau prieteniei*. Această structură informală poate fi văzută precum umbra organizației, formată din totalitatea relațiilor de prietenie dintre membri organizației (Schermerhorn, 2012). Dacă am încerca să desenăm organigrama unei astfel de structuri informale, am putea observa faptul că unele relații se bazează pe legături de muncă, iar altele pe prietenii și afinități comune, trecând ușor nivelurile ierarhice sau compartimentele. Analiza rețelei sociale dintr-o organizație este instrumentul care ar reflecta cel mai fidel această structură informală. Într-o astfel de analiză s-ar putea observa oamenii care se ajută reciproc în realizarea unor sarcini de lucru, direcțiile de comunicare, grupurile de discuții formate pentru găsirea unor soluții la probleme dificile. Utilizând toate aceste informații, managerii de vârf pot realiza o rearanjare a structurii organizatorice formale care să fie mai aproape de afinitățile descoperite în cadrul rețelei sociale, valorificând potențialii lideri și relații, astfel încurajând creșterea performanțelor angajaților.

Compartimentarea este gruparea posturilor în compartimente și a acestora în unele și mai largi, pentru a facilita atingerea obiectivelor organizaționale. Principalele tipuri de compartimentare sunt: (1) funcțională, (2) divizionară, (3) hibridă și (4) matriceală. Compartimentarea *funcțională* (pe funcțiuni) înseamnă ca pozițiile să fie grupate în compartimente pe baza similitudinii de pregătire profesională, abilități și activități de muncă. În cadrul compartimentării *divizionară* (pe divizii), pozițiile sunt grupate pe baza similitudinii produselor sau piețelor. Compartimentarea *hibridă* combină aspecte ale primelor două forme de compartimentare, pe funcțiuni și pe divizii. Și compartimentarea *matriceală* este o combinație a primelor două, însă de o altă factură: ea suprapune un set orizontal de relații de subordonare divizionară peste o structură ierarhică funcțională.

O funcțiune a firmei este o *grupare de activități, ținând cont de anumite criterii*. Adoptarea denumirii de funcțiune a fost determinată de ideea că organizația, organism complex, aflat în continuă evoluție, poate fi comparată cu un organism viu, biologic, a cărui existență este asigurată de îndeplinirea unor funcțiuni biologice. Inițiatorul acestui concept a fost francezul Henry Fayol, care a realizat prima dată

încerca- rea de disecare a activităților de ansamblu ale unor unități de grupare rațională a acestora (Mihuț, și alții, 2003). Fiecare funcțiune se divide în mai multe activități. **Activitatea** are o sferă de cuprindere mai redusă decât funcțiunea, caracterizându-se prin procese de muncă cu un grad de omogenitate și/sau similaritate mai ridicat, ceea ce se reflectă în folosirea unui corp de cunoștințe mai restrâns și, implicit, în omogenitate mai pronunțată a pregătirii personalului implicat (Nicolescu & Verboncu, 2007a). Orice activitate vizează mai multe atribuții specifice. **Atribuția** include un ansamblu de sarcini identice care se execută periodic pentru realizarea unui obiectiv dintr-o activitate. **Sarcina** este acea componentă de bază ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual, fiind atribuită unei singure persoane.

Nu toate organizațiile au aceleași funcțiuni; cele mai des întâlnite sunt: (1) de producție, (2) comercială, (3) de resurse umane, (4) financiar-contabilă (economică) și (6) de cercetare-dezvoltare.

Funcțiunea de producție poate fi definită ca ansamblul proceselor de bază, auxiliare și de deservire din cadrul organizației prin care se realizează mișcarea sau transformarea resursele inițiale în produse finite, semifabricate și servicii, incluzând aici și ajutorul necesar desfășurării fabricației în bune condiții. *Procesele de bază* contribuie direct la realizarea produselor finite, acestea justificând conținutul principal al proceselor de producție. Spre exemplu, într-o fabrică de panificație, obținerea aluatului este un proces de bază. *Procesele auxiliare* nu contribuie direct la realizarea produselor finite, ci asigură condițiile tehnico-materiale necesare derulării în condiții optime a proceselor de bază. Revenind la exemplul din panificație, un proces auxiliar se referă la repararea și întreținerea malaxorului în care se pregătește aluatul de pâine. *Procesele de deservire* asigură celelalte condiții, spre exemplu cele organizatorice, necesare derulării proceselor de bază. Exemplificăm aici: transportul materiilor prime, materialelor și a produselor finite sau aprovizionarea locurilor de muncă. Procesele de producție pot fi clasificate după mai multe criterii. Spre exemplu, după natura lor acestea se pot fi clasifica în procese chimice, procese de transformare a configurației și formei, procese de asamblare, procese de transport intern. În funcție de desfășurarea lor în timp, procesele de producție se diferențiază în procese ciclice și neciclice (Naghi & Stegorean, 2003). Funcțiunea de producție cuprinde cinci activități principale:

- programarea, lansarea și urmărirea producției;
- fabricația sau exploatarea;
- controlul tehnic al calității;
- întreținerea și repararea utilajelor;
- realizarea serviciilor auxiliare și de deservire care asigură condițiile necesare desfășurării proceselor de bază.

Funcțiunea comercială încorporează ansamblul proceselor de cunoaștere a cererii și ofertei pieței, de

procurare nemijlocită a materiilor prime, materialelor, echipamentelor de producție etc., necesare desfășurării producției firmei, și de vânzare a produselor, semifabricatelor și serviciilor acestora.” (Nicolescu & Verboncu, 2007a). În cadrul acestei funcțiuni deosebim trei activități importante: aprovizionarea, vânzarea și marketingul.

Aprovizionarea se realizează prin atribuții specifice precum: participarea la elaborarea strategiei și politicilor comerciale, estimarea necesarului de aprovizionare al firmei, realizarea de comenzi, încheierea de contracte economice cu furnizorii de produse sau servicii. De exemplu, în cadrul compartimentului de aprovizionare se pot constitui următoarele grupe de angajați (Borza, 2005):

- grupa de planificare, contractare și evidență (derulează activități de planificare și programare a aprovizionării, selecția furnizorilor, încheierea contractelor, ținerea evidențelor privind derularea contractelor de aprovizionare, stadiul de asigurare a materiilor prime necesare);
- grupa operativă de aprovizionare (asigură derularea efectivă a procesului de aprovizionare: contactarea furnizorilor, urmărirea derulării efective a procesului de formare a loturilor de livrare de către furnizori, aducerea efectivă a materiilor prime);
- grupa depozitelor (asigură recepția materiilor prime sosite de la furnizori, depozitarea și păstrarea integrității caracteristicilor fizico-chimice ale materiilor prime, evidența stocurilor, pregătirea și eliberarea în consum a materiilor prime).

Dacă am defalca și mai mult aceste lucruri, am observa faptul că fiecare activitate menționată are, la rândul ei, o serie de subcomponente. Spre exemplu, selecția furnizorilor vizează următoarele etape (Ilieș & Crișan, 2010): prospectarea pieței pentru identificarea variantelor existente, definirea criteriilor lor de selecție, evaluarea preliminară, evaluarea detaliată și alegerea celei mai bune variante.

Procesul de **desfacere** a produselor unei firme cuprinde activitățile prin care se asigură vânzarea rezultatelor producției, implicând stabilirea căilor, formelor și modalităților prin care urmează a fi vândute produsele fabricate (Borza, 2005). *Vânzarea* se referă la conceperea planului de vânzări pe baza studiului prealabil al pieței, asigurarea, încheierea de contracte economice cu clienții, livrarea produselor și serviciilor, derularea activităților de post-vânzare. *Marketingul* cuprinde, pe lângă analiza pieței interne și externe, construirea structurii și volumului produselor și serviciilor de realizat în organizație, elaborarea și difuzarea cataloagelor de produse, dar și aplicarea unor teste de preferință a consumatorilor. Tot aici sunt incluse activitățile legate de publicitate și reclamă.

Funcțiunea de resurse umane (de personal) cuprinde totalitatea activităților prin care se asigură resursele umane necesare, utilizarea rațională a acestora, precum și dezvoltarea și motivarea acestora.

Activitățile importante ale acestei funcțiuni includ: previzionarea necesarului de personal, recrutarea și

selecția, formarea personalului, motivarea, perfecționarea, evaluarea, recompensarea, promovarea personalului, dezvoltarea carierei, rezolvarea diverselor probleme sociale etc.

Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde ansamblul activităților prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor organizației, precum și evidențierea valorică a mișcării întregului său patrimoniu (Nicolescu & Verboncu, 2007b). Funcțiunea financiar-contabilă are un puternic caracter sintetic, deoarece ea reflectă toate celelalte activități ce se desfășoară în organizație. Principalele activități ale acestei funcțiuni sunt: activitatea financiară, contabilă și controlul financiar de gestiune. De asemenea, sunt incluse în această funcțiune și interpretarea rezultatelor generale ale activității organizației defalcate pe perioade mai scurte de timp sau pe un an întreg.

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare desemnează ansamblul activităților desfășurate în organizație prin care se studiază, se concepe, se elaborează și se implementează cadrul științifico-tehnic necesar progresului organizației. Importanța acestei funcțiuni rezidă din nevoia organizațiilor de a se adapta noilor cerințe și cuceriri ale științei sau tehnicii, aceasta putând fi o sursă de avantaj competitiv într-un mediu economic aflat într-o continuă schimbare. În cadrul acestei funcțiuni includem câteva activități importante: previzionarea, concepția tehnică și organizarea. Prin cercetare se identifică noi cunoștințe necesare satisfacerii nevoilor consumatorilor, iar dezvoltarea asigură mijloacele necesare implementării în practică a acestor cunoștințe noi. Rezultatul final poate să includă:

- diferite strategii concretizate prin prognoze și planuri, cercetări științifice, analize și teste cu privire la utilizarea optimă a capacității de producție sau a resurselor umane, spre exemplu (previzionare);
- introducerea diferitelor tehnologii noi, precum tehnologiile de producție, informaționale, de comunicare etc., proceduri noi, îmbunătățirea capacităților de producție; tot aici includem și conceperea de noi produse sau servicii (concepția tehnică);
- delimitarea cadrului organizator viitor al organizației în vederea realizării obiectivelor (organizare).

3.2. Designul structurii organizatorice

Modul în care structura organizatorică este concepută are un impact major asupra eficienței și eficacității organizației. *Elaborarea structurii organizatorice* vizează planul de aranjare și coordonare a activităților organizației cu scopul de a susține realizarea obiectivelor strategice. Acest proces include și stabilirea membrilor organizației, mecanismele utilizate pentru integrarea și coordonarea fluxului de informații, resurse și sarcini între membrii organizației, gradul de autoritate al fiecărei poziții în luarea deciziilor.

Succesul unei organizații depinde în mare măsură de abilitatea managerilor de a contura o structură

organizatorică bună.

Variantele structurale sunt determinate prin compartimentare. Aceasta se referă la procesul de grupare a indivizilor și a sarcinilor de lucru în unități de muncă (Quinn, Mintzberg & James, 1988). Cele mai cunoscute variante structurale sunt următoarele: (1) structura funcțională, (2) structura pe divizii, (3) structura hibridă și (4) structura matriceală. În continuare descriem fiecare variantă structurală, trecând în revistă principalele avantaje și dezavantaje. Trebuie reținut însă faptul că organizațiile folosesc extrem de rar un singur tip de structură organizatorică, de cele mai multe ori acestea optând pentru o combinație de două sau mai multe structuri, în funcție de particularitățile fiecăreia.

Structura pe funcțiuni

În cadrul **structurii funcționale** *pozițiile sunt grupate după aria funcțională* (aria de specializare), adică pe baza similitudinii pregătirii profesionale, abilităților necesare și proceselor de muncă. Acest tip de structură organizatorică este cel mai răspândit (Borza, și alții, 2005). Așa cum s-a explicat anterior, organizațiile au cinci funcțiuni principale: cercetare-dezvoltare, producție, comercială, economică (financiar-contabilă), resurse umane. În consecință fiecare funcțiune poate fi reprezentată de un departament. De reținut este faptul că nu toate organizațiile vor avea exact aceleași funcțiuni. Spre exemplu, funcțiunea de cercetare-dezvoltare într-o firmă de dimensiuni mici poate să nu fie reprezentată de un departament distinct, aceasta fiind realizată defalcăt în cadrul celorlalte funcțiuni.

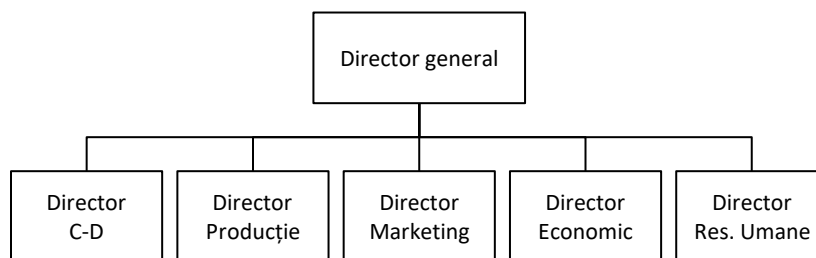


Figura 4. Exemplu de structură pe funcțiuni

Așa cum se poate observa în figura 4, în vârful acestui tip de structură este directorul general, care are în subordine directorii departamentelor funcționale. Aceștia, în funcție de specificul activităților și responsabilităților, au în subordine diferite alte compartimente (departamente, birouri, colective de muncă etc.) sau secții, ateliere, echipe și/sau formații de muncă (în cazul managerilor de producție). Astfel, de exemplu, directorul de resurse umane va coordona activitatea unor angajați responsabili cu recrutarea și selecția personalului, alții specializați pe formarea și perfecționarea personalului, alții care se ocupă de evaluarea și promovarea lor etc.

Structura funcțională este adecvată firmelor mici care produc o gamă redusă de produse sau oferă o gamă limitată de servicii, și firmelor care se află la început. De asemenea, acest tip de structură organizatorică

se utilizează cu succes în medii economice stabile, în care schimbările sunt puține și problemele previzibile. De exemplu, organizațiile mari sau eterogene, precum companiile de asigurări, care operează într-un mediu relativ stabil, în care schimbările au loc atât de lent încât nu este necesară coordonarea eforturilor diferitelor funcțiuni, utilizează structuri funcționale.

Acest tip de structură organizatorică este cel mai des utilizat în întreaga lume datorită *avantajelor* oferite: specializare mai puternică; carieră conturată clar în cadrul funcțiunii; utilizare eficientă a resurselor; posibile economii de scară; coordonare ușoară în cadrul fiecărei funcțiuni; avantaj tehnic potențial asupra concurenților. Pe lângă aceste avantaje, structurile funcționale au și numeroase *dezavantaje*, precum: răspuns lent la problemele multi-funcționale; întârzieri în luarea deciziilor la vârful ierarhiei; blocaje din cauza sarcinilor secvențiale (rigiditate); viziune redusă a angajaților cu privire la organizație; măsurare inexactă a performanțelor; pregătire îngustă a posibilor manageri. Disfuncțiilor menționate mai sus le putem adăuga și colaborarea și cooperarea slabă între angajați, lipsa concentrării eforturilor pentru soluționarea unor probleme și lipsa comunicării între angajați. S-a constatat faptul că în cadrul structurii funcționale angajații sunt mai preocupați de realizarea obiectivelor funcționale, fără a ține cont de obiectivele de ansamblu ale organizației (Schermerhorn, 2012). Structurile funcționale sunt utilizate, așa cum am văzut anterior, în organizații mici sau medii, în medii stabile, dar și atunci când organizația oferă produse corelate. În această ultimă situație organizațiile mari au nevoie de o coordonare considerabilă între diferite produse.

Structura pe divizii

Odată cu dezvoltarea organizației, cu diversificarea gamei de produse sau servicii oferite, cu operarea în mai multe zone geografice, organizațiile trec de la o structură funcțională la una pe divizii. Aceasta din urmă permite formarea unor divizii mai mici și mai ușor de condus, în funcție de obiectivele strategice ale organizației (Jones, 2003).

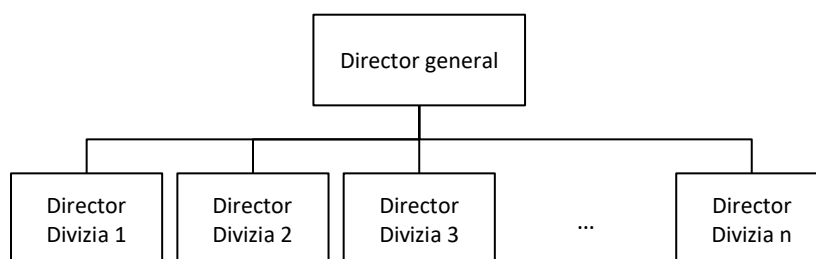


Figura 5. Structura pe divizii

În cadrul **structurii pe divizii** (divizionară) *pozițiile sunt grupate pe baza similitudinii produselor, serviciilor sau piețelor* (figura 5.). De remarcă este faptul că fiecare divizie are autoritate limitată, managerul unei divizii având autoritate doar asupra diviziei sale.

Unul din scopurile principale ale utilizării structurii pe divizii este de a diminua dezavantajele structurii pe funcțiuni. Există organizații care au trecut la structura pe divizii, după ce au utilizat-o pe cea pe funcțiuni, reușind să elimine dezavantajele legate de blocaje în luarea deciziilor, deficiențe de comunicare sau de colaborare și coordonare între angajați. Structura pe divizii este folosită în cele trei forme principale: pe produs, geografică și pe cumpărători, organizațiile alegând varianta cea mai potrivită nevoilor proprii. Așa cum se poate observa din figura 5, structura pe divizii are câte un director pentru fiecare divizie, aceștia coordonând de regulă, compartimente de vânzări, producție și aprovizionare, specifice diviziei conduse. Pe nivelurile inferioare, de exemplu, managerul de producție din cadrul fiecărei divizii poate avea în subordine diverși șefi de secții, ateliere, echipe sau formații de muncă. *Avantajele* structurii pe divizii sunt: răspuns rapid la schimbările din mediu; coordonare simplificată între funcțiuni; echilibru în tratarea obiectivelor unei divizii; orientare puternică înspre cerințele clienților; măsurare precisă a performanțelor diviziilor; perfecționare mai largă a abilităților manageriale. *Dezavantajele* structurii pe divizii sunt următoarele: duplicare a resurselor în fiecare divizie; specializare superficială; concurență sporită între divizii; schimb de experiență limitat între divizii; restricționare a inovării în divizii; neglijare a obiectivelor generale.

Principalele tipuri de divizii sunt: (1) diviziile-produs, (2) diviziile geografice și (3) diviziile- cumpărător. Într-o **structură pe produse**, *fiecare divizie se ocupă de un singur produs sau set omogen de produse*, de la etapele de cercetare-dezvoltare, până la activitățile post-vânzare. Unul din principalele avantaje ale acestei structuri organizatorice este acela că permite managerilor și angajaților să se specializeze pe un singur produs, serviciu. Un alt beneficiu este acela că procesul decizional este unul rapid deoarece managerii sunt responsabili de întreaga linie de producție, acest lucru reducând posibilele conflicte între departamente (divizii). Printre dezavantaje enumerăm posibilitatea unor cheltuieli duble pentru organizație, fiecare divizie având, de exemplu, un responsabil de resurse umane sau un jurist. O altă provocare se referă la coordonarea greoaie între divizii în vederea atingerii unor obiective comune, cum ar fi reducerea costurilor. Un alt dezavantaj important vine chiar din concentrarea puternică a organizației pe game de produse, astfel, particularitățile pieței din anumite zone geografice devin mai greu sesizabile. Structura pe produse este recomandat a fi utilizată de organizațiile mari care dețin o varietate largă de produse, pentru o clientelă distinctă, folosind canale de distribuție specifice. În acest caz, pentru fiecare produs este necesară specializarea pe funcțiuni, un personal numeros și costuri importante.

Diviziile geografice definesc **structura geografică**, în care *fiecare divizie servește o arie geografică distinctă*. În cadrul organizării geografice se pune accent pe necesitatea cunoașterii în detaliu a clientului și a specificităților mediului. Dincolo de faptul că o structură organizatorică geografică îi permite companiei înțelegerea culturii, economiei, politicii, legislației, ea facilitează îmbunătățirea coordonării

producției, cu reclama, publicitatea, relațiile cu clienții etc. În general, țările dintr-o zonă geografică prezintă unele similarități culturale, sociale, de climă, uneori și de limbă, având preferințe asemănătoare. Utilizând o structură geografică, organizațiile reușesc să fie aproape de piață, să sesizeze rapid eventualele schimbări în preferințele consumatorilor, să fructifice anumite oportunități locale sau să culeagă idei pentru produse viitoare particularizate. De asemenea, directorii de divizii geografice vor dezvolta competențe complexe în soluționarea problemelor regionale cu care organizația se confruntă. Structura geografică este adecvată organizațiilor care dețin linii de produse diversificate și/sau când produsele trebuie adaptate în funcție de specificul regiunii pentru a satisface nevoile clientului local.

Diviziile-cumpărător definesc **structura pe cumpărători**, în care *fiecare divizie este creată pentru a servi un anumit tip de cumpărător/client*. Structura pe cumpărători vizează gruparea tuturor activităților în funcție de anumite categorii de clienți. De exemplu, organizațiile pot avea divizii distincte care să se ocupe de diferiți clienți/cumpărători: persoane fizice, întreprinderi mici și mijlocii, respectiv companii mari. Organizațiile vor decide aceste categorii în funcție de specificul lor și de strategia urmărită. Principalul beneficiu al acestui tip de structură organizatorică este că permite organizației să identifice repede schimbările nevoilor clienților și să acționeze pentru a se adapta ușor la acestea. Printre dezavantajele principale se numără duplicarea resurselor, la fel ca la celelalte structuri pe divizii. Pe ansamblu, fiecare tip de structură pe divizii are avantajele și dezavantajele proprii. Important este ca organizația să o aleagă pe cea care i se potrivește cel mai bine, corespunzător propriilor nevoi. Structura pe divizii este utilizată cu succes în organizații mari cu ținte multiple, organizații mari în care există diferențe substanțiale fie între produse/servicii, fie între zonele geografice, fie între cumpărătorii serviți.

Structura hibridă

Organizațiile pot opta pentru o combinație de două structuri organizatorice, în funcție de nevoile proprii, elaborând structuri hibride. O **structură hibridă combină, pe același nivel ierarhic, componente ale structurii funcționale și ale unei structuri divizionare** (figura 6).

Compartimentele aferente celor cinci divizii funcționale și divizii de produse sunt pe nivelul ierarhic al doilea, subordonate directorului general (chenarul marcat cu linie întreruptă în figura 6 semnifică poziționarea celor opt departamente/divizii pe același nivel ierarhic). Unele organizații optează pentru utilizarea structurii hibride deoarece permite combinarea avantajelor oferite de două tipuri de structuri.

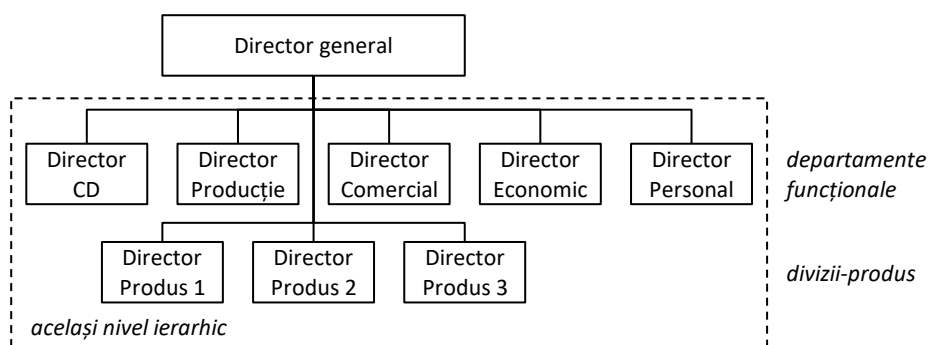


Figura 6. Structură organizatorică hibridă

Avantajele structurii hibride sunt următoarele: alinierea obiectivelor funcțiunilor și diviziilor; pregătire și eficiență funcționale; adaptabilitate și flexibilitate în cadrul diviziilor. *Dezavantajele* structurii hi- bride sunt: conflicte între departamentele funcționale și divizii; administrație excesivă la nivelul de vârf; răspuns lent la situațiile de excepție.

Structura hibridă se recomandă când organizațiile operează într-un mediu incert și există specializare funcțională – în organizații care nu doar că înfruntă o incertitudine considerabilă a mediului (care poate fi tratată cel mai bine printr-o structură divizionară), dar necesită și pregătire și/sau eficiență funcțională. De asemenea, mai este utilizată și în organizații puternice: acele organizații medii sau mari care au resurse suficiente pentru a justifica atât diviziile, cât și departamentele funcționale.

Structura matriceală suprapune un set orizontal de relații de raportare divizionară peste o structură funcțională (figura 7). Fiecare angajat are doi superiori ierarhici, unul funcțional și altul divizionar, fapt care încalcă principiul unității de comandă (fiecare angajat să aibă un singur șef direct).

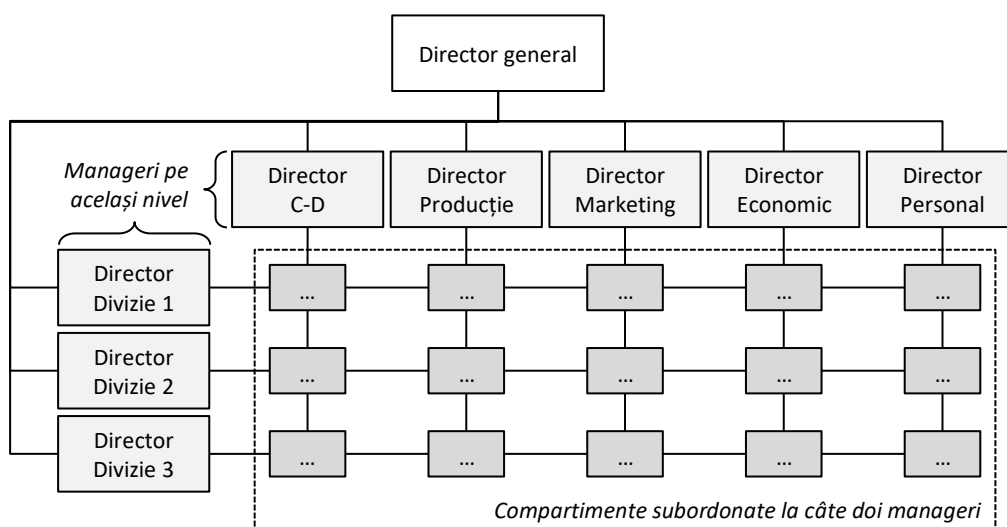


Figura 7. Structură matriceală

Figura 7 ilustrează o structură matriceală ce are la bază o structură funcțională și una divizionară, ținând cont de unitățile de afaceri strategice ale organizației. Astfel, putem observa cum angajații subordonați managerului compartimentului de cercetare-dezvoltare, vor fi în același timp, direct subordonați și managerilor afacerilor A, B sau C. Acești angajați vor primi sarcini de la ambii manageri. Scopul este ca ambele compartimente să beneficieze de experiența și abilitățile acestora.

Avantajele structurii matriceale sunt următoarele: utilizarea corespunzătoare a resurselor rare; flexibilitate în implicarea în noi proiecte; dezvoltarea unor competențe transversale de către angajați; descentralizare prin implicarea activă a angajaților în luarea deciziilor; coordonare puternică a proiectelor sau produselor; monitorizare mai bună a mediului; răspuns rapid la schimbare; folosire flexibilă a resurselor umane; folosire eficientă a sistemelor de asistență.

Dezavantajele structurii matriceale sunt următoarele: costuri administrative mari; confuzii posibile privind autoritatea și responsabilitatea; probabilitate crescută a conflictelor interpersonale; concentrare excesivă asupra relațiilor interne; folosire exagerată a deciziilor de grup. Din cauza dezavantajelor prezentate, constatate în practică, puține companii utilizează acest tip de structură organizatorică. Principalele probleme sunt legate de creșterea gradului de stres al angajaților și de posibilele confuzii cu privire la lanțul de comandă. Ierarhizarea importanței sarcinilor primite de la cei doi superiori ierarhici poate genera conflicte interpersonale grave. Acest lucru se poate soluționa prin acordarea unei importanțe crescute unei părți, în detrimentul celeilalte (Hill & McShane, 2008). Se recomandă utilizarea structurii matriceale atunci când niciun alt tip de structură nu răspunde nevoilor organizației.

Capitolul 4. Leadershipul

4.1. Conceptele de lider și de leadership

Un **lider** este o persoană care se află, oficial sau neoficial, în fruntea unui grup și influențează membrii acelui grup. Această influență poate îmbrăca forme diferite – liderul dirijează, ghidează, inspiră, chiar dictează. Altfel spus, liderul este un *conducător* (se mai numește: șef, cap, cârmuitor etc.). Conceptul de lider are o acoperire foarte vastă; Peter Drucker i-a dat definiția cea mai cuprinzătoare – „singura definiție a unui lider este: cineva care este urmat de altcineva”. În engleză, *cei care îl urmează pe lider* sunt numiți *followers*. În literatura românească nu este tradus acest termen (este omis conceptul); o exprimare suficient de corectă și comodă este aceasta: *(cei) conduși*.

O persoană poate fi în fruntea grupului în mod oficial (formal) sau neoficial (informal). Corespunzător, există lideri formali și informali (emergenți). Diferența dintre liderul formal și cel informal este majoră – ține de esența fiecărui concept, vizând relația de cauzalitate dintre calitatea de a fi lider și influența exercitată asupra celor conduși.

Liderul formal (lider oficial, lider desemnat, șef) este o persoană care ocupă oficial o poziție în fruntea unui grup formal (organizație sau compartiment). Se poate ajunge lider formal fie prin numirea de către o autoritate superioară (de sus în jos), fie prin alegerea de către membrii grupului (de jos în sus). Un manager care are subalterni este un lider formal. În cazul liderului formal, influența asupra celor conduși este *consecința* poziției de lider.

Liderul informal (lider neoficial) este o persoană care se află neoficial în fruntea unui grup, de regulă datorită calităților sale personale. Grupul în cauză poate fi unul formal, precum un compartiment, sau unul informal, precum un grup de prieteni. Fiindcă acest lider „emerge”, iese la suprafață din grup, este numit și *lider emergent*. În cazul liderului informal, influența liderului asupra celor conduși este *cauza* (nu consecința) poziției sale de lider.

Leadershipul constituie ceea ce liderul *este* sau *face*. În limbajul comun, prin *leadership* se înțelege *poziția sau conduita unui lider, ori abilitatea de a conduce membrii unui grup*. În dicționarele limbii române, sensul este mai restrâns: *funcție, poziție de lider* (Marcu, 2000). De fapt, cuvântul *leadership* este folosit cu un număr mare de sensuri înrudite:

- *activitatea* (procesul) de a conduce un grup de oameni;
- *funcția*, poziția oficială ocupată de un lider;
- *perioada* în care cineva a condus un grup;
- *statutul* pe care liderul îl deține în cadrul organizației/grupului;

- *calitățile* unui bun lider;
- *comportamentul* liderului (leadership autoritar etc.);
- *relația* pe care liderul o are cu cei conduși;
- *influența* pe care liderul o are asupra celor conduși ș.a.m.d.

Într-o organizație, ca o componentă a managementului, **leadershipul** înseamnă influențarea subalternilor pentru ca ei să aibă un comportament prin care să contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale.

4.2. Leadership și management

Legătura dintre leadership și management

Uneori se face confuzie între leadership și management. În timp ce managementul are ca obiect o *activitate*, leadershipul (formal sau informal) are ca obiect niște *oameni*. Activitatea este *manageriată* (gestionată, administrată) de manager, iar oamenii sunt *conduși* de lider. Dacă ne referim la leadershipul formal (managerial), acesta are ca obiect oamenii care efectuează activitatea manageriată, iar managerul este liderul formal, care conduce subalternii.

Leadershipul formal înseamnă influențarea subalternilor și este o componentă a managementului. Mai precis, este o componentă a funcției manageriale de conducere (leading). După cum am văzut, există și un leadership informal, nelegat de management. Legătura dintre aceste concepte – management și leadership, este reprezentată grafic în figura 8.

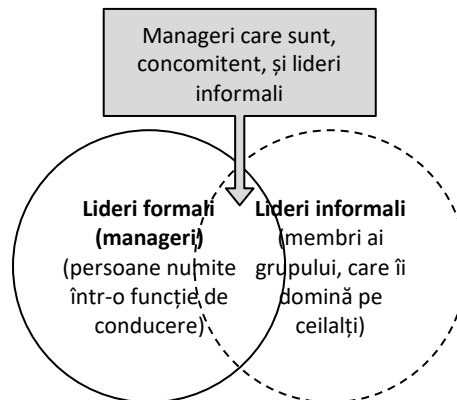


Figura 8. Legătura dintre management și leadership

Diferențierea între leadership și management

Pentru o înțelegere mai deplină a relației dintre management și leadership, am întocmit în tabelul 1 o listă a diferențelor importante dintre cele două concepte.

Tabelul 1. O sinteză a diferențelor dintre management și leadership

Management	Leadership
Se realizează asupra unei activități (inclusiv asupra grupului care realizează acea activitate).	Se realizează asupra unui grup de oameni.
Operează în principal cu structuri și sisteme.	Operează cu stări sufletești și relații interumane.
Necesită pricepere pe plan organizatoric.	Necesită pricepere pe plan psiho-social.
Necesită atenție sporită la detalii.	Necesită viziune, mai presus de orice.
Se bazează pe autoritate (dreptul de a influența alți oameni). Este vorba de (1) un drept (nu orice capacitate de a influența) și (2) o influență posibilă (nu neapărat efectivă).	Se bazează pe influențarea altor oameni. Este vorba de (1) o capacitate (nu neapărat un drept) și (2) o influență efectivă (nu doar potențială).
Vizează o poziție (funcție) oficială, stabilită formal în cadrul unei structuri.	Vizează o postură oficială (leadershipul formal), dar și una neoficială (leadershipul informal).
Vizează o poziție atribuită, încredințată de alte persoane (chiar dacă acest lucru se face ca urmare a unor calități proprii).	Vizează o poziție atribuită (leadershipul formal), dar și una câștigată prin comportamentul și personalitatea proprii (leadershipul informal).
Urmărește stabilitatea, are ca menire conservarea (menținerea) unui sistem viabil.	Urmărește schimbarea, revoluționarea, ruperea de trecut (așa se câștigă adepții).
Reușita sa este condiționată de reușita leadershipului.	Reușita sa nu este condiționată de reușita managementului.

4.3. Puterea în organizații

Liderul este ascultat fiindcă are *putere* asupra celor conduși, adică îi poate influența astfel încât ei să facă ceva anume – în speță, să acționeze pentru atingerea obiectivelor organizației. În mod corespunzător, cei conduși *depind* de lider. Așadar, *puterea este temelia pe care este construit leadershipul*, iar înțelegerea leadershipului necesită cunoașterea unor aspecte legate de putere.

Puterea este capacitatea lui X de a-l determina pe Y să facă un anumit lucru (Luthans, 1992) – altfel spus, capacitatea lui X de a-l influența pe Y. Atât X, cât și Y, pot fi persoane, dar și grupuri (compartimente); din perspectiva leadershipului, puterea este importantă mai ales în forma sa individuală. X, adică persoana aflată în postura de a influența, este **deținătorul puterii**, iar Y, adică persoana aflată în postura de a fi influențată, este **ținta puterii**. Pentru a evita o înțelegere greșită a conceptului de putere, trebuie făcute câteva precizări:

- puterea nu este influență efectivă, ci doar capacitatea de a influența;

- puterea este posibilitatea, nu neapărat dreptul de a influența;
- dacă X are putere asupra lui Y nu înseamnă că relația dintre ei este una rea;
- într-o organizație puterea se poate exercita în orice sens: și asupra unui subaltern, dar și asupra unui coleg, și chiar asupra unui șef;
- puterea nu vizează doar indivizii, ci și grupurile (formale sau informale).

Tipologia puterii individuale

Resursele creează dependență, deci și putere; ca urmare, sunt *surse ale puterii*. Corespunzător lor, există mai multe *tipuri de putere*. Cel mai popular model de sistematizare a surselor puterii (și, implicit, a tipurilor de putere) le aparține lui John French și Bertram Raven și identifică cinci surse ale puterii, conform cărora există cinci tipuri de putere a unui individ: (1) puterea legitimă, (2) puterea recompensării, (3) puterea coerciției, (4) puterea ca referință și (5) puterea ca expert. Există însă și alte tipuri de putere: puterea resurselor, puterea informațiilor și puterea relațională (probabil și altele). Toate aceste tipuri de putere individuală se împart în două categorii importante:

- *puterea pozițională*, care îi aparține postului ocupat de individ, nu lui ca persoană, și
- *puterea personală*, care îi aparține individului, născându-se din caracteristicile lui personale.

Puterea pozițională este formală, oficială, și cuprinde următoarele patru tipuri de putere, dintre care primele trei fac parte din modelul lui French și Raven: (1) puterea legitimă, (2) puterea recompensării, (3) puterea coerciției și (4) puterea resurselor.

- **Puterea legitimă**, sau **autoritatea**, este dreptul de a influența subalternii și provine din funcția sau activitatea persoanei în cadrul organizației. Aceasta este puterea care definește oricare funcție/poziție managerială – subalternii trebuie să asculte de manager fiindcă acesta are autoritate. Evident, managerul nu le poate cere subalternilor orice, în virtutea acestei puteri, ci doar acele comportamente reglementate și orientate înspre atingerea obiectivelor organizației. Nu toți oamenii ascultă de șefi atunci când ar trebui să o facă, și atunci este nevoie ca managerii să exercite alte tipuri de putere.
- **Puterea recompensării** provine din posibilitatea de a produce consecințe plăcute sau de a împiedica producerea unor consecințe neplăcute asupra altor persoane; practic, din posibilitatea de a distribui recompense. Această putere este un fundament al puterii legitime – autoritatea este nefuncțională în lipsa posibilității de a recompensa comportamentul adecvat.
- **Puterea coerciției** provine din posibilitatea de a produce consecințe negative sau de a

împiedica producerea celor pozitive asupra altora; practic, din posibilitatea de a pedepsi. Și ea este un suport al autorității, aceasta nefiind funcțională fără posibilitatea de a pedepsi un comportament nedorit.

- **Puterea resurselor** provine din dreptul de a aloca resurse și de a controla accesul altor persoane la aceste resurse. Poziția unei persoane în organizație poate presupune operarea cu anumite resurse, de care alții au nevoie profesional.

Puterea personală este informală, neoficială, emergentă, și cuprinde următoarele patru tipuri (primele două făcând parte din modelul lui French și Raven): (1) puterea ca referință, (2) puterea ca expert, (3) puterea informațiilor și (4) puterea relațională.

- **Puterea ca referință** provine din faptul că individul le place altora, din identificarea acestora din urmă cu cel pe care-l admiră, avându-l astfel ca reper (referință). Această putere ține exclusiv de personalitatea individului, fără legătură cu statutul în organizație. *Personalitatea* este maniera fundamentată intern de acțiune și gândire caracteristică unei persoane (Griggs, 2012), fiind formată dintr-un set relativ stabil de caracteristici psihologice care influențează modul în care individul interacționează cu mediul său (Johns, 1998). Puterea ca referință stă la baza *leadershipului carismatic*, care înseamnă ghidarea oamenilor de către un lider „eroic”, cu trăsături excepționale, care îi inspiră și îi educă. Leadershipul carismatic este bazat pe **carismă** (har), adică pe abilitatea de a obține o loialitate puternică și devotament de la cei conduși, astfel încât să se exercite o puternică influență asupra lor (Johns, 1998). Puterea ca referință definește liderul informal.
- **Puterea de expert** provine din deținerea unor informații sau cunoștințe de specialitate care îi sunt utile organizației, în situația în care acestea nu sunt deținute și de altcineva. Chiar dacă doi colegi efectuează activități similare, pe posturi similare, deci au puteri poziționale egale, cel care este perceput ca fiind mai priceput își poate câștiga o poziție informală dominantă.
- **Puterea informațiilor** provine din deținerea accesului la unele informații non-profesionale. Nu este vorba de informații de specialitate, ci de informații despre evenimente și/sau despre oameni. „Informația este putere” – este o resursă pe care și-o doresc mulți, făcând ca aceia care nu o dețin să fie dependenți de cei care o dețin.
- **Puterea relațională** provine din posibilitatea de a utiliza relațiile cu alte persoane influente, în vederea măririi puterii proprii. Acest tip de putere nu se mai referă la

cum este individul sau la ce știe el, precum primele trei categorii, ci la pe cine cunoaște.

Nepotismul este una dintre consecințele faptului că în societatea respectivă se acordă o mare importanță acestor relații personale cu deținătorii puterii oficiale.

Toate aceste forme de putere exprimă nu influența, ci posibilitatea de a influența. De asemenea, toate pot fi exercitate abuziv (prea mult sau în direcții nejustificate).

Capitolul 5. Comunicarea

Comunicarea interumană poate fi definită ca fiind *schimbul de mesaje între oameni în scopul obținerii unor semnificații comune pentru aceștia*. Chiar dacă vorbim de mediul organizațional este foarte important a nu se confunda comunicarea cu informarea. **Comunicarea** este *procesul pe care managerii îl folosesc pentru a interacționa cu subalternii, colegii, superiorii, clienții, furnizorii, acționarii, publicul larg și alții* (Lewis, Goodman, Fandt & Michlitsch, 2007). Funcțiile comunicării în mediul organizațional sunt corelate cu scopurile/obiectivele urmărite, de exemplu:

- *inter-relaționarea și obținerea consensului*: prin intermediul comunicării sunt dezvoltate și menținute relațiile interpersonale, sunt rezolvate posibilele conflicte, sunt împărtășite ideile și opiniile etc. Existența noastră nu ar fi posibilă fără relaționarea cu ceilalți;
- *informarea, educarea, instruirea și controlul*: unul dintre scopurile majore ale comunicării se referă la transmiterea și receptarea de informații utile (de exemplu, transmiterea unor decizii) în vederea derulării eficiente a activităților din cadrul organizației, informații referitoare la misiune, obiective, strategii, politici, proceduri, relații funcționale, conținutul postului, drepturi și obligații, instrucțiuni, progresele făcute în realizarea obiectivelor etc.;
- *influențarea, persuasiunea și mobilizarea*: prin procesul de comunicare sunt influențate acțiunile, comportamentele, opiniile etc. angajaților în vederea corelării și integrării eficiente a funcțiilor manageriale (de exemplu, delegarea sarcinilor, motivarea, implicarea și susținerea angajaților în implementarea unor decizii, desfășurarea unor acțiuni, îndeplinirea unor sarcini, schimbarea unor comportamente, a unor percepții și opinii, a dezvoltării personale etc.);
- *crearea de imagine și promovarea culturii organizaționale*: transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, valori etc.); lărgirea orizontului cultural al angajaților; dezvoltarea imaginației și creativității; stimularea nevoilor etice și estetice (Ilieș, și alții, 2009);
- *satisfacerea nevoilor sociale, exprimarea opiniilor, sentimentelor* etc.

Comunicarea interumană are întotdeauna un obiectiv/scop, conștientizat sau nu, fiind o formă specifică de interacțiune ce confirmă existența unor relații interpersonale. Relația interpersonală are în vedere interacțiunea dintre două persoane, adică mai curând ceea ce se petrece *între ele*, decât în interiorul fiecăreia; relația apare ca o „conexiune” invizibilă, aflată dincolo de cuvintele rostite și de conținutul informațional al comunicării (Prutianu, 2008). Totuși, prin comunicare, relațiile interumane sunt întreținute atât prin semnale conștiente, cât și inconștiente. De aceea, în literatura de specialitate se vorbește atât de comunicarea intenționată (voluntară), cât și de cea neintenționată (involuntară).

Comunicarea intenționată presupune formularea unui mesaj, transmiterea unei informații cu o intenție prestabilită, cu un scop mai mult sau mai puțin precis, în mod conștient. **Comunicarea involuntară** este generată de situațiile în care oamenii, din diverse motive (supărare, jenă, necinste, timiditate, lipsa unei pregătiri corespunzătoare etc.), evită să formuleze un mesaj sau nu sunt în stare să o facă (Câmpeanu-Sonea & Sonea, 2011).

5.1. Procesul de comunicare

Comunicăm de fiecare dată atunci când transmitem cuiva un mesaj și obținem feedback de la acesta. Componentele de bază ale comunicării sunt: scop/obiectiv, emițător, coduri, mesaj, media (canale, rețele, mijloace, instrumente, suporturi), receptor, zgomot, feedback. Procesul de comunicare include următorii pași: gândire, codare, transmitere, receptare (primire), decodare, înțelegere și feedback (figura 9). Prin intermediul acestui proces se realizează o legătură între ceea ce dorește o persoană/un grup să transmită (emițător) și ceea ce înțelege/acceptă o altă persoană/grup (receptor), care furnizează feedback.

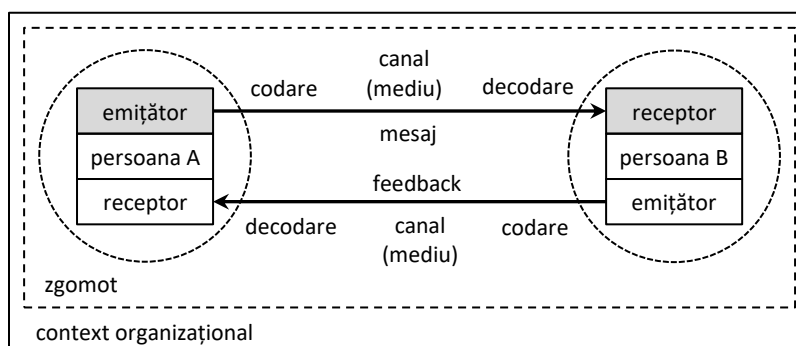


Figura 9. Procesul de comunicare

Sursa: Lewis, P. V. (1987). *Organizational communication: The essence of effective management* (3rded.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, p. 35.

Emițătorul, în urma procesului de gândire, identifică/decide și codează ceea ce dorește/trebuie să ajungă la receptor, transmite (prin intermediul media) mesajul receptorului care, îl decodează pentru a-l înțelege și, în final, transmite feedback către emițător.

Emițătorul este persoana sau grupul care inițiază comunicarea și formulează, codează, expediază și transmite diverse categorii de informații (idei, fapte, rezultate, opinii, sentimente, emoții etc.) sub formă de mesaje către receptor. Există situații în care emițătorul apelează la o altă persoană/entitate pentru transferul și transmiterea mesajului către receptor. Emițătorul, prin procesele de gândire și decizie, este responsabil de identificarea și codarea în simboluri a ceea ce trebuie transmis, precum și de alegerea celor mai eficiente medii/canale de transmitere a mesajului și de primirea feedbackului.

Codarea este procesul de traducere/transformare a semnificației dorite în cuvinte, numere, simboluri digitale, sunete și gesturi (sau alte coduri verbale și nonverbale). Alegerea felului în care va fi codat ceea ce trebuie transmis se face în funcție de scopul urmărit: simpla informare, incitarea la creativitate, încurajare, susținere și inspirație, motivare, persuasiune etc.

Mesajul este rezultatul procesului de codare, constând în simboluri verbale și nonverbale, care a fost elaborat pentru a transmite o semnificație către receptor. Mesajul reprezintă *expresia tangibilă a ceea ce comunică emițătorul*. În comunicarea organizațională mesajul poate fi fie formal (oficial), fie informal (sub formă de bârfe, zvonuri).

Media comunicării include *metodele și mijloacele folosite pentru transmiterea mesajului către receptorul țintit*. Unii autori nu fac diferența între medium și canal de comunicare. Acest lucru este de înțeles dacă avem în vedere comunicarea interpersonală în general, fără a ține cont de comunicarea în cadrul grupurilor/rețelelor și de comunicarea organizațională, în care, **canalele de comunicare** sunt considerate ca fiind *căile/rutele pe care circulă mesajele, respectiv tiparele fluxurilor de comunicare (formale/informale; descendente, ascendente și orizontale)*. Alegerea corectă a mediei de comunicare este foarte importantă pentru eficacitate, eficiență și persuasiune. Când se trimit mesaje complexe, nerutiniere și/sau dificile care necesită un feedback imediat, se recomandă utilizarea celor mai valoroase (bogate) media care permit abordarea personală, inspiră și susțin înțelegerea mesajelor, dar și a bunelor relații interpersonale între emițător și receptor. În continuare prezentăm câteva *exemple de media*, în ordinea descrescătoare a valorii (bogăției) lor în procesul de comunicare: întâlniri față în față, videoconferințe, telefonul (convorbiri sau mesaje scrise), mijloacele electronice (e-mail, voice-mail, rețele networking, web-site-urile, rețele de intranet, blog-uri etc.), hârtia (scrisori, înștiințări, rapoarte etc.). Media folosită pentru comunicarea în scris este mai puțin valoroasă (chiar săracă, uneori), deoarece are capacitate redusă de a facilita sensul comun al mesajului, abordarea este impersonală și nu oferă feedback imediat și sigur. Totuși, pentru transmiterea unor informații simple, rutiniere și repetitive se poate apela la mesajele scrise.

Receptorul este *persoana/grupul de persoane căreia/căruia i se transmite mesajul*. Acesta primește/recepționează mesajul/semnalul, îl decodează, îl înțelege și oferă feedback. Prin urmare, receptorul este responsabil de decodarea și înțelegerea mesajului, dar și de oferirea de feedback, putând identifica un alt canal de comunicare decât cel ales de emițător. În literatura de specialitate se operează și cu conceptul de destinatar al mesajului (uneori receptorul nu este persoana căreia i-a fost destinat mesajul).

Decodarea este procesul de traducere (de către receptor) a simbolurilor transmise (văzute, auzite, simțite, percepute etc.), în așa fel încât mesajul să poată fi interpretat și înțeles. Deci, decodarea este acțiunea de interpretare a mesajului (Hitt, Black & Porter, 2012), de convertire a mesajului/semnalului în informații.

Zgomotul se referă la orice factor/element (bariere, filtre) care interferează și afectează procesul de

comunicare (determină interpretări greșite ale mesajului). Zgomotul sau perturbațiile pot fi foarte diverse (Borza, și alții, 2005): (1) de natură fizică: o ușă trântită, un telefon defect, ochelari cu lentile pătate etc.; (2) de natură psihologică: experiență, prejudecăți, lacune în cultură etc.; (3) de natură semantică: diferențe de limbaj tehnic, literar sau poetic, argou sau conotații diferite ale cuvintelor.

Feedbackul este *răspunsul receptorului, ca urmare a interpretării mesajului primit*. Feedbackul confirmă (prin mesaje verbale și/sau nonverbale) dacă mesajul a fost înțeles corect și a avut/avea efectul dorit. De exemplu, managerii așteaptă din partea angajaților să confirme faptul că au înțeles sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, în timp ce angajații așteaptă să afle prin feedback dacă performanțele lor sunt apreciate de șefi și vor fi corespunzător recompensați.

Orice proces de comunicare se desfășoară într-un context concret care poate influența eficiența și eficacitatea oricărei etape a procesului. Acest **context general al comunicării** poate fi analizat prin prisma a cel puțin patru dimensiuni interconectate:

1. Contextul *fizic* vizează mediul fizic concret în care se desfășoară comunicarea, adică locul, încăperea, microclimatul, sunetele, lumina, coloritul etc.
2. Contextul *cultural* include mentalitățile, valorile, atitudinile, convingerile, credințele, tradițiile și obiceiurile, stilurile de viață etc. ale celor implicați în procesul de comunicare.
3. Contextul *social* se referă la statutele sociale ale emițătorului și receptorului, la tipul de relație (oficială/informală) etc.
4. Contextul *temporal* privește momentul și ordinea cronologică a transmiterii mesajelor.

5.2. Comunicarea interpersonală

În funcție de maniera de codare/decodare a mesajului/semnalului (cu sau fără cuvinte), se disting două tipuri (modele) de comunicare, care nu se exclud reciproc: comunicarea verbală și comunicarea non-verbală. **Comunicarea verbală** este cea *realizată prin cuvinte* și are două forme majore: (1) comunicarea orală și (2) comunicarea în scris. **Comunicarea nonverbală** *se realizează fără cuvinte, prin simboluri, gesturi, elemente, acțiuni, decizii și comportamente care nu sunt codate în cuvinte*, și include: (1) kinezica, (2) proxemica, (3) para-limbajul, (4) limbajul obiectelor etc.

Comunicarea verbală

Utilizarea cuvintelor (lat. *verbum*) în comunicare se poate realiza atât prin oralitate, cât și prin scriere. În română, pentru exprimarea vocală a cuvintelor se folosește cel mai des termenul de *vorbire* și mai puțin cel de *oralitate*. De aceea, unii confundă comunicarea verbală (care include și scrierea) cu cea orală.

Comunicarea orală (sau *vorbirea*) include: conversațiile față în față (întâlniri formale/informale,

interviuri, negocieri etc.); conversațiile telefonice și teleconferințele, cazuri în care se pot face economii de timp și cheltuieli de deplasare; ședințele, conferințele, prezentările, rapoartele orale etc.

Avantajele comunicării orale sunt multiple, deoarece: este rapidă și spontană; este personală, putându-se furniza, de exemplu, sentimentul participării la luarea deciziilor, a importanței sau considerației acordate receptorului, mai ales atunci când acesta se află pe o treaptă inferioară față de emițător; este vie, stimulativă, impune atenție, este dificil de ignorat, flexibilă, adaptivă (Hitt, Black & Porter, 2012); se oferă posibilitatea de a exprima opinii și păreri, de a pune întrebări și de a se clarifica eventualele neînțelegeri; este însoțită de comunicarea nonverbală atât la transmiterea mesajului de către emițător, cât și la observarea și înțelegerea efectului pe care mesajul l-a produs asupra receptorului (feedback); asigură reacție și feedback imediate.

Dezavantajele comunicării orale sunt legate de faptul că este consumatoare de timp, dificil de terminat, iar dacă mesajul trebuie păstrat, este necesar un efort suplimentar pentru înregistrare.

Comunicarea în scris se realizează prin intermediul unor scrisori de afaceri, registre, referate, rapoarte, CV-uri, cărți de vizită, mesaje telefonice scrise, postere, înștiințări (newsletters), buletine de informare, invitații, ghiduri, circulare, somații, e-mailuri, mesaje non-imperative pentru înștiințarea angajaților, publicații ale organizației, cataloage, pliante, site-ul organizației etc.

Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informațiilor de interes general, a mesajelor care solicită acțiuni viitoare, a mesajelor oficiale, precum și a mesajelor ce vizează un număr mare de oameni a căror activitate este interdependentă. Mesajele scrise pot asigura comunicarea pe termen lung chiar și în absența managerului (Ursachi, 2007).

Principalele *avantaje ale comunicării în scris* sunt evidențiate de faptul că: mesajul este gata înregistrat și deci poate fi revăzut, refolosit și/sau păstrat, ajutând la demersuri/justificări ulterioare, la întărirea răspunderii și responsabilității, dar și la păstrarea legalității; se poate răspândi pe larg cu un minim de efort: mesajul scris se poate transmite simultan mai multor persoane; ajută la economisirea timpului și a altor costuri pe care le ocazionașă comunicarea orală (de exemplu, deplasări); mesajele scrise promovează uniformitatea în politici și proceduri pentru un mare număr de oameni și în timp. Învățarea și respectarea procedurilor de acțiune la parametrii precizați, în exercitarea sarcinilor posturilor identice sau similare, într-o organizație, ar fi greu de imaginat fără existența unui suport scris (Ursachi, 2007); îi permite emițătorului să cugete cu grijă la mesajul intenționat; în plus, se poate apela la scheme, tabele, figuri, reprezentări grafice etc., pentru o mai bună înțelegere a mesajului.

Dezavantajele comunicării în scris includ: pregătirea costisitoare și durată mai mare de timp; lipsa limbajului corpului îl privează pe receptor de anumite mesaje nonverbale care pot fi percepute numai prin comunicarea orală; natura impersonală (mesajele scrise se folosesc pentru a fi transmise unui număr

mare de receptori eterogeni care au niveluri diferite de educație, cultură, pregătire și percepție, neputând fi personalizate); posibile înțelegeri greșite de către receptor; feedback întârziat (reacțiile receptorilor la primirea mesajului scris nu sunt imediat observabile și/sau ușor detectabile).

Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală, de cele mai multe ori involuntară, vizează atât emițătorul, cât și receptorul, și constă în transmiterea/decodarea/înțelegerea semnificației unor simboluri/mesaje cu conținut subtil legate de gânduri, afecte, emoții, sentimente, dispoziții, personalitate, temperament, caracter etc. Aceasta însoțește întotdeauna comunicarea verbală, fiind vizibilă în special în cazul comunicării față în față. Comunicarea nonverbală este prezentă, însă, și în cazul celorlalte forme de comunicare orală (convorbiri telefonice, ședințe, conferințe etc.), chiar și în comunicarea în scris, caz în care este mai puțin amplă și accesibilă. Totuși, nu trebuie să neglijăm limbajul nonverbal (ascuns) al comunicării în scris care se referă la: calitatea, culoarea, forma și starea hârtiei (pătată, ruptă, mototolită); plasarea, ordinea, structura și lungimea textului; scrierea corectă și inteligibilă; fontul, formatul, contrastul, spațierea dintre litere etc. Formele de bază ale comunicării nonverbale sunt: (1) kinezica, (2) proxemica, (3) para-limbajul și (4) limbajul obiectelor.

Kinezica (gestica) *studiază mișcările corpului*, precum *gesturile, expresiile faciale* (de exemplu, zâmbetul, râsul, plânsul, oftatul), *mișcările ochilor* (de exemplu, dilatarea pupilei, unghiul intern al globului ocular, diferite feluri în care privim, inclusiv durata contactului vizual, direcția și intensitatea privirii) și *postura* (pozițiile corpului). După cum arată Prutianu, registrul gesticii cuprinde mișcările trupului întreg, ale mâinilor și degetelor, ale picioarelor, umerilor, gâtului și capului, ca și felul cuiva de a acționa mai apăsător sau mai ușor, mai rapid sau mai lent, atunci când deschide o ușă, salută, stinge țigara, strânge mâna, culege o scamă și așa mai departe (Prutianu, 2008).

Proxemica este ramura științelor comunicării preocupată de influența distanțelor, orientării și relațiilor spațiale asupra comunicării interpersonale (Prutianu, 2008). În acest sens, procesul de comunicare este afectat atât de (1) nevoia de spațiu privat a omului, cât și de (2) orientarea (corpului sau a părților sale) față de partener și relațiile spațiale la locul de muncă. În primul caz se va ține cont de distanța fizică dintre cei care comunică, respectiv zona/suprafața pe care o persoană o consideră ca fiind a sa, în așa fel încât să se simtă în largul ei. În literatura românească de specialitate sunt descrise patru zone: zona intimă (0-45 cm), zona personală (46-122 cm), zona socială (123-350 cm) și zona publică (peste 350 cm). Desigur, limitele acestor distanțe sunt diferite de la o persoană la alta, de la o țară la alta, de la o cultură la alta. În cel de-al doilea caz se impune analiza mesajelor transmise de orientare și poziție, de exemplu (Prutianu, 2008): în picioare sau așezat, de aceeași parte a mesei (parteneri) sau față în față, cu masa între

parteneri (adversari).

Para-limbajul se referă la *aspectele vocale ale comunicării, mai exact, la cum se spune ceva (semna- le acustice), nu la ce se spune*. Prin urmare, para-limbajul include calitățile vocii, parametrii vocali, capacitatea de a vorbi a emițătorului și o serie de manifestări vocale.

Limbajul obiectelor include *comunicarea prin obiecte materiale*, precum (1) cele purtate și/sau utilizate de emițător (îmbrăcăminte, încălțăminte, cosmeticele, bijuteriile, ceasul, telefoanele mobile, cărțile etc.), (2) cele care se află în posesia/proprietatea emițătorului (diplomele, medaliile, casa, mașina, mobilierul, arhitectura, tablourile, echipamentele etc.), (3) obiectele materiale/dotările de la locul de muncă, care reprezintă simboluri de statut în cadrul organizației (birou modern, mașină cu șofer, alte dotări suplimentare de care se bucură doar cei situați în vârful piramidei) etc. Toate acestea pot transmite o serie de mesaje nonverbale, precum: bogăție, bun gust, armonie, confort, ordine, profesionalism, seriozitate, estetică etc., sau dimpotrivă. Desigur, probabil puțin forțat, putem include aici și „limbajul” banilor (cunoașteți zicala „banii vorbesc”). Banii au formă materială și sunt simboluri prezente atât în viața personală, cât și în mediul organizațional.

În literatura de specialitate se vorbește, în general, de **limbajul trupului**, care include *kinezica, proxemica și para-limbajul*. După cum arată Prutianu (2008), practic, este imposibilă o decodare exactă și realistă a tuturor semnalelor emise în limbajul corpului. Și totuși, unele elemente ale limbajului trupului pot fi învățate și stăpânite, mai ales dacă avem în vedere faptul că acest limbaj se caracterizează prin permanență și continuitate. Mai mult decât atât, el dezvăluie, de multe ori, discrepanțele dintre ceea ce o persoană spune și ceea ce crede/simte/gândește.

Pe lângă cele menționate mai sus, în cadrul comunicării trebuie avute în vedere și alte elemente care, prin mesaje nonverbale, pot genera anumite impresii generale, de exemplu: limbajul timpului, limbajul rangului/statutului/responsabilităților, atmosfera și microclimatul în care trăim/muncim, limbajul culorilor, diverse acțiuni, comportamente, evenimente, decizii și chiar tăcerea (limbajul mut).

5.3. Comunicarea organizațională

Având în vedere canalele organizaționale sau căile de comunicare care pot fi folosite, se disting două tipuri fundamentale de comunicare organizațională (formală și informală), ambele fiind esențiale pentru buna funcționare a organizației (Hitt, Black & Porter, 2012).

Comunicarea formală

Canalul formal de comunicare este un *traseu autorizat, planificat și reglementat de organizație, conectat direct la structura oficială a organizației* (Hitt, Black & Porter, 2012). Astfel, designul structurii

organizatorice indică mai multe aspecte ale comunicării formale: direcția/sensul de transmitere a informațiilor (de jos în sus, de sus în jos sau lateral și oblic), persoanele responsabile cu diseminarea informațiilor, receptorii (destinatarii) informațiilor etc. Comunicarea organizațională care se derulează ținând cont de liniile ierarhice și vizează misiunea, obiectivele, strategiile, politicile etc., unei organizații, poartă denumirea de **comunicare formală**. În funcție de poziția ierarhică a emițătorului față de receptor, există două tipuri de comunicare: (1) verticală și (2) orizontală.

Comunicarea verticală este comunicarea care implică un schimb de mesaje între două sau mai multe persoane/grupuri situate pe niveluri ierarhice diferite (pentru fiecare linie ierarhică în parte). În raport cu sensul circulației mesajelor, comunicarea verticală poate fi:

- **comunicare descendentă:** comunicarea verticală în care mesajele sunt transmise dinspre un nivel superior înspre unul sau mai multe niveluri inferioare din cadrul organizației, cu scopul de a informa, a influența, a coordona, a motiva, a antrena, a sprijini etc. Mesajele sunt transmise de șefi subordonaților și se referă, în general, la filozofia organizațională, misiune și obiective, descrierea posturilor, deciziile luate etc., incluzând: înștiințări, ordine, dispoziții, directive, instrucțiuni, reguli, proceduri, politici, standarde, sarcini, regulamente etc.
- **comunicare ascendentă:** comunicarea verticală în care mesajele sunt transmise dinspre un nivel inferior înspre unul sau mai multe niveluri superioare din cadrul organizației. Mesajele sunt transmise de jos în sus (de la subordonați către șefi), incluzând fie feedback la mesajele transmise de șefi, fie diverse informații necesare managerilor pentru a evalua situația existentă și a lua măsuri viitoare. Prin urmare, managerii pot primi diverse rapoarte, evidențe și informări privind realizările/rezultatele financiare, dar și opinii, păreri, sugestii, nemulțumiri etc.

Comunicarea orizontală include *schimbul de mesaje (1) în lateral și (2) pe diagonală*. Comunicarea în *lateral* include schimbul de mesaje fie într-un compartiment, între subalternii aceluiași manager (comunicare *intra-compartimentală*), fie între compartimente de pe același nivel ierarhic, între subalternii unor manageri diferiți (comunicare *inter-compartimentală*). Comunicarea *pe diagonală* include schimbul de mesaje între compartimente de pe niveluri ierarhice și linii diferite, între subalternii ai unor manageri diferiți (comunicare *inter-compartimentală oblică*). În comunicarea orizontală este inclusă și comunicarea pe diagonală deoarece aceasta nu urmează liniile ierarhice, chiar dacă cei care comunică sunt pe niveluri diferite; din perspectiva actului de comunicare ei sunt egali.

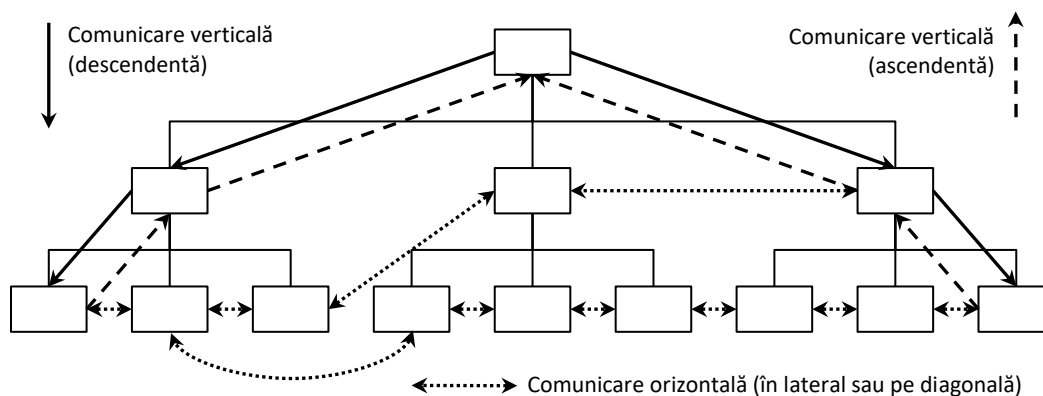


Figura 10. Tipurile de canale de comunicare

Comunicarea informală

Canalul informal de comunicare este un traseu de comunicare care nu este specificat (configurat, reglementat) de organizație, ci se dezvoltă de către oameni, la locul de muncă, prin activități interpersonale, cotidiene, având următoarele caracteristici (Hitt, Black & Porter, 2012): (1) tinde să fie operațional mai mult lateral decât vertical, deoarece nu sunt stabilite de managerii devârf; (2) informațiile circulă adesea foarte repede, deoarece emițătorii sunt foarte motivați să le transmită; (3) prin intermediul lor sunt transmise atât informații legate de locul de muncă, cât și alte categorii de informații. Dacă un model devine stabil, acesta poartă numele de *rețea informală*. **Comunicarea informală** (zvonurile) este *comunicarea care are loc fără a fi cerută de relațiile ierarhice sau de cele profesionale*. Acest tip de comunicare este întreținută de existența unor relații și afinități personale între angajați, indiferent de nivel sau linie ierarhică. În organizații, comunicarea informală are două scopuri: (1) permite angajaților să își satisfacă nevoia de interacțiune socială și (2) poate îmbunătăți performanța unei organizații prin crearea de canale de comunicare alternative, adesea mai rapide și mai eficiente.

Comunicarea în cadrul grupului

Procesele organizaționale nu ar fi posibile fără existența, funcționalitatea și interconectarea mai multor **grupuri formale** (oficiale) de muncă, *orientate spre realizarea unor sarcini concrete*. Fiecare angajat aparține cel puțin unui grup formal. În general, managerii sunt cei care pot face parte din mai multe grupuri formale (comisii, comitete, echipe intercompartimentale), având atribuții și responsabilități formale suplimentare. Însă, și ceilalți angajați pot aparține mai multor grupuri formale (echipe de proiect, diverse comisii de supraveghere și control, de recrutare și selecție a resurselor umane, de îmbunătățire a calității, de negociere etc.), înființate în anumite situații specifice și, de regulă, pe perioade limitate de timp, fără a renunța la obligațiile pe care le au, ca membri ai grupului de bază din care fac parte.

Pe lângă aceste grupuri formale de muncă, în orice organizație există și **grupuri informale**, care apar și funcționează în baza interacțiunilor și relațiilor sociale voluntare, a afinităților, convingerilor, opiniilor etc. convergente.

Fluxurile verticale și orizontale ale comunicării organizaționale se pot combina într-o varietate de tipare, numite rețele de comunicare (Robbins & Coulter, 2012). Aceste rețele pot fi atât *formale* (oficiale), cât și *informale* (neoficiale). În cadrul grupurilor mici de angajați (de exemplu, o formație/echipă de muncă, un serviciu, birou sau compartiment) care își desfășoară activitățile printr-un schimb relativ stabil de informații, există două tipuri majore de rețele de comunicare: (1) centralizate și (2) descentralizate.

Într-o **rețea centralizată** membrii grupului trebuie să comunice prin intermediul unei persoane pentru a rezolva probleme sau a lua decizii. Într-o **rețea descentralizată**, persoanele pot comunica liber cu ceilalți membri ai grupului: membrii procesează informațiile în mod egal (între ei) până când toți cad de acord în legătură cu o decizie (Daft & Marcic, 2009).

În cadrul **rețelelor centralizate** există mai multe tipare prin care membrii pot comunica, însă există o persoană care ocupă poziția centrală și comunică direct cu unii membri și indirect cu alții. În rețelele descentralizate nu există o astfel de persoană, membrii rețelei având oportunități egale de a comunica cu doi sau mai mulți/toți membrii.

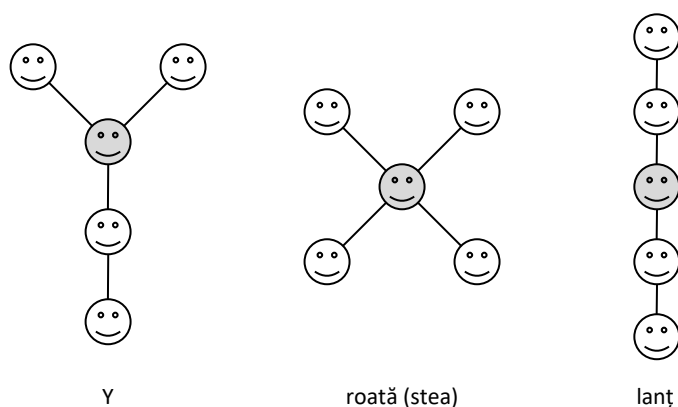


Figura 11. Rețele de comunicare centralizate (cu persoană-pivot)

Sursa: Griffin, R. W. (1990). *Management* (3rd ed.). Houghton Mifflin Company, p. 556.

După cum se poate observa din figura 11 (în care există un grup format din cinci persoane, din care una ocupă locul central), principalele tipuri de rețele centralizate de comunicare sunt:

- rețea în formă de Y: unul din membrii rețelei, situat în partea de jos, nu comunică direct cu persoana-pivot, ci prin intermediul unui alt angajat, existând o anumită formă de descentralizare a comunicării; totuși, persoana din centru comunică și centralizează informațiile prin contactul direct cu trei din membrii rețelei;

- rețea în formă de *roată* (*stea*): toate comunicările se fac prin intermediul persoanei situate în centrul rețelei; centrul este responsabil de centralizarea tuturor informațiilor, de furnizarea de instrucțiuni, sarcini etc.; fiecare din cei patru membri ai rețelei comunică direct numai cu persoana-pivot (și deloc între ei). În acest caz sistemul de comunicare este supercentralizat;
- rețea în formă de *lanț*: doi dintre membrii rețelei primesc fiecare informații de la câte un coleg care, la rândul lor, comunică direct cu persoana-pivot. În acest sens, se poate observa existența unei linii ierarhice în ceea ce privește comunicarea. În cadrul rețelelor în formă de lanț și de `Y` se apelează la tipare de comunicare care respectă liniile de comandă formale din cadrul unei structuri organizatorice.

Rețelele descentralizate, care nu asigură centralizarea de către o persoană-pivot a mesajelor transmise în cadrul grupului, pot fi (figura 1.5.4.): (1) rețea în formă de *cerc*: fiecare membru din rețea comunică cu alte două persoane din cadrul grupului; (2) rețea *completă* de comunicare (numită și *rețea în formă de cristal*): fiecare membru din rețea comunică cu oricare din ceilalți membri.

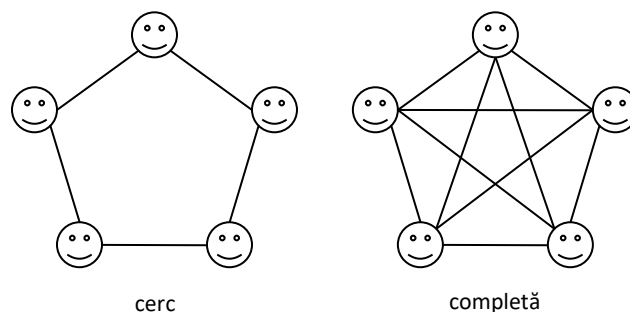


Figura 12. Rețele de comunicare descentralizate (fără persoană-pivot)

Sursa: Griffin, R. W. (1990). *Management* (3rd ed.). Houghton Mifflin Company, p. 556.

Rețelele centralizate permit elaborarea mai rapidă a deciziilor, fiind eficiente în rezolvarea problemelor simple; în cazul problemelor și proceselor complexe, sunt eficiente rețelele descentralizate (Mihuț, și alții, 2003). Într-un mediu global competitiv, organizațiile se bazează, de obicei, pe grupuri/echipe care să se ocupe de problemele complexe (Daft & Marcic, 2009) astfel: (1) când activitățile sunt complexe și dificile, toți membrii grupului trebuie să facă schimb de informații într-o manieră descentralizată pentru a rezolva problemele (angajații/grupurile au nevoie de un flux liber de comunicare în toate direcțiile); (2) când grupurile/echipele efectuează activități de rutină și au nevoie de mai puțin timp pentru prelucrarea informațiilor, se poate apela la comunicarea centralizată (datele pot fi orientate spre un supraveghetor pentru luarea deciziilor, lucrătorii având posibilitatea de a-și petrece cea mai mare parte a timpului în activitățile operative).

Rețeaua de comunicare organizațională informală are trei caracteristici principale (Certo & Certo,

2012): (1) apare și este folosită în mod neregulat (nereglementat, nesistematizat) în cadrul organizației; (2) nu este controlată de către managerii de vârf, care nu pot nici măcar să o influențeze; (3) există, în special, pentru a servi propriile interese ale oamenilor care fac parte din ea. În cadrul organizațiilor se dezvoltă, de obicei, mai multe rețele de zvonuri, unele dintre acestea putând fi necoordonate. Rețeaua de zvonuri nu se limitează la comunicarea orală; poate include note scrise, e- mailuri, mesaje trimise prin fax. Prin rețeaua de zvonuri se pot transmite informații relevante/utile pentru performanța organizației, dar și bârfe. O mare atenție trebuie acordată bârfelor și zvonurilor, care pot fi dăunătoare pentru moralul angajaților, afectând relațiile dintre ei, loialitatea, atașamentul și implicarea în realizarea sarcinilor zilnice și, deci, obținerea performanțelor. De asemenea, unele bârfe și zvonuri se pot extinde în afara organizației, aducând prejudicii semnificative în relațiile cu stakeholderii.

Capitolul 6. Controlul în organizație

Controlul depinde foarte mult de celelalte funcții ale managementului. Gradul în care au fost realizate planificarea, organizarea și conducerea este dezvăluit prin intermediul controlului. Mai mult, planificarea și controlul sunt denumite *funcții gemene siameze ale managementului*, deoarece controlul presupune asigurarea că un eveniment are loc așa cum a fost planificat (Certo&Certo, 2012).

6.1. Rolurile controlului

Controlul, în sens general, este procesul de reglare a activităților/comportamentelor/proceselor. *Controlul managerial* este procesul de reglare a activităților, comportamentelor și proceselor organizaționale, astfel încât performanțele (rezultatele) să fie în conformitate cu așteptările organizației (standardele, obiectivele organizaționale). Scopul controlului este să determine dacă oamenii și diferitele componente ale sistemului, care alcătuiesc firma sau organizația respectivă, fac CE trebuie și CUM trebuie; cu alte cuvinte, determină dacă și cum se realizează un progres spre îndeplinirea obiectivelor și a sarcinilor stabilite (planificate) a se realiza (Ursachi, 2007). Prin urmare, prin intermediul controlului, managerii au posibilitatea de (1) a se asigura că performanțele obținute sunt în conformitate cu obiectivele și planurile prestabilite, și în caz contrar, de (2) a acționa astfel încât să fie corectate la timp abaterile/deviațiile semnificative. În organizație rolurile controlului sunt multiple:

- *contracararea incertitudinii*: pentru a face față schimbărilor/incertitudinii mediului, managerii utilizează sistemele de control pentru a gestiona eficient toate resursele de care dispun, a monitoriza/evalua nivelul real al performanțelor organizaționale și a regla activitățile, comportamentele și procesele care se abat de la misiunea, obiectivele și planurile organizaționale. În fiecare etapă a procesului de control sunt obținute o serie de informații care vin în sprijinul predictibilității, ordinii și siguranței;
- *identificarea neregulilor și erorilor*: monitorizarea activităților, proceselor și comportamentelor, dar și măsurarea performanțelor obținute și compararea lor cu standardele prestabilite, oferă informații prețioase privind greșelile, erorile și neregulile existente sau potențiale (care pot să apară). După cum arată unii autori, micile probleme se pot transforma în probleme mari (Kinicki & Williams, 2010). De exemplu, depășirea costurilor, defectele de fabricație, scăderea cifrei de afaceri, erorile contabile, precum și nemulțumirile clienților sunt aspecte care pot fi tolerate pe termen scurt, dar pe termen lung pot duce chiar la prăbușirea organizației;

- *identificarea oportunităților*: în lipsa controlului se pot pierde oportunitățile de reglare/corecție și eficientizare a activităților, proceselor și comportamentelor nedorite/deviante. Stabilirea standardelor, compararea lor cu performanțele efectiv realizate, identificarea diferențelor/abaterilor (și a cauzelor acestora), respectiv corectarea lor imediată prin implementarea corespunzătoare a unor măsuri clare (etape esențiale ale procesului de control), ajută la identificarea și valorificarea în timp util a tuturor oportunităților;
- *gestionarea situațiilor complexe*: atunci când o organizație devine tot mai mare sau atunci când fuzionează cu o alta, se poate ajunge la apariția mai multor linii de produse, la necesitatea respectării unor politici de aprovizionare și desfacere diferite, chiar și la utilizarea lucrătorilor din culturi diferite; controalele îi pot ajuta pe manageri să coordoneze eficient aceste situații (Kinicki & Williams, 2010);
- *descentralizarea autorității*: activitățile de control se bazează, de cele mai multe ori, pe implicarea angajaților de pe toate nivelurile ierarhice și pe descentralizarea autorității în vederea luării deciziilor de reglare eficientă și eficace a abaterilor înregistrate. În secțiunea următoare descriem managementul prin excepție, o tehnică de control care se bazează pe descentralizarea autorității.

6.2. Procesul de control

Procesul de control în organizații constă într-o succesiune formală și sistematică de eforturi și activități de precizare a zonelor de control, de stabilire a standardelor (performanțe așteptate), de măsurare a realizărilor și rezultatelor (performanțe obținute), de comparare a performanțelor cu standardele, de determinare a abaterilor și de identificare a semnificației și cauzelor acestora, și, în final, fie de aplicare a unor măsuri de corectare a deviațiilor, fie de modificare a standardelor. Procesul de control cuprinde șase etape/faze distincte (figura 13):

1. Determinarea zonelor de control.
2. Stabilirea standardelor.
3. Măsurarea performanței.
4. Compararea performanței cu standardele.
5. Luarea măsurilor corective (în cazul neatingerii standardelor) sau recunoașterea performanței (în cazul atingerii sau chiar depășirii standardelor).
6. Ajustarea corespunzătoare a standardelor și măsurătorilor.

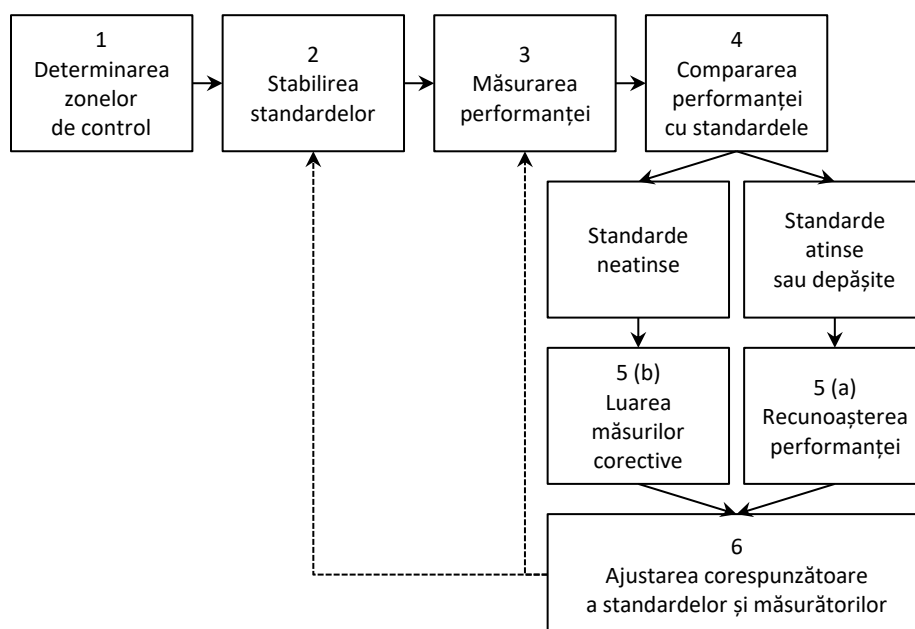


Figura 13. Procesul de control

Sursa: Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management* (2nd ed.). McGraw-Hill, p. 507.

Pentru determinarea **zonelor de control** este important ca managerii să înțeleagă și să recunoască, de la început, care este scopul controlului (de ce) și către ce/cine trebuie orientat cu prioritate. Există șase zone de control organizațional (Kinicki & Williams, 2010): *fizică* (clădiri, echipamente, bunuri), *umană*, *informațională*, *financiară*, *structurală* și *culturală* (norme, valori, credințe). Pentru eficientizarea controlului este important ca în stabilirea zonelor de control să se aibă în vedere mai multe dimensiuni/perspective organizaționale.

În **stabilirea standardelor** trebuie să se aibă în vedere faptul că acestea vor fi folosite pentru compararea cu rezultatele viitoare. Eficacitatea procesului de control este puternic influențată de rigurozitatea, precizia și atenția cu care standardele sunt elaborate, oficializate, diseminate, înțelese și acceptate/asumate de angajați.

În controlul managerial, **standardul** reprezintă, de fapt, *performanța așteptată de organizație*, adică nivelul optim al realizării sarcinilor, al desfășurării activităților/ proceselor, al îndeplinirii obiectivelor, al respectării politicilor, procedurilor și regulilor etc. Stabilirea standardelor este un proces extrem de complex și laborios, deoarece trebuie elaborate standarde, în mod distinct, pentru toate elementele care influențează performanța organizației: (1) intrările (resurse); (2) procesele, activitățile, metodele, principiile, comportamentele și bunele practici etc. și (3) ieșirile (produse, servicii). Pe de altă parte, standardele trebuie stabilite în așa fel încât să poată fi adresate fiecărui angajat sau grup de angajați, compartiment și chiar organizației, în general.

Principalele probleme ale stabilirii standardelor se referă la (Hitt, Black & Porter, 2012): (1) cât de specifice trebuie să fie, (2) cine ar trebui să le elaboreze și (3) cât de greu sunt de atins. De aceea, este important a se stabili standarde cantitative precise, clare, măsurabile, concrete, fără a se pierde din vedere calitatea (de multe ori, foarte greu de măsurat).

Măsurarea performanței este, de asemenea, o etapă dificilă și complexă, deoarece, pe baza multi-dimensionalității standardelor de control elaborate, se cuantifică nivelul efectiv (real) al performanței realizate. Dacă în etapa precedentă standardul a fost descris ca reprezentând, de fapt, o performanță (nivel optim), în această etapă, performanța care trebuie măsurată este sinonimă cu realizările și rezultatele obținute. Măsurarea performanței este *o procedură formală și sistematică de cuantificare a rezultatului obținut în urma unei activități sau a unui proces*.

În măsurarea performanțelor trebuie parcurși, în funcție de fiecare situație în parte, mai mulți pași:

- Recunoașterea standardului care urmează a fi folosit pentru comparare: ce se măsoară?
- Numirea persoanei responsabile, respectiv precizarea modalităților/tehnicilor de măsurare și a instrumentelor/echipamentelor/aparatelor de măsurare: cine, cum și cu ce măsoară?
- Precizarea criteriilor de măsurare în funcție de factorii care determină obținerea performanței: în baza căror criterii se va calcula performanța?
- Definirea regulilor și procedurilor de măsurare, precum și a altor aspecte metodologice legate de momentul și locul în care se va face măsurarea, intervalul de timp avut în vedere, durata și frecvența măsurărilor, felul în care sunt precizate și transmise managerilor informațiile colectate (de exemplu, fișe de control, rapoarte statistice, rapoarte orale/scrise, sisteme informatice) etc.: când, unde, pentru ce perioadă, cât timp, cât de des, ce se consemnează și cum sunt transmise rapoartele de feedback managerilor?
- Măsurarea efectivă a realizărilor, cumularea rezultatelor și obținerea unui punctaj general care să poată fi comparat cu standardul avut în vedere.

O atenție deosebită trebuie acordată relevanței și obiectivității măsurărilor efectuate, dar și obținerii consensului în legătură cu criteriile/metodologia/instrumentele de măsurare. Măsurările trebuie efectuate cu regularitate predeterminată pentru a descoperi orice deviații cât mai repede posibil, evitând în același timp efectuarea de măsurători care nu sunt necesare (Ursachi, 2007).

Compararea performanței cu standardele este etapa în care se urmărește (1) evidențierea diferențelor dintre „ce este” (performanța reală) și „ce ar fi trebuit să fie” (obiective și standarde), respectiv, (2) acordarea unui calificativ (dacă există un clasament prestabilit bazat pe cuantificarea finală a performanței) și încadrarea performanței realizate în sau în afara zonei de toleranță (limitele acceptabile).

Uneori, managerii își dau seama prea târziu că anumite comparații nu pot fi făcute. La fel cum măsurarea performanței este puternic influențată de standarde, așa și comparațiile sunt afectate de tipurile de măsurători disponibile; dacă măsurătorile nu au fost construite într-un sistem adecvat, de obicei, nu este posibilă revenirea și reconfigurarea lor pentru comparație (Hitt, Black & Porter, 2012).

Zona de toleranță, adică limitele acceptabile ale anumitor variații/abateri, este adesea încorporată într-un sistem informatic, pe baza unui principiu de control numit *management prin excepție*, care susține că managerii ar trebui să fie informați despre o situație numai în cazul în care datele arată o abatere semnificativă de la standarde (Kinicki & Williams, 2010).

Managementul prin excepție (MPE) este o tehnică de control bazată pe principiul excepției conform căruia managerul ierarhic superior este informat și implicat în reglarea activităților, comportamentelor și proceselor numai în cazuri de excepție, atunci când abaterile se situează în afara zonei de toleranță. Managementul prin excepție dă posibilitatea focalizării atenției cu prioritate asupra situațiilor care necesită intervenție imediată (Schermerhorn, 2012).

MPE presupune ca activitatea curentă a fiecărui compartiment, atâta timp cât se încadrează între niște limite stabilite, să se desfășoare fără intervenția managerului; managerul se poate concentra asupra activităților importante, fundamentale, de nivel superior, urmând să intervină în activitatea curentă a compartimentului condus doar în cazul apariției unor situații de excepție, atunci când sunt necesare cunoștințele, experiența și/sau autoritatea sa (Ilieș, și alții, 2009).

Principalul neajuns al MPE se referă la posibilitatea ca într-o perioadă mai îndelungată să nu apară situații excepționale, dând naștere unui sentiment de siguranță, de autoliniștire, ceea ce are drept urmare o slăbire a gradului de rezistență a organizației față de apariția unor dificultăți neprevăzute (Lazăr, Mortan & Lazăr, 2000).

În urma comparării performanțelor cu standardele, managerii pot trasa principalele concluzii, pe două direcții majore: (a) dacă performanța este mai mare sau egală cu așteptările, se impune recunoașterea performanței (sau nu este necesar a se lua măsuri suplimentare), și (b) dacă performanța este mai mică decât așteptările, se impune luarea măsurilor corective, dacă e cazul.

Recunoașterea performanței pozitive are ca scop principal menținerea, consolidarea și încurajarea persoanelor, comportamentelor, eforturilor și a acțiunilor/proceselor care au facilitat atingerea sau chiar depășirea standardelor de control. Recunoașterea performanțelor pozitive se realizează prin intermediul pârghiilor specifice motivării și recompensării. Totuși, înaintea recompensării abaterilor pozitive, se impune revizuirea standardelor, deoarece acestea ar putea fi prea simple și/sau ușoare.

Luarea măsurilor corective (dacă e cazul) este necesară în situațiile în care standardele nu au fost atinse (s-au înregistrat abateri negative). În acest sens, managerii trebuie să fie preocupați de (1) identificarea

surselor și cauzelor abaterilor de la standarde, (2) adoptarea și implementarea celor mai potrivite măsuri de reglare a activităților/comportamentelor/proceselor și (3) urmărirea eficacității implementării acestor măsuri (dacă, după un anumit timp, ca urmare a măsurilor aplicate, deviațiile au fost reduse semnificativ și chiar eliminate). Dacă performanțele sunt mai mici decât standardele, managerii pot decide dacă se impun (1) **măsuri corective imediate**, care *rezolvă problema odată apărută, pentru a reveni din nou pe drumul cel bun*, sau (2) **măsuri corective de bază**, *să investigheze situația și să afle cum și de ce performanțele nu sunt corespunzătoare, înainte de a corecta abaterea*.

După cum arată unii specialiști, nu este neobișnuit ca managerii să-și dea seama că nu au timp pentru a găsi sursa unei probleme (pentru a iniția acțiuni corective de bază) și să continue să "stingă incendii-le", cu acțiuni corective imediate (Robbins & Coulter, 2012). Managerii eficace analizează abaterile semnificative și își alocă timp pentru a identifica și corecta cauzele deviațiilor, dacă beneficiile acestor demersuri se justifică.

Ajustarea corespunzătoare a standardelor și măsurătorilor este necesară atunci când managementul constată sau i se semnalează o abatere de la standard (fie pozitivă, fie negativă) și, în urma unei analize riguroase, identifică următoarele două cauze (surse) majore generatoare de abateri:

- *standardele*: datorită unor erori de stabilire/planificare a standardelor (de exemplu, standarde prea simple sau prea dificile; neclare; imposibil de cuantificat etc.) acestea trebuie reanalizate, revenindu-se la cea de-a doua etapă a procesului de control pentru a se stabili noi standarde;
- *măsurătorile*: datorită unor erori legate de măsurarea performanței (alegerea greșită a criteriilor relevante pentru performanța măsurată, lipsa preciziei măsurătorilor datorată subiectivității și/sau defecțiunilor aparatului/instrumentului de măsurare, precizări neclare legate de aspectele metodologice etc.), se revine la cea de-a treia etapă a procesului de control (figura 1.6.1.).

Alți autori prezintă următoarele cauze principale ale abaterilor de la standarde (Ionescu & Cazan, 2007, pg. 206-207): (1) planificarea greșită, (2) standardele fuzzy (vagi, neclare), (3) controalele ne-potrivite, (4) ratarea în identificarea abaterilor semnificative, (5) o frecvență insuficientă de măsurare, (6) cauze de personal (nepriepere, neglijență etc.) și (7) forțele din mediul extern.

6.3. Realizarea controlului

Cele mai multe organizații utilizează aspecte sau elemente specifice atât controlului birocratic, cât și controlului descentralizat, dar managerii pun accentul, în general, pe un tip de control sau altul, în funcție de cultura organizațională și de propriile convingeri despre control.

Controlul birocratic (*mecanicist, administrativ*) este o abordare managerială care se bazează pe reglarea prin reguli, politici, supervizare, bugete, grafice, sisteme de recompensare și alte mecanisme

administrative cu rol de a asigura că angajații au un comportament adecvat și ating standardele.

Trăsăturile specifice controlului birocratic includ următoarele (Daft & Marcic, 2009):

- implică monitorizarea și influențarea comportamentului angajaților prin definirea explicită și utilizarea pe scară largă a regulilor, politicilor, autorității ierarhice, a documentației scrise, a sistemelor de recompensare și a altor mecanisme formale;
- se bazează pe centralizarea autorității și supravegherea îndeaproape a personalului;
- responsabilitatea pentru controlul calității revine mai degrabă inspectorilor și supraveghetorilor, decât angajaților;
- descrierile posturilor sunt generale, iar managerii stabilesc standarde individuale minimale;
- pentru îndeplinirea standardelor, angajaților li se oferă recompense extrinseci (salarii, promovări);
- angajații participă rar la procesul de control;
- cultura organizațională este oarecum rigidă iar managerii nu o consideră un mijloc util în procesul de control;
- tehnologia este folosită adesea pentru a controla fluxul și ritmul de muncă sau pentru a monitoriza angajații.

Controlul organic (*social, descentralizat*) este o abordare managerială care se bazează pe descentralizarea controlului și pe valori, convingeri, tradiții, cultură organizațională, norme împărtășite și relații informale, pentru a regla comportamentul angajaților și a facilita atingerea obiectivelor organizaționale.

Trăsăturile specifice controlului organic (descentralizat) includ următoarele (Daft & Marcic, 2009):

- se bazează pe valori culturale, tradiții, credințe comune, încredere, încurajări în îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- regulile și procedurile sunt utilizate numai atunci când sunt necesare;
- organizația pune mare accent pe selecția corespunzătoare a personalului și socializare, pe influențarea comportamentului pentru atingerea obiectivelor;
- împuternicirea angajaților, socializarea și trainingul eficiente/eficace pot contribui la atingerea standardelor cu ajutorul auto-controlului;
- structura organizatorică este aplatizată și orizontală, cu autoritate flexibilă și echipe de muncitori care rezolvă problemele și fac îmbunătățiri;
- descrierile posturilor sunt bazate, în general, pe rezultate; accentul este pus mai mult pe rezultate decât pe sarcinile specifice care trebuie efectuate;
- toată lumea este implicată în controlul de calitate;
- managerii folosesc nu numai recompense extrinseci, ci și recompense intrinseci (semnificația

muncii, posibilități de învățare, creștere etc.);

- tehnologia este folosită pentru împuternicirea angajaților, oferindu-le sprijinul și informațiile de care au nevoie pentru rezolvarea problemelor;
- oamenii sunt recompensați atât pentru succesul echipei și al organizației, cât și pentru performanțele lor individuale, iar accentul se pune pe echitate.

Deși controlul organic este mai puțin rigid decât controlul birocratic, ar fi o greșeală să presupunem că ar fi mai bun; ambele abordări pot fi utile pentru controlul organizațional și cele mai multe organizații folosesc în mecanismele lor de control atât aspecte ale controlului organic, cât și ale controlului birocratic (Lewis, Goodman, Fandt & Michlitsch, 2007).

Managerii de vârf se confruntă adesea cu o dilemă referitoare la alegerea strategiei/filosofiei de control, potrivită pentru organizația lor. Această decizie se poate lua mult mai ușor dacă managerii evaluează mai întâi următorii patru factori (Lewis, Goodman, Fandt & Michlitsch, 2007):

- *stilul individual de leadership*: dacă managerul este orientat spre sarcină, este mai adecvat controlul birocratic, iar dacă este orientat spre relație, este mai adecvat controlul organic;
- *cultura organizațională*: dacă se încurajează participarea angajaților la luarea deciziilor și sunt re-compensați pentru participare și loialitate, este mai adecvat controlul organic; dacă deciziile se iau în vârful piramidei și nu este încurajată participarea, este mai adecvat controlul birocratic;
- *profesionalismul angajaților*: dacă în organizație există angajați foarte bine pregătiți și educați ca-re, cel mai probabil, vor participa la luarea deciziilor și vor accepta standarde înalte, este mai adecvat controlul organic; dacă angajații sunt lipsiți de experiență și pregătire corespunzătoare și nu doresc să participe la luarea deciziilor, cel mai adecvat este controlul birocratic;
- *indicatorii de performanță*: dacă există posibilități de măsurare/cuantificare a performanței este mai adecvat controlul birocratic; dacă performanța este dificil de măsurat/cuantificat, cel mai adecvat este controlul organic.

6.4. Tipurile de control

Având în vedere nivelul ierarhic și scopul major pentru care este derulat controlul în organizații, pot fi identificate trei tipuri de control: strategic, tactic și operațional.

Controlul strategic include monitorizarea factorilor de mediu, precizarea standardelor în conformitate cu obiectivele strategice și reglarea acțiunilor/proceselor la nivelul întregii organizații, cu scopul implementării eficiente și eficace a planurilor strategice. Controlul strategic este realizat, în principal, de managerii de vârf (președinte și vicepreședinți) care au o perspectivă organizațională de ansamblu; monitorizarea se realizează pe baza rapoartelor emise la fiecare 3, 6, 12 sau mai multe luni, deși pot fi

solicitate și rapoarte mai frecvent, în cazul în care organizația funcționează într-un mediu incert (Kinicki & Williams, 2010). Principalele dificultăți ale controlului strategic sunt generate de următoarele aspecte: (1) strategiile organizației, stabilite, de regulă, pe termen lung, nu permit precizarea unor standarde concrete, specifice; (2) performanțele strategice sunt expuse schimbărilor în timp; (3) incertitudinea mediului.

Controlul tactic include precizarea standardelor în conformitate cu obiectivele tactice și reglarea acțiunilor/proceselor/comportamentelor la nivelul compartimentelor, cu scopul implementării eficiente și eficace a planurilor tactice. Controlul tactic este derulat, în principal, de către managerii de mijloc (manageri de divizii, fabrici, sucursale) care sunt preocupați de raportările săptămânale sau lunare (Kinicki & Williams, 2010). Patru dintre cele mai importante tipuri de sisteme de control tactic sunt (Hitt, Black, & Porter, 2012): (1) controlul financiar, (2) controlul bugetar, (3) controlul de supraveghere a structurii și (4) controlul politicilor și procedurilor de resurse umane. Desigur, aceste controale tactice pot fi incluse și în categoria celor strategice (descrise anterior), dacă sunt extinse la nivelul întregii organizații.

Controlul operațional include precizarea standardelor specifice în conformitate cu operațiile, sarcinile și obiectivele individuale și reglarea acțiunilor/proceselor/comportamentelor la nivelul fiecărui angajat/grup de angajați, cu scopul implementării eficiente și eficace a planurilor operaționale. Controlul operațional este în sarcina managerilor operaționali (șef de compartiment, șef de echipă), preocupați de rezultatele zilnice. Controlul operațional poate fi analizat prin raportarea la cele trei elemente de bază implicate în orice tip de producție (Hitt, Black, & Porter, 2012): (1) intrări – control a priori sau pre-control, (2) procesul de transformare – control simultan sau reglare prin alertă și (3) ieșiri – control a posteriori, post-control sau post-reglare.

Controlul a priori, numit și *pre-reglare* sau *control preliminar*, asigură direcțiile clare și resursele necesare, înainte de începerea activităților. Este un control preventiv, urmărind reglarea inputurilor (cantitate, calitate, caracteristici etc.) pentru asigurarea faptului că respectă standardele necesare pentru derularea corectă a procesului de transformare.

Controlul a priori este important pentru reglarea la timp a intrărilor, precum și a diverselor acțiuni, comportamente și procese care nu respectă prevederile și standardele formale, care pot cauza sau facilita apariția abaterilor în timpul procesului sau la finalizarea lui.

Controlul simultan, numit și reglare prin alertă, constă în supravegherea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor/performanțelor intermediare și reglarea imediată a abaterilor care apar în timpul derulării activităților și proceselor, pentru asigurarea faptului că planurile sunt respectate și standardele finale vor fi atinse.

Controlul a posteriori, numit și post-reglare sau post-control, este procesul de reglare efectuat după ce produsul/serviciul a fost realizat, pentru verificarea faptului că outputul final este în conformitate cu standardele și obiectivele organizaționale. Controlul a posteriori poate fi apreciat, într-o formă simplistă, ca o verificare a caracteristicilor și calității ieșirilor (produse, servicii).

6.5. Disfuncțiile posibile ale sistemelor de control

Probabil, partea cea mai critică pentru fiecare manager, dar și pentru organizații în general, este unde să tragă linia între un control prea mare (care poate duce la resentimente și reduce motivația) și prea puțin control (care poate expune organizația și managerii la riscuri foarte costisitoare) (Hitt, Black & Porter, 2012).

Supra-controlul înseamnă restrângerea autonomiei posturilor într-o asemenea măsură încât se împiedică serios realizarea cu eficacitate a activității respective.

Sub-controlul constă în sporirea autonomiei posturilor într-o asemenea măsură încât organizația își pierde capacitatea de a direcționa eforturile individuale înspre atingerea obiectivelor organizaționale.

Alte neajunsuri/bariere/ dis- funcții posibile ale sistemelor de control sunt: neimplicarea sau implicarea insuficientă a angajaților în procesul de control, lipsa auto-controlului, accent excesiv pe mijloace, procese și măsurători și nu pe rezultate/finalități, focalizarea asupra unei singure dimensiuni a performanței (de regulă, cea financiară) etc. Pe lângă acestea, amintim (Bartol & Martin, 1994):

- *alterarea comportamentului*: indivizii își formează comportamentele stimulate de către sistemele de control și sistemele de recompensare asociate, chiar dacă aceste comportamente sunt incompatibile cu obiectivele organizaționale;
- *trucarea datelor*: managerii încearcă să îmbunătățească situația respectării standardelor prin manipularea datelor și/sau a folosirii resurselor, și nu prin realizarea cu bună credință a unor rezultate mai bune. Controlul poate avea ca efect tendința oamenilor de a furniza informații incorecte, pentru a nu le fi puse în pericol șansele de satisfacere a propriilor nevoi/interese;
- *întârzieri în operare*;
- *atitudini negative, rigiditate și birocrăție excesive*.

6.6. Trăsăturile sistemului eficace de control

La proiectarea unui sistem de control, trebuie să fie luați în considerare patru factori importanți (Lewis, Goodman, Fandt & Michlitsch, 2007):

1. *Variatatea*: numărul și diversitatea activităților, proceselor, comportamentelor și obiectelor/articolelor care sunt măsurate și reglate. Sistemele devin tot mai complexe pe măsură ce

numărul de elemente și numărul de interacțiuni posibile dintre ele cresc. În cadrul sistemelor complexe, incertitudinea sporește și tot mai multe elemente ajung să fie în neregulă și greu de controlat.

2. *Capacitatea de a anticipa problemele*: dacă performanța realizată nu este conformă cu standardele stabilite, abaterile sunt observate/constatate, apoi raportate unei persoane/unor persoane responsabile cu luarea deciziei privind măsurile corective necesare. După implementarea măsurilor se așteaptă ca performanța să revină la o valoare acceptabilă. În mod inevitabil, pot exista întârzieri între etapele de observare, raportare, decizie de corecție, implementare a măsurilor și eliminarea abaterilor. Pe durata desfășurării acestor etape, performanța poate continua să fie inacceptabilă, capacitatea de a anticipa problemele fiind absolut necesară.
3. *Exactitatea aparatului de măsură* afectează precizia cu care sunt făcute măsurătorile. În proiectarea sistemului de control trebuie să se aibă în vedere alegerea dispozitivelor de măsurare adecvate fiecărui element și fiecărui tip de control în parte.

Compoziția, consistența și destinația rapoartelor de feedback: sistemul de control generează foarte multe date și informații, dar nu toate trebuie incluse în rapoartele formale destinate managerilor. Conform managementului prin excepție, managerii de pe nivelul ierarhic superior trebuie să fie informați numai în situațiile în care abaterile sunt în afara zonei de toleranță admisă, situații în care se impune intervenția lor imediată.

Un sistem eficace de control are următoarele **caracteristici esențiale**:

- *Orientat înspre viitor și bazat pe strategia organizațională*: susține planurile organizaționale și vizează, în special, activitățile care pot ajuta la atingerea obiectivelor; măsoară ceea ce este important acum și ceea ce va fi important în viitor (nu ceea ce a fost important în trecut); în plus, sistemul eficace de control furnizează informații utile atât pentru prezent, cât și pentru viitor.
- *Multidimensional și focalizat*: se preocupă simultan de toate aspectele organizaționale (tehnice și tehnologice, economice, manageriale, sociale, morale etc.); aplică eficient și eficace instrumentul numit *balance scorecard*; utilizează criterii de măsurare atât cantitative, cât și calitative; permite utilizarea mai multor tipuri, forme și instrumente specifice de control etc.
- *Economicos*: înregistrează indici favorabili în analiza de tip cost-beneficiu, adică cheltuielile ocazionate prin procesul de control sunt mai mici decât beneficiile pe care le generează; în plus, ceea ce se măsoară și reglează prin intermediul controlului, trebuie să fie important, util și relevant pentru scopurile organizației. Monitorizarea și măsurarea rezultatelor costă, dar eșecul în detectarea erorilor/abaterilor costă și el (Williams, 2006). Pentru a fi eficientă, frecvența

monitorizărilor ar trebui să echilibreze costurile implicate cu costul neluării măsurilor corective necesare în timp util.

- *Cu precizie, acuratețe și obiectivitate*: conține prevederi formale clare referitoare la fiecare element și etapă a procesului de control (activități, mijloace, termene, persoane, relații, responsabilități etc.). În etapa de măsurare a performanțelor, acuratețea controlului este influențată și de maniera în care persoanele responsabile verifică gradul de precizie a aparatelor de măsură și control (AMC) și supraveghează utilizarea lor corectă și obiectivă.
- *Realist*: colectează și se bazează numai pe informații reale/folositoare/corecte/clare, pe „definiții operaționale” sau pe convenții care să conducă la aceleași concluzii, indiferent de persoana care face evaluarea.
- *Oportun (sub aspect temporal)*: controlul se derulează la momentul potrivit, asigură obținerea informațiilor necesare în timp util, asigură canalele necesare pentru ca informațiile să ajungă la timp în posesia celor care au nevoie de ele și le pot utiliza cu maximum de randament pentru implementarea schimbărilor.
- *Posibil de monitorizat*: controlul trebuie să permită monitorizarea activităților în scopul reducerii timpului dintre apariția unei dereglări și raportarea acesteia (Naghi & Stegorean, 2001).
- *Acceptabil pentru membrii organizației*: este perceput de membrii organizației ca fiind corect, util și necesar pentru activitățile lor zilnice; managerii îi motivează și mobilizează pe toți angajații să se implice în procesul de control, să accepte standardele și să se angajeze în respectarea lor.
- *Flexibil*: corespunde diferitelor condiții și circumstanțe, în general, foarte schimbătoare. Rigiditatea sistemelor de control nu este o caracteristică valoroasă a acestora.

În manifestarea controlului se recomandă următoarele *reguli* (Mihuț, și alții, 2003): plasarea controlului cât mai aproape de fenomenul economic și social controlat; adoptarea unei atitudini civilizate; proiectarea unui control pe bază de reguli și norme; evitarea controlului cu idei preconcepute, părerea formându-se numai după exercitarea controlului; individualizarea controlului pe om și pe problemă.

Referințe bibliografice¹

1. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1994). *Management* (2nd ed.). McGraw-Hill.
2. Bazerman, M. H. (1986). *Judgment in managerial decision making*. New York: Wiley.
3. Boddy, D. (2008). *Management: An introduction* (4th ed.). Prentice Hall.
4. Borza, A., Ilieș, L., Lazăr, I., Popa, M., Sonea-Câmpeanu, E., Mortan, M., Vereș, V. (2005). *Management*. Cluj-Napoca: Risoprint.
5. Câmpeanu-Sonea, E., & Sonea, A. (2011). *Evoluția resursei umane în context organizațional*. Cluj-Napoca: Risoprint.
6. Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). *Modern management: Concepts and skills* (12th ed.). Prentice Hall.
7. Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). *Understanding management* (6th ed.). South-Western, Cengage Learning.
8. DuBrin, A. J. (2010). *Essentials of management* (9th ed.). South-Western.
9. French Jr., J. R., & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. Zander, *Group dynamics: Research and theory* (pp. 607-623). New York: Harper & Row.
10. Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2012). *Management: People/performance/change*. Prentice Hall.
11. Griffin, R. W. (1990). *Management* (3rd ed.). Houghton Mifflin Company.
12. Griggs, R. A. (2012). *Psychology: A concise introduction* (3rd ed.). New York: Worth Publishers.
13. Hill, C. W., & McShane, S. L. (2008). *Principles of management*. McGraw-Hill.
14. Hitt, M., Black, J. S., & Porter, L. W. (2012). *Management* (3rd ed.). Prentice Hall.
15. Huber, G. P. (1980). *Managerial decision making*. Scott, Foresman.
16. Ionescu, Gh. Gh., & Cazan, E. (2007). *Management*. Timișoara: Editura Universității de Vest.
17. Ilieș, L., & Crișan, E. (2010). *Transportul de mărfuri*. Cluj-Napoca: Risoprint.
18. Ilieș, L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., & Vereș, V. (2009). *Management*. Cluj-Napoca: Risoprint.
19. Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*. București: Editura Economică.
20. Jones, G. R. (2003). *Organizational theory, design, and change: Text and cases* (4 ed.). Pearson.

¹ Acest material este o sinteză din lucrarea: Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013): *Management. Concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană

21. Kinicki, A., & Williams, B. K. (2010). *Management: A practical introduction* (5th ed.). McGraw-Hill.
22. Lazăr, I., Mortan, M., & Lazăr, P. S. (2000). *Bazele managementului*. Alba Iulia: Star Soft.
23. Lewis, P. V. (1987). *Organizational communication: The essence of effective management* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
24. Lewis, P. S., Goodman, S. H., Fandt, P. M., & Michlitsch, J. F. (2007). *Management: Challenges for tomorrow's leaders* (5th ed.). Thomson.
25. Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. McGraw-Hill International Editions.
26. Marcu, F. (2000). *Marele dicționar de neologisme*. București: Saeculum.
27. Mihuț, I., Pop, I. S., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., & Lungescu, D. (2003). *Management general*. Cluj-Napoca: Carpatica.
28. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
29. Naghi, M., & Stegorean, R. (2003). *Managementul producției industriale*. Cluj-Napoca: Dacia.
30. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2007a). *Metodologii manageriale*. București: Tribuna Economică.
31. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2007b). *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică.
32. Petrișor, I. (1999). *Progresul organizațional. Schimbare, transformare și inovare organizațională*. Timișoara: Mirton.
33. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013): *Management. Concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
34. Prutianu. (2008). *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom.
35. Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). *The strategy process: Concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
36. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Prentice Hall.
37. Schermerhorn, J. R. (2012). *Exploring management* (3rd ed.). Wiley.
38. Ursachi, I. (2007). *Management* (ed. a III-a, revăzută și adăugită). București: Editura ASE.
39. Williams, C. (2011). *Management* (6th ed.). South-Western, Cengage Learning