

005
E82

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII AL REPUBLICII MOLDOVA
INSTITUȚIA PUBLICĂ
UNIVERSITATEA DE STAT DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE
NICOLAE TESTEMIȚANU

Constantin EȚCO Ludmila GOMA
Nina GLOBA

Management și marketing

Teorie și aplicații

CHIȘINĂU
2013

60 76.5
1.9.2

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII AL REPUBLICII MOLDOVA
INSTITUȚIA PUBLICĂ
UNIVERSITATEA DE STAT DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE
NICOLAE TESTEMIȚANU

Catedra economie, management și psihopedagogie
în medicină

Constantin EȚCO Ludmila GOMA
Nina GLOBA

Management și marketing

Teorie și aplicații

715404

Universitatea de Stat de
Medicină și Farmacie
«Nicolae Testemițanu»

Biblioteca Științifică Medicală

SL2

CHIȘINĂU
Centrul Editorial-Poligrafic *Medicina*
2013

Aprobat de Consiliul metodic central al IP USMF Nicolae Testemițanu

Autori:

- Constantin Ețco* – doctor habilitat în științe medicale, profesor universitar, șeful
Catedrei economie, management și psihopedagogie în medicină
Ludmila Goma – doctor în economie, conferențiar universitar
Nina Globa – master în managementul sănătății publice, asistent universitar

Recenzenți:

- Tudor Grejdian* – doctor habilitat în științe medicale, profesor universitar, Catedra
medicină socială și management sanitar
Oleg Lozan – doctor în științe medicale, conferențiar universitar, directorul Școlii de
Management în Sănătate Publică

Redactor: *Stela Chimačovschi*

Machetare computerizată: *Iulia Don*

Suportul de curs Management și marketing (Teorie și aplicații) oferă cunoștințe referitoare la dirijarea organizațiilor. Propune familiarizarea cu termenii și tehnicile uzuale din domeniul managementului și marketingului, pentru a înțelege în detaliu activitatea și procesele manageriale din cadrul unei organizații.

De asemenea, suportul de curs urmărește furnizarea informațiilor de bază privind piața, concurența, strategiile de prețuri, distribuția cât și despre campania de promovare și realizarea planului de marketing. Lucrarea este propusă tuturor celor, care sunt interesați de dinamica organizațiilor, de complexitatea conducerii factorului uman și de asigurarea dezvoltării durabile a afacerilor, în care sunt sau vor fi implicați: studenți, profesori, specialiști.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

Ețco, Constantin

Management și marketing: Teorie și aplicații / Constantin Ețco, Liudmila Goma, Nina Globa; Instituția Publică Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, Catedra economie, management și psihopedagogie în medicină. – Chișinău: CEP *Medicina*, 2013. – 247 p.

Bibliogr. P. 248-250 (74 tit.). – 200ex.

ISBN 978-9975-113-85-4.

CZU 005+339.138(075.8)

E 82

CUPRINS

INTRODUCERE	6
CAPITOLUL I	
ELEMENTE INTRODUCATIVE ÎN MANAGEMENTUL GENERAL...	9
1.1. Accepțiunile generale ale managementului. Definierea și caracterizarea științei managementului.....	9
1.2. Evoluția managementului ca știință.....	12
1.3. Tipologia, competențele și rolurile manageriale	21
CAPITOLUL II	
ORGANIZAȚIA – CADRUL SOCIAL AL ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT.....	29
2.1. Organizația. Variabilele interne și caracteristica organizației.....	30
2.2. Mediul extern al organizației. Micromediul.....	32
2.3. Macromediul organizației.....	34
CAPITOLUL III	
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....	40
3.1. Noțiunea și funcțiile culturii organizaționale.....	41
3.2. Modelul Iceberg al culturii organizaționale.....	43
3.3. Tipurile de culturi organizaționale.....	48
3.4. Managementul culturii organizaționale.....	54
CAPITOLUL IV	
FUNCȚIILE MANAGERIALE ALE ORGANIZAȚIEI.....	58
4.1. Conceptul de funcții ale managementului.....	58
4.2. Previțiunea – atribut în realizarea planificării. Planificarea strategică.....	59
4.3. Organizarea ca concept și funcție managerială. Tipologia structurilor. Principiile delegării.....	61
4.4. Motivarea: teorii și metode de aplicare.....	65
4.5. Funcția de control. Caracteristicile controlului eficient...	69
CAPITOLUL V	
COMUNICAREA ȘI DECIZIA – PROCESE DE LEGĂTURĂ ÎN EXERCITAREA FUNCȚIILOR MANAGERIALE	72
5.1. Esența teoretică a comunicării. Elementele și etapele comunicării. Tipurile de comunicare în organizație.....	72
5.2. Comunicarea managerială eficientă. Bariere în comunicarea interpersonală și organizațională.....	78
5.3. Decizia managerială – principala componentă a sistemului decizional. Elementele componente. Tipurile de decizie....	83

5.4. Etapele procesului decizional. Modelele și metodele de luare a deciziilor.....	90
CAPITOLUL VI	
PUTEREA ȘI INFLUENȚA ÎN MANAGEMENT.....	95
6.1. Puterea și influența – noțiuni generale.....	95
6.2. Formele puterii și ale influenței.....	98
6.3. Avantajele și dezavantajele formelor de putere și influență..	100
CAPITOLUL VII	
LIDERUL ȘI STILURILE DE LIDERI.....	104
7.1. Leadership-ul – abordări conceptuale. Raportul management-leadership.....	105
7.2. Tipul și stilul de conducere. Tipuri de lideri.....	106
7.3. Abordările privind leadership-ul efectiv.....	108
CAPITOLUL VIII	
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.....	115
8.1. Noțiunea și importanța managementului resurselor umane pentru organizație.....	115
8.2. Activitățile și etapele managementului resurselor umane...	117
8.3. Managementul carierei.....	131
CAPITOLUL IX	
CONFLICTUL ȘI DIRIJAREA LUI ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI...	137
9.1. Esența și natura conflictului. Abordări privind definirea conflictului.....	137
9.2. Tipurile principale de conflicte. Cauzele apariției conflictelor. Consecințele conflictelor.....	138
9.3. Metodele de soluționare a conflictelor.....	145
9.4. Managementul timpului și al priorităților.....	147
CAPITOLUL X	
STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ.....	150
10.1. Conceptul de stres – interpretare și importanță.....	150
10.2. Cauzele și etapele stresului.....	152
10.3. Tehnicile de prevenire și metodele de luptă cu stresul...	155
CAPITOLUL XI	
MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	159
11.1. Schimbarea – definiția și cauzele schimbării.....	159
11.2. Tipurile de schimbări.....	161
11.3. Strategiile clasice ale schimbării.....	162
11.4. Modelele managementului schimbării.....	164

11.5. Rezistența față de schimbare.....	167
11.6. Abordări privind managementul schimbării.....	170
CAPITOLUL XII	
ESENȚA, CONCEPTUL DE MARKETING ȘI MARKETING ÎN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII.....	
12.1. Esența și dezvoltarea marketingului.....	177
12.2. Specializarea marketingului. Marketingul în domeniul sănătății.....	183
12.3. Mediul de marketing. Evaluarea mediului de marketing...	193
CAPITOLUL XIII	
MANAGEMENTUL MARKETINGULUI ȘI STRATEGIILE DE DEZVOLTARE.....	
13.1. Managementul marketingului. Etapele de realizare.....	201
13.2. Strategia de marketing ca parte componentă a strategiei de dezvoltare a instituțiilor medicale.....	203
13.3. Mixul de marketing: conceptul celor „4P”. Politica de produs, politica de preț, politica de distribuție, politica de promovare.....	205
13.4. Publicitatea în medicină.....	211
CAPITOLUL XIV	
COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI.....	
14.1. Considerentele teoretice privind comportamentul consumatorului. Consum, cumpărător, consumator.....	216
14.2. Abordările privind comportamentul consumatorului....	218
14.2.1. Teoriile economice.....	218
14.2.2. Teoriile psiho-sociale/interdisciplinare.....	220
14.3. Factorii de influență ai comportamentului consumatorilor. Metodele de comportament al consumatorului.....	224
14.4. Decizia de cumpărare.	239
Bibliografie	245

INTRODUCERE

Prezentarea cursului

Introducerea managementului în planul de învățământ al facultăților este o necesitate, determinată de sarcinile deosebite, care stau în fața managerilor (medici, stomatologi, farmaciști, economiști, juriști și alți specialiști), participă și la tranziția în economia de piață a organizațiilor.

Astfel, implementarea metodelor manageriale a devenit o condiție necesară pentru eficiența întregii activități a organizațiilor, iar știința managementului reprezintă un factor calitativ și o sursă utilă pentru progresul organizației.

Realizarea acestor sarcini depinde, în mare măsură, de competența managerilor, a celorlalți specialiști și a salariaților, de receptivitatea acestora față de metodele și tehnicile manageriale și față de management în general.

Pentru a putea vorbi despre acestea este nevoie ca studiul managementului să fie generalizat. Este evident că atât ridicarea calității predării managementului, cât și perfecționarea metodicii acestuia reprezintă obiective esențiale.

Fenomenele, la care asistăm în prezent, lansează continuu provocări pentru managementul organizațiilor, iar dorința de a obține și a dezvolta avantajele competitive nu poate neglija aportul, pe care îl poate aduce aplicarea principiilor manageriale.

În cadrul cursului se va discuta despre aplicarea managementului modern. Sunt prezentate școlile de gândire managerială, valorificarea principiilor și rolurilor manageriale.

Un capitol distinct este dedicat funcțiilor manageriale, care sunt caracterizate pe larg. Procesul de planificare strategică este expus detaliat, evidențind etapele acestuia și instrumentele strategice.

Ținând cont că noua filosofie a organizațiilor pune preț deosebit pe rolul resurselor umane, în cadrul lucrării sunt incluse câteva teme importante: leadership-ul, motivarea, comunicarea, managementul resurselor umane, managementul conflictului.

Schimbarea organizațională cuprinde resorturile interne și externe, care impun modificarea unor parametri organizaționali (cultura, structura, sarcinile, oamenii, viziunea colectivă etc.). Cunoașterea managementului schimbării, a dimensiunilor culturii organizaționale va permite micșorarea rezistenței privind schimbarea și realizarea progresului în organizații.

Scopul general al cursului

Scopul principal al cursului este să definească problematica generală a managementului, să analizeze principalele modele teoretic-explicative ale eficienței în arta conducerii să ofere repere utile pentru luarea deciziilor și pentru realizarea demersurilor practice, legate de gestiunea activității grupurilor și managementul schimbării organizaționale.

Obiectivele cursului

Obiectivele finale sunt: formarea competențelor pentru promovarea unui stil de conducere adecvat organizației; dezvoltarea abilităților de comunicare și de cooperare în cadrul organizației; dezvoltarea capacității de utilizare a diverselor modalități de antrenare a personalului în procesul decizional și optimizarea strategiilor de luare a deciziei în cadrul organizațional; acumularea cunoștințelor în domeniul elaborării și utilizării marketingului modern; crearea unor deprinderi și abilități în domeniul marketingului.

Competențele finale specifice disciplinei

A. La nivel de cunoaștere și înțelegere, studentul trebuie:

- să definească conceptele de bază ale managementului: management, manager, lider, organizație;
- să identifice rolurile managerului;
- să caracterizeze factorii mediului intern și extern al organizației;
- să explice tipurile de culturi organizaționale;
- să identifice factorii determinanți ai culturii organizaționale;
- să descrie funcțiile conducerii: de planificare, organizare, motivare de control;
- să enumere elementele și etapele procesului de comunicare;
- să identifice cauzele și soluțiile de depășire a blocajelor, apărute în timpul comunicării;
- să descrie teoriile contemporane despre stilurile de leadership;
- să descrie etapele managementului resurselor umane.

B. La nivel de aplicare:

- să identifice factorii mediului ambiant al instituției medicale;
- să determine gradul de motivare a angajaților din sfera medicală;
- să determine factorii motivaționali conform teoriilor motivaționale;

- să determine și să utilizeze algoritmul luării deciziilor;
- să caracterizeze și să compare formele puterii și influenței;
- să determine cauzele conflictelor interpersonale și organizaționale;
- să însușească și să utilizeze metodele de soluționare a conflictelor;
- să însușească și să utilizeze tehnicile de evitare a stresului la serviciu;
- să compare și aplice stilurile de conducere: autoritar, democrat și liberal
- să aplice elementele și tehnicile de planificare, recrutare, selectare, dezvoltare și perfecționare a resurselor umane;
- să utilizeze elementele de bază în marketing;
- să aplice principiile și să realizeze cercetarea de marketing;
- să stabilească și să pună în aplicare strategii de marketing;
- să dezvolte și să aplice strategii pe componentele mixului de marketing;
- să dezvolte și să aplice strategiile de promovare;
- să diferențieze marketingul de PR și publicitate ;
- să coreleze funcțiunile de marketing și vânzări;
- să organizeze și să conducă compartimentul de marketing.

C. La nivel de integrare:

- să argumenteze necesitatea studierii managementului de către studenții-medici;
- să formuleze scopuri și misiuni pentru diferite instituții medicale;
- să elaboreze un plan strategic pentru o organizație medicală;
- să dezvolte abilități de comunicare verbală și non-verbală;
- să creeze o organigramă a structurii organizaționale;
- să poată selecta cadrele medicale.

Recomandări

Abordarea studiului se recomandă pornind de la înțelegerea conceptelor de bază și evidențierea relațiilor dintre acestea. Următorul pas îl constituie înțelegerea mecanismelor de aplicare în practică.

Însușirea aspectelor teoretice presupune studiul individual al prezentului material și al bibliografiei indicate pe parcurs, suportul de curs reprezentând doar un ghid pentru sistematizarea materialului.

ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN MANAGEMENTUL GENERAL

Cuvinte-cheie – management, administrație, conducere, manager, principii manageriale, rolurile managerului.

Generalități

Astăzi, puține profesii și ocupații sunt atât de provocatoare ca managementul organizațiilor sociale moderne. Apare necesitatea unor conducători capabili să acționeze eficient și performant în condițiile complexității și incertitudinii, să ia decizii privind oamenii, activitatea și viața lor atât în prezent, cât și în perspectivă.

În concluzie, managementul unei organizații nu este o sarcină ușoară, deoarece profesia de manager cuprinde un șir de responsabilități privind: angajații acesteia și bunăstarea lor; realizarea obiectivelor și a sarcinilor organizației, eficiența și performanța acestora; asigurarea produselor, a bunurilor sau a serviciilor oferite clienților organizației; ridicarea calității și competitivității ofertei, lansate pe piață și privind societatea în care acționează, confirmarea și promovarea valorilor și idealurilor societății respective.

1.1. Accepțiunile generale ale managementului. Definirea și caracterizarea științei managementului

Noțiunea de „management” a apărut în secolul al XX-lea, în SUA.

În literatura de specialitate anglo-saxonă, *management* înseamnă, atât o activitate practică, componentă a diviziunii sociale a muncii, cât și o disciplină științifică, parte a sferei științelor sociale.

În primul rând, managementul este, în esență, activitatea de coordonare a cadrelor unei organizații (un grup de persoane care acționează pentru un scop comun), pentru realizarea unor obiective prestabilite. De fapt, termenul de „management” își are originile în latinescul *manus* (mână) și este o substantivizare a verbului „a mânui” (în italiană – *maneggiare*, în engleză – *to manage*), adică a manevra cu îndemânare, a dirija o organizație, a coordona grupuri umane. Echivalentul românesc cel mai potrivit este noțiunea de *conducere* sau sintagma *conducere științifică* (fiind integrată în limbajul românesc în deceniile șapte și opt).

În literatura anglo-saxonă, pentru a desemna personalul de conducere se folosește termenul management sau sintagma *management staff* (respectiv, în limba română – *cadre de conducere*, în franceză – *cadres*). Aceasta permite distincția, în cadrul organizației, între cei care conduc (managerii) și cei care execută (angajații).

În al doilea rând, prin management se înțelege disciplina (un domeniu al cunoașterii), care studiază practica de conducere și urmărește să descopere reguli.

Obiectivul principal al studiului managementului este să studieze metodele, procedeele, metodologiile și tehnicile de planificare, organizare, coordonare, conducere a unui sistem pentru realizarea unui scop, consumând cât mai puține resurse personale, financiare, materiale și informaționale.

Frederick W. Taylor, în cartea sa *Shop Management*, publicată în 1903, definea managementul, astfel: „a ști exact ce doresc să facă oamenii și a-i supraveghea, ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună și mai ieftină”.

Henri Fayol, în cartea sa *Administration industrielle et generale*, publicată în 1916, menționa că „a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla”.

Recent, managementul este definit astfel:

- proces conștient de conducere și coordonare a acțiunilor și activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației, pentru realizarea obiectivelor acestuia în concordanță cu misiunea, finalitățile și responsabilitățile sale economice și sociale;
- set de activități care include: planificarea, luarea deciziei, organizarea, conducerea și controlul, acestea fiind orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale organizației într-o manieră efektivă și eficientă, pentru realizarea unui obiectiv.

Pentru a-și atinge obiectivul, managerul prestează o muncă complexă, care include combinarea și coordonarea următoarelor resurse:

1. resursa umană, ce include efectivul de oameni, talentul, priceperea și munca;
2. resursa financiară, care include capitalul financiar necesar pentru operațiile curente și cele pe termen lung și chiar profitul;

3. resursa materială, care include o vastă gamă de materiale utile pentru desfășurarea activității unei organizații (de la imobile și până la birotică și papetărie);
4. resursa informațională, care include ansamblul datelor (cu caracter de noutate și utilitate) necesare luării deciziilor.

Managementul, cu sensul de activitate de conducere și administrație, poate fi abordat ca:

- a) *funcție* – un grup de persoane care are responsabilitatea conducerii, direcționării și a orientării unei organizații;
- b) *profesie* – domeniu de activitate bine definit, cu sarcini de planificare, organizare, comandă, coordonare și control la diferite niveluri de conducere, necesitând cunoștințe practice și teoretice;
- c) *proces* – exercitarea funcțiilor sale pentru desfășurarea activității.

După P. Drucher, *sarcinile managementului* sunt următoarele:

- formarea colectivelor ce urmăresc obiectivele comune ale întreprinderii;
- dezvoltarea capacităților de întreprindere a unor cerințe proprii la colaboratori și executarea acestora în măsura posibilităților;
- desfășurarea neîntreruptă a procesului de dezvoltare a oamenilor;
- existența comunicării între membrii colectivului și în același timp a responsabilității lor individuale;
- aprecierea rezultatelor activității instituției trebuie să bazeze pe indicii diferiți și pe mijloacele de evaluare variate.

Management – știință sau artă

Dincolo de terminologie, problema fundamentală rămâne cea a esenței managementului. Este el o știință, având un domeniu sau obiect propriu de investigație, metode și tehnici de cercetare și modalități specifice de acțiune. Sau este doar o practică, o tehnică, ori o artă prin intermediul căreia conducătorii de întreprinderi, organizații își exercită responsabilitățile, în condiții și în contexte specifice, locale, zonale, regionale, naționale, deci într-o mare diversitate de situații și medii sociale.

Managementul este și un ansamblu de discipline teoretice, metode și tehnici, care privesc conducerea, gestiunea, administrarea și organizarea întreprinderilor, cât și arta de a-i face pe oameni să lucreze productiv și eficient, fie în calitate de membri ai organizațiilor sau instituțiilor, fie în calitate de clienți, beneficiari, furnizori, acționari etc. Astăzi, managementul este conceput și practicat și ca organizare a schimbării, orientată spre îmbogățire, prin intermediul căreia se satisfac necesitățile omului.

În general, știința reprezintă o cunoaștere sistematică a lumii. Sistematizarea științifică determină coerența, rigoarea și structura, asigurând astfel o comunicare mai bună.

Criteriile care definesc ansamblul de cunoștințe ca știință sunt:

- posibilitatea măsurării – obiectivele, stabilite prin exercitarea funcției de prevedere a managementului pot și trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea coerenței, a rigorii și a structurii în domeniul managementului;
- posibilitatea descoperirii legilor, a principiilor, a noilor fapte și procese.

Deci, prin management ca știință se înțelege „studierea procesului de management” în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii noilor sisteme, metode și tehnici, care contribuie la creșterea eficienței activităților, desfășurate pentru realizarea unor obiective”

Managementul este considerat în același timp și o artă, întrucât, pe lângă cunoștințele de specialitate, pentru a pune în practică cunoștințele acumulate, pentru a adapta sistemele, metodele, tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectivului condus, managerul are nevoie și de talent.

Situațiile diverse și complexe cu care se confruntă impun din partea managerilor și un aport creativ, ceea ce permite introducerea inovațiilor importante, dezvoltând și îmbogățind știința managerială, fără a conștientiza acest lucru.

1.2. Evoluția managementului ca știință

Managementul a devenit un studiu și un domeniu distinct de cercetare abia spre sfârșitul secolului XIX, începutul secolului XX. Doi dintre pionierii teoriei manageriale au fost Robert Owen și Charles Babbage.

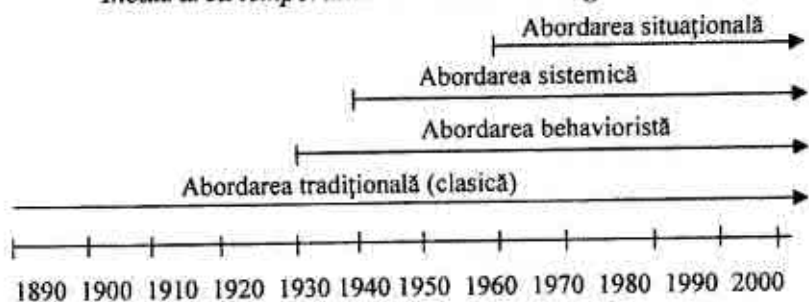
Robert Owen (1771–1858), industriaș britanic cu viziuni reformatoare a fost unul dintre primii manageri, care a recunoscut importanța organizării resurselor umane. Până atunci, muncitorii erau considerați mașini sau echipamente. În calitate de patron al unei firme, Owen a recunoscut că oamenii merită mai mult respect și demnitate.

Charles Babbage (1792–1871), matematician englez, și-a concentrat atenția asupra eficienței producției. Contribuția sa principală este cartea „On the Economy of Machinery and Manufactures”. Babbage a acordat mare încredere diviziunii muncii și a pledat pentru aplicarea me-

todelor matematice în problemele de eficiență a utilizării materialelor și utilităților.

Istoria modurilor teoretice de abordare a practicii manageriale poate fi explicată prin următoarea diagramă.

Încadrarea temporală a curentelor manageriale



1. Managementul tradițional:
 - managementul științific;
 - managementul birocratic;
 - managementul administrativ.
2. Management comportamental (behaviorist).
3. Management sistemic.
4. Management situațional.

Managementul științific

Trecerea de la managementul empiric la cel științific este marcată de activitatea inginerului american Frederik W. Taylor, care și-a orientat activitatea spre raționalizarea muncii și spre conducerea eficientă a întreprinderii capitaliste. Taylor este considerat de majoritatea specialiștilor părintele managementului științific, introducând ideea de conducere eficientă (*efficiency management*).

Taylorismul apare ca o concepție organizațional-tehnicistă, în care elementul uman este plasat pe un loc secundar. În 1911, Taylor a publicat cartea „Principiile managementului științific”, considerată cartea de căpătâi a managementului.

La baza organizării muncii și conducerii, Taylor a pus următoarele idei: imaginea clară despre fiecare element al organizației; crearea unui fundament științific, care să înlocuiască metodele vechi, tradiționale de muncă; studierea științifică a fiecărui element; alegerea celor mai potri-

viți muncitori pentru fiecare operație, antrenarea și instruirea lor ulterioară; consolidarea și dezvoltarea colaborării reciproce între administrație și muncitori; repartizarea uniformă a muncii și a responsabilităților între administrație și muncitori; separarea muncii de concepție de cea de execuție; eliberarea muncitorilor de la activitățile de pregătire a producției și de calcul; încredințarea acestor funcții unor specialiști. A recomandat introducerea salarizării în acord sau pe unitatea produsă, considerând că omul este motivat în muncă cel mai puternic de factorul material. Toate aceste elemente sunt privite în unitatea lor, asigurând, prin aceasta, sistemul managementului științific, sistem la baza căruia trebuie să stea un set de principii și care se realizează prin folosirea unor metode, tehnici și măsuri speciale. Aceste principii care sintetizează rezultatele activității lui Frederik Taylor sunt:

- știință în loc de deprinderi tradiționale;
- armonie în loc de contradicții;
- colaborare în loc de lucru individual;
- productivitate maximă în loc de una limitată;
- dezvoltarea fiecărui muncitor până la productivitate maximă.

Managementul administrativ

Școala rațională de gândire managerială a apărut în primele decenii ale secolului al XX-lea și a fost condusă de francezul Henri Fayol, care în 1916 a publicat *Managementul general și industrial*. Fayol privea managementul ca pe un sistem rațional și considera că în orice afacere este nevoie ca activități, fie ele tehnice, comerciale, financiare, contabile sau legate de securitate, conduse pe baza unor principii elementare ale managementului.

Henri Fayol a contribuit semnificativ la dezvoltarea și fundamentarea unui management științific. El a realizat saltul de la nivelul locului de muncă la nivelul de ansamblu al întreprinderii, lărgind astfel conținutul și sfera conceptului de management. Considerând întreprinderea un organism de sine stătător, aflat în legătură cu alte organisme asemănătoare. Fayol consideră că a conduce înseamnă a prevedea, a organiza, a da dispoziții, a coordona și a controla.

Contribuția lui Fayol constă în formularea unor principii privind, în primul rând, structura organizației și mecanismul funcționării acesteia, dar și activitatea conducătorilor. Principiile formulate au o logică care

le-a conferit perenitate, menținându-și și astăzi esența conținutului, chiar dacă unele au suferit modificări în formele de aplicare.

Cele 14 principii ale managementului, enunțate de Fayol:

1. **diviziunea muncii** – specializarea angajaților (muncitori și membri ai conducerii), în vederea creșterii eficienței și îmbunătățirii rezultatelor;

2. **autoritatea și responsabilitatea** – dreptul de a da ordine și puterea de a pretinde supunerea;

3. **disciplina** – nivelul în care angajații sunt supuși, își dau silința, își consumă energia și modul în care se comportă sunt influențate de cei care îi conduc;

4. **unitatea decizională** – nicio persoană nu trebuie să aibă mai mult de un șef;

5. **unitatea direcției** – o organizație trebuie să aibă un singur plan de atingere a obiectivelor (dezvoltarea principiului unității decizionale);

6. **subordonarea intereselor individuale interesului general** – preocuparea față de organizație este mai importantă decât preocupările individuale;

7. **plata** – asigurarea compensațiilor corecte și satisfăcătoare pentru toți, recompensarea competenței;

8. **centralizarea** – consolidarea funcțiilor manageriale în acord cu circumstanțele din mediul înconjurător al organizației;

9. **ierarhia** – liniile de autoritate trebuie să fie definite clar, de la vârf la baza organizației.

10. **ordinea** – oamenii și materialele trebuie să se afle în locul potrivit la momentul potrivit, iar oamenii trebuie să ocupe postul care li se potrivește cel mai bine;

11. **echitatea** – loialitatea angajaților trebuie să fie încurajată prin tratamentul just, corect și prin bunătate;

12. **stabilitatea** – părăsirea organizației de un număr mare de angajați are un efect ineficient pentru organizație; organizațiile bune sunt cele care au conduceri stabile;

13. **inițiativa** – necesitatea creării unui plan și asigurării succesului acestuia și oferirea oportunității de a-l realiza;

14. **spiritul de echipă** – comunicarea orală trebuie folosită pentru a asigura coeziunea echipelor.

Cercetările recente au demonstrat că managementul reprezintă mai mult decât procesul rațional de urmare pas cu pas a unor principii. Dr. Rensis Likert, fostul director al Centrului de Supraveghere a Cerce-

țarilor de la Universitatea din Michigan, a analizat timp de douăzeci și cinci de ani principiile managementului și le-a sintetizat într-unul singur, pe care l-a numit principiul relațiilor de sprijin.

Managementul birocratic

Are la bază lucrarea lui Max Weber „Teoria organizațiilor economice și sociale”. Principalele caracteristici ale acestui curent managerial sunt:

- se bazează pe un întreg set de reguli și reglementări, care permit managementului de nivel superior să coordoneze activitatea celor de nivel mediu și prin aceasta – activitatea nemijlocită a muncitorilor;
- evaluarea obiectivă a activității lucrătorilor în baza performanțelor și experienței, dar nu în baza subiectivității și a emoțiilor personale;
- existența diviziunii muncii foarte clar reglementată, fiecare individ îndeplinindu-și sarcinile potrivit specializării și experienței;
- structura ierarhică piramidală în care puterea și autoritatea cresc cu fiecare nivel al ierarhiei;
- autoritatea diferiților manageri decurge din legi, reglementări, care impun un anumit comportament din partea lor și a subordonaților;
- continuitatea raporturilor dintre organizație și membrii ei, pe durata activă a vieții acestora atât timp, cât le corespunde calificarea;
- raționalizarea utilizării resurselor pentru realizarea obiectivelor organizatorice.

Gradul de birocratizare a unei organizații depinde de intensitatea aplicării caracteristicilor de mai sus, fiind prezentă la multe organizații din zilele noastre.

Între cele trei școli de management tradițional sunt unele deosebiri și asemănări.

Deosebiri. Dacă Taylor pune accentul pe muncitori ca o anexă a mașinii, Weber pune accentul pe reguli și reglementări, pe legi și respectarea instrucțiunilor, Fayol e convins că managerii sunt actorii principali ai organizației.

Asemănările. Aspectele formale (oficiale) ale organizației sunt accentuate în egală măsură de cele trei curente de opinii: diviziunea muncii, organizarea ierarhică, accentul pe performanță, neglijarea relațiilor informale sau sociale din cadrul organizației sau a aspectelor psihologice ale muncii, evidențierea rolului puternic, autoritar al managerilor.

Managementul comportamental (behaviorist)

Schimbările concepțiilor tradiționale ale managementului organizației încep odată cu cercetările întreprinse de un grup de specialiști de la Universitatea Harvard, sub conducerea lui Elton Mayo.

Profesorul Elton Mayo, de la Harvard, a fost rugat să realizeze o serie de studii, privind productivitatea muncii la uzina Western Electric din Hawthorne, în Illinois. Rezultatul studiilor Hawthorne a dat naștere școlii de gândire managerială numită „Școala relațiilor umane”, care subliniază importanța relației dintre conducere și muncitori, pentru creșterea productivității.

Investigația inițială de la Hawthorne a analizat rezultatul muncii angajaților în diferite condiții de iluminare. În anii 20, lumina electrică abia era răspândită, iar companiile electrice susțineau că muncitorii pot produce mai mult, în condițiile îmbunătățirii iluminatului. Rezultatul studiului lui Mayo a arătat, însă că productivitatea muncii creștea indiferent de intensitatea luminii.

Analizarea acestui studiu, inițial, a dat naștere termenului *efectul Hawthorne*. Cei care au analizat situația au observat că productivitatea creștea datorită faptului că muncitorii se simțeau parte importantă în experiment, ei munceau mai mult, deoarece știau că sunt observați și că rezultatul experimentului depindea de ei. De la descoperirea acestei reacții, toți cei care efectuează cercetări, bazate pe experimente încearcă să evite apariția efectului Hawthorne.

S-a presupus, de asemenea, că productivitatea creștea datorită faptului că în perioada desfășurării experimentului, stilul managerial s-a schimbat, cei din conducere acordau o atenție mai mare muncitorilor.

Rezultatul i-a determinat pe cercetători să afirme că cel mai important factor îl constituia crearea unui sentiment al identității de grup, a unui sentiment de sprijin social și de coeziune, determinate de creșterea interacțiunii dintre muncitori. Superiorul ierarhic a fost, de asemenea, observat și s-a stabilit faptul că adopta un anumit comportament față de membrii grupului experimental, ceea ce a condus la dezvoltarea spiritului de echipă.

Observațiile studiului:

- șeful (observatorul-șef) era personal interesat de reușitele fiecărei persoane;
- era mândru de ceea ce făcea (înregistrarea performanțelor grupului);
- a ajutat grupul să își stabilească propriile condiții de lucru; 415401

- a acordat feedback, privind rezultatele performanțelor;
- grupul era mândru și satisfăcut de reușitele sale, de interesul pe care cei din afară îl manifestau față de realizările membrilor lui;
- membrii grupului nu se simțeau presați din cauza schimbării;
- înainte de efectuarea unei schimbări, membrii grupului erau consultați;
- în cadrul grupului s-a dezvoltat un sentiment de încredere și candoare.

Studiile Hawthorne, efectuate la sfârșitul anilor '20 și începutul anilor '30, au stabilit un tipar, care a fost urmărit de majoritatea cercetărilor, ce au fost efectuate în următoarele două decenii. În management, accentul nu mai cădea pe eficiență, ci pe nevoile și sentimentele muncitorilor și pe impactul relațiilor sociale asupra grupurilor. Aceste studii reprezintă baza preocupărilor prezente pentru munca în echipă, pentru construirea echipelor, precum și pentru individ.

Continuând preocupările lui Mayo și Roethlisberger, Mary Parker Follet a elaborat, la rândul său, câteva cerințe privind stabilirea unui climat potrivit în relațiile dintre manager și lucrători: comunicarea efectivă și directă dintre manager și subordonat duce la creșterea performanțelor; crearea posibilităților pentru subordonați de a participa la conducere, la luarea deciziilor; necesitatea ca autoritatea să decurgă din competențe și experiență, ci nu din poziția ocupată în ierarhie de către un manager.

Un alt nume important în managementul comportamental este Douglas Mc Gregor. El a publicat, în 1960, lucrarea „The Human Side of Enterprise” („Latura umană a întreprinderii”), în care a susținut necesitatea cunoașterii tipului predominant al angajaților, pentru potrivirea structurii și formei de management.

În funcție de modul de abordare a factorului uman, Douglas Mc Gregor împarte concepțiile existente în două categorii: în teoria și practica conducerii, pe care le încadrează în „teoria X” (clasică) și „teoria Y” (modernă).

Principiile „teoriei X” sunt:

- ființa umană medie dă dovadă de neglijență;
- pentru depunerea unui anumit efort, această ființă medie trebuie constrânsă, amenințată, pedepsită;
- ființa umană medie evită răspunderea, are ambiție scăzută, preferă să fie condusă.

„Teoria Y” este considerată modernă și se bazează pe preocuparea față de resursele umane în procesul managementului, fiind aplicabile în

condițiile, în care indivizii manifestă atașament față de muncă și o atitudine pozitivă motivată.

Principiile „teoriei Y” sunt:

- efortul fizic și intelectual, cerut față de muncă, este similar celui depus pentru odihnă și distracție, prin urmare munca poate fi sursă de satisfacție și poate fi efectuată voluntar, fără constrângeri;
- ființa umană medie este capabilă să se autoconducă și autocontroleze;
- prin recompense proporționale cu munca depusă, se poate obține implicarea efectivă a angajaților în desfășurarea activității;
- în condiții normale, ființa umană medie își asumă responsabilități;
- potențialul imaginativ, intelectual, prezent în organizație este folosit în condițiile actuale doar parțial.

William Ouchi, în urma cercetărilor proprii asupra unor firme americane, care păreau să întrunească unele caracteristici specifice firmelor americane și japoneze, a elaborat, la rândul său, așa-numita „teorie Z”. Aceste caracteristici mixte dau conținut „teoriei Z”, care precizează modul în care trebuie conduși muncitorii din organizațiile industriale mari, pentru creșterea eficienței și productivității muncii.

Principiile „teoriei Z” sunt:

- accentul cade pe elaborarea prin consens a deciziei;
- angajarea se efectuează pe termen lung;
- relațiile dintre manageri și subordonați trebuie să se bazeze pe încredere;
- accentul cade pe responsabilitatea individuală;
- evaluarea performanței și promovarea au un anumit grad de incertitudine;
- crearea în organizație a unor relații de tipul celor din familie;
- ierarhiile „plate” (cu puține nivele) pun accentul pe grupul de muncă;
- efectuarea controlului implicit, informal.

Managementul sistemic

Reprezentanți: Chester Barnard, Peter Drucker, Norbert Wiener, Herbert Simon etc.

Acest curent managerial a apărut în timpul celui de-al doilea Război Mondial, prin formarea unor echipe mixte de specialiști (matematicieni, fizicieni, etc.), care erau preocupați de rezolvarea unor probleme

de logistică militară și de producerea materialelor de război. Aceste echipe au pus bazele analizei sistemice, care se axează pe utilizarea modelelor și tehnicilor cantitative în rezolvarea problemelor.

Abordarea sistemică a managementului susține necesitatea includerii, în procesul decizional, a tuturor elementelor organizației și a legăturilor dintre acestea (elemente tehnice, economice, sociale, morale, comportamentale, culturale, etc.).

Modelele arată, în termeni simbolici, cum se corelează factorii, ce cauzează și condiționează problema dată. Cu ajutorul modelelor se poate vedea realitatea și prin procesarea informațiilor și variabilelor, care intervin, se poate rezolva problema în cauză.

Managementul sistemic abordează organizația ca un ansamblu unitar, iar limbajul matematic, cibernetic și informatic permite exprimarea concisă, plăcută și cuantificată a elementelor sistemului organizației.

Modelele și tehnicile cantitative nu pot fi utilizate în analiza aspectelor umane și comportamentale ale organizației. Acestea nu pot fi transpuse în modele.

Managementul situațional (de contingență)

Încă din anii '40 ai secolului XX, Herbert Simon afirma că principiile tradiționale ale managementului trebuie abandonate, pentru a face loc abordării situaționale. El susținea că principiile clasice nu sunt decât niște „proverbe” și că teoria, care fundamentează practica managerială trebuie să pătrundă dincolo de principiile superficiale și simpliste și să studieze condițiile, în care pot fi aplicate principiile concurente.

Abia în 1966, doi teoreticieni americani (Daniel Katz și Robert Kahn, care au scris împreună „The Social Psychology of Organizations” („Psihologia socială a organizațiilor”), în examinarea relațiilor dintre organizație și mediul său extern, au prezentat o descriere convingătoare a avantajelor perspectivei situaționale (sau a „sistemelor deschise”).

În momentul de față, teoreticienii sunt de acord că mediul este una dintre variabilele situaționale, care influențează forma structurii organizației și managementul acesteia.

Peter Druker consideră că ideea fundamentală, de care trebuie să se țină cont în practica managerială este relația managerilor cu subalternii. Peter Druker jalonează câteva reguli de comportament, menite să armonizeze aceste relații:

- acordarea atenției la criticile și propunerile de raționalizare;

- respectarea propunerilor chiar și în cazul în care sunt incorecte sau absurde;
- păstrarea calmului și curtoaziei în raporturile cu subordonații;
- critica subalternilor se face fără asistență, iar lauda și mulțumirile se aduc în public;
- recurgerea la autoritate și sancțiuni se efectuează doar după epuizarea celorlalte metode de influență;
- stimularea inițiativei și creativității subordonaților.

1.3. Tipologia, competențele și rolurile manageriale

În organizațiile mari, managerii pot fi clasificați pe nivele ierarhice. Ierarhia este o clasificare utilă, care cuprinde managerii de „nivelul întâi”, cei ce se situează la cel mai jos nivel, apoi managerii de „nivel mediu” și cei de „nivel înalt”. Această ierarhie identifică soarta carierei multor membri ai organizației, iar aceasta le oferă o cale pentru identificarea tipurilor și varietății de însușiri și de sarcini, care trebuie îndeplinite.

Managerii de nivelul întâi (de la nivelul de bază al ierarhiei) sunt oamenii „de frunte”, „supervizorii” din cadrul unui departament sau al unei unități a organizației. Prima lor obligație sau activitate este să conducă nemijlocit angajații în activitatea de zi cu zi, pentru îndeplinirea sarcinilor, care contribuie la realizarea scopurilor organizației. De asemenea, lor le revine sarcina să controleze calitatea îndeplinirii atribuțiilor angajaților pentru corectarea erorilor sau rezolvarea problemelor legate direct de producerea bunurilor sau furnizarea serviciilor. Într-o poziție managerială, ei se situează pe cea inițială.

Managerii de nivelul întâi sau supraveghetorii fac legătura dintre executanții și managerii de pe nivelul superior lor. Ei răspund de producția curentă a bunurilor și serviciilor și petrec cea mai mare parte a timpului, comunicând și rezolvând problemele legate de aceasta. Sunt denumiți: șef de secție, șef de atelier, supraveghetor, maestru etc.

Managerii de nivel mediu, în ceea ce privește termenii, titlurile și sarcinile, care le revin, sunt mai diversificați. Ei sunt responsabili să supravezeze alte categorii de manageri și, din când în când, personalul de execuție dintr-o organizație. În plus, ei mai sunt responsabili și de implementarea planurilor și politicilor organizației, în procesul de coordonare a sarcinilor organizației. Ei pot fi șefi de divizii, conducători de întreprinderi sau directori de departamente.

Managerii de nivel mediu transformă strategiile și politicile globale, comunicate de către managerii de vârf, în obiective și programe specifice. Timpul lor este dedicat în principal diferitelor întreprinderi de lucru, întocmirii unor rapoarte și comunicării cu nivelurile manageriale superioare și inferioare lor.

Managerii de nivel superior (sau de vârf) sunt mai puțini și răspund de performanța generală a organizației. Ei activează extensiv în formularea strategiilor, lideritatea, evaluarea și elaborarea metodelor de organizare și controlul direcției, pe care organizația le înscrie pentru realizarea scopurilor propuse. Managerii de vârf stabilesc obiectivele, strategiile și politicile, reprezintă organizația în raporturile cu administrația centrală și/sau locală și cu partenerii de afaceri, fiind răspunzători de procesele decizionale de ansamblu ale organizației. Cea mai mare parte a timpului de muncă o petrec, comunicând cu alți manageri de vârf din cadrul firmei și/sau cu persoanele importante din cadrul altor firme. Ei au denumiri diferite: „ofițer, șef executiv”, „conducător”, „vicepreședinte”, „președinte”.

Realizarea obligațiilor și atribuțiilor managerilor, de la toate nivelele ierarhice, necesită o serie de competențe și calificări profesionale specifice.

Competențe și calificări manageriale generale

„Însușirile, îndemânările, calificările, pe care le posedă managerul într-o organizație, sunt cele mai valoroase resurse ale organizației”. La diferite niveluri și tipuri manageriale, ele se deosebesc. Există trei categorii generale de capacități, necesare oricărui manager. Acestea sunt: tehnice, umane și conceptuale.

Tehnice – abilitățile necesare pentru îndeplinirea unei sarcini specifice (elaborarea și scrierea programelor la computer, completarea documentelor contabile, analiza statisticilor de orice fel, redactarea documentelor oficiale, proiectarea planurilor, programelor, strategiilor, etc.). Ele se pot obține în școli, prin programele oferite de întreprinderi și organizații.

Umane. – abilitatea de a lucra cu oamenii, de a-i motiva direct, individual sau în grup, indiferent dacă aceștia sunt subordonați, parteneri sau superiori; capacitatea de a conlucra cu alții, cu scopul de a realiza cu succes sarcinile de comunicare (în scris sau verbal), de creare a atitudinilor pozitive față de alții și față de locul de muncă; dezvoltarea cooperării între membrii grupurilor, motivarea subordonaților ș.a.

41) *Conceptuale* – abilitatea de a înțelege gradul de complexitate într-o situație dată și de a reduce complexitatea la un nivel, la care acțiunile concrete pot fi derivate (ex.: adoptarea legilor care afectează modalitățile de angajare în organizație; schimbările în strategia marketingului; reorganizarea unui departament care afectează activitatea altora, etc.).

Aceste abilități diferă de la un nivel managerial la altul: cele tehnice sunt mai puțin importante la nivelurile manageriale superioare; cele umane – la fel de importante la toate nivelurile și tipurile manageriale, în timp ce, la nivelul de jos, competențele tehnice sunt mai importante.

Modelul managerial, propus de Ericsson are în vedere:

- capacitățile intelectuale – suplețea minții, vivacitate intelectuală în identificarea problemelor, piețelor și clienților, precum și pentru reușirea și selecționarea informațiilor pertinente; analizarea rațională a situațiilor, făcând apel la întreaga creativitate pe care o posedă;
- respectul de sine – cunoașterea propriei persoane aprofundată și realistă, echilibrul, încredere în sine, manifestarea colaborării și flexibilității;
- deschiderea spre ceilalți – interesul și respectul sincer pentru parteneri și încrederea, comunicarea, voința și capacitatea de a lucra în echipă;
- perspectiva – stăpânirea situației, concentrare asupra esențialului, capacitate de analiză din diferite puncte de vedere, într-o manieră analitică, dar și sintetică;
- obiectivele și rezultatele acestora – capacitatea de a analiza așteptările și rezultatele, spiritul dezvoltat de a întreprinde, perseverență, luarea deciziilor în consecință, asumarea responsabilității, chiar și în situații ce comportă riscuri și incertitudini; obiectivele trebuie să fie ambițioase, dar și realiste.

Managerul unei organizații este persoana, căreia i s-a încredințat responsabilitatea să realizeze o activitate, în cadrul unei unități operaționale cu ajutorul colaboratorilor săi. Noțiunea indică specificul atitudinii ce trebuie să o manifeste organizatorul față de personalitatea umană, indiferent de faptul dacă prin postul ocupat, acesta se află de interdependență sau în relații de „subaltern-conducător” față de organizator.

După caracterul activității coordonate, managerii pot fi clasificați în:

- a) *manageri funcționali* (sau specialiști) – când sunt responsabili de unele arii specializate în operațiuni, cum ar fi: contabilitate, personal, financiar, marketing, producție, cercetare-dezvoltare;

- b) *manageri generali* – dețin poziții cu unele responsabilități multifuncționale.

O metodă utilă de înțelegere a managementului este determinarea acțiunilor, pe care managerii ar trebui să le facă pentru realizarea obiectivelor organizaționale și a acțiunilor, pe care le efectuează efectiv. Un teoretician al managementului modern, Luther Gulick, în încercarea de a stabili ce trebuie să facă un manager, pentru a realiza obiectivele organizației, a elaborat următoarea listă de funcții ale managementului:

1. planificarea, care determină ce trebuie făcut și cum va fi făcut pentru ca obiectivele organizaționale să fie atinse;

2. organizarea; identificarea activităților necesare și stabilirea structurii formale a unităților de lucru și a autorității, prin care aceste obiective vor fi realizate;

3. angajarea; procesul selecționării, instruirii și menținerii personalului necesar funcționării organizației;

4. conducerea; stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor și instrucțiunilor subordonaților;

5. coordonarea; asigurarea interacțiunii dintre părțile diferite ale organizației, astfel încât, munca să fie îndeplinită în mod coerent;

6. raportarea – proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizației, prin intermediul informațiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecții;

7. bugetarea; planificarea sistematică a utilizării și controlul resurselor financiare; funcțiile de raportare și stabilire a bugetului, fiind combinate, de obicei, în ceea ce se numește „funcție de control”.

În opinia noastră, funcțiile managementului sunt:

1. *planificarea* – procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru realizarea acestora;

2. *organizarea* – procesul de structurare, alocare și utilizare a resurselor pentru realizarea obiectivelor stabilite;

3. *coordonarea și antrenarea (motivarea)* – procesul de inspirare, motivare și coordonare a oamenilor pentru atingerea obiectivelor;

4. *controlul* – procesul de monitorizare a realizării obiectivelor, care vizează adoptarea unor acțiuni proactive sau corective cu caracter de reglare sistemică.

Rolurile manageriale

Analiza lui Mintzberg demonstrează că managerii dedică o mare parte a timpului întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou și rezolvării corespondenței, comunicării. Concluzia acestor studii a fost următoarea: activitățile desfășurate de un manager definesc trei tipuri de roluri (interpersonale, informaționale și decizionale), fiecare dintre aceste roluri, fiind divizate în subroluri.

În domeniul interpersonal este foarte important contactul managerului cu ceilalți. Mintzberg caracterizează situațiile, în care managerul, în interacțiunea lui cu ceilalți, îndeplinește rolul de reprezentant, lider, liant.

Lider. Mintzberg consideră că leadership-ul deține un rol foarte important în management, deoarece implică interacțiunea cu ceilalți, determinându-l pe manager să imprime energie și entuziasm viziunii, pe care dorește să o transmită oamenilor. Ca lider, managerul încearcă să își motiveze subalternii, devenindu-le mentor, ajutându-i în rezolvarea problemelor și integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizației, în așa fel, încât să le asigure satisfacerea. Managerul acționează în primul rând ca o resursă umană, aflată la dispoziția grupului pe care îl conduce. Managerul pentru a-i influența pe oameni să lucreze împreună pentru binele companiei, folosește, de asemenea, puterea pe care i-o conferă poziția, competența și caracterul său.

Liant (verigă de legătură). Rolul de liant se referă la activitatea managerului de a menține relații de cooperare cu oamenii și structurile din afara unității organizatorice pe care o conduce. Puterea managerială este deținută doar dacă managerul, în urma recunoașterii și primirii unui sprijin din partea celorlalți, o poate exercita. Pentru a avea putere și influență și în afara unității pe care o conduce, este important să aibă legături puternice și sprijin din partea celorlalți.

Reprezentant (conducător principal). Această activitate este centrată pe calitatea de simbol al managerului. O varietate de situații solicită ca managerul să reprezinte entitatea organizatorică, pe care o conduce: ședințe, ținerea unui discurs cu ocazia pensionării unui angajat, participarea la o serbare organizată de companie etc. Acest rol solicită prezența managerului nu atât ca resursă umană, cât în virtutea poziției pe care o ocupă în cadrul organizației. Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională, el este cri-

tic pentru funcționarea organizației în condiții bune, pentru crearea unui climat favorabil.

Din punctul de vedere al rolului informațional, managerul acționează ca un dispecer al informațiilor din cadrul organizațiilor, o mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepționarea sau furnizarea informațiilor. Mintzberg îi atribuie acestui rol trei funcții.

1. *Monitorizarea.* În cazul în care managerii au o multitudine de date, rapoarte, telefoane, zvonuri, bârfe, analize și minute ale ședințelor, corespondență, reviste de specialitate, mass-media, diverse întâlniri, care alcătuiesc un fel de smog informațional, ei trebuie să decidă ce informații trebuie reținute și folosite în luarea deciziilor și ce informații trebuie ignorate. Managerii care nu reușesc să îndeplinească acest rol se lasă influențați de sursele de informații care nu sunt de încredere, de volumul foarte mare de informații, care le consumă un timp foarte prețios și iau decizii inadecvate.

2. *Diseminarea.* Managerul trebuie să acționeze ca o placă turnantă a comunicațiilor din cadrul unei organizații. În cadrul organizației, el transmite informații, fapte, opinii sau valori (speranțe, idealuri, aspirații) din interiorul sau din afara organizației. Dacă managerul nu își îndeplinește acest rol, subordonații nu înțeleg care este scopul organizației, iar superiorii săi nu află care sunt preocupările, grijile și opiniile angajaților.

3. *Purtător de cuvânt.* Îndeplinind acest rol, managerul furnizează informații în afara organizației și în mediul acesteia. Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor.

Mintzberg identifică patru funcții ale acestei activități.

- *Întreprinzător.* Managerul trebuie să identifice oportunități și să ia decizii, care presupun asumarea unor riscuri și realizarea unor schimbări. De exemplu, dacă managerul decide să acționeze într-un nou domeniu sau să demareze un nou proiect, el poate decide să încredințeze responsabilitatea pentru o parte a acestei noi activități unei alte persoane.

- *Rezolvarea crizelor.* În orice organizație apar evenimente neprevăzute, care declanșează crize sau dereglări în organizație. În aceste momente critice, managerul trebuie să ia decizii și să acționeze. Deoarece anticiparea eventualelor dereglări (de exemplu defectarea echipamentelor, incendiile, pierderea clienților, grevele) este practic imposibilă, managerul în situațiile de criză, trebuie să își stabilească o anumită direcție.

- *Alocarea resurselor.* Abilitatea de a alocă resurse reprezintă, pentru mulți, baza puterii manageriale, deoarece această activitate implică alocare de bani, timp, echipament, forță de muncă și spațiu. Rolul managerilor este de a lua decizii în legătură cu utilizarea timpului, de a autoriza acțiuni, de a stabili programe de alocare și utilizare a resurselor. În lipsa dreptului de a alocă resurse, abilitatea managerului de a-și îndeplini rolurile este redusă substanțial.

- *Negocierea.* Această activitate este strâns-legată de rolurile sale de reprezentant, purtător de cuvânt și de a alocă resurse, managerului i se poate cere, de asemenea, să ia decizii cu privire la diverse negocieri. Aceste decizii privesc organizația și includ situațiile de genul: negocierea contractelor colective de muncă, a fuziunilor sau achizițiilor, rezolvarea conflictelor, negocierea diverselor contracte.

Nu toți managerii îndeplinesc toate aceste roluri. Pentru fiecare manager, mixul rolurilor depinde de nivelul, pe care acesta îl ocupă în cadrul organizației, de natura sarcinilor și de etapa, la care se află cariera managerului.

De reținut

- Potrivit sensului propriu-zis de activitate de conducere și administrare, managementul poate fi abordat ca: funcție (ce include planificarea, luarea deciziei, organizarea, motivarea și controlul; profesie (definește un anumit tip de ocupație, un domeniu de activitate bine definit, cu sarcini la diferite niveluri de conducere, necesitând cunoștințe practice și teoretice); proces (conducerea și coordonarea acțiunilor și a activităților individuale și de grup, precum și de mobilizare și alocare a resurselor organizației în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia).
- Istoria modalităților teoretice de abordare a practicii manageriale se prezintă prin următoarele curente manageriale: managementul tradițional (științific, birocratic, administrativ); managementul comportamental (behaviorist); managementul sistemic; managementul situațional).
- Realizarea tuturor obligațiilor și atribuțiilor managerilor de la toate nivelele ierarhice (inferioare, medii, superioare) reclamă o serie de competențe și calificări profesionale specifice (tehnice, umane, conceptuale).
- Analiza lui Mintzberg arată că activitățile, desfășurate de un manager, definesc trei tipuri de roluri: rolurile interpersonale, rolurile informa-

ționale și rolurile decizionale, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.

Întrebări pentru discuții

1. Explicații semnificația conceptului management.
2. Ce înțelegeți prin evidențierea managementului ca artă, dar mai ales ca știință, manifestat la persoanele care dispun atât de competențe, cât și calitățile morale?
3. Explicați ce înțelegeți prin principiile generale de management, elaborate de către pionerii managementului științific sau de către specialiștii managementului modern?
4. Identificați principalele școli sau curente de management, cunoscute pe plan mondial, care guvernează activitatea diferitor firme sau ramuri ale economiei.

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Editura „Epigraf”, 2006.
2. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizației*. București, Ed. „ALL BECK”, 2003.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоурн Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

ORGANIZAȚIA – CADRUL SOCIAL AL ACTIVITĂȚII DE MANAGEMENT

Cuvinte-cheie – organizație, variabila internă a organizației, scop, sarcină, structură, tehnologie, micromediul organizației, consumator, concurent, furnizor, macromediul organizației, factori economici, factori politici, progres tehnico-științific, factori demografici.

Generalități

Istoria societății omenești este totodată și o istorie a organizațiilor umane, care au evoluat începând din antichitate, de la cele mai simple forme, până la cele cunoscute de noi azi. Organizația reprezintă cadrul social, în care se încadrează și se integrează fiecare membru al societății.

Caracterul social al muncii, determinat de faptul că oamenii nu pot să-și satisfacă nevoile dacă nu își unesc eforturile în vederea desfășurării unor activități în comun, reprezintă factorul obiectiv al constituirii lor în organizații.

După cum afirma renumitul specialist în management C. Bernard, oamenii tind spre unire în organizații și colaborare în comun din cauza limitărilor fizice și biologice, care sunt specifice fiecărui om în parte. Într-o organizație, oamenii se completează reciproc, își unesc forțele și aceasta îi face mai puternici în lupta pentru supraviețuire. Fără a se uni într-o organizație, cea mai primitivă care a fost, omenirea n-ar fi fost în stare să existe și să creeze o societate civilizată.

Odată apărută, organizația își începe existența de sine stătător, devine independentă de cei, care au creat-o și în același timp menține relații cu ei. În așa fel, oamenii folosesc organizația pentru ca să-și atingă acele scopuri, pentru care au și creat-o. Ei speră că organizația le va da posibilitate de a se ocupa de activități interesante, prestigioase, îi va asigura cu informația necesară, le va garanta independența, drepturi, putere și securitate socială.

La rândul său, organizația folosește posibilitățile și capacitățile membrilor săi și de aceea le pretinde experiență, cunoștințe, calificare, conștiinciozitate, responsabilitate, disciplină, respectarea regulilor și normelor de comportament adoptate în această organizație.

Rezultatele activității fiecărei organizații depind de potențialul resurselor umane încadrate, dar și de alți factori din mediul intern și extern al organizației, care vor fi descriși ulterior.

2.1. Organizația. Variabilele interne și caracteristica organizației

Organizația, după Ch. I. Barnard, poate fi considerată ca un sistem, în cadrul căruia se realizează cooperarea eficientă a activităților umane. Alte interpretări care pot fi date acestui concept sunt:

- un număr de indivizi ce îndeplinesc activități în comun;
- un sistem social, orientat spre atingerea unor scopuri anumite;
- o structură de diferențiere și integrare a rolurilor și sarcinilor;
- o coaliție de indivizi sau grupuri cu interese diverse;
- orice structură colectivă socială;
- o coordonare planificată a activității unui număr de persoane spre atingerea unui scop, intenții explicite comune.

Astfel, orice organizație se constituie dintr-un grup de persoane între care se stabilesc relații interpersonale sau pluripersonale, în care indivizii sunt diferențiați în funcție de autoritate, status, rol și care este constituită în vederea realizării unor obiective stabilite anterior, urmărindu-se obținerea unei eficiențe înalte.

Organizația este un sistem complex, deschis și dinamic, care încorporează resursele umane, materiale, financiare etc., alcătuite dintr-o diversitate de elemente, prin combinarea cărora se realizează obiectivul activității.

Organizația este un sistem, format la rândul său, din alte subsisteme, toate aflându-se într-o interdependență și intercondiționare reciprocă, ceea ce îi poate asigura stabilitatea sau instabilitatea.

Totodată, organizațiile sunt sisteme deschise, activând într-un mediu din care preiau și transformă elementele primite (intrările în sistem) în bunuri sau servicii, ce sunt rediate mediului, pentru a fi consumate (ieșirile din sistem).

Mescon, Alibert și Khedouri descriu următoarele cerințe către o organizație:

1. prezența a cel puțin 2 persoane ce se consideră membri ai organizației;
2. prezența a cel puțin un scop comun, acceptat unanim;
3. dorința, intenția membrilor grupului de a activa împreună pentru atingerea scopului.

În interiorul fiecărei organizații există factori, care necesită atenția conducătorului. Acești factori sunt: scopurile, structura organizației, sarcinile, tehnologia, oamenii și cultura organizațională.

Scopurile sunt stările finale, concrete sau rezultatul dorit, pe care grupul se străduie să-l atingă, activând împreună.

Organizația poate fi privită ca un mijloc de atingere a scopurilor. Organizațiile mari au mai multe scopuri. Scopurile se referă la profit, calitatea serviciilor, pregătirea cadrelor, inovații etc. Scopurile organizației trebuie să fie concrete, măsurabile, orientate în timp, realizabile.

Structura organizației reprezintă o corelație logică a nivelurilor de dirijare și a ramurilor funcționale, amplasate în așa un mod, ca să permită mai efectiv realizarea scopurilor organizației.

Pot fi evidențiați doi factori principali, care acționează asupra structurii: diviziunea muncii și sfera controlului.

Diviziunea muncii are loc pe orizontală și pe verticală, formând subdiviziuni funcționale și niveluri de dirijare.

Sfera controlului reprezintă numărul subalternilor unui manager. Dacă managerului i se subordonează multe persoane, atunci sfera controlului este largă, iar structura organizației plată și invers. În practică, sferele de control sunt foarte variate și depind de dimensiunile organizației, de tipul de activitate și altele.

Sarcinile sunt o serie de obiective, care trebuie îndeplinite într-un mod și un termen stabilit anterior.

Din punct de vedere tehnic, sarcina este acordată nu angajatului, ci postului. Fiecare post are sarcinile sale. Sarcinile sunt de trei categorii:

- cu referire la angajați;
- cu referire la mijloace;
- cu referire la informație.

Tehnologia este o combinație a deprinderilor calificative, a instrumentarului, a aparatului tehnic și a cunoștințelor tehnice respective, necesare pentru transformarea materialelor, a informației și oamenilor.

Unul dintre cei mai importanți factori ai organizației îl reprezintă **oamenii**. Fără oameni, nu există organizații, iar fără angajați competenți, nicio organizație nu-și va putea atinge scopurile.

Comportamentul oamenilor în societate și la serviciu este rezultatul interacțiunii dintre caracteristicile individuale și factorii mediului înconjurător. Caracteristicile individuale sunt variate și cuprind: capacitățile, necesitățile, valorile, așteptările și altele.

2.2. Mediul extern al organizației. Micromediul

Orice organizație își desfășoară activitatea în cadrul unui mediu, numit extern, care reprezintă ansamblul factorilor, ce exercită direct sau indirect influențe asupra acesteia și se află în afara sistemului ei de control, dar care îi determină performanțele. El, la rândul său, include două componente: micromediul și macromediul (*figura 1.1*).

Micromediul este reprezentat de participanții la mediul cel mai apropiat al organizației, care afectează posibilitățile acesteia de a-și deservi clienții. Micromediul este constituit din forțele ce intră, de obicei, în relații directe cu organizația, având influențe puternice și reciproce și se prezintă ca un ansamblu de condiții, activități și relații specifice.

Macromediul este desemnat de forțele sociale cu rază mare de acțiune, care afectează toți participanții la micromediul organizației. Factorii macromediului influențează indirect asupra organizației, exercitându-și influența pe o arie largă și pe termen lung. Aceștia sunt factori de ordin general, pe care organizația nu-i poate controla.

Indiferent care este gradul de influență, organizația trebuie să aibă în vedere toți factorii, pentru a adopta o politică benefică sau pentru a preveni, prin activitatea ei, dificultățile.

Caracteristicile generale ale mediului extern sunt:

1. modul de influență a factorilor din mediul extern;
2. complexitatea mediului extern;
3. mobilitatea mediului extern;
4. neclaritatea, imprecizia mediului extern.

Interrelația factorilor mediului extern reprezintă forța, cu care modificarea unui factor ar influența alți factori.

Interacțiunea factorilor mediului extern, într-un mediu ce se schimbă rapid, modifică, într-o manieră substanțială, mediul intern al organizațiilor actuale. Conducătorii nu mai pot privi factorii externi ca fiind izolați. Ei trebuie să înțeleagă că acești factori sunt legați și se modifică în permanență.

Prin **complexitatea mediului extern** se subînțelege numărul de factori, la care organizația este obligată să reacționeze, fie modificări de legislație, presiuni statale sau sindicale, fie schimbări în tehnologie sau în preferințele consumatorului.

Mobilitatea mediului extern reprezintă viteza cu care se modifică factorii din mediul extern al organizației.

3. **Imprecizia mediului extern** se caracterizează atât în funcție de cantitatea informației de care dispune organizația, cât și de veridicitatea acesteia.

Prima problemă cu care se confruntă managerul este determinarea factorilor, care influențează activitatea organizației, deoarece este imposibil să se țină cont de toți factorii.

În literatura de specialitate, cele mai importante componente ale micromediului sunt următoarele: *furnizorii de resurse umane, financiare și materiale; consumatorii; legislația și organismele publice; concurenții; sindicatele; partenerii; proprietarii și intermediarii.*

Furnizorii sunt cei, care asigură resursele necesare desfășurării normale a activității. Ei sunt reprezentați prin diverse organizații sau persoane particulare, care în baza relațiilor de vânzare-cumpărare pun la dispoziție materiile prime și materialele, combustibilul, energia, apa, echipamentul și execută o altă gamă de servicii, de exemplu, bancare. Un loc aparte îl au relațiile cu furnizorii de resurse umane, reprezentați prin instituțiile de învățământ, oficiile forței de muncă, firmele particulare ce se ocupă de angajări etc.

Consumatorii, clienții constituie componenta cea mai importantă a micromediului. Organizațiile se creează și există pentru a satisface anumite necesități ale consumatorilor. Este foarte important să se analizeze situația lor în vederea cunoașterii cât mai bune a comportamentului, pe care îl adoptă, pentru a veni în întâmpinarea dorințelor acestora.

Legislația. Într-o economie particulară, de exemplu, cea americană, interacțiunea dintre cumpărători și vânzători a fiecărui produs brut și fiecărui produs rezultat, cade sub acțiunea multor restricții juridice. Fiecare organizație are statutul său juridic, unde se menționează cum organizația poate să-și desfășoare activitatea și ce impozite trebuie să plătească. În secolul XX, numărul legilor ce se referă nemijlocit la business a crescut foarte mult.

Organismele publice reprezintă orice grupare ce are un interes actual sau potențial, cu impact asupra capacității organizaționale de realizare a obiectivelor. În categoria acestora se includ: instituțiile guvernamentale, organismele financiare, instituțiile mass-media, organismele publice locale, asociațiile cetățenilor, atitudinea publică generală.

Concurenții reprezintă organizații, care produc mărfuri sau prestează servicii similare aceluiași beneficiari ca și organizația în cauză. Conducătorii fiecărei organizații conștientizează că dacă nu se satisfac necesitățile consumatorilor la nivelul convenit sau cum fac aceasta con-

curenții, atunci organizația își poate pierde clienții. Există două tipuri de concurenți: direcți și indirecti.

Concurenții direcți sunt cei care satisfac aceleași nevoi ale clienților, sunt percepuți ca alternative și sunt mai ușor de identificat.

Concurenții indirecti oferă produse sau servicii diferite, dar pot substitui ofertele organizației.

Este important de subliniat că consumatorii nu sunt unicul obiect al concurenței organizațiilor. Ultimii pot, de asemenea, să ducă luptă concurențială pentru resursele de muncă, material, capital și dreptul de a utiliza inovații tehnice.

Sindicatelor reprezintă organizații constituite în scopul apărării drepturilor și libertăților salariaților. Reprezentanții sindicatului iau parte la negocierea contractului de muncă, urmăresc crearea unor condiții adecvate de muncă, respectarea drepturilor angajaților, acordarea anumitor facilități etc.

Proprietarii reprezintă persoanele fizice sau juridice, care dețin o parte sau toată proprietatea organizației respective. Ei pot să-și conducă singuri afacerea sau pot angaja persoane competente în managementul afacerilor. Ei, deseori, sunt cei care dictează sau impun condițiile de activitate sau direcțiile de dezvoltare a organizației, fiind interesați de profit și extinderea proprietății sale.

Intermediarii sunt reprezentanții organizațiilor, care ajută la promovarea, vânzarea și distribuirea mărfurilor și serviciilor către consumatorul final, sub forma de: comercianți (angroșiști), firme de distribuție fizică (de comerț, transport), agenții de serviciu, de marketing, intermediari financiari etc.

2.3. Macromediul organizației

Macromediul deține locul esențial în ceea ce privește orientarea activității organizației în conformitate cu nevoile societății, influențând acțiunile acesteia prin mai multe tipuri de comportamente: comportamentul cumpărătorului și distribuitorului, comportamentul și poziția concurenței, comportamentul guvernamental. Factorii mediului de acțiune indirectă, a macromediului, de obicei, nu influențează operațiunile organizației, în așa mod ca factorii mediului de acțiune directă a micromediului. Totuși, în activitatea sa, conducătorii trebuie să țină cont de acești factori.

Se consideră că cei mai importanți factori exogeni, care influențează activitatea organizației sunt cei, care desemnează mediul: economic, politic, socio-cultural, demografic, tehnico-științific, natural și juridic.

Mediul economic este elementul esențial atât la nivel național, cât și internațional, cu impact semnificativ asupra organizației. El constituie cadrul concret, în care activează organizația, fiind definit atât de raporturile care apar în societate în producția, repartitia, schimbul și consumul bunurilor și serviciilor, cât și prin structurarea pe ramuri, subramuri și domenii de activitate.

În situația economică, conducerea trebuie să poată evalua, cum influențează schimbările asupra organizației. Starea economiei mondiale influențează asupra costului tuturor resurselor și asupra capacității consumatorilor de a cumpăra anumite produse și servicii. Dacă, de exemplu, se prognozează inflația, managerii pot să mărească rezervele de resurse necesare. Este important să înțelegă că una sau mai multe modificări concrete ale situației economice pot influența pozitiv asupra unor organizații și negativ asupra altora.

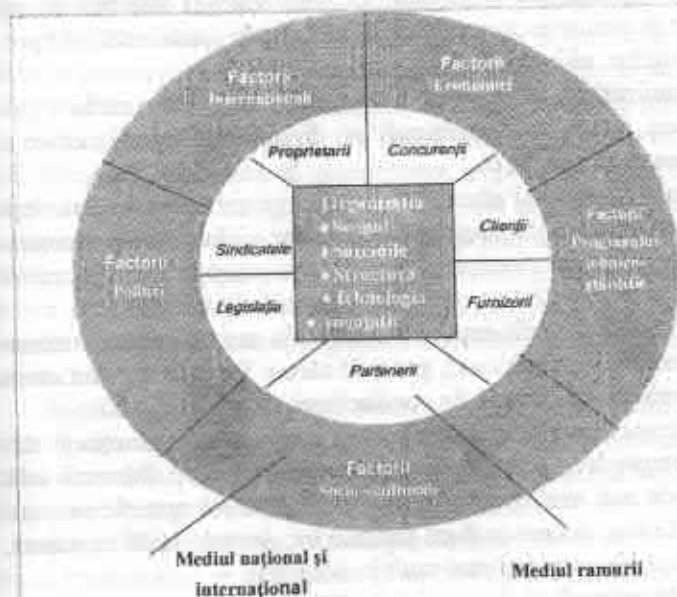


Fig. 2.1. Factorii mediului intern și extern al organizației.

Mediul politic intern și internațional afectează întotdeauna activitatea organizațiilor, deoarece este implicat în: organizarea și guvernarea statală, politica economică a statului, gradul de participare a statului în economie, stabilitatea politică etc.

Unele aspecte ale stării politice prezintă pentru conducător o importanță deosebită. Unul dintre ele este atitudinea administrației, organelor legislative și judecătorești, în raport cu afacerile. În societatea democratică, aceste atitudini, fiind strâns legate cu tendințele socioculturale, influențează acțiunile guvernului, ca: impunerea taxelor cu înlesniri, cerințele în raport cu practica de angajare, stabilirea înlesnirilor la impozitare, legislația privind protecția consumatorului, controlul prețurilor și salariilor etc.

O importanță mare pentru companiile ce au piețe de desfacere în alte țări o are factorul de stabilitate politică. O instabilitate politică poate duce la imposibilitate de a realiza marfa, ceea ce are consecințe nefaste asupra organizației.

Mediul cultural, social și educațional este format din totalitatea factorilor, condițiilor, relațiilor și instituțiilor, care vizează sistemul de valori, credințele și normele care vizează societatea și modelează comportamentul indivizilor, obiceiurilor etc.

Orice organizație funcționează cel puțin în unul dintre mediile culturale. De aceea, factorii socioculturali ca: directivele, valorile vitale și tradițiile influențează asupra ei.

De exemplu, în mediul afacerilor americane, mituirea, pentru obținerea unui contract dorit, răspândirea zvonurilor vicioase despre concurenți se consideră acțiuni neetice și amorale, pe când în alte țări, cu alt mediu sociocultural, o astfel de practică se consideră normală.

Un alt exemplu de influență socioculturală asupra practicii manageriale este stereotipul tradițional, potrivit căruia femeile nu sunt competente să îndeplinească funcția de conducători.

Factorii socioculturali influențează, de asemenea, producția și serviciile. Un exemplu bun poate servi producerea hainelor. Oamenii sunt gata să plătească mai mult pentru o haină, pe care stă numele renumitului modelier Loren, deoarece după părerea lor, aceasta le dă un aspect, care le permite să fie apreciați mai mult în societate.

Factorii educaționali și, în special, învățământul contribuie direct la amplificarea nivelului de cultură și schimbarea mentalității membrilor

societății, care se reflectă în relațiile organizației cu piața, impunând o diversitate a politicilor de piață.

Mediul tehnic și tehnologic constituie cadrul de dezvoltare a organizației și prezintă o multitudine de factori, care aparțin diferitor domenii, cum ar fi: invențiile și inovațiile, produsele noi, orientarea fondurilor destinate cercetării-dezvoltării, nivelul tehnic al aparatelor disponibile etc. El își pune amprenta, în special, asupra gradului de înzestrare tehnică și a ritmului modernizării produselor și tehnologiilor.

Noile descoperiri tehnico-științifice modifică capacitatea și structura producției, evoluția nevoilor societății, structura consumului, crează noi moduri de satisfacere a nevoilor, identifică nevoi latente, schimbă modelele cererii etc.

Progresul tehnico-științific a influențat activitatea organizațiilor, prin computere, laser, microunde, roboți, legătură prin sateliți, energia atomică, fabricarea produselor alimentare sintetice, ingineria genetică etc.

Organizațiile se implică în dinamica mediului tehnologic atât ca beneficiar, cât și ca furnizor, prin intermediul pieței, ceea ce face posibil ca cercetările de marketing să-i asigure „rețete de succes”.

Mediul demografic influențează asupra organizației prin caracteristicile populaționale, deoarece populația, în calitate de partener al acesteia, se află atât în postura de beneficiar al bunurilor și serviciilor, cât și în postura de creatoare a lor. De aceea, situația demografică, prin nivelul, dinamica, structura și repartizarea populației, are efecte multiple asupra organizației atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Organizația trebuie să studieze continuu principalele tendințe în evoluția populației, care stau la baza prognozelor și planurilor de activitate a producătorilor de bunuri și servicii. Așa trăsături demografice, cum ar fi: vârsta, sexul, starea civilă, ocupația și altele influențează în mod direct structura cererii.

Mediul natural a devenit o componentă, care nu mai poate fi ignorată, deoarece, actualmente, aspectele ecologice constituie restricții în calea dezvoltării organizațiilor, nu doar prin reducerea resurselor puse la dispoziție, ci și prin nivelul poluării acceptabile.

În condițiile actuale, interdependențele dintre factorii ecologici și cei ai organizației se multiplică și se diversifică astfel încât, pentru cunoașterea și valorificarea lor în proiectarea și desfășurarea în condiții de maximă eficiență a activităților economice, se impune un efort deosebit.

De reținut

- Organizațiile au apărut ca urmare a necesității oamenilor, iar managementul ca practică și ca știință – drept urmare a necesității organizațiilor.
- Organizațiile dispun de un mediu intern și activează într-un mediu extern.
- Mediul în care trăiește organizația, deseori, îi creează probleme, piedici, dar și facilități în activitatea și dezvoltarea acesteia. De aceea, studierea mediului extern trebuie să devină una dintre sarcinile principale ale organizației.
- Mediul extern al organizației reprezintă factorii, care influențează direct activitatea organizației, componentele micromediului și indirect, prin componentele macromediului.
- Micromediul este reprezentat de participanții la mediul cel mai apropiat al organizației, care afectează posibilitățile acesteia de a-și deservi clienții. Micromediul este constituit din forțe ce intră, de obicei, în relații directe cu organizația, având influențe puternice și reciproce și se prezintă ca un ansamblu de condiții, activități și relații specifice. În acest mediu intră: consumatorii, furnizorii, concurenții, organele statale etc.
- Macromediul este desemnat de forțele societale cu rază mare de acțiune, care afectează toți participanții la micromediul organizației. Factorii macromediului influențează indirect asupra organizației, exercitându-și influența pe o arie largă și pe un termen lung. Aceștia sunt factori de ordin general, pe care organizația nu-i poate controla. Printre ei se numără: factorii politici, factorii economici, factorii socioculturali, progresul tehnico-științific etc.
- Mediul extern, în care activează organizațiile, este de neprevăzut. Organizațiile trebuie să se aștepte întotdeauna la numeroase obstacole, în special, de natură tehnică și managerială, cărora trebuie să le facă față pentru a supraviețui și a prospera. De aceea, analiza mediului extern trebuie să constituie o preocupare permanentă a echipei manageriale, întrucât aceasta îi asigură o bază de date actualizată și o pune în alertă față de tendințele ce se manifestă.

Întrebări pentru discuții

1. Ce reprezintă organizația și care este rolul ei pentru individ, societate și dezvoltarea științei manageriale?
2. Luând drept exemplu un spital, descrieți factorii din mediul său intern și explicați modul lor de interacțiune?
3. Identificați factorii din micromediul unei instituții medicale concrete și explicați influența lor, utilizând exemple?
4. Explicați care este rolul și mecanismul de influență asupra organizației a factorilor din mediul extern indirect (macromediului)?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006, p. 101–113.
2. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizației*. București, Ed. „ALL BECK”, 2003, p. 125–143.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău: Ed. „Știința”, 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Cuvinte-cheie – cultură, cultură organizațională, valori, credințe, norme, artefacte, tipologii culturale, managementul culturii, tradiții, obiceiuri.

Generalități

Unul dintre elementele care influențează managementul și eficiența organizațiilor și care se dovedește să fie util în soluționarea multiplelor probleme, ce apar în instituții este cultura organizațională.

Cercetătorii din domeniu menționează că cultura este un element-cheie în realizarea misiunii și strategiei organizației, în sporirea eficienței și în managementul schimbării.

Sporirea interesului managerilor față de acest aspect a fost determinată de mai mulți factori, printre care: dinamismul și incertitudinea mediului extern; creșterea importanței factorului intelectual; implicarea angajaților în procesul de rezolvare a problemelor și luare a deciziilor; creșterea rolului elementelor de abordare creativă, gândire strategică; modificarea caracterului muncii, odată cu implementarea tehnologiilor informaționale performante; schimbarea orientărilor valorice ale angajaților etc.

Pentru a realiza o productivitate, respectiv o eficiență superioară organizațiile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumentele raționale ale managementului științific. Acestea folosesc cultura: convingerile profunde, valorile comune și eroii care le întruchipează, variate ritualuri și ceremonii, pentru a-și formula și susține majoritatea strategiilor și politicilor.

Noile condiții, impuse de accelerarea procesului de globalizare, dezvoltarea tehnologiilor informaționale și a telecomunicațiilor, diminuarea mărimii firmelor, cristalizarea societății și economiei, bazate pe cunoștințe și a organizațiilor, vor conduce la reconsiderarea factorului uman, a culturii organizaționale, ca elemente importante pentru evoluția și performanțele organizațiilor, indiferent de domeniul de activitate.

Având în vedere accentul pus pe problematica în cauză, în plan mondial, este de așteptat ca gestionarea diversității culturale să devină una dintre principalele provocări manageriale pentru anii care urmează.

3.1. Noțiunea și funcțiile culturii organizaționale

Instituțiile medicale sunt organizații foarte complexe, care au de îndeplinit o varietate de funcții și sarcini, orientate spre realizarea obiectivului principal de acordare a serviciilor medicale calitative populației. Pentru ca instituțiile să-și poată realiza obiectivele, ele trebuie să țină cont de multitudinea factorilor din mediul său intern și extern, care le influențează direct sau indirect activitatea. Unul dintre acești factori este cultura organizațională.

Termenul *cultură* provine de la verbul limbii latine „colere”, care înseamnă *a cultiva, a înfrumuseța* și a avut inițial sensul de muncă a pământului.

În anul 1982, în cadrul Conferinței Mondiale pentru Politicile Culturale a fost ratificată definiția culturii. Conform acestei definiții, cultura poate fi astăzi considerată ca ansamblu de trăsături distinctive, spirituale și materiale, intelectuale și afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează în afara artelor și a literelor, modurile de viață, drepturile fundamentale ale oamenilor, sistemele de valori, tradițiile și credințele.

Conceptul de *cultură*, în evoluția sa, a trecut prin mai multe etape: de la sensul de *a cultiva pământul*, la *cultura animi*, asociată valorilor artistice realizate de creatorii de artă, de la acesta la sensul de *cultură națională*, ca în final să fie îmbogățit cu noi sensuri, cele de *cultură organizațională și managerială*.

Cultura organizațională reprezintă unul dintre conceptele importante, care s-au afirmat relativ recent și au influențat maniera semnificativă a modului de gândire și acțiune a cercetătorilor, managerilor și întreprinzătorilor din diverse organizații, din toate zonele lumii. Numeroși specialiști din domeniile economic, managerial, sociologic, psihologic sunt de acord că, într-o organizație, cultura reprezintă un determinant major pentru funcționalitatea și performanțele obținute.

Pe plan mondial, preocupările pentru identificarea culturii organizaționale, a locului și rolului ei în succesul sau eșecul, care marchează evoluția organizației sunt relativ recente. Ele au debutat în 1957, odată cu abordarea firmei ca organism social de către specialistul american Th. Szelnick.

Conceptul de cultură organizațională s-a răspândit foarte rapid în SUA și, recent, în Europa Occidentală. El se bazează pe observația că organizațiile din anumite țări obțin o eficiență economică mai mare

decât în alte țări. De exemplu, industria japoneză a demonstrat o rată ridicată de dezvoltare între anii 1950–1980, iar succesul a fost atribuit, în mare parte, politicilor sociale și practicilor de management cu origine în cultura japoneză.

Cultura organizațională, din mai multe considerente, prezintă un domeniu de interes major.

Interesul trezit de această nouă latură a practicii manageriale – cultura organizațională – s-a soldat pe plan teoretic cu numeroase încercări de a o delimita și defini. În literatura de specialitate nu există o definiție unanim acceptată.

Conform opiniei autorului C. Vlădescu, *cultura unei organizații* poate fi definită pe larg ca un model de credințe, atitudini, presupuneri și valori comune într-o organizație, care modelează felul în care oamenii acționează și interacționează și care influențează puternic modul în care lucrurile se pot realiza.

Autorii O. Nicolescu și I. Verboncu definesc *cultura organizațională* ca „ansamblu al valorilor, convingerilor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor, conturate în decursul timpului în organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.

Astfel, cultura unei organizații se naște din amestecul de convingeri, precepte, idealuri, comportamente și limbaje, eroi și antieroi. Ca și individul care se manifestă în societate, punându-și în valoare personalitatea, fiind acceptat, respins sau ignorat, organizația, prin cultura ei, se poate impune pieței și clienților, fiind un cap de afiș, poate exista în limitele mediocrului, a supraviețuirii sau pur și simplu este destinată izolării și dispariției.

Cultura organizațională, la rândul său, este influențată de un șir de factori. Printre aceștia numim:

- **factorii interni:** managerii organizației; cultura angajaților; istoria și tradițiile organizației; dimensiunile organizației; metodele de recrutare și integrare a personalului etc.;
- **factorii externi:** cultura națională; factorii tehnici și tehnologici; factorii juridici; consumatorii; concurenții etc.

Unul dintre factorii primordiali de care depinde cultura organizațiilor îl constituie managerii. Ei influențează asupra culturii, prin comportamentul, atitudinile, nivelul său de cunoștințe și abilitățile pe care le au.

Cultura națională reprezintă unul dintre cei mai importanți factori ai mediului extern, care influențează cultura unei organizații. Acționând prin intermediul elementelor sale: limbă, istorie, religie, norme și obiceiuri, sistem de educație și orientări estetice, etc., cultura națională influențează cultura indivizilor unei națiuni, care uniți într-o organizație sunt determinați de aceasta.

În cadrul organizației, cultura organizațională îndeplinește mai multe funcții. De modul în care ele sunt realizate depind, într-o manieră semnificativă, funcționalitatea și performanțele organizației. Astfel, cultura organizațională are următoarele *funcții*:

- contribuie la dezvoltarea relațiilor organizației cu stakeholderii acesteia; stakeholderii reprezintă persoane, grupuri sau organizații care influențează sau pot fi influențați de activitatea organizației;
- realizează interfața dintre cultura națională și cea individuală;
- modelează identitatea individuală și cea de grup;
- este un determinant major al comportamentului membrilor unei organizații;
- asigură sentimentul de apartenență la o comunitate;
- oferă protecție membrilor săi;
- direcționează salariații și grupurile spre realizarea obiectivelor;
- păstrează și transmite valorile, credințele și altele.

3.2. Modelul Iceberg al culturii organizaționale

Unul dintre cele mai simple modele ale culturii organizaționale, propus în 1992 de autorii Kotter și Heskett, este modelul „Iceberg”, ilustrat în schemele 1 și 2. În el există două niveluri ale culturii: cel vizibil și cel invizibil. Partea vizibilă și accesibilă percepției cuprinde: produsele artificiale (fizice, de comportament și verbale); actorii și eroii; perspectivele indivizilor și ale organizațiilor. Partea invizibilă a culturii, care, însă, deține rolul primordial în formarea, promovarea sau modificarea culturii concrete, o constituie: credințele, valorile, normele și concepțiile de bază.

Partea vizibilă. Un component important al părții vizibile îl constituie *produsele artificiale*.

Produsele artificiale, ca componente prime ale culturii organizaționale, cuprind o serie de elemente concrete, cele cu care nou-venitul intră în relație directă. Această categorie cuprinde un șir de elemente extrem

de diferite, cum ar fi: *produsele fizice, produsele de comportament și produsele verbale* (schema 2).

Produsele artificiale fizice sau *artefacte* sunt cele mai tangibile componentele ale culturii organizației. În acest grup se includ: dimensiunea și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise, facilități pentru crearea confortului (bibliotecă, cantine, săli și terenuri de sport etc.), vestimentația, numele organizației și altele.

Produsele artificiale de comportament sunt componente culturale, care dau substanță manifestărilor și evenimentelor, organizate în interiorul sau în afara organizației. Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise, elementele tabu.

Cât privesc tradițiile care se reflectă prin ritualuri și ceremonii, putem menționa că ele reprezintă activități elaborate și planificate, care compun un eveniment special. Ele sunt deseori realizate în beneficiul angajaților. Managerii pot întreprinde rituri și ceremonii, pentru a oferi un exemplu puternic despre ceea ce înseamnă valorile organizației. Acestea sunt ocazii speciale, care întăresc valorile specifice, creează o legătură între oameni, pentru ca aceștia să împărtășească o viziune și o percepție comună și, de asemenea, celebrează eroii, care simbolizează credințele și activitățile importante. Mulți manageri au conștientizat deja că nu putem privi în viitor, fără a ține cont de trecut și fără a păstra și transmite valorile moștenite.

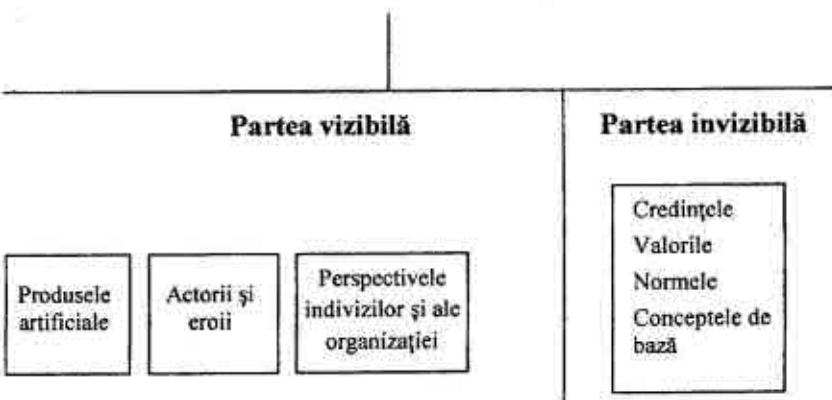
În majoritatea organizațiilor există tradiția de a organiza diferite ritualuri și ceremonii, cum ar fi: ritualuri de trecere, de împlinire, de reînnoire, de integrare, de reducere a conflictelor etc.

Produsele artificiale verbale sunt alcătuite din limbaje, sloganuri, povestiri, mituri prin care vehiculează mesajele esențiale ale culturii. Limbajul este marcat de existența unor cuvinte, expresii tipice, folosite de personalul organizației pentru a se referi la ei, la alții, la eveniment sau la organizație în ansamblu.

În orice organizație, care are deja un anumit număr de ani, apare și se dezvoltă un folclor creat în jurul modelelor demne de urmat, care devin astfel eroi sau dimpotrivă, în jurul unor persoane denigrate, izolate, nerecunoscute de grup.

Miturile și povestirile transmit din generație în generație fapte, întâmplări, valorile esențiale ale organizației, onorează virtuțile croilor, oferind exemple de urmat în situații similare sau ambigue.

Modelul „Iceberg” al culturii organizaționale

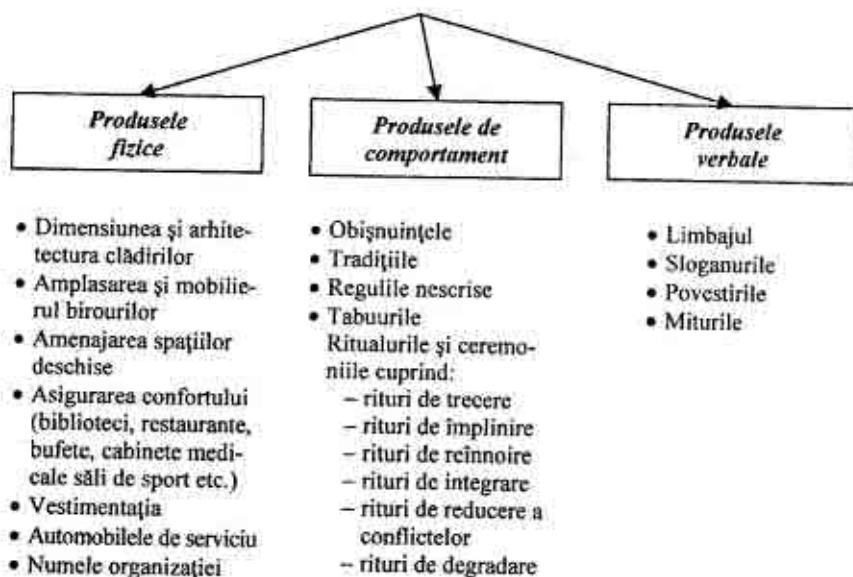


Un alt component important al nivelului vizibil al culturii organizaționale îl constituie actorii și eroii.

Actorii sunt personajele, care au jucat sau joacă un rol la moment. Similar actorilor adevărați, actorii din organizație pot juca atât roluri pozitive, cât negative.

Eroii organizației oferă modele la care oamenii să aspire. Ei sunt personajele centrale ale povestirilor și miturilor. Apar ca eroi, în special, fondatorii unor organizații sau angajații, care au adus succesul unor organizații aflate în criză, în urma unor remanieri majore. Eroii sunt indivizii, care în virtutea personalității, actelor sau atitudinilor, intră în memoria colectivă, oferind organizației o anumită identitate. Rolul lor este de a consolida valorile, de a amplifica sentimentul de apartenență la grup și de a oferi modele demne de urmat.

Produsele artificiale ale culturii organizaționale



Produsele verbale prezintă un aspect, care din mai multe considerente trebuie să se afle mereu în atenția managerilor. Acesta este limbajul, care are un rol esențial într-o comunicare. Comunicarea dintre medic și pacient are o influență mare asupra pacientului, pentru medicină fiind valabilă, mai mult decât pentru alte profesii, expresia: *tratează cu cuvântul*. Limbajul verbal și nonverbal al medicului influențează evoluția maladiei diagnosticate, având un efect pozitiv, iar uneori chiar negativ. Totodată, limbajul angajaților prezintă un factor, care influențează imaginea lor și a organizațiilor în care activează.

În concluzie, elementele fizice influențează comportamentul salariaților atât prin modul în care ele sunt construite funcțional, cât și prin mesajele simbolice, pe care le transmit.

După cum s-a menționat mai sus, în partea vizibilă a culturii organizaționale se includ *perspectivele*, care pot fi: *organizaționale* sau *individuale*.

*Perspectiv*e organizației sunt legate, în general, de mediul exterior și se referă la posibilitățile de dezvoltare ale organizației, la poziția ei în raport cu concurenții.

Acesta este un element principal, care atrage și menține personalul în interiorul unei instituții. Dacă instituția are perspective de creștere și dezvoltare, atunci ea prezintă o organizație în evoluție. Managerii caș, în primul rând, sunt preocupați de viitorul instituției în mod sigur își vor asigura un viitor frumos.

Nu mai puțin important este și un alt element al culturii organizaționale – *perspectiv*e indivizilor din cadrul instituției. Ele sunt generate de organizație și se dezvoltă în jurul regulilor, privind performanțele, criteriile și posibilitățile de promovare, metodele de perfecționare, modalitățile de selecție a angajaților etc. *Perspectiv*e indivizilor, la fel ca și *perspectiv*e organizațiilor, influențează decizia de angajare a persoanei, dar într-o măsură mai mare, gradul de motivare și angajatului pentru a activa și a nu pleca din această organizație.

Partea invizibilă a culturii

După cum s-a menționat deja, nivelul invizibil al culturii cuprinde *valorile, credințele, normele și concep*tele de bază

Unul dintre elementele de bază ale părții invizibile ale culturii organizaționale îl prezintă *valorile*. Valorile sunt opinii respectate, care acționează ca principii călăuzitoare pentru indivizi și organizații.

Autorii Deal și Kennedy sunt de părerea că valorile sunt „esența culturii”. esența filosofiei organizației despre succes, elementul central ce dă sens unei direcții comune și indică membrilor sistemului cum trebuie să lucreze împreună. Totodată, ele creează un sens al identității, influențează toate aspectele organizației, indică ce este important în cadrul procesului de luare a deciziilor, definesc ce fel de oameni sunt respectați și semnaleză lumii exterioare la ce trebuie să se aștepte din partea unei organizații. Dar există câteva condiții. Pentru ca această funcție să fie îndeplinită, valorile trebuie să fie cunoscute, însușite, împărtășite, respectate și promovate de toți angajații.

Valorile sunt strâns legate de norme și credințe.

Credințele reprezintă un alt element al nivelului invizibil al culturii organizaționale. Ele sunt convingeri sau judecăți de valoare, privind relațiile ce există între obiecte, concepte și evenimente, de regulă, exprimate prin propoziții generale.

Exemple de credințe:

- credința în importanța fiecărui individ;
- credința în viitor;
- credința în a fi „cel mai bun”;
- credința în Dumnezeu și altele.

Normele sunt descrise ca reguli de comportament, valabile pentru toți membrii organizației, care derivă din valori și credințe. După Feldman, cauzele apariției normelor sunt: cerințele impuse de membrii grupului; primul comportament care apare în grup; evenimentele care au loc în interiorul grupului în timp. Gh. Ionescu și A. Toma descriu două tipuri de norme organizaționale: norme formale (implementate prin reglementări oficiale) și norme informale (care stabilesc modul de comportare a salariaților în diferite situații, fără a fi impuse prin reglementări oficiale).

Încă un component important al părții invizibile a culturii organizaționale îl constituie *concepțiile de bază*. Acestea sunt reprezentări și idei ale conducerii, cu privire la organizație, angajați, parteneri de afaceri. Concepțiile de bază dau esență culturii organizaționale și toate celelalte componente se dezvoltă și se consolidează în urma promovării și menținerii lor. Astfel, dacă managerii își doresc organizații prospere, ei vor acționa și vor dezvolta componentele invizibile și vizibile în așa mod încât organizația să devină așa cum și-o doresc.

Cunoașterea concepțiilor de bază este importantă din considerentul că modificarea fundamentală a culturii este posibilă numai în cazul schimbării concepțiilor de bază.

3.3. Tipurile de culturi organizaționale

Dat fiind faptul că cultura organizațională este un fenomen complex, pentru a fi distinsă, trebuie aplicată analiza tipologică a principalelor ei varietăți. Stabilirea unei tipologii a culturilor organizaționale permite orientarea mai bine în fața diversității lor.

Numeroși autori au încercat să elaboreze modele sau tipologii ale culturii organizaționale.

Clasificarea culturilor organizaționale implică o serie de dificultăți, cauzate nu doar de diversități, corespunzătoare personalității și individualității fiecărei organizații, ci și de acelea ce corespund eterogenității criteriilor și punctelor de vedere, promovate de diverși autori.

Tipurile de culturi care pot fi întâlnite în organizații sunt prezentate în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1

Tipurile de culturi organizaționale

Nr. crt.	Criteriul	Tipurile de culturi
1.	Sfera de cuprindere	Cultură dominantă și subculturi
2.	Intensitate	Culturi puternice și slabe
3.	Caracter	Culturi pozitive și negative
4.	Nivelul de participare	Culturi participative și non-participative
5.	Gradul de risc și rapiditatea Feedback-ului	Culturi de tip dur; cultura celor ce lucrează cu abnegație; cultura „pariază pe compania ta”; cultura-proces
6.	Configurație	Cultura rolului; cultura puterii; cultura sarcinii; cultura personală

Tipul de cultură care se poate stabili în interiorul unei instituții medicale depinde de mai mulți factori. Aceștia pot fi factorii interni: managerii instituției; cultura angajaților; istoria, tradițiile și dimensiunile organizației; metodele de recrutare și integrare a personalului etc.; factorii externi: cultura națională; factorii tehnici și tehnologici; factorii juridici; consumatorii; concurenții etc.

În cadrul majorității organizațiilor mari există o cultură dominantă și mai multe subculturi. Instituțiile medicale, fiind considerate organizații de dimensiuni mari, dispun atât de culturi dominante, cât și de subculturi. *Culturile dominante* sunt cele împărtășite de majoritatea membrilor instituției. *Subculturile* sunt tipurile de culturi, care pot fi identificate la nivel de subdiviziuni sau secții. Cultura totală a unei instituții medicale poate fi omogenă sau eterogenă, după gradul în care culturile subgrupelor sunt similare sau diferite. Este lesne de înțeles că cu cât instituția va dispune de mai multe secții, cu atât mai mare va fi posibilitatea existenței mai multor subculturi. Aceasta, la rândul său, poate crea probleme de coordonare internă și apariția conflictelor între subculturi. De aceea, managerii instituțiilor medicale trebuie să cunoască tipul de cultură dominantă și tipurile de subculturi, existente în organizația sa. Cu acest scop, specialiștii recomandă efectuarea periodică a unui diagnostic al culturii instituției.

O importanță mare pentru organizație o are nu doar configurația tipului de cultură existent, dar și caracterul lui. Astfel, după caracter, culturile pot fi pozitive și negative. *Culturile pozitive* pun accent pe participare, încredere, adaptare la mediu, comunicare și flexibilitate. Ele sunt caracterizate prin omogenitatea valorilor și perspective ce oferă motivarea pozitivă. Concepțiile de bază sunt orientate spre consultarea subordonaților, decizia grupului și cooperare.

Culturile negative se întâlnesc, de regulă, în organizațiile mari, care promovează aroganța, birocrăția, centralizarea excesivă. Ele au ca trăsături: lipsa de încredere în individ, lipsa de dialog, rigiditatea, concentrarea deciziei la nivelurile superioare. Managerii opresc schimbările în cadrul organizației, în special cele venite din partea subordonaților.

Este necesar de menționat că o cultură negativă contribuie treptat la falimentul organizației. Însă nu trebuie exagerat rolul unei culturi pozitive. Deși este admis faptul că acest tip de cultură generează performanțe înalte, practica demonstrează că această regulă nu funcționează liniar și nu este valabilă pentru toate cazurile. Dacă o cultură pozitivă se rupe de realitatea mediului extern, ea poate deveni rigidă, sufocantă și inhibantă.

O importanță foarte mare are și intensitatea culturii. Conform acestui criteriu, culturile pot fi puternice și slabe. Dacă o cultură pozitivă este slabă, ea nu are destule forțe pentru a-și face vizibile efectele. Și dacă o cultură negativă este puternică, atunci aceasta constituie un adevărat pericol pentru organizația în cauză.

Organizațiile cu o *cultură slabă* pun accent pe produsele pe care le fabrică, în timp ce cele cu o *cultură puternică* pun accent pe indivizii a căror muncă este integrată în producerea acestor produse.

Când cultura dominantă a organizației este susținută de membrii ei, care se identifică cu scopurile organizației și acționează împreună pentru a le realiza și este caracterizată prin omogenitatea componentelor, se poate afirma că există o *cultură puternică*.

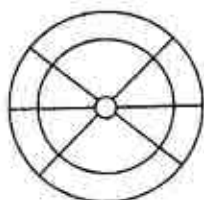
Într-o *cultură slabă*, valorile, normele și credințele sunt diferite, neomogene. Nu există un set de valori cunoscute, unanim acceptate și promovate de angajați. Culturile slabe sunt caracterizate prin eroi destructivi, ritualuri dezorganizate și sărbători puține, angajații lucrând pentru bani. Se observă diminuarea moralului, loialitate slabă și accentul pe termen scurt.

După cum s-a menționat anterior, conform configurației, autorul Handy, distinge patru tipuri de culturi organizaționale:

1. *cultura puterii;*
2. *cultura sarcinilor;*
3. *cultura rolurilor (birocratică);*
4. *cultura personală.*

Cultura puterii

Organizația în care predomină o astfel de cultură, se aseamănă cu o pânză de păianjen.

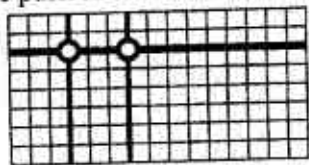


Caracteristici

- Centrul acestei „pânze” este sursa principală de putere de la care iradiază agenții acestei puteri, de obicei, fiind vorba de specialiști.
- Organizația se bazează pe existența unui lider puternic, charismatic.
- Structurile și regulile formale sunt considerate mai puțin importante decât personalitatea conducătorului.
- Pentru comunicarea interioară sunt utilizate contactele interpersonale directe.
- Acest comportament depinde, exclusiv, de calitatea persoanelor ce dețin puterea, comportamentul lor fiind esența succesului organizației.

Cultura sarcinilor

Poate fi reprezentată ca o rețea cu multe noduri (ca o schemă matricială), în care puterea se află în interstițiile acestei rețele.

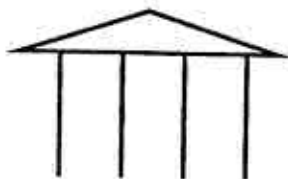


Caracteristici

- Este caracteristică organizațiilor orientate spre obținerea rezultatelor.
- Filosofia de funcționare a unei asemenea organizații constă în posibilitatea de a pune împreună oamenii potriviți cu resursele necesare, având o mare autonomie și libertate, pentru realizarea obiectivului stabilit.
- Autoritatea este cea a expertului și este bazată pe poziția ocupată în structura organizației.
- Este cultura echipei, în care nu există ierarhii rigide, capacitatea de lucru în echipă fiind cea mai apreciată.
- Din cauza accentului pus pe creativitate și rezistență, față de centralism, într-o astfel de organizație este greu de impus disciplina.
- În timpul schimbărilor rapide, cu suficiente resurse disponibile este eficace cultura sarcinilor.
- Este o cultură ce oferă multă flexibilitate într-un mediu instabil, asigurând o viteză mare de reacție, necesitând însă resurse considerabile pentru a funcționa.

Cultura rolului

A fost schematizată sub forma unui templu grecesc.



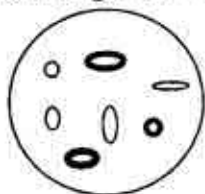
Caracteristici

- Puterea o dau „stâlpii de susținere”, care întruchiează funcțiile și departamentele organizației (finanțe, producție, etc.), fiecare cu mare autoritate și autonomie individuală.
- Puterea și autoritatea sunt deținute de diferite grupe cu funcții specifice.
- Fișa postului este mai importantă decât cei ce ocupă postul.
- Activitatea organizației se bazează pe proceduri birocratice.
- Posturile sunt ierarhizate strict, iar problemele se rezolvă prin trimiterea lor către autoritățile ierarhic-superioare.

- Astfel de organizații, cele mai bune rezultate le obțin în medii stabile, cu resurse suficiente, atunci când au de îndeplinit sarcini repetitive, chiar în volum sporit.
- Managementul este foarte flexibil, controlul concentrându-se asupra rezultatelor și mai puțin asupra mijloacelor, de aceea este considerată și o cultură ce poate genera instabilitate.
- Dezavantajul principal constă în faptul că rareori există resurse suficiente pentru o astfel de organizație.

Cultura personală

Poate fi reprezentată ca o galaxie cu clustere stelare.



Caracteristici

- În această cultură, individul creativ se află în centrul atenției și al admirației organizației.
- Dacă există o structură formală a organizației, aceasta e redusă la minim, ea existând doar pentru a-i servi pe indivizii din interior. Organizația se focalizează pe cuiburi de „stele”, iar regulile și normele organizației sunt dezvoltate în jurul acestor personalități. În acest model, nu obiectivele organizației primează, ci cele ale indivizilor care decid și dețin puterea.
- Regulile sunt, în general, puține și permissive. Se consideră că profesiile liberale pot adopta atitudini înrudite cu această cultură, creând mici „celule” de cultură personală în interiorul culturii organizaționale mai largi. Spre exemplu, un doctor sau un avocat este apreciat pentru că urmărește cu preponderență interesul personal, realizările obținute fiind pentru propria carieră și doar indirect și pentru organizația în care activează; astfel, organizația este doar locul unde își pot desfășura activitatea în interes personal și doar în subsidiar, care creează beneficii și pentru organizație în ansamblu.

3.4. Managementul culturii organizaționale

Managementul culturii se referă la reintroducerea sau implementarea unei culturi funcționale existente sau schimbarea unei culturi disfuncționale.

Managementul culturii este o problemă de analiză și diagnostic, urmată de aplicarea unei măsuri de consolidare corespunzătoare sau de schimbarea metodei de lucru.

Utilitatea evaluării culturale derivă din faptul că acest procedeu permite:

- obținerea unor informații pentru fundamentarea unor strategii sau politici organizaționale;
- crearea și transmiterea viziunii manageriale;
- furnizarea informațiilor pentru programele de schimbare organizațională;
- identificarea elementelor reale și a celor de ficțiune din cadrul organizației;
- perfecționarea comunicării;
- contribuția la succesul creării organizațiilor mixte;
- obținerea avantajului competitiv al instituției etc.

Deoarece culturile au evoluat și sunt adânc înrădăcinate, se modifică greu. Este foarte greu să-i faci pe oameni să-și schimbe atitudinile și credințele adaptate și, deseori, încercările de a face acest lucru eșuează. Ceea ce se poate întreprinde este să-i facem să-și schimbe comportamentul în așa fel, încât să reducă elementele disfuncționale în cultură și să susțină introducerea elementelor funcționale.

Dar, schimbarea comportamentului nu este întotdeauna ușoară, deși poate avea loc în situații dramatice, cum ar fi: crize, schimbarea unei proprietăți sau sosirea unui conducător puternic, autocrat, charismatic și vizionar.

Analiza culturii și diagnosticarea nevoilor manageriale poate fi efectuată prin observarea și notarea comportamentelor, care indică valorile și normele prevalente în organizație. La o analiză mai detaliată se utilizează interviurile, chestionarele, focus-grupurile (grupurile reprezentative de angajați ale căror opinii sunt recomandate în problemele organizaționale sau de muncă), discuții privind atitudinile și seminarele de lucru.

Tehnicile managementului culturii

Pentru a facilita managementul culturii sunt utilizate abordările enumerate în continuare.

1. Problema declarării misiunii și a valorii care statuează, în mod explicit, obiectivele organizației și valorile pe care le adoptă pentru a ajunge acolo; aceste declarații trebuie să reprezinte realitatea și trebuie să fie urmate de seminare de lucru, pregătire și discuții care să traducă cuvintele în fapte.
2. Seminarele de lucru la care se adună persoanele implicate, pentru discutarea noilor modalități de comportament și practica aplicabilității lor.
3. Programele de educație și pregătire care largesc cunoștințele și deprinderile persoanelor.
4. Programele de management al performanței care să asigure, prin mecanisme de fixare a obiectivului și de evaluare a performanței că valorile, normele și comportamentele, pe care programul de schimbare culturală le dezvoltă sunt incluse și acționează ca parte a procesului normal de management.
5. Sistemele de recompensare care să răsplătească angajații pentru comportamentul, care este în concordanță cu valorile precizate într-un program de schimbare a culturii.
6. Astfel de programe pot fi utilizate nu doar pentru schimbarea, dar și pentru reconsolidarea unei culturi, în mod ideal, ele trebuie să fie conduse pe o bază organizațională vastă, dar trebuie să se recunoască faptul că diferite părți ale organizației pot, în mod legitim, să aibă diferite culturi și că impunerea unei culturi noi asupra lor poate fi ne-productivă.

De reținut

- Cultura organizațională a jucat un rol major în nașterea și dezvoltarea unui nou mod de a concepe organizația și de a acționa în mediul intra- și extraorganizațional. Motivele care justifică interesul tot mai accentuat al teoreticienilor și managerilor pentru cunoașterea culturii organizaționale sunt diverse.
- Cultură organizațională, ca și cultura socială, operează cu nivelurile profunde ale credințelor, așteptărilor și valorilor umane. Acestea, manifestându-se practic prin atitudini, ritualuri și simboluri, formează suportul pentru majoritatea comportamentelor organizaționale. Astfel, cercetarea culturii organizaționale asigură un mod de a evalua personalul, fără a solicita folosirea unor modele psihologice sau sociale sofisticate.

- Cultura organizațională este esențială pentru obținerea succesului și reprezintă o componentă importantă a managementului instituțional. Influențând prin elementele sale vizibile și, mai ales invizibile, ea acționează și determină atitudinile și comportamentele nu doar a managerilor și angajaților, ci și a consumatorilor de servicii medicale.
- Cultura este tot mai des acceptată de manageri ca instrument de perfecționare, deoarece prezintă realitățile organizației, care sunt foarte relevante pentru funcționalitatea acesteia. Importanța culturii organizaționale derivă și din faptul ca ea contribuie atât la adaptarea organizației la mediul său extern, cât și la integrarea ei internă.
- Conștientizată și utilizată corect, cultura organizațională poate aduce ameliorarea performanțelor organizației în raport cu modalitățile de atribuire și urmărire a responsabilităților, cu maniera de valorizare a competențelor și comportamentelor, cu modul de concepere și funcțiune a structurilor și instrumentelor de gestiune. În acest context, cultura organizațională devine o componentă flexibilă, dinamică și adaptabilă a politicilor și strategiilor organizației. Prin intermediul acestor elemente, instituția evoluează în orice sistem concurențial.

Întrebări pentru discuții

1. Cum se interpretează conceptul de cultură organizațională?
2. De ce este necesar ca managerii și angajații să cunoască și să evalueze anumite elemente ale culturii organizațiilor sale?
3. Ce funcții îndeplinește cultura într-o organizație?
4. Luând drept exemplu o instituție medicală concretă, încercați să evaluați elementele vizibile și invizibile ale culturii ei organizaționale.
5. Ce criterii veți pune la baza unui diagnostic tipologic al culturilor organizaționale dintr-o instituție medicală?
6. Identificați tipurile de culturi organizaționale după criteriile de configurație, caracter și intensitate existente în instituția în care vă faceți studiile?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf” S.R.L., 2006, p. 493–508.
2. Năstase M. *Cultura organizațională și managerială*. București, Ed. „ASE”, 2004.
3. Nicolescu O., Verboncu I. *Management*. București, Ed. Economică, 1997, 596 p.

4. Ionescu Gh., Toma A. *Cultura organizațională și managementul tranziției*. București, Ed. Economică, 2001.
5. Androniceanu A. *Managementul schimbărilor*. București, Editura „ALL”, 1998, p.170.
6. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate*. București, Ed. „Expert”, 2000.

FUNCȚIILE MANAGERIALE ALE ORGANIZAȚIEI

Cuvinte-cheie – funcție managerială, prognoză, planificare, planificare strategică, organizare, structură organizatorică, delegarea autorității, motivare, teorii ale motivării, control, strategii de control, evaluare, antrenare, coordonare.

Generalități

Esența managementului o reprezintă funcțiile sau atributele. Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului constituie o premisă majoră pentru interpretarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului. Spre deosebire de procesul de execuție, procesul de management este realizat de către manager, adică acea persoană special-împuternicită, care cu ajutorul celor cinci funcții ale managementului reușește să orienteze activitatea salariaților spre realizarea obiectivelor propuse de organizație.

4.1. Conceptul de funcții ale managementului.

Definiție. Funcțiile managementului – ansamblul de acțiuni relativ independente care se succed într-o anumită ordine în timp, care sunt efectuate de orice conducător și care exercită o influență rațională asupra obiectului condus, în vederea stabilirii și realizării obiectivelor.

Istoric. Formarea acestor funcții ține de începuturile științei managementului și aparține lui Henri Fayol. El a delimitat cinci funcții ale managementului: *previziune, organizare, comandă, coordonare și control*, care prin conținutul lor, în general, își păstrează și azi valabilitatea.

Ulterior au avut loc alte abordări ale funcțiilor managementului. Deși numărul funcțiilor variază de la un autor la altul, esența lor este aceeași.

Caracteristicile generale ale funcțiilor manageriale:

- ele se exercită în toate organizațiile, indiferent de marime și de profil;
- în raport cu nivelul ierarhic la care se exercită, au conținuturi de manifestare diferite;
- în raport cu nivelul la care se exercita, au importanță și ponderi diferite;
- totalitatea funcțiilor reprezintă conținutul procesului de conducere;

- procesul de management are un caracter ciclic, care începe cu definirea scopului propus, continuă cu precizarea obiectivelor pe un anumit termen, stabilirea sarcinilor pentru componenții unității și se încheie cu analiza realizării lor;
- în componența fiecărei funcții se pot evidenția subfuncții. De exemplu, funcția planificării conține următoarele subfuncții: previziunea, stabilirea scopurilor, acceptarea deciziilor, strategia și politica.

4.2. Previziunea – atribut în realizarea planificării.

Planificarea strategică

Definiție. *Previziunea* cuprinde un ansamblu de activități, prin care se asigură identificarea tendințelor existente, prefigurarea proceselor și fenomenelor viitoare, stabilirea și realizarea obiectivelor și a resurselor necesare.

Funcția de previziune oferă managerilor posibilitatea de orientare asupra problemelor de perspectivă ale evoluției întreprinderii. De realizarea funcției de previziune depinde modul de manifestare a celorlalte funcții.

Exercitarea funcției de previziune se concretizează în prognoze, planuri, programe, strategii, tactici și politici, diferențiate în funcție de orizontul de timp la care se referă, gradul de detaliere și obligativitate a îndeplinirii. Prognoza și planificarea constituie surse de reducere a incertitudinii activității economice, în timp ce programarea asigură operaționalitatea previziunii.

În procesul de manifestare a funcției de previziune putem delimita patru etape:

1. elaborarea prognozei sau strategiei întreprinderii;
2. elaborarea planurilor de durată medie;
3. elaborarea programelor sau bugetelor;
4. reconsiderarea prognozei (strategiei), planurilor și programelor întreprinderii.

Prognoza reprezintă evaluarea probabilă, efectuată pe bază științifică a evoluției componentelor cantitative și calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioadă delimitată de timp (minim 10 ani, nefiind obligatorie).

Prognoza furnizează soluții alternative (variante) de natură strategică, reprezentând pentru factorii de decizie căi posibile, fără a avea caracter imperativ. Întrucât evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă va-

riante posibile de evoluție, prognoza constituie un instrument de investigație și cunoaștere, de prefigurare a viitorului.

Planurile cuprind perioada între 1 lună și 5 ani, au grad de detaliere foarte mare și caracter obligatoriu.

Programele se caracterizează prin timp redus (o decadă, o zi, un schimb, o oră), detaliind în timp și spațiu obiectivele planificate. Instrumentele programării sunt programele operative și bugetele.

Reconsiderarea îndeplinește feedbackul funcției de previziune și are la bază un șir de verificări și evaluări a componentelor previziunii: programe, bugete, planuri și prognoze în raport cu situațiile concrete, în care se află întreprinderea. Verificarea și evaluarea fiecărui component al funcției de previziune pot să impună introducerea unor corecturi.

Funcția de planificare. Planificarea strategică

Definiție. *Funcția de planificare* presupune proiectarea și estimarea evoluției firmei, incluzând toate activitățile care conduc la definirea obiectivelor și la determinarea acțiunilor adecvate, care permit realizarea obiectivelor stabilite. Funcția de planificare răspunde la întrebările *ce, cum, și când* se va realiza și *cine* este responsabil.

Istoric. Planificarea, ca funcție a procesului de conducere, e tratată de Taylor, în cartea sa „Principiile conducerii științifice” (1911) ca rezultat al diviziunii muncii intelectuale și fizice.

Elementele planificării: funcția de planificare solicită managerilor să ia decizii în legătură cu următoarele elemente fundamentale:

- obiectivele;
- formularea acțiunilor ce trebuie urmate (strategiile);
- resursele necesare;
- implementarea.

Tipurile de planificare:

- planuri strategice;
- planuri operaționale;
- planuri curente.

Succesul în afaceri depinde de modul în care managementul răspunde la factorii de mediu, de incertitudinea și instabilitatea acestora. Aceasta presupune realizarea procesului de *planificare strategică*.

Rezultatul planificării strategice este planul strategic al firmei, obținut prin analiza mediului organizației, formularea misiunii organiza-

ției, stabilirea obiectivelor strategice și formularea strategiilor, în vederea realizării obiectivelor și misiunii propuse.

Planurile strategice sunt elaborate de managerii de pe nivelurile ierarhice superioare pe termen lung, descriu misiunea și scopul organizației și stabilesc obiectivele organizaționale, pentru a crea baza planurilor operaționale.

Planurile operaționale sunt orientate spre activitățile zilnice, lunare, anuale, care trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice; uneori sunt numite planuri tactice și au drept obiectiv alocarea resurselor și programarea activităților; implică coordonarea și controlul fluxurilor de resurse interne (de exemplu: planuri de marketing, planuri de producție și aprovizionare, planuri financiare, planuri de personal).

Procesul planificării strategice include:

1. declararea misiunii;
2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern: punctele forte, slabe, oportunitățile și pericolele organizației);
3. formularea obiectivelor;
4. analiza alternativelor strategice și elaborarea strategiei (planului);
5. implementarea planului.

Misiunea (scopul de bază) organizației este cauza principală a existenței ei. **Misiunea** este expunerea scurtă a valorilor de bază și a filosofiei organizației, precum și descrierea unor tipuri concrete de servicii și produse, prestate societății.

Un obiectiv bun este realist, măsurabil, alocat în timp și indică prioritățile organizației.

Alternativele de bază din cadrul organizației sunt:

- a) creșterea limitată (stabilirea scopurilor reieșind din rezultatele în corelare cu inflația);
- b) creșterea (stabilirea scopurilor cantitativ și calitativ);
- c) micșorarea, reducerea (lichidarea, separarea surplusului; reducerea și reorientarea);
- d) combinarea alternativelor.

4.3. Organizarea ca concept și funcție managerială. Tipologia structurilor. Principiile delegării

Definiție. **Organizarea** reprezintă procesul de identificare și structurare a resurselor umane, materiale și financiare în așa fel, încât să asigure realizarea scopului și a obiectivelor organizației.

Istoric. După H. Fayol, organizarea constă în construirea dublului organism – social și material al unei organizații și înzestrarea acestuia cu tot ceea ce îi este necesar pentru funcționarea sa: personal, materiale, utilaje, energie, bani.

Organizarea ca funcție a managementului, înseamnă elaborarea de structuri și metode de acțiune, adoptarea și exploatarea efectivă a acestora în acțiune, iar ca atribut al managementului înseamnă folosirea judicioasă a resurselor umane și materiale pentru rezolvarea unor probleme concrete.

Structura organizatorică reprezintă ansamblul posturilor și compartimentelor, modul în care sunt construite și grupate, precum și legăturile care se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor acesteia.

Elementele de bază ale structurii organizatorice

- **Postul** – ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților care îi revin unei persoane în mod organizat la același loc de muncă.
- **Funcția** exprimă competențele, autoritatea și responsabilitatea, care sunt comune posturilor cu sarcini similare. Există funcții de execuții și funcții manageriale.
- **Compartimentele** grupează sub aceeași autoritate ierarhică un ansamblu de posturi, carora le revin sarcini cu caracter permanent, activității omogene, în dependență de un singur manager.
- **Legăturile structurale** se stabilesc ca urmare a necesităților comunicării între personalul organizației. Ansamblul legăturilor determină o rețea a canalelor de transmitere a informațiilor.
- **Treptele (nivelurile) ierarhice** definesc poziția pe care o ocupă compartimentele situate pe liniile ierarhice. Treptele ierarhice sunt rezultatul delegării de autoritate. Managementul de vârf este considerat prima treaptă ierarhică.
- **Aria de control** reprezintă numărul de persoane care pot fi coordonate nemijlocit, în mod eficient, de un manager.

Structurile organizatorice pot fi clasificate în 2 grupe.

1. **Structuri de tip clasic**, încadrate în așa-numitul model mecanic, datorită faptului că sunt gândite să funcționeze ca mecanisme ale unei mașini automate, se mai numesc structuri birocratice sau ierarhice.

Se clasifică în:

- a) **structura ierarhic – liniară** („line”) – fluxul autorității și poziției poate fi reprezentat printr-o linie neîntreruptă;

- b) *structura funcțională* („staff”) presupune structurarea activității firmei pe funcțiuni; șefii, în cadrul structurii funcționale, conduc funcțiile și nu obiectivele producției;
- c) *structura liniar – funcțională* (mixtă) cuprinde serviciile ierarhice, care au sarcină principală de a lua decizii, de a executa activitatea și care poartă responsabilitatea conducerii, dar și serviciile funcționale, care au drept sarcină principală culegerea informațiilor, analiza și interpretarea lor, pregătirea deciziilor.

2. **Structuri de tip modern**, corespunzătoare unui model organic, concepute să funcționeze ca organisme biologice, adaptabile, care cuprind:

- a) *matricea* – ea presupune un lanț dual al comenzii: care corespunde ierarhiei verticale din departamentele funcționale și influenței laterale responsabilităților (managerilor) de proiecte. Poate avea caracter temporar (funcționând până la realizarea proiectului) sau permanent;
- b) *rețeaua* – o organizație a relațiilor; organizația centrală încheie relații contractuale cu alte organizații în vederea îndeplinirii funcțiilor ei esențiale, în centrul rețelei se afla un nucleu managerial, care supraveghează operațiile aferente unei funcții cu competențele proprii și coordonează relațiile cu alte organizații, care îndeplinesc celelalte funcții din organizația rețea;
- c) *organizația ciorchine* – un grup de oameni cu diferite specializări, care lucrează împreună o anumită perioadă; grupul îndeplinește și o serie de funcții manageriale bine-definite; organizația ciorchine este alcătuită din mai mulți oameni, coordonați de un număr restrâns de manageri de vârf.

Structurile tradiționale se caracterizează prin:

- activitatea bazată pe control;
- alocarea sarcinii prin dispoziții;
- structuri axate pe funcțiuni;
- flux informațional vertical;
- concentrarea atenției asupra problemelor interne;
- structura organizatorică rigidă și stabilă.
- delegarea nu este la fel de importantă ca supravegherea directă.

Structurile de tip modern se caracterizează prin:

- diferențierea orizontală mare, care are reguli puține (cele existente sunt nescrise);

- descentralizarea deciziei;
- tehnostuctura aproape inexistentă;
- posibilitatea de a aparține oricui (decurge din recunoașterea competenței).

Delegarea autorității, a competențelor, a împuternicirilor angajaților – instrument de eficientizare a conducerii

Realizarea funcției manageriale (organizarea) implică valorificarea următoarelor concepte:

- autoritate;
- responsabilitate;
- răspundere;
- centralizare/descentralizare;
- delegare.

Autoritatea poate fi definită, ca drept de a lua decizii, prin care se alocă și consumă resursele organizației sau ca drept legal de a da ordine.

Responsabilitatea este obligația de a îndeplini, în cea mai bună manieră posibilă, o sarcină încredințată. Acceptând sarcinile și primind autoritate, persoana își asumă și responsabilitate. Este important de reținut că responsabilitatea nu poate fi delegată. Conducătorul nu poate să transmită responsabilitatea sa subalternului.

Răspunderea este obligația de a da socoteală cuiva pentru acțiunile întreprinse sau pentru eșecul acestora. În cadrul acesteia este necesară respectarea principiului parității: responsabilitatea și răspunderea pentru activitatea depusă nu trebuie să fie, nici prea mare, nici prea mică, în raport cu autoritatea delegată celui în cauză.

Orice organizație este centralizată sau descentralizată, în funcție de amploarea responsabilităților acordate managerilor individuali din cadrul unei subunități a acesteia.

În companiile cu o *structură strict centralizată*, procesul de luare a deciziilor este concentrat în mâinile conducătorului sau ale unei subdiviziuni.

În *structura descentralizată*, la procesul de pregătire, acceptare a deciziilor participă nu doar conducătorii nivelului de sus, ci și specialiștii, șefii de secții, subdiviziuni.

Centralizarea și descentralizarea sunt 2 procese cu semnificație opusă, care pune în evidență gradul de delegare a autorității. Cu cât gradul de delegare a autorității este mai înalt, cu atât organizația este mai

descentralizată. Delegarea vizează deplasarea sarcinilor de la nivelurile ierarhice superioare spre cele inferioare.

Delegarea este arta/știința de a transfera o parte din autoritatea managerului subordonaților, astfel încât aceștia să fie responsabili în fața acestuia, deși responsabilitatea generală pentru realizarea obiectivului propus îi revine în întregime managerului. După cum spunea Mari Parcher Follet, una din clasicii managementului, este important faptul că esența conducerii se reduce la capacitatea de a putea obține îndeplinirea lucrului de către subordonați.

De aceea, într-adevăr, delegarea reprezintă un act, care îi permite omului să devină conducător.

Arta delegării implică:

- receptivitatea managerului privind ideile altora;
- dorința managerului de a împărți autoritatea;
- capacitatea managerului de a accepta greșelile subalternilor;
- încrederea în subordonați.

Delegarea implică executarea unor controale globale, concentrate pe obiective, dar nu pe activități, care să permită un feedback eficient pentru cei care li s-a delegat autoritatea.

Concomitent cu delegarea sarcinilor și responsabilității are loc și delegarea împuternicirilor.

Împuternicirile (competența sau autoritatea formală) – limite în utilizarea resurselor organizației, inclusiv a personalului, în cadrul cărora, titularul are dreptul a acționa. Împuternicirile sunt de două tipuri.

Împuternicirile liniare – cele ce se transmit, nemijlocit, de la conducător la subalterni și la alți subalterni. Delegarea împuternicirilor liniare formează ierarhia nivelurilor de conducere. Se mai numește principiul scalar.

Împuternicirile de aparat se clasifică în trei tipuri de bază:

- a) consultativ – se invită specialiști vremelnici sau permanenți;
- b) de deservire – ca exemplu, secția cadre;
- c) de personal – când conducătorul își găsește un secretar sau ajutor.

4.4. Motivarea: teorii și metode de aplicare

Motivarea – integritatea forțelor motrice interne și externe, care impun omul la activitate, determină limitele și formele activității și orientează spre realizarea obiectivelor.

Necesitățile – starea de insuficiențe fiziologice sau spirituale, care au caracter general cu elemente individuale.

Motivul – cauza care provoacă anumite acțiuni ale persoanei.

Stimulente – pârghiile de influență sau purtători de „iritare”, provocați din anumite motive. Motivarea poate fi de 2 tipuri:

a. *negativă* – prin impunere;

b. *pozitivă* – prin stimulare.

Modelul motivării (teorii)

1. Teorii motivaționale de conținut

Teoriile motivaționale, bazate pe trebuințe (teorii de conținut) pornesc de la definirea trebuințelor (nevoilor) umane ca stări de necesitate, care se manifestă prin apariția unei tensiuni și a unei stări de dezechilibru în sistemul organic sau de personalitate, dezechilibru care necesită eliminarea și de reinstaurare echilibrului. Acestea încearcă să răspundă la unele întrebări. Ce îi motivează pe oameni? De ce se comportă oamenii într-un anumit fel? Din această categorie fac parte modelele: ierarhiei trebuințelor a lui Maslow, modelul motivației de realizare a lui McClelland, teoria bifactorială a lui Herzberg.

Ierarhia trebuințelor (Maslow)

În concepția lui Maslow, trebuințele umane sunt aranjate pe mai multe niveluri, în funcție de importanța lor, într-o piramidă ierarhică. Până când trebuințele așezate la nivelurile inferioare nu sunt satisfăcute, cele superioare nu apar ca motivație.

Nivelul 1 al piramidei. Trebuințele fiziologice sunt cele legate de hrană, odihnă, etc. În mediul organizațional, acestea sunt satisfăcute prin: salariu, condiții de muncă optime, pauze de lucru, masă gratuită.

Nivelul 2. Trebuințele de securitate sunt cele legate de siguranță, protecție. Asigurarea medicală, compensațiile, planul de pensionare, condițiile sigure de muncă, echipament de protecție, post sigur, salariul decent pot intra în această categorie.

Nivelul 3. Trebuințele de apartenență și de dragoste. Organizația le poate satisface prin activități sociale și de grup, favorizarea interacțiunii între angajați, prietenii profesionale, organizarea unor întruniri la nivel de organizație.

Nivelul 4. Trebuințele de apreciere și stimă. În mediul organizațional, acestea sunt satisfăcute prin: mărirea salariului, laudă, apariția numelui în ziarul întreprinderii, birou propriu, titlu și rang, premii.

Nivelul 5. Trebuințele de autoactualizare, particularizate la mediul organizațional: posibilități de performanță, încurajarea creativității, responsabilitate, avansare, autonomie.

Primele trei trebuințe (fiziologice, securitate și apartenență) mai sunt cunoscute și sub denumirea de trebuințe de deficiență (lipsa acestora având repercusiuni asupra sănătății fizice și psihice), următoarele două (trebuințele de apreciere și autoactualizare) formează trebuințele de creștere, satisfacerea lor ducând la dezvoltarea și împlinirea persoanei.

Modelul motivației de realizare a lui McClelland

Este un model motivațional, care delimitează următoarele nevoi: apartenența, puterea și succesul (realizare).

Persoanele, caracterizate prin nevoie de apartenență (afiliere), caută preponderent relații de colaborare, prietenie, apartenență, dragoste, deseori conformându-se părerilor celorlalți. Pentru aceste persoane, relațiile apropiate și de durată sunt motivante, deseori lucrând în servicii de asistență socială și de consiliere.

Nevoia de putere se manifestă prin necesitatea de a controla mediul înconjurător și persoanele cu care intră în contact. McClelland a identificat două forme ale acestei nevoi: puterea personală, care implică controlul și dominarea altora, fără a fi preocupat de scopurile organizației; puterea instituționalizată (socializată), în care influențarea și dominarea celorlalți este un mijloc, prin care se realizează obiectivele organizației.

Persoanele cu o nevoie de realizare puternică doresc să demonstreze competență, să exceleze într-un domeniu, să realizeze obiectivele stabilite. Pentru aceste persoane, banii sunt un motiv major, aceste recompense simbolizează realizarea obiectivelor stabilite.

Teoria bifactorială (Herzberg)

Herzberg propune o teorie bifactorială a satisfacției muncii (engl., two-factor theory, motivation-hygiene theory). Factorii care determină eforturile personalului se clasifică în 2 categorii:

1. *factori igienici* – care determină neplăcerea în muncă: salariul, securitatea muncii, condițiile de muncă, competența superiorilor, relațiile interpersonale; realizarea lor nu aduce satisfacții, starea nefavorabilă produce neplăcere;
2. *factori motivatori* – care produc satisfacții numai dacă sunt prezenți: recunoașterea contribuției și eforturilor, promovarea, posibilitatea dezvoltării etc.

II. Teorii motivaționale procesuale

Teoriile procesuale pun accentul pe procesele sau factorii psihologici, care influențează motivația, încercând să explice cum apare motivația. Se mai numesc cognitive, deoarece sunt interesate de percepțiile oamenilor asupra mediului, în care își desfășoară activitatea și de modul în care aceștia îl înțeleg și interpretează. Aceste teorii încearcă să răspundă la întrebările. Cum apare motivația? Care sunt modalitățile și relațiile dintre diferiți factori implicați? Reprezentative sunt: teoria așteptărilor (Vroom), teoria echității (Adams), modelul Porter (model mixt).

Teoria așteptărilor a lui Vroom

Teoria așteptărilor pleacă de la premisa că intensitatea efortului depus de individ într-o activitate depinde de valoarea recompensei, pe care așteaptă să o primească în schimb. În orice situație, omul este interesat de majorarea câștigului și micșorarea pierderilor (de efort, timp, etc.).

Teoria așteptării este construită în jurul a trei elemente de bază:

- așteptarea (relația efort-performanță);
- instrumentalitatea (relația performanță-rezultat);
- valența (valoarea rezultatelor).

Intensitatea ridicată a motivației rezultă din combinarea celor trei componente, toate absolut necesare. Lipsa unui element (oricare dintre cele trei) determină lipsa motivației.

Teoria echității a lui Adams

Angajații, membrii oricărui grup subiectiv raportează recompensele primite prin eforturi, apoi le raportează la remunerarea altor persoane, ce execută activități analogice. Dacă compararea denotă disbalanțe sau inegalități, apare starea de încordare psihologică, care poate fi diminuată prin schimbarea cheltuielilor de muncă sau a recompensei.

Psihologul J. Stacey Adams (1965) susține că starea de tensiune negativă, generată de perceperea unei inechități, motivează oamenii să acționeze în direcția restabilirii echității (Johns, 1998).

Teoria evidențiază faptul că oamenii sunt interesați atât de valoarea recompenselor primite și de obținerea acestora, cât și de justetea acordării acestora în comparație cu ceea ce li se oferă altora. În baza efortului, experienței, educației, competenței, ideii, abilității, ei compară ceea ce obțin ei cu ceea ce obțin alții: nivel salarial, creșteri salariale, promovări, recunoaștere, oportunități, etc.

Modelul Porter are la bază teoriile așteptării și echității.

Rezultativitatea muncii angajaților depinde de 3 variabile: eforturile depuse, capacitățile și caracteristicile persoanei, conștientizarea rolului său în procesul muncii. Nivelul efortului investit e influențat de valoarea recompensei și siguranța acesteia.

4.5. Funcția de control. Caracteristicile controlului eficient

Definiție. Funcția de *control* cuprinde ansamblul proceselor, prin care performanțele organizației sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive.

Funcția de control își relevă două laturi nedisociabile:

- pasivă – de înregistrare și evaluare a performanțelor;
- activă – de corectare a a performanțelor.

Evaluarea este o componentă esențială a controlului și o condiție a desfășurării și finalizării lui.

Există trei tipuri de control: preliminar, curent, definitiv.

1. *Controlul preliminar.* Se efectuează până la începerea lucrului de organizație. Se realizează prin anumite reguli, manifestări și direcții de comportare. Se folosește în trei direcții: pentru oameni, resurse materiale și resurse financiare.
2. *Controlul curent.* Se efectuează nemijlocit în timpul lucrului. Obiectul de control sunt subalternii. Se bazează pe rezultatele obținute. Pentru a efectua acest control, aparatul de conducere are nevoie de o legătură inversă, directă. Acestea sunt date despre rezultatele primite.
3. *Controlul definitiv.* În limitele acestui control, după ce a fost îndeplinit tot lucrul, după o anumită perioadă de timp, stabilită preliminar pentru realizarea și finalizarea lucrului la fel se folosește legătura inversă.

Controlul definitiv are două funcții.

- a) Oferă conducerii informația necesară pentru planificare, în cazul în care se presupune ca în viitor să fie efectuat un lucru analogic.
- b) Formează motivația.

Procesul de control implică măsurarea performanțelor, compararea lor cu standardele și aplicarea acțiunilor de corectare a abaterilor nedorite. Deci, procesul de control implică următoarele acțiuni:

- stabilirea standardelor de performanță;
- evaluarea performanțelor efective;
- compararea performanțelor efective cu standardele și stabilirea abaterilor și a cauzelor acestora;

- adoptarea măsurilor de reglare a organizației și structurilor ei organizatorice.

Caracteristicile controlului efectiv

1. *Direcția strategică a controlului.* Controlul trebuie să aibă un caracter strategic, adică să oglindească prioritățile generale ale organizației și să le susțină.

2. *Orientarea asupra rezultatelor.* Scopul final al controlului constă în rezolvarea sarcinilor, apărute în fața organizației. Efectuarea măsurilor și informarea despre rezultatele lor sunt importante, ca mijloace de atingere a scopului. Pentru a fi efectiv, controlul trebuie să se asocieze cu alte funcții ale conducerii.

3. *Să corespundă cauzei.* Pentru a fi efectiv, controlul trebuie să corespundă modelului de activitate controlat. El trebuie să măsoare și să evalueze obiectiv, ce într-adevăr este important.

4. *Să se efectueze la timp.* Pentru a fi efectiv, controlul trebuie să se efectueze la timpul potrivit, la un interval de timp, care adecvat corespunde fenomenului controlat.

5. *Să fie mobil.* Controlul, ca și planurile, trebuie să fie mobil și să se acomodeze ușor la schimbările ce au loc.

6. *Să fie simplu.* Pentru ca un control să fie simplu, el trebuie să necesite eforturi mici. O sistemă complicată duce la dezordine, iar aceasta înseamnă pierderea controlului asupra situației.

7. *Să fie economicos.* Dacă cheltuielile, folosite pentru sistemă controlului, depășește avantajele create de ea, e mai bine ca organizația să nu folosească această sistemă a controlului.

De reținut

- Totalitatea funcțiilor managementului reprezintă procesul de conducere, care are un caracter ciclic: previziune, planificare, organizare, motivare și control.
- De realizarea funcției de previziune depinde modul de manifestare a celorlalte funcții. Prognoza și planificarea constituie surse de reducere a incertitudinii activității economice. Planificarea strategică este necesară pentru ca organizația să poată reacționa adecvat la schimbările mediului exterior, precum și pentru înțelegerea mai eficientă a posibilităților actuale și viitoare ale organizației.
- Performanțele economice ale instituției medicale sunt strâns legate de structura organizației (de concentrarea rațională a tuturor resurse-

lor disponibile și direcționarea eficientă a eforturilor puse). Sarcina managerului constă în alegerea acelei structuri, care răspunde mai bine atât scopurilor și sarcinilor, cât și mediului extern al organizației.

- Delegarea autorității, a competențelor și a împuternicirilor angajaților este un instrument de eficientizare a conducerii, de sporire a calității serviciilor medicale și de mărire a eficienței economice.
- Motivația trebuie analizată și ca un proces de satisfacere a trebuințelor. Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că, efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface și propriile trebuințe. Teoriile motivaționale (teorii orientate spre conținutul motivației și teorii orientate spre procesul motivațional) încearcă să explice cum începe, cum este susținut un anumit comportament, cum este direcționat și oprit acesta.
- Controlul managerial este procesul, prin care cadrele de conducere din organizație se asigură că subordonații se comportă și acționează în conformitate cu planurile, structura și regulile acesteia. Necesitatea controlului reiese din insuficiența resurselor organizației și adevărul confirmat de viață că orice activitate sau persoană trebuie supusă controlului, fără excepție.

Întrebări pentru discuții

1. Explicați conținutul funcțiilor managementului.
2. Care este modul de aplicare a funcțiilor managementului în desfășurarea procesului de management la nivelul instituției medicale.
3. Explicați legăturile conexe dintre funcțiile managementului.

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf” S.R.L., 2006.
2. Nicolescu O., Verboncu I. *Management*. București, Ed. Economică, 1997, 596 p.
3. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate*. București, Ed. „Expert”, 2000.

COMUNICAREA ȘI DECIZIA – PROCESE DE LEGĂTURĂ ÎN EXERCITAREA FUNCȚIILOR MANAGERIALE

Cuvinte-cheie – proces de comunicare, comunicare interpersonală, emitent, comunicare orală, mesaj, comunicare în scris, receptor, comunicare nonverbală, feedback, rețele de comunicare, comunicare operațională, bariere în comunicare.

Generalități

Comunicarea este o dimensiune esențială atât în viața personală, cât și în cea profesională. Până acum a existat tendința de a trata comunicarea primară ca pe o acțiune individuală și/sau interpersonală. Comunicarea individuală sau personală este numai un aspect al comunicării organizaționale.

În procesul de dirijare a managerului, comunicarea nemijlocit are o importanță și mai mare. Pentru a realiza obiectivele, conducătorul trebuie să poată duce o conversație și să comunice efectiv. Ideile conducătorului trebuie să fie înțelese de subalterni. Dacă acest fapt este neglijat, atunci calea, în realizarea misiiei organizației, devine mai lungă.

Conform datelor statistice, managerul, pentru comunicarea cu subordonații săi, cheltuie de la 50% până la 90% din timpul său.

5.1. Esența teoretică a comunicării. Elementele și etapele comunicării. Tipurile de comunicare în organizație

Numeroși autori au formulat definiții ale comunicării (după F. E. Dance, peste 90), punând accent pe diferite aspecte ale acesteia.

Comunicarea este:

- situația de a stabili o relație cu cineva;
- schimbul de informații, idei, atitudini;
- necesitatea ființei umane de a face schimb de informație cu alții.

Ea se realizează printr-un proces dinamic verbal sau nonverbal, care permite persoanelor să se înțeleagă, să ajungă la o comunicare de sentimente, opinii, experiențe și informații.

Procesul de comunicare, ca proces de legătură, este definit ca schimb de informație dintre 2 sau mai multe persoane, scopul principal, fiind asigurarea circulației informației.

În funcție de aceasta, comunicarea îndeplinește *rolul de informare, instruire, motivare și obținere de informații*.

- Informarea poate consta în transmiterea faptelor, impresiilor sau interpretările pe baza unor evenimente. Informațiile transmise nu presupun influențarea comportamentului, ci diminuarea asimetriei informaționale dintre membrii unei organizații.
- Instruirea are un scop bine precizat și urmărește modificarea comportamentelor.
- Motivarea are ca scop o schimbare specifică a comportamentului sau împiedicarea unei schimbări în rău, care ar putea surveni în lipsa comunicării.
- Obținerea informațiilor este opusul informării și constă în determinarea interlocutorului de a furniza informații.

Elementele și etapele comunicării

Procesul de comunicare se derulează prin intermediul următoarelor componente: emițător, receptor, mesaj, canal.

- **Emițătorul**, care se află în ipostaza de manager sau subordonat, este persoana, care inițiază comunicarea.
- **Mesajul** reprezintă forma fizică a informației, transmisă de emițător spre receptor. Majoritatea conținuturilor unei comunicări se materializează prin cuvinte scrise sau rostite. În afara acestora există și componente nonverbale.
- **Canalul** este calea de transmitere a informației, care este strâns legat de mesaj.
- **Receptorul** (destinatarul), ca și emițătorul, se poate afla în ipostaza de subordonat sau manager și este persoana sau grupul de persoane, care beneficiază de mesajul informațional.

În timpul schimbului de informație, expeditorul și destinatarul trec prin câteva etape:

1. lansarea ideii;
2. codarea și alegerea căii de transmitere;
3. transmiterea;
4. decodarea – transmiterea simbolurilor expeditorului în rândurile destinatarului.

Lansarea ideii – un efort de gândire, de chibzuire, de pregătire a comunicării.

Codarea și alegerea căii de transmitere – până a transmite ideea spre subaltern, ea este cifrată cu ajutorul cuvintelor, al intonației, al gesturilor (ideea se transformă în comunicare).

Transmiterea – mișcarea informației de la conducător la subalterni, care este numai o etapă a procesului de comunicare. Procedura transmiterii se realizează cu ajutorul vorbirii, materialelor în scris, cu ajutorul mijloacelor tehnice.

Recepționarea și decodarea – destinatarul, primind informația, o descifrează cu ajutorul efortului de gândire, vizual, audio, în caz dacă informația primită nu necesită o reacție de răspuns, procesul de comunicare ia sfârșit. Nu în toate cazurile subalternul, descifrând informația, o înțelege tocmai: comunicării neeficiente

Tipurile de comunicare într-o organizație

Varietatea comunicării, la nivelul unui spital ca organizație, face dificilă clasificarea. Ea poate fi efectuată după mai multe criterii.

A. După canalul de comunicare:

- *comunicarea formală* – precizată riguros de acte normative, regulamente de funcționare interioară, dispoziții cu caracter intern etc. și concretizată în informații strict necesare pentru desfășurarea activității specifice;

- *comunicarea neformală* – stabilită spontan între posturi (de exemplu, manageri, medici, asistente medicale, personal auxiliar) și compartimente, reflectată în informații neoficiale cu caracter personal sau general; uneori apar în formă de zvonuri.

Conținutul acestor zvonuri poate consta în: informația despre reducerea ce va avea loc; noi metode de pedeapsă pentru încălcări; schimbări în structura firmei; avansarea în post a lucrătorului; conflictul a 2 conducători; viața personală a conducătorului sau a colegilor.

B. În funcție de direcția și sensul comunicării:

- *comunicarea verticală descendentă* se manifestă între manager și subordonați (de exemplu, între manager și șefii de secție, între medicul-șef de secție și medici, între asistenta superioară și celelalte asistente) și concretizează transmiterea deciziilor, instrucțiunilor, regulamentelor, sarcinilor sau în solicitarea informațiilor; volumul acestei comunicări depinde de stilul managementului preponderent autoritar sau participativ;

- *comunicarea verticală ascendentă* se stabilește între subordonați și manageri, prin intermediul căreia aceștia obțin un feedback pe linie ierarhică; totodată sunt furnizate informații pertinente cu privire la situația domeniilor conduse (de exemplu, date brute pentru educatori, statistici – numărul de internări/externări, numărul operațiilor, numărul deceselor; resurse materiale și financiare consumate și necesare; stocuri, probleme specifice);

- *comunicarea orizontală* se realizează între posturi sau compartimente, situate la același nivel ierarhic, între care există relații de cooperare (de exemplu, între medicii de aceeași specialitate și de specialități diferite; între asistente și medici); ele vizează conlucrarea și consultarea profesională, pentru elaborarea unor situații informaționale complexe sau pentru îndeplinirea unor obiective comune (de exemplu, consult profesional interdisciplinar);

- *comunicarea oblică* apare între posturi și compartimente, situate la niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații autoritare de tip ierarhic (de exemplu, între farmacia spitalului și secțiile clinice; între compartimentele clinice și paraclinice; între farmacie și compartimentul financiar etc.). Acest gen de comunicare constă în transmiterea unor indicații metodologice privind desfășurarea activității altor posturi sau compartimente.

C. După modul de transmitere:

- *comunicarea verbală* constituie cea mai mare parte a conținutului unei comunicări și se materializează prin cuvinte rostite sau scrise; exprimarea verbală ușoară depinde de caracteristicile personalității celui, care transmite mesajul și de calitățile vocale ale acestuia;

- *comunicarea nonverbală* se referă la comunicarea fără cuvinte:

- intonația și registrul unei voci;
- rapiditatea vorbirii;
- ținuta corpului;
- mișcarea feței (mimica feței)
- contactul vizual (mișcarea ochilor);
- gesturile.

După constatarea lui Albert Mehrabian, din totalul mesajelor, 10% sunt verbale (numai cuvinte), 35% sunt vocale (tonalitatea vocii, inflexiunea și alte sunete) și 55% sunt mesaje nonverbale.

După estimările profesorului Ray Bridwhistell, o persoană obișnuită, de-a lungul unei zile, vorbește efectiv 10–11 minute, iar o propoziție

Crează aproximativ 2 secunde și jumătate. El consideră că în cadrul unei conversații, componenta nonverbală poate să ajungă la mai mult de 65%

Majoritatea cercetătorilor sunt de acord cu constatarea, potrivit căreia, comunicarea verbală este utilizată cu precădere pentru transmiterea informațiilor, în timp ce comunicarea nonverbală este folosită pentru exprimarea atitudinii interpersonale, iar în anumite cazuri, pentru a înlocui mesajele verbale.

Comunicarea nonverbală este un proces complex, care include omul, mesajul, starea sufletească, mișcărilor corpului. Când „simțim” că cineva ne-a mințit, e fapt remarcăm că limbajul trupului său nu este în concordanță cu cuvintele rostite de acea persoană. Este ceea ce oratorii numesc simțul auditivului sau raportul cu un grup de oameni.

Există gesturi al căror înțeles este universal (ridicatul din umeri pentru a exprima nedumerirea; zâmbetul – când oamenii sunt fericiți; încruntatul – când sunt triști sau supărați).

Căile de comunicare nonverbală sunt reacțiile involuntare, care sunt evidente pentru ei din jur.

Limbajul tăcerii este un instrument puternic de comunicare, care trebuie folosit cu abilitate. Tăcerea nu implică și absența comunicării. Ea poate fi o tehnică eficientă de încurajare a răspunsurilor sau pentru o comunicare bidirecțională reală.

Limbajul timpului dă indici despre importanța sau complexitatea problemei (punctualitatea, timpul alocat transmiterii unui mesaj).

Limbajul trupului este un mijloc, care permite celui căruiia îi este adresat mesajul să obțină informații suplimentare despre ceea ce gândeste de fapt și simte vorbitorul în acest moment, precum și o imagine despre ce fel de om este (persoană entuziastă, grosolană, pompoasă, lipsită de eficacitate). În același timp poate transmite vorbitorului indicații despre modul, în care este recepționat mesajul. Din această categorie fac parte: orientarea și poziția corpului, mișcărilor capului, expresia feței, mișcarea ochilor, gesturile.

Este important de reținut că nu doar cuvintele înseamnă comunicare și că mesajul verbal este transmis împreună cu cel nonverbal; acțiunile vorbesc mai bine decât cuvintele. Atunci când sensul mesajului nonverbal intră în conflict cu cel verbal, ponderea mai mare în recepționare o are mesajul nonverbal, căruiia de regulă i se dă crezare. Cu o bună pregătire se poate detecta nervozitatea unei persoane, care se ascunde în

spatele umorului fin, lupta unui angajat de a se evidenția, în ciuda unei nepăsări aparente.

Comunicarea în scris. În comunicarea organizațională, documentele de bază sunt: nota de serviciu, procesul-verbal, darea de seamă, raportul.

Nota de serviciu este o comunicare internă scurtă, referitoare la un fapt particular, prin care se solicită ceva sau se informează persoanele sau compartimentele despre unele evenimente, măsuri etc. Ea dă esențialul, simplifică secundarul și sacrifică restul. Fiind o comunicare, oficială care stabilește responsabilități, nota de serviciu se întocmește de obicei în două exemplare, destinatarul semnându-se pe copia de primire (pentru unele tipuri de note există formulare cu rubrici pentru menționarea datei și a timpului de primire). Ca orice altă formă de comunicare scrisă, nota menționează emitentul și destinatarul (nume, funcție, compartiment) și este semnată de emitent.

Procesul-verbal consemnează o relație precisă, scrisă de o persoană calificată și autorizată în acest sens, pentru a fi citită în public (de unde și numele ei). Procesul-verbal conține:

- constatarea unui fapt, incident, eveniment;
- consemnarea unei mărturii, a unei declarații;
- acordul la care au ajuns două părți;
- rezoluțiile luate cu o anumită ocazie.

Autorul comunicării relatează cu fidelitate evenimentul, declarația, rezoluția, acordul, dar nu comentează conținutul. Procesul-verbal este datat și semnat de autor și de declaranți sau martori, pentru a confirma autenticitatea.

Darea de seamă are, de obicei, un volum mai mare decât procesul-verbal și comunică detaliat modul de îndeplinire a unei însărcinări. Faptele sunt descrise cât mai fidel, pentru a pune la curent cu realitatea un superior sau un for, într-o manieră obiectivă, fără a analiza sau comenta. Ca și la celelalte forme de comunicare scrisă se va menționa data întocmirii, emitentul și destinatarul.

Raportul este o comunicare mai complexă, care cuprinde analiza unor fapte sau a unei situații, cu scopul de a orienta un for superior spre o anumită decizie sau acțiune. El are o formă riguroasă și trebuie să respecte câteva reguli:

- să menționeze date precise despre subiect;

- înlănțuirea ideilor să fie logică și să cuprindă argumentări și aprecieri personale;
- să tindă, în final, spre prezentarea unor propuneri practice.

Feedbackul. Feedbackul semnifică legătura inversă în comunicare și are anumite cerințe:

- să ofere feedback înseamnă să arăți emitentului cum ai înțeles mesajul lui;
- feedbackul poate fi verbal sau nonverbal, intenționat sau neintenționat;
- să primești feedback înseamnă să afli, din creația receptorului, dacă mesajul tău a fost auzit și înțeles;
- procesul de comunicare se reglează pe baza acestui feedback.

Managerul furnizează feedback pozitiv sau negativ, pentru influențarea comportamentelor, îndrumare, sfătuire, pentru instruire și informare, evaluare și motivare. Managerul, solicitând feedbackul, trebuie să știe să folosească în mod productiv feedbackul primit. Deprinderile de furnizare, primare și solicitare a feedbackului, sunt parte componentă a competenței de a comunica a managerului. Atitudinea sa pozitivă, în toate aceste acte de comunicare, este esențială.

Procesul de furnizare de feedback nu presupune că cel care îl furnizează are dreptate, iar cel care-l primește trebuie corectat. Feedbackul trebuie să fie o invitație și interacțiune prin comunicare și prin crearea sau aprofundarea de relație.

Comunicarea inversă – emitentul și destinatarul se schimbă cu rolurile, comunicarea inversă joacă un rol foarte important, ea arată, indică, ce informație a fost recepționată, înțeleasă, acceptată, lipsa ei duce la micșorarea eficienței procesului de conducere. Conducătorul poate să fie izolat de subalternii săi sau și mai rău, indus în eroare.

Comunicarea inversă, de asemenea, permite micșorarea influenței zgomotului (gălăgici). Factorii care pot denatura conținutul informației: defectele vorbirii, greșeli în cifrare/descifrare, capacitățile de percepere ale subalternului, diferite niveluri ierarhice.

5.2. Comunicarea managerială eficientă. Bariere în comunicarea interpersonală și organizațională

Funcționarea eficientă a sistemului de comunicare este adesea influențată de apariția și manifestarea unor bariere. Ele își au originea în caracteristicile psihologice ale emițătorului și receptorului, în maniera de

comunicare, în nevoile, aspirațiile și motivațiile acestora, precum și în caracteristicile situațiilor concrete, în care se derulează comunicarea. Cauzele care generează asemenea bariere sunt legate de emițător, de receptor, de mesaj, de canalul de comunicare, precum și de contextul, în care se desfășoară procesul de comunicare.

În opinia majorității specialiștilor, cele mai semnificative bariere sunt: barierele ce țin de emițător, barierele de recepție, barierele ce țin de context, barierele mixte.

a) **Barierele ce țin de emițător:**

– utilizarea neadecvată a unor elemente ale comunicării (tonul, gesturile, expresia feței, poziția corpului etc.);

– incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile în transmiterea mesajului informațional;

– folosirea unor cuvinte, care au sensuri diferite pentru diferite persoane;

– prezentarea incorectă a mesajului, prin adoptarea unei modalități nepotrivite de transmitere (de exemplu, trimiterea unei note interne de către managerul spitalului unui profesor universitar care, de obicei, consideră că trebuie consultat personal; utilizarea termenilor medicali în comunicarea cu pacientul);

– nesiguranța asupra conținutului mesajului, întâlnită în cazul în care feedbackul de la receptor întârzie și este dificil de apreciat, dacă mesajul are efectul dorit;

– camuflarea – când cel care transmite mesajul vrea în mod intenționat ca acesta să fie ambiguu și reușește să favorizeze interpretarea eronată a mesajului. Aceasta este comunicare prin dezinformare și este un mecanism, prin care managerii încearcă să manipuleze subordonații pentru a face sau a tolera ceva inacceptabil, în condițiile cunoașterii situației reale (de exemplu, necomunicarea resurselor financiare exacte, alocate pentru diverse compartimente, pentru a face economii).

b) **Barierele de recepție:**

– stereotipie – tendința de a auzi numai anumite lucruri, despre care există o opinie deja formată;

– ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce se cunoaște deja, fapt care duce la incompatibilitatea punctelor de vedere asupra mesajului în momentul transmiterii acestuia; aceasta reprezintă o sursă de conflicte în cadrul organizației, care subminează comunicarea și are impact direct asupra managementului;

– evaluarea subiectivă de către receptor a unui mesaj care este transmis obiectiv;

– recepționarea aceluiași mesaj în moduri diferite, de către persoane diferite din cadrul organizației.

c) **Barierile ce țin de context:**

– perceperea diferită a mesajelor în funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (de exemplu, discutarea unor probleme profesionale în alt loc decât cabinetul medical, impactul zgomotului asupra înțelegerii corecte a unui mesaj).

d) **Barierile mixte:**

– diferențierea insuficientă a mesajelor importante transmise sau primite de cele cu semnificație redusă sau nulă.

Toate aceste bariere declanșează, în sistemul de comunicare, o serie de deficiențe. Dintre acestea, cele mai importante sunt: filtrarea, distorsiunea și supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile. Aceste bariere potențiale de comunicare trebuie cunoscute pentru a putea fi controlate, în așa fel, încât procesul comunicării să fie eficient. Factorii perturbatori pot duce uneori la eșuarea completă a comunicării.

În calitate de bariere se mai întâlnesc: perceperea, semantica, schimbul informației nonverbale, comunicarea inversă necalitativă, capacitățile de a recepționa și a asculta.

Perceperea – oamenii, una și aceeași informație o percep diferit, în funcție de stagiul de lucru, țelul lor, postul ocupat (păreră directorului și a șefului de depozit despre realizarea mărfurilor, secția de realizare și obiectivul secției care se ocupă de calitate, contabilitate, reclamă). În acest caz, o parte din informație se respinge sau se denaturează.

Antipatiile personale nu permit să percepem pe deplin chiar și o idee bună.

Climatul, starea social-psihologică pot să mărească (micșoreze) gradul de percepere a informație în colectiv. Rolul de eficiență a comunicării inverse depinde, în general, de eficiența comunicării manageriale.

Semantica studiază mijloacele, metodele de folosire a cuvintelor și sensul, înțelesul transmis cu cuvinte. Multe cuvinte au înțeles diferit pentru lucrători.

Conducătorul, comunicând cu subalternul său, trebuie să-l ajute să înțeleagă și scopul utilizării cuvintelor, frazelor, în cazul acesta va fi înțeles pe deplin.

Bariere nonverbale – utilizarea altor simboluri în afară de cuvinte (expresia feței, zâmbetul, privirea, sprâncenele, manipularea cu degetele).

Intonația. După unele date, 55% din comunicare este percepută de subaltern după expresia feței, gesturilor, 38% – după intonație și numai 7% – din cuvinte.

Perceperea informației transmise depinde de:

- modul de a se comporta, arta de a comunica;
- tactul psihologic al conducătorului;
- comunicarea inversă insuficientă (lipsa calităților de a asculta și de a recepționa informația transmisă). Unii manageri, din această cauză percep numai 25% din cele auzite.

Caracteristicile necesare unei comunicări bune sunt:

- claritatea în exprimarea ideilor (o gândire clară implică și o exprimare potrivită și corectă a cuvintelor, astfel încât ele să fie înțelese ușor);
- acuratețea exprimării (expresiile și cuvintele trebuie să exprime exact ideea dorită);
- empatia (capacitatea de a intui reacțiile interlocutorului);
- sinceritatea (a acorda încredere interlocutorului);
- relaxarea (cea mai bună metodă de a elibera dificultățile în vorbire);
- calitățile vocale sunt importante pentru transmiterea corectă a mesajului:
 - înălțimea și intensitatea vocii;
 - volumul vocii (poate fi controlat în funcție de mărimea grupului, de zgomotul de fon și de rezonanța sălii);
 - dicția și accentul țin de educație și de exercițiu; aceste două elemente ale vorbirii corecte sunt foarte importante în serviciile publice, ele presupun o discriminare fină a cuvintelor;
 - viteza și ritmul vorbirii influențează mesajul transmis; un bun vorbitor își schimbă viteza în corcondanță cu importanța mesajului (cuvintele și frazele ne semnificative vor fi rostite mai repede, în timp ce cuvintele și frazele importante vor fi rostite mai rar și mai accentuat);
 - utilizarea pauzelor (un bun vorbitor face pauze doar în cazul în care vrea să ofere ascultătorilor posibilitatea de a se implica activ sau pentru a sublinia o idee mai importantă);
 - timbrul vocii este important, deoarece poate trăda atitudinea și sentimentele față de anumite aspecte ale mesajului.

Comunicări organizatorice

În afară de barierele și obstacolele menționate, în comunicarea interpersonală există piedici organizatorice (comunicarea organizatorică).

1. **Denaturarea informației** provocată de:

- multe niveluri manageriale;
- prelucrarea și filtrarea informației;
- încercarea de a presta informația dorită de șef;
- frica subalternilor de pedeapsă;
- cauzele obiective (multe niveluri de conducere);
- cauzele subiective (nu convine unei persoane, unui grup de persoane);
- prelucrarea și filtrarea informației;
- încercările de a expune informația dorită de șef;
- faptul că conducătorii aud, dar acceptă doar informația de sus, pe cea de jos o ignoră.

2. **Supraîncărcarea informațională:** fluxuri, torente neîntrerupte, incapacitatea conducătorului de a primi și de a prelucra toată informația, necesitatea selectării, probabilitatea selectării informației inutile.

3. **Structura organizatorică neeficientă:** multe niveluri, cooperare și coordonare slabă, nefolosirea principiilor de delegare.

Căile de perfectare a comunicării organizatorice

1. **Reglarea cu fluxurile informaționale.** Conducătorii trebuie să poată selecta informația utilă și importantă.
2. **Acțiunile de conducere. Menținerea contactelor formale cu subordonații.** Ele includ diverse întâlniri între conducător și colaboratori sau întrevederi de afaceri, adunări generale etc. Planificarea, realizarea și controlul sunt, de asemenea, privite și ca acțiuni de conducere, pentru desfășurarea schimbului de informație.
3. **Introducerea și utilizarea sistemelor de legături inverse.** Aceste sisteme prezintă o parte componentă a sistemului informativ de conducere și control. Există și mai multe variante a acestor sisteme. Unul dintre ele este transmiterea informației de sus în jos și invers. Altă variantă este participarea lucrătorilor. Ca consecință a acestor convorbiri, conducătorul poate obține informație despre o mulțime de probleme.
4. **Sistemele de colecție a propunerilor.** Se pot forma prin stabilirea, în interiorul organizației, a unor urne pentru propuneri anonime. Alt

mijloc ar fi crearea unei rețele telefonice, prin care lucrătorii au posibilitatea să facă legătură anonimă, primind răspunsuri la întrebările care-i deranjează.

Altă variantă este crearea unor grupuri comune a conducătorilor și lucrătorilor de rând pentru rezolvarea intereselor comune.

5. *Buletinele informative.* Organizațiile mari, de regulă, în fiecare lună tipăresc buletine, care conțin informație importantă pentru lucrători.
6. *Tehnologia informativă modernă.* Ajunsurile de ultimă oră, în domeniul tehnicii, modifică esențial schimbul de informație în interiorul organizației. Utilizarea computerelor deja a avut o mare influență asupra informației, pe care conducătorul și colaboratorii o transmit sau o recepționează.
7. *Perfectarea sistemului de recepționare a propunerilor și reclamațiilor angajaților.*
8. *Utilizarea legăturilor telefonice directe și speciale.*
9. *Utilizarea poștei electronice.*
10. *Organizarea video a conferințelor, ședințelor.*

5.3. Decizia managerială – principala componentă a sistemului decizional. Elementele componente. Tipurile de decizie

Decizia

Este alegerea unei direcții de acțiuni (*H. Simion, 1960*).

Elaborarea unui număr de strategii alternative și alegerea uneia dintre ele (*A. Rădulescu, 1983*).

Reprezintă procesul de alegere a unei linii de acțiune în scopul realizării unor obiective, aplicarea căreia influențează activitatea unei alte persoane decât a decidentul (*Nicolescu, '98*).

Deciziile au scopuri diferite: de a convoca o convorbire, de a face un schimb de informație, de a-l reduce din funcție pe un lucrător, de a modifica tehnologia. De competența conducătorului, de calitățile sale depinde și eficiența deciziilor adoptate, ceea ce îi evidențiază pe un manager bun de unul slab pregătit.

Managerul este un lucrător, care permanent, în fiecare zi, ia zeci și sute de decizii (hotărâri).

Se deosebesc două forme ale deciziei manageriale:

- *actul decizional*, care se referă la situațiile decizionale cu complexitate redusă, cu caracter repetitiv sau în care variabilele implicate sunt foarte bine cunoscute de către decident;

- *procesul decizional*, care implică un consum mare de timp, pe parcursul căruia se culeg și analizează informațiile, se consultă persoane în vederea conturării situației decizionale.

În esență, procesul decizional constă în mai multe etape, prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială.

Elementele de bază ale deciziei

Decidentul este persoana sau grupul de persoane, care alege varianta optimă din cele posibile. În cazul problemelor complexe, decizia se ia de către un grup de persoane, iar în cazul deciziilor curente, operative, deciziile se iau de o singură persoană. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele, aptitudinile decidentului.

Problema decizională. Decizia se adoptă pentru soluționarea unei probleme decizionale. În absența problemei, decizia nu are obiect.

Mulțimea variantelor decizionale poate fi finită sau infinită. Cuprinde totalitatea posibilităților de soluționare a problemei decizionale.

Mulțimea criteriilor decizionale include o serie de caracteristici, în baza cărora se evaluează și compară variantele decizionale, în vederea adoptării celei mai raționale decizii (de exemplu: profit, preț, calitate, termen de recuperare a investiției, durata ciclului de producție, productivitate etc.).

Mulțimea consecințelor cuprinde ansamblul rezultatelor ce se obțin conform fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective, prin aplicarea variantelor decizionale.

Obiectivele deciziei sunt nivelurile, propuse de către decident, pentru a fi realizate în urma implementării variantei decizionale alese.

Utilitatea fiecărei consecințe a diferitelor variante se exprimă în aceeași unitate de măsură, care variază între 0 și 1, utilitatea reprezentând folosul așteptat de decident în urma realizării unei consecințe.

Mediul ambiant (condițiile obiective) și timpul este reprezentat de ansamblul condițiilor interne și externe, care influențează decizia.

Teoria deciziei analizează tipurile de decizie, definește regulile de bază ale procesului și dezvoltă metodele de luare a deciziei, folosind diferite mijloace și proceduri.

Clasificarea deciziilor

1. *Deciziile programate* sunt decizii repetitive și de rutină, reguli și procese decizionale cunoscute, deseori automate, de obicei, presupun unele „activități” mai repede decât oamenii, pot fi delegate la nivelurile

inferioare ale organizației. Un exemplu de decizie programată îl reprezintă decizia de angajare, luată de Departamentul de Resurse Umane al unei organizații.

2. *Deciziile neprogramate* sunt deciziile, luate în condiții nestabile, noi sau în situații unice. Regulile de decizie nu sunt cunoscute, ele au un grad ridicat de incertitudine, nu pot fi delegate, pot implica „lucruri”, dar nu întotdeauna pot implica oameni. Pentru rezolvarea acestor probleme nu există proceduri prestabilite, fie datorită faptului că nu au mai fost întâlnite, fie pentru că sunt foarte importante și complexe. Un exemplu de decizie neprogramată îl constituie decizia de lansare a unei noi linii de produse.

3. *Deciziile strategice* sau neprogramate (neprogramabile) sunt cele, care au următoarele caracteristici: sunt luate la nivelul conducerii superioare, asigurând viziunea de ansamblu și viitorul, stabilind orientări de perspectivă; vizează activitățile fundamentale; au caracter centralizat, fiind tratate prin prisma soluționării problemelor generale, nestructurate și, de regulă, excepționale, de o complexitate mărită; privesc politici și probleme noi, care necesită soluționări originale, cel puțin parțiale, fapt pentru care se mai numesc și *decizii de comandă*. Deciziile strategice nu se înscriu în anumite scheme, pentru care există numai principii generale de orientare și care se bazează pe capacitatea, previziunea și gândirea creatoare a forurilor de decizie. Necesită un volum mare de resurse și programe de lungă durată, fapt pentru care se justifică elaborarea lor în grup, adică un management participativ.

4. *Deciziile tactice* sau programate (programabile), de execuție sau operative, sunt descentralizate ca să asigure modalitatea de transformare a deciziei strategice în acțiune curentă, deci, prin deciziile tactice se îndeplinesc cele strategice. Având caracter de rutină, pentru deciziile tactice se poate elabora un algoritm. Deciziile tactice se instituționalizează în regulamente, instrucțiuni, standarde transferate unui calculator electronic, devenind componente ale unui sistem de conducere cu elemente de automatizare, obținându-se astfel un sistem de operare, cu elemente, cu reguli și proceduri.

Informațiile care condiționează alegerea unei astfel de decizii sunt în întregime cunoscute, deci, în condiții de certitudine, pregătite prin procedee reglementate sau logice, alegerea soluției se face dintr-un număr redus de posibilități, fiecare descrise anterior. O soluție trebuie aleasă în așa fel, încât să se refere la un model precizat, fără ca posibilitățile de

acționare să fie prestabilite; raționamentul logic, folosit pentru o anumită soluție, duce la existența uneia sau a mai multor soluții optime.

Deciziile tactice se referă la perioade mai scurte de timp, maxim câteva săptămâni și sunt bazate pe judecata managerilor, ținând de experiența și intuiția acestora.

5. **Deciziile curente** la nivelul conducerii inferioare se referă la realizarea unor sarcini de detaliere, parțiale sau la rezolvarea unor situații mai simple, ce se ivesc în mod curent; ele apar frecvent în timpul desfășurării activităților zilnice, prezintă un caracter sporit de descentralizare și privesc modalități concrete de realizare a unor sarcini de detaliu.

6. **Deciziile în condiții de certitudine.** Atunci când managerii știu cu siguranță care sunt alternativele și rezultatele asociate fiecărei alternative.

7. **Deciziile în condiții de risc.** Decizia se ia în baza unor informații incomplete. Deși informațiile sunt incomplete, managerii au posibilitatea să calculeze *probabilitățile* evenimentelor, precum și cele ale rezultatelor și costurilor acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilitățile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice sau în mod subiectiv, în baza experienței, a intuiției.

8. **Deciziile în condiții de incertitudine.** În cazul în care numărul rezultatelor, valorile și probabilitățile nu sunt cunoscute.

9. **Deciziile unipersonale** sunt fundamentate și elaborate de o singură persoană, privind problemele curente ale organizației.

10. **Deciziile de grup** a căror fundamentare este rodul conlucrării unui anumit număr de persoane.

Variantele de luare a deciziei în grup

- **Decizia prin lipsa de răspuns**, în care sunt sugerate și prezentate diferite idei, până când una este acceptată, este considerată o metodă consumatoare de timp, care ar trebui utilizată doar în lipsa altor alternative.
- **Decizia prin regula autorității**, în care conducătorul este cel care ia decizia, după ce ascultă discuțiile și argumentele aduse de membrii grupului, este o variantă rapidă, dar care depinde mult de capacitatea managerului de a alege varianta adecvată.
- **Decizia prin regula minorității** apare în cazul în care un individ sau un subgrup cu autoritate argumentează și susține un anumit punct de vedere și „constrânge” restul grupului să adopte propria opțiune.

- *Decizia prin regula majorității*, în care este adoptată varianta susținută de majoritatea membrilor grupului, uneori, poate să reflecte mai mult loialitatea și/sau afinitățile personale și mai puțin consistența propunerii adoptate; poate crea tensiuni, prin individualizarea a două subgrupuri: cei care câștigă și cei care pierd.
- *Decizia prin consens*, în care fiecare membru al grupului își exprimă și susține o anumită opinie, fiind adoptată prin negociere; acea variantă care nu generează controverse; uneori se poate ajunge la un „consens fals”, în care unii membri ai grupului renunță la varianta proprie pentru a nu ocupa o postură „neplăcută” față de ceilalți membri ai grupului.

După conținutul funcției, deciziile se clasifică în:

- *decizii de planificare* (aprecierea strategiei și tacticii organizației, alegerea scopului);
- *decizii organizaționale* (Ce structură organizatorică e rațională să se folosească în organizație? Cum trebuie să se organizeze specializarea și cooperarea subdiviziunilor, secțiilor, filialelor? Ce drepturi trebuie acordate specialiștilor liniari și funcționali?);
- *decizii de coordonare* (aprecierea cerințelor subalternilor – ce vor ei; în ce măsură sunt îndeplinite cerințele subalternilor; ridicarea nivelului de satisfacție a subalternilor în urma muncii prestate de ei);
- *decizii de control* (ce metode de control, de stimulare și de pedeapsă pot fi folosite).

Deciziile mai pot fi:

- *intuitive* (la baza acestora stau: bunul simț, experiența, senzațiile);
- *logice* (la baza acestora stau: cifre, date, argumente, metode economice);
- *raționale* (la luarea deciziei este utilizat un algoritm, care permite relevarea deciziei optime).

Adoptarea deciziei este un proces contradictoriu, care se bazează pe patru criterii principale (reguli de bază).

Optimismul. Se alege opțiunea care poate oferi cele mai bune rezultate (regula maximax).

Pesimismul. Se alege opțiunea cu rezultatul cel mai puțin posibil (regula maximin sau maximax cost).

Costul de oportunitate. Ce oportunități pierdem dacă alegem un curs de acțiune și nu altul? Aici trebuie discutată „regula regret”. Dacă decidem în privința unei opțiuni, când vom privi înapoi, vom regreta că nu am decis cea mai bună opțiune, din cauza circumstanțelor apărute?

Valoarea așteptată. Se alege opțiunea în concordanță cu probabilitatea estimată de apariția unei situații.

Factorii ce influențează procesul de luare a deciziei sunt:

- factorii interni;
- factorii externi.

A. Factorii interni (tehnici, economici, sociali):

– **factorul decident**, reprezentat de calitățile, cunoștințele și capacitățile individuale ale persoanelor sau ale grupului, antrenate în luarea deciziei;

– **motivarea**, ca acțiune de depistare și de satisfacere a factorului de stimulare, pentru participarea la procesul conducerii și la acțiunea de materializare a lui în practică;

– **responsabilitatea**, ca atitudine față de conținutul și consecințele deciziei;

– **informațiile**, aflate la dispoziția factorilor decidenți, care se referă atât la fenomene cunoscute, cât și la unele necunoscute, dar a căror probabilitate și sens apariție se pot determina;

– **mediul intern**, reprezentat de nivelul și complexitatea elementelor de dotare materială a unităților, influența continuă, exercitată de revoluția tehnico-științifică, nivelul de pregătire al personalului, stadiul la care au ajuns mijloacele de informare, climatul de muncă.

B. Factorii externi (tehnici, economici, sociali):

– **sensul și ritmul de dezvoltare** a ramurii sau a domeniului de activitate;

– **informațiile** cu privire la valorificarea cercetărilor tehnice, economice și sociale;

– **restricțiile** cu caracter funcțional, de structură, dimensiune și cele cu caracter normativ și legislativ;

– **cadrul de relații**, reprezentat de ansamblul controlat al relațiilor cu alte organisme.

Decizia colectivă, decizia prin cooperare

Cel mai semnificativ mecanism al relației conducător-grup îl reprezintă luarea deciziilor în colectiv.

Manifestările prezente sunt: dorința de a participa în comun la construirea perspectivei unității în care lucrează; certitudinea că fiecare activează în folosul succesului colectiv; siguranța că în urma rezultatelor obținute se evidențiază corect și stimulativ contribuția fiecăruia.

Luarea deciziilor în colectiv antrenează și afectează, de cele mai multe ori, acțiunile și interesele unei colectivități.

Deciziile sunt influențate și de nivelul înalt de pregătire și experiență a conducătorului, care are acces la un număr însemnat de surse de informare, ceea ce mărește numărul factorilor ce agravează procesul individual de luare a deciziilor.

În cazul unei decizii bazate pe o contribuție exclusivă sau individuală, motivarea ei față de participanți, în vederea executării, este dificilă.

Lipsa unei colaborări permanente pe parcursul elaborării unei decizii, determină un sentiment de frustrare la colaboratori și realizarea dificilă a deciziei respective.

Problema luării deciziilor, analizată teoretic, ca și experiența practică a multor întreprinderi au demonstrat că deciziile importante sunt luate în condițiile participării colective și deliberative la pregătirea lor.

Luarea deciziilor prin cooperare creează dezvoltarea spiritului de echipă, creșterea cunoștințelor și responsabilităților lucrătorilor.

După adoptarea deciziei, urmează, în mod necesar, controlul tuturor elementelor, care au stat la fundamentarea deciziei; aceasta reprezintă o analiză, care supune unei examinări de ansamblu factorii, împrejurările și rațiunile, care au condus la luarea deciziei. Analiza se încheie cu stabilirea planului de aplicare, identificarea, cu multă atenție, a tuturor dificultăților posibile, precum și a căilor de rezolvare. Această analiză finală este deosebit de importantă și nu trebuie neglijată. Dacă consecințele deciziei nu sunt în concordanță cu cele așteptate sau dacă dificultățile de aplicare sunt importante, se impune o reconsiderare totală; aceasta poate conduce la reluarea ciclului respectiv inițierea unui nou proces de analiză a deciziei.

Astfel, din cele afirmate în aceasta lucrare putem concluziona că *decizia* sau *procesul decizional* este un act caracteristic speciei umane, reprezentând elementul cel mai important, elementul esențial al activității manageriale, fără de care întreprinderile și celelalte societăți comerciale nu s-ar putea integra în circuitul economic și practic nu ar exista. De asemenea, *decizia*, pentru a fi utilă înainte de a fi pusă în practică,

trebuie să fie colectivă, bine gândită, analizată, deoarece de ea depinde viitorul întregii organizații.

5.4. Etapele procesului decizional. Modelele și metodele de luare a deciziilor

Decizia rațională

Prima etapă, în elaborarea unei decizii raționale, este identificarea problemei, diagnoza și definirea ei, respectarea regulilor, acordarea timpului suficient pentru investigații, delimitarea scopului de mijloace. Este cunoscut faptul că orice proces decizional se declanșează în cazul în care în activitatea managerială a apărut o problemă, care trebuie soluționată. Aici sunt importante două aspecte: definirea exactă a naturii și dimensiunilor problemei, fapt pentru care se și utilizează metode, tehnici și deliberarea, justificată de faptul că, în procesul prelucrării datelor, se iau în considerare diverse laturi ale problemelor studiate, fără a uita ceea ce se cunoaște deja. O problemă bine gândită este deja pe jumătate rezolvată.

Ce este o problemă?

- *Abaterea de la performanțele anterioare.* Dacă există un tipar stabilit al nivelului satisfăcător de performanțe și acesta se modifică, managerii sunt alertați.
- *Abaterea de la plan.* Problema sau problemele pot fi sugerate de apariția unei discrepanțe între performanțe și rezultate.
- *Realizarea feedbackului.* Managerii pot depista o problemă prin discuțiile cu furnizorii, clienții organizației, subalternii sau superiorii lor.
- *Concurența.* Performanțele organizației în care activează managerul, în raport cu cele ale concurenților săi, reprezintă un indicator al existenței unor eventuale probleme.

A doua etapă a procesului decizional este stabilirea criteriilor și restricțiilor, care iau forma unor standarde (scopuri).

Cea de-a treia etapă este informarea, culegerea, selectarea și analiza informațiilor necesare elaborării deciziei. Este una dintre etapele de bază a acestui proces, în care sintetizarea esențialului este o condiție decisivă. Decidentul are nevoie să examineze situația și să o analizeze, aranjarea rațională a datelor și informațiilor necesită și existența unei logici proprii. Examinarea datelor și a informațiilor cuprinde toate operațiile de la culegere până la prelucrare, prin mijloacele de care dispun

(automate, mecanice sau manuale): procese desfășurate după legi, principii, norme și procedee, inclusiv, experiența proprie și a altora.

Cea de-a patra etapă este elaborarea și analiza variantelor de acțiune, cu avantajele și dezavantajele respective. Elaborarea mai multor variante de soluții este un deziderat, cu cât numărul acestora este mai mare, cu atât este mai dificilă alegerea variantei optime, dar pot apărea rezultate mai bune. De aceea este benefic să nu se renunțe, de la început, la variantele care nu corespund cu dezideratele afirmate.

Evaluarea variantelor include: experiențele trecute cu semnificative; cercetarea științifică ce oferă metode și tehnici evoluat; tehnica de calcul, cu ajutorul căreia se pot pune în valoare tehnici generale ca modelarea, stimularea și programarea; măsurări cu unități bănești, rate de investiții etc. Sunt și mulți factori calitativi, greu de cuantificat. Atunci se face apel la diverse matrici și alte mijloace, care evidențiază varianta optimă, folosind capacitatea decidenților de a modifica și combina factorii calitativi cu cei cantitativi.

Alegerea variantei (soluției) de acțiune optimă constituie *cea de-a cincea etapă* a unui proces decizional, care poate fi denumită adoptarea deciziei, cu care se sfârșește elaborarea. Alegerea semnifică opțiunea, selectarea unei variante, urmărind decizia optimă; această opțiune aduce rezultatele bune, cu cheltuieli mici dacă avantajele și dezavantajelor se analizează minuțios. Varianta optimă are valoare mare, deoarece angajează resursele factorilor decidenți.

A șasea etapă este comunicarea (transmiterea) deciziei către cei care urmează să o execute, ceea ce presupune o pregătire în acest sens; decidenții trebuie să coordoneze desfășurarea acțiunilor potrivite deciziei, să o motiveze, pentru ca ea să devină accesibilă, înțeleasă și acceptată. În acest caz se indică procedeele și metodele adecvate celor cuprinse în conținutul acesteia, asigurându-se cadrul organizatoric operațional, menit să finalizeze decizia. În cadrul acestei etape începe și controlul asupra executării celor hotărâte; deci, activitatea decizională nu este doar proces, ci și act care implică planificarea, organizarea, controlul și analiza consecinței deciziei.

A șaptea etapă este aplicarea deciziei, cu stabilirea programului de măsuri, evaluarea cheltuielilor angajate, delimitarea responsabilităților, precizarea procedeelelor de raportare a realizărilor, efectuarea corecturilor în cazul unor probleme noi. Realizarea deciziei presupune un ansamblu de acțiuni cu termeni și responsabilități, dispoziții detaliate în baza că-

roara decizia capătă forța actului normativ obligatoriu. Pentru aceasta, decidentul trebuie să știe a asculta, a duce tratative și a delega.

Modelele și metodele de adoptare a deciziei

Modelul – prezentarea sistemului, obiectului sau a unei idei printr-o formă originală, care însă păstrează cele mai principale particularități, caracteristici ale originalului.

Metodele de adoptare a deciziei:

1. matricea decizională (de plată);
2. arborele decizional.

Matricea de plată este una dintre metodele teoriei statistice ale deciziilor. Plata reprezintă o recompensă bănească sau un folos, consecință a unei situații concrete în raport cu circumstanțele concrete. Dacă ele ar fi aranjate în formă de matrice, am obține matricea de plată.

Matricea de plată poate fi utilizată în cazul în care:

- există câteva alternative (limitate) și trebuie selectată una dintre ele;
- sunt condiții nedeterminate, consecințele deciziei nu pot fi cunoscute sigur;
- rezultatele deciziei luate (eficiența ei) depind de alternativa selectată și evenimentele reale.

Arborele decizional

Deciziile trebuie luate în condițiile existenței unui număr de alternative de acțiune ale căror rezultate sunt incerte. De asemenea, anumite acțiuni pot afecta alte acțiuni care urmează și aceste efecte posibile trebuie luate în considerare încă de la început.

Arborii decizionali sunt o modalitate de a evidenția problemele de acest gen, caracterizate de interacțiunea dintre incertitudine și deciziile de tipul „ori/ori”.

Ei reprezintă structura unor puncte de decizie secvențială, ale cărei implicații pot fi găsite la nivelul ramurilor arborelui. Astfel, consecințele deciziilor viitoare pot fi urmărite în sens retrograd, pentru a evalua influența lor asupra deciziei prezente.

Stadiile construirii unui arbore decizional sunt:

- listarea deciziilor și a incertitudinilor în ordine cronologică;
- construirea arborelui cu punctele sau nodurile decizionale și nodurile opționale; atribuirea costurilor, beneficiilor și probabilităților diferitor ramuri;

- analizarea arborelui prin metoda „rostogolirii înapoi”, prin identificarea costurilor și beneficiilor, începând cu punctul final și terminând cu obiectivul original de la nivelul primei decizii.

De reținut

- **Procesul de comunicare**, ca proces de legătură, este definit drept schimb de informație dintre 2 sau mai multe persoane, scopul principal fiind asigurarea circulației cu **rolul de informare, instruire, motivare și obținere a informațiilor**.
- Managerul furnizează feedback pozitiv sau negativ pentru influențarea comportamentelor, îndrumare, sfătuire, pentru instruire și informare, evaluare și motivare. Managerul solicită feedback și trebuie să știe să folosească în mod productiv feedbackul primit. Deprinderile de furnizare, primare și de solicitare a feedbackului, sunt parte componentă a competenței de a comunica a managerului.
- Funcționarea eficientă a sistemului de comunicare este adesea influențată de apariția și manifestarea numeroaselor bariere. Cauzele barierelor sunt legate de emițător, de receptor, de mesaj, de canalul de comunicare, precum și de contextul în care se desfășoară procesul de comunicare.
- Teoria deciziei analizează tipurile de decizie, definește regulile de bază ale procesului și dezvoltă metodele de luare a deciziei folosind diferite proceduri. Ca metode de adoptare a deciziei deosebim: matricea decizională (de plată) și arborele decizional.

Întrebări pentru discuții

1. Explicați procesul de comunicare și relevați importanța, funcțiile și scopurile comunicării în management.
2. Descrieți tipurile și stilurile de comunicare, existente în mediul organizațional.
3. Descrieți și explicați caracteristicile comunicării orale, în scris și non-verbale, avantajele și limitele utilizării acestora în management.

4. Identificați principalele bariere în comunicare și sugerați soluții de depășire a acestora.

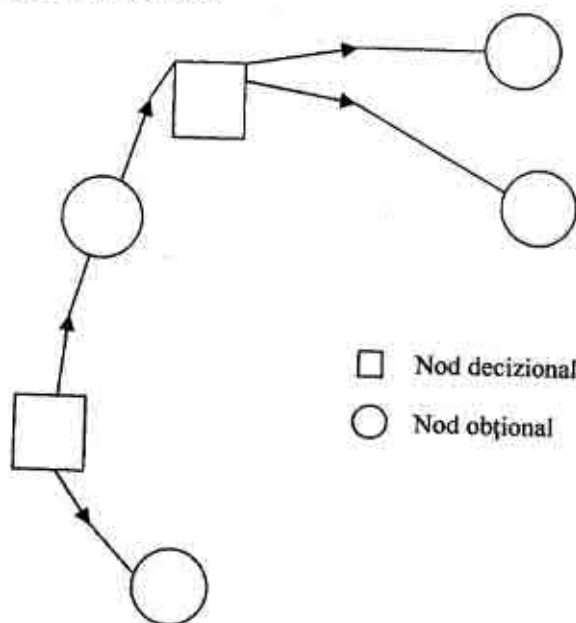


Fig. 5.1. Structura unui arbore decizional.

5. Definiți regulile de luare a deciziei în grup.
6. Delimitați etapele de luare a unei decizii raționale.
7. Explicați metoda de adoptare a deciziei „arborele decizional”.

Bibliografie

1. Eșco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006.
2. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate*. București, Ed. „Expert”, 2000.
3. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizației*. București, Ed. „ALL BECK”, 2003, p. 199–215.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоурн Ф. *Основы менеджмента*. Пер. с англ., М., изд. «Дело», 1998, 702 с.

PUTEREA ȘI INFLUENȚA ÎN MANAGEMENT

Cuvinte-cheie – putere, influență, forme de putere, puterea bazată pe constrângere, puterea bazată pe recompensă, puterea exemplului propriu, puterea bazată pe lege, puterea de expert, influența prin convingere, influența prin participare.

Generalități

Este cunoscut că grupele de oameni atât formale, cât și neformale, pot avea o influență puternică asupra fiecărui membru al grupului și asupra efectivității întregii organizații. Conducătorului îi revine sarcina să orienteze eforturile grupului și a fiecărui individ spre realizarea scopurilor comune. Pentru aceasta, conducătorul trebuie să utilizeze puterea și influența.

Mulți privesc puterea ca pe un fenomen negativ, dar după cum vom afla în continuare, pentru succesul organizației puterea este necesară.

Despre folosirea efectivă a statutului de lider, influență și putere scria încă la începutul sec. al XVI-lea, Machiavelli, în renumita sa lucrare „Regele”. Popularitatea cărților „Conducerea și Machiavelli” de E. Djei și „Puterea” de M. Cordi ne vorbește despre faptul cât de adevărate și valabile sunt aceste concepții și pentru timpurile noastre.

Dacă lipsește o conducere efectivă nu pot să se îndeplinească funcțiile de planificare, organizare, motivare și control.

Se cunoaște că liderii efectivi nu totdeauna sunt și conducători efectivi și viceversa. Despre eficiența muncii lor se poate de judecat și după faptul, cum influențează liderul asupra altor persoane.

Studiind aspectele de leadership, Haus și Kerr au ajuns la concluzia că liderul se deosebește de conducător prin faptul că primul utilizează, în special, influența, pentru a dirija cu grupele de oameni.

Managerul însă dispune de putere și prin intermediul ei și de diferite pârghii de influență, pe care le aplică în cadrul activității sale pentru ca subalternii să realizeze scopul organizației.

6.1. Puterea și influența – noțiuni generale

Influența reprezintă comportamentul diferit al unui individ, care efectuează schimbări în comportamentul, relațiile, senzațiile altui individ. Mijloacele concrete de influență pot fi diferite, de la o rugăminte

spusă în șoaptă la ureche, până la o impunere prin aplicarea forței fizice. În organizație, ultimul mijloc poate fi urmat de pericolul de a fi eliberat de la serviciu.

Pentru a face leadership-ul și influența mai efective, managerul trebuie să utilizeze *puterea*.

Mulți oameni asociază puterea cu forța, agresiunea sau violența. Acest punct de vedere nu este corect.

Puterea reprezintă relațiile de subordonare și dirijare, în care voința și acțiunile unor persoane domină asupra voinței și acțiunile altor persoane. De exemplu, relațiile de supunere, existente în organizațiile religioase sau partid, în armată, administrație. Totodată, puterea reprezintă posibilitatea de a influența și este în limitele postului ocupat, altfel spus, limitată de împuternicirile postului.

Posibilitățile de a avea putere sunt oferite de:

- 1) postul ocupat;
- 2) necesitatea de a da sau a explica ordinea, dispozițiile, regulamentele etc.;
- 3) autoritatea formală;
- 4) competența profesională;
- 5) greșelile comise de subalterni;
- 6) dreptul de a stimula și a pedepsi;
- 7) capacitățile, calitățile, aptitudinile personale etc.

Principala particularitate a puterii este posibilitatea unor oameni și organizații de a conduce și domina asupra altor oameni, organizații, asupra voinței și acțiunilor lor. De aici reies părțile negative ale puterii:

- posibilitate de a face abuz de putere;
- însușirea sau primirea unor bunuri materiale cu ajutorul sau prin intermediul puterii;
- lupta pentru putere.

Există două tipuri de putere:

1. *puterea naturală*, utilizată în familie, societate, după interese (putere firească naturală);
2. *puterea impusă* – forța externă în comunități, asociații, armată, etc.

După părerea lui Mescon, Albert și Khedouri, puterea se folosește și pentru a influența comportamentul altor oameni.

În orice organizație, pentru o funcționare efectivă este necesară utilizarea puterii. Mai există însă încă o concepție despre putere. Mulți con-

sideră că dispunerea puterii subînțelege posibilitatea de a impune voința sa, indiferent de sentimentele, dorințele și capacitățile altor persoane.

Puterea de care dispune o persoană într-o situație, depinde nu numai de nivelul împuternicirilor ei formale, dar și de nivelul în care aceeași persoană este dependentă de altele. Aceasta poate fi exprimată prin formula: nivelul de influență a persoanei A, înzestrat cu putere asupra persoanei B este egal cu nivelul dependenței persoanei B, de persoana A.

Puterea subalternilor. De obicei, conducătorii au putere asupra subalternilor, fiindcă ultimii depind de ei în situațiile de lărgire a împuternicirilor, satisfacere a necesităților sociale etc.

Dar există unele situații, când conducătorii depind de subalterni. Ei depind de aceștia, în cazul în care necesită informații pentru luarea deciziilor, subalternii au unele relații neformale cu angajații din alte subdiviziuni, utile (favorabile) pentru conducători, etc. Un exemplu demonstrativ că subalternii dispun de putere asupra conducătorilor sunt contractele prielnice, pe care le pot obține actorii renumiți și sportivii performanți.

Puterea subalternilor poate fi:

- *informațională* (subalternul deține unele informații importante pentru manager);
- *tehnologic-funcțională* (subalternul poate munci la un nivel de productivitate mai jos, ceea ce afectează rezultatele finale sau poate dispune de anumite competențe deosebite, de care are nevoie managerul).
- *organizatorică* (subalternul poate dispune de capacități de lider, organizatorice și poate avea autoritate în fața grupului).
- *bazată pe relațiile formale și neformale* (subalternul are relații formale sau neformale de rudenie sau prietenie, cu anumite persoane).

Prezența puterii, la subalterni, a fost confirmată și prin cercetări științifice. Una din cercetări a arătat că chiar și personalul inferior și mediul din spitale dispune de putere, deoarece medicii curanți depind de ei. Această dependență s-a creat din cauza zilei de muncă supraîncărcate a medicului, a unui volum mare de lucru administrativ. Ca rezultat, a apărut o înțelegere tacită, în baza căreia, personalul primea mai multe împuterniciri, pentru a lua unele decizii referitor la bolnavi, în schimbul îndeplinirii unor funcții administrative în locul medicilor. Încălcarea acestei înțelegeri din partea medicului, duce la nesupunerea din partea personalului mediu și inferior.

6.2. Formele puterii și ale influenței

După cum am subliniat deja, pentru a conduce eficient, managerii au nevoie de influență, dar pentru a influența, au nevoie de putere. Puterea poate avea diferite forme.

După French și Reiven există cinci forme de bază ale puterii, asociate cu cinci forme de influență.

1. Puterea bazată pe constrângere. Influența prin frică.
2. Puterea bazată pe recompensă. Influența prin stimulare.
3. Puterea legală. Influența prin tradiție.
4. Puterea exemplului propriu. Influența prin carismă.
5. Puterea de expert. Influența prin credință rațională.

1. *Puterea bazată pe impunere, constrângere. Influența prin frică*

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, permite să fie influențat, deoarece îi este frică că ultimul ar putea să-l lipsească de ceva foarte important pentru el, de exemplu: eliberarea din funcție, retrogradarea, micșorarea salariului etc.

Metoda de impunere, de obicei, însoțește puterea în toate cazurile, atunci când omul într-adevăr are nevoie de ceva și este convins că altă persoană ar fi în stare de să-l lipsească de aceasta. Un exemplu demonstrativ este viața personală sau viața omului iubit. Sunt însă unele exemple mai puțin extremale, ca faptul că ar putea fi lipsit de apărare, dragoste sau stimă. De aceea, chiar în situațiile în care violența lipsește, frica este cauza cea mai frecventă, din care motiv, omul conștient sau inconștient permite să fie influențat.

2. *Puterea bazată pe recompensă. Influența prin stimulare*

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, permite să fie influențat, deoarece crede că conducătorul dispune de posibilități de a-i satisface necesitățile, de exemplu: înaintarea în post, acordarea unui salariu mai mare, acordarea unei prime, îmbunătățirea condițiilor de activitate etc.

3. *Puterea legală. Influența prin tradiție*

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, deoarece crede că acesta are dreptul să dea ordine, iar el este obligat să le execute. Aceasta este cea mai răspândită formă de putere.

Dacă privim în trecut, vom observa că tradiția este cel mai răspândit instrument de influență. Tradiția este foarte importantă, în special, pentru organizațiile neformale.

Tradiția este un instrument atrăgător atât pentru organizație, cât și pentru manager. Ea dispune de o mare prioritate – impersonalitate. Subalternul reacționează nu la persoana care-l conduce, ci la postul acesteia.

4. *Puterea exemplului propriu. Influența prin carismă*

În cazul acestei forme, subalternul se lasă influențat, deoarece vede în liderul său un exemplu demn de urmat. Ea se bazează pe nevoia unor oameni de a se identifica cu liderul și poartă un caracter psihologic.

Carisma este puterea construită nu prin logică sau tradiții, dar prin calitățile și posibilitățile puternice ale liderului.

Personalitățile carismatice au următoarele caracteristici:

- posedă schimbul de energie (se formează impresia că aceste persoane transmit energie celor din jur);
- au un exterior impresionant (liderul carismatic este atrăgător, are o ținută corespunzătoare);
- au un caracter independent (au o ținută și păreri individuale, ce diferă de cele, care predomină în societate la momentul dat);
- posedă abilități retorice (dispun de capacitatea de a vorbi frumos, a ține un discurs impresionant etc.);
- înțelegi corect admirația celor din jur față de persoana sa și sunt auto-critici;
- au o manieră convingătoare și demnă.

Dj. P. Cotter spunea: „De regulă, cu cât mai mult conducătorul este pentru cineva ideal, cu atât mai mult persoana manifestă respect față de el”.

5. *Puterea de expert. Influența prin credința rațională*

În cazul acestei forme, subalternul se supune conducătorului, deoarece îl consideră expert în problema dată. O astfel de putere exercită medicii asupra pacienților. Pacienții respectă strict prescripțiile medicului, deoarece consideră că el cunoaște problema lui cel mai bine.

Conducătorii, de obicei, obțin acest tip de putere, datorită realizărilor lor evidente. Cu cât mai numeroase sunt acestea, cu atât mai mare este puterea conducătorului.

Un exemplu demonstrativ al influenței prin speranța rațională sunt relațiile, care se formează între pacienți și medicii curanți. Medicii, uneori, utilizează așa instrument ca frica, dar ei nu pot să impună pacienții ca să urmeze tratamentul. Noi respectăm indicațiile medicilor noștri, pentru că credem că ei dispun de cunoștințele și capacitățile de a ne trata. Noi acceptăm influența medicului, deoarece credem în competența lui.

6. Influența prin convingere

Una dintre cele mai eficiente metode de influență este convingerea. Ea reprezintă transmiterea eficientă a opiniei sale. Convingerea se bazează pe puterea exemplului propriu și puterea de expert, diferențiindu-se prin faptul că conducătorul înțelege bine ce face și de ce face.

Pentru a convinge managerul se pot utiliza logica și emoțiile. Un exemplu demonstrativ de convingere sunt relațiile între vânzător și cumpărător.

7. Influența prin participare

Utilizând influența prin participare, conducătorul nu face niciun efort, pentru a-i impune subalternului voința sau părerea sa. El doar îl implică în procesul de adoptare a deciziilor sau de dirijare. Participarea la luarea deciziilor apelează evident la necesități de nivel superior – putere, succes și autoevidențiere.

6.3. Avantajele și dezavantajele formelor de putere și influență

Fiecare formă de putere are avantajele și dezavantajele sale. Conducătorul trebuie să cunoască care sunt neajunsurile formelor de putere, pentru ca să nu utilizeze în exces una dintre aceste forme. Acestea sunt ilustrate în tabelul 6.1.

Influența prin frică, deseori, dă unele rezultate pozitive, însă organizația în care frica se întâlnește foarte des, posibil să nu poată activa un timp mai îndelungat. Fr. Lutans a afirmat „Chiar dacă impunerea poate duce la o supunere vremelnică a subalternilor, ea totuși produce efecte negative ca înstrăinarea, frica, setea de răzbunare. Aceasta poate duce la micșorarea productivității muncii, insatisfacție privind activitatea de muncă și la schimbarea frecventă a cadrelor”.

Promiterea recompensei este una dintre cele mai vechi și mai efective metode de a influența oamenii. În practică, însă, conducătorul are unele delimitări și restricții în posibilitatea de a oferi o recompensă, deoarece în fiecare organizație, resursele sunt limitate. Totodată, banii nu întotdeauna au capacitatea să impresioneze oamenii și să le influențeze comportamentul, de aceea un bun conducător trebuie să învețe să utilizeze și alte metode de influență.

Acțiunile tradiției ajută la luarea deciziilor într-un mod mai simplu. În sistemul în care tradițiile sunt foarte puternic înrădăcinate, răspunsurile la întrebările de felul „ce-i bine? și ce-i rău?” sunt strict determinate.

Tradiția poate acționa și împotriva organizației. Ca să corespundă lumii exterioare, organizația trebuie să facă schimbări în politica, strategia, metoda sa de organizare etc. Organizațiile care se opun schimbărilor, înaintând ca argument tradiția, pot să nu supraviețuiască până la sfârșit. Deseori, tradiția împiedică progresul, iată de ce managerii contemporani trebuie să acorde o atenție deosebită modului, în care se păstrează și se perpetuă tradițiile în organizație.

Influența prin carismă prezintă și un dezavantaj, pentru că nu atât de mulți manageri sunt cu adevărat personalități carismatice. Majoritatea dintre ei dispun doar de unele caracteristici ale acestor lideri.

Neajunsurile *puterii de expert* constau în faptul că ea este mai puțin stabilă. Ea acționează mai încet și necesită o perioadă mai îndelungată de formare. Este foarte greu să devii expert, fiindcă necesită mult timp și efort, este foarte ușor să pierzi aceasta formă, uneori fiind de ajuns o singură greșală.

Tabelul 6.1

Neajunsurile puterii în management

Formele de putere	Dezavantajele
Forțare, teamă	<ul style="list-style-type: none"> • E foarte scumpă, controlul e costisitor • Frica impune subalternii să denatureze informația • Frica îi imobilizează pe subalterni • Frica nu poate aduce o productivitate maximă • Este de scurtă durată • Îl montează pe subaltern împotriva șefului • Subalternul se gândește la răzbunare
Stimulare	<ul style="list-style-type: none"> • Managerul apreciază foarte dificil nevoile și cerințele subalternilor • Resursele sunt limitate
Cunoștințe	<ul style="list-style-type: none"> • Este foarte limitată, o poate utiliza doar un număr redus de manageri • Nu sunt folosite pe deplin cunoștințele specialiștilor • Este foarte greu de obținut și foarte ușor de pierdut • Subalternii devin niște „mecanisme”
Etalon	<ul style="list-style-type: none"> • O pot folosi doar persoanele carismatice
Tradiție	<ul style="list-style-type: none"> • Nu este acceptată de angajații tineri • Împiedică dezvoltarea organizației

Influența prin convingere are atât laturi puternice, cât și slabe. Cea mai slabă latură a acestei influențe este acțiunea lentă și nedeterminată. Pentru a convinge pe cineva de ceva, este necesar de mai mult timp și eforturi, decât pentru a emite un ordin întărit de puterea, bazată pe constrângere, lege sau carismă.

Latura puternică a convingerii constă în faptul că lucrul pe care-l efectuează persoana, nu necesită verificare și persoana se străduie să îndeplinească mai mult decât este necesar.

Abordarea, privind managementul participativ, *implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor* poate fi aplicată doar în cazurile, în care astfel de necesități sunt factori activi de motivare și cu condiția că subalternul lucrează pentru realizarea scopurilor, pe care le-a ales singur.

De reținut

- Pentru a realiza un management eficient, managerii au nevoie de influență și putere.
- Influența reprezintă comportamentul diferit al unui individ, care efectuează schimbări în comportamentul, relațiile, senzațiile altui individ.
- Puterea reprezintă relațiile de subordonare și dirijare, în care voința și acțiunile unor persoane domină asupra voinței și acțiunilor altor persoane.
- Posibilitățile de a avea puterea sunt oferite de mai mulți factori, printre care: postul ocupat, autoritatea formală, competența profesională, dreptul de a stimula și de a pedepsi, capacitățile, calitățile, aptitudinile personale etc.
- Există mai multe forme de putere și influență: puterea bazată pe constrângere, influența prin frică; puterea bazată pe recompensă, influența prin stimulare; puterea legală, influența prin tradiție; puterea exemplului propriu, influența prin carismă; puterea de expert, influența prin credința rațională, influența prin convingere, influența prin participare la procesul decizional.
- Fiecare formă de putere are avantaje și dezavantaje. Managerul trebuie să cunoască care sunt acestea, pentru ca să nu utilizeze în exces una dintre aceste forme.

Întrebări pentru discuții

1. Cum puteți interpreta noțiunile de putere și influență?
2. Ce forme de putere a subalternului cunoașteți și cum diferă puterea subalternului de cea a managerului?
3. Numiți și explicați formele de putere și influență ale managerului?
4. Dacă ați fi manager, ce forme de putere și influență ați prefera și de ce?
5. Care sunt avantajele și dezavantajele diferitor forme de putere și influență?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006, p. 372–377.
2. Șleahțișchi M. *Eseu asupra reprezentării puterii*. Chișinău, Ed. „Știința”, 1998, p. 314.
3. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate*. București, Ed. „Expert”, 2000.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Пер. с англ., М., изд. «Дело», 1998, 702 с.

LIDERUL ȘI STILURILE DE LIDERI

Cuvintele-cheie – lider, leadership, tip de conducător, stil de conducere, abordare comportamentală, abordare situațională, lider autocrat, lider democrat, lider permisiv, teorii ale leadership-ului.

Generalități

Leadership-ul este una dintre temele managementului despre care s-a discutat, cercetat și scris cel mai mult. Numai în ultimi 75 de ani ai secolului al XX-lea s-au scris peste 5000 de cărți și articole și au fost propuse zeci de teorii și modele de leadership. Totuși, se știe puțin despre factorii, care determină succesul sau eșecul unui lider.

Leadership-ul și managementul nu sunt similare. În cadrul unei organizații, managementul acoperă o sferă mai largă, ce include și leadership-ul. Există persoane, care ocupă funcții manageriale și care nu au capacități de lider și viceversa. Există lideri care nu sunt totodată și manageri.

Stilul de conducere sau de leadership influențează organizația, în care este practicat în mai multe direcții. El determină nivelul productivității muncii și a productivității intelectuale a grupului condus, relațiile psihosociale din cadrul grupului, atitudinile membrilor, coeziunea și motivația subordonaților etc.

Creșterea eficienței stilurilor constituie o preocupare importantă a teoriei și practicii manageriale. Deși în acest domeniu s-au realizat numeroase studii, nu s-a ajuns la formularea unor principii, a unor rețete universale valabile a căror aplicare să asigure în mod cert eficiența înaltă a conducerii.

Aprecierea eficienței stilurilor nu este o acțiune simplă. Ea presupune luarea în considerare a unor criterii și adecvarea lor la tipul organizației. Cert este faptul că stilurile de conducere, apreciate ca eficiente, se reflectă în performanțele organizației.

Cunoașterea și diferențierea conceptelor de management (leadership, manager-lider) și a aspectelor legate de acestea ajută la înțelegerea mai bună a celorlalte concepte ale științei manageriale.

7.1. Leadership-ul – abordări conceptuale.

Raportul management/leadership

În legătură cu poziția managerului în organizație, cu rolul pe care îl are acesta în asigurarea unor activități performante, prin implicarea activă a membrilor organizației, s-a conturat conceptul de leadership, care a pătruns puternic în terminologia specialiștilor și care a atras interpretări și opinii diferite.

Leadership-ul reprezintă exercitarea influenței interpersonale într-o situație și direcționarea persoanelor, prin procesul de comunicare, spre realizarea scopurilor propuse.

Leadership-ul nu este doar un proces specific managementului, ci și o stare de spirit, pe care o creează și o induc managerii subordonaților, în vederea atingerii performanțelor.

Leadership-ul este determinat de o serie de factori, printre care:

- caracteristicile personale ale managerului;
- cunoștințele liderului;
- situația organizației, factorii mediului intern;
- mediul extern în care activează organizația etc.

Liderul este persoana, care conduce cu un grup, fiind recunoscut de el și având încrederea acestuia.

Se poate spune că nu există diferențe între management și leadership. Atunci când vorbim despre manager, înțelegem nu doar poziția lui în organizație, dar și acțiunile pe care trebuie să le întreprindă, relațiile pe care trebuie să le dezvolte etc. Analizând mai atent, descoperim totuși unele diferențe.

Dacă le analizăm, putem observa că managerul este orientat spre planificare, se ține de scop. El organizează, direcționează și controlează subalternii. Deține puterea care vine „de sus”. Activează asemeni unui șef, distanțat din punct de vedere emoțional, cunoaște psihologia umană, este convingător, perspicace și este adeptul stabilității.

Un lider are viziuni de viitor, creează strategii pe termen lung, ajută și susține grupele, participă la crearea unei culturi și a valorilor intra-grup. El are scopul de a motiva oamenii. Puterea lui vine „de jos” și este recunoscută de grup. Între lider și membrii grupului există legături emoționale. Liderul este deschis spre colaborare, introduce schimbări, inclusiv radicale (*tabelul 7.1*).

Diferențele dintre management și leadership, dintre manageri și lideri

	Management	Leadership-ul
Direcționarea	Planificarea/bugetarea	Crearea viziunilor și a strategiilor
Structurarea	Organizarea/coordonarea Conducerea/controlul Crearea legăturilor	Crearea, împărtășirea culturii și a valorilor Susținerea altora pentru a-i promova Reducerea limitelor grupelor Focalizarea asupra personalului
Relațiile	Focalizarea asupra obiectivelor Producerea/vânzarea produselor, acordarea serviciilor Se bazează pe puterea ce o deține puterea „de sus”	Susținerea discipolilor Se bazează pe puteri proprii, puterea „de jos” Antrenor, dascăl
Calitățile personale	Managerul Distanțat emoțional Psiholog Convingător Conformist Perspicacitate în cadrul organizației	Liderul Legătură emoțională puternică Deschis pentru idei noi Ascultător Nonconformist Perspicacitate față de sine
Rezultatele	Menținerea stabilității	Creează schimbări, de obicei schimbări radicale

7.2. Tipul și stilul de conducere. Tipuri de lideri

Există un șir de factori care condiționează un anumit tip și stil de conducere la manageri. Printre ei menționăm:

- 1) tipul sistemului de conducere, structura organizației: centralizată, descentralizată;
- 2) gradul de competență, drepturile și obligațiunile cadrelor de conducere, cât și mijloacele de motivare pe care le pot utiliza;
- 3) potențialul și personalitatea subalternilor;
- 4) natura procesului de muncă în colectiv.

Rezultatul acțiunii acestor factori condiționează existența mai multor tipuri și stiluri de conducători.

Tipul de conducător reprezintă ansamblul de caracteristici principale referitoare la cunoștințele, calitățile și aptitudinile proprii ale managerului.

Stilul de conducere reflectă:

- modul de manifestare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor managerului în relațiile cu subalternii, colegii și conducătorii săi;
- modul, metodele cu care managerul influențează subalternii și realizarea scopului.

În literatura de specialitate găsim descrise mai multe tipuri de lideri.

Conform uneia dintre abordări există lideri: carismatici, tradiționali, de situație și funcționali:

- **Liderul carismatic** dobândește influența prin personalitatea sa, de exemplu: Napoleon, Lenin, Hitler, Robert Maxwell ș.a. Dificultatea conducerii carismatice este aceea că prea puțini oameni posedă calitățile excepționale, necesare pentru a-i transforma pe toți din jurul său în supuși devotați. Trăsăturile sau calitățile de conducător nu pot fi obținute prin educație, ci pot fi modificate prin aceasta.
- **Liderul tradițional**: poziția este asigurată prin naștere, de exemplu regii, reginele sau șefii de trib; este o categorie, la care puțini oameni pot să aspire, cu excepția întreprinderilor individuale familiale mici; pentru liderii tradiționali, la locul de muncă există puține oportunități.
- **Liderul de situație**: influența poate fi simțită numai la locul potrivit și în momentul potrivit, este, prin natura sa, conducător temporar și nu prezintă o valoare pentru întreprindere.
- **Liderul numit**: influența derivă direct din poziția sa, tipul de conducere birocratică, puterea legitimă provin din natura și domeniul de activitate al poziției în acea ierarhie. Puterile poziției pot fi definite clar, dar cel care deține poziția poate fi incapabil să activeze.
- **Liderul funcțional** asigură poziția prin ceea ce face, dar nu prin ceea ce este, își adaptează comportamentul, pentru a face față nevoilor concurențe ale situației.

Conform altei abordări există lideri: formali, informali și autentici.

- **Liderii formali** conduc grupele formale, care sunt grupe de muncă oficiale, cu rol de comandă și de acțiune. Liderii formali sunt investiți oficial, cu autoritate, iar grupele formale se constituie pe bază de acte și norme și se modifică în permanență, în funcție de schimbările organizatorice.

- *Liderii informali* sunt neoficiali și conduc grupele informale, care se constituie pentru a satisface anumite nevoi sociale ale salariaților și, de regulă, nu coincid cu structurile grupelor formale. Cele mai importante grupe informale sunt grupele de interese și grupele de prietenie.
- *Liderii autentici* sunt lideri investiți oficial, cu autoritate și în același timp sunt recunoscuți și de grup. Ei întrunesc atât caracteristicile unui lider formal, cât și cele ale unui lider informal.

Un manager este întotdeauna un lider formal, deseori – un lider autentic și niciodată – doar informal. Ideal ar fi, dacă orice conducător ar fi lider autentic.

7.3. Abordările privind leadership-ul efectiv

Cercetările întreprinse în diverse organizații au permis stabilirea mai multor clasificări și tipologii ale stilurilor de conducere. Încercările mai multor cercetători de a determina care stil de leadership este mai eficient, s-au soldat cu apariția mai multor abordări științifice. Privind factorii ce influențează leadership-ul efectiv există următoarele abordări:

- *abordarea de pe poziția calităților personale;*
- *abordarea comportamentală;*
- *abordarea situațională.*

1. *Abordarea de pe poziția calităților personale.* Primele încercări de a înțelege leadership-ul s-au centrat pe determinarea acelor trăsături specifice, care fac ca o persoană să devină un lider eficace. Astfel, investigațiile timpurii au căutat să descopere cum au reușit anumite persoane să ajungă în poziții de lideri și dacă ele au unele trăsături comune.

Câteva dintre calitățile managerilor eficienți sunt:

- adaptabilitatea;
- vigilența;
- sinceritatea;
- inițiativa;
- sigur pe sine;
- creativitatea;
- responsabilitatea;
- entuziasmul.

În ansamblu, încercările de a crea portretul unui lider ideal, prin stabilirea unui număr de calități obligatorii, s-au soldat cu eșec.

2. **Abordarea comportamentală.** Recunoscând că doar înzestrarea cu anumite trăsături nu este o garanție a unui leadership de succes, cercetătorii și-au orientat atenția spre modul, în care liderii se comportă cu subordonații. Kurt Lewin descrie, în cadrul acestei abordări, următoarele trei stiluri de lideri: *autoritar*, *democratic* și *liber* (din franceză „laissez-faire”).

- *Stilul autoritar* sau *autocratic* se caracterizează prin centralizarea autorității, preponderența deciziilor unipersonale, accentul pe autoritatea formală; personalul este văzut doar ca executant, dreptul de decizie și control aparține doar managerului, subordonații sunt apreciați ca fiind lipsiți de inițiativă și spirit creator și necesită în permanență să fie îndrumați, coordonați sau constrânși etc. *Liderul autocratic* trece totul prin filtrul propriilor criterii de evaluare, considerate exclusive. Rețeaua de conducere este în stea, în jurul conducătorului plasat în centrul tuturor mesajelor.
- *Stilul democratic* se caracterizează prin încrederea mare a managerului în subordonați, este stimulată și încurajată inițiativa, creativitatea angajaților și participarea lor la procesul de luare a deciziilor, se pune accent pe relațiile interumane și pe asigurarea unui climat de muncă agreabil, este încurajată comunicarea pe verticală și orizontală, se utilizează pe larg delegarea și se favorizează dezvoltarea personalului etc. *Liderul democratic* – cel care-i stimulează pe membrii grupului să-și exprime opiniile și nevoile, încurajând participarea directă la influențarea calității orientării deciziei.
- *Stilul liber, permisiv*, pe care unii autori nici nu-l consideră propriu-zis un stil, se caracterizează prin lipsa totală de participare a managerilor la activitate, grupul fiind lăsat să se organizeze singur. Managerul nu utilizează nici pedeapsa, nici stimulare, nu este în stare să mențină disciplina, nu participă la luarea deciziilor, nu-și controlează subalternii etc. *Liderul „laissez faire”* lasă lucrurile să meargă de la sine în virtutea spontaneității relațiilor de grup, care uneori degenează anarhic.

Prin studiile sale, K. Lewin a demonstrat că conform rezultatelor obținute, cel mai bun stil de conducere este cel autoritar. În schimb, gradul de satisfacție a angajaților este scăzut. În cazul practicării unui stil democrat, rezultatele obținute nu sunt atât de înalte, pe când gradul de satisfacție al angajaților este mult mai înalt.

Psihosociologii sunt tentați să acorde mai multă credibilitate managerului lider, care este mai apropiat de angajați și de nevoile acestora, astfel conducătorul devine mai productiv. Cercetările lor confirmă această ipoteză.

Economiștii, spre deosebire de psihosociologi, sunt tentați să acorde mai multă credibilitate managerului, care este mai apropiat de politicile organizaționale și de sarcinile pe care le are de îndeplinit, decât de oameni și de problemele lor.

Psihosociologii Blake și Mouton au încercat să îmbine cele două situații, considerând că și managerii sunt diferiți. Unii dintre ei sunt centrați mai mult pe realizarea sarcinilor înscrise în programele și planurile economice sau tehnologice ale organizației, alții, din contra, pun accent pe comportamentul adecvat al colegilor sau subordonaților. Astfel, ei au reușit să ofere un model de analiză, care le poartă numele: *Grila Blake și Mouton* (fig. 7.1). Această grilă este folosită des de managerii practici, dovedindu-se populară și utilă pentru realizarea unei viziuni mai complexe asupra conducerii. Ea a fost însă și criticată de cercetătorii managementului, în aceeași manieră în care s-a întâmplat cu toate teoriile comportamentale ale conducerii și anume, datorită faptului că managementul nu este doar bidimensional. Eventuala abordare a conducerii, în particular, a subliniat influența variabilelor situaționale asupra eficienței ei.

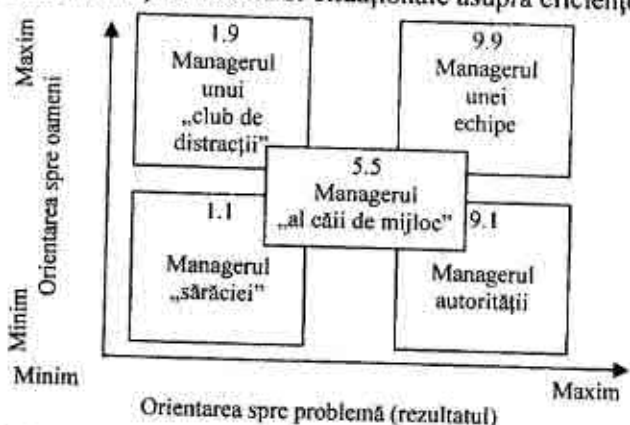


Fig. 7.1. Stilurile manageriale după Blake și Mouton.

3. **Abordarea situațională.** A apărut drept urmare a faptului că cercetările precedente nu au putut demonstra interdependența clară dintre stil, satisfacție și productivitate.

Ideea centrală a teoriei situaționale a stilului de conducere este însă aceea că nu există un tip ideal de a conduce un subordonat în orice condiții și oricând, deci trebuie să abandonăm concepția unei căi de a aprecia managerii pentru modul cum conduc.

În conducerea situațională există două tipuri de comportament din partea liderului.

- Comportament orientat spre sarcinile pe care un subordonat le are de îndeplinit și în acest scop managerul trebuie să prezinte subordonatului toate datele necesare: drepturi și obligațiuni, fișa postului, când, unde și cum trebuie angajatul să-și îndeplinească obligațiunile.

- Comportament orientat spre sfera relațională, interpretat ca angajare a unui lider pentru sprijinirea subordonatului, prin oferirea unui suport în rezolvarea problemelor lui și în realizarea sarcinilor încredințate.

În cadrul acestei abordări sunt propuse următoarele modele de leadership:

- **modelul Fiedler al leadership-ului contextual;**
- **modelul Hersey-Blanchard al leadership-ului situațional.**

Modelul elaborat de Fred Fiedler are la bază prezumția că un bun leadership depinde de concordanța dintre stilul de leadership și situația în care acesta se exercită.

Fiedler a considerat că tendința spre un anumit stil de leadership este o caracteristică de personalitate relativ stabilă și dificil de modificat.

Situațiile care influențează leadership-ul pot fi mai mult sau mai puțin verificate de lider. După importanța descrisă de autor, acestea sunt:

- **calitatea relației lider-subordonat** (bună sau rea) care măsoară nivelul, la care grupul îl susține pe lider;
- **nivelul în care sarcina de muncă este structurată** (înalt sau redus) și care exprimă cât de clar sunt precizate obiectivele, procedurile și instrucțiunile de realizare a acesteia;
- **puterea poziției** (puternică sau slabă) pe care o ocupă liderul și care demonstrează autoritatea sa formală garantată de organizație, în baza căreia liderul poate recompensa sau sancționa subordonații (fig. 7.2).

Modelul Hersey-Blanchard al leadership-ului aparține abordării situaționale în determinarea stilului de lider eficient, care este cea mai modernă abordare. Teoria în cauză este ultima dintre teoriile stilului de conducere. Ea susține că un leadership nu este uniform sau nu ar trebui să fie, ci este adaptabil la tipul de grup și la timpul în care acesta se struc-

turează. În deceniul șase al secolului trecut, Hersey și Blanchard au elaborat această teorie nouă, bazată pe interacțiunea a trei factori esențiali:

- 1) nivelul îndrumărilor oferite de un lider;
- 2) nivelul suportului sociometric oferit de lider;
- 3) nivelul de pregătire și dorința subordonatului de a îndeplini o anumită sarcină la un moment dat.

Combinând pregătirea subordonaților (abilitatea și motivația de a îndeplini o sarcină) cu cele două dimensiuni: *orientarea spre sarcină* și *orientarea spre relații*, cărora li s-a asociat atât un nivel înalt, cât și un nivel scăzut, au rezultat patru stiluri specifice de leadership: *directiv S₁*, *persuasiv S₂*, *participativ S₃* și *delegativ S₄* (fig. 7.3).

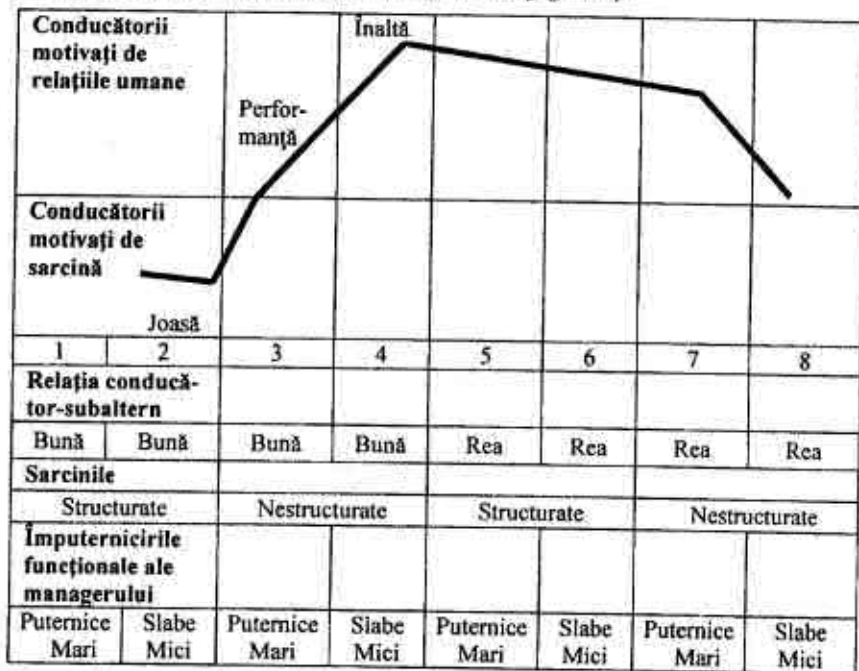


Fig. 7.2. Modelul Fiedler al leadershipului contextual.

Acești patru stiluri S_1 , S_2 , S_3 și S_4 , în teoria modelului situațional, le corespund patru niveluri de pregătire a subordonaților: P_1 – incapabil și nemotivat; P_2 incapabil, dar motivat; P_3 capabil, dar nemotivat; P_4 capabil și motivat.

Astfel, *stilul directiv* S_1 , potrivit pentru nivelul scăzut de pregătire P_1 , se axează pe o ghidare înaltă, îndrumare a subordonaților, concomitent cu relații limitate de susținere.

Stilul persuasiv S_2 este potrivit pentru o pregătire a subordonaților aflată între nivelurile micșorat și moderat P_2 și presupune o îndrumare susținută și totodată relații sociale de susținere consistente.

Stilul participativ S_3 corespunde cel mai bine subordonaților cuprinsă între nivelul moderat și înalt P_3 . El implică o intensă comunicare și un comportament de susținere considerabil.

Stilul delegativ S_4 se potrivește situației în care subordonații sunt bine pregătiți P_4 și necesită mai puțină îndrumare și susținere (fig. 7.3).

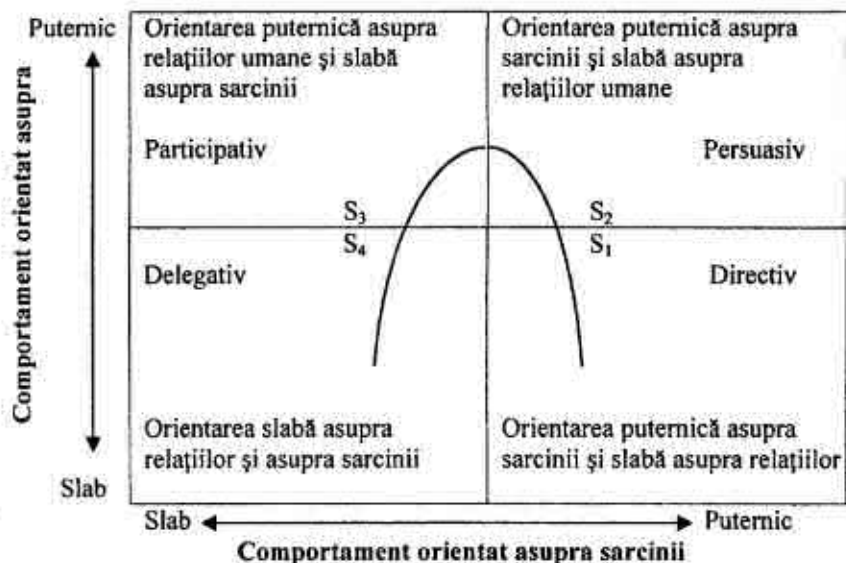


Fig. 7.3. Stilurile manageriale după Hersey și Blanchard.

De reținut

- Nu există un singur stil perfect de management. În funcție de circumstanțe și cazuri, ele pot fi mai multe. Dar este necesar de reținut că toate stilurile, pe lângă avantaje, prezintă și dezavantaje.
- Creșterea eficienței stilurilor constituie o preocupare importantă a teoriei și practicii manageriale.

- Activitatea celui care realizează obiectivele profesionale, de care este responsabil, cu ajutorul unui stil, în spiritul realismului și toleranței, este considerată eficientă.
- Există trei abordări de bază, care descriu leadershipul eficient: abordarea de pe poziția calităților personale, abordarea comportamentală și abordarea situațională.
- W. Bennis sugerează că liderii viitorului, pentru a putea face față cerințelor, vor trebui să învețe un set nou de abilități. Astfel noul lider va trebui să:
 - recunoască și să aprecieze meritele angajaților săi;
 - reamintească în continuu oamenilor ce este important;
 - genereze și să mențină încrederea;
 - să fie aliat cu subordonatul.
- Modificarea condițiilor de activitate, a particularităților psihosociale ale angajaților, perfecționarea metodelor și tehnicilor de management, impun schimbarea stilurilor de conducere. Capacitatea managerilor de a-și schimba stilul constituie o condiție a menținerii eficienței acestuia.

Întrebări pentru discuții

1. Explicați diferențele între management și leadership, între un manager și un lider?
2. Ce înțelegeți prin tip de conducător și stil de conducere. Dați exemple.
3. Faceți distincția între diferite abordări, în studiul leadershipului și discutați contribuțiile și limitele lor?
4. Care este relevanța actuală a teoriilor abordării comportamentale?
5. Identificați, folosind modelul Hersey-Blanchard, stilul dvs. preferat de leadership. Argumentați.

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Editura „Epigraf”, 2006, p. 378–387.
2. Ursachi I. *Management*. București, ASE, 2005, p. 209–234.
3. Șleahțișchi M. *Eseu asupra reprezentării puterii*. Chișinău, Ed. „Știința”, 1998, p. 314.
4. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizației*. București, Ed. „ALL BECK”, 2003, p. 125–143.
5. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Cuvinte-cheie – resursă umană, planificarea resurselor umane, fișa postului, recrutare, selecție, angajare, salarizare, perfecționare, evaluarea performanțelor, carieră, planificarea carierei.

Generalități

Managementul, ca activitate complexă nu își poate pune în valoare virtuțile, decât cu și prin intermediul oamenilor. Acolo unde apar și se dezvoltă acțiuni manageriale, sunt implicați oamenii, unii în poziție de manageri, alții în cea de executanți. Din toate resursele organizației, resursa umană deține locul primordial și de aceea, atenția teoreticienilor și practicienilor este îndreptată asupra managementului acestei resurse.

Astfel, s-a conturat și s-a dezvoltat conceptul de management al resurselor umane, care pornind de la importanța oamenilor într-o organizație, caută să se concentreze asupra acestora, din perspectiva asigurării cu personal a organizațiilor, a pregătirii, integrării și motivării lor, a evaluării și promovării etc.

Conținutul managementului resurselor umane este dat de multitudinea și diversitatea activităților, care trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute.

Sfera largă a activităților managementului resurselor umane este semnificativă, în stadiul actual de dezvoltare a organizațiilor, chiar dacă la nivelul uneia sau alteia, în anumite momente ale vieții ei, accentul se pune doar pe câteva dintre acestea.

8.1. Noțiunea și importanța managementului resurselor umane pentru organizație

Problematica managementului resurselor umane (MRU) s-a îmbogățit continuu, astfel că au apărut numeroase definiții, care explică acest concept. Toate, însă, pun accent pe obiectivele și activitățile specifice managementului resurselor umane.

- MRU cuprinde toate activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiective: proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socio-umană;
- MRU include ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în favoarea organizației, al fiecărui individ și al comunității în general;
- MRU reprezintă un complex de măsuri proiectate interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă.

Astfel, managementul resurselor umane este acea latură a managementului, care constă în direcționarea și dinamizarea resurselor umane, în vederea obținerii performanțelor dorite. Resursele umane reprezintă ansamblul angajaților (manageri, medici, asistente, economiști, tehnicieni, ingineri, etc.), care activează într-o organizație și influențează asupra îndeplinirii sarcinilor, prin nivelul pregătirii profesionale.

Activitățile care vizează potențialul uman al unei unități sanitare sunt desfășurate de manageri și de specialiști în resurse umane. Pentru angajarea unui lucrător cu o calificare adecvată, managerul trebuie să coordoneze recrutarea și selectarea, împreună cu specialiștii în angajări. Dacă managerul nu este pe deplin edificat privind ceea ce va trebui să îndeplinească noul angajat (descrierea postului) și pregătirea pe care trebuie să o aibă acesta (specificarea responsabilităților), specialistul în probleme de personal nu va putea face această recrutare în mod corect, în funcție de necesitățile existente. În desfășurarea eficientă a activităților, cooperarea și înțelegerea dintre manager și șeful de personal este esențială, vizând managementul resurselor umane.

MRU se desfășoară în baza următoarelor principii:

- orientarea necondiționată cerințelor legislației muncii; în Republica Moldova, managementul resurselor umane se realizează în conformitate cu Codul muncii, alte legi și acte normative în vigoare;
- evidența curentă și cea de perspectivă a necesităților organizațiilor în resurse umane;
- asigurarea echilibrului între interesele organizației și cele ale angajaților;
- crearea condițiilor favorabile pentru desfășurarea activităților și păstrarea postului de muncă;

- colaborarea cu organizațiile profesionale și cu sindicatele;
- preocuparea față de fiecare angajat, față de respectarea drepturilor, libertăților și demnității lui.

MRU are un rol strategic, presupunând realizarea politicilor de personal, la scara întregii instituții și având un caracter prescriptiv, inițiind noi activități și preocupându-se de schimbările ce au loc în mediul extern. El, totodată, trebuie să încurajeze atitudini flexibile și să găsească căi de acceptare a schimbării, având un rol major în dezvoltarea organizației.

8.2. Activitățile și etapele managementului resurselor umane

În stadiul actual de dezvoltare a organizațiilor, sfera largă a activităților managementului resurselor umane este semnificativă, chiar dacă la nivelul uneia dintre ele, în anumite momente, accentul se pune doar pe câteva dintre acestea.

Încercările de a preciza cât mai exact și mai complet principalele domenii de activitate ale MRU s-au soldat cu formularea numeroaselor opinii care majoritatea poartă amprenta practicilor din țările de proveniență a autorilor.

Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare (American Society for Training and Development – ASTD) identifică nouă domenii principale de activitate ale managementului resurselor umane: pregătire și dezvoltare; organizare și dezvoltare; organizarea/proiectarea posturilor; planificarea resurselor umane; selecția și asigurarea cu personal; cercetarea personalului și sistemele informaționale; recompense/avantaje sau ajutoare acordate; consiliere privind problemele personale ale angajaților; sindicat/relații de muncă.

Având în vedere aceste domenii de activitate, De Cenzo, A. David și P. Robbins sugerează că managementul resurselor umane este un proces, care îndeplinește patru funcții: obținerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

Autorii M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri descriu etapele MRU.

Planificarea resurselor umane: elaborarea planului de satisfacere a necesităților viitoare în resursele de muncă.

Recrutarea resurselor umane: formarea rezervelor potențialilor candidați pentru toate funcțiile.

Selecția resurselor umane: selecția celor mai buni din rezerva formată în timpul recrutării.

Determinarea salariului și a altor tipuri de recompense: stabilirea structurii salariului și a înlesnirilor în scopul atragerii, angajării și păstrării personalului.

Angajarea, încadrarea, integrarea și adaptarea noilor salariați: angajatul cunoaște organizația și locul de muncă, i se aduce la cunoștință ceea ce se așteaptă de la el și care muncă este apreciată.

Instruirea, perfecționarea: elaborarea programelor pentru instruire, în scopul creșterii nivelului profesional.

Evaluarea performanțelor: elaborarea metodelor de evaluare a activității.

Înaintarea, coborârea, transferul, concedierea: elaborarea metodelor de transfer al lucrătorilor într-un post cu o responsabilitate mai mare sau mai mică, dezvoltarea experienței profesionale, prin transferul în alte funcții.

Managementul carierei: elaborarea programelor, orientate spre dezvoltarea capacităților și creșterea productivității muncii cadrelor manageriale.

Majoritatea etapelor descrise anterior se includ în trei grupe mari de activități: activități de asigurare cu personal, de menținere a personalului și de dezvoltare a resurselor umane (tabelul 8.1).

Tabelul 8.1

Activitățile managementului resurselor umane

Asigurarea cu personal	Menținerea personalului	Dezvoltarea resurselor umane
Analiza postului	Recompensa	Perfecționarea
Planificarea resurselor umane	Sănătatea și securitatea	Evaluarea performanței
Recrutarea	Adaptarea	Dezvoltarea individuală și organizațională
Selecția	Relațiile de muncă	

Primul pas, în procesul de asigurare cu personal, este *analiza postului*, care constă în identificarea sistematică a sarcinilor, obligațiilor și responsabilităților postului precum și a calificării necesare pentru a-l executa. Există mai multe metode prin care se realizează aceasta: observația, interviul, chestionarul sau altele pot fi utilizate în obținerea informațiilor utile analizei postului. Angajații pot completa chestionare cu datele privind cerințele postului și propuneri, privind eficiența lui.

Analiza postului furnizează informații necesare pentru descrierea postului și specificarea responsabilităților. Descrierea postului se face cu ajutorul unei fișe, care conține principalele sarcini și responsabilități ale postului. Descrierea postului poate cuprinde și cerințele fizice și psihice față de angajat.

Descrierea postului trebuie să cuprindă: denumirea postului; obiectivele; nivelul ierarhic; superiorul direct; relațiile organizatorice; sarcinile-cheie; autoritatea acordată, marja de autonomie, limitele de competență; resursele disponibile; cerințele principale (pregătire, experiență, aptitudini și atitudini etc.).

O altă activitate de asigurare cu personal o reprezintă *planificarea resurselor umane*. Ea constituie una dintre activitățile importante pentru managementul resurselor umane. Numărul suficient de angajați cu pregătire corespunzătoare, la locul și timpul potrivit, este vital pentru succesul organizației.

Acest lucru este subliniat de definițiile date în literatura acestui proces. G. T. Milkovitch și W. Glueck definesc funcția de planificare a resurselor umane ca „*determinarea numărului necesar de angajați și a abilităților, pe care aceștia trebuie să le posede în vederea implementării planului strategic al organizației*”.

G. A. Cole definește planificarea resurselor umane drept „*o strategie pentru recrutarea, utilizarea, îmbunătățirea și menținerea în organizație a resurselor umane*”.

În procesul de formulare a obiectivelor organizației, trebuie să se determine și ce resurse umane vor fi necesare pentru realizarea acestora, existând interacțiuni complexe între procesul de decizie strategică organizațională și cel de planificare a resurselor umane.

Înainte de a fi pus în practică, planul resurselor umane trebuie să fie transparent, comunicat și negociat cu toate departamentele.

În procesul de planificare sunt descrise patru categorii importante de personal: personal existent; personal nou recrutat; personal potențial; personal pierdut (pensionări, demisii, concedieri).

Planificarea este un proces complex, datorită faptului că se dezvoltă tehnologii noi, există rezistența la schimbare, cererea serviciilor se schimbă, legislația se modifică, apare competiția între organizații, ceea ce furnizează aceleași servicii.

Procesul de planificare a resurselor umane constă din trei etape:

a) evaluarea resurselor existente;

- b) estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de resurse umane;
- c) elaborarea programului pentru satisfacerea acestor necesități.

1. Evaluarea resurselor umane existente poate fi realizată sub diferite aspecte, de exemplu: număr, categorii, structură, calificare, performanță, flexibilitate, promovabilitate etc.

2. În literatura de specialitate sunt prezentate mai multe metode de preveziune a cererii (necesariului) de resurse umane. Cele mai frecvent utilizate sunt următoarele:

- estimările manageriale;
- metoda Delphi;
- analiza tendințelor;
- tehnicile studiului muncii.

3. Obținând informațiile de care avem nevoie, în urma evaluării resurselor existente și a determinării necesităților viitoare în resursele de muncă, se poate elabora programul de satisfacere a acestor necesități. Acest program trebuie să dea răspuns la unele întrebări. Câte persoane sunt necesare? Ce categorii de persoane? Când va fi nevoie de ele și unde anume sunt necesare?

Avantajele procesului de planificare a resurselor umane:

- organizația este pregătită să facă față schimbărilor planificate sau neașteptate;
- evitarea surplusului sau a deficitului de personal;
- evitarea dublării eforturilor angajaților sau a suprapunerii sarcinilor;
- coordonarea și integrarea eforturilor angajaților este îmbunătățită.

Deși există și anumite limite ale procesului de planificare, totuși acest proces trebuie să se desfășoare în toate organizațiile, deoarece neefectuarea lui ar putea crea probleme mai mari pentru organizație, decât consecințele negative în urma efectuării.

Următoarea etapă a MRU o constituie *recrutarea*. Politica de recrutare a personalului este legată direct de strategia organizației și nivelul de competență, necesar pentru realizarea obiectivelor.

Recrutarea este identificarea persoanelor, care posedă caracteristicile solicitate de posturile vacante.

Recrutarea personalului reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare și de atragere a candidaților potențiali, din care ur-

mează să fie aleși candidații capabili, care prezintă caracteristicile profesionale necesare sau corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante actuale.

Întrucât recrutarea este un proces, care consumă bani și timp, ea trebuie să se desfășoare după un plan bine gândit.

Recrutarea se declanșează în momentul în care în organizație apar posturi noi sau când cele existente rămân vacante, în urma transferului, concedierii sau pensionării titularilor. Volumul de lucru, pentru recrutare, este determinat de diferența între forța de muncă existentă și necesitățile ei pe viitor.

Recrutarea, ca etapă a procesului de ocupare a unui post vacant, include:

- examinarea postului;
- identificarea surselor din care pot proveni candidații;
- contactul cu candidații;
- elaborarea unui formular de solicitare atractiv.

Recrutarea se bazează pe surse externe, dar se poate desfășura și din surse interne. Pentru recrutarea externă, drept surse pot servi: oficiile de recrutare; programele de perfecționare; publicarea anunțurilor în ziare și reviste profesionale; adresarea la agențiile ce se ocupă cu angajarea în câmpul muncii etc.

Atât recrutarea internă (din interiorul organizației), cât și cea externă își au avantajele și dezavantajele sale, care sunt prezentate în *tabelul 8.2*.

Deși practicile de recrutare variază în funcție de patroni, una dintre practicile tradiționale aplicate este recrutarea unui număr mai mare de candidați, decât este necesar, astfel încât, prin selecție să-i aleagă pe cei mai buni. O altă modalitate este identificarea sursele, de unde provin cei mai buni candidați și recrutarea acestei surse.

Când are loc recrutarea, postul trebuie prezentat cât mai real, în caz contrar, dacă angajații sunt dezamăgiți îl părăsesc. În contextul recrutării personalului este necesar să indicăm cum influențează concedierea. În timpul recrutării trebuie examinat devotamentul față de organizație.

**Avantajele și dezavantajele recrutării interne
și externe a personalului**

Avantajele	Dezavantajele
<i>Recrutarea internă</i>	
Stimularea prin promovare	Diminuarea interesului pentru auto-perfecționare
Cunoașterea capacității de muncă a angajaților	Politica neconcurențială vizând promovarea
Costul scăzut la unele posturi	Dezvoltarea unui program managerial de promovare bazat pe interesele și scopurile personale ale conducerii de vârf
Motivația pentru o performanță bună	
<i>Recrutarea externă</i>	
Perspectivile noi	Selectarea oricărui
Costul scăzut cu pregătirea personalului	Determinarea problemelor morale pentru candidații interni
Determinarea unui climat favorabil muncii. Nu există un grup de susținere	Adaptarea de lungă durată

Următoarea activitate de asigurare cu personal o constituie *selecția*. Selecția personalului reprezintă una dintre activitățile de bază ale managementului resurselor umane, care se efectuează în cadrul compartimentului de personal, dar care constituie responsabilitatea managerilor de la diferite niveluri ierarhice.

Organizațiile, mereu au fost preocupate de selecția personalului, deoarece, dacă sunt angajate persoane, care nu fac față cerințelor, această activitate poate deveni foarte costisitoare.

Selecția personalului reprezintă identificarea celor mai potriviți candidați, care au abilitățile, calificare și caracteristicile necesare pentru a ocupa acest post. Deci, la această etapă, conducerea îi selectează pe cei mai buni candidați din rezerva formată în timpul recrutării. Procesul de *selecție* se desfășoară prin mai multe *etape*:

- verificarea formularului de solicitare a postului;
- analiza curriculumului vitae;
- trierea cererilor și redactarea listei cu candidații selectați;
- interviul;
- testarea;

- verificarea referințelor;
- efectuarea examenului medical;
- interviul final;
- alegerea candidatului preferat;
- înștiințarea candidaților despre decizia luată;
- luarea deciziei de angajare;
- integrarea în post;
- evaluarea selecției;
- perfecționarea procedurii.

În procesul de selecție pot fi utilizate următoarele *instrumente*: formularele de solicitare a postului, curriculum vitae, recomandările, referințele, interviul de selecție, testele și scalele psihologice; centrele de evaluare.

1. După completarea *formularului de solicitare* a postului, solicitantul unui post depune curriculum vitae, recomandări, referințe și alte acte necesare.

2. *Curriculum vitae* reprezintă o scurtă biografie, în care sunt detaliate aspectele importante pentru un potențial angajator. Un curriculum vitae trebuie să fie un document concis, atractiv și tentant atât după formă, cât și în conținut, să trezească interesul celor care îl citesc pentru cunoașterea candidatului.

3. *Recomandarea* este un act, prin care se recomandă angajarea unei persoane într-un post. Structura recomandării cuprinde:

- denumirea unității la care va fi prezentată recomandarea (sus, în dreapta);
- denumirea;
- conținutul care începe cu formula de prezentare a emitentului, după care urmează textul propriu-zis al recomandării;
- semnătura emitentului (jos, în dreapta);
- data (jos, în stânga).

4. *Referința* este un act, în care se dă o informație despre situația unei persoane. După structură, referința se aseamănă întocmai cu recomandarea. Diferențele de conținut și procedura eliberării constau în următoarele:

- în referință se prezintă orice fel de informație, inclusiv pentru angajare, în funcție de necesitățile celui care o solicită;

- dacă în recomandare se indică părțile pozitive ale persoanei, atunci în referință se dă informația obiectivă despre acesta;
- referința, spre deosebire de recomandare, nu ajunge în mâna persoanei vizate în ea, ci se prezintă direct celui care are nevoie de ea.

La angajarea unei persoane, referința se cere în cazul în care datele din curriculum vitae sau din recomandări nu sunt suficiente sau nu inspiră încredere.

5. **Interviurile**, până în prezent, sunt cele mai întrebuintate metode de selecție a personalului. Un *intervi*u de angajare constituie un schimb de păreri, impresii și puncte de vedere, între un potențial angajator și un potențial angajat, cu privire la selecția lor reciprocă.

Pentru desfășurarea interviului, managerul trebuie mai întâi să cunoască cerințele postului. Fiecare întrebare trebuie să fie specifică postului, deoarece, deseori, interviurile prin care se analizează doar personalitățile solicitanților, dar nu și abilitățile și cunoștințele lor, se soldează cu eșec.

Prin intermediul interviului, nu doar intervievatorul află informații despre solicitantul postului, ci și candidatul află informații despre organizația în care vrea să activeze, despre climatul organizațional, despre tipul de conducere, și despre angajații organizației.

Importanța interviului de angajare rezidă în faptul că există domenii, în care acesta nu poate fi întrecut de nicio altă metodă de selecție. Avantajele interviului sunt:

- *potențialul de a culege informații;*
- *potențialul de a oferi informații;*
- *identificarea aspectelor umane.*

Pe lângă aceste și alte avantaje, interviurile mai au și unele dezavantaje, care le limitează utilizarea, cum ar fi:

- au caracter rar valid;
- relativ nesigur;
- efectul primelor impresii;
- efectul de halou;
- efectul de contrast;
- jocul social;
- reguli bine învățate;
- joaca un rol, care nu dezvăluie personalitatea reală.

6. **Testările** se utilizează în procesul de selecție, având ca scop evaluarea cunoștințelor solicitanților, abilităților lor, măsurarea inteligenței, personalității și intereselor.

Testele de selecție sunt standarde, alcătuite special pentru a asigura măsurarea obiectivă a caracteristicilor umane.

În practica de selecție a resurselor umane, organizațiile utilizează o gamă largă de teste:

- *teste de aptitudini*: măsoară potențialul unei persoane de a îndeplini o sarcină; unele dintre ele măsoară inteligența (teste de inteligență), în timp ce altele măsoară aptitudinile speciale (abilitățile de palpare, percuția, auscultarea bolnavului);
- *teste de cunoștințe specifice*: măsoară nivelul de cunoștințe al candidatului într-un domeniu;
- *teste de personalitate*: descriu trăsăturile de personalitate ale unei persoane (maturitatea emoțională, subiectivitatea, onestitatea și obiectivitatea);
- *teste de interes vocațional*: măsoară interesul unei persoane față de executarea diverselor tipuri de activități;
- *teste de reacție la situație*: oferă informații relevante cu privire la competența celui testat;
- *teste de efort fizic*: determină rezistența candidatului la efort fizic, necesară pentru anumite profesii.

Testele completează, parțial, deficitul de informații despre persoana, care dorește să ocupe un post. Ele pot fi însoțite de interviuri, discuții în grup, simulări.

În cazul în care testele sunt folosite ca parte a procesului de selecție, trebuie respectate următoarele criterii.

- se verifică validitatea și corectitudinea testelor;
- rezultatele testelor nu trebuie să fie folosite drept criteriu unic pentru luarea deciziei de angajare;
- se utilizează teste care nu conțin nuanțe discriminatorii.

7. Metoda centrelor de evaluare. Un centru de evaluare este un program (și nu un loc), în care participanții sunt antrenați într-o serie de activități individuale și de grup, realizate pentru a stimula activitățile importante de la nivelul organizației, la care aspiră să ajungă fiecare participant.

Metoda centrelor de evaluare constă în gruparea solicitanților unui post și organizarea unor exerciții, discuții de grup, prelegeri, teste, lucrări de creație, imitări de situații. Se pot determina unele calități ale solicitanților postului: capacitatea de comunicare, de organizare, de planificare, de a lua decizii, inițiativa, comportamentul, flexibilitatea, origi-

nalitatea, gradul de autonomie, capacitățile analitice, rezistența la stres sau alt potențial. Evaluările, prin aceste centre, sunt deseori utilizate în selecție.

Toți managerii au responsabilitatea de a urmări recrutarea și procedeele de selecție, utilizate pentru a se asigura că personalul organizației deține calificarea corespunzătoare postului, că au fost selectați cei mai buni candidați și că aceștia sunt motivați. În caz contrar, greșelile selecției sunt descoperite doar după ce angajații încep lucrul, determinând astfel o creștere substanțială a costurilor.

O activitate importantă ce ține de MRU o constituie *salarizarea angajaților și acordarea altor tipuri de recompense*. Tipul și cantitatea recompenselor propuse de organizație, au o importanță deosebită pentru angajat. Cercetările au demonstrat că recompensele influențează asupra deciziilor, privind angajarea la lucru, nivelul activităților, plecarea din organizație etc. Deci recompensa, fiind instrumentul principal în menținerea personalului unei organizații, de cele mai multe ori sub formă bănească, stimulează obținerea performanței la locul de muncă. Puțini angajați ar efectua eficient sarcinile lor, dacă nu ar fi plătiți pentru aceasta.

Plata directă este compusă, în general, din salarii și câștiguri suplimentare. Plata indirectă poate cuprinde participarea la împărțirea profitului sau a unor bunuri materiale, dependente de performanțele obținute.

Salarizarea, în Republica Moldova, este reglementată de către Codul muncii, adoptat prin Legea nr. 154-XV din 28.03.2003, prin Legea salarizării nr. 847-XV din 14.02.2002, cât și alte acte normative. Salarizare angajaților din Instituțiile Medico-Sanitare Publice, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală, se efectuează în conformitate cu Regulamentul privind salarizarea angajaților din Instituțiile Medico-Sanitare Publice, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală (Hotărârea Guvernului nr. 1593 din 29.12.2003).

Conform Codului muncii, salariul reprezintă orice recompensă sau câștig, evaluat în bani, plătit salariatului de către angajator în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca prestată sau care urmează a fi prestată. La stabilirea și achitarea salariului nu se admite nicio discriminare pe criterii de sex, vârstă, handicap, origine socială, situație familială, apartenență la o etnie, rasă sau naționalitate, opțiuni politice sau convingeri religioase, apartenență sau activitate sindicală. Salariul este confidențial și garantat. Salariul include: salariul de bază (salariul

tarifar, salariul funcției), salariul suplimentar (adaosurile și sporurile la salariul de bază) și alte plăți de stimulare și compensare.

Personalul instituției beneficiază de unele sporuri și adaosuri la salariul de bază, în funcție de:

- categoria de calificare;
- vechimea în munca de specialitate;
- orele prestate în timp de noapte și de sărbători;
- zilele de muncă cu program divizat în două părți;
- gradul științific;
- titlul onorific;
- condițiile nefavorabile de muncă (grele și deosebit de grele, vătămătoare și deosebit de vătămătoare);
- eficacitatea înaltă în muncă, intensitatea muncii, precum și de executarea unor lucrări importante sau de urgență.

Totodată, după determinarea nivelului salariului, sunt calculate unele rețineri, ceea ce face ca salariului nominal (cel pe care persoana îl primește de facto) să fie mai mic decât salariului funcției. Aceste rețineri se referă la: impozitul pe venit, asigurările medicale, fondul social și altele.

Angajarea, încadrarea, integrarea și adaptarea noilor salariați pentru menținerea personalului reprezintă activități la fel de importante, ca și cele de recompensare.

Angajarea și/sau încadrarea constă în ansamblul procedeelelor de atribuire efectivă a posturilor de muncă, prevăzute în structura organizatorică a instituției, persoanelor selectate sau repartizate, inclusiv negocierea și încheierea contractului de muncă.

Încadrarea nu se rezumă doar la actul formal de semnare a contractului de muncă și a altor formulare în vigoare. Ea implică și integrarea în colectiv, acomodarea și adaptarea noilor veniți cu colegii, cu conducătorii și cu mediul de muncă.

Când o persoană nouă vine în organizație, ea aduce cu sine experiența și opiniile sale, care uneori pot corespunde cu cele existente aici. De aceea este necesară o perioadă, în care angajatul face cunoștință cu organizația și se adaptează la cerințele ei.

Prin realizarea integrării în muncă se asigură adaptarea individului la exigențele profesionale ale muncii și ale colectivului, asimilarea normelor de conduită specifice grupului și a cerințelor, privind eficiența muncii. Integrarea are ca efect direct asigurarea funcționalității factorului uman.

Actualmente, organizațiile necesită asigurarea unei înalte productivități a muncii. Pentru aceasta, doar recrutarea și selecția unor specialiști calificați nu sunt suficiente. Conducerea trebuie să antreneze angajații în cursuri sistematice de *învățare și perfecționare*.

Învățarea este necesară în cazul următoarelor situații:

- persoana este încadrată în lucru;
- lucrătorul este numit în alt post sau i se încredințează un alt lucru;
- controlul determină că persoanei în cauză îi lipsesc deprinderile necesare pentru a îndeplini lucrul ce i s-a încredințat;
- este necesară instalarea unui nou echipament sau a unei noi tehnici ce necesită deprinderi noi;
- are loc schimbarea metodelor de lucru;
- se efectuează reduceri de personal (activitatea celor concediați este preluată de cei rămași);
- are loc promovarea sau transferul unor angajați;
- este evidentă dorința de îmbunătățire a calității etc.

Pregătirea cadrelor constă în învățarea lor, pentru a putea îndeplini lucrul practic. Dezvoltarea cadrelor prevede pregătirea lucrătorului pentru postul pe care-l va ocupa. Pentru ca studiile să fie efective, este necesar ca pe parcursul acestora, lucrătorii să fie cointeresați. Învățarea eficientă presupune crearea unei atmosfere favorabile pentru însușirea, deprinderile complicate prin lecții de repetare și întărire a celor studiate și deprinse.

Există două categorii de programe pentru instruire și dezvoltare: programe de *instruire pe post* și programe de *instruire în afara postului*.

Prima categorie cuprinde:

- *antrenarea neformală*: când managerul și subordonatul discută despre tehnicile manageriale și programele existente, fără a exista o formă prestabilită de comunicare;
- *antrenarea formală*: când periodic se programează întruniri între manageri și angajați, pentru a discuta rezolvarea unor probleme;
- *rotația pe post și transferul*: metode prin care se stabilesc responsabilități în diferite sectoare de activitate;
- *fixarea cunoștințelor*: colaborarea dintre un manager sau angajat cu experiență și unul fără experiență;
- *instruirea prin mentor*, cu ajutorul consilierilor și profesorilor.

A doua categorie de metode este mult mai vastă și include activități, pe care managerul sau angajatul le poate desfășura în afară locului de muncă. Acestea sunt:

- *lectura, seminarizarea și instruirea* prin modele reprezentate pe computer, în special în domeniul afacerilor;
- *studiile de caz* prin utilizarea calculatorului și videoului în descrierea situațiilor de luare a deciziilor;
- *grupul T sau sesiuni organizate* în așa fel, încât să permită fiecăruia să se aprecieze, să se vadă singur prin prisma comportării celorlalți;
- *jocul rolurilor*, utilizat mai mult pentru dezvoltarea relațiilor interumane;
- *analiza tranzacțională*, care se bazează pe interacțiunile dintre individ și grupuri trecând prin ipostazele de copil, adult, părinte;
- *modelarea comportamentală*, care se finalizează prin instruirea corectă, despre modul cum trebuie să ne comportăm în situațiile critice, care pot apărea în firmă sau în afară acesteia;
- *instruirea prin utilizarea unui coș panel* cu diferite scrisori, memorii și alte exerciții, care cer decizii rapide;
- *managementul carierei*, care utilizează programe de instruire, bazate pe importanța poziției în carieră și modalitățile de a străbate drumul spre cea mai bună poziție.

Evaluarea personalului reprezintă o altă activitate importantă, care ține de domeniul MRU. Este vorba despre un proces continuu și sistematic, prin care organizațiile își apreciază angajații, făcând parte din procesul global de evaluare a performanței individuale în organizație și având drept obiectiv dezvoltarea personalului angajat.

Evaluarea personalului oferă, în același timp, posibilitatea îmbunătățirii performanței curente, a furnizării de feedback, a creșterii motivației personalului, a identificării potențialului neutilizat al angajaților și, nu în ultimul rând, poate facilita rezolvarea unor probleme legate de sarcinile postului.

Evaluarea performanțelor constituie un proces continuu, sistematic și autoreglator.

Procesul de evaluare a performanțelor se confruntă cu unele probleme potențiale și surse de erori a căror frecvență de apariție este favorizată, atât de natura metodelor, a tehnicilor sau a sistemelor de evaluare

utilizate, cât și de empirismul sau absența bazei științifice de evaluare. Printre sursele de erori, descrise în literatură, menționăm:

- *efectul criteriului unic*: se ia în calcul doar un singur criteriu, negli- jându-se celelalte, ceea ce rezultă o evaluare limitată;
- *efectul de halou*: tendința unui evaluator de a se lăsa impresionat de o anumită trăsătură a unei persoane, fără a ține seama și de alte caracte- ristici;
- *eroarea evaluării „logice”*: tendința evaluatorului de a acorda califi- cative în baza considerentelor pur „logice”;
- *standarde neclare de performanță*;
- *eroarea de indulgență și eroarea de severitate*;
- *amenințarea individuală*: determinată de faptul că unii indivizi sunt împotriva sau resping orice formă de evaluare a performanțelor lor;
- *amenințarea pentru supraveghetori*;
- *eroarea tendinței centrale*: tendința unor evaluatori de a evalua anga- jații la un nivel de performanță mediu;
- *gradul scăzut de diferențiere*: tendința de a ignora diferențele indivi- duale de performanță;
- *înclinația spre evaluări subiective*;
- *efectul recent*: un eveniment recent influențează evaluarea performan- țelor;
- *efectul de contrast*: tendința evaluatorului de a compara persoanele între ele și nu cu cerințele postului sau cu standardele de performanță;
- *eroarea similarității*: îndreptarea atenției sporite asupra evaluării al- tor persoane, a celor calități care se întâlnesc la evaluator;
- *erorile neintenționate*;
- *erorile intenționate*;
- *efectul de succesiune etc.*

Pentru toate problemele potențiale și sursele de erori, teoria și prac- tica managerială recomandă o serie de căi sau modalități de acțiune, care pot duce la prevenirea sau rezolvarea lor. Acestea sunt:

- folosirea criteriilor multiple;
- evitarea absolutizării caracteristicilor;
- colaborarea cu mai mulți evaluatori;
- practicarea evaluărilor selective;
- pregătirea evaluatorilor.

Referitor la criteriile de evaluare menționăm că ele se formulează în conformitate cu fișa postului și trebuie să fie: formulate precis, în număr limitat, enunțate clar și ușor de observat.

Activitățile de *promovare, retrogradare, transfer și concediere* sunt, de asemenea, destul de importante în managementul resurselor umane, dat fiind faptul că ele prevăd elaborarea metodelor de transfer al lucrătorilor, într-un post cu responsabilitate mai mare sau mai mică, de asemenea, prevăd dezvoltarea experienței lor profesionale prin transferul în alte funcții.

Promovarea presupune înaintarea unei persoane într-o funcție, avansarea, ceea ce semnifică trecerea acestei persoane dintr-un post cu responsabilitate mai mică, într-un post cu responsabilitate mai mare.

Retrogradarea presupune trecerea unei persoane într-o funcție inferioară celei avute înainte, trecerea dintr-un post cu responsabilitate mai mare, într-un post cu responsabilitate mai mică.

Transferul semnifică transferarea persoanei dintr-un post în altul, ele având, de obicei, același grad de responsabilitate sau fiind situate la același nivel ierarhic.

Concedierea este acțiunea de eliberare din funcție, din anumite motive, cum ar fi: neîndeplinirea obligațiilor funcționale, încălcări grave a regulamentului de ordine internă, expirarea termenului din contractul de muncă etc.

Cunoașterea acestor activități va servi pentru lucrători drept motiv pentru obținerea performanțelor și pentru îndeplinirea funcțiilor și obligațiilor la un nivel înalt și calitativ. De asemenea, personalul trebuie să cunoască motivele și cauzele, care duc la concediere.

8.3. Managementul carierei

Până în prezent nu a existat o definiție acceptată și de aceea conceptul de carieră are numeroase înțelesuri. Potrivit literaturi de specialitate, cariera este interpretată drept:

- avansare;
- profesie;
- succesiunea posturilor de-a lungul vieții;
- o serie de roluri de-a lungul vieții, legate de experiență.

Astfel *cariera* este determinată de totalitatea pozițiilor, strategiilor, tranzițiilor unei persoane. Progresul de la copil la adult urmărește un șablon, care nu este identic pentru toți, există similitudini, în special, pen-

tru cei care nu au întreruperi în carieră. Femeia, de exemplu, poate avea o viață și o carieră în funcție de familie.

Înțelegerea dinamicii carierei sau a ciclului acesteia implică luarea în considerație a stadiilor carierei sau a fazelor de dezvoltare a acesteia pe parcursul vieții unui individ. Indiferent de activitățile desfășurate pe parcursul vieților, majoritatea oamenilor trec, în cariera, prin patru stadii principale:

- 1) explorare;
- 2) stabilire;
- 3) mijlocul carierei;
- 4) eliberare.

Stadiul 1. Explorarea. În acest stadiu în care se evidențiază descoperirile și opțiunile, individul explorează diverse alternative ocupaționale, o varietate largă de posturi sau activități, încearcă să le înțeleagă și să le compare cu propriile interese, dorințe, preferințe și posibilități. Pentru majoritatea oamenilor, acest stadiu durează până la vârsta de 25 de ani. Pe parcursul acestor ani, indivizii încearcă să se adapteze posturilor, care pot fi acceptate sau respinse.

În această perioadă, individul își descoperă identitatea, își completează educația, își dezvoltă sistemul de valori și ia decizii educaționale, bazate pe informații cât mai realiste, privind alternativele ocupaționale.

Problema-cheie, în acest stadiu, o constituie concordanța între posibilitățile; slăbiciunile; valorile și stilul de viață, de muncă, dorit de un individ; cerințele și avantajele unui nivel ocupațional sau a unui post.

În această perioadă, noii angajați pot trece prin așa-numitul „șoc al realității”, provocat de discrepanța, care apare între așteptările individului și realitate. O altă dificultate ce poate apărea în această perioadă, este aceea că noul angajat se simte puțin nesigur în legătură cu abilitățile și capacitățile sale. Individul se preocupă, de asemenea, de identificarea sau găsirea unui post permanent.

Stadiul 2. Stabilirea. Reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active și poate fi încadrat între 25–45 de ani. În acest stadiu are loc procesul acceptării unei anumite organizații, angajarea într-un anumit post și integrarea în organizația respectivă. Angajatul trece de la relația de dependență, caracteristică stadiului de explorare, la o activitate independentă.

În această perioadă, atât organizația, cât și angajații își propun să cunoască oportunitățile de care dispun. Dacă perspectivele nu sunt pro-

mițătoare, indivizii pot părăsi organizația sau organizația poate concedia indivizii.

La sfârșitul acestui stadiu al carierei apare un punct nodal, care poate fi plasat în jurul vârstei de 45 de ani și care cuprinde trei niveluri: creșterea, menținerea, declinul.

Stadiul 3: Mijlocul carierei. Acest stadiu cuprinde de obicei, vârsta între 40–55 de ani și poate demonstra creșteri și avansări sau menținerea situației. Este stadiul, în care oamenii se concentrează pe avansarea spre obiectivele carierei lor.

Este stadiul carierei, în care se așteaptă să se treacă de la statutul celui ce învață, la statutul omului de acțiune și se face o evaluare a succeselor sau realizărilor obținute.

Cei care înregistrează succese sau performanțe primesc recompense și responsabilități corespunzătoare, în timp ce impun reevaluări, adaptări ale planurilor de carieră sau schimbări de posturi.

În această perioadă, mulți oameni percep începutul crizei carierei lor, care se manifestă printr-o perioadă de dezamăgire, în care se înregistrează și o diminuare a performanțelor.

Stadiul 4. Eliberarea. În acest stadiu, mulți oameni preferă o creștere mai lentă, o viață mai puțin organizată, un ritm mai puțin impus și chiar o stagnare.

Cercetătorii în domeniu caracterizează, uneori, ultimii ani ai vieții active ca, fiind o perioadă de declin cu o implicare mai redusă din partea individului, deoarece pregătirea pentru pensionare poate genera o retragere psihologică sau emoțională din organizație, cu mult timp înainte de separarea fizică.

Pentru că pensionarea, pe unii oameni, îi sperie, iar de alții este așteptată, rolul organizației în acest stadiu al carierei, plasat de unii autori după vârsta de 50 de ani, iar de alții după vârsta de 65 de ani, este de a încuraja, de a sprijini sau de a stimula oamenii să-și continue activitatea.

Totodată, dacă sănătatea fizică și cea psihică permit, mulți oameni doresc să se pensioneze pentru a începe o altă carieră sau activitate.

Planificarea carierei, pentru salariații unei organizații, este procesul de identificare a obiectivelor carierei individuale și modalitățile de a ajuta individul în realizarea acestora. Aceasta afectează atât individul, cât și organizația, prin următoarele implicații: dezvoltarea eficientă și împlinirea angajaților prin promovare; autoaprecierea de către angajați a posibilității de a porni pe un drum nou al carierei; utilizarea eficientă a

resurselor umane, existente în organizație; îmbunătățirea performanței în urma unei bune pregătiri și cunoașterea șansei de promovare; satisfacția înaltă a angajaților, identificarea nevoilor individuale de perfecționare și dezvoltare, loialitate și longevitate în organizație; acordarea atenției în egală măsură tuturor angajaților etc.

Planificarea carierei individuale se concentrează, îndeosebi, asupra capacităților, abilităților sau calificărilor angajatului, precum și asupra nevoilor și aspirațiilor acestuia.

Perspectiva individuală a planificării carierei este deosebit de importantă, deoarece constituie o problemă, care îi preocupă, în general, pe toți oamenii și care trebuie să răspundă la numeroase întrebări.

- Care sunt obiectivele noastre pe termen lung și scurt?
- Ce vrem să facem?
- Ce putem face?
- Cine ia decizii referitoare la cariera noastră?
- Care sunt punctele noastre forte și slabe?
- Cât suntem de mulțumiți de noi înșine?
- Am găsit o organizație, care să ni se potrivească?
- Ar trebui oare să facem o schimbare în propria carieră?

Deoarece managementul carierei încearcă să armonizeze nevoile organizaționale și scopurile carierei individuale, este deosebit de importantă înțelegerea corectă a factorilor, care influențează alegerea carierei, a stadiilor carierei individuale, precum și conținutul procesului de planificare a acesteia.

Potrivit teoriei și practicii manageriale, în domeniul resurselor umane, principalii factori care pot influența alegerea carierei sunt:

- autoidentitatea (modul în care ne înțelegem pe noi înșine și imaginea noastră despre sine);
- interesele (alegerea carierei care corespunde intereselor sau valorilor);
- personalitatea (în funcție de tipurile fundamentale de personalitate: orientarea realistă; orientarea privind cunoașterea; orientarea socială; orientarea convențională; orientarea artistică; orientarea întreprinzătoare);
- mediul social (schimbările în tehnică și tehnologie, educația, nivelul ocupațional, situația socială și economică a părinților etc.).

Planificarea carierei individuale presupune următorii pași:

- culegerea informațiilor privind calificările, interesele și valorile indivizilor;
- identificarea domeniilor ocupaționale preferate; după alegerea ocupației sau a postului este necesar să se stabilească scopul carierei;
- testarea alegerii carierei în baza realității care poate dovedi evaluarea corectă și alegerea corespunzătoare a postului.

Este important ca activitatea de planificare a carierelor să fie un proces coordonat și să nu fie lăsat la întâmplare. În procesul de planificare a carierei, John Leach a identificat patru elemente: direcționarea, timpul carierei, tranziția, realizarea.

- **Direcționarea.** Obiectivele carierei individuale sunt stabilite și sunt susținute de către organizație.
- **Timpul carierei.** Așteptările individuale privind treptele carierei.
- **Tranziția.** Modificările și rezistențele ce apar în timpul parcurgerii carierei și pașii sau procedurile de trecere peste aceste bariere.
- **Realizarea.** Probabilitatea de a duce la bun sfârșit cariera sau de a o abandona în favoarea obiectivelor strict personale.

Aceste patru elemente indică clar că aspirațiile, în cariera individului, sunt nucleul planificării și dezvoltării ei.

De reținut

- Managementul Resurselor Umane reprezintă unul dintre cele mai importante aspecte ale teoriei și practicii manageriale. El include ansamblu activităților, care vizează resursa umană într-o organizație, cum ar fi: planificarea, recrutarea, selecția resurselor umane, determinarea mărimii salariului și a altor tipuri de recompense, perfecționarea resurselor umane, evaluarea activității și altele.
- Pentru a avea succes și performanțe înalte, organizațiile trebuie să identifice și să valorifice atât activitățile legate de asigurarea cu personal, de menținerea personalului, cât și cele de dezvoltare a resurselor umane.
- Managementul carierei reprezintă un aspect important al activității manageriale. Managerul trebuie să pună accent nu doar pe dezvoltarea propriei cariere, ci și pe cea a angajaților săi, susținându-i în

acest proces. Este necesar ca angajații să fie ajutați și încurajați să-și planifice și să-și dezvolte propria carieră.

Întrebări pentru discuții

1. Ce reprezintă managementul resurselor umane?
2. Numiți etapele și activitățile managementului resurselor umane.
3. Ce semnificație are procesul de analiză a postului?
4. Care sunt avantajele și dezavantajele recrutării din interiorul și din exteriorul organizației?
5. Enumerați și explicați tehnicile de selecție.
6. Evaluați avantajele și limitele metodelor de perfecționare a personalului.
7. În opinia dumneavoastră, care este cea mai reușită interpretare a conceptului de carieră și la care dintre acesta vă aflați acum?
8. Care sunt principalele aspecte, de care va trebui să țineți cont în cazul în care veți planifica cariera individuală?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Editura „Epigraf”, 2006, p. 512–548.
2. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate*. București, Ed. „Expert”, 2000.
3. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S. *Managementul organizației*. București, Ed. „ALL BECK”, 2003, p. 199–215.
4. Manolescu A. *Managementul resurselor umane*. Ediția a 4-a. București, Editura „Economică”, 2003.
5. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоурн Ф. *Основы менеджмента*. М., изд. «Дело», 1998, 702 с.

CONFLICTUL ȘI DIRIJAREA LUI ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

Cuvinte-cheie – conflict, conflict interpersonal, conflict organizațional, evitarea conflictului, aplanarea conflictului, constrângere, compromis, managementul timpului, consecințele funcționale ale conflictului, consecințele disfuncționale ale conflictului.

Generalități

Conflictele constituie o componentă inevitabilă în viața socială a fiecăruia dintre noi. Toate momentele cruciale din istoria omenirii coincid cu apogeul unor mari situații conflictuale.

Colaborarea este agreată de managerii organizațiilor și departamentelor pe care le conduc, focusul principal al unei zile de lucru, fiind executarea cât mai eficientă a sarcinilor curente. Dar colaborarea între angajați nu este întotdeauna un lucru perfect controlabil, menținerea unui climat relaxat de lucru este deja recunoscut, ca fiind o utopie, stresul, lucrul sub presiunea timpului, concurența între angajați duc inevitabil la tensiuni și conflicte.

9.1. Esența și natura conflictului. Abordări privind definirea conflictului

După unii autori, termenul conflict provine din verbul latin „confingere”, care înseamnă ciocnire, polemică, luptă; alții susțin că termenul își are originea în cuvântul latin „conflictus”, având sensul de „a ține împreună cu forța”.

Conflictul reprezintă o neînțelegere, o ciocnire de interese, un dezacord puternic, un antagonism, o ceartă acută, o discuție violentă.

Evoluția în timp a viziunii privind conflictele a cunoscut, în literatura de specialitate, perspective și abordări diferite. Există trei tipuri de abordare.

- *Abordarea tradițională* consideră că conflictul, prin definiție, este disfuncțional. În consecință, la nivel atitudinal, se adoptă o poziție negativă față de orice tip de conflict. Acest tip de abordare a conflictului implică o viziune unilaterală a conflictului în raport cu complexitatea vieții sociale. De aceea, abordările tradiționale propun drept so-

luție, evitarea sau eliminarea conflictelor, prin îndepărtarea cauzelor și a surselor acestora.

- *Abordarea relațiilor umane* – abordarea prin prisma relațiilor umane, care recunoaște faptul că conflictul este un rezultat natural și inevitabil pentru orice grup social sau pentru o organizație. Conflictul nu este perceput doar ca un proces negativ, ci și ca unul pozitiv, funcțional, desigur între anumite limite. Ca urmare, această concepție susține acceptarea conflictului, propunând drept soluții atât recunoașterea conflictelor, cât și soluționarea sau eliminarea acestora.
- *Abordarea interacționistă* consideră conflictul nu doar inevitabil, ci și necesar pentru a favoriza o inovare și o schimbare. Această abordare susține menținerea unui anumit nivel al conflictului. Drept soluție nu se propune eliminarea conflictelor, ci gestionarea corectă a acestora, care permite stimularea pozitivă a grupurilor sau a persoanelor aflate în conflict.

Apare întrebarea fundamentală legată de acest aspect: *Dacă conflictul poate avea atât aspecte pozitive, cât și negative, care sunt condițiile de menținere în aria funcționalității, a eficienței sociale și organizaționale?*

Definiție

Conflictul este o formă de opoziție centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, a intențiilor și a valorilor părților opo-nente. (M. Vlăsceanu)

Conflictul este un fenomen social de tip procesual, generat de un dezacord, o neînțelegere sau o ciocnire de interese între două părți (persoane, grupuri), perceput cel puțin de una dintre ele, părți aflate în inter-dependență ce manifestă incompatibilități în privința scopurilor, a valorilor, a resurselor, a nevoilor trăsaturilor de personalitate sau în privința modurilor de satisfacere a acestora; urmare a unui conflict anterior sau parte componentă a unui alt conflict aflat în desfășurare, apărut într-un anumit context sociocultural sau organizațional.

9.2. Tipurile principale de conflicte. Cauzele apariției conflictelor. Consecințele conflictelor

Sursele conflictului sunt numeroase, dar, cele mai frecvente sunt:

- discrepanțele din cultura organizațională (adică dintre sistemele de valori și de norme, dintre modelele comportamentale, care dirijează comportamentul membrilor unei organizații); de exemplu, conflictul

dintre noul director al unei organizații, adept al unui management „autoritar” și cultura curentă a acelei organizații, care favorizează stilul managerial „consultativ”;

- percepțiile greșite ale situației cauzate de prejudecăți, diferențele de intenții și de interese; de exemplu, dacă într-o organizație, managerii și angajații se percep reciproc drept „corupți”, „necinstiți”, „chiulangii”, „nedemni de încredere”, orice conflict, chiar minor poate avea urmări grave;
- competiția exacerbată, urmată de agresivitate, în legătură cu distribuția unor resurse limitate, necesare activității persoanelor sau grupurilor respective; de exemplu, controversele între diferite grupuri sau chiar între persoane, privind utilizarea calculatoarelor, telefonului etc.;
- diferențele de mediu; de exemplu, conflictul care poate surveni între angajații „de birou” și cei „de teren”, privind criteriile de evaluare;
- ambiguitatea definirii ariilor de autoritate și de responsabilitate; de exemplu, conflictul de autoritate care poate surveni între diferite niveluri ierarhice și/sau structuri organizaționale, privind rezolvarea plângerilor personalului sau utilizarea fondurilor permise;
- criteriile diferite de definire a performanței; de exemplu, conflictul care poate să apară în evaluarea unui departament al unei organizații economice, între șeful departamentului contabil, care pune pe primul plan eficiența financiară, drept criteriu esențial de apreciere profesională și șeful departamentului relațiilor cu clienții, care apreciază stabilirea unei relații bune cu clienții, chiar dacă aceasta duce la creșterea costurilor.

Din punct de vedere managerial, conflictul reprezintă o stare tensionată, care apare în cazul în care două sau mai multe persoane, grupuri, subdiviziuni organizatorice din cadrul unei organizații trebuie să interacționeze pentru a realiza o sarcină, un obiectiv, pentru a adopta o decizie, pentru a soluționa o problemă, dar interesele părților care interacționează sunt diferite, inițiativele și acțiunile unei părți generează reacții negative asupra ceilalte părți, iar, de regulă, părțile, incapabile să depășească impasul și să soluționeze amiabil controversa, se critică reciproc. Fiecare parte implicată încearcă să influențeze colaboratorii, prietenii și colegii, pentru a i se atașa.

Ce presupune abilitatea de a rezolva un conflict? Este abilitatea de a gestiona un conflict în așa fel, încât să rămână un conflict de idei, fără să devină un conflict emoțional. Managementul conflictelor este procesul

de planificare și de organizare, pentru evitarea și rezolvarea rapidă și fără efecte negative ale conflictelor odată cu apariția acestora.

Practica organizațională demonstrează că situațiile conflictuale sunt utilizate drept strategii importante de obținere a unui rezultat cât mai bun, în detrimentul progresului celorlalți. În consecință, conflictul trebuie privit ca o parte importantă a vieții organizaționale.

De-a lungul timpului, practica managerială a dezvoltat două viziuni asupra conflictelor (J. A. Stoner, R. Freeman, 1989).

Conform viziunii clasice:

- conflictul poate fi evitat;
- conflictul e cauzat de erori manageriale în proiectarea și conducerea organizației;
- conflictele dezbină organizația și împiedică obținerea performanței optime;
- obiectivul managementului este de a elimina conflictul;
- performanța optimă necesită îndepărtarea conflictului.

Conform viziunii moderne:

- conflictul este inevitabil;
- conflictul este cauzat de: structura organizatorică, diferențele de scopuri, de percepții, evaluarea resurselor umane etc.;
- conflictele conduc la defaimarea performanței organizațiilor la diferite niveluri;
- obiectivul managementului este de a orienta nivelul conflictului spre obținerea performanțelor optime în organizație;
- performanța optimă necesită reducerea nivelului conflictului.

Sursele conflictului organizațional

1. **Schimbarea.** În interiorul organizației, unele schimbări sunt obișnuite. Politicile noi, schimbările în procedurile operaționale și o anumită fluctuație a cadrelor sunt schimbări interne, prin care trec toate organizațiile. Reorganizările și schimbarea dimensiunii organizației pot provoca haos, amenințând securitatea locului de muncă a fiecăruia. Chiar și creșterea poate genera conflictul. Cu toate că creșterea este considerată benefică pentru organizație, comunicarea va fi afectată, responsabilitățile se pot schimba și relațiile de raportare pot deveni încurcate. Schimbarea, în interiorul organizației, sigur provoacă conflictul.

2. **Scopurile și obiectivele contradictorii.** De obicei, conflictul este rezultatul unei comunicări și planificări insuficiente. Scopurile și obiectivele unui departament pot fi în contradicție cu cele ale altui departa-

ment. Doar comunicarea mai eficientă între conducerea departamentelor poate rezolva această problemă.

3. *Resursele limitate*. Resurse limitate pot fi: criza de lucrători, lipsa de spațiu, neajunsurile financiare, echipamentul învechit etc. Aceste și alte probleme similare pot cauza conflictul, prin limitarea performanței așteptate din partea persoanelor, departamentelor și poate chiar a întregii organizații.

4. *Efectul domino*. Efectul domino este rezultatul unei planificări insuficiente și a unor imperfecțiuni în comunicare. Aceasta se întâmplă în cazul în care activitățile unui departament au un impact direct asupra activităților altui departament, activitățile cărui au un impact direct asupra altui departament și așa mai departe.

În contextul organizațional, conflictul este o exprimare a insatisfacției sau a dezacordului cu privire la o interacțiune, un proces, produs sau serviciu. Cineva sau un oarecare grup este nemulțumit de altcineva sau de altceva. Această nemulțumire poate fi cauzată de mai mulți factori: diferite așteptări, scopuri competitive, interese contradictorii, comunicări confuze sau relații interpersonale nesatisfăcătoare.

Conflictul organizațional, într-adevăr, este un indicator organizațional al insatisfacției. Dacă considerăm conceptul de conflict drept proces, renunțăm la ideea că conflictul este o „problemă” tangibilă, ce poate fi rezolvată, dominată, condusă sau controlată. Mai degrabă, conflictul este o interacțiune, un semnal al neplăcerii din interiorul sau exteriorul sistemului. Organizația sau persoana poate alege să nu răspundă la anunțul insatisfacției (dintr-un motiv perfect legitim), însă aceasta nu înseamnă că conflictul va înceta.

În organizații, conflictul se prezintă prin câteva modalități.

Disputele. Plângerile, acțiunile disciplinare, procesele juridice, grevele, acțiunile legale de amenințare și dezacorduri, toate acestea sunt semne de neînțelegere și conflicte nerezolvate. Disputele sunt, de obicei, cele mai vizibile indicii ale conflictului.

Competiția. Competiția, în special în cadrul organizației sau între și printre subunitățile și indivizii din interiorul organizației, poate fi, de asemenea, un semn al apariției conflictului.

Sabotarea. Această manifestare a conflictului poate fi observată atât în conflictele interioare, cât și în cele exterioare: de exemplu, în cazul în care consumatorul spune că totul este bine și după aceea, fără înștiințare

ține o conferință de presă, la care înaintează un proces pentru neglijență majoră în producerea produsului.

Ineficiența/lipsa productivității. Munca lentă, întârzierile intenționate sau scăderea productivității pot fi indicii ale conflictului. Conflictul ascuns poate duce la refuzul unui angajat nemulțumit, dar totuși este important, să participe eficient la efortul echipei.

Moralul scăzut. Similar cu ineficiența sau lipsa productivității, moralul scăzut este deseori o reacție a conflictului ascuns. De obicei, acesta este rezultatul încercării de a evita sau de a nega conflictul sau reprezentă o frustrare cu încercări de a protesta împotriva acțiunilor organizaționale. Angajații se îngrijorează de faptul că pot fi transferați sau restructurați încă o dată. Fără existența unui mecanism de dirijare a frustrărilor, ei își pierd deseori energia, moralul și motivația.

Reținerea cunoștințelor. În interiorul multor culturi corporative, cunoștințele reprezintă putere, iar reținerea cunoștințelor (informației) este folosită ca formă de manipulare. Astfel de comportament este deseori un indiciu al neîncrederii și al pozițiilor ierarhice.

Răspunsurile organizaționale la conflict

Organizațiile au o multitudine de căi pentru a răspunde la conflict, alegerea unei metode se face în funcție de context. Aceste căi pot fi grupate în mai multe categorii generale.

Răspunsurile brutale

- **Aroanța.** Cineva poate identifica acest tip de răspuns prin comentarii sau observații, ce au ca scop atât umilirea opozanților, cât și identificarea problemei. Persoanele încadrate în conflict decid, dacă e necesar, să apeleze la o a treia persoană și tot ei decid în ce mod vor face acest lucru, ceea ce ar trebui să conducă la soluționarea conflictului și nu la implicarea persoanei respective în acest conflict.
- **Angajamentul.** Abordarea „tiranică” a conflictului, deseori se evidențiază prin analogii și cuvinte militare de tipul: „noi avem dreptate și întotdeauna câștigăm, noi mergem la principiu. Am luat o decizie strategică, cum îndrăznești să pui la îndoială tacticile și să sugerezi că am fi făcut ceva greșit?” Această abordare, deseori, duce spre importul „armelor închiriate”. Pentru soluționarea conflictului, experții și consultanții „îndură războiul” și fac lucrul murdar.

Răspunsurile de retragere

- **Negarea.** „Noi suntem o familie mare”, o familie disfuncțională, menținând imaginea că totul este bine indiferent de dovezile ce contrazic acest fapt. Această abordare, deseori, conduce spre „fapte prostești” sau indivizii din interiorul organizației consideră că ei sunt nebuni, deoarece văd, simt și trec printr-un conflict, pe care cultura organizațională îl neagă.
- **Evitarea.** Această abordare se bazează pe ipoteza că dacă orientezi conflictul spre un alt mod de judecată, el dispare, de obicei, programul sau situațiile se pot schimba, însă conflictul rămâne.
- **Acomodarea.** Abordarea „vă rog să nu faceți valuri” a conflictului: „noi vom lua măsurile necesare, dar vă rog să nu aflați cineva că noi am avut această problemă”. Ea încearcă soluționarea conflictului, prin împăcarea opozanților, în schimbul promisiunii de a păstra neînțelegerea și termenii stabiliți confidențial.

Dezvoltarea teoriei și a practicii manageriale, în domeniul resurselor umane, a condus la elaborarea unor *modele de conflict* cu grade diferite de specificitate, care permit cunoașterea mai mult sau mai puțin aprofundată a cauzelor și a mecanismelor situațiilor conflictuale și, totodată, formalizează concepțiile în domeniul, privind modul de abordare a problematicii managementului conflictelor.

Modelele de conflicte se grupează în următoarele categorii:

- modele procesuale de conflict;
- modele structurale de conflict;
- modele organizaționale de conflict.

Modelul procesual de conflict Pondy are ca scop principal identificarea evenimentelor, care caracterizează o situație conflictuală și relațiile de succesiune la diferite etape.

Conform acestui model, fiecare etapă anticipează episodul conflictual și pregătește derularea evenimentelor următoare. Astfel, procesul evoluează de la conflictul latent, la conflictul resimțit sau la conflictul înțeles, ajungând, în final, la conflictul manifestat. Conflictul latent este determinat atât de efectele unor episoade conflictuale anterioare, cât și de efectele mediului organizațional (de exemplu, o organizație aflată în declin sau cu o situație economică precară face față mult mai greu condițiilor de mediu nou-apărute, în raport cu o organizație stabilă sau în dezvoltare).

În momentul conștientizării existenței unor condiții latente apare conflictul înțeles, aflat într-o fază incipientă, în care părțile implicate nu-i acordă importanță. Transformarea conflictului înțeles în conflict resimțit are loc doar în cazul în care părțile implicate își concentrează atenția asupra acestuia.

Conflictul manifestat se exprimă prin comportamentul părților implicate, apatie, ostilitate declarată sau agresivitate, acestea fiind reacțiile specifice.

În opinia lui L. R. Pondy, modul în care conflictul resimțit sau conflictul înțeles devine conflict manifestat, depinde, în primul rând, de disponibilitatea de rezolvare a mecanismelor, iar consecințele situațiilor conflictuale se transformă ulterior în factor de mediu pentru episodul următor.

Modelul structural de conflict Thomas definește condițiile favorabile ale conflictului și descrie modul, în care acestea influențează comportamentul conflictual.

În opinia lui W. K. Thomas, părțile acționează sub anumite constrângeri și presiuni care determină, în final, episodul conflictual. Fiecare parte, în cadrul fiecărui episod conflictual, manifestă anumite predispoziții comportamentale. Totodată, comportamentul părților poate fi influențat și de presiunile sociale.

De asemenea, comportamentul conflictual al părților este influențat și de structura stimulativă, respectiv de maniera în care satisfacția unei părți este legată de satisfacția sau insatisfacția altei părți.

Potrivit acestui model, sursa finală a conflictelor o constituie regulile și procedeele, care guvernează negocierile părților, iar respectarea acestora constituie un factor important de aplanare sau soluționare a stărilor conflictuale. De asemenea, în atitudinea părților implicate față de respectarea regulilor și procedurilor stabilite, un rol important îl are cultura organizațională.

Modelul organizațional de conflict Brown aduce în prim-plan terenurile sau teritoriile de confruntare, unde părțile se află față în față și interacționează.

Brown susține ideea că există a patru tipuri de interferențe:

- *interferențele departamentale*, generate de întâlnirile părților care necesită activități de coordonare, pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale;

- *interferențele nivelurilor ierarhice* care apar datorită interacțiunilor persoanelor sau ale părților de pe diferite niveluri ierarhice, în scopul îndeplinirii sarcinilor;
- *interferențele culturale*, generate de interacțiunea unor părți sau persoane între care pot exista deosebiri semnificative, în ceea ce privește sistemul de valori;
- *interferențele organizaționale*, generate de interacțiunea unor organizații ce depind unele de altele, în privința resurselor necesare.

Delimitat prin prisma efectelor asupra organizației și a performanțelor ei în special, conflictul poate fi *funcțional* sau *disfuncțional*.

Conflictul funcțional apare ca o confruntare de idei între părți sau persoane, care se finalizează cu soluții pentru creșterea performanțelor organizației. Cea mai frecventă situație, în acest sens, o reprezintă interacțiunea dintre persoane sau compartimente, care deși participă la realizarea unor obiective comune agreate, se pot afla în conflict în privința modalităților de realizare a acestora.

Fiind favorabil schimbărilor din organizație, conflictul funcțional este util și apreciat ca o tensiune creatoare și dinamizatoare de energii individuale.

Conflictul disfuncțional împiedică realizarea obiectivelor organizației și a membrilor ei.

În timp ce conflictele funcționale sunt motivante, generatoare de idei, favorabile înnoirii și schimbării, conflictele disfuncționale conduc la pierderea timpului și a energiei, rareori posibil de măsurat.

9.3. Metodele de soluționare a conflictelor

Teoria și practica managerială, în domeniul resurselor umane, evidențiază numeroase strategii de soluționare a situațiilor conflictuale.

Astfel, G. Johns susține că managerii, pentru a rezolva diferite situații conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor organizaționale, de exemplu:

- strategia orientată spre evitare;
- strategia orientată spre acomodare (adaptare);
- strategia orientată spre competiție;
- strategia orientată spre compromis;
- strategia orientată spre colaborare.

Strategia orientată spre evitare se caracterizează prin faptul că, deși părțile aflate în conflict recunosc existența acestuia, nu doresc să se con-

frunte. Prin urmare, această strategie este caracteristică persoanelor, care nu au încredere în ele și care nu riscă să fie puse în situația în care trebuie să facă față unui conflict manifest, deoarece nu posedă deprinderile necesare pentru rezolvarea acestuia.

Evitarea (ocolirea) conflictelor poate fi un răspuns înțelept, mai ales dacă oponentul este puternic și ostil și se poate concretiza, prin îndepărtarea diplomatică a unui subiect sau a unei probleme până la o ocazie mai bună sau prin schimbarea subiectului, ignorarea unor informații prin „pasarea” responsabilităților altora.

Totuși eficiența acestei strategii este limitată, deoarece, deși contribuie la reducerea stresului generat de conflict, în realitate nu schimbă situația prea mult, conflictul rămânând în stare latentă.

Strategia orientată spre acomodare presupune menținerea relațiilor interpersonale cu orice preț, fără a ține cont de obiectivele proprii ale părților implicate. Renunțarea, mulțumirea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Altfel spus, părțile implicate într-un conflict supravaluează valoarea menținerii relațiilor interpersonale și subvaluează importanța realizării obiectivelor personale.

Deși, pe termen scurt, această strategie este eficientă, mai ales în cazul în care obiectivele propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este puternic și puțin dispus să cedeze, pe termen lung, această strategie nu este binevenită, deoarece oamenii nu sunt mereu dispuși să-și sacrifice propriile obiective doar pentru a menține anumite relații interpersonale sau de colaborare.

Strategia orientată spre competiție este adecvată, îndeosebi, în situațiile în care se dispune de multă putere, când situația este realmente de tipul câștig-pierdere. Această strategie tinde să maximizeze impunerea interesului propriu și să minimizeze cooperarea.

În condițiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul că părțile sunt necooperante și hotărâte să realizeze propriile interese, indiferent de preț.

Strategia orientată spre compromis reprezintă acel tip de management al conflictelor care combină, în doze medii, impunerea interesului propriu cu cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți. Obiectivul principal al acestei strategii îl reprezintă identificarea unei soluții reciproc avantajoase, care poate satisface ambele părți aflate în conflict.

Deoarece ambele părți aflate în conflict adoptă poziția „câștig minim – pierdere minimă”, ceea ce înseamnă că ambele părți au interese nesatisfăcute în aceeași proporție, compromisul reprezintă o soluție inteligentă, pentru atingerea unui anumit echilibru.

Strategia orientată spre colaborare constituie acea modalitate de abordare a conflictelor, care maximizează atât impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu, cât și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți, în scopul satisfacerii tuturor intereselor părților aflate în conflict.

Această strategie are în vedere soluționarea conflictelor, prin menținerea relațiilor interpersonale între părți și asigurarea că ambele părți își vor realiza obiectivele proprii.

În concluzie, strategia orientată spre colaborare, deși necesită timp, energie, creativitate, prin avantajele sale, asigură îmbunătățirea eficienței organizaționale.

Gestionarea eficientă a conflictelor interpersonale între grupuri are întotdeauna un impact pozitiv asupra randamentelor individuale și face din organizație un mediu plăcut și performant.

9.4. Managementul timpului și al priorităților

Studiile spun că aproximativ 90% dintre oamenii de afaceri își iau de lucru acasă, 65% muncesc mai mult de un weekend, în fiecare lună, iar 50% petrec, mai puțin de două ore pe săptămână, cu copiii lor. Paradoxal, toată lumea spune că lucrează, în primul rând, pentru cei dragi, dar tocmai lor le acordă cel mai puțin timp.

Cele trei metode de eficientizare a timpului sunt:

- organizarea;
- prioritizarea;
- planificarea.

În condițiile unor probleme din ce în ce mai presante și mai complexe ce apar în activitatea noastră, utilizarea eficientă și efectivă a timpului este, fără îndoială, o problemă importantă. Timpul pe care un manager/salariat îl petrece în organizație se poate împărți în:

- timp direct (activitatea zilnică conform programului instituției);
- timp suplimentar necesar pregătirii pentru activitate;
- timp voluntar necesar altor tipuri de activități.

Mai putem vorbi despre: timp fixat strict, fără posibilitatea de a alege (orele de program, ședințele etc.); timp la dispoziția managerului/sala-

riatului în care acesta are posibilitatea de a alege când, cum și unde își va pregăti planurile strategice sau va efectua activități administrative etc. Vă prezentăm cele cincisprezece reguli ale unui bun manager al timpului, după V. Hall și D. Oldoyd.

1. Fixați-vă un program zilnic riguros, în care să aveți ore stabilite sigur pentru diferite tipuri de activități, ședințe, informarea secretarei întreruperii în legătură cu problemele apărute, etc.
2. Rezolvați problemele dificile, care necesită o concentrare maximă în timpul în care sunteți în formă bună; lăsați lucrurile minore pentru a doua parte a zilei.
3. Fixați-vă termene pentru toate sarcinile.
4. Nu amânați unele sarcini importante doar pentru că vă sunt neplăcute.
5. Lăsați la o parte tot ce este mai puțin important. Multe așa-zisele probleme au tendința de a se rezolva de la sine.
6. Analizați cauzele întreruperilor și încercați să eliminați cât mai multe dintre ele.
7. Fixați-vă anumite ore, la care să nu puteți fi deranjat și informați-vă cunoștințele/colaboratorii de acest lucru.
8. Îndepliniți sarcinile una câte una, pentru a vă putea concentra la realizarea lor.
9. Fiți concisi la telefon. Faceți-vă o listă cu problemele, pe care doriți să le discutați, iar în cursul convorbirii nu divagați.
10. Adunați-vă ideile. În momentul în care vă vine o idee notați-o în agendă, altfel s-ar putea s-o uitați. Din când în când, consultați-vă agenda și rețineți ideile bune.
11. Când abordați o problemă, încercați să o finalizați. Abordarea cu întreruperi necesită mai mult timp pentru rezolvare, se pierde din coerență și înțelegere și pentru a intra din nou în problemă, este nevoie de timp.
12. La ședințe evitați întreruperile, când există întreruperi frecvente, când toată lumea încearcă simultan să participe la discuții, ședința se prelungeste și nu își atinge scopul.
13. Fiți selectiv. Învățați să spuneți NU. Gândiți-vă, la fiecare sarcină nouă, dacă sunteți persoana potrivită pentru a o îndeplini.
14. Faceți-vă o regulă pentru a verifica periodic (de exemplu la sfârșitul săptămânii) cum ați folosit timpul în perioada dată și încercați de fiecare dată să găsiți căi de îmbunătățire a programului dvs.

15. Evitați să vă luați de lucru acasă. Este mai bine să rămâneți mai mult timp la serviciu și să terminați activitățile urgente, iar timpul petrecut acasă să fiți detașat de problemele de la serviciu.

De reținut

- Evoluția în timp a conflictelor a cunoscut, în literatura de specialitate perspective și unghiuri de abordare diferite. Există trei tipuri de abordare: abordarea tradițională (conflictul ca fiind disfuncțional la nivel atitudinal, se adoptă o poziție negativă față de conflict); abordarea relațiilor umane (un conflict este un rezultat natural și inevitabil; abordarea interacționistă (consideră conflictul nu numai inevitabil, ci și necesar, care poate favoriza inovarea și schimbarea).
- Managementul conflictelor este procesul de planificare pentru a evita conflictele, ori de câte ori este posibil, și de organizare pentru a rezolva conflictele cât mai rapid și cu cât mai puține efecte negative, odată cu apariția conflictelor.
- Managerii, pentru a rezolva diferite situații conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor organizaționale, ca de exemplu: strategia orientată spre evitare; strategia orientată spre acomodare (adaptare); strategia orientată spre competiție; strategia orientată spre compromis; strategia orientată spre colaborare.

Întrebări pentru discuții

1. Definiți conflictul și enumerați diferite abordări, privind conținutul lui.
2. Identificați tipurile de conflicte și reacții, care apar în timpul acestora.
3. Reevaluați caracterul constructiv și inovativ al conflictului interpersonal și organizațional.
4. Identificați potențialul conflictual al situațiilor curente.
5. Explicați rolul mediatorului în rezolvarea conflictelor.
6. Determinați modalitățile de soluționare constructivă a conflictului.

Bibliografie

1. C. Ețco. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006.
2. I. Ursachi. *Management*. București, Ed. „ASE”, 2005, p. 209 – 234.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, 443 p.
4. Мескон М. X., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

Cuvinte-cheie – stres, eu-stres, dis-stres, cauze ale stresului, simptome ale stresului, etape ale stresului, strategii de evitare și de reducere a nivelului de stres.

Generalități

Activitatea profesională, ca modalitate esențială a existenței umane, care se desfășoară în baza unor criterii riguroase, ca durată și mod de organizare, la care nu se poate renunța în mod arbitrar, generează, în societatea contemporană tehnicizată, cele mai multe situații stresante.

Stresul afectează angajații, în toate situațiile de muncă. Majoritatea persoanelor intervievate în studiile legate de stres au afirmat că munca lor în organizație este principala sursă de stres și această muncă devine din ce în ce mai stresantă. Efectele stresului sunt costisitoare atât pentru organizație, cât și pentru indivizi.

Pe lângă pierderile economice, stresul provoacă comportamente deviate, cu consecințe negative în planul relațiilor sociale. Frustrarea îndelungată determină adesea un comportament agresiv sau de sabotaj (înțetinirea intenționată a activității, defectarea voită a produselor, lansarea zvonurilor negative etc.).

La nivel individual, un stres cronic sau acut de intensitate maximă poate afecta sănătatea, fiind, potrivit experților, o cauză a îmbolnăvirilor în proporție de 50–75%. Iată de ce, cunoașterea aspectelor legate de stres, recunoașterea stărilor stresante, prin care trecem și aplicarea unor metode eficiente de diminuare a nivelului de stres, reprezintă aspecte foarte importante, care trebuie să fie cunoscute, nu doar de manageri, ci și de toți angajații.

10.1. Conceptul de stres – interpretare și importanță

Din temele precedente ați cunoscut metodele de dirijare cu resursele umane. Utilizând aceste metode, managerii pot ridica bunăstarea angajaților și pot mări productivitatea muncii. Totuși, și în cele mai performante și mai bine conduse organizații există situații și factori, care acționează negativ asupra oamenilor și le provoacă stres. Un stres îndelungat poate acționa distrugător asupra individului și asupra organizației.

Stresul este un fenomen obișnuit și des întâlnit. Stresurile neînsemnate sunt inevitabile și nu dăunează. Ceea ce într-adevăr prezintă pericol sunt stresurile negative sau dăunătoare. De ce, totuși, este important managementul stresului?

S-a dovedit că efectele stresului sunt costisitoare. Datele statistice din SUA relevă că:

- stresul consumă anual peste 500 miliarde de dolari din economia națională;
- 75-90% din vizite la medicul de familie sunt din cauza stresului;
- în jur de 550 milioane de zile absente de la serviciu sunt cauzate de stres;
- 40% din fluctuația salariaților sunt urmări ale stresului;
- 60% din accidentele industriei americane sunt cauzate de stres;
- anual, pentru programele de instruire în managementul stresului se cheltuiesc 12 miliarde de dolari.

Din 250 de profesii studiate, locul 3 după nivelul de stres le revine directorilor generali. Astfel, managerii au un nivel de stres foarte înalt. Prin urmare, stresul reprezintă încă un factor, pe care managerul trebuie să-l recunoască, să poată identifica cauza lui și să aplice metode de luptă cu acesta, pentru a asigura eficacitatea organizației.

Să analizăm în continuare câteva definiții ale stresului. Una mai simplă ar fi: stresul reprezintă nesatisfacerea unor nevoi vitale.

Stresul reprezintă reacțiile adverse, psihologice și fizice, care apar la oameni în urma imposibilității de a realiza cerințele, care li se impun.

Stresul este răspunsul psihologic, emoțional și fiziologic al organismului la orice solicitare percepută ca amenințare la bunăstarea unei persoane.

În principiu există două forme de stres pe care Selye le-a numit:

- dis-stres: stresul negativ, dăunător, distrugător;
- eu-stres (din greacă – eu înseamnă bun): stresul pozitiv, vitalizant, favorabil vieții.

Dis-stresul reprezintă nesatisfacerea unor nevoi vitale, respectiv stimularea zonelor de neplăcere ale sistemului limbic.

Eu-stresul reprezintă satisfacerea unor nevoi vitale, respectiv stimularea zonelor de plăcere ale sistemului limbic.

O deosebită atenție merită stresul profesional, care prezintă interes și importanță atât pentru fiziologi și clinicieni, cât și pentru sociologi și organizatorii activității productive, în vederea creării condițiilor optime

de muncă și a realizării unui randament maxim, cu păstrarea echilibrului psihologic al omului.

Stresul profesional provoacă și suscită interes și pentru motivul că, în condițiile progresului tehnic continuu și substanțial, în contrast cu acesta, se remarcă o încărcare crescândă a factorului-om, prin sporirea volumului de informații pe care trebuie să le prelucreze, prin creșterea influențelor negative ale ambianțelor fizice sau, dimpotrivă, prin sărăcirea stimulărilor senzoriale și reducerea descărcărilor motorii, cât și prin produsele progresului tehnic: zgomot, trepidații, noxe chimice, radiații ionizante etc.

Această interacțiune complexă care apare pe parcursul activității profesionale incită spre cunoașterea și înțelegerea semnificației factorilor de stres, a modalităților de sporire a rezistenței la acțiunea lor, cât și a mijloacelor adecvate de prevenire. Semnificația stresului profesional, în viața omului contemporan, este ilustrată prin preocupările multor colective de cercetare în elucidarea variatelor aspecte ale acestei entități.

Stresul profesional este definit ca un fenomen pluricausal și multidimensional, reflectat în răspunsurile psihofiziologice ale individului într-o anumită activitate, manifestat prin dezechilibrul dintre solicitările impuse de muncă și capacitatea obiectivă sau doar subiectivă a omului de a le face față. La condiționarea stresului, din cursul activității profesionale, pot concura factorii multipli, dependenți de ambianța fizică, particularitățile intrinseci ale activității și caracteristicile psihofiziologice ale individului.

10.2. Cauzele și etapele stresului

Cauzele stresului

Există opinia că stresul nu este declanșat de problemele exterioare cu care se confruntă oamenii, ci de felul în care ei fac față sau nu acestor probleme.

Totuși, în literatura de specialitate sunt descriși o mulțime de factori, care pot provoca stresul. Efectele acestor factori depind de:

- atitudinea individului față de ceea ce este perceput ca problemă;
- nesiguranța rezultatelor și importanța acestora pentru individ;
- nivelul de încredere în sine a individului sau capacitatea lui de a se impune.

Multe persoane sunt de părerea că nivelul de stres al angajatului depinde doar de factorii organizaționali și, vorbind de stresul la serviciu,

consideră că anume acești factori sunt cei cărora ar trebui să li se acorde importanță. Actualmente este dovedit că oamenii își aduc problemele cu ei la serviciu și nu mai contează dacă factorul stresor este sau nu legat de muncă, deoarece efectele asupra individului sunt aceleași, iar performanța sa este influențată negativ.

Există, totuși, o multitudine de factori, care în anumite circumstanțe pot produce stresul. Gerald Cole unește acești factori în diferite grupuri, pe care le descrie.

1. **Factorii din mediul extern:**

- situația economică;
- dezvoltarea noilor tehnologii;
- schimbările politice etc.

2. **Factorii organizaționali:**

- structura organizației;
- modul de comunicare;
- cultura organizației;
- stilul managerial;
- dezvoltarea carierei etc.

3. **Caracteristicile postului:**

- cerințele postului;
- gradul de autonomie;
- conflictul de roluri;
- condițiile fizice.

4. **Relațiile de serviciu cu:**

- superiorii;
- colegii;
- inferiorii;
- consumatorii;
- furnizorii etc.

5. **Factorii personali:**

- modul de percepere de către individ a rolului sau a postului său;
- tipul de personalitate;
- capacitatea de a se adapta la schimbări;
- motivația etc.

6. **Situația personală:**

- factori din viața personală;
- factori din viața socială.

Într-un studiu foarte mediatizat, realizat de Holms și Rahe, cele mai multe evenimente din viață, menționate ca potențiale surse de stres, aveau loc în viața personală și socială a unui om, ci nu la locul de muncă.

Etapele stresului

Organismul uman se confruntă cu numeroși agenți stresanți, antrenează activitatea întregului ansamblu de sisteme funcționale, realizând un program de apărare-adaptare, consolidat filogenetic și perfecționat prin experiența individuală. Gradul de angajare în reacție este dependent de natura solicitării, de intensitatea acesteia, de particularitățile individuale și de disponibilitățile funcționale în momentul agresiunii.

Răspunsul la stres se individualizează în funcție de vârstă, sex, ereditate, antecedente personale și tipul de personalitate al fiecăruia. Astfel, cu vârsta crește vulnerabilitatea generală a omului și sporește frecvența unor deficite senzoriale vizuale, auditive, de coordonare senzorio-motorie, reducându-se și capacitatea perceperii și a interpretării, într-un timp scurt, a unui ansamblu complex de semnale și, respectiv, de a lua decizii rapide și adecvate.

În opinia lui Hans Selye, reacționând la factorii de stres, indivizii trec prin trei stadii: *de alarmă*, *de rezistență* și *de epuizare*.

1. În faza *de alarmă* crește anxietatea sau frica, supărarea sau depresia. Este faza de mobilizare a întregului proces, prin care organismul întâmpină provocarea impusă de factorul de stres. Dacă acțiunea factorului de stres continuă, apare faza de rezistență.

2. În faza *de rezistență* crește capacitatea de rezistență a organismului și se activează mecanismele de apărare ca:

- agresiunea – atacarea directă a factorului de stres;
- regresia – adoptarea unei reacții care a avut loc în trecut;
- reprimarea – negarea sau uitarea factorului de stres;
- retragerea fizică sau psihică;
- fixarea – exprimarea unui comportament stereotip, indiferent de eficacitate.

3. Faza *de epuizare* apare în cazul în care factorul de stres este puternic, persistent și copleșește mecanismele de apărare. Această fază, deseori, are ca urmare producerea consecințelor patologice.

Există un șir de caracteristici, care descriu stilului de viață stresor al unei persoane, de exemplu:

- persoana resimte un stres cronic;
- consideră munca plictisitoare, iritantă și neinteresantă;

- suportă greu relațiile interpersonale stresorii;
- nimereste des în situații stresorii;
- permanent resimte lipsa de timp;
- își face prea mari griji privitor la situațiile neplăcute din viitor;
- are vicii: fumează, se alimentează nerațional, consumă alcool etc.;
- realizează doar o singură activitate;
- percepe relațiile între sexe ca neplăcute sau social „programate”;
- percepe viața ca pe o situație complicată;
- consideră că este greu „să petreci timpul bine”, să te relaxezi și să savurezi plăcerea unei activități de scurtă durată;
- percepe situațiile stresorii pasiv, suferă în tăcere.

Cu cât mai multe dintre aceste caracteristici resimte persoana, cu atât mai înalt este nivelul ei de stres. Privind activitatea de muncă, putem numi unele criterii, care fac ca un post să fie mai stresant decât altul. Acestea sunt:

- luarea deciziilor;
- schimbul rapid de informații cu alte persoane;
- supravegherea continuă a aparatelor și materialelor;
- lucru în condiții grele;
- îndeplinirea unor sarcini ambigue, nestructurate.

10.3. Tehnicile de prevenire și metodele de luptă cu stresul

Apariția stresului poate fi preîntâmpinată, utilizând diferite procedee. Câteva dintre acestea sunt propuse mai jos.

Procedeele de prevenire a stresului:

- stabilirea valorilor;
- determinarea obiectivelor;
- stabilirea priorității obiectivelor;
- listarea activităților;
- stabilirea priorității activităților;
- programarea activităților;
- urmarea realizării programului;
- respectarea regimul de muncă și odihnă;
- respectarea regimul alimentar;
- practicarea sportului;
- stabilirea relațiilor bune cu colegii, subalternii, șefii;
- înțelegerea reciprocă între manager și angajați;
- discuția cu conducătorul despre dificultățile legate de muncă;

- obișnuița de a spune „nu”;
- acceptarea ordinelor contradictorii;
- stabilirea timpului pentru odihnă și meditații;
- nu luați masa la locul de muncă;
- ieșirea din birou, chiar și fără motiv;
- nu vă rețineți prea mult peste program etc.

Odată ce persoana este deja în stare de stres, pentru a reduce nivelul acestuia, ea poate întreprinde unele acțiuni. În acest scop pot fi utile metodele de mai jos.

Metodele de reducere a nivelului de stres:

- recunoașterea stresului și manifestarea rezistenței;
- comunicarea deschisă despre situația stresantă;
- abandonarea situației stresante sau a persoanei stresante;
- discuția cu un prieten apropiat sau un necunoscut;
- jocul cu copiii sau animalele;
- glumele;
- ocupația preferată;
- efortul fizic;
- meditația;
- descărcarea nervilor pe un obiect etc.

Metodele numite mai sus sunt descrise și ca strategii personale, pentru a face față stresului. Autorii descriu însă și diverse strategii organizaționale de reducere a stresului legat de problemele de la serviciu.

Ce pot face angajatorii pentru a-i ajuta pe angajații care suferă de stres?

1. Să modifice responsabilitățile acelei persoane (să i le reducă sau să-i dea mai multe).
2. Să-i ofere mai multe responsabilități de a-și dezvolta autonomia la locul de muncă.
3. Să discute cu persoana în cauză despre problemele ei de la serviciu, dar și despre cele personale.
4. Să le ofere trainingul potrivit.
5. În măsura posibilităților, să le ofere un program flexibil.
6. Să oprească orice acțiuni de intimidare sau de hărțuire.
7. Să îmbunătățească condițiile de muncă.
8. Să ofere consiliere.
9. Să creeze condiții pentru asigurarea confortului și altele.

Ceea ce este foarte important pentru a ne elibera de stres este analiza propriilor atitudini față de punctele forte și cele slabe ale fiecăruia și a problemei de autoimpunere și de planificare personală.

De reținut

Studiile efectuate de experții în psihologia sănătății, cu privire la stres și mecanismele de coping au dedus unele concluzii.

- Adesea, stresul este conceput ca un set de stimuli din mediu sau evenimente din viață, care influențează individul, uneori ca un tip de răspuns particular (specific) sau ca reacție la situațiile tensionate, alteleori este considerat o lipsă de potrivire între cereri-revendicări, la nivel individual și abilitatea (percepută) de a se adapta la aceste cereri.
- Pentru evaluarea evenimentelor stresante din viață au fost propuse diferite metode. Principala problemă este că oamenii (indivizii) diferă enorm sub aspectul a ceea ce cataloghează drept stresant (tensionant-/sursă de tensiuni). Din acest motiv, pentru interviurile structurate sunt preferate chestionarelor standardizate.
- Investigațiile, privind reactivitatea fiziologică la stres, au identificat diferite tipuri de răspuns. Reactivitatea fiziologică variază considerabil de la individ la individ, în concordanță cu natura stresului.
- Efectele semnificative ale stresului au fost demonstrate la nivelul sistemului imunitar, deși nu este încă foarte clar dacă aceste efecte sunt atât de mari, încât să modifice sensibilitatea de a contracta boli.
- Modelele de interacțiune ale stresului sunt, în mod intrinsec, atractive pentru că țin seamă de diferențele individuale în ceea ce privește reactivitatea la stres și metodele, tehnicile de adaptare. Aceste metode au marele dezavantaj că depind foarte mult de încrederea (siguranța) în evaluările subiective și din acest motiv nu pot fi efectiv măsurate (probate) științific.
- Studiile empirice ale relației dintre stres și boală au fost considerate adesea nesatisfăcătoare, pentru că se efectuează retrospectiv și se bazează pe autoraportarea la stres și boală. De asemenea, ele sunt insuficiente pentru a distinge efectele fiziologice ale stresului de influențele asupra comportamentului pentru promovarea sănătății.
- Modelele teoretice ale relațiilor dintre stres și boală se testează dificil, deoarece implică interacțiuni complexe între stres, suportul (sprijinul) social și variabilele de personalitate.

- Nu există nicio dovadă convingătoare în legătură cu rolul semnificativ al stresului în etiologia și prognoza bolilor cardiovasculare și a cancerului.
- Stresul nu mărește sugestibilitatea față de bolile infecțioase, în special răceli și gripe. Nu s-a stabilit încă, dacă această asocieră este rezultatul direct al efectelor sistemului imunitar sau este cauzată indirect de schimbările comportamentului pro-sănătate.

Întrebări pentru discuții

1. Ce este stresul și ce tipuri de stres există?
2. Ce cauze ale stresului cunoașteți și care sunt factorii majori de stres cu care vă confrunțați la etapa actuală?
3. Care sunt efectele stresului asupra sănătății individuale, asupra productivității și la nivel organizațional?
4. Ce puteți face pentru a preveni apariția stărilor de stres?
5. Ce pot face managerii pentru a reduce nivelul de stres al angajaților săi?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău: Ed. „Epigraf”, 2006, p. 580–602.
2. Ursachi I. *Management*. București, Ed. „ASE”, 2005, p. 209–234.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, 443 p.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоурн Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Cuvinte-cheie – schimbare, reformare, abordare coercitivă, abordare consensuală, abordare empirico-rațională, strategia de sus în jos, strategia în focare contaminate, reengineering, dezvoltarea organizațională.

Generalități

Organizația trebuie să facă tot ce îi stă în putință pentru a explica de ce schimbarea este esențială și cum va afecta întreg personalul, în plus, trebuie să se facă orice efort pentru protejarea intereselor celor afectați de schimbare. Deși schimbarea nu este în totalitate un proces rațional, ea trebuie prezentată sub o formă rațională și evaluată în baza unor criterii de performanță, care s-au schimbat. Cunoscând etapele procesului de schimbare, putem controla dezvoltarea lui și putem interveni oportun, în cazul în care rezultatele decurgerii procesului devin o amenințare pentru organizație.

11.1. Schimbarea – definiția și cauzele schimbării

Conform Webster's Ninth New Collegiate Dictionary „*a schimba*” înseamnă:

- a modifica;
- a transforma;
- a comunica o nouă direcție sau poziție;
- a face un salt de la o poziție la alta.

Referitor la organizații, „schimbare” înseamnă introducerea noilor metode și tehnologii, cu scopul de a modifica lucrul organizației în conformitate cu necesitățile schimbărilor pieței și a profita de posibilitățile de dezvoltare actuale.

Managementul schimbării este un proces structurat, obiectivul căruia este de a planifica și a introduce schimbări în conformitate cu parametrii tehnici, economici și sociali ai organizației.

Cauzele schimbării

Schimbarea este înfiată de piață. Din cauza că piața este o noțiune complexă, includem în ea factorii economici, tehnologici și demografici, care influențează preferințele cumpărătorilor și comportamentul concurenților. Se schimbă interesele conducătorilor organizației.

Dezvoltarea organizației invocă schimbarea unuia dintre parametrii interni ai organizației, care la rândul său influențează schimbarea altor parametri.

Conflictul intern al organizației, fără influența pieței, cauzează regresul organizației. Uneori este imposibil de a aduce părțile spre consens fără a modifica structura, tehnologia, factorii de motivare sau toți parametrii în ansamblu.

Orice planificare strategică este o planificare de schimbare, din cauza că abordarea progresivă a planificării se bazează pe previziunea unor probleme și planificarea schimbării cu scopul evitării sau micșorării influenței nocive ale acestora.

Necesitatea managementului schimbării este argumentată prin faptul ce invocă nu cauzele, ci rezultatele. Dacă ignorăm necesitate schimbării, ea oricum are loc. Însă, în acest caz, conducătorul nu este în stare să conducă dezvoltarea acestui proces, să evite influența distructivă asupra organizației și este nevoit să accepte toate rezultatele indiferenței sale.

Prin definiție, schimbarea este un proces, în care condițiile se modifică de la un moment la altul. Acest proces are propria dinamică, indiferent dacă modificarea produsă este bună sau rea, dorită sau nedorită, iar managerii trebuie să țină cont de acest aspect. Uneori, managerul poate altera schimbarea în sine, cu scopul de a o face mai acceptabilă.

Se consideră că o schimbare este acceptată mai ușor dacă posedă anumite caracteristici.

1. Prezintă un *avantaj relativ*, care poate fi determinat utilizând un set de întrebări.

Noua idee este mai bună decât cea din prezent?

Este mai convenabilă din punct de vedere al prestigiului social, economic sau al satisfacției individuale?

Cu cât vor fi mai multe răspunsuri pozitive la aceste întrebări din partea membrilor organizației, cu atât avantajul relativ va fi mai mare și schimbarea va fi mai acceptabilă.

2. Este *rezonabilă*, în acest scop, pentru manageri poate fi utilă următoarea ecuație:

$$S = A + B + D > C$$

unde: *S* – schimbarea, *A* – nivelul de insatisfacție, *B* – cât este de realist să obțină schimbarea, *D* – care este viziunea, direcția, *C* – costurile schimbării.

Altfel spus, schimbarea poate fi posibilă dacă există insatisfacție față de starea prezentă, dacă există o viziune, privind noua stare dorită, dacă schimbarea este realistă și dacă suma acestor factori este mai mare decât costurile schimbării (inclusiv costurile umane).

3. Este *compatibilă* cu valorile și normele organizaționale existente, cu experiența și nevoile membrilor organizației.

4. Are un *grad de complexitate* adaptat organizației, este sau nu dificil de înțeles, de utilizat sau necesită calități speciale. Desigur, trebuie ținut cont de faptul că pot exista idei ușor de înțeles și de implementat, care nu furnizează o soluție adecvată problemei organizației.

5. Se poate preta la *testări/experimentări*, dacă modificarea/schimbarea este testată într-un departament/sector limitat al organizației înainte de a fi implementată la nivelul întregii organizații. Acest aspect este important îndeosebi, în cazul în care rezultatele așteptate sunt riscante sau nesigure, utilizarea unui experiment poate facilita ajustările necesare.

6. Este *observabilă*, deci modificările rezultate în urma procesului sunt vizibile sau măsurabile.

11.2. Tipurile de schimbări

Se descriu mai multe tipuri de schimbări. După C. Handy, schimbarea indusă poate fi: de rutină, în criză, inovatoare sau de transformare a organizației într-un sistem social foarte diferit (rar).

1. Schimbarea de rutină

Acest tip de schimbare este des întâlnit în organizații, fiind cel care rezolvă problemele, menține statu-quo-ul, prin restabilirea continuă a echilibrului, readuce deviațiile înapoi la normal. Obiectivul ei este de a se menține pe linia de plutire „să nu se scufunde vaporul”. Vaporul va pluti atât timp, cât apele sunt liniștite.

2. Schimbarea în criză

Aceasta are loc, în cazul în care în funcționarea eficientă a organizației apare pe neașteptate o deviație, care necesită o corectare imediată, neexistând timp de consultare, sunt necesare decizii rapide, care să restabilească echilibrul. Decizia este centrală și unilaterală pentru moment, indivizii fiind dispuși să-și schimbe comportamentul radical, pentru a face față crizei.

Acest tip de schimbare este de scurtă durată, radicală și poate fi comparată cu stingerea unui incendiu izbucnit pe neașteptate. Pompierul este omul zilei, vine, dă ordine, stinge focul și pleacă.

3. Schimbarea inovatoare

Acest tip de schimbare folosește metoda de încercare și eroare, se bazează pe creativitate și duce la aplicarea noilor metode de lucru. Unele situații încurajează inovarea, cum ar fi:

- structurile plate, nebirocratice;
- presiunile externe mari;
- descentralizarea puterii;
- existența unei formalizări minime;
- accentul pus pe calitate mai mult decât pe volum;
- satisfacția mare în muncă;
- politicile de personal ce permit inițiativa;
- existența unor resurse garantate.

4. Transformarea

Este o schimbare radicală, care duce la apariția unei organizații total diferite, ea vizează sincronizarea simultană dintre cultură și structura organizației, se caracterizează prin faptul că pornește de la vârf, unde există întotdeauna o viziune, iar echipa managerială de la vârf este nouă și poate să ia decizii strategice, fără să se implice sentimental. De asemenea, în organizație există posibilitatea mișcării masive de personal.

11.3. Strategiile clasice ale schimbării

Persoanele care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelurile, trebuie să posede temperament și aptitudini de conducător adecvate condițiilor din organizație și strategiilor schimbării. Strategiile schimbării sunt:

- strategia ierarhică „de sus în jos” („top-down”);
- strategia în „focare contaminante”;
- strategia „cleștelui”.

1. Strategia ierarhică

Este o strategie globalizantă și integrativă, care ia în considerare, în același timp, toate dimensiunile organizației. Este simultan și o abordare ierarhică, bazându-se pe un proces de implicare progresivă, care cuprinde succesiv superiorii ierarhici și toți subordonații lor.

Se consideră o strategie formală și de limitare a timpului, care manifestă o expunere clară a dorinței conducerii și solicită participarea tuturor membrilor în mod obligatoriu.

Pentru a avea șanse de reușită, necesită o implicare puternică, directă și constantă a managerilor de nivel superior, ca și o conducere cen-

tralizată la nivelul organizației, cu implicarea unui manager puternic, care să poată „înfrânge” rezistența membrilor organizației, care apare aproape constant în aceste situații.

Implementarea necesită multe resurse, deseori făcând apel la sprijinul provenit din resursele externe (de exemplu, formare, comunicare, consultare). Managerii care favorizează utilizarea acestei strategii trebuie să țină cont de faptul că, înainte de a percepe unele rezultate tangibile, aceasta solicită multă răbdare.

2. Strategia în focare contaminante

Se caracterizează printr-o abordare sectorială, identificând unități specifice (regiuni, direcții, funcții, servicii etc.), prin caracterul mai orientat, implicarea și acțiunea sa bazându-se pe elemente specifice și pe termen scurt. De asemenea este descrisă ca o strategie cu o latură experimentală, care lasă mai mult spațiu inițiativei și dorinței personale la implicarea în procesul de schimbare.

În fine este considerată mai democratică, acordă mai mult interes voinței și ritmului propriu fiecărui individ în adaptarea la schimbare și mai emulativă, bazându-se pe presiunea exercitată de colegi și pe succesele (parțiale/secvențiale) obținute în urma accelerării schimbării.

Din punct de vedere operațional, necesită implicarea unui manager de nivel superior și a managerului „unității” implicate și se bazează pe o conducere descentralizată; ca orice abordare care se bazează pe flexibilitate managerială, necesită mult efort imaginativ care să stimuleze participarea voluntară.

Un sprijin, în acest demers, este reprezentat de așa-numita „calitate a evidenței”, adică cunoașterea unui succes poate fi un exemplu stimulativ pentru restul organizației. Acest aspect implică, însă, o foarte bună comunicare internă, pentru a putea face cunoscute succesele, a propaga activitățile, a împărtăși experiențele, etc.

Rezultatele obținute sunt mai rapide, dar și mai modeste. Are caracteristic faptul că necesită respectarea ritmului de lucru individual și al grupurilor din organizație. Necesită mai puține resurse decât strategia ierarhică.

3. Strategia „în clește”

Este o strategie mixtă, bazată pe eforturi concentrate asupra capacității de coordonare a nivelurilor manageriale superioare și asupra angajării în activități imediate a unor sectoare operaționale.

În același timp are specificitate de nivel: nivelul managerial superior inițiază, planifică și coordonează schimbarea, care este implementată și experimentată direct la nivelul operațional.

Din punctul de vedere al impactului, solicită o implicare puternică a managementului superior și necesită un management combinat la nivel sectorial și la nivel organizațional, făcând apel la elementele întâlnite în strategiile anterioare.

Trebuie menționat faptul că aceste strategii pot fi combinate astfel, încât să poată fi adaptate nevoilor organizației. La alegerea lor trebuie să se țină cont de aspectele menționate anterior, neexistând însă „tipare” care să ducă indubitabil la o soluție corectă sută la sută, flexibilitatea și deschiderea trebuind să fie și în acest caz caracteristicile de bază ale managementului.

Deși, pentru schimbare poate exista o strategie generală, cel mai bine este ca aceasta să fie asumată incremental – pas cu pas (cu excepția situațiilor de criză).

11.4. Modelele managementului schimbării

Schimbările, în strategie, în procesul tehnologic, structură, cultură, pot fi efectuate treptat, cu pași mici sau în salturi mari. În acest context se elucidează două modele de schimbare: evoluționist și revoluționar.

Modelul revoluționar în limitele „Reengineering-ului gospodăresc”

În 1993, managerii americani M. Hammer și G. Campy, în limite generale, au descris conceptual de reengineering al businessului. După părerea lor, „Reengineering-ul gospodăresc” este re proiectarea fundamentală a organizației și a proceselor ei de bază. Scopul acestui proces este sporirea considerabilă și stabilă a rentabilității (eficacității economice).

Adaptarea structurilor organizaționale se efectuează evidențiând concentrarea puterii la un grup mic, care energetic și repede produce schimbarea.

Procesele de ajutor se optimizează doar dacă sunt necesare pentru procesele-cheie.

Conform acestei concepții, reorganizarea fundamentală a organizației cuprinde nu numai lanțul activităților ei, ci și procesul de satisfacere a necesităților clienților externi și interni.

O atenție sporită se acordă tehnologiilor informaționale. Nu se limitează doar la automatizarea proceselor și se găsesc noi posibilități de a lărgi competența personalului, reieșind atât din parametrii, organizaționali (obligațiuni și responsabilități), cât și din cei calificativi (posibilități, abilități și capacități). Accentul se pune doar pe angajații, care pot deveni profesioniștii procesului.

Se schimbă radical și sistemul de salarizare, care se orientează la capacitățile actuale ale angajaților și nu la meritele trecute.

Modelul evoluționist în limitele „dezvoltării organizaționale”

„Dezvoltarea organizațională” este caracterizată, de către Wendell L. French și Cecil H. Bell, ca un proces de lungă durată de modernizare și reînnoire a organizației, prin reglarea în comun a postulatelor culturale ale ei, folosind teoria și tehnologiile științei aplicate despre comportament.

Adepții conceptului susțin că trebuie schimbate valorile, părerile și modelul comportamental ale membrilor organizației, iar apoi, în sens instituțional se va schimba însăși organizația.

Scopul acestui model este sporirea rentabilității (eficacitatea economică) și umanizarea muncii (eficacitatea socială).

Conceptul desfășurat al dezvoltării organizaționale cuprinde atât aspectul structural (planurile organizaționale, descrierea anumitor funcții), cât și cel de cadre (dezvoltarea calificării personalului).

Dezvoltarea organizațională parcurge câteva etape.

„*Dezgheșarea*” sistemului social. Se efectuează expertiza utilității valorilor și modelului de comportament, pentru atingerea scopurilor de sistem (productivitatea muncii, activitatea inovatoare, umanizarea muncii).

Cercetarea prin activitate, ca model de bază al cercetării în dezvoltarea organizațională presupune analiza stării organizației, transmiterea informației acumulate tuturor membrilor, alcătuirea planului de acțiune, realizarea și evaluarea lui, apoi repetarea ciclului. La această etapă se efectuează schimbul modelelor de comportament și reglarea organizațională. Aceste modele se experimentează și se învață concomitent.

„*Înghețarea*” sistemului social. Se efectuează consolidarea și stabilizarea oficială ale noilor modele de comportament și reguli organizaționale.

Descrierea comparativă a 2 modele de schimbare

Proveniența modelului	Ingineria și practica consultativă a managementului	Psihologia socială și practica consultativă a sociologiei
Ideea de bază	Reproiectarea fundamentală a organizației și a proceselor ei de bază	Schimbarea și dezvoltarea organizației și a membrilor ei
Poziția principală a managerului	Ruperea cu structurile de bază Obiective clare și radicale Ierarhie strictă	Păstrarea funcțiilor membrilor organizației la locurile sale Democratizare Utilizarea forțelor proprii
Relația cu personalul	Formarea specialiștilor	Dezvoltarea personalului ca individualități, lideri și membri ai grupurilor formale
Termenul de implementare	Perioada de timp evidențiată prin succesul măsurabil în parametri cantitativi	De lungă durată cu accentul pe succesul măsurabil în parametri calitativi
Scopul	Sporirea considerabilă și stabilă a rentabilității (eficacitate economică)	Sporirea rentabilității (eficacitate economică) și umanizarea muncii (eficacitate socială)
Strategia	Strategia ierarhică „de sus în jos” („top-down”)	Strategia ierarhică „de sus în jos” („top-down”) Strategia în „focare contaminante” Strategia „cleștelui”
Aspectele metodologice	Reorganizarea organizației în conformitate cu strategia de piață Adaptarea structurilor organizaționale la concentrarea puterii Optimizarea proceselor de ajutor doar prin prizma „intersecției intereselor” Introducerea tehnologiilor informaționale moderne Dezvoltarea personalului și a metodelor de salarizare noi	Schimbarea se efectuează de însuși membrii organizației Schimbarea este amplă, deci nu există procese, care nu sunt supuse schimbării „Dezghetarea” sistemului social Cercetarea prin activitate „Înghetarea” sistemului social Stimularea personalului spre acceptarea schimbării Sistemul de recompensare încurajează inovația și recunoaște succesul în realizarea schimbării

Avantaje	Posibilitatea modernizării radicale Șanse sporite spre dezvoltarea considerabilă a rentabilității Rapiditatea schimbării Unitatea conceptuală a măsurilor Formarea specialiștilor	Perspectivă de lungă durată Lipsa rezistenței la schimbare Stimularea autoconducerii și autoorganizării
Dezavantaje	Instabilitatea în faza schimbării Limitarea în timp Excluderea alternativelor de strategie Rezistență sporită	Viteza mică a procesului Necesitatea găsirii compromisului la orice etapă a procesului

Între aceste 2 forme de schimbare există un șir de forme intermediare. Ele se pot deosebi după gradul de participare a membrilor organizației și libertatea top-managerului de a acționa în implementarea schimbării. În funcție de aceasta se pune accentul pe eficacitatea economică sau socială.

Desigur, alegerea unui model depinde de mai mulți factori, printre care se evidențiază și urgența schimbării, gradul de adeziune, necesar pentru implementarea schimbării, puterea și cultura organizațională.

11.5. Rezistența față de schimbare

În organizație, schimbarea întotdeauna este însoțită de rezistență. Ambele procese le putem numi universale. Necătând la faptul că rezistența organizațională este inevitabilă, în cazul implementării schimbării, ea nu trebuie privită din punct de vedere exclusiv negativ. De fapt, rezistența organizațională este reacția sistemului social al organizației la influență, deci poate fi privită ca feedback și atunci ea trebuie analizată, înțeleasă și folosită.

Realizarea managementului schimbării este unul dintre rolurile majore pe care le poate avea un manager într-o organizație. Pentru a înțelege cum se schimbă organizațiile, managerii trebuie să înțeleagă mai întâi cum se schimbă indivizii. Ideal, la nivel individual devenim mai întâi conștienți de necesitatea schimbării, apoi ne formăm o atitudine față de această schimbare, iar la sfârșit, pentru a ne adapta schimbării, ne modificăm comportamentul.

Fiecare individ parcurge acest ciclu într-un mod particular, în funcție de o serie de factori, cum ar fi: natura schimbării, personalitatea individuală, experiența și abilitatea de a adopta noul comportament solicitat de schimbare.

Oamenii opun rezistență chiar și în cazul în care din start au o atitudine pozitivă față de schimbare.

Rezistența față de schimbare, în cazul atitudinii negative, decurge altfel. Dr. Elisabeth Kubler-Ross, în cartea sa „On Death and Deaying”, editată în 1969, a prezentat câteva stadii prin care trec bolnavii incurabili.

1. Stabilitatea – perioada până la schimbare, care redă fonul emoțional individual.
2. Oprirea – reacție inițială la cunoașterea diagnozei. Schimbarea pare atât de nereală, încât este greu de conștientizat.
3. Negarea – dacă ignorez problema, atunci ea n-o să existe. Speranța că schimbare nu va avea loc.
4. Furia – căutăm vinovatul, dar nu soluția.
5. Negocierea – ne străduim maximal să micșorăm influența schimbării, târăgânând acceptarea acestei situații.
6. Depresia – schimbarea este reală și constantă. Acceptăm situația.
7. Studiarea – încercăm să găsim soluții de supraviețuire în noile condiții.
8. Acceptarea.

Organizațiile parcurg un ciclu al schimbării, care reprezintă modificările agregate ale comportamentului tuturor membrilor componenți. Adoptarea unei noi idei, într-o organizație, are forma unei curbe în S: la început puțini indivizi adoptă ideea; pe măsură ce trece timpul, se mai adaugă câțiva, realizând o masă critică de agenți ai schimbării, care necesită o perioadă mai lungă de timp. Din acel moment, adoptarea schimbării de către ceilalți membri ai organizației este mult mai rapidă, până în momentul în care majoritatea organizației adoptă schimbarea.

Acest comportament a fost structurat și de către Roger și Shoemaker, într-o teorie a schimbării, care are la bază următoarele ipoteze:

- fiecare persoană aparține unei rețele sociale, care-i influențează comportamentul;
- oamenii sunt influențați de oameni;
- locul ocupat de o persoană într-o astfel de rețea (lider, executant, etc.) este un bun predictor al modului, în care respectivul acceptă schimbarea;
- contactele informale, alături de cele oficiale, sunt vitale pentru o schimbare reușită;
- pentru a se produce, schimbarea necesită timp.

Ținând cont de aceste aspecte, se consideră util, din punct de vedere managerial, ca la nivelul liderilor de opinie din organizație să fie testată o nouă idee. Dacă aceștia acceptă ideea, ei pot servi ca agenți importanți ai schimbării, putând convinge și modifica comportamentul celorlalți membri ai organizației.

Dacă vizualizăm cele mai răspândite cauze ale rezistenței, atunci obținem 2 mari grupe de bariere: *organizaționale și interpersonale*.

Barierele interpersonale:

- lipsa de timp, de fonduri, de personal, de materiale, etc.;
- frica față de necunoscut;
- complianța la situația existentă;
- insecuritatea personală;
- negarea necesității schimbării și dezaprobarrea metodologiei și a obiectivelor ei;
- neparticiparea la deciziile actorilor supuși schimbării.

Barierele organizaționale:

- inertitatea sau rigiditatea structurilor organizatorice complicate, când este dificil să se învingă normele sociale existente;
- legătura strânsă a subsistemelor, în cazul în care una „codașă” frânează procesul de schimbare a întregii organizații;
- rezistența la transmiterea privilegiilor unei grupe distincte;
- experiența negativă în implementarea unei schimbări;
- chestionarea autorității unui consultant din exteriorul organizației.

S-a observat că, în cazul în care schimbarea se face într-un context de o complexitate mare, într-un mediu ambiguu, în care rolurile nu sunt bine definite și controlate, șansele de succes sunt minime. Dacă, pe lângă toate acestea lipsește etalarea clară, vizibilă a obiectivelor și a căilor de schimbare, procesul se îndreaptă sigur spre eșec, în schimb, în cazul în care există (și mai ales este lăsată să transpară în exterior) o logică clară, limpede și obiectivă, dacă informația circulă rapid și eficient spre cei care sunt afectați de schimbare, rezistența este diminuată.

Un manager trebuie să fie conștient de multitudinea formelor de rezistență la schimbare. Rezistența se poate manifesta prin mai multe tipuri de reacție posibile.

Indiferența prin:

- apatie;
- lipsă de interes;
- contribuție minimă în implementarea schimbării.

Rezistența pasivă prin:

- refuzul de a învăța;
- proteste;
- lucru doar la ordin;
- demonstrarea incompetenței.

Rezistența activă prin:

- muncă minimă;
- încetinirea procesului;
- comiterea erorilor intenționate;
- sabotaj;
- negare.

Rezistența poate fi **situatională** (ce se manifestă într-un caz concret) și **cronică** (atunci când orice propunere este întâlnită cu rezistență). Vom analiza câteva forme de rezistență.

Indiferența este o formă de rezistență interesantă, atunci când absența cointereseării, din partea angajaților, se reflectă negativ asupra muncii lor.

Orice greșală în decurgerea schimbării numai îi convinge că proiectul dat nu merită implicare directă.

Demonstrarea incompetenței este o formă de rezistență pasivă cauzată de stres. Angajații devin incapabili să-și îndeplinească corect unele responsabilități de servicii, la care, până la implementarea proiectului de schimbare, nu întâmpinau dificultăți. Dacă managerul confundă această formă de rezistență cu comiterea erorilor intenționate, măsurile de pedeapsă conduc la agravarea stresului și respectiv a rezistenței.

Negarea – atunci când angajații neagă scopul și necesitatea schimbării și, respectiv, ignoră orice propunere din partea managerului. Dacă managerul neagă problema, făcând presiuni enorme, atunci forma de rezistență situațională devine cronică și orice propunere a liderilor întâmpină rezistență.

11.6. Abordări privind managementul schimbării

Printre metodele managementului schimbării, cea mai cunoscută este metoda descrisă de Mintzberg, care se referă la:

- abordarea empirico-rațională;
- abordarea normativ-educativă;
- abordarea coercitivă;
- abordarea consensuală.

Abordarea empirico-rațională

Postulatul de bază al acestui demers prevede că oamenii sunt ființe raționale, care sprijină schimbările, dacă li se demonstrează argumentat necesitatea acestora. Consecutiv, se demonstrează argumentat relevanța și avantajele schimbărilor; se informează pentru a convinge. Pentru fiecare efort de schimbare, managerul trebuie să realizeze o motivație bine documentată și să o comunice pe cât mai multe căi posibile. Trebuie ținut cont de faptul că, până și un demers rațional generează rezistență la schimbare, iar rezistența nu este totdeauna rațională, trebuie utilizate și alte abordări pentru schimbare.

Cele mai cunoscute exemple sunt reprezentate de campanii de sensibilizare, conferințe, cursuri de formare.

Avantajele principale sunt: 1) permite atingerea/abordarea unui număr mare de persoane în același timp; 2) este o abordare susținută și valorizată de cultura democratică.

Dezavantajele principale sunt: 1) în cazul în care schimbarea dorită necesită modificarea unor atitudini cu componente afective, eficacitatea este mică; 2) lipsește feedbackul, care permite adaptarea agentului schimbării, ținând cont de faptul că în această abordare, comunicarea este unidirecționată, de la agentul schimbării către destinatar.

Abordarea normativ-educativă

Postulatul de bază enunță că comportamentul individual este condiționat de normele socioculturale, atitudini și valori. Pentru a realiza schimbări, trebuie inițiată educația indivizilor pentru deprinderea noilor valori, norme și atitudini, punându-se accentul pe implicarea personală și lucrul în grupuri restrânse numeric.

Ca exemplu de acțiune, utilizând această abordare, se poate aplica experimentarea unor noi modalități de lucru, cel mai cunoscut exemplu fiind „proiectele-pilot”, care încearcă schimbarea/modificarea unei stări existente la o scară redusă, cu dublul scop de a testa validitatea modificărilor dorite și de a induce schimbările la nivelul indivizilor.

Avantajul acestei abordări este că solicită schimbarea atitudinilor, fapt ce poate facilita, în caz de reușită, o adeziune reală de fond la schimbarea dorită.

Dezavantajul principal este acela că solicită, de obicei, efort și timp îndelungat, modificarea atitudinilor are o puternică componentă subiectivă, ceea ce face ca uncori, această abordare să fie mai delicată.

Abordarea coercitivă

Postulatul de bază al acestei abordări prevede că persoanele care au puterea de decizie trebuie să decidă, iar cele ce aveau putere, trebuie să accepte schimbarea. Pentru a produce schimbarea, managerul trebuie mai întâi să obțină puterea necesară. Managerul trebuie să recunoască faptul că puterea este exercitată în toate relațiile interumane și că unele conflicte de putere sunt deseori inevitabile, necesitând strategii specifice pentru aplanarea lor. Trebuie ținut cont și de faptul că, dacă puterea este utilizată pentru inițierea schimbării, este necesar ca întreg procesul de schimbare să se bazeze pe o sursă stabilă de putere pentru a fi menținut.

Un exemplu poate fi cazul directorului unei instituții care modifică fișa posturilor angajaților (cu sarcinile corespunzătoare) și care decide ca acestea să intre în vigoare imediat, fără nicio consultare prealabilă a angajaților, în virtutea prerogativelor funcției sale.

Această abordare poate fi *avantajoasă* pe termen scurt, deoarece consumă mai puțin timp și energie decât alte abordări, fiind indicată, în special în situații de urgență.

Dezavantajul este faptul că pe termen lung se creează rezistență la schimbare, care provoacă deteriorarea climatului de muncă.

Abordarea consensuală

Această abordare *postulează* că oamenii doresc să coopereze și, dacă participă la proces, vor face tot posibilul ca schimbarea dorită să le reușească și lor și celor care au participat efectiv. Prin urmare, atunci când se dorește o schimbare este important, ca la luarea deciziilor să participe toți actorii implicați. Abordarea consensuală nu semnifică neapărat luarea deciziei prin consens, ci modul de participare (prin consultare).

Exemple în care este utilizată o asemenea abordare pot fi: echipele de lucru multidisciplinare, luarea deciziilor în grup, negocierea între grupuri.

Un *avantaj* al celor ce utilizează această abordare este apariția efectului de halou, rezolvarea unei probleme specifice poate avea impact pozitiv asupra soluționării altor probleme; de asemenea, în echipă se stabilește un climat de încredere reciprocă și se facilitează semnificativ implementarea schimbărilor.

Principalul *dezavantaj* este acela că luarea deciziilor necesită timp și efort. Această abordare este dificil de aplicat, în cazul în care între interesele și obiectivele actorilor există divergențe semnificative/profunde, iar uneori pot apărea „falsele consensuri”, caz care va duce evident la nesoluționarea problemelor.

Factorii ce influențează alegerea unei anumite abordări

În literatura de specialitate (Bownan, C. și Asch, D., 1987) sunt identificate două categorii de factori ce trebuie luați în considerație în cazul în care se alege o anumită abordare pentru schimbare:

- 1) factorii legați direct de respectiva schimbare („task factors” – legați de sarcină);
- 2) factorii de mediu asociați indirect cu schimbarea („nontask factors”).

Tabelul 11.2

Factorii care influențează abordarea schimbării

Factori legați de schimbare		Factorii de mediu asociați indirect cu schimbarea	
factorul	impactul	factorul	exemplul/impactul
Gradul în care agentul schimbării posedă informațiile necesare pentru implementarea schimbării	<i>Dacă da:</i> se poate alege o abordare mai coercitivă <i>Dacă nu:</i> trebuie utilizată o abordare mai participativă a indivizilor ce dețin informațiile	Cultura organizațională	În cazul în care cultura organizațională tinde să favorizeze implicarea individuală în luarea deciziilor, abordarea coercitivă va fi utilizată dificil
Gradul de aderență necesar pentru implementarea schimbării	<i>Grad ridicat:</i> sunt indicate abordările consensuale și normativ-educative <i>Grad redus:</i> abordările empirico-raționale și/sau coercitive pot fi utilizate	Gradul de acceptare a agentului schimbării față de diferitele abordări	Un agent care consideră că schimbarea trebuie să se bazeze pe modificarea atitudinilor, nu va utiliza eficient o abordare coercitivă
Urgența schimbării	<i>Dacă este mare:</i> trebuie utilizată abordarea coercitivă, deoarece este cea mai rapidă <i>Dacă este mică:</i> pot fi utilizate celelalte abordări, care necesită mai mult timp	Factorul fundamental: puterea	Puterea se rezumă, schematic, la capacitatea de a produce modificarea dorită; tipul de intervenție ales de agentul schimbării va fi în funcție de cantitatea (calitatea) puterii deținute, în comparație cu cantitatea de putere deținută de destinatarul schimbării.

			Cu cât agentul schimbării deține mai multă putere, cu atât va fi mai coercitiv, și invers, cu cât va avea mai puțină putere, cu atât mai mult va trebui să utilizeze metode necoercitive
Reacțiile anticipate ale destinatarilor schimbării	<i>Dacă sunt puternice:</i> sunt indicate abordările consensuale și normativ-educative <i>Dacă sunt reduse:</i> pot fi utilizate abordările empirico-raționale și coercitive		
Cantitatea resurselor disponibile	<i>Dacă este limitată:</i> abordarea coercitivă este cea mai indicată <i>Dacă este crescută:</i> pot fi utilizate celelalte abordări		
Gradul de convergență între obiectivele agentului și cele ale destinatarilor schimbării	<i>Dacă există convergență:</i> sunt recomandabile abordările empirico-rațională și consensuală <i>Dacă nu există convergență:</i> este indicată abordarea coercitivă		

Sursa: C. Bownan și D. Asch, 1987, modificat.

Un manager are câteva *instrumente* (surse de putere), pe care le poate utiliza în instrumentarea schimbării. Acestea sunt:

- capacitatea de recompensare (valențe pozitive): creșteri salariale, promovarea, acordarea premiilor, creșterea responsabilităților;
- capacitatea de sancționare (valențe negative);
- legitimarea, dată de rolul și poziția în organizație;
- atractivitatea sa (carismă și leadership);
- credibilitatea;
- cunoștințele profesionale etc.

Utilizarea a două sau chiar mai multe instrumente creează un fenomen de sinergie, care amplifică rezultatul. Un manager care dispune de putere formală și care în același timp este și liderul informal al echipei sale poate să influențeze semnificativ procesul de implementare a schimbării.

Tabelul 11.3

Unele măsuri binevenite pentru influențarea rezistenței

Nr.	Măsurile	Premisele utilizării	Avantajele	Dezavantajele
1.	Training și informare	Informație insuficientă. Denaturarea informației	Dacă angajații sunt convingși în necesitatea schimbării, scade nivelul de rezistență	Există mult timp în cazul organizațiilor mari
2.	Invitarea la cooperare	Deficitul informației privind inițiatorii proiectului de schimbări, privind programa schimbării	Angajații susțin proiectul de schimbare și furnizează informații relevante	Există mai mult timp în cazul informațiilor greșite pentru schimbarea scopurilor
3.	Negocieri	Rezistența grupurilor neformale	Stimularea în schimbul susținerii schimbării	Cost sporit și posibilitatea aparițiilor pretențiilor din partea altui grup
4.	Stimulare și susținere	Rezistență din cauza adaptării individuale anevoioase la schimbare	Susținerea angajaților ținând cont de particularitățile adaptării individuale la schimbare reduce esențial rezistența	Există mai mult timp și au cost sporit
5.	Mișcări de personal	Ineficiența altor tactici sau costul sporit al acestora	Lichidarea rapidă a rezistenței active	Pierderea de către angajați a încrederii în conducătorii proiectului de schimbare
6.	Măsuri de impunere deschise sau ascunse	Deficitul de timp	Lichidarea rapidă a rezistenței active	Rezistență pasivă

Sursa: J. P. Kotter, C. A. Schlesinger. *Choosing Strategies for Change*//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, nr. 2, p. 111.

De reținut

- Managementul schimbării este un proces structurat, obiectivul căruia este de a planifica și a introduce schimbări în conformitate cu parametri tehnici, economici și sociali ai organizației.
- Se descriu mai multe tipuri de schimbare. După C. Handy, schimbarea indusă poate fi: de rutină, pentru a face față unei crize; inovativă sau de transformare a organizației într-un sistem social diferit.
- Persoanele care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelurile, trebuie să posede aptitudini de conducător, adecvate condițiilor din organizație și strategiilor schimbării: strategia ierarhică „de sus în jos” („top-down”); strategia în „focare contaminante”; strategia „cleștelui”.
- În organizație, schimbarea întotdeauna este însoțită de rezistență. Rezistența organizațională este reacția sistemului social al organizației la influență, deci poate fi privită ca feedback și atunci ea trebuie analizată, înțeleasă și folosită.

Întrebări pentru discuții

1. Ce este managementul schimbării?
2. Ce cauze ale schimbării cunoașteți?
3. Care sunt efectele schimbării asupra sănătății individuale, asupra productivității la nivel organizațional?
4. Ce puteți face pentru a preveni apariția rezistenței la schimbare?
5. Ce pot face managerii pentru a reduce nivelul de rezistență al angajaților?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management*. București, Ed. „ASE”, 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, 443 p.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, «Дело», 1998, 702 с.

ESENȚA, CONCEPTUL DE MARKETING ȘI MARKETING ÎN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII

Cuvinte-cheie: marketing, marketing clasic, marketingul serviciilor, marketing social, mediul de marketing.

Generalități

În mod tradițional, marketingul a fost asociat cu conceptele profitabilității și concurenței, în timp ce activitățile nonprofit nu se află în raport direct cu ceea ce relevă cele două concepte. Apare astfel întrebarea: poate fi aplicat marketingul într-o organizație, în care obținerea profitului nu reprezintă rațiunea de a exista și pentru care competitivitatea nu are o importanță primară?

Într-o companie comercială, lucrurile se prezintă astfel: compania produce bunuri sau servicii, consumatorul plătește pentru a intra în posesia lor și compania obține din această tranzacție un câștig sub formă de profit. În organizațiile nonprofit, relațiile de schimb sunt mai complexe, deoarece ele pot fi influențate de statutul organizației, de presiunile sociale și de alte elemente similare. Un produs sau serviciu este furnizat, dar consumatorul nu trebuie neapărat să plătească pentru el, deci organizația poate să nu aibă drept obiectiv obținerea profitului. Apar însă două concepte fundamentale comune atât întreprinderilor, cât și organizațiilor fără scop lucrativ, și anume: ideea de *servire a clientului* și ideea de *schimb în beneficiu reciproc*.

Organizațiile sociale furnizează servicii sau, în unele cazuri, produse pentru diferite categorii de oameni, pe care îi putem numi clienți, consumatori, pacienți, pasageri, „public”, „grup-țintă” etc. Marketingul realizează un schimb reciproc de avantaje între producători și consumatori.

12.1. Esența și dezvoltarea marketingului

Termenul „marketing” este de origine anglo-saxonă „to market”, care înseamnă a desfășura tranzacții de piață, a cumpăra și a vinde.

Primii care s-au întrebat ce este marketingul sunt americanii. Prima definiție a fost dată în 1937 de A. M. A. (American Marketing Asociație). Astfel, marketingul vizează realizarea activității economice, care generează fluxul de bunuri și servicii de la producător la consumatorul final.

Trebuie reținute 4 aspecte:

- marketingul se referă la un complex de activități;
- are sub incidența sa atât bunuri, cât și servicii;
- urmărește să orienteze fluxul de mărfuri până la purtătorii cererii;
- se referă atât la destinatarii mărfurilor, cât și la expeditorii mărfurilor.

S-a încercat, apoi, să se formuleze definiții mult mai complexe. Astfel s-au stabilit 2 definiții.

1) Elaborată în 1960 de William Stanton din SUA: marketingul este un întreg sistem de activități economice referitoare la programarea, stabilirea prețurilor, promovarea, menite să satisfacă cerințele consumatorilor actuali.

2) Philip Kotler, părintele marketingului modern, a dat 2 definiții marketingului:

- I – marketingul se referă la activitatea umană și este realizat pentru satisfacerea cerințelor și nevoilor, prin intermediul schimbului;

- II – marketingul este un proces social și managerial, prin care indivizii și grupurile de indivizi obțin ceea ce le este necesar, prin crearea, oferirea și schimbul de produse. Prin acest proces, organizațiile se racordează la piață în mod creativ, productiv și profitabil.

Au fost și alți autori, care au definit acest termen, de exemplu, englezul Michael Baker a continuat ideea lui Kotler: marketingul are atât funcție managerială, cât și funcție economică.

Marketingul, în esență, are 3 aspecte:

1) este o concepție modernă vis-a-vis de problemele pieței;

2) reprezintă o activitate practică (de fapt un complex de activități practice);

3) presupune utilizarea unor metode și tehnici specifice.

Pe parcursul anilor, această definiție a fost înnoită periodic. În definiția marketingului există trei orientări principale.

O prima orientare considera marketingul un *proces de schimb*, prin care se direcționează produsele de la producători la consumatori. Această orientare nu are în vedere decât activitățile desfășurate după producerea mărfurilor.

A doua orientare consideră marketingul un *proces creator de utilități* de timp, de loc și de posesie.

A treia orientare consideră marketingul o reprezentare a întregului mers al afacerilor, privit din punctul de vedere al clientului. Conform

acestei orientări, o firmă poate exista și activa, numai dacă își cunoaște clienții și dacă marketingul satisface necesitățile și dorințele acestora.

Concepția sau viziunea de marketing abordează noțiunea de marketing ca un sistem de idei cu privire la satisfacerea nevoilor și a dorințelor clienților și consumatorilor.

Atitudinea de marketing precizează poziția firmei, referitoare la modul în care aceasta ar trebui să satisfacă nevoile, necesitățile și dorințele clienților.

Acțiunea de marketing abordează noțiunea de marketing ca un sistem ce include metodele și mijloacele, care trebuie utilizate pentru satisfacerea necesităților, nevoilor și dorințelor clienților.

Privit ca o concepție, atitudine și acțiune, marketingul are următoarele caracteristici:

- flexibilitatea asigurată prin adaptarea operativă la cerințele clienților, urmărirea modificării acestor cerințe și cunoașterea riguroasă a acestor modificări;
- izvoarele permanente care reprezintă un efort continuu de înnoire și modernizare;
- dinamismul, manifestat prin îmbogățirea și dezvoltarea activității de marketing, respectiv a activităților noi de marketing, metode și tehnici noi de lucru;
- perfecționarea continuă care apare ca urmare a asimilării informațiilor venite de la clienți, informații ce trebuiesc utilizate pentru perfecționarea și dezvoltarea activității de marketing;
- apropierea de clienți se realizează prin alegerea cumpărătorilor și consumatorilor ale caror cerințe pot fi satisfăcute;
- satisfacerea clienților și a consumatorilor se realizează doar în cazul în care firma cunoaște foarte bine aceste necesități și dorințe.
- viziunea unitară și caracterul interogator, care nu se integrează și se orientează către consumatori și cumpărători în scopul obținerii unei eficiențe maxime.
- eficiența care nu permite obținerea eficienței maxime atât pentru clienți respectiv satisfacerea necesităților acestora, cât și obținerea eficienței maxime pentru firma cu eforturi rezonabile.

Marketingul are ca punct de plecare piața, urmărind nevoile și cerințele consumatorilor. Aceste nevoi și cerințe trebuie identificate, cercetate și selectate în condițiile unei eficiențe maxime. Pentru a îndeplini acest deziderat, firma trebuie să țină cont de următoarele cerințe:

- ea trebuie să recunoască faptul că pe piață există consumatori și cumpărători, care au nevoi și dorințe bine precizate;
- firma trebuie să identifice clienții și să cunoască nevoile și dorințele acestora, precum și comportamentul lor în consum;
- firma trebuie să satisfacă nevoile, dorințele și preferințele clienților de pe piața-țintă, selectați prin cercetare și segmentare.

Scopul final al activității de marketing îl constituie satisfacerea necesităților, nevoilor și dorințelor clienților. Pentru atingerea scopului final, firma își propune o serie de obiective. Aceste obiective pot fi grupate astfel:

- 1) obiective de volum (volumul profitului, indiferent de segmentele noi de piață și de consumatori noi);
- 2) obiective de eficiență și performanță (ex. rata profitului, înnoirea produselor, diversificarea sortimentală a produselor, fidelizarea clienților și îmbunătățirea imaginii produselor);
- 3) obiective de poziție (câștigarea, menținerea și sporirea cotei de piață, depășirea concurenței);
- 4) obiective de natură socială (obiectivele ecologice prin realizarea produselor ecologice nepoluante, ambalaje biodegradabile).

Condițiile apariției și promovării marketingului

Ca termen, marketingul a fost folosit pentru prima dată în SUA, între anii 1901–1916, însă, ca activitate a apărut din sec. al XVII-lea, odată cu dezvoltarea activităților comerciale, deși termenul de marketing a fost utilizat și înaintea celui de-al II-lea Război Mondial. Adevărata explozie, în teoria marketingului, a fost înregistrată după cel de-al II-lea Război Mondial, când s-au produs modificări substanțiale în economia mondială determinată de dinamismul economico-social.

Factorii promovării marketingului

Pe fondul dinamismului economico-social, care a generat modificări la nivel internațional, dar și în fiecare țară, s-au conturat o multitudine de factori, care determină promovarea marketingului atât la nivel național, cât și internațional. Acești factori pot fi grupați în patru grupe.

1. Schimbările produse în cadrul pieței, și anume: cererea și oferta mărfurilor care în contextul actual devine tot mai diversificată atât ca volum, cât și ca structură în diverse ramuri, sectoare, oferta depășind cererea mărfurilor; factorii de mediu care își manifestă influența prin legislația, ce susține dezvoltarea marketingului, prin instituțiile ce promovează dezvoltarea marketingului; uzura morală a produselor și serviciilor, în special a celor bazate pe tehnologii de mărfuri.

2. Factorii legați de concurență. Apariția pe piață a produselor și serviciilor în cantități tot mai mari și cu calitate sporită. Înnoirea rapidă a ofertei și sporirea numărului de ofertanți.

3. Factorii legați de firmă sau de întreprinderi, și anume: gradul și modul în care firmele aplică activitatea de marketing și însușesc orientarea de marketing. Resursele și experiența de piață a firmelor, experiența ca producător, ca comerciant. Calitatea factorului uman pentru obținerea unei eficiențe maxime.

4. Factorii legați de preocuparea sporită pentru obținerea bunăstării materiale. Includem interesul public pentru marketing și activitatea de promovare a marketingului în afara sferei economicului, la nivelul organizației nonprofit, partidelor politice și în organizații cu scop nelucrative.

Etapale în evoluția marketingului

Evoluția marketingului este caracterizată prin două direcții principale:

- dezvoltarea extensivă – promovarea marketingului, prin creșterea numărului de firme, care practică marketingul, pătrunderea marketingului în toate domeniile de activitate, respectiv, în sfera producției industriale, a serviciilor comerciale, sănătate, învățământ în randul organizațiilor nonprofit și în politică;

- dezvoltarea intensivă – promovarea marketingului prin următoarele direcții: consolidarea, perfecționarea și maturizarea marketingului.

Metode și tehnici complexe – apariția noilor concepte practice și tehnici de lucru, abordarea unor activități mai vechi, precum: promovarea, distribuția și studierea pieței.

Dezvoltarea extensivă și intensivă a marketingului în funcție de poziția întreprinderii în raport cu piața a parcurs unele etape delimitate.

1. Orientarea spre producție: potrivit acestei etape, firmele trebuie să-și orienteze activitatea spre producție, iar consumatorii trebuie să cumpere de pe piață produsele la prețul cel mai mic.

2. Orientarea spre vânzare: conform acestei concepții, firmele trebuie să ducă o politică agresivă de vânzare, pentru ai determina pe consumatori să cumpere și să consume mai mult.

3. Orientarea spre marketingul propriu-zis: potrivit căreia toate firmele, pentru a-și realiza obiectivele, trebuie să studieze și să cunoască preferințele consumatorilor și să satisfacă operativ aceste preferințe.

4. Orientarea modernă de marketing a condus la apariția unor forme noi de marketing.

Acestea sunt:

- *marketingul personalizat*, apărut în urma segmentării piețelor care grupează indivizii, ca persoane cu dorințe și așteptări distincte; acesta trebuie să se concentreze pe satisfacerea dorințelor individuale a unor grupe mici de consumatori;

- *marketingul relațional*, în crearea ofertei, rolul activ îl joacă clienții de mărfuri; clienții ajută firmele să creeze produsul de care au nevoie;

- *marketingul social*, apărut pe fondul acutizării unor probleme referitoare la deteriorarea mediului înconjurător, epuizarea resurselor naturale, deteriorarea calității vieții, foamete și sărăcie; se consideră că sarcina fiecărei organizații este de a studia nevoile și interesele piețelor-țintă într-un mod mai eficient, pentru a menține bunăstarea economică a unui grup de persoane și a societății în ansamblu.

Funcțiile marketingului

Indiferent de piață, domenii sau firme, marketingul îndeplinește următoarele funcții:

- stabilește unele relații economice între întreprindere și mediul sau extern: social, tehnologic, economic instituțional; realizarea acestei funcții presupune, pe de o parte, disponibilitatea întreprinderii de a ține cont de dorințele clienților, iar pe de altă parte, stabilirea unor relații bune între întreprindere și mediul său extern;

- cercetează piața, cumpărătorii și consumatorii, concurența și practicile de marketing; realizarea acestei funcții urmărește cercetarea clienților efectivi și potențiali, solvabilitatea acestora și comportamentul lor în consum;

- satisface necesitățile piețelor-țintă; această funcție vizează alegerea consumatorilor de pe o piață anumită, pentru a satisface acestora;

- satisface eficient nevoile, dorințele și preferințele consumatorilor de pe piața-țintă; această funcție se realizează prin elaborarea programelor de marketing și prin efectuarea cercetărilor de marketing;

- maximizează eficiența economică; această funcție trebuie privită din două puncte de vedere, și anume:

a) marketingul trebuie să fie eficient;

b) marketingul trebuie să contribuie la obținerea unei eficiențe maxime a activității întreprinderii. Realizarea acestei funcții presupune alocarea rațională a resurselor și optimizarea întregii activități economice.

12.2. Specializarea marketingului. Marketingul în domeniul sănătății

Cel care a ridicat problema specializării marketingului a fost Converse, în anii 1946–1947. Marketingul face parte din familia științelor economice, fiind o știință tânără, în dezvoltare. Kotler a spus că marketingul este mai întâi o știință descriptivă și apoi o știință normativă. Marketingul face apel la o serie de instrumente și concepții științifice de la alte științe (economie politică), pe care le dezvoltă și le dă o tentă practică. În literatura de specialitate, clasificarea marketingului se face după mai multe criterii (fig. 12.1). Clasificarea după obiectul activității.

Obiectul activității permite clasificarea în:

a) *marketingul în domeniul economic*, care se referă la sectorul cu scop lucrativ, în care se produc bunuri și servicii, prin care se satisfac cerințele consumatorului, dar în același timp aduce producătorului un profit;

b) *marketingul în domeniul social sau nelucrativ*, în care nu se produc sau prestează bunuri și servicii destinate comercializării, ci se vehiculează idei cu scopul de a declanșa comportamente sociale ce vizează o cauză socială legitimă.



Fig. 12.1. Specializarea marketingului în funcție de obiectul activității.

Marketingul în domeniul economic, datorită profilului sau naturii activității economice, s-a diferențiat în:

1) **marketingul bunurilor de consum** (de satisfacție) care este domeniul în care a apărut inițial, având astăzi cea mai largă aplicabilitate și în care se manifestă cele mai diverse și dificile probleme;

2) **marketingul bunurilor cu utilizare productivă** (a mijloacelor de producție sau a bunurilor de investiții), destinat în special consumului industrial;

3) **marketingul agricol sau agromarketingul**, care s-a detașat din domeniile prezentate mai sus, datorită particularităților pe care le imprimă acestui domeniu de activitate; o parte a produselor agricole constituie materia primă pentru obținerea altor produse sau mijloc de reproducție pe scară largită, având același rol ca și unele bunuri industriale;

4) **marketingul serviciilor**, care are ca domeniu sectorul terțiar, caracterizat prin eterogenitate, intangibilitate și inseparabilitate de prestator, ceea ce a impus apariția unor metode și tehnici specifice, iar în măsura dezvoltării atât a sectorului terțiar, cât și a marketingului, a dus la delimitarea unor domenii separate: marketingul financiar, marketingul transportului, etc.

Marketingul serviciilor cuprinde:

a. **marketingul turistic**: specificul marketingului turistic constă în creșterea rolului în vederea corelării acțiunilor proprii ale organizației de turism cu cele ale altor agenți implicați în activitatea de turism, de asemenea și sincronizarea deciziilor, adoptate la nivelul microeconomic cu cele de la nivelul macroeconomic;

b. **marketingul financiar-bancar**: se obsearvă adoptarea unei noi strategii, prin care se urmărește „crearea valorii pentru clientelă”, adică producerea serviciilor pentru o anumită clientelă, dispusă să plătească mai mult;

c. **marketingul transporturilor**, care s-a impus ca urmare a dezvoltării activității economico-sociale ce a dinamizat și a diversificat transportul;

d. **marketingul managerial**, care se prezintă ca o concepție cu privire la organizarea și desfășurarea selecției, antrenamentul și lansarea în activitatea economică a celor mai buni specialiști, a managerilor, conform căreia generațiile de angajați trebuie să fie permanent adaptate cerințelor prezentate și viitoare ale întreprinderii, deci ale pieții de desfacere, pe care să le satisfacă în condiții de maximă eficiență.

Un loc aparte îl ocupă pregătirea forței de muncă pentru funcțiile de conducere, deci a managerilor, deoarece se consideră că pentru o înțelegere, datorită efectului de antrenare, este mult mai importantă alegerea managerului, decât a mărții pe care o va produce. Managerul de marketing este acela care trebuie nu doar să găsească cumpărătorii, ci să influențeze nivelul, structura și caracterul cererii, pentru a realiza obiectivul de maximizare a rezultatelor finale. Prin urmare se poate spune că marketingul-management se conturează ca o disciplină intermediară între marketing și management.

Marketingul social, caracteristic domeniilor nelucrative sau sectoarelor „necomerciale”, care nu presupun comercializare și profit, altfel spus *activități nonprofit*, a apărut în deceniul al VIII-lea, prin prelungirea marketingului în domeniile extraeconomice și cuprinde tot ceea ce se află dincolo de sfera economică.

Introducerea acestui concept, în circuitul de idei, îi aparține lui Ph. Kotler și G. Zaltman, care au avut (mai ales Kotler) o contribuție esențială la delimitarea sferei, evidențierea particularităților acestui domeniu al marketingului și definirea prin „elaborarea, punerea în aplicare și controlul programelor, urmărind creșterea adeziunii la o idee, la o cauză sau la un comportament social, în cadrul unuia sau mai multor grupe vizate”.

Marketingul social utilizează segmentarea pieței, studiile de piață, punerea în valoare a conceptelor de comunicație, facilități, stimuli, teoria schimburilor, pentru a obține maximum de reacție din partea grupelor vizate.

Organizațiile sociale furnizează servicii sau, în unele cazuri, produse pentru diferite categorii de oameni, pe care îi putem numi clienți, consumatori, pacienți, pasageri, „public”, „grup-țintă” etc. Marketingul realizează un schimb reciproc de avantaje între producători și consumatori.

În 1971, Ph. Kotler și G. Zaltman au introdus noțiunea de „Marketing social” (Social marketing, an approach to planned social change, in *Journal of Marketing*, July, 1971), deja în 1972 s-a organizat, la Universitatea din Illinois, Conferința Națională de Marketing Social, iar la Bruxelles (1975) primul Congres Internațional de Marketing Social, la care s-a enunțat și prima definiție.

Una dintre primele definiții date marketingului social aparține americanilor Philip Kotler și Gerald Zaltman, care considerau că „mar-

ketingul social reprezintă proiectarea, implementarea și controlul programelor de marketing, care privesc acceptarea unor idei sociale”.

În privința delimitării sferei de cuprindere a marketingului social, considerăm că o definiție corectă este cea dată în anul 1989 de specialiștii germani Manfred Bruhn și Jörg Tilmel: „marketingul social reprezintă planificarea, organizarea, implementarea și controlul strategiilor și activităților de marketing ale organizațiilor necomerciale, care sunt îndreptate, în mod direct sau indirect, spre rezolvarea unor probleme sociale”.

Deosebit de importante pentru înțelegerea conținutului conceptului de marketing social sunt particularitățile acestuia în raport cu marketingul clasic. Manfred Bruhn identifică patru aspecte, care diferențiază marketingul social de cel clasic:

- organizațiile care practică marketingul social își propun, ca scop principal, spre deosebire de alte întreprinderi, să promoveze interesele unor grupuri sau ale societății; dacă, de regulă, scopul principal al unei întreprinderi este acela de a obține profit, pentru o organizație socială, obținerea unor venituri poate reprezenta un obiectiv auxiliar, subordonat atingerii scopului principal;
- produsele oferite de organizațiile sociale nu sunt identice cu produsele realizate de întreprinderi; alături de produsele și serviciile clasice apar ideile și alte bunuri imateriale; de regulă, acestea reprezintă principalul obiect de activitate al organizațiilor sociale;
- organizațiile care practică marketingul social nu se străduiesc să sporească cererea pentru produsele lor în rândul anumitor grupuri-țintă de consumatori, așa cum procedează întreprinderile; în multe cazuri, ele se străduiesc să influențeze imaginea și comportamentul grupurilor-țintă, uneori chiar împotriva voinței acestora; din obișnuință sau din comoditate, oamenii nu adoptă un comportament nou (de exemplu: renunțarea la fumat sau efectuarea periodică a unui control medical), decât cu o anumită reticență, chiar dacă acest comportament corespunde intereselor lor;
- eterogenitatea tipurilor de organizații sociale existente; dacă în organizațiile cu scop lucrativ se pot utiliza doar câteva criterii pentru a identifica principalele tipuri existente, în organizațiile cu scop nelucrativ, criteriile ce pot fi utilizate și tipurile rezultate sunt mult mai numeroase, ceea ce face foarte dificilă clasificarea acestor organizații.

Pentru perioada actuală, confruntată pe de-o parte cu mari probleme ce rezidă în accentuarea „tensiunilor” dintre resursele limitate și nevoile în continuă creștere, determinate și de sporul natural fără precedent al populației, iar pe de altă parte, cu dezvoltarea considerabilă a sectorului nelucrative, care reflectă gradul înalt de civilizație și progres, gestionarea rațională a acțiunilor sociale apare ca o necesitate stringentă, care încearcă să găsească rezolvarea marketingul social. Pentru a găsi cele mai bune soluții, el își propune să asigure cunoașterea cerințelor de o anumită natură din mediul social.

Marketingul social are o sferă eterogenă, deoarece vizează domenii foarte diferite, reprezentate de *instituțiile publice* (organisme guvernamentale) sau private (organizații particulare) de: învățământ, cultură, artă, sport, religie, sănătate publică, timp liber, politică (cea mai importantă componentă fiind cea denumită *marketing electoral*), ecologie etc. sau *organizații caritabile*, care implică dezvoltarea unor programe destinate susținerii și impunerii unor cauze sau idei sociale, cum ar fi: donații pentru persoane defavorizate (filantropie), lupta împotriva poluării, alcoolismului, discriminării etc., cauze susținute, în general, de organizații neguvernamentale (ONG) umanitare, civice, ecologice, de apărare a drepturilor omului ș.a.

Importanța pe care o au asemenea domenii ale activității umane în societatea modernă a condus la diversificarea și specializarea marketingului în funcție de condițiile specifice ale fiecărui domeniu, de experiența acumulată și de propriile probleme ce trebuie rezolvate, pentru dezvoltarea acestuia.

Aceasta s-a concretizat la diferențierea obiectivelor, a metodelor și a tehnicilor de investigare și acțiune pe piață. Ca urmare s-au impus deja: ecomarketingul, marketingul educațional, marketingul sănătății publice, electoral, cultural, sportiv etc.

Orice organizație nonprofit (ONP) trebuie să-și delimiteze clar scopurile de acțiune, pe de-o parte, ceea ce-i oferă posibilitatea stabilirii obiectivelor specifice, măsurabile pentru organizație și pe de altă parte, scopurile de imagine, prin care ea se face cunoscută de către public, mass-media, beneficiari.

De asemenea, organizația trebuie să-și asigure o anumită poziție în cadrul comunității, aceasta depinzând de abilitatea creării impactului, îndeosebi, prin clarificarea misiunii sale. În acest scop, organizația trebuie să identifice nevoile comunității, în care dorește să-și desfășoare

activitatea, să găsească soluții pentru rezolvarea lor, să cunoască competitorii, să elaboreze mesajul prin care-și exprimă clar poziția, pe care apoi să o testeze pentru a afla dacă va fi susținută.

Desigur, obiectivele organizațiilor nonprofit sunt complexe, dată fiind paleta largă a domeniilor de activitate, ele vizând locuri, oameni, idei, organizații. Realizarea obiectivelor nu poate fi efectuată strict în termeni financiari, întrucât acestea se concretizează prin: popularizarea unor cauze sociale, îmbunătățirea atitudinii publice, încurajarea donațiilor și a contribuțiilor, evidențierea și consolidarea unor atitudini sociale, distribuția unor idei sau informații, comunicarea punctelor de vedere, încercarea de a schimba comportamentul (ex. campanii în favoarea planificării familiale, a combaterii fumatului, alcoolismului, abuzului de droguri), modificarea unor credințe (ex. convingerea pentru liberalizarea avortului), întreprinderea unor acțiuni de schimbare a convingerilor (ex. campanii în favoarea drepturilor femeii, toleranței etnice și religioase, a protecției speciilor pe cale de dispariție), determinarea unor acțiuni ocazionale (ex. campania de imunizare în masă), etc. Obiectivele trebuie definite clar de la început, pentru a fi corect recepționate de toate categoriile de public implicate: guvern, beneficiari, donatori, comunitate, voluntari, etc.

Organizațiile nonprofit, prin programele ce le desfășoară, se identifică cu organizațiile prestatoare de servicii în folosul comunității. De aceea trebuie ținut cont de cele patru caracteristici ce diferențiază serviciile de produse și care impun serviciilor de marketingul o serie de particularități ce se regăsesc și în marketingul social: intangibilitate, variabilitate, inseparabilitate, perisabilitate.

Specific marketingului nonprofit este faptul că el se adresează celor două categorii de persoane: beneficiarilor (clienților organizației) și finanțatorilor. Aceasta implică, pe de o parte, identificarea și evaluarea nevoilor consumatorilor, a publicului din comunitate, pentru a defini „nișa” unică a organizației și grupul-țintă, interesat în delimitarea, în final, a obiectivului generic al organizației, prin stabilirea serviciilor care satisfac eficient nevoile clienților, ceea ce contribuie la creșterea bunăstării sociale în comunitate.

Pe de altă parte, marketingul nonprofit vizează identificarea potențialilor finanțatori, cunoașterea problemelor și intențiile acestora, păstrarea unor relații deosebite între donatori și organizațiile nonprofit.

Organizațiile nonprofit sunt în contact permanent cu mass-media, comunitatea și persoanele legate de organizație, cum ar fi: membrii consiliilor de conducere, ai comitetelor executive, voluntari, etc.

Corelarea ofertei de servicii sociale a ONP-urilor cu obținerea resurselor financiare necesare îndeplinirii lor, impune utilizarea unor mijloace și instrumente specifice pentru strângerea fondurilor și găsirea sponsorilor, pe care marketingul nonprofit îi poate identifica în persoana unor indivizi sau grupuri interesate (ex. organizații economice, grupuri religioase, fundații, guvern).

Pentru susținerea programelor sociale este foarte important ca opinia publică să fie informată despre problemele sociale respective, consecințele ignorării acestora, precum și despre modalitățile prin care se poate contribui la rezolvarea ei. Nu trebuie să se pornească de la premiza că toată lumea cunoaște existența unei anumite probleme sociale și este dispusă să ofere bani pentru susținerea unor cauze sociale, chiar dacă apreciază pozitiv campaniile organizate în acest scop de ONP.

De aceea, dacă activitățile promoționale care se pot desășura cu succes sunt bine organizate, ele au un rol deosebit. Marketingul nonprofit include toate eforturile depuse de organizațiile, care nu sunt firme de afaceri, în vânzarea produselor, creșterea numărului membrilor, câștigarea sprijinului, solicitarea fondurilor sau realizarea oricărui alt obiectiv al marketingului.

Obiectivul esențial al marketingului nonprofit îl constituie rezolvarea nevoilor clienților, care sunt utilizate ca justificare pentru obținerea resurselor, acestea reprezentând rațiunea „de a fi” a organizațiilor nonprofit.

Întrucât succesul activităților din aceste organizații nu se poate aprecia prin profitul obținut, rolul marketingului constă în evidențierea acelor caracteristici, proprietăți, calități, care sunt reprezentative pentru organizație, a cărei activitate trebuie orientată spre client (beneficiar), pentru că au șanse de supraviețuire în competiția pentru donații și burse, doar acelea care satisfac cerințele clienților. Ca urmare, marketingul nonprofit devine tot mai sofisticat, mai complex, întrucât fiecare segment de piață trebuie abordat în termeni specifici.

Experiența a demonstrat că pe termen lung au avut succes doar organizațiile, care au adoptat deciziile în funcție de dorințele și necesitățile clienților. În cadrul acestei clasificări deosebit unele tipuri de marketing social.

1. *Ecomarketingul* sau marketingul ecologic este responsabil de serviciul apărării ambianței și a ecologiei.

El reprezintă totalitatea activităților implicate în obținerea accep-
tării sociale a ideilor ecologiste, a unui comportament public și privat
corespunzător cerințelor ecologice. Obiectivul esențial al ecomarketin-
gului este integrarea conștiinței ecologice, care poate opri degradarea și
dispariția planetei.

2. *Marketingul educațional* reprezintă o nouă concepție cu privire
la desfășurarea activităților educaționale, ca expresie a prospectării și
perfecționării mijloacelor, prin care învățământul poate utiliza posibi-
litățile sale de integrare și influențare a societății.

Marketingul educațional are ca obiectiv elaborarea și aplicarea stra-
tegiilor și programelor de instrucție și educație, prin evaluarea corectă și
reproiectarea în permanență, în vederea corelării formării tinerei generații
cu interesele generale ale societății, cu dezvoltarea personalității umane.

3. *Marketingul cultural și sportiv* este determinat, pe de-o parte, de
dezvoltarea fără precedent a acestor activități ca expresie a gradului de
civilizație și pe de altă parte, de sporirea concurenței între ofertanți. Apli-
carea marketingului în sport presupune faptul că el a devenit un multi-
produs, capabil să genereze cel puțin patru categorii de rezultate, expri-
mate în termeni de rentabilitate: rezultate sportive, rezultate financiare,
rezultate motivaționale și rezultate în marketing și comunicații.

De asemenea trebuie ținut cont de faptul că publicul se află atât în
ipostază de practicant, cât și de spectator, iar în această activitate apar
anumite relații între instituțiile sportive și agenții de mediu. S-a mai pre-
cizat faptul că marketingul sportiv se practică atât la nivelul unor orga-
nizații specifice (comitete olimpice, federații), deci la nivel macro, cât și
la nivel de cluburi și asociații sportive, deci la nivel micro.

4. *Marketingul în domeniul sănătății publice* constă dintr-un an-
samblu de activități, care dirijează „producția” și distribuția îngrijirilor
medicale, bazându-se pe cunoașterea beneficiarului și a nevoilor lui.
Cererea serviciilor medicale este reprezentată de elementele specifice de
natură demografică și social-economică, care determină calitatea fondu-
lui biologic al populației, impun evaluarea exactă a nivelului morbidi-
tății generale și specifice, precum și estimarea tendințelor ei. Oferta ser-
viciilor medicale se poate realiza pe baza următoarelor principii:

- crearea posibilităților de plată;
- necesități determinate obiectiv sau subiectiv;
- beneficiu maxim față de costuri (prin beneficiu, înțelegând in-
fluența favorabilă asupra stării de sănătate);

– acordarea asistenței prioritare celor care au nevoie de ea.

Necesitatea distribuirii ofertei în funcție de unul dintre aceste principii decurge din faptul că, și în acest domeniu, resursele sunt limitate, astfel marketingul abordează prognozele pentru estimarea cererii și în funcție de alocarea resurselor pentru ofertă.

Și în acest domeniu, politica de marketing trebuie să vizeze crearea unor linii de produs, îmbunătățirea asistenței de urgență a serviciilor medicale, acordarea asistenței medicale la sediul organizațiilor, precum și elaborarea unor programe de publicitate cât mai expresive.

În domeniul serviciilor de sănătate, delimităm 3 aspecte ale activității de marketing:

- marketingul intern, care presupune ca firma ce prestează serviciile să investească mult în calitatea și performanțele angajaților;
- marketingul extern, care presupune reclama unui serviciu excelent în baza existenței unui personal pregătit necesar și capabil să ofere un astfel de serviciu;
- marketingul interactiv ce presupune modul în care se percepe calitatea serviciului și depinde, îndeosebi de calitatea relației cumpărător-vânzător.

Scopul strategiei de marketing, pentru instituții medicale, nu este de a prefăce această instituție în una „business orientată” spre profit. Pentru instituții medicale, obiectivul strategiei de marketing este aplicarea marketingului social în practicile de zi cu zi ale acestei instituții. Strategia de marketing propusă acționează în două direcții de bază:

- introducerea unei orientări de marketing în managementul serviciilor și al eforturilor, îndreptate către îmbunătățirea calității activităților IM;
- informarea publicului despre spectrul de servicii acordate de IM și nivelul calității acestora, pentru a-și putea crea o viziune realistă despre instituție și posibilitățile personalului medical al acesteia.

În cazul în care examinăm: calitatea serviciilor, prețul și alte costuri monetare și nonmonetare, accesul la servicii și factorii care intervin în creșterea și descreșterea acesteia, precum și promovarea, utilizarea atitudinii de strategie de marketing și a terminologiei de specialitate este importantă. *Tabelul 12.1*, de mai jos, demonstrează aceste diferențe.

Dezbaterile care au avut loc în ultimii ani, referitoare la locul, rolul și perspectiva marketingului în societatea modernă, au evidențiat două tendințe.

Prima tendință reflectă extinderea domeniilor de aplicare a marketingului în diverse sectoare ale activității umane, întrucât specialiștii consideră că o serie de probleme sociale și de politică economică ale societății pot fi soluționate cu ajutorul tehnicilor de marketing, constatându-se similitudini între problemele ce trebuie rezolvate și cele care se pot rezolva prin aplicarea aceluiași principii și metode.

Tabelul 12.1
Diferențele între business marketing și marketingul serviciilor medicale

Elementele de marketing	Business-marketingul	Marketingul serviciilor medicale (nonprofit)
Produsul/ Serviciile	Scopul principal este de a-și spori profitul prin îmbunătățirea produsului sau a serviciul astfel încât să fie depășite competiția, creșterea pieței, segmentarea pieței și localizarea celei mai potrivite nișe, etc.	Scopul principal este creșterea calității serviciilor, pentru a deservi mai bine publicul
Prețul/Taxa	Obiectivul principal este de a avea o politică de prețuri, care va maximiza profitul (preț vs. costuri) sau de a plasa compania într-o poziție favorabilă pe piață	Obiectivul principal este garan-tarea echității sociale în oferirea serviciilor de sănătate, în același timp asigurând progresele pozitive ale organizațiilor ce oferă serviciile medicale (facilități, echipament, personal instruit, etc.)
Accesul	Scopul este de a aduce produsul/serviciul în contact cu potențialul consumator, pentru a facilita schimbul	Scopul este de a asigura echitatea în accesul la servicii și de a facilita accesul pentru cei care au nevoie și vor beneficia cel mai mult de pe urma acestuia
Promovarea	Scopul promovării este de a afecta cererea astfel încât să fie modificată „posta” publicului, prin intermediul publicității sau a altor forme de promovare	Scopul principal este de a face serviciile oferite bine cunoscute și a forma un comportament, care ar diminua riscurile îmbolnăvirilor

A doua tendință exprimă inoportunitatea trasării unor granițe între domeniile de aplicare a marketingului, deoarece în cele mai multe cazuri, modificările substanțiale în structura, formele, metodele și tehnicile de marketing ce trebuie utilizate, nu sunt necesare.

12.3. Mediul de marketing. Evaluarea mediului de marketing

Conceptia marketingului impune firmele să își desfășoare toate activitățile în relație permanentă cu mediul. Mediul firmei cuprinde totalitatea agenților și forțelor, care influențează capacitatea întreprinderii de a-și realiza obiectivele.

Caracteristicile mediului organizației sunt:

- complexitatea, reliefată prin faptul că mediul este compus din mai mulți agenți și forțe care acționează în diferite forme și modalități de identitate;
- diversitatea, caracterizată prin faptul că există diferențe între componentele mediului atât la nivel național, cât și internațional.
- dinamismul, caracterizat prin faptul că raporturile dintre agenții și forțele ce compun mediul se găsesc într-o mișcare permanentă.

Formele mediului

Mediul, în funcție de caracteristicile și intensitățile schimbărilor, îmbracă diferite forme.

- *Mediul stabil* apare în cazul în care evoluția evenimentelor și a raporturilor între companiile mediului sunt lente, calme și ușor-previzibile. Este mediul ideal pentru firme, dar este întâlnit tot mai rar.
- *Mediul instabil* se caracterizează prin modificări frecvente, în majoritatea organizațiilor care sunt greu de prevăzut. În economia mondială, acest mediu este întâlnit des.

- *Mediul turbulent* se caracterizează prin schimbările bruște în organizații, care sunt greu de prevăzut. Acesta este periculos, dar oferă posibilități unor firme, care sesizează primejdia, să obțină rezultate deosebit de bune într-un timp foarte scurt, este mediul caracteristic economiei țării noastre și a tuturor țărilor aflate în perioada de tranziție, țări în care reformele trenează, populația sărăcește, iar asistența socială are un nivel foarte scăzut.

Componentele mediului firmei

Mediul firmei poate fi structurat din 3 puncte de vedere:

- 1) geografic;
- 2) după nivelul componentelor;
- 3) în funcție de raportul elementului mediului cu firma.

În prezent, principalul fenomen demografic cu efecte asupra marketingului îl constituie îmbătrânirea populației. Cauzele acesteia sunt: scăderea natalității, reducerea vârstei de pensionare, declinul persoanelor tinere și creșterea populației vârstnice. Acest fenomen influențează piața bunurilor și a serviciilor pentru creșterea acesteia.

Gradul de urbanizare

Acesta are un rol semnificativ în conturarea mediului demografic. Cu cât mai mare este numărul populației urbane, cu atât mai repede crește cererea de bunuri și servicii. În ultimul timp, asistăm la migrarea populației spre mediul rural, populație cu venituri modeste, care influențează în mod nefavorabil cererea de bunuri și servicii.

Organizarea socială se referă la modurile în care acționează personalul și legăturile dintre acestea. Există 3 tipuri de organizații sociale.

- Organizarea bazată pe înrudire are la bază familia, însă noțiunea de familie diferă de la o țară la alta, astfel:
 - în țările dezvoltate, familia este alcătuită doar din copii și părinți;
 - în țările slab dezvoltate, familia poate fi formată din părinți, copii și bunici.
- Organizarea pe clase sociale (pot fi rigide și flexibile).
- Organizarea după interese. Acest tip de organizare are ca rezultat grupurile de interese, organizate pe asociații profesionale și religioase și grupe variate pe vârstă, cum ar fi: grupa seniorilor, a juniorilor.

Factorii culturali

Cultura reprezintă comportamentele învățate, împărtășite și transmise de către membrii societății. Ea prezintă:

- internul, format din elemente care influențează din interior marketingul firmei;
- externul, care reprezintă ambientul factorilor exteriori ce influențează marketingul firmei.

Definiție. *Mediul de marketing* reprezintă totalitatea factorilor, agenților și tipurilor de comportament în interiorul și exteriorul organizației, sub acțiunea cărora, aceasta își desfășoară activitatea. Mediul cuprinde: mediul intern, extern și de legătură. Factorii mediului extern nu pot fi controlați, cei ai mediului intern pot fi controlați. Mediul de legătură este alcătuit din totalitatea relațiilor dintre organizație și mediul extern. Aceste relații apar ca relații de piață, relații de concurență. Mediul de marketing are un caracter dinamic.

Mediul intern reprezintă ansamblul condițiilor, al activităților și al relațiilor proprii instituției medicale.

Factorii mediului intern sunt: resursele instituției medicale (umane, materiale și financiare); conducerea; organizarea internă a activității medicale, administrative, financiare etc.; elementele de marketing privind produsul, prețul, distribuția, promovarea (mixul de marketing).

Mediul extern al instituției medicale este format din ansamblul agenților și factorilor în cadrul și sub influența cărora activează instituția. El cuprinde micromediul extern și macromediul extern.

Micromediul firmei sau mediul apropiat cuprinde totalitatea componentelor mediului extern, cu care întreprinderea este în relații permanente, pentru realizarea obiectivelor de marketing. Micromediul include factorii și forțele cu acțiune imediată asupra organizației, care influențează direct succesul activității desfășurate și asupra cărora și organizația își exercită controlul.

Subiecții micromediului sunt: consumatorii de servicii medicale; furnizorii de resurse financiare, materiale și umane, intermediarii concurenței; publicul; legile; organele de stat, etc.

Relațiile de piață sunt stabilite cu clienții, furnizorii și intermediarii pe baze contractuale.

Clienții reprezintă cea mai importantă componentă a macromediului, aceștia pot fi grupați după următoarele criterii:

- în funcție de statutul lor pot fi: consumatorii individuali, cumpărătorii organizaționali (spitale) și cumpărătorii guvernamentali (agenții și firmele guvernamentale);
- în funcție de localizarea geografică, pot fi clienți naționali, amplasati pe piața internă și internațională și pe diverse piețe.

Intermediari sunt numiți toți cei care mijlocesc legăturile de afaceri între producători și clienți în calitatea lor de consumatori și utilizatori. Cei mai importanți, pe piața comercială, sunt intermediarii comerciali, respectiv, distribuitorii, agenții, angrosiștii și detaeliștii.

Furnizorii reprezintă o altă componentă a micromediului, care asigură întreprinderii resursele necesare realizării obiectivelor firmei. Furnizorii se pot clasifica în următoarele subgrupe:

- furnizori de resurse materiale – persoane fizice sau juridice de la care întreprinderea cumpără mărfuri, începând cu materii prime, materiale, mașini și utilaje;

- furnizori de forțe de muncă (unități de învățământ, oficii de plasare a forței de muncă și agenții specializate);
- prestatorii de servicii, reprezentați prin societăți de asigurări de transport, agenții publicitare.

Concurenții reprezintă o componentă importantă, deoarece economia de piață concurențială, prin definiție concurentă, se poate clasifica după următoarele criterii:

- în funcție de raporturile concurențiale, date de numărul, mărimea și poziția concurenților distingem: monopolul, oligopolul, concurența monopolistă, perfectă la nivelul ramurii și concurența generică.

Publicul reprezintă ansamblul instituțiilor, asociațiilor, organizațiilor mass-media, care prin atitudinea opțiunilor și acțiunilor lor pot influența favorabil sau nefavorabil activitatea firmei.

Macromediul de marketing cuprinde forțele externe care acționează asupra organizației și a micromediului, stimulând activitatea acesteia.

Factorii macromediului: mediul demografic, mediul economic, mediul tehnologic, mediul instituțional, mediul politic, mediul cultural.

Macromediul reprezintă acea parte a mediului extern, care afectează indirect și pe termen lung activitatea firmei. Macromediul poate fi analizat după modulul STEP:

- S – social-cultural;
- T – tehnologic;
- E – economic;
- P – politic-instituțional.

S – mediul social-cultural este caracterizat de factorii sociali și culturali, care influențează micromediul și consumatorii.

Componentele mediului social-cultural sunt:

- 1) factorii demografici;
- 2) organizarea socială;
- 3) mediul cultural.

Factorii demografici prezintă o importanță deosebită, deoarece ei reprezintă mărimea populației, structura populației pe vârste și gradul de urbanizare.

Mărimea populației și tendințele sale sunt importante pentru aprecierea pieței. Creșterea populației înseamnă sporirea nevoilor și are un rol important în aprecierea cererii de bunuri și servicii, astfel, o explozie demografică conduce la apropierea cererilor.

- pe termen lung - pentru locuințe, școli, servicii;
- pe termen scurt și mediu - pentru alimente, îmbrăcăminte, jucării.

Structura populației pe vârste are următoarele caracteristici: este unică, în sens că nu se aseamănă cu altele, este dată de numărul mare de elemente ale culturii și ale raporturilor diferite între componentele culturii. Cultura nu este transmisă pe cale biologică, ci este învățată, dinamică, are tendința de a fi conservatoare, rezistând schimbării și sporind continuitatea.

T - mediul tehnologic cuprinde ansamblul cunoștințelor tehnice, acumulate de-a lungul timpului. Pentru a face față tendințelor tehnologice, consumatorii și firmele trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- accelerarea ritmului schimbărilor tehnologice;
- posibilitățile de inovare practic nelimitate corelate, dezvoltate generează diferențieri de la o firmă la alta, de la o țară la alta;
- îmbunătățirea permanentă a reglementărilor în domeniul tehnologic, îndeosebi pentru promovarea inovațiilor, a garantării securității produselor;
- orientarea ecologică în domeniul tehnologic prin eliminarea tehnologiilor, materialelor și proceselor de fabricație poluante.

E - mediul economic reprezintă componenta macromediului, formată din grupurile și factorii de natură economică. Mediul economic este compus din venituri, structurile cheltuielilor, dezvoltarea umană, costuri, infrastructurile factorilor monetari și financiari, structura și situația economică.

Cu cât veniturile sunt mai mari, cu atât crește mai repede puterea de cumpărare și, implicit, cererea de bunuri și servicii. Pentru a evalua puterea de cumpărare se repartizează veniturile pe clase, astfel:

- clasa cu venituri mari este formată din consumatorii resurselor de lux;
- clasa cu venituri medii este formată din cei care cheltuiesc veniturile cu chibzuință, dar pot achiziționa și produse de lux;
- clasa cu venituri mici este formată din cei care achiziționează produse de primă necesitate;
- pătura defavorizaților, alcatuită din șomeri, cei ce primesc ajutor de la stat (care trăiesc sub pragul sărăciei).

Structura cheltuielilor consumatorilor

Cheltuielile sunt structurate astfel:

- cheltuieli de primă necesitate;

- cheltuieli pentru sănătate;
- economiile;
- cheltuieli pentru timpul liber;
- cheltuieli achiziționale sau neplanificate.

Dezvoltarea umană

Aceasta se apreciază cu ajutorul indicilor dezvoltării umane, prin care se determină bunăstarea populației și a puterii de cumpărare.

Infrastructura este alcătuită din infrastructura economică respectiv, rețeaua de transport, energie, comunicații, infrastructura comercială și de marketing, respectiv, rețeaua de magazine și infrastructura financiară, respectiv, băncile și instituțiile financiare.

Factorii monetari și financiari cuprind situația monedei naționale, creditul, taxele și impozitele, economia de piață. Situația monedei naționale este data de cursul de schimb, care reprezintă prețul, la care se schimbă o monedă străină într-o monedă națională.

Cursul poate fi: fix, stabilit de o bancă.

Creditul este important, deoarece mărește posibilitatea populației de a achiziționa bunuri și servicii și ajută întreprinderile să-și mărească fondurile financiare.

Taxele și impozitele

Cu cât mai mare este nivelul acestora, cu atât mai mult scad veniturile populației și posibilitatea de a achiziționa mărfuri și servicii.

Economiile populației

Cu cât mai mari sunt acestea, cu atât mai repede crește cererea de bunuri și servicii. Situația economică poate influența pozitiv și negativ cererea de bunuri și servicii, astfel, o creștere economică sănătoasă cu o inflație mică sporește cererea de bunuri și servicii. Nivelul ridicat al inflației conduce la scăderea cererii de bunuri și servicii.

P - Mediul politic legal și instituțional include toate forțele politice și raporturile dintre acestea cu mediul, care pot efectua activitatea de marketing.

Mediul legal instituțional reprezintă ansamblul legilor, reglementărilor și instituțiilor care le aplică.

Reglementările naționale care privesc marketingul se referă la calitatea produselor și serviciilor, garantarea securității acestora, protejarea produselor și serviciilor, protecția consumatorului, ambalarea și etichetarea produselor.

De reținut

- Marketingul reprezintă procesul planificării și execuției conceptului [de produs - n.n.], stabilirii prețului, promovarea și distribuția ideilor, a bunurilor și a serviciilor, pentru a crea schimburi care să satisfacă obiectivele individuale și organizaționale.
- Ca termen, marketingul a fost folosit pentru prima dată în SUA, între anii 1901–1916, însă ca activitate a apărut din sec al XVII-lea, odată cu dezvoltarea activităților comerciale.
- Scopul final al activității de marketing îl constituie satisfacerea necesităților, a nevoilor și a dorințelor clienților.
- Pe fondul dezvoltării extensive și intensive marketingul a parcurs unele etape: a) orientarea spre producere, b) orientarea spre vânzare; c) orientarea de marketing propriu-zisă, care presupune că toate firmele pentru a-și atinge obiectivele, trebuie să studieze și să cunoască preferințele consumatorilor și să satisfacă operativ aceste preferințe; d) orientarea modernă de marketing care a condus la apariția unor noi forme de marketing. Acestea sunt: 1) marketingul personalizat; 2) marketingul relațional; în crearea ofertei, rolul activ îl joacă clienții de mărfuri; clienții ajută firmele să creeze produsul de care au nevoie; 3) marketingul social; a apărut în urma acutizării unor probleme referitor la deteriorarea mediului inconjurător, epuizarea resurselor naturale, deteriorarea calității vieții, foamete și sărăcie.
- Organizațiile nonprofit, prin programele ce le desfășoară se identifică cu organizațiile care prestează servicii pentru comunitate. De aceea trebuie ținut cont de cele patru caracteristici ce diferențiază serviciile de produse și care impun marketingului serviciilor o serie de particularități, care se regăsesc și în marketingul social: intangibilitate, variabilitate, inseparabilitate, perisabilitate.
- Obiectivul strategiei de marketing pentru instituții medicale este aplicarea marketingului social în practicile de zi cu zi a acestei instituții.

Întrebări pentru discuții

1. Ce semnifică conceptul de marketing și procesul de marketing?
2. Care sunt cauzele apariției marketingului?
3. Identificați contribuția marketingului la crearea utilității.
4. Care sunt efectele aplicării marketingului asupra sănătății individuale, asupra productivității și la nivel organizațional?

5. Numiți specializările de marketing în diferite ramuri ?
6. Ce pot face managerii pentru a implementa aplicarea principiilor de marketing în procesul decizional?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management*. București, Ed. „ASE”, 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоурн Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.
5. Kotler Ph. *Managementul marketingului*. București, Ed. „Teora”, 1999, p. 1040.

MANAGEMENTUL MARKETINGULUI ȘI STRATEGIILE DE DEZVOLTARE

Cuvinte-cheie: managementul marketingului, strategia de marketing, mixul de marketing, imaginea corporativă, politica de produs, politica de preț, politica de promovare.

Generalități

Managementul marketingului vizează realizarea obiectivelor marketingului, având în vedere resursele instituției și situația pieței, precum și planificarea, execuția activităților necesare pentru aceasta. Dacă acestea sunt îndeplinite corespunzător nevoile consumatorilor sunt satisfăcute în condiții superioare, având loc, totodată și eficientizarea activității organizației.

Relațiile economice au impus, în cadrul relațiilor de piață, ca activitatea de marketing să dobândească un loc propriu în managementul instituției medicale. Putem spune că marketingul devine un factor de pregătire și modelare a deciziilor strategice ale instituției medicale.

13.1. Managementul marketingului. Etapele de realizare

Managementul marketingului reprezintă procesul de planificare și aplicare în practică a concepției, a stabilirii prețului, a promovării și distribuirii unor bunuri, servicii și idei destinate schimburilor cu anumite grupuri, care să satisfacă clientela și obiectivele organizației (Philip Kotler).

Pe lângă cele două funcții de bază ale managementului: organizarea și execuția, managementul marketingului are două funcții distincte: dezvoltarea serviciilor prestate și implementarea noilor activități. Ambele sunt importante, dar pentru ca instituția să desfășoare o activitate profitabilă, cele două funcții trebuie să se dezvolte simultan. Iată de ce există unele modalități de abordare a managementului marketingului.

Abordarea separată – spre sfârșitul sec. al XX-lea s-a delimitat clar sfera preocupărilor.

Marketingul implică orientarea spre piață și client a tuturor activităților organizației și are drept funcții fundamentale investigarea mediului și adaptarea firmei la mediu.

Managementul are în centrul preocupărilor sale firma și esența sa o constituie exercitarea proceselor și a relațiilor de management.

Abordarea comună – la sfârșitul sec. al XX-lea apar evoluțiile și interacțiunile obiectivelor de studiu ale celor două științe. Acestea sunt:

- complexitatea tot mai accentuată a mediului;
- complexitatea activității organizației;
- complexitatea relațiilor dintre organizație și mediul extern.

Procesul cercetării de marketing urmărește să rezolve problemele, cu care se confruntă managerii în privința alegerii celei mai adecvate variante de acțiune.

Cercetarea de marketing vizează identificarea variantelor decizionale și evaluarea fiecăreia prin prisma obiectivelor firmei, a posibilităților de creștere a profiturilor și a gradului de satisfacere a necesităților clienților.

Efectuarea cercetărilor de marketing nu garantează adoptarea celei mai profitabile decizii, dar constituie un impact pentru activitatea decizională. Totuși, ea nu substituie elaborarea deciziei. Responsabilitatea deciziei și asumarea tuturor riscurilor îi revine managerului, care își fundamentează alegerea pe baza rezultatelor cercetării. Rolul cercetării de marketing este de a prezenta soluțiile posibile și de a formula recomandări, managerul este cel care trebuie să adopte decizia finală.

Cercetarea de marketing poate fi un mijloc de actualizare a informațiilor referitoare la caracteristicile mediului în care acționează organizația. Funcția de control a conducerii presupune contribuția cercetării la cunoașterea reacției pieței față de inițiativele de marketing ale instituției și identificarea ariilor, care impun acțiuni noi din partea instituțiilor.

Pentru a găsi soluții adecvate la diverse probleme de management, se poate recurge la serviciile de cercetări specializate. În funcție de tipul de cercetare necesar, de capacitatea și resursele de care dispun se poate face apel la potențialul intern de realizare a cercetărilor de marketing sau la ofertanții externi.

Crearea și utilizarea unui potențial propriu al cercetării de marketing, la nivelul firmelor, pot prezenta numeroase avantaje:

- scăderea costului serviciilor;
- realizarea serviciilor în intervalul de timp dorit;
- accesul mai rapid la anumite informații;
- păstrarea confidențialității.

13.2. Strategia de marketing ca parte componentă a strategiei de dezvoltare a instituțiilor medicale

Înșușirea și aplicarea unei orientări veritabile de marketing presupune schimbarea fundamentală a atitudinilor managerilor, convertirea lor la optica de marketing, care se poate realiza prin educație și comunicare. Doar astfel se pot respecta cele trei condiții esențiale: să faci ce trebuie, cum trebuie și când trebuie. Atingerea acestui scop presupune cunoașterea aprofundată a comportamentului consumatorului de bunuri și servicii. Întrucât se știe că marketingul înseamnă satisfacerea nevoilor oamenilor și de aceea trebuie înțelese reacțiile pe care aceștia le au față de bunurile și serviciile oferite, se acordă o atenție deosebită studierii comportamentului consumatorului.

Comportamentul diferă de la o persoană la alta și se modifică în timp, deoarece oamenii au preferințe, antipatii, credințe, atitudini și valori diferite. Analiza comportamentului trebuie să fie o preocupare constantă a celor care își propun să satisfacă consumatorii, în cazul nostru, al pacienților.

Bazele teoretice ale strategiei de marketing în sistemul medical

Dezvoltarea marketingului pe loc gol este imposibilă, planificarea unei strategii de marketing necesită anumite condiții. În cadrul unei strategii de marketing atât spitalele, cât și pacienții trebuie să aibă necesități nesatisfăcute. Scopul spitalului constă în sporirea ratei de ocupare, a cotei de piață, a venitului etc., iar scopul pacienților este de a beneficia de tratamentul de care au nevoie, de o perioadă de așteptare mai scurtă, de o atitudine adecvată și respectuoasă a personalului medical, etc. Putem trage aceeași concluzie și pentru celelalte condiții, astfel încât să se ajungă la ultima condiție: spitalul (instituție de asistență medicală) trebuie să aibă capacitatea de a oferi serviciile cerute. Prima etapă a planificării unei strategii de marketing este determinarea misiunii, a obiectivelor și a posibilităților instituției. În acest sens există mai multe metode, însă în cele ce urmează vor fi expuse doar două: Modelul Porter și Analiza SWOT.

Pe parcursul perioadei de analiză, instituția trebuie să răspundă la unele întrebări.

- Unde am fost, unde suntem acum și în ce direcție mergem?
- În ce direcție vrem să mergem (stabilirea scopului)?
- În ce mod vom alocă resursele, pentru a realiza scopurile stabilite?
- Cum ne transformăm planurile în acțiuni concrete?

- Există diferență între rezultatele obținute și cele planificate? Sunt necesare planuri și acțiuni noi?

Să găsești răspunsuri la aceste întrebări este destul de complicat.

- În ce direcție vrem să mergem?

- Dorința noastră de a deveni nu doar cea mai respectată instituție medicală din țară, dar și cel mai bun spital public teritorial poate fi îndeplinită.

Pe lângă acestea, instituțiile medicale încearcă să determine care sunt concurenții direcți (atât cei existenți, cât și cei posibili) și să-i trateze în mod eficient.

Rezultatele analizei situaționale vor fi incluse în cele patru elemente ale programului de marketing (4P sau STAP, în cadrul instituției medicale), în implementare și în controlul acestuia.

Planul de marketing (compartiment al planului-business) redă într-o formă scrisă strategia de marketing a instituției pentru perioada viitoare, cuprinzând toate activitățile ce trebuie efectuate, etapele ce urmează a fi parcurse și deciziile luate, care vor contribui la realizarea obiectivelor propuse.

Etapele planului de marketing

1. Expunerea introductivă (definirea afacerii, obiectivele generale).
2. Analiza mediului (auditul intern și extern).
3. Analiza SWOT (evidențiază punctele tari și slabe ale organizației).
4. Ipotezele și evaluările (prelucrarea datelor obținute în secțiunile anterioare).
5. Obiectivele de marketing (derivă din obiectivul general al organizației: vânzarea, extinderea, dezvoltarea produselor).
6. Strategiile de marketing (marketingul mix).
7. Programul de marketing (instrument de realizare a planurilor de marketing, care conține graficul de desfășurare în timp, persoanele responsabile pentru fiecare acțiune și bugetul);
8. Bugetul de marketing (venituri, cheltuieli).
9. Revizia și controlul.

13.3. Mixul de marketing: conceptul celor „4P”. Politica de produs, politica de preț, politica de distribuție, politica de promovare

Conceptul de marketing mix

Conceptul esențial al teoriei moderne a marketingului este mixul de marketing, care reprezintă „ansamblul de instrumente tactice de marketing controlabile, pe care firma le combină cu scopul de a produce pe piața-țintă reacția dorită. El reunește proprietățile caracteristice ale organizației, elementele pe care aceasta le poate folosi pentru a influența cererea pentru produsul său vânzările și în special: produsul, nivelul prețului, activitatea promoțională și distribuția sau plasarea produsului. Acest set de variabile controlabile de către organizație, cunoscut și sub numele de cei „4P” are rolul de a detalia strategiile de marketing și de a influența piața pentru asigurarea eficienței maxime. Mixul de marketing se referă la o anumită structură de eforturi de marketing, la combinarea, proiectarea și integrarea în diverse proporții, într-un program de marketing, a variabilelor controlabile cu scopul dobândirii eficacității necesare pentru realizarea obiectivelor organizației într-o perioadă determinată.

În ultimul timp, tot mai mulți consideră combinarea celor patru variabile insuficientă și dau diverse propuneri. Mulți susțin că trebuie luate în considerație *populația*, pe care o consideră ca element de bază și cel mai complex ingredient al amestecului și *cercetarea*, care determină atât natura ingredientelor, cât și utilizarea celei mai potrivite rețete de amestec al elementelor mixului de marketing. Alții subliniază rolul *personalului* ca variabilă esențială, care trebuie adăugată celorlalte patru elemente clasice, întrucât în orice organizație, calitatea și motivația personalului care lucrează acolo reprezintă rațiunea esențială de a atrage publicul. Cei „4P” constituie variabilele-cheie, prin care organizația poate acționa pentru a obține impactul maxim asupra pieței și consumatorului și reflectă modul în care sunt antrenate diferite componente ale resurselor de care dispune organizația, pentru obținerea efectelor scontate.

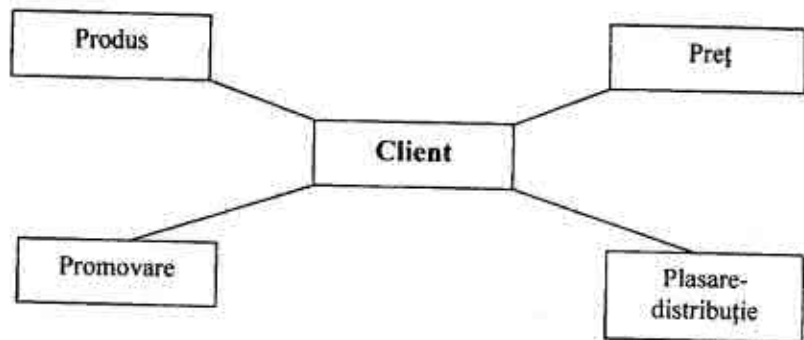


Fig. 13.1. Mixul de marketing.

Mixul de marketing (fig. 13.1), ca rezultat al îmbinării (amestecării, combinării) ingredientelor (componente ce intră ca accesorii în compunerea marketingului, pentru a-i conferi anumite calități și trăsături), al dozării lor și al resurselor de care acestea au nevoie, oferă posibilitatea cunoașterii variantei de răspuns a organizației la cerințele și exigențele mediului. El nu poate fi un amestec stabil, deoarece componentele sale, ca și proporțiile în care se combină, se află în continuă schimbare.

Dintre forțele interne care acționează asupra structurii mixului de marketing și a modificării acestuia, se remarcă: resursele tehnice, financiare, de marketing, precum și structura organizatorică, metodele și calitatea conducerii. Esențială este capacitatea întreprinderii de a delimita rolul fiecărui factor și maniera sa de acțiune, pentru a-i orienta spre atingerea scopului propus. Trebuie ținut cont de faptul că forțele endogene sunt potențate de cele exogene, care sunt factori externi, pe care organizația nu-i poate controla, dar pe unele le poate influența prin acțiunile promoționale sau prețul pieței mondiale, pentru a obține ajustarea acțiunilor de marketing.

Pentru a evalua efectele probabile și a găsi modalitățile specifice și pentru ca aceștia să influențeze pozitiv asupra activității organizației, ei trebuie să fie cunoscuți și analizați. Succesul organizației depinde întotdeauna de confruntarea variabilelor controlabile, care sunt componentele de bază ale mixului de marketing (cei 4P) cu variabilele necontrolabile, fiind factori externi, dar foarte importanți, care nu doar că nu pot fi ignorați, dar trebuie studiați și utilizați. Cei mai importanți factori exogeni sunt: cererea de consum și comportamentul consumatorului, concurenții, practicile comerciale, conjunctura economică, forțele înconjurătoare (mișcările ecologiste, organizațiile pentru protecția consumato-

rului), evoluția tehnologiei, legislația, etc. Fiecare element al mixului de marketing, prin complexitatea problemelor pe care le presupune, formează „submix-ul” de eforturi, denumit și politică, care reprezintă un program amplu ce conține numeroase variabile. Fiecare dintre elementele mixului de marketing se constituie într-o potențială sursă de avantaje competitive, dar circumstanțele de piață diferite pretind combinații diferite. Teoretic, elementele mixului de marketing pot fi combinate într-un număr infinit, dar în practică, nu orice combinație are acest statut, ci doar aceea, care alcătuită în mod conștient pe baza legăturilor funcționale dintre obiectivele propuse și mijloacele folosite, conduce la obținerea unei eficiențe maxime.

Drept urmare, constituirea mixului de marketing, din fiecare perioadă, nu este o sarcină ușoară, întrucât pe baza studierii clienților și a concurenților, se alcătuiesc combinația sau mixul de activități, care să asigure un echilibru între obiective și mijloace, un avantaj competitiv ce permite exploatarea la maxim a organizației.

Elaborarea mixului de marketing

În proiectarea mixului de marketing se ține cont de: natura și numărul variabilelor utilizate la un moment dat, modul de dozare a acestora pentru atingerea scopului propus, relațiile ce apar între organizație și macromediu, reacția întârziată a acțiunilor de marketing, solicitările pieței, posibilitățile organizației, etc., astfel încât să se poată realiza obiectivul primar: de a convinge grupul-țintă de clienții, atent selectat, să cumpere de la noi și nu de la concurenții noștri. Se urmărește realizarea combinației optime a celor „4P”, care este dependentă de viziunea organizației, vizavi de poziționarea ei față de rivali. De aceea, elaborarea mixurilor de marketing este o problemă foarte importantă. A face mixuri de marketing înseamnă a aloca resurse financiare și a manipula combinațiile de variabile explicative ale vânzărilor, astfel încât efectul prezent pe piață, sub forma volumului vânzărilor sau a profitului, să fie favorabil și cât mai mare.

Procesul de elaborare a marketingului mix este un proces amplu, ce se desfășoară în trei etape. În prima etapă se identifică și se aleg variabilele de marketing, prin integrarea informațiilor referitor la piață și în concordanță cu particularitățile strategiei și cele ale implementării mixului. În orice combinație se impune prezența simultană a celor patru variabile clasice, alături de care pot apărea și altele, dar niciuna dintre cele patru nu poate lipsi. Deși prezența celor patru variabile este obligatorie,

importanța pe care o are fiecare, diferă în funcție de obiectul organizației și de maniera în care este manipulată în raport cu scopul urmărit. De aceea se elaborează mai multe variante, ținând cont de faptul că mixul de marketing poate fi privit ca un vector cu patru dimensiuni (produs, preț, distribuție, promovare), fiecare cunoscând o anumită dinamică.

În general, în jocul combinațiilor trebuie să se includă toate variabilele, care exercită influență asupra obiectivului stabilit și să se aleagă cel mai bun mix, adică cea mai bună combinație posibilă la momentul dat. Alegerea optimului marketingului mix presupune raportarea la criteriile de evaluare, criteriile impuse de obiectivele strategice și tacticile prin care se realizează acestea.

Cel mai cunoscut este modelul lui Michel de Chollet, care se bazează pe ecuația ce leagă obiectivele, mijloacele și bugetul necesar elaborării mixului de marketing. Acest model evidențiază caracterul experimental și empiric al mixului de marketing, care este de fapt o revenire a variabilelor endogene într-un program integrat de acțiune, reprezentat sub forma vectorului: produs, preț, distribuție, promovare. El constă în alegerea mijloacelor, evaluarea urmărilor aplicării acestora și aprecierea gradului în care răspunsul pieței și costurile preconizate se înscriu în limitele stabilite.

Experiența practică din ultimile decenii arată că între costurile de marketing și reacția pieței există relații de dependență, care trebuie cunoscute și evaluate, deoarece „costurile de marketing nu pot fi complet ignorate sau menținute la nivel scăzut, la care nu pot influența vânzările, dar totodată nu trebuie nici să depășească anumite limite, peste care devin insuficiente”.

În a doua etapă se integrează, în cele mai bune condiții, combinația de mix, considerată optimă pentru perioada respectivă, care se înscrie în programul de marketing și se aplică prin utilizarea unor practici operaționale.

Pentru a obține maximum de impact pe piață, drept urmare a mixului de marketing ales, trebuie respectate anumite principii, prin care se asigură nu doar dozarea eficientă, ci și coerența acțiunilor de marketing.

Aceste principii sunt formulate de P. L. Dubois și A. Jilbert, prin patru reguli.

1. *Asigurarea unei coerențe bune între acțiunile de marketing și mediul întreprinderii.* Nerespectarea acestei reguli conduce la erori ca: igno-

rarea dorințelor consumatorilor, a acțiunilor concurențiale sau a legislației.

2. *Asigurarea unei bune coerențe între acțiunile întreprinderii și potențialul său uman, tehnic, financiar, comercial, logistic.*
3. *Asigurarea unei doze mari, a unei bune coerențe a acțiunilor de marketing între ele.*
4. *Asigurarea unei bune coerențe, legături a acțiunilor de marketing în timp.*

Aceste principii se pot aplica doar dacă se respectă *condițiile* sigure de funcționare a întreprinderilor, și anume:

- a) cunoașterea suficientă a mediului;
- b) cunoașterea suficientă a potențialului întreprinderii;
- c) cunoașterea tehnicilor de gestiune și, în plus, a marketingului și controlului de gestiune;
- d) o structură organizatorică a întreprinderii care să permită directorului de marketing să supervizeze și să asigure coerența acțiunilor conduse de colaboratorii interni și externi ai întreprinderii.

Orice mix de marketing este soluția eficientă pentru etapa în care a fost elaborat, nu este o soluție definitivă nici măcar pentru un timp îndelungat, este o soluție pentru o strategie, care odată modificată atrage după sine și reformularea mixului, care este rezultatul modificării componentelor sale și a diferitor proporții de îmbinare a ingredientelor de marketing. Astfel, în funcție de strategia de piață, de orizontul ei de timp, de conjunctură se pot aplica mai multe mixuri succesive, mixuri specifice pentru fiecare piață, inclusiv, sub aspect teritorial.

În a treia etapă a procesului de elaborare a mixului de marketing are loc evaluarea cantitativă și calitativă a acestuia. Aceasta permite aprecierea măsurii în care au fost realizate obiectivele strategice fixate, descoperirea disfuncționalităților, oferind și sugestii pentru o combinație mai eficientă a ingredientelor mixului de marketing.

Calitatea mixului de marketing reflectă capacitatea de adaptare a decidenților și de previziune la modificările mediului.

În practică, mixul de marketing joacă un rol esențial, întrucât el creează, pe de o parte, diferențierea în percepția consumatorului, iar pe de altă parte, creează instrumentele specifice pentru realizarea obiectivelor strategice, care se concretizează în cei „4P” fiecare parte, constituind un submix de marketing ce reprezintă un joc de strategii și combinații de variabile.

Submixul de produs se detașează ca importanță, deoarece el constituie suportul celorlalte submixuri. Pentru întreprindere, esențialul este să producă doar bunurile și serviciile, care posedă caracteristicile dorite de grupul-țintă atât sub aspectul trăsăturilor sale tangibile (culoare, mărime, funcționalitate, etc.), cât și al celor intangibile (transport, servicii secundare, facilități post-desfacere). Politica de produs, pe baza studierii pieții, urmărește să asigure adaptarea ofertei la exigențele cererii, prin produse care să satisfacă trebuințele consumatorului, dar în același timp să-i aducă profit. Se analizează premisa satisfacerii nevoilor de consum, utilitatea care o primesc consumatorii și care este promisă și ciclul de viața al produsului. Submixul de produs are avantaje, dacă se propun servicii, bunuri noi.

Submixul de preț urmărește stabilirea unui nivel de preț, care să fie convingător pentru fiecare segment de piață, în sensul reflectării valorii produsului ce satisface mai bine decât concurenții cerințele consumatorului. El trebuie să fie eficient atât pentru producător (să-i aducă profit), cât și pentru consumator (să dispună de venituri). Prin imaginea ce o induce, prețul afectează și viitorul întreprinderii, nu doar prezentul.

Submixul de plasare (distribuție) are în vedere politicile legate de canalele de distribuție, circuitele și rețelele de transport, utilizarea intermediarilor (cât, când, ce fel, în ce loc?), distribuția fizică, etc.

Submixul de promovare realizează comunicarea cu viitorii clienți, stabilind ce și cui i se comunică, cum se realizează aceasta, în ce formă și prin ce mijloace.

Între cele patru submixuri există o interdependență, o intercondiționare reciprocă, de care trebuie să se țină cont în elaborarea și aplicarea mixului de marketing.

De asemenea, trebuie ținut cont de faptul că cei „4P” reflectă concepția ofertanților referitoare la instrumentele de marketing disponibile pentru influențarea cumpărătorului (Kotler Ph. *Principii de Marketing*, p. 136) și de aceea, dacă întreprinderea privește din perspectiva consumatorului, atunci când realizează cei „4P”, trebuie să realizeze și cei „4C” ai cumpărătorului, apreciază Robert T. Lauterborn (*New marketing: for P's pass; C- words take over Advertising Age* – 1 oct. 1990, p. 26).

Conceptul ofertanților și conceptul cumpărătorilor

Cei „4P”	Cei „4C”
Produs	Cumpărătorul cu cerințele și dorințele sale
Preț	Costul suportat de cumpărător
Plasament (distribuție)	Comoditatea achiziționării
Promovare	Comunicare

Doar firmele care vor ține cont de această corelație directă între cei „4P” și cei „4C” vor reuși să manipuleze în așa fel ingredientele mixului de marketing, încât să obțină avantajul competitiv pe piață și în final, un profit mare.

13.4. Publicitatea în medicină

Ce subînțelege comunicarea în sănătate? Drept exemple ar putea servi: mesajele legate de sănătate la care noi suntem expuși zilnic în diferite circumstanțe; posterele despre pericolul conducerii automobilului în stare de ebrietate; buclele care încurajează alimentația bogată în legume și fructe, articolele în ziare cu descrierea problemelor de sănătate ale persoanelor fără adăpost, emisiunile TV cu tema relațiilor dintre copii și părinți. Toate cele menționate, ca exemplele de comunicare în sănătate, țin de domeniul marketingul social, adică de utilizarea diferitor metode și tehnici de comunicare pentru a influența pozitiv indivizii, comunitățile și organizațiile cu scopul de a promova condițiile, care conduc la sănătatea individuală și a comunității. (Nutbeam, 1998). În mod tradițional, marketingul a fost asociat cu conceptele profitabilității și concurenței, în timp ce activitățile nonprofit nu se află în raport direct cu ceea ce relevă cele două concepte. Apare astfel întrebarea: poate fi aplicat marketingul într-o organizație, în care obținerea profitului nu reprezintă rațiunea de a exista și pentru care competitivitatea poate să nu aibă o importanță primară?

Publicitatea în medicină oferă pacienților posibilitatea de a alege în mod util și eficient tratamentul, clinica și de ce nu și medicul. Furnizează informații consumatorilor despre prețuri, îmbunătățirea și renovaarea tehnologiilor, a bunurilor și a serviciilor medicale; sporește concurența între producători, totodată stimulându-i să producă ceva mai nou și mai eficient.

Publicitatea nu trebuie să se limiteze la oferirea bunurilor sau serviciilor de calitate, ea trebuie să informeze consumatorii în legătură cu avantajele în conștiința fiecăruia. Pentru acesta, este necesar ca firmele să utilizeze instrumentele de promovare în masă ale publicității, ale vânzărilor și ale relațiilor publice.

Instrumentele de promovare

1. *Publicitatea* – ansamblul de tehnici și mijloace care transmit publicului un mesaj, prin mass-media (presa scrisă, radioul, televiziunea, cinematograful, panoul).
2. *Expozițiile* – o modalitate de prezentare a instituției medicale și a produselor ei (serviciilor) unei audiențe largi: simpozioane conferințe, sesiuni de comunicări.
3. *Stimularea vânzărilor* – acordarea stimulentei pe termen scurt cu scopul de a stimula vânzările (reduceri de prețuri, eșantioane gratuite, produse gratuite atașate produsului de bază, prime de fidelitate).
4. *Relațiile cu publicul* – propagarea, în rândul opiniei publice, a încrederii în capacitatea organizației de a produce bunuri competitive.

Tipuri de publicitate

- Publicitatea de informare, folosită când se lansează pe piață o nouă categorie de produse.
- Publicitatea de convingere, care devine importantă în timp ce se intensifică concurența.
- Publicitatea comparativă, când are loc compararea produselor de la mai mulți producători.
- Publicitatea de reamintire, care este importantă pentru produsele ajunse la maturitate (pentru a menține interesul consumatorului față de un anumit produs).

Șapte reguli pentru realizarea unei reclame

- Să se adreseze unui segment de public cu un profil bine definit.
- Să evidențieze importanța, pentru cumpărători, a produsului sau a serviciului oferit, venind în întâmpinarea nevoilor acestora.
- Valoarea produsului să fie exprimată în termenii cumpărătorului (preț, durată de întreținere etc.).
- Promovarea produsului/serviciului să se facă printr-un avantaj unic, pe care nu-l poate oferi niciun concurent.

- Propunerea de vânzare să fie exprimată clar sub forma unei relații cauzale, în fel de condiție și consecințe (cumpărați produsul și veți avea următorul beneficiu).
- Să scoată în evidență personalitatea, prestigiul, credibilitatea ofertantului și a produsului.
- Să ceară un răspuns/o acțiune din partea receptorului (comanda telefonică, vizitarea ofertantului, solicitarea informațiilor suplimentare).

De reținut

- Managementul marketingului reprezintă procesul de planificare și punere în practică a concepției, a stabilirii prețului, a promovării și distribuiri unor bunuri, servicii și idei destinate schimburilor cu anumiți grupuri, care să satisfacă clientela și obiectivele organizației.
- Cercetarea de marketing vizează identificarea variantelor decizionale și evaluarea fiecăreia prin prisma obiectivelor firmei, a posibilităților de creștere a profiturilor și a gradului de satisfacere a necesităților clienților.
- În cadrul unei strategii de marketing atât spitalele, cât și pacienții își pun ca scop satisfacerea anumitor necesități: sporirea ratei de ocupare a patului spitalicesc, a cotei de piață, a venitului etc., iar pentru pacienți – tratamentul de care au nevoie, perioada de așteptare mai scurtă, o atitudine adecvată și respectuoasă a personalului medical etc.
- Mixul de marketing reprezintă „ansamblul de instrumente tactice de marketing controlabile, pe care firma le combină cu scopul de a produce pe piața-țintă reacția dorită. El reunește proprietățile caracteristice ale organizației, elementele pe care aceasta le poate folosi pentru a influența cererea pentru produsul său (serviciile, vânzările), în special: produsul însuși, nivelul prețului, activitatea promoțională și distribuția sau plasarea produsului. Acest set de variabile controlabile de către organizație, cunoscut și sub numele de cei „4P” are rolul de a detalia strategiile de marketing și de a influența piața pentru asigurarea eficienței maxime.
- Publicitatea în medicină oferă pacienților posibilitatea de a alege în mod util și eficient tratamentul, clinica și de ce nu și medicul. Furnizează informații consumatorilor despre prețuri, îmbunătățirea și renouarea tehnologiilor, a bunurilor și serviciilor medicale; sporește con-

curența între producători, totodată stimulându-l să producă ceva nou și mai eficient.

Întrebări pentru discuții

1. Ce este managementul marketingului?
2. Cum se aplică planul de marketing?
3. Numiți formele de aplicare a promovării în instituțiile medicale?
4. Ce pot face managerii pentru a implementa aplicarea strategiilor de marketing în planificarea strategică?

Bibliografie

1. Eșco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management*. București, Ed. „ASE”, 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI

Cuvinte-cheie: consum, cumpărător, consumator, comportamentul consumatorului, decizie de cumpărare, factori de influență a comportamentului.

Generalități

Conceptul modern de marketing pornește de la premisa că orice activitate economică trebuie îndreptată în direcția satisfacerii cerințelor efective și potențiale ale consumatorilor. Orientarea spre nevoile de consum, spre cerințele pieței necesită, în primul rând, cunoașterea acestor cerințe, urmărirea sistematică și chiar anticiparea lor pe baze științifice, prin proiectarea și aplicarea unui instrumentar de investigare adecvat.

În sens restrâns, comportamentul consumatorului reflectă conduita oamenilor în cazul cumpărării și/sau al consumului de bunuri materiale și servicii. În sens larg, el cuprinde întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri materiale și nemateriale, indiferent de tipul acestora (ex. comportamentul de vot etc.).

Comportamentul consumatorului nu mai este considerat, ca fiind doar o variabilă „de intrare” pentru procesul economic. Consumatorul nu mai este analizat doar în calitate de cumpărător sau decident al actului de achiziție, ci și în calitate de factor, care influențează distinct dinamica piețelor și chiar a fluctuațiile conjuncturale ale acestora.

Studiul comportamentului de consum este foarte important în dezvoltarea procesului de marketing și în continuarea celui de publicitate. Prin deciziile de cumpărare, consumatorii determină vânzările și, în ultimă instanță, profitul unei companii și de aceea, orice activitate de marketing și comunicare trebuie programată și desfășurată în raport cu nevoile acestora. De aceea analiza actului cumpărării, a conceptelor de cumpărător, consumator, comportament de cumpărare, comportament de consum, a teoriilor fundamentale privind comportamentul consumatorului, factorii care influențează decizia de cumpărare, precum și relația dintre consumator și marcă (ca și mulți alți factori) sunt elemente esențiale pentru înțelegerea esenței reclamei și a psihologiei consumatorului.

14.1. Considerentele teoretice privind comportamentul consumatorului. Consum, cumpărător, consumator

Consumul ocupă o poziție centrală în mecanismul vieții economice, având o strânsă legătură cu producerea bunurilor și prestarea serviciilor, exercitând asupra acestora un rol activ și dinamizator. Indiferent de importanța care i se acordă în diferite tipuri de societăți (în funcție de tipul de economie), rolul său, în cadrul oricărei economii, este de neînlocuit.

Comportamentul consumatorului desemnează conduita/comportamentul oamenilor în cazul cumpărării sau al consumului de bunuri/produse și servicii, în timp ce consumatorul este utilizatorul final de bunuri și servicii.

Într-o accepție extinsă, comportamentul consumatorului desemnează întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri și servicii, fie ele materiale sau simbolice. Comportamentul consumatorului cuprinde atât o dimensiune ușor de cuantificat – actele cumpărătorului, comportamentul în sine – cât și una mai greu de cuantificat, respectiv procesele psiho-fiziologice și decizionale, care determină aceste acte și comportamente explicite. Această interdependență, cauzată de distincția între aceste domenii face abordarea teoretică mai dificilă.

În concluzie se poate preciza că comportamentul consumatorului reprezintă „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obținerea și utilizarea de bunuri și servicii, pentru satisfacerea unor nevoi actuale sau viitoare, incluzând procesele decizionale care preced și determină aceste acte”.

American Marketing Association oferă o altă definiție a comportamentului consumatorului: „o interacțiune dinamică referitoare la impresie și percepție, conduită și întâmplări naturale comune, prin care ființele umane își dirijează schimbările survenite pe parcursul vieții”.

Alte definiții consideră comportament consumatorului ca fiind „activități observabile, alese pentru a maximiza satisfacție, prin intermediul obținerii de bunuri și servicii” (Kotler, 1999) sau „ansamblul actelor indivizilor, legate direct de cumpărarea bunurilor și serviciilor, ansamblu care include și procesul decizional ce precede și determină aceste acte” (Kotler, 1999).

Schiffmann (1994) consideră comportamentul consumatorului ca fiind „comportamentul pe care îl adoptă un consumator în căutarea, cumpărarea, utilizarea, evaluarea și renunțarea la produsele/serviciile de la care așteaptă ca acestea să îi satisfacă nevoile”.

Kotler a realizat chiar o abordare în limbaj cibernetic a comportamentului consumatorului. Conform acestui autor, comportamentul consumatorului apare ca o ieșire, respectiv ca un rezultat al unor intrări recepționate, evaluate și prelucrate de individ. Procesele psihologice, situate între intrările și ieșirile din sistem, nu pot fi observate, ele desfășurându-se într-o așa-zisă cutie neagră. Intrările (situația economică, prețul, calitatea, utilitatea, posibilitățile de alegere, prezentarea produselor, spațiul cultural de referință) ajung în consumator (psihicul uman) prin intermediul unor canale (reclame, cunoștințe, observare personală, mass-media, etc.) și determină anumite ieșiri (alegerea produsului, a magazinului, frecvența cumpărării, etc.). Pentru a anticipa aceste ieșiri este necesar să se știe ce se întâmplă în cutia neagră, respectiv în aparatul psihic al individului, privit ca și consumator.

Studiul comportamentului consumatorului vizează felul în care indivizii iau decizii despre cum să își consume sau alocă anumite resurse de timp, bani, efort, implicare emoțională, etc., pentru a achiziționa diverse produse sau servicii. Acesta include analiza mai multor aspecte: ceea ce se cumpără, de exemplu ce tip de automobil (de oraș, de teren, limuzină, berlină, etc.), ce marcă – autohtonă, străină etc.; de ce se cumpără – nevoia de transport, nevoia de imagine, nevoia de status social, etc.; de unde se cumpără – reprezentanță, dealer autorizat, piață liberă, etc.; cât de des se cumpără – odată la 3 ani, la 10 ani etc.; cât de des îl utilizează – zilnic, odată pe săptămână, în vacanțe, etc. (Schifmann, 1994).

Dintre dimensiunile care definesc comportamentul de cumpărare, cele mai importante sunt: 1) motivele de cumpărare sau necumpărare; 2) preferințele cumpărătorilor; 3) intențiile de cumpărare; 4) obișnuințele de cumpărare; 5) obiceiurile de consum; 6) atitudinile cumpărătorilor; 7) imaginea mărcilor (Kotler, 1999).

O distincție clasică împarte comportamentul consumatorului în două domenii majore: 1) comportament de cumpărare și 2) comportament de consum. O altă distincție importantă se face între cumpărător și utilizator, deoarece adesea persoana care cumpără nu este și utilizatorul produsului/serviciului respectiv, iar alteori persoana care ia decizia de cumpărare nu este cea care achiziționează produsul. De exemplu, o femeie căsătorită care are copii poate cumpăra ciocolată și o bicicletă pentru fiul ei, un șampon pentru ea sau o revistă auto pentru soțul ei.

Cumpărătorul este persoana fizică care oferă, acceptă și plătește un preț pentru achiziționarea unui produs/serviciu ce poate fi sau nu utilizat

de acea persoană; în timp ce consumatorul este persoana fizică ce dobândește, utilizează sau consumă, ca destinatar final, diverse produse sau servicii.

Desigur că între aceste două calități ale unei persoane se manifestă și relații de interconștientare, în sens că postura de consumator poate determina apariția posturii de cumpărător și invers. Adesea, comportamentul de consum îl implică și pe cel de cumpărare (Kotler, 1999).

14.2. Abordările privind comportamentul consumatorului

14.2.1. Teoriile economice

Economia a fost prima disciplină, care a abordat acest domeniu și a precizat diferitele etape, care conduc la actul de cumpărare. Teoriile economice care au abordat acest domeniu pot fi structurate în trei curente de gândire succesive: teoria economică clasică, teoria neoclasică și noua teorie economică.

Teoria economică clasică

Această teorie pornește de la ipoteza potrivit căreia comportamentul consumatorului implică mereu o alegere rațională. Ea se articulează în jurul unor axiome de tipul: 1) consumatorul deține cunoștințe complete atât despre nevoile sale de consum, cât și despre alternativele disponibile (ofertei) pentru satisfacerea acestora; 2) preferințele exprimate de consumator sunt independente de mediul în care are loc alegerea; 3) decizia alegerii unui produs/mărci constă în alocarea judicioasă a resurselor, având în vedere maximizarea utilității acestuia, în condițiile constrângerilor determinate de bugetul disponibil; 4) consumatorul evaluează fiecare alternativă pe baza principiului coerenței etc.

Autorii W. Petly, A. Smith, D. Ricardo, Rh. R. Malthus, J. B. Say s-au preocupat de rolul și locul consumului în cadrul procesului de producere, precum și de cel al consumatorului în cadrul pieței. Ei au crescut și promovat mitul consumatorului independent, al individului care, lipsit de constrângeri exterioare, își alege, pe baza unor calcule riguroase, cea structură a consumului capabilă să-i aducă maximum de „bună stare” („well being”). Totodată, aceste teorii consideră consumul și consumatorul ca fiind un fel de „puncte terminus” (de exemplu, termenul de „end user”), dar nu ca elemente ale unui circuit economic.

Perspectiva „expectațiilor raționale” ale comportamentului indivizilor se bazează pe o abordare tipică pentru economie. Economiiștii presupun că indivizii gândesc rațional și în deplină cunoștință de cauză

(deci cunoscând toate datele problemei). Desigur că această perspectivă este limitată, iar cognitivismul identifică destul de multe excepții semnificative de la regula comportamentului rațional, însă, de multe ori, această abordare prezice cu multă acuratețe comportamentul uman. Pe ea se bazează, abordările publicității în care reclamele enumeră avantajele produsului, cifre și date, prețuri etc.

Teoria neoclasică

După aproape un secol, teoreticienii neoclasicismului preiau același mit al clasicilor, dar cu o serie de nuanțări, care reflectă raportarea acestora la noile date ale realității înconjurătoare.

Într-o prima etapa este de remarcat contribuția deosebită a unor teoreticieni ca L. Walras, S. Jevons, C. Menger, V. Pareto, Fr. Wieser. Aceștia au pus bazele teoriei „consumatorului rațional”, teorie care vorbește despre un consumator instruit, conștient, capabil atât de evaluările cantitative, cât și de cele calitative, dar care are totuși un rol pasiv în ceea ce privește piața în ansamblul ei.

Fără a efectua o analiză detaliată a contribuțiilor teoretice ale autorilor amintiți anterior, este de remarcat faptul că prin teoria consumatorului rațional, L. Walras a dobândit cea mai elaborată formă. În viziunea sa, consumatorul este un agent final, care pe baza venitului său caută să cumpere de pe piață un anumit număr de bunuri și servicii, cu intenția de a-și satisface, într-o măsură cât mai mare, nevoile și dorințele. Aceste teorii au însă o serie de limitări: faptul că nu au reușit să pună în evidență importanța variației veniturilor și a prețurilor de consum, interdependența dintre producere și consum, dintre producător și consumator, relația dintre consumatori, influența elementelor de natură psihologică și sociologică asupra consumului și consumatorului etc.

Un al doilea val al neoclasicismului se remarcă prin faptul că a înlăturat unele dintre confuziile și limitele predecesorilor și a dezvoltat, în continuare, teoria consumului și a consumatorului, adăugându-i noi elemente de analiză. Autorii A. C. Pigou, K. Wicksel, J. M. Keynes, J. J. Rossa, A. Marschall, M. Friedman, P. Samuelson, J. R. Hicks au demonstrat că noțiunea de consumator suveran este doar o ficțiune, în realitate, consumatorul fiind manevrat, direcționat și chiar „manipulat” în opțiunile sale, de producători și distribuitori. Aceștia iau acum în considerație elementele ignorate anterior, cum ar fi, structura veniturilor, iar K. Wicksel cuantifică influența factorului de timp. Alți autori, ca J. Attali sau M. Guillaume, explică faptul că în teoria consumului și a consumatorului trebuie să-și

găsească loc și factorii socio-istorici sau socioculturali, care să nuanțeze aprecierile cu privire la tipul de consum, structura consumului dintr-o perioadă de timp dată, poziția consumatorului pe piață.

Noua teorie economică

Această teorie aduce un suflu nou, evidențiindu-se prin modificarea întregii teorii a consumului și a consumatorului și având ca principali reprezentanți pe G. Becker, A. Wolfespenger și H. Lapage. Aceștia au ajuns la concluzia că, în cadrul procesului de consum, consumatorul nu are un rol pasiv, ci unul activ, el fiind capabil să evalueze și că nivelul consumului nu este determinat doar de venitul, de care dispune în momentul analizei, ci și de cel probabil.

Esența noii teorii a consumului rezidă în faptul că aceasta consideră consumul un act intermediar și nu unul final, în cadrul circuitului economic. De asemenea, consumatorul nu mai este văzut doar ca un beneficiar de satisfacții, aflat la un capăt de drum, ci dimpotrivă, ca un individ capabil să-și producă singur satisfacțiile. Pentru noii economiști, consumatorul este un individ, care își „calculează” satisfacția pe care i-o generează bunurile și serviciile, luând în considerație caracteristicile acestora, factorii mediului în care acționează, dar și factorul de timp. Noua teorie mai explică și aparent-iraționala pasiune de a acumula bunuri și servicii, punând-o pe seama timpului tot mai redus avut la dispoziție; în general, individul caută să economisească nu doar bani, ci mai ales timp.

Axiomele pe care se fundamentează noua teorie economică sunt de tipul: produsele/mărcile nu dețin aceleași caracteristici sau nu le posedă în aceeași măsură, ceea ce duce la identificarea diferențelor care pot exista între mărci; consumatorii își pot schimba preferințele în timp, făcând posibilă substituirea mărcilor în consum; atunci când două mărci posedă o combinație comparabilă de atribute, ele pot fi apreciate la fel (Schifmann, 1994).

14.2.2. Teoriile psiho-sociale/interdisciplinare

Din perspectiva publicității, studiul comportamentului consumatorului este considerat un domeniu relativ nou, fiind definit ca un domeniu distinct, începând abia cu anii '60, în Statele Unite ale Americii. Primele studii privind comportamentul consumatorului apar în aceeași perioadă, până atunci investigarea acestuia fiind considerată un domeniu aplicativ al psihologiei. Dacă la începutul cercetărilor de acest tip, accentul se punea pe motivație și componentele cognitive ale acesteia,

treptat, centrul de greutate s-a mutat și spre alte domenii. Fiind, prin esența sa, un domeniu interdisciplinar, studiul comportamentului consumatorului a împrumutat atât teorii, cât și metodologii din mai multe domenii socio-umane, îndeosebi din: psihologie (studiul individului); sociologie (studiul grupurilor și comunităților); psihologia socială (felul în care acționează indivizii în cadrul grupurilor); antropologie (influența societății/comunității asupra individului); economie, marketing etc.

Prima abordare a domeniului comportamentului consumatorului a fost una pozitivistă, realizată din perspectivă managerială. Aceasta s-a întâmplat, deoarece managerii din domeniul marketingului, pentru fundamentarea strategiilor de vânzare aveau nevoie de cunoașterea cauzelor specifice comportamentului de consum. Aceștia priveau domeniul comportamentului consumatorului ca o aplicație a marketingului științific, aplicație prin care puteau cunoaște comportamentul consumatorului și, astfel, mai întâi prezice, și apoi influența.

O altă abordare a fost cea experiențialistă sau interpretativă, numită de unii autori și „postmodernă”. Acest demers era interesat în înțelegerea comportamentului consumatorului „în sine”, ca și a ceea ce se găsește în spatele acestui comportament. Această abordare a extins analiza domeniului dincolo de viziunea managementului aplicat, către aspectele subiective ale comportamentului consumatorului, cum ar fi: analiza efectelor stărilor și emoțiilor ca și a diverselor conjuncturi asupra comportamentului consumatorului; rolul jocurilor, al fantasmelor, al ritualurilor asociate comportamentului consumatorului etc.

Abordarea interpretativă consideră fiecare act de cumpărare, ca fiind unic datorită numărului considerabil de variabile contextuale ce îl definesc, și de aceea pune accentul pe „experiența de consum”, fiind, din acest motiv, tributară unei viziuni experiențialiste.

Putem spune că prima abordare este una pozitivistă, deoarece folosește, în special, metode cantitative de investigare a comportamentului consumatorului și își propune să prevadă și să-l influențeze, în timp ce a doua, cea experiențialistă/interpretativă folosește, în special, metode calitative de investigare și analiză.

Literatura de specialitate utilizează o gamă largă de criterii, în funcție de clasificarea consumului. Astfel se consideră că din perspectiva modului în care sunt utilizate bunurile/serviciile, consumul este personal sau colectiv. La rândul său, după structura bunurilor și serviciilor consumate, consumul personal se referă la o mare varietate de produse

și servicii, care, pe de o parte, pot satisface nevoile individuale ale consumatorilor, iar pe de altă parte, pot evidenția o serie de caracteristici ale acestora (de exemplu, preferințe, gusturi, obiceiuri, stil de viață). Ținând cont de durată, există: consum de moment (instantaneu), consum de folosință curentă, consum de folosință periodică, precum și unul de folosință îndelungată (Kotler, 1999).

Se poate spune că termenul de „consum”, în toată complexitatea sa, reprezintă oglinda fidelă a unei societăți, în el reflectându-se diversele stratificări și diferențieri sociale, contradicțiile, locul și rolul grupurilor și categoriilor socio-profesionale în societate. De asemenea, comportamentul consumatorului reflectă, într-o anumită măsură, expresia nivelului de educație, de cultură și civilizație, dar și al calității vieții sociale ale unei comunități. De aceea, abordarea consumului și a comportamentului de consum, din perspectivă psihosocială, este deosebit de importantă. Rolul consumului și necesitatea studierii acestuia reiese și mai pregnant din multitudinea de funcții pe care le exercită în societate.

Comportamentul de cumpărare este conștientizat în urma prelucrării nu doar a nevoilor care l-au determinat (sete, foame, frig, prestigiu, imagine de sine etc.), ci și a informațiilor pe baza cărora se face alegerea (calitate, design, gust, culoare, fiabilitate). Spre deosebire de acestea, în urma consumării produsului/serviciului se realizează comparația între nevoia ce a determinat cumpărarea și rezultatul obținut după satisfacerea acestei nevoi.

Iată de ce calitatea de consumator are o relevanță deosebită, fiind de fapt elementul final, dar, în același timp, și elementul declanșator al deciziei de cumpărare sau necumpărare.

Așadar, conceptul de comportament de consum este mai complex, din cel puțin două motive: el este mai variat, fiind influențat de o serie de factori (personalii, psihologici, culturali, sociali, situaționali etc.) și este dinamic (cunoscând o serie întregă de transformări într-o anumită perioadă de timp).

Comportamentul de cumpărare (care poate sau nu să însoțească comportamentul de consum), reflectă conduita oamenilor în cazul cumpărării, necumpărării sau a amânării unei trebuințe; pe când, în cazul consumului de bunuri materiale/servicii comportamentul de consum oglindește conduita oamenilor.

A cumpăra nu înseamnă doar a plăti, ci și a alege. Iar a alege înseamnă, în ultimă instanță, a decide. Nevoile care determină o persoană

să cumpere pot fi utilitare (ce determină considerarea caracteristicilor obiective, funcționale ale produsului) sau hedoniste (ce determină considerarea aspectelor subiective, estetice, generatoare de plăcere).

În procesul deciziei, cumpărătorul rezolvă problema la care trebuie să răspundă cât mai corect. Ce să cumpere? Cât să cumpere? De unde să cumpere? Când să cumpere? Cum să cumpere?

Pentru a ajunge la decizia finală de cumpărare, individul trece prin mai multe etape: 1) conștientizarea nevoii; 2) căutarea informațiilor; 3) evaluarea variantelor; 4) efectuarea cumpărării; 5) evaluarea post-cumpărare.

Conștientizarea nevoii se caracterizează prin faptul că individul resimte o senzație de lipsă sau chiar de disconfort fizic sau psihic, iar aceasta generează o tensiune interioară, care activează procesul decizional. Conștientizarea nevoii depinde de gradul de discrepanță existent între starea reală și starea dorită.

Căutarea informațiilor are loc atât în planul interior, cât și în cel exterior individului. Căutarea interioară implică reactivarea cunoștințelor din memorie despre necesitatea în cauză. Dacă în urma procesului nu se ajunge la o soluție satisfăcătoare, consumatorul începe să caute informația necesară din surse externe. Acestea se pot grupa în patru categorii: 1) surse personale (familie, prieteni, vecini, cunoștințe); 2) surse comerciale (reclame, personal de vânzare, distribuitori, ambalaje); 3) surse publice (mass-media, expoziții); 4) surse experimentate direct (examinarea sau folosirea produsului). Volumul de cercetare externă variază în mod considerabil, în funcție de individ și de situația de cumpărare.

Evaluarea variantelor posibile este momentul în care consumatorul elimină unele mărci de pe listă sa, după o prealabilă analiză a acestora. În final este cumpărată o singură marcă, celelalte sunt respinse. Atributele, în funcție de care consumatorii compară diferitele variante, sunt cunoscute sub titlu de criterii de evaluare. Acestea pot fi: prețul, numărul de opțiuni funcționale, reputația mărcii, disponibilitatea etc.

Cumpărarea poate fi planificată (atât produsul, cât și marca sunt alese înaintea vizitării magazinului), parțial planificată (există o intenție de cumpărare a unui produs anume, dar alegerea mărcii este amănată până la vizitarea magazinului) sau neplanificată (ambele elemente sunt alese în magazin). Studiile de piață au demonstrat că cele mai multe decizii, în special pentru bunurile de tip FMCG (*fast moving consumer goods*), sunt cumpărate în magazin.

Evaluarea post-cumpărare constă într-o introspecție a individului cu privire la alegerea sa. Pot exista unele întrebările care îl preocupă, în acest stadiu. Am făcut bine? Am făcut rău? Dacă răspunsul este afirmativ, individul este mulțumit, dacă nu, este nesatisfăcut, încercând o senzație de disconfort psihic-disonanța cognitivă. Consumatorii pot fi ajutați să-și reducă disonanța, prin accentuarea superiorității produsului din instrucțiunile de utilizare sau prin utilizarea reclamei, pentru a arăta utilitatea acelui produs. Credințele și atitudinile formate la această etapă au o influență directă asupra intențiilor de cumpărare viitoare (Schifmann, 1994).

Comportamentul consumatorului solicită, pentru investigarea sa, o abordare interdisciplinară, datorită naturii diferite a actelor și proceselor de decizie ce-l compun. Felul în care oamenii se comportă pe plan economic este rezultatul acumulării unei experiențe de viață, aflate sub influența nevoilor. Dacă actele consumatorului sunt ușor de observat și cuantificat, procesele psihofiziologice care au determinat aceste acte sunt mai greu de analizat.

14.3. Factorii de influență ai comportamentului consumatorilor **Modele de comportament al consumatorului**

Comportamentul de cumpărare a consumatorului este influențat de numeroși factori. Felul în care consumatorii reacționează la stimulii de marketing (produs, preț, distribuție, promovare), folosiți de companie, determină anumite modele de comportament, care sunt apoi modificate de alți stimuli din mediul cumpărătorului (economici, tehnologici, politici, culturali). Toate aceste influențe se transformă, în final, într-un set de reacții, ca alegerea produsului sau a mărcii, alegerea furnizorului, momentul în care se face achiziționarea, cantitatea achiziționată (*figura 14.1*).

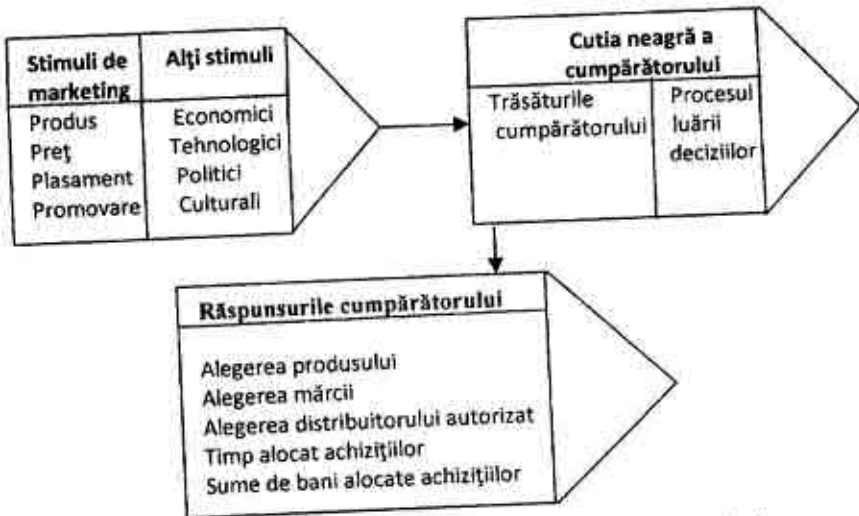


Fig. 14.1. Modele de comportament al consumatorului.

Experiențele de viață variate și diferențele existente între consumatori (generate de vârstă, sex, profesie, mediu și stiluri de viață etc.) conduc la modalități diferite de manifestare a comportamentelor de consum. Este posibil chiar ca unul și același consumator să prezinte comportamente diferite, atunci când este situat în contexte situaționale diferite. Astfel, el își poate modifica profilul consumului alimentar sau nealimentar, structura cheltuielilor, atitudinea pe care o are în mod obișnuit față de o marcă, el poate deveni mai pretențios față de calitatea produselor/serviciilor, mai atent la informațiile care i se oferă sau mai suspicios.

Prin urmare, comportamentul consumatorului este rezultatul atitudinilor și motivațiilor, al personalității individului, fiind influențat de o serie de factori de natură atât endogenă, cât și exogenă, care își pun amprenta asupra deciziilor pe care acesta le ia, în calitatea sa de consumator. Pentru a putea înțelege corect comportamentul consumatorului și pentru a ști ce tip de strategie de marketing să folosească, profesioniștii în domeniul marketingului acordă acestor factori o atenție deosebită.

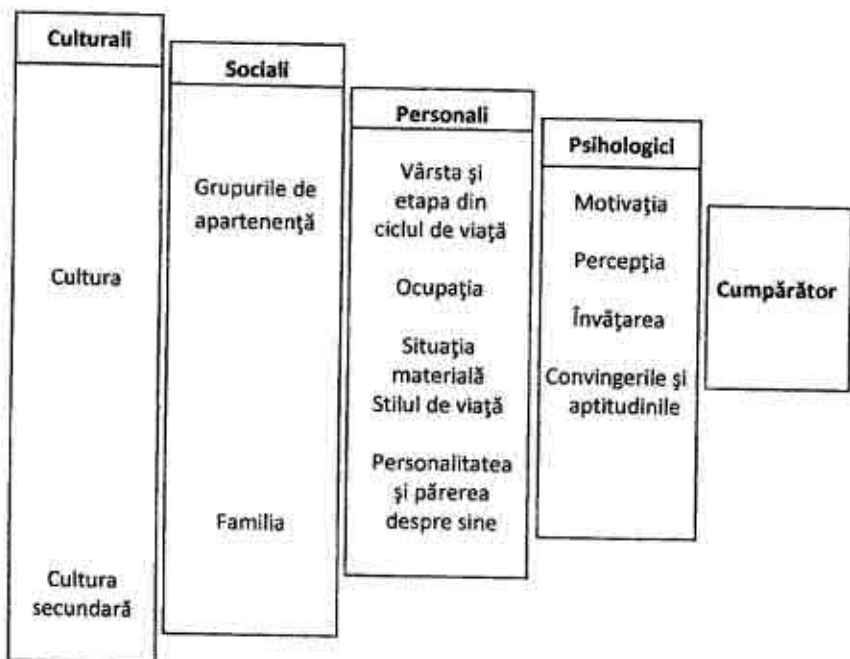


Fig. 14.2. Factorii care influențează comportamentul consumatorului.

Factorii culturali

Factorii care exercită cea mai puternică influență asupra comportamentului consumatorului sunt cei culturali, iar aceștia sunt: cultura, sub-cultura și clasa socială din care face parte consumatorul (Kotler, 1989).

Cultura stă la originea dorințelor și a comportamentului personal al individului, prin intermediul acesteia, fiind însușite valorile de bază ale unui grup social, diversele percepții, dorințe și comportamente, provenite de la familie sau de la alte instituții și grupuri ale unei societăți. Cultura desemnează valorile materiale și spirituale, normele, obiceiurile, tradițiile, pe care individul uman le învață în cadrul societății, pe care le realizează și care conduc spre adoptarea unui model comportamental practicat, în interiorul acelei societăți. Ea este principalul factor de influență a dorințelor și comportamentului unei persoane. Pe măsura ce individul se dezvoltă, el însușește un set de valori, percepții, preferințe și modele de comportament. Acest sistem valoric îi este „inoculat” de-a

lungul vieții de către diverse grupuri sociale, fie acestia primare, secundare sau de referință, cum ar fi: familia, prietenii, comunitatea din care face parte, societatea în general, astfel încât individul este, la un moment dat, exponentul unui anumit stil de viață, ce presupune implicit un anumit tip de consum (un anumit nivel și o anumită structură). Astfel de valori pot fi legate de realizare, succes, activitate, implicare, eficiență, spirit practic, progres, confort material, individualism, libertate, tinerețe, sănătate etc. Dincolo de acești factori, schimbările culturale intervin și în modelarea comportamentelor, cum ar fi: preocuparea crescândă pentru sănătate, orientarea spre lipsa de formalitate, dorința de a avea mai mult timp liber etc.

Cultura secundară sau *subcultura* cuprinde grupurile de indivizi, care împărtășesc sisteme de valori, bazate pe experiențe și situații comune de viață, aceștia fiind „un grup de consumatori care, prin valorile similare împărtășite, se distinge de societatea globală” (Kotler, 1989). Astfel în funcție de etnie, religie, arie geografică, naționalitate, vârstă se poate vorbi de subculturi diferite. Comportamentul de cumpărare al acestor indivizi este influențat, considerabil, de caracteristicile subculturii din care aceștia fac parte. Apartenența la o anumită cultură secundară influențează considerabil preferințele de consum ale indivizilor și de aceea, analiza acestor aspecte joacă un rol deosebit de important pentru specialistul de marketing.

Clasa socială reprezintă „diviziunile relativ-omogene și de durată ale unei societăți, diviziuni care sunt dispuse în ordine ierarhică și ale căror membrii împărtășesc aceleași valori, interese și același comportament” (Kotler, 1989).

Clasele sociale sunt determinate de următorii factorii: ocupație, venit, educație, avere, sisteme de valori și prezintă mai multe caracteristici. Persoanele care aparțin aceleiași clase sociale tind să manifeste comportamente mai apropiate între ele, decât persoanele din clase diferite. În cadrul societății, indivizii ocupă poziții inferioare sau superioare, în funcție de clasa socială din care fac parte și pot migra, pe parcursul vieții, de la una la alta. Aceste clase sociale se diferențiază semnificativ și în ceea ce privește preferințele pentru anumite produse/mărci (îmbrăcăminte, hrană, activități de petrecere a timpului liber etc.) și, în special, limbajul și valorile vehiculate de acestea. Aspectele ce privesc comunicarea publicitară (redactarea mesajelor publicitare, valorile implicite etc.) țin cont de limbaj și valori și în ansamblul campaniei de marketing au o impor-

tanță deosebită, de aceea gradul de adecvare al campaniei publicitare depinde de grupurile-țintă de consumatori.

Factorii sociali

Factorii sociali sunt reprezentați de grupurile, mici din care face parte consumatorul. Grupurile care au o influență directă asupra consumatorului și cărora acesta le aparține constituie *grupuri de apartenență*, care sunt *principale* (familia, prietenii, vecinii, colegii) și *secundare* (grupuri religioase, asociații profesionale, sindicate).

Grupurile de referință sunt acele grupuri, care au o influență directă sau indirectă asupra atitudinilor sau comportamentului unei persoane (Kotler, 1999), grupuri care servesc ca puncte de comparație, în ceea ce privește formarea atitudinilor sau a comportamentului unei persoane. Indivizii sunt influențați de grupurile de referință din care nu fac parte, gradul lor de influență fiind diferit de la un produs la altul și de la o marcă la alta.

Grupul de aspirație este acel grup din care individul dorește să facă parte, identificându-se cu valorile acestuia, chiar dacă nu are contact direct cu el. Grupurile de referință influențează considerabil comportamentele, stilurile de viață, atitudinile, concepția despre sine a individului. De asemenea, aceste grupuri creează presiuni, obligând individul să se conformeze anumitor reguli, fapt ce poate influența modul de alegere a unui produs sau a unei mărci.

Liderii de opinie sunt indivizii din grupul de referință care, datorită unor aptitudini speciale, cunoștințe, trăsături de personalitate sau alte trăsături specifice, exercită influență asupra celorlalți indivizi din societate. Strategiile de marketing și publicitate încearcă să se adreseze cu precădere acestora, datorită potențialului deosebit de multiplicare a mesajelor de tip publicitar și de influențare de către aceștia a restului indivizilor, prin oferirea modelelor de comportament.

Familia, la rândul ei, poate influența puternic comportamentul consumatorilor, ea reprezentând cea mai importantă „structură de consum” din cadrul unei societăți.

În general, viața unui consumator se împarte între două familii (cea din care provine și cea pe care și-o formează, prin căsătorie). De la prima, consumatorul primește o anumită orientare spre problemele de natură economică, religioasă, politică; însă cea de-a doua exercită o influență mult mai puternică asupra comportamentului său cotidian de cumpărare.

În cadrul familiei, rolul de cumpărător se schimbă în funcție de evoluția stilurilor de viață ale consumatorilor. Practica a demonstrat că în cadrul familiei există patru tipuri de procese decizionale: 1) determinat în mod independent de unul din soți; 2) dominat de soț; 3) dominat de soție; 4) de natură sincretică (situație când decizia se ia în comun și implică negociere și compromisuri). De obicei, soțul este cel care domină în luarea deciziei, privind cumpărarea produselor/mărcilor de tipul autovehicul, televizor sau produse electronice etc., soția domină în ceea ce privește achiziția de mobilă, perdele, covoare, articole de menaj, produse alimentare etc., în timp ce în ceea ce privește concediile, cumpărarea unei locuințe sau distracțiile etc., influența este egală. Copiii, de asemenea, pot juca și ei un rol important în luarea unor decizii, în special, în cazul anumitor produse alimentare etc.

Membrii grupului pot influența achizițiile în mai multe feluri, dar, de obicei, unitatea de luare a deciziilor este complexă, fiind alcătuită din indivizii care îndeplinesc unul dintre următoarele roluri (Kotler, 1999):

- *inițiatorul* – cel care sugerează sau se gândește să cumpere un anumit produs sau serviciu;
- *persoana influentă* – cea al cărei punct de vedere sau sfat influențează decizia de cumpărare;
- *decidentul* – cel care, în final, ia decizia de cumpărare (dacă merită să facă achiziția, ce să cumpere, cum să cumpere și de unde să cumpere);
- *cumpărătorul* – persoana care achiziționează un produs; atunci când decizia de cumpărare este luată, oricine poate să facă achiziționarea în numele decidentului;
- *utilizatorul* – persoana care consumă sau utilizează un produs sau serviciu.

Poziția unui individ, în cadrul unui grup, poate fi definită prin rolul și statutul său. *Rolul* constă în activitățile pe care indivizii trebuie să le îndeplinească, în funcție de persoanele din jurul lor. Fiecărui rol îi corespunde un anumit *statut*, ce reflectă considerația generală pe care grupul i-o acordă individului.

În ceea ce privește rolul său în societate, individul trece, în timpul vieții, prin mai multe stadii și astfel ocupă și exercită multiple statusuri și roluri; el este succesiv sau simultan copil, părinte, subaltern, șef, director; fiecare rol implicând un anumit statut. „Indivizii aleg acele produse care exprimă cel mai bine rolul și statutul pe care ei le dețin în

cadrul societății. Mai mult, imaginea de sine a persoanei influențează alegerea unui produs cu imagine bună, pentru că imaginea produsului trebuie să corespundă cel mai bine percepției de sine a cumpărătorului” (Kotler, 1999).

Influența grupurilor asupra alegerii mărcii

Influența grupurilor asupra alegerii produselor	Puternică	Slabă	
	Puternică	<u>Bunuri de lux publice</u> Cluburi de golf Ski alpin	<u>Bunuri de lux private</u> Jocuri video Aparate pentru obținerea cuburilor de gheață
	Slabă	<u>Bunuri publice de primă necesitate</u> Ceasuri de mână Automobile Îmbrăcăminte	<u>Bunuri private de primă necesitate</u> Paturi Frigidere Lămpi

Fig. 14.3. Influența exercitată de grup asupra alegerii produsului și mărcii comerciale.

În general, influența de grup se manifestă cu putere în cazul acelor produse, care sunt văzute la o persoană, pe care cumpărătorii o respectă. Cu cât este mai mare coeziunea unui grup, cu atât este mai eficientă comunicarea în interiorul său; și cu cât este mai mare respectul persoanei față de grupul respectiv, cu atât mai mult acesta îi va influența preferințele pentru un anumit produs sau marcă. În cazul unui produs nou, pe o anumită piață (stadiul de pionierat), decizia de cumpărare a individului este influențată puternic de alți consumatori, în timp ce alegerea mărcii este influențată mai puțin. În stadiul de dezvoltare a produsului, influența grupului este puternică atât în alegerea produsului, cât și a mărcii; iar la etapa maturizării produsului, alegerea mărcii este influențată mai

mult decât cea a produsului. Ulterior, în stadiul de declin, influența grupurilor este redusă atât în ceea ce privește produsul, cât și marca.

Factorii psihologici

Principalii factori psihologici care influențează decizia de cumpărare sunt: motivația, percepția, învățarea și convingerile/atitudinile.

Motivația reprezintă o nevoie care a atins un nivel corespunzător de intensitate și este suficient de presantă pentru a determina individul să încerce să și-o satisfacă. Motivația este considerată o stare interioară, care mobilizează un individ pentru a îndeplini un anumit scop. Orice persoană, la un moment dat, manifestă, o serie de nevoi. O parte din acestea sunt nevoile biologice – rezultatul unei stări fiziologice de tensiune (foamea, setea), altele sunt nevoile psihogenice – rezultatul unei stări psihologice de tensiune (nevoia de apreciere, de stimă, apartenența la un grup etc.). Motivul constituie o nevoie suficient de presantă pentru a determina individul să acționeze, iar satisfacerea nevoii reduce tensiunea resimțită.

Teoria motivației elaborată de Freud

Freud consideră că oamenii sunt în mare măsură inconștienți în legătură cu adevăratele forțe psihologice, care le influențează comportamentul. La maturitate, persoana reușește să-și reprime multe impulsuri, care nu sunt însă eliminate sau perfect controlate și apar în vise, în comportamentul nevrotic și obsesiv și, în cele din urmă, în psihoze. Freud sugerează că o persoană nu poate să își înțeleagă în întregime propriile motivații.

Teoria motivației elaborată de Maslow

Abraham Maslow a încercat să explice de ce oamenii, în unele momente, sunt conduși de anumite nevoi și a elaborat modelul de dispunere a nevoilor umane într-o ierarhie, în funcție de importanța lor (*figura 14.4*).



Fig. 14.4. Ierarhia nevoilor elaborată de Maslow.

Percepția poate fi definită ca fiind „procesul prin care consumatorii selectează, ordonează și interpretează informațiile primite, pentru a-și forma o imagine mai mult sau mai puțin exactă despre un anumit obiect (produs/serviciu)” (Kotler, 1999). Din cauza a trei procese specifice percepției: atenția selectivă, distorsiunea selectivă și memorarea selectivă, indivizii pot să-și formeze păreri diferite în cazul în care acționează asupra lor un stimul identic. În urma senzațiilor care le sunt transmise prin intermediul celor cinci simțuri: văz, auz, miros, pipăit, gust, indivizii recunosc un obiect, însă fiecare le percepe într-un mod personal.

De aceea, datorită intensității variabile a celor trei procese specifice percepției (atenția selectivă, distorsiunea selectivă și reținerea selectivă), același produs/serviciu poate fi perceput diferit de către consumatorii potențiali.

Atenția selectivă reprezintă tendința oamenilor de a se apăra de cele mai multe informații la care sunt expuși (De exemplu, o persoană poate fi expusă, în medie, la mai mult de 1500 de mesaje publicitare zilnic, reținând, în final, doar 3 sau 4 dintre acestea. Un londonez este expus în medie la 3000 de mesaje publicitare zilnic).

Deoarece este practic imposibil ca acești stimuli să fie reținuți în totalitate, un număr din ei vor trece efectiv „pe lângă” persoana respectivă, fără a fi observați. S-a constatat faptul că indivizii sunt predispuși să remarce stimulii, care trimit la nevoile lor curente. Astfel, ei sunt dis-

puși să rețină stimuli pe care îi anticipează (în sensul că un consumator motivat să achiziționeze un produs specific, va acorda atenția cuvenită stimulilor care-i vorbesc despre produsul vizat, dar nu celor care se referă la alte produse/servicii).

De asemenea, sunt dispuși să remarce stimulii, care, în concepția lor, oferă mai multe avantaje decât cei care oferă mai puține avantaje.

Pentru specialiștii de marketing, studierea atenției selective are o importanță deosebită, mai ales în acțiunea de căutare a unor soluții de eficientizare a cheltuielilor publicitare, experiența arătând că mesajele publicitare nu au efect asupra consumatorilor neinteresați de produsele/serviciile pentru care a fost realizată publicitatea. De asemenea, stimulii promoționali nu trezesc atenția consumatorilor dacă mijloacele (vehiculele) publicitare nu sunt atractive, ei putând fi trecuți cu vederea chiar și de consumatorii interesați de produsele/serviciile, pentru care publicitatea este neatractivă.

Distorsiunea selectivă exprimă tendința oamenilor de a integra informațiile ce li se oferă în sistemul de opinii deja existent, de a le da o semnificație personală, astfel încât acestea să întărească ceea ce cred deja despre un anumit lucru. Distorsiunea selectivă poate acționa în două direcții. Astfel, atunci când consumatorul are anumite idei preconcepute cu privire la avantajele produsului/serviciului, oferit, el va acorda o atenție scăzută informațiilor ce arată unele neajunsuri ale produsului/serviciului, față de care se manifestă o atitudine favorabilă, dar oricâte informații i s-ar oferi pentru a-l convinge de nivelul scăzut al calității, el le va deforma, pentru a le face să fie în consonanță cu propriile idei, imagini și convingeri. În același timp, în cazul în care consumatorul are anumite idei preconcepute, care sunt în defavoarea produsului/serviciului oferit, eforturile promoționale și informaționale de a schimba aceste idei nu vor da rezultate.

Memoria selectivă reflectă încercarea indivizilor de a reține informațiile, care le susțin atitudinile și convingerile. Reținerea selectivă se manifestă în diferite proporții și cu diferite intensități. Chiar dacă sunt supuși unei adevărate explozii informaționale și unei diversități de stimuli, consumatorii uită repede o bună parte din informațiile primite și din cunoștințele dobândite prin învățare. Specialiștii în marketing consideră că în procesul de reținere selectivă, memoria consumatorilor joacă un rol important. De aceea se recurge, într-o măsură considerabilă, la repetarea mesajului publicitar, repetare păstrată însă într-un palier

de optim, astfel încât mesajul să nu determine reacții de respingere și reclama să fie supărătoare.

Învățarea se referă la „schimbările care apar în comportamentul unei persoane în urma experienței acumulate” (Kotler, 1999). Acest proces este rezultatul acțiunii combinate a impulsurilor, stimulilor, sugestiilor, răspunsurilor și consolidării cunoștințelor. Impulsul este un stimul intern puternic, care determină persoana să acționeze și devine un motiv care este direcționat spre un obiect stimulator concret. Sugestiile sunt stimuli minori care determină când, cum și unde va reacționa o persoană. Teoria învățării îi ajută pe specialiștii în marketing să înțeleagă că pot ridica nivelul cererii pentru un produs, asociindu-i impulsuri puternice, indicii motivante și o consolidare pozitivă a cunoștințelor despre acesta.

Convingerea rezultă din procesele de învățare și experimentale și reprezintă ideea unei persoane spre un anumit lucru și se poate baza pe cunoștințe reale, opinii, încredere, elemente care pot avea sau nu o încărcătură emoțională. În baza convingerilor, oamenii cumpără mărcile. Drept urmare, producătorii sunt direct interesați de părerile și convingerile consumatorilor pentru a înțelege unde și cum trebuie să acționeze, pentru a exploata cu maximă eficiență imaginea unei mărci pe o anumită piață.

Atitudinea este determinată de evaluările relativ consistente ale unei persoane, sentimentele și preferințele acesteia față de un obiect sau o idee și formează o punte de legătură între percepție și comportamentul manifest. Atitudinea „este formată din evaluările cognitive, sentimentele și tendințele de acțiune favorabile sau nefavorabile ale unei persoane față de un obiect sau o idee, elemente care rezistă în timp” (Kotler, 1999).

Componența cognitivă cuprinde cunoștințele și opiniile, pe care individul le are despre ceva (acestea pot fi corecte sau incorecte, pozitive sau negative, etc.); componența afectivă cuprinde trăirile pozitive sau negative ale consumatorului și se referă la cât de mult îi place sau îi displace un produs/marcă, în timp ce componența comportamentală se referă la acțiunile pe care consumatorul le întreprinde în baza opiniilor și trăirilor sale (poate lua forma cumpărării, utilizării, aruncării sau recomandării produsului altor indivizi). Atitudinea pe care o are consumatorul (pozitivă sau negativă) poate viza una sau mai multe dintre caracteristicile produsului/mărcii (calitate, preț, durabilitate, design, noutate etc.).

Spre deosebire de preferințe, atitudinile au un caracter mult mai complex, ele reprezentând o sinteză de sentimente, trebuințe, judecăți de valoa-

re, interese, convingeri, care nu sunt juxtapuse, ci unificate, alcătuiind o structură determinată de sistemul intelectual, volitiv și afectiv al consumatorului. Trebuie precizat faptul că atitudinile nu sunt înnăscute, ci sunt obținute prin procesul învățării sociale; ele nu pot fi observate, ci doar deduse.

Formarea lor se realizează în timp, iar odată formate, sunt stabile și durabile, deși schimbarea acestora în timp fiind posibilă, procesul este lent și dificil. Atitudinile sunt responsabile de comportamentul relativ stabil și constant față de un produs/marcă și de aceea, campaniile de comunicare (publicitate) adesea urmăresc să adapteze mai degrabă produsul la atitudinile deja existente, decât să încerce schimbarea acestora.

Factorii psihologici personali

Factorii personali sunt reprezentați de trăsăturile personale ale consumatorului, elemente, precum vârsta, etapa din ciclul de viață, în care se găsește la un anumit moment, ocupația, situația materială, stilul de viață, personalitatea, imaginea de sine etc. Deciziile de cumpărare ale unui consumator sunt influențate considerabil de aceste caracteristici personale.

Vârsta și etapa din ciclul de viață determină schimbări semnificative în ceea ce privește produsele și mărcile folosite de indivizi. Vârsta consumatorului exercită influențe majore în actul cumpărării, persoanele tinere având cu totul alte criterii de cumpărare, decât persoanele mai în vârstă. Tipurile de produse cumpărate sunt influențate, de asemenea, și de ciclul de viață al familiei, adică de etapele pe care le parcurge familia odată cu maturizarea ei de-a lungul timpului.

Ocupația unei persoane influențează cumpărarea anumitor bunuri sau servicii. Se poate spune că există o corelație evidentă între categoria socio-profesională căreia îi aparține individul și modul său de viață, fapt ce antrenează un comportament de cumpărare și consum specific. De asemenea, *situația materială* se reflectă în atitudinea pe care consumatorul o are față de prețul produsului.

Stilul de viață este „modul de trai al unei persoane, așa cum este exprimat în activitățile, interesele și opiniile sale” (Kotler, 1999). Există o strânsă legătura între stilul de viață și obiceiurile de consum, fiecare persoană alegând acele mărci, care îi satisfac motivațiile. Acest factor reflectă considerabil mai multe informații decât clasa socială și personalitatea individului, arătând modul general în care acesta se comportă la nivelul societății. Tehnica de identificare a stilurilor de viață poartă numele de *psihografie* și se ocupă cu determinarea atitudinilor, a intereselor, a opiniilor și a elementelor demografice. Cea mai utilizată clasifica-

re psihografică este tipologia *valorilor și stilurilor de viață* (VALS – program realizat de Stanford Research Institute), model care clasifică oamenii în funcție de tendințele lor de consum – după modul în care își petrec timpul și felul în care își cheltuiesc banii etc.

Este evidentă astfel importanța trinomului consumator–marcă–motivație. Informațiile despre stilul de viață furnizează specialistului în marketing o descriere mai amplă și mai bogată a elementelor definitorii ale consumatorului și ale pieței. Selectarea produsului, folosirea venitului, rolurile asumate în familie și activitățile din timpul liber, toate sunt exemple de particularități ale stilului de viață de care este interesat specialistul de marketing și publicitate.

Tabelul 14.1

Elementele stilului de viață

Activitățile	Interesele	Opiniile	Elementele demografice
Muncă	Familie	Despre sine	Vârsta
Pasiuni	Casă	Probleme sociale	Pregătire
Evenimente sociale	Loc de muncă	Politică	Venit
Vacanță	Comunitate	Afaceri	Ocupație
Distracție	Recreere	Economie	Mărimea familiei
Cluburi	Modă	Educație	Locuință
Comunitate	Alimente	Produse	Geografie
Cumpărături	Mass-media	Viitor	Mărimea orașului
Sport	Realizări	Cultură	Etapa din ciclul de viață

După Joseph T. Plummer, extras din „Managementul marketingului” – Kotler, Armstrong, Saunders, Wong.

Stilurile de viață

Orientarea de sine

Orientarea după principii

Persoane realizate – profesioniști maturi, responsabili, bine ducați. Activitatea lor în timpul liber se desfășoară în cea mai mare parte acasă, însă sunt bine informați în legătură cu ceea ce se întâmplă în lume, fiind deschiși spre noile idei și schimbări sociale. Au venituri mari, sunt consumatori practici, orientați spre valoare.

Credincioșii – consumatori orientați pe principii, cu venituri mai modeste. Sunt conservatori previzibili, se declară în favoarea produselor indigene și a anumitor mărci de produse consacrate. Viața lor are ca punct central familia, biserica, comunitatea și națiunea.

Orientare după statut

Realizatorii – oameni norocoși, orientați spre muncă și care obțin satisfacții din activitățile pe care le prestează și din partea familiei. Din punct de vedere politic, ei sunt conservatori, respectă autoritatea și o anumită stare de fapt existentă. Preferă produsele și serviciile care sunt dovada propriului succes.

Persoanele care se zbat – persoane cu valori similare cu cele ale realizatorilor, dar cu resurse economice, sociale și psihologice mai mici. Stilul este foarte important pentru ei; încearcă să rivalizeze cu consumatorii din grupuri mult mai bogate în resurse.

Orientarea spre acțiune

Experimentatorii – oameni cărora le place să influențeze mediul lor în mod efectiv. Sunt cei mai tineri din toate grupurile. Sunt plini de energie, pe care o folosesc în exercițiile fizice și în activitățile sociale. Sunt consumatori avizi, cheltuind mult pe îmbrăcăminte, alimente cumpărate din restaurantele fast-food, muzică și alte lucruri pentru tineret. Le plac, în special, lucrurile noi.

Producătorii – oameni cărora le place să influențeze mediul, dar în moduri mult mai practice. Au ca valoare autosuficiența. Sunt axați pe lucruri familiare – familie, muncă, recreere fizică – și sunt puțin interesați de lume în general. În calitate de consumatori, nu sunt impresionați de bunurile materiale, care nu prezintă o importanță practică sau funcțională.

Orientarea după resurse

Persoanele cu situație bună – oameni cu cele mai mari venituri și resurse, care își permit orice orientare de sine. Pentru ei, imaginea este foarte importantă, văzută ca expresie nu a statutului sau puterii, ci a gusturilor pe care le au, a independenței și a propriului caracter. Datorită interesului pe care îl manifestă și a deschiderii spre schimbare, tind să cumpere „cele mai rafinate lucruri”.

Luptătorii – oameni cu cele mai mici venituri și resurse, astfel încât cu greu pot fi incluși într-o anumită categorie de consumatori. Cu mijloacele limitate de care dispun, tind să fie consumatori loiali ai anumitor mărci.

După Martha Farnsworth Riche. „Psychographics for the 1990s”, extras din „Managementul marketingului”. Kotler, Armstrong, Saunders, Wong.

Personalitatea se referă la acele trăsături psihologice ale individului, care îl determină să emită răspunsuri relativ consistente și de durată față de propriul mediu. Jim Blythe consideră personalitatea „o sumă de caracteristici individuale, care conferă unicitate subiectului și-i controlează reacțiile și relația cu mediul exterior”.

Personalitatea este un „ansamblu de factori interni relativ stabili, care fac comportamentele unui individ constante în timp și diferite de comportamentele altor indivizi în situații asemănătoare” (Child, 1968). Personalitatea este constituită din suma calităților și a defectelor unei persoane, care se fac observate în comportamentul acesteia (în mod direct sau indirect). Personalitatea este relativ stabilă în timp, însă abia după adolescență. În principiu, ea continuă să se „stabilizeze”, devine din ce în ce mai consistentă, comportamentul fiind din ce în ce mai predictibil.

Personalitatea este, de obicei, evaluată prin prisma comportamentului, în diferite circumstanțe, motiv pentru care individul este descris în termeni de marketing prin următoarele trăsături: încredere în sine, dominanță, sociabilitate, autonomie, autoapărare, adaptabilitate, agresivitate, realizare, respect, adaptabilitate, creativitate etc. Personalitatea fiecărui individ privit ca și consumator influențează ei comportamentul de cumpărare. Personalitatea, ca parametru de analiză, este utilă în analiza comportamentului consumatorului, în special, când este vorba de alegerea unui produs sau a unei mărci.

Concepția despre sine, numită și imaginea despre sine, se referă la faptul că ceea ce indivizii posedă contribuie la conturarea propriei identități și reflectă această identitate. Aceasta poate fi uneori în dezacord cu *concepția ideală despre sine* sau cu *concepția altora despre persoana respectivă*.

Factorii situaționali

Factorii situaționali sunt cei care acționează la un moment dat, într-un anumit loc asupra consumatorului, independent de caracteristicile produsului sau ale individului. Aceștia pot fi grupați în cinci categorii: 1) ambianța fizică; 2) ambianța socială; 3) perspectiva temporală; 4) utilitatea intenționată; 5) dispoziția sufletească.

Ambianța fizică se referă la situarea în spațiu, condițiile atmosferice, sunete, arome, lumini, decor, alte condiții fizice și de microclimat la care este expus consumatorul în timpul cumpărării produsului. Stimulând cele cinci simțuri ale consumatorului, se poate realiza o creștere substanțială a vânzărilor. Astfel, simțul olfactiv poate fi stimulat printr-o

aromă de friptură la grătar, la raionul de carne, un parfum de piele de bebeluș la raionul pentru nou-născuți; aceste mirosuri fiind răspândite în supermarketuri cu diverse dispozitive. Pipăitul poate fi, de asemenea, exploatat; s-a constatat că posibilitatea de a atinge produsele expuse în magazine sporește dorința de a cumpăra. Simțul gustativ este exploatat prin amenajarea, în magazine, a unor puncte de degustări de produse, iar auzul – prin crearea unui fundal muzical adecvat. Simțul vizual este cel mai important, fiind exploatat cu preponderență de strategiile de marketing, vizibilitatea produselor (poziția produselor pe raft) fiind extrem de importantă în procesul de cumpărare, în special în cazul produselor de tip FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*).

Un alt factor de succes îl constituie încurajarea proceselor de cumpărare spontane, prin plasarea chiar lângă casele de marcaj a unor rafturi cu produse diverse, de dimensiuni mici (gumă de mestecat, baterii, brichete, bomboane etc.) și exploatarea momentelor de așteptare.

Ambianța socială este determinată de indivizii, care sunt prezenți în momentul luării deciziei cumpărării sau utilizării: rude, prieteni, vânzători, alți consumatori etc.

Perspectiva temporală presupune atât timpul necesar pentru a culege informațiile necesare procesului de decizie, de a cumpăra, a utiliza și a renunța la un produs, cât și ziua sau anul, în care are loc achiziția, timpul trecut de la ultima utilizare, timpul rămas până la accesul resurselor financiare etc.

Utilitatea intenționată indică scopul pentru care consumatorul caută anumite informații și cumpăra un produs. Este evidentă deosebirea în ceea ce privește utilitatea între un produsul cumpărat pentru folosința proprie și unul achiziționat pentru a fi oferit cadou.

Dispoziția sufletească este un factor care influențează, de asemenea, foarte mult actul cumpărării, în măsura în care persoana respectivă este supărată sau binedispusă, obosită sau odihnită, iritată sau liniștită etc.

14.4. Decizia de cumpărare

Alegerea pe care o face consumatorul rezultă din interacțiunea complexă a factorilor menționați anterior: culturali, sociali, personali, psihologici etc.

Decizia pe care o ia consumatorul variază în funcție de tipul deciziei de cumpărare, depinzând în mare măsură de tipul produsului achi-

ziționat. Deciziile complexe implică la procesul de cumpărare mai mulți participanți și o deliberare mai complicată din partea cumpărătorului.

Un *comportament complex de cumpărare* se dezvoltă, deseori, atunci când consumatorii manifestă un grad ridicat de implicare emoțională într-o anumită achiziție și percep diferențele semnificative dintre anumite mărci sau când produsul este scump, riscant, achiziționat rar și reflectă statutul persoanei care îl cumpără. În mod obișnuit, consumatorul nu deține informații despre categoria respectivă de produse. De aceea, el va parcurge mai întâi un proces de învățare, își va forma primele convingeri și atitudini despre produs, după care va face o alegere în cunoștință de cauză.

Comportamentul de cumpărare orientat spre reducerea disonanței se manifestă atunci când consumatorii sunt puternic implicați în achiziționarea unui produs scump, cumpărat rar sau perceput ca fiind riscant și când constată, în același timp, puține diferențe între mărcile existente. Dacă cumpărătorii observă anumite dezavantaje la produsul cumpărat sau dacă aud aprecieri favorabile la adresa altor mărci, după achiziționare, ei pot încerca o stare numită *disonanță post-achiziție*.

Comportamentul obișnuit de cumpărare are loc în cazul în care consumatorii manifestă un grad scăzut de implicare emoțională în achiziționarea unui produs și când diferențele între mărci sunt nesemnificative. În acest caz, consumatorii nu caută informații despre mărcile în cauză, cu foarte mare asiduitate, nu evaluează caracteristicile acestor mărci și nu cântăresc prea mult deciziile de achiziționare a produsului. Repetarea reclamelor îi face să se familiarizeze cu o marcă, dar nu să se și convingă de calitățile acesteia.

Comportamentul de cumpărare orientat spre varietate apare în cazul în care consumatorii manifestă o implicare redusă în decizia de cumpărare și când diferențele între mărci sunt semnificative. În astfel de cazuri, consumatorii schimbă rapid mărcile pe care le achiziționează.

Tipologia comportamentului de cumpărare

	<i>Implicare mărită</i>	<i>Implicare redusă</i>
Diferențe semnificative între mărci	Comportament de cumpărare complex	Comportament de cumpărare orientat spre varietate
Puține diferențe între mărci	Comportament de cumpărare orientat spre reducerea disonanței	Comportament de cumpărare obișnuit

Fig. 14.5. Patru tipuri de comportament de cumpărare.

După Henry Assael, „Consumer Behaviour and Marketing Action”, extras din „Principiile marketingului”. Kotler, Armstrong, Saunders, Wong.

Procesul de adoptare a deciziei de cumpărare

Procesul decizional implicat în achiziția produsului/mărcii trece prin cinci stadii: 1) recunoașterea nevoii; 2) căutarea informațiilor; 3) evaluarea variantelor; 4) luarea deciziei de cumpărare și 5) comportamentul post-cumpărare (Kotler, 1999).

Recunoașterea nevoii desemnează momentul în care consumatorul sesizează o diferență între starea lui prezentă și una pe care și-o dorește. Nevoia poate fi generată de *stimuli interni* (foame, sete, sex etc.), atunci când una dintre necesitățile normale ale persoanei atinge un nivel suficient de înalt pentru a deveni un impuls sau de *stimuli externi*.

Căutarea informațiilor are loc în cazul în care consumatorul are o nevoie care nu poate fi satisfăcută imediat. Informațiile sunt căutate, fie prin sporirea atenției acordate acestui proces, fie prin căutarea activă, căutare care se poate baza pe una dintre următoarele surse:

- *surse personale*: familie, prieteni, vecini, cunoștințe etc.;
- *surse comerciale*: publicitate, agenți de vânzări, distribuitori, ambalaje, afișaje etc.;
- *surse publice*: mass-media, organizații care fac studii de piață etc.;
- *surse legate de experiență*: atingerea, examinarea, utilizarea produsului etc.

Gradul de influență al acestor surse de informații variază în funcție de tipul produsului și a cumpărătorului. În general, consumatorul se informează foarte mult despre un produs/marcă din sursele comerciale. Cele mai eficiente și mai influente surse tind însă să fie cele personale. Sursele comerciale oferă consumatorului informații valoroase, dar cele personale legitimează aceste informații.

Evaluarea variantelor este realizată de către consumatori în baza mai multor strategii.

În primul rând, fiecare consumator încearcă să-și satisfacă anumite nevoi și caută anumite *avantaje*, care pot fi obținute prin achiziționarea unui produs sau serviciu. În plus, fiecare consumator vede un produs/marcă ca pe un ansamblu de *attribute*, care pot furniza avantaje și pot satisface nevoia respectivă într-o măsură diferită.

În al doilea rând, consumatorul va acorda fiecărui atribut diverse *grade de importanță*. Aici trebuie făcută o distincție între importanța unui atribut și caracterul lui predominant. *Atributele predominante* sunt cele care apar în mintea consumatorului atunci când acesta este rugat să se gândească la caracteristicile unui produs/marcă, dar nu sunt cele mai importante.

În al treilea rând, consumatorul își creează o serie de *convingeri cu privire la o marcă*, acest complex fiind cunoscut sub denumirea de *imagine de marcă*.

În al patrulea rând, se presupune faptul că individul ca și consumator acordă fiecărui atribut o *valoare de întrebuințare*, fapt ce arată modul în care acesta așteaptă ca satisfacția totală, oferită de un produs/marcă să varieze în funcție de nivelurile diferite ale atributelor acestuia.

În al cincilea rând, consumatorul prin aplicarea unei *proceduri de evaluare* își dezvoltă o serie de atitudini în privința diferitelor mărci. Consumatorii vor utiliza una sau mai multe tehnici de evaluare, care depind de cumpărător și de decizia de cumpărare (*modelul valorii de așteptare* se bazează pe evaluarea mai multor attribute cărora li se acordă o importanță diferită, *modelul conjunctiv* al alegerii se bazează pe evaluarea unui atribut unic, *modelul disjunctiv* este axat pe alegerea între două attribute etc.).

La etapa de evaluare, consumatorul întocmește clasamentele mărcilor și își definește incipient intențiile de achiziționare. În general, *decizia de a cumpăra* vizează produsul/marca preferată. Totuși, între *intenția* și *decizia de achiziție* mai pot interveni alți doi factori: *atitudinea*

altor persoane și factorii neașteptați (schimbarea neașteptată a unor date care influențează achiziția: nivelul venitului, prețul estimat al produsului etc.). Hotărârea unui consumator de a-și schimba, amâna sau evita o decizie de cumpărare este influențată în mod semnificativ de *riscul perceput*.

Satisfacția sau insatisfacția cumpărătorului, după achiziționarea produsului, adică comportamentul post-achiziție depinde de relația dintre *așteptările consumatorului și performanțele efective ale produsului*. Dacă produsul nu corespunde așteptărilor, consumatorul va fi dezamăgit, iar dacă corespunde, el va fi satisfăcut. Aproape toate achizițiile importante dau naștere unei disonanțe cognitive sau stări de disconfort, ca urmare a neconcordanțelor constatate după cumpărare. Consumatorii sunt satisfăcuți de avantajele mărcii alese. Pe de altă parte, fiecare achiziție implică un compromis, orice marcă în raport cu altele având imperfecțiuni.

Satisfacția sau insatisfacția consumatorilor față de produsul/marca achiziționată determină comportamentul ulterior în raport cu acestea. Astfel, dacă consumatorul este satisfăcut de alegerea făcută, probabilitatea de a cumpăra din nou același produs/marcă crește. Consumatorii satisfăcuți de produsele/mărcile achiziționate manifestă tendința de a comunica și de a împărtăși persoanelor cu care intră în contact (cel mai adesea persoane apropiate) opiniile lor pozitive, în timp ce consumatorii nesatisfăcuți încearcă, cel mai frecvent, reducerea disonanței cognitive. Aceștia pot reacționa, fie optând pentru strategia „retragerii” (abandonarea sau returnarea produsului), fie pentru strategia comunicării (transmiterea nemulțumirilor către producător, prevenirea cunoșcuților cu privire la atributele produsului etc.).

De reținut

- Comportamentul consumatorului reprezintă „totalitatea actelor decizionale realizate la nivel individual sau de grup, legate direct de obținerea și utilizarea de bunuri și servicii, pentru satisfacerea unor nevoi actuale sau viitoare, incluzând procesele decizionale care preced și determină aceste acte”.
- Teoriile economice care au abordat domeniul comportamentului consumatorului pot fi structurate în trei curente de gândire succesive: teoria economică clasică, teoria neoclasică și noua teorie economică.

- Comportamentul de cumpărare al consumatorului este influențat de numeroși factori. Felul în care consumatorii reacționează la stimulii de marketing (produs, preț, distribuție, promovare) folosiți de companie determină anumite modele de comportament, care sunt apoi modificate de alți stimuli din mediul cumpărătorului (economici, tehnologici, politici, culturali).

Întrebări pentru discuții

1. Ce este comportamentul consumatorului?
2. Aplicați practic teoriile privind evaluarea tipului de client.
3. Numiți tipurile de clienți.
4. Ce pot face managerii pentru a implementa aplicarea strategiilor de marketing, privind comportamentul consumatorilor pentru îmbunătățirea calității serviciului medical?

Bibliografie

1. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2006, p. 5.
2. Ursachi I. *Management*. București, Ed. „ASE”, 2005.
3. Cole G. A. *Management: teorie și practică*. Chișinău, Ed. „Știința”, 2004, p. 443.
4. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, изд. «Дело», 1998, 702 с.

Bibliografie

1. Androniceanu A. *Managementul schimbărilor*. Editura „ALL”, 1998.
2. Androniceanu A. *Noutăți în managementul public*. București, Editura „ASE”, 2003.
3. Apelevianu B. *Edison*. București, Editura „Ion Creangă”, 1972.
4. Bărliba C. *Informație și competență*. București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.
5. Beliş V. *Mecanismele inteligenței*. București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.
6. Belous V. *Inventica*. Iași, Editura „Gh. Asachi”, 1992.
7. Beveridge W. I. *Arta cercetării științifice, traducere*. București, Editura Științifică, 1968.
8. Biberi I. *Principii de psihologie antropologică*. București, Editura Didactică și Pedagogică, 1971.
9. Burlacu N., Cojocaru V. *Management*. Chișinău, 2000.
10. Burduș E., Căprărescu Gh. *Fundamentele managementului organizației*. București, Editura Economică, 1999.
11. Bulgaru O. *Managementul sistemelor informaționale*. Chișinău, 1999.
12. Clegg B., Birch P. *Arta de a-i conduce pe ceilalți*. Iași, Editura „Polirom”, 2003.
13. Ch. Darwin. *Amintiri despre dezvoltarea gândirii și caracterului meu. Autobiografie (1809–1882)*. București, Editura „Academiei”, 1962.
14. F. Peter Drucker. *A New Discipline, Success! January-February*, 1987, p.18.
15. Dumitrescu M. *Organizarea structurală a întreprinderilor. Elemente de organizare și conducere*. București, Editura Științifică, 1969.
16. Ețco C., Goma L., Reabov E. și alții. *Economia Ocrotirii Sănătății*. Chișinău, Ed. „Epigraf”, 2000.
17. Ețco C. *Management în sistemul de sănătate*. Chișinău, Editura „Epigraf”, 2006.
18. H. Fayol. *Central and Industrial Management*. London, Pitman, 1949, p. 5–6; 20–41.
19. H. Fayol. *Administration industrielle et generale*. Paris, Dunod, 1923.
20. Firoiu V. *Convorbiri cu ... H.Coandă*. București, Editura „Albatros”, 1971.
21. Golu M. *Principii de psihologie cibernetică*. București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1975.
22. R. Gray. *Management Accounting*. 1988.
23. Guțu S. *Sisteme informatice în administrație*. Editura Științifică și Enciclopedică, 1984.
24. Golu M. *Principii de psihologie cibernetică*. București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1975.
25. Herseni Tr. *Stilul de conducere în Psihologia organizării întreprinderilor industriale*. București, Editura „Academie”, 1969.

26. Ionescu Gh., Toma A. *Cultura organizațională și managementul tranziției*. București, Editura Economică, 2001.
27. K. Keenan. *Cum să fii un manager*. Rentrop & straton 1998 (traducere după Management guide to Managing, Ravett Publishing, 1995).
28. Manolescu A. *Managementul resurselor umane*. București, Editura Economică, Ediția a IV-a, 2003.
29. E. Mayo. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.
30. *Metodologia de realizare a sistemelor informaționale I.C.C.E.* București, 1986.
31. Mihuleac E. *Bazele managementului*. București, 1993.
32. D. Miller. *Toward a new Contingency Approach: the search for Organizational Gestalts*. *Journal of Management Studies*, 1981, p. 1, 2, 3.
33. R. J. Mochler. *Situational Theory of Management*. *Harvard Business Review*, 1971, c. 3.
34. Moraru I. *Introducere în psihologia managerială*. București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995.
35. Năstase M. *Cultura organizațională și managerială*. Editura „ASE”, București, 2004.
36. Nicolescu O. *Management comparat*. București, Editura Economică, 1997.
37. Nicolescu O., Verboncu I. *Management*. București, Editura Economică, 1997.
38. Popescu-Neveanu P. *Dicționar de psihologie*. București, Ed. „Albatros”, 1978, p. 532–533.
39. Petrescu I. *Profesiunea de manager*. Brașov, Editura „LUX LIBERIS”, 1997.
40. Radu I. *Informatica managerială*, București, Editura Economică, 1996.
41. Raduți C. *Management industrial I*. Introducere. Universitatea Politehnică București, 1994.
42. Stog L., Caluschi M. și alții. *Psihologia managerială*. Chișinău, Editura I. „Cartier”, 2002.
43. Tabachiu A. *Tratat de psihologie managerială*. București, Ed. „EDP”, 1997.
44. Tintiuc D., Ețco C., Grossu Iu. ș.a. *Sănătate Publică și Management* Chișinău, 2002, p. 720.
45. Tulchinsky T., Varavicova S. *Noua Sănătate Publică*. Chișinău, 2003, p.744.
46. Țurcanu T. *Psihologia managerială*. Chișinău, Editura „Epigraf”, 2004, p. 46–76, 125–126.
47. Vlădescu C. *Managementul serviciilor de sănătate*. București, Editura „Expert”, 2000.
48. Vlăsceanu M. *Psihologia organizațiilor și conducerii*, București, 1993.
49. Абчук В. А., Бункин В. А. *Интенсификация принятия решений*. Л., 1978.
50. Акофф Р. *Искусство решения проблем*, М., Мир, 1982, с. 200–215.
51. Атаев А. А. *Управленческая деятельность: практика и резервы организации*. М.: Экономика, 1988, 252 с.

52. Венедиктов Д. Д. *О роли системного подхода и системного анализа в управлении здравоохранением. Управление системами здравоохранения*, М.: внииими, 1982, с. 3–7.
53. Дейнеко О. А. *Рационализация труда руководителя*. М: Знание, 1983, 64 с.
54. Кабагенко Т. *Психология управления*. Москва, 2001.
55. Евланов Л. Е. *Основы теории принятия решений*. М. АНХ СССР, 1981.
56. Екатеринославский Ю.Ю. *Управленческие ситуации: анализ и решения*. М.: Экономика, 1988, 191 с.
57. Журавель В. И. *Основы менеджмента в системе здравоохранения*. К.: 1994, 335 с.
58. Кант В. И. *Методология системного подхода и ее применение в практике здравоохранения*. М.: Медицина, 1978, 136 с.
59. Карпов А. В. *Психология менеджмента: Учеб. пособие*. Москва: Узд-во «Тардартки», 1999, с. 11–64; 546–576.
60. Лега В. В. *Элементы анализа управления*, Х.: Основа, 1990, 254 с.
61. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Пер. с англ., М.: Дело, 1998, с. 702.
62. Машков В. Н. *Психология управления. Учебное пособие. Серия Высшее профессиональное образование*, Узд-во Михайлова В. А., Санкт-Петербург, 2000. с. 37–52.
63. Нижник Н. Р. *Деяки питания управленческой культуры/ Нормы этики в управлении/Материалы украинско американского симпозиуму*, К.: 1994, с. 82–88.
64. Попов Г. Х. *Эффективное управление*. М.: «Экономика», 1980, с. 50, 76.
65. Поспелов Д. А. *Ситуационное управление: теория и практика*. М.: Наука, 1986, 288 с.
66. *Практический интеллект, Серия «Мастера психологии»*, под общей ред. Роберта Стернберга Перевод с англ. Шукина Ю. Буткевич. Изд-во. Питер, Санкт-Петербург, 2002, с. 68–78.
67. Рапопорт В. С., Дулькин М. З. *Организация системы управления/ Учебное пособие*. М., «ЦОЛИУВ», 1988, с. 134.
68. Розанова А. В. *Психология управления*. Москва, 2002.
69. Слепенков И. Г., Аверин Ю. П. *Основы теории социального управления*. М.: Высшая школа, 1990, с. 302.
70. *Словарь-справочник менеджера*. Под ред. М. Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996, с. 608.
71. Тейлор Ф. У. *Принципы научного менеджмента*. Пер. с англ. М.: Контролинг, 1991, с. 104.
72. Уткин Э. *Профессия-менеджер*. М.: Экономика, 1992, с. 8.
73. *Философский словарь*. М.: 1972, с. 428.
74. Цичечко В. Н. *Руководство о принятии решений*. М. Инфра-М., 1996.