

Constantin Ețco



MANAGEMENT

în sistemul
de sănătate

Editura  EPIGRAF

Constantin Ețco

MANAGEMENT ÎN SISTEMUL DE SĂNĂTATE

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AL REPUBLICII MOLDOVA

Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie *Nicolae Testemițanu*

Catedra Economie, management și psihopedagogie în medicină

CONSTANTIN EȚCO

MANAGEMENT

În sistemul de sănătate

Această lucrare a apărut cu sprijinul financiar al:

- Proiectului *Reforma în Sănătatea Publică*, finanțat de Uniunea Europeană și implementat de consorțiul *EPOS Health Consultants/GVG/HMTC*;



- Fundației *Soros-Moldova* în cadrul Proiectului *Dezvoltarea capacităților în domeniul Sănătății Publice în Republica Moldova*.



© 2006: Editura *Epigraf* S.R.L. Drepturile rezervate.

Redactori: *Larisa Erșov, Ala Rusnac*

Procesare computerizată: *Anatol Timotin*

Coperta: *Veronica Mariț*

Lucrarea de pionierat în Republica Moldova *Management în sistemul de sănătate* este consacrată dirijării sistemului de sănătate. Bazându-se pe un studiu științific fundamental, include cele mai importante compartimente ale managementului și se adresează studenților, magiștrilor și rezidenților USMF N. *Testemițanu*, organizatorilor ocrotirii sănătății, conducătorilor instituțiilor medicale, medicilor-practicieni și altor persoane interesate.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Ețco, Constantin

Management în sistemul de sănătate / Constantin Ețco. – Ch.: *Epigraf* S.R.L., 2006. (F.E.-P. "Tipogr. Centrală"). – 864 p.

Bibliogr. p. 821-823 (70 tit.)

ISBN 978-9975-924-79-5

614.2

– – 1. Sănătate – Management – Managementul sănătății

Manualul a fost aprobat de Consiliul Metodic Central al USMF
N. Testemițanu la 13 decembrie 2004.

Autor-coordonator științific
Constantin Ețco,

șef al Catedrei *Economie, management și psihopedagogie în medicină*,
doctor habilitat în medicină, profesor universitar

Au colaborat cu drept de coautor:

1. **Ludmila Goma**, dr. în economie, conferențiar universitar;
2. **Nina Globa**, asistent universitar;
3. **Ion Mereuță**, dr. habilitat în medicină, profesor universitar;
4. **Mihai Ciocanu**, dr. în medicină, conferențiar universitar;
5. **Ion Onceanu**, dr. în medicină, conferențiar universitar;
6. **Oleg Lozan**, dr. în medicină, conferențiar universitar;
7. **Iuliana Fornea**, lector universitar;
8. **Svetlana Lupu**, asistent universitar.

Recenzenți:

1. **Dumitru Tintiuc**, dr. habilitat în medicină, profesor universitar, USMF
N. Testemițanu;
2. **Vadim Cojocar**, dr. în economie, profesor universitar, ASEM;
3. **Mihai Patraș**, dr. în economie, profesor universitar, USM, academi-
cian al Academiei Internaționale de Management.

*60 de ani
ai învățămîntului
superior medical
din Republica Moldova*

Învățătorului și îndrumătorului meu,
ilustrului organizator al ocrotirii
sănătății, savantului și pedagogului,
marelui patriot

Nicolae Testemițanu

Părintilor mei Sofia și Petru

In memoriam

CUPRINS

Cuvînt-înainte	19
Prefață	21

Capitolul 1

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT.

EVOLUȚIA GÎNDIRII MANAGERIALE (C. Ețco) 25

1.1. Noțiuni generale despre management	25
• De ce trebuie studiat managementul?	25
• Noțiuni și definiții despre management și manager	25
• Sarcinile managementului	28
• Rolurile managerului	28
• Principiile de conducere	29
1.2. Evoluția gândirii manageriale	31
1.3. Managementul: teorie și/sau practică, știință și/sau artă?	43

Capitolul 2

MANAGEMENTUL SISTEMULUI SĂNĂTĂȚII.

ABORDARE COMPLEXĂ (C. Ețco)..... 51

2.1. Importanța conducerii sistemului ocrotirii sănătății	51
• Factorii care complică dirijarea în sistemul ocrotirii sănătății	51
• Factorii care contribuie la activitatea de conducere	52
2.2. Particularitățile și esența activității de conducere	53
2.3. Abordarea complexă și căile principale de perfecționare a procesului de conducere	57
2.4. Direcțiile de bază și problemele perfecționării sistemului de conducere	59

Capitolul 3

TEORIA GENERALĂ A SISTEMELOR ȘI METODOLOGIA

UTILIZĂRII EI ÎN DIRIJAREA OCROTIRII SĂNĂTĂȚII (C. Ețco)..... 61

3.1. Noțiuni despre teoria generală a sistemelor	61
3.2. Metodologia sistemică. Esența și destinația practică a abordării sistemice.....	68
3.3. Clasificarea sistemelor	70
3.4. Părțile componente și procesele funcționale de bază.....	72
3.5. Ciclurile (etapele) organizațional-funcționale ale sistemului	75

• Factorii de stabilizare sistemică	76
3.6. Proprietățile și particularitățile sistemelor gestionabile	78
3.7. Organizarea componentelor sistemului	84
• Subiectul dirijării	84
• Obiectul dirijării	90
• Serviciul de asigurare informațional-analitică	92

Capitolul 4

ORGANIZAȚIA. MEDIUL SĂU INTERN

ȘI MEDIUL EXTERN (C. Ețco)	101
4.1. Ce este organizația și care sînt cerințele față de ea	101
4.2. Factorii mediului intern al organizației	102
4.3. Mediul extern al organizației	106
• Mediul internațional	112
4.4. Organizații formale și informale. Departamentarea	113

Capitolul 5

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI. CONȚINUTUL ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE DE PE POZIȚII FUNCȚIONALE (C. Ețco, L. Goma) ...

116	
5.1. Funcțiile managementului și rolul lor în activitatea de conducere	116
5.2. Prognoza – atribut important în realizarea planificării	122
5.3. Organizarea. Tipuri de organizații și tipuri de conducere	129
• Organizațiile birocratice piramidale	132
• Organizația ca sistem	134
5.4. Controlul. Conținut și necesitate	144

Capitolul 6

PLANIFICAREA. PLANIFICAREA STRATEGICĂ – FUNCȚIE

IMPORTANTĂ A MANAGEMENTULUI (C. Ețco, I. Onceanu)	153
6.1. Noțiuni de planificare și plan	153
6.2. Necesitatea și importanța planificării serviciilor medicale	154
6.3. Principiile de bază ale planificării sanitare	156
6.4. Metodele și formele de planificare	158
6.5. Etapele procesului de planificare sanitară	159
6.6. Planificarea strategică	162
6.7. Evaluarea factorilor externi	166
6.8. Marketingul	171
6.9. Epidemiologia și managementul	173
6.10. Evaluarea factorilor interni	175

Capitolul 7

MOTIVAREA CA FUNCȚIE A MANAGEMENTULUI (N. Globa)

182	
7.1. Motivarea. Abordări conceptuale	184
• Motivarea ca funcție managerială importantă	184

• Rolurile motivării personalului	187
7.2. Teoriile motivaționale	189
• Retrospectiva conceptului de motivare și a teoriilor motivaționale	189
• Caracteristica principalelor teorii motivaționale	191
7.3. Metode și tehnici de motivare	201
• Ciclul motivațional și tipurile de motivare	201
• Recompensarea angajaților	204
• Tehnici motivaționale specifice	207

Capitolul 8

PROCESUL DECIZIONAL ÎN CONDUCERE (C. Ețco, L. Goma).....	211
8.1. Noțiuni generale despre decizie	211
8.2. Clasificarea deciziilor	212
• Reguli de bază în luarea deciziei	224
8.3. Factorii care influențează procesul decizional	224
8.4. Mecanismul și abordarea procesului decizional	227
• Mecanismul decizional	227
• Abordarea procesului decizional	228
• Etapele procesului decizional	229
8.5. Fazele tehnologico-funcționale ale procesului de conducere	231
• Elaborarea și adoptarea deciziilor de conducere	231
• Planificarea realizării deciziilor de conducere	237
• Reorganizarea sistemului în scopul realizării deciziilor de conducere	239
• Reglementarea sistemului în scopul realizării deciziilor de conducere	242
• Controlul realizării deciziilor și activității sistemului	253
8.6. Modelele și metodele de adoptare a deciziei	254

Capitolul 9

PROCESUL DE COMUNICARE. ROLUL COMUNICĂRII ÎN CONDUCERE (L. Goma).....	262
9.1. Problemele teoretice ale comunicării	262
9.2. Sistemele, elementele și etapele comunicării	266
9.3. Tipuri de comunicare într-o organizație	271
• Criteriile de clasificare a comunicării	271
• Noțiuni de feedback	273
9.4. Stiluri de comunicare	276
9.5. Eficiența comunicării la nivelul organizației	278
• Bariere în procesul de comunicare	278
• Metode de perfecționare a sistemului de comunicare interpersonală	280
• Comunicări organizatorice și căi de perfecționare a acestora	282
• Modalități de îmbunătățire a eficienței comunicării la nivelul unei organizații din sistemul sănătății	286
9.6. Comunicarea intraorganizațională – un instrument util managerilor	292
9.7. Concepte de bază în negociere	294
9.8. Rolul convorbirilor în procesul de conducere	300

Capitolul 10	
PROCESUL DE DIRIJARE (C. Ețco)	312
10.1. Caracteristica generală a procesului de dirijare	312
10.2. Condițiile, particularitățile și cerințele procesului de dirijare.....	322
10.3. Particularitățile și sarcinile muncii de dirijare în condițiile actuale.....	333

Capitolul 11	
MANAGERUL ÎN SISTEMUL DE SĂNĂTATE: CALITĂȚI, CUNOȘTINȚE, APTITUDINI, IMAGINE (C. Ețco)	346
11.1. Conducătorul-manager – figură centrală în sistem	346
11.2. Calitățile personale și aptitudinile profesionale de bază	349
11.3. Relațiile de afaceri și eticheta modernă	357
11.4. Spiritul de întreprinzător	352
11.5. Arta de a conduce	352
11.6. Particularitățile activității managerului	362
• Dirijarea procesului de lucru în funcție de mărimea colectivului	262
• Particularitățile lucrului managerului în funcție de relațiile cu colectivul	363
11.7. Sfaturi pentru manageri.....	369

Capitolul 12	
NOȚIUNI DE PUTERE, INFLUENȚĂ ȘI LIDER (C. Ețco)	372
12.1. Influența și puterea.....	372
12.2. Formele puterii și influenței	374
• Influența pe calea convingerii	376
• Influența prin participarea (atragerea) subalternilor la dirijare	376
12.3. Liderismul. Teoriile liderului. Stilurile de conducere	378
12.4. Ce trebuie să cunoască orice lider	387

Capitolul 13	
PSIHOLOGIA MANAGERIALĂ.	
DELIMITAREA DOMENIULUI (I. Fornea)	389
13.1. Schițe istorice	389
13.2. Obiectul de studiu al psihologiei manageriale	393
• Sistemul psihic uman	394
• Factorii psihologici implicați în activitatea managerială	395
• Efectul benefic al unor factori comportamentali manageriali	396
13.3. Activitatea managerială. Aspecte psihologice.....	397
• Repere importante ale funcțiilor social-psihologice.....	399
13.4. Personalitatea managerului și contextul ei funcțional	402
• Managerul și condițiile acționale	402
• Stilul managerului. Direcții de investigație.....	403
• Diversități stilistice.....	404
• Stilul și pregătirea profesională.....	405
13.5. Caracterul persoanei și stilul său managerial.....	407
• Metoda matriceală	408

• Definierea corelății a caracterului și a trăsăturilor de caracter	409
• Descrierea matricei cuantificate caracterial-stilistice a managerului	411
• Concluzii privind matricea cuantificată	513
13.6. Temperament și stil managerial	414
• Definierea trăsăturilor proceselor nervoase fundamentale și descrierea temperamentelor	414
• Descrierea matricei cuantificate temperamental-stilistice a managerului	417
• Ierarhizarea valorică a temperamentelor	421
13.7. Aptitudine și aspirație managerială. Tangențe și corelație	421
• Operaționalizarea conceptului de aptitudine managerială	423

Capitolul 14

CREATIVITATEA ÎN MANAGEMENT (C. Ețco)	429
14.1. Conceptul de creativitate	429
14.2. Perspectivele de abordare a creativității	433
14.3. Rolul creativității. Necesitatea promovării creativității managerului	435
14.4. Nivelurile și fazele creativității	438
14.5. Factorii care influențează creativitatea	446
• Factorii intrinseci persoanei	447
14.6. Condițiile desfășurării unei activități creative	450
• Comunicarea	450
• Motivarea	451
14.7. Premisele creativității în organizație	453
14.8. Calitățile managerului creativ	454
14.9. Bariere în calea creativității	457
• Învingerea barierelor	460
• Creativitatea în lume	461
14.10. Modalități și metode de stimulare a creativității manageriale	461
• Logici asociative	464
• Logici analogice	468
• Logici combinatorii (matriceale)	468
• Logici bazate pe vise	469
• Metoda sintetică	469
• Alte metode	470

Capitolul 15

AUTORITATEA. RESPONSABILITATEA SOCIALĂ ȘI ETICA MANAGERIALĂ (C. Ețco, N. Globa)	472
15.1. Noțiuni despre autoritate	472
15.2. Surse ale autorității	473
15.3. Tipurile de autoritate	474
15.4. Delegarea autorității	476
• Variabilele care influențează gradul de delegare a autorității	477
15.5. Responsabilitatea socială. Rolul businessului în societate	480
• Responsabilitatea juridică și responsabilitatea socială	481
15.6. Etica și conducerea	483

Capitolul 16

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ (C. Ețco, N. Globa)	488
16.1. Factorii care contribuie la eficiența organizației	488
16.2. Activitățile în managementul organizațional	489
16.3. Linii directe pentru schema organizației.....	490
16.4. Cultura organizațională.....	493
• Funcțiile culturii organizaționale.....	494
• Caracteristici ale culturii naționale.....	494
16.5. Dimensiunile culturii	496
16.6. Modelul <i>Iceberg</i> al culturii organizaționale.....	497
• Partea vizibilă, observabilă a culturii	498
• Partea invizibilă a culturii	499
16.7. Tipuri de culturi organizaționale	500
16.8. Managementul culturii organizaționale	504
• Tehnicile managementului culturii.....	505
16.9. Cultura managerială.....	506
16.10. Managementul echipei.....	508
• Tehnici de îmbunătățire a muncii în echipă.....	509
16.11. Managementul flexibilității.....	511
• Tehnici de realizare a flexibilității.....	511

Capitolul 17

MANAGEMENTUL RESURSELOR

ȘI GRUPURILOR UMANE (N. Globa, C. Ețco)	512
17.1. Aspecte generale	512
17.2. Activitățile managementului resurselor umane.....	514
• Analiza postului.....	515
• Descrierea și semnificațiile postului.....	516
• Evaluarea postului.....	517
17.3. Etapele managementului resurselor umane	517
• Planificarea resurselor umane.....	518
• Recrutarea personalului.....	521
• Selecția personalului	522
• Determinarea mărimii salariului și a altor tipuri de recompense	529
• Orientarea profesională și adaptarea socială în colectiv	532
• Pregătirea și perfecționarea resurselor umane.....	532
• Evaluarea performanțelor.....	536
• Desăvârșirea calității muncii.....	540
• Promovarea, retrogradarea, transferul și concedierea	541
• Cariera și planificarea ei.....	541
17.4. Relațiile de muncă.....	545
17.5. Managementul grupurilor umane.....	546
• Conceptul de grup	546
• Tipuri de grupuri	548

Capitolul 18

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ȘI AL STRESULUI

(C. Ețco, I. Fornea)	553
18.1. Natura conflictului într-o organizație	553
• Problemele care generează conflicte	555
18.2. Taxonomia conflictelor. Tipologia lor	556
18.3. Cauzele și etapele conflictelor	559
18.4. Negocierea – o formă de înțelegere	562
18.5. Metode de rezolvare a conflictelor.....	569
18.6. Tehnici de soluționare a conflictelor	571
18.7. Stresul. Etiologie și origine.....	580
18.8. Condițiile, factorii de stres și contextul	582
• Factorii de stres și contextul.....	582
• Natura factorilor de stres	583
• Factorii de poluare și de dezorganizare a vieții psihice.....	585
18.9. Cauzele stresului și tehnicile de evitare a acestuia	586
18.10. Metode subiective și obiective de evaluare a stresului	589
• Scările de evaluare a factorilor de stres și a stresului	590
18.11. Relația dintre stresul profesional și oboseală	592
18.12. Stresul – o problemă în psihologia sănătății	594
• Consecințele stresului: avantaje, inconveniente și riscuri	598
• Moduri de a face față problemelor	599
• Resurse interne	600
18.13. Controlul dificultăților în cadrul stresului	602

Capitolul 19

MANAGEMENT FINANCIAR (I. Mereuță, S. Lupu)..... 606

19.1. Conceptul de management financiar.....	606
19.2. Etapele tehnologice ale managementului financiar în sistemul ocrotirii sănătății	609
19.3. Informația economico-financiară	613
19.4. Gestiunea și controlul echilibrului financiar	620
19.5. Eficiența economico-financiară	622
• Relația cost–beneficiu–preț	624
19.6. Bugetul – instrument de management financiar.....	626
19.7. Mecanismul determinării mărimii cheltuielilor (costul serviciilor) în instituțiile de asistență medicală primară	629
• Determinarea caracterului cheltuielilor și costul resurselor folosite	630

Capitolul 20

CALITATEA SERVICIILOR MEDICALE. BAZELE TEORETICO-METODICE DE DETERMINARE A CALITĂȚII (C. Ețco, M. Ciocanu)..... 634

20.1. Esența, conținutul și caracteristicile calității serviciilor medicale	634
---	-----

20.2. Calitatea serviciilor medicale în contextul metodologiei costurilor și al utilizării resurselor în ocrotirea sănătății	643
20.3. Abordările metodice în aprecierea calității serviciilor medicale: structura, procesul, rezultatul	647
20.4. Metodologia implementării unui sistem de management al calității	654
• Modelul în etape	654
20.5. Evaluarea calității serviciilor	664
• Metode de apreciere a costului managementului de calitate joasă	666
• Monitorizarea și măsurarea calității	667
20.6. Cercetarea evaluativă	668
20.7. Concluzii în baza analizei calității serviciilor medicale	672

Capitolul 21

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII (C. Ețco, S. Lupu).....	675
21.1. Definiția și cauzele schimbării	675
21.2. Tipurile schimbărilor.....	676
21.3. Caracteristicile schimbării	677
21.4. Strategiile clasice ale procesului schimbării	678
21.5. Etapele managementului schimbării	680
21.6. Modelele de bază ale managementului schimbării	681
21.7. Rezistența față de schimbare. Forme, cauze, metode de intervenție în cazul rezistenței	684
21.8. Factorii care influențează alegerea unei anumite abordări.....	693

Capitolul 22

SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI (C. Ețco, O. Lozan)	696
22.1. Noțiuni generale.....	696
22.2. Rolul managementului în elaborarea sistemelor informaționale	698
22.3. Sistemul informațional al unei organizații	700
22.4. Selectarea și procurarea mijloacelor și a tehnologiilor informaționale	705
22.5. Ciclul de viață al sistemului informațional	707
22.6. Analiza și planificarea sistemului informațional.....	709
22.7. Proiectarea și elaborarea sistemului informațional	713
22.8. Testarea și implementarea sistemului informațional.....	716
22.9. Întreținerea și administrarea sistemului informațional	717
22.10. Realizarea, dezvoltarea și perspectivele managementului informațional medical în Republica Moldova	722

• Necesitățile social-economice	722
• Evoluția indicatorilor principali	724
• Comparații cu țările din regiune, din Europa, pe plan global	725
• Rezultatele preconizate și riscurile implementării sistemului informațional medical	729

Capitolul 23

MANAGEMENTUL SERVICIILOR DE SĂNĂTATE ÎN CADRUL ASIGURĂRILOR OBLIGATORII DE ASISTENȚĂ MEDICALĂ

(M. Ciocanu)	731
23.1. Administrarea serviciilor de sănătate în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală	731
• Cadrul legal privind asigurarea obligatorie de asistență medicală	731
23.2. Drepturile persoanelor asigurate, prevăzute în programul unic al asigurărilor obligatorii de asistență medicală	739
23.3. Sistemele de plată a furnizorilor de servicii medicale în cadrul asigurărilor obligatorii	746
23.4. Fondul de asigurări obligatorii de asistență medicală	750
23.5. Necesitatea implementării asigurărilor obligatorii de asistență medicală în Republica Moldova	754
• Înlăturarea inegalității persistente din sistemul de sănătate	755
• Îmbunătățirea calității serviciilor medicale și satisfacerea consumatorilor	756
• Oferirea autonomiei financiare instituțiilor medicale și posibilitatea optimizării utilizării resurselor	757
23.6. Salarizarea prestatorilor de servicii medicale în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală	759
23.7. Contractarea instituțiilor medicale în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală	760
23.8. Sistemul informațional în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală	762

Capitolul 24

PRACTICA MANAGEMENTULUI (C. Ețco)

Teste psihologice și folosirea lor în practica de dirijare	765
• Sînteți capabil să deveniți conducător?	765
• Ce fel de conducător sînteți (ați putea fi)?	768
• Sînteți o persoana autoritară?	772
• Apreciați-vă personalitatea	774
• Tipul Dvs. de sistem nervos	775
• Capacitatea Dvs. de adaptare	776
• A comanda sau a te supune?	777
• În ce măsură vă îndepliniți obligațiile de serviciu?	779
• Sînteți hotărît cînd adoptați o decizie administrativă?	780

• Determinarea puterii motivației în atingerea succesului	782
• Știți să ascultați?	783
• Sînteți capabil să conduceți o discuție de afaceri?	785
• Știți să vă controlați?	787
• Cum să dirijați o conversație de afaceri	788
• Aprecierea climatului psihologic din colectiv	792
• Puteți găsi o ieșire din situația de conflict? (Chestionarul <i>Tomass</i>)	792
• Metode și procedee de rezolvare a conflictelor	796
• Activități practice	797
• Strategii de rezolvare a conflictelor	798

Mic dicționar de termeni psihomanageriali (C. Ețco, I. Fornea)	800
---	------------

Abrevieri	820
------------------------	------------

Bibliografie selectivă	821
-------------------------------------	------------

Anexe	824
--------------------	------------

În loc de încheiere	861
----------------------------------	------------

Cuvînt-înainte

Trecerea Republicii Moldova la economia de piață a generat transformări radicale în toate domeniile, inclusiv în sfera asistenței medicale. Relațiile dintre medic și pacient au devenit relații de vânzare–cumpărare, iar serviciile medicale s-au transformat în marfă. În economia națională a apărut o ramură specială – *Economia Ocrotirii Sănătății*.

În noile condiții de activitate se cere schimbată mentalitatea specialiștilor-medici și farmaciști și a altor categorii de lucrători medicali. Sînt necesare noi forme și metode de organizare, conducere și gestionare a instituțiilor medicale. Sub acest aspect, un rol deosebit îi revine managementului.

Ținînd cont de imperativele timpului, de necesitatea pregătirii viitorilor specialiști pentru sistemul de sănătate din republică la nivelul cerințelor contemporane, de necesitatea integrării în spațiul educațional european în vederea echivalării diplomelor absolvenților, începînd cu anul 1997 în planul de învățămînt al USMF a fost introdusă disciplina *Management*.

Cunoștințele în domeniul managementului sînt absolut necesare magiștrilor și rezidenților (specialitatea *Sănătate publică și management*), organizatorilor ocrotirii sănătății, conducătorilor instituțiilor medicale și altor persoane interesate. Din acest punct de vedere, manualul ***Management în sistemul de sănătate***, care este rezultatul muncii îndelungate a unei echipe de profesioniști în frunte cu doctorul habilitat în medicină, profesorul universitar Constantin Ețco, specialist notoriu în domeniu, e necesar și bine-venit.

Sper ca prezenta lucrare să fie apreciată la justa valoare de către specialiști și toți cei interesați, devenind material indispensabil în activitatea lor cotidiană.

Ion ABABII,

doctor habilitat, profesor universitar,
academician al AȘ a RM,
Ministrul Sănătății și Protecției Sociale

Prefață

Trăim într-o epocă a restructurării. Societatea noastră trece printr-o transformare grea, însă necesară și ireversibilă. În viața social-politică are loc o trecere de la totalitarism la democrație, în economie – de la sistemul administrativ de comandă la o economie de piață; în viața fiecărui om – de la un subiect supus la o persoană care ia decizii de sine stătător. Astfel, modificările socioeconomice necesită o schimbare a fiecăruia dintre noi.

Traversăm o perioadă de ruptură cu trecutul, o perioadă de incertitudini. Am trăit o experiență socială comună, care încerca să impună sistematic un singur adevăr. De această maladie profundă a corpului nostru social trebuie să ne lecuim definitiv.

În orice țară, trecerea la forme noi sub aspect calitativ în viața economică și cea politică este însoțită de apariția metodelor noi de gospodărire. La etapa restructurărilor social-economice în societate, probleme mari apar și în organizarea asistenței medicale acordate populației. În fața conducătorilor ocrotirii sănătății stă o sarcină importantă – implementarea tehnologiilor economice și organizatorice argumentate din punct de vedere științific, în scopul menținerii și fortificării sănătății populației și al sporirii nivelului de asistență medicală în condiții financiare austere.

Actualmente au o largă întrebuințare cuvintele de origine engleză *manager* și *management*. Au ele oare același înțeles ca și cuvintele *conducător*, *conducere*? Și da, și nu. În opinia lui L. I. Evenko, „(...) vorbind despre **management**, subînțelegem figura **managerului** – a omului, subiectului conducerii unei organizații (...), a unui conducător profesionist, care recunoaște că este reprezentantul unei profesii principale (necesare), dar nu pur și simplu medic, inginer sau economist care se ocupă cu conducerea”. Totodată, managerul este omul care are o pregătire specială și este profesionist în domeniul managementului.

Au existat numeroase încercări de a stabili etimologia cuvântului *management*. Unii îl consideră de origine latină, *manus* – *mână*, atribuindu-i sensul de *manevrare*, *pilotare*, iar managerul fiind persoana care asigură manevrarea.

În țările anglo-saxone cuvintele *manager* și *management* sînt întrebuițate cu referire la *conducere, gospodărire, gestiune*, iar în franceză (*ménager*) – cu referire la organizare, aranjare.

Termenul *management* are sens foarte larg, de aceea, orice definiere nu va fi deplină. *Dicționarul explicativ al limbii române* (ed. a II-a, București, 1996) susține că managementul este: „1. *Activitatea și arta de a conduce*. 2. *Ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor*. 3. *Știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi* [se pronunță **menigiment**].”

Managementul contemporan conține multiple variante și metode de conducere. De aceea, activitățile de conducere acceptate de un sistem (organ de conducere, organizație etc.) pot fi nu numai inutile, ci chiar contraindicate altui sistem. Diferitele variante ale managementului, flexibilitatea și originalitatea combinațiilor posibile, diversele posibilități de a acționa într-o situație concretă alcătuiesc esența conducerii.

De aceea, în activitatea lor managerii sînt liberi să nu folosească metodele standard, ci trebuie să dea o interpretare corectă situației pentru a găsi varianta optimă de acțiune. Teoria și practica managementului nu oferă șabloane, nu impun modele sau prescripții. Ele ne învață cum să obținem succese în conducere, cunoscînd metodele, tehnologia, căile de rezolvare a problemelor.

Cunoașterea funcțiilor managementului reprezintă cheia succesului unei activități. După cum afirmă A. A. Utkin (1992), managementul „(...) în multe cazuri se dovedește a fi mult mai activ decît «injecțiile» financiare adăugătoare sau crearea noilor forțe de producție”.

În multe țări industrializate, noțiunea de *management* deseori se asociază cu noțiunea de *business* – o activitate direcționată spre obținerea dividendelor pe calea producerii și comercializării unor bunuri sau servicii. Deci, managementul businessului este dirijarea unei organizații comerciale. În practică se folosește și noțiunea *administrarea businessului*, care poate fi înțeleasă drept conducere a unei afaceri.

Deseori noțiunile *om de afaceri* (businessman) și *manager* se folosesc ca sinonime, deși între ele există deosebiri. Omul de afaceri este un întreprinzător, un om care are o afacere. Managerul este figura principală în sistemul de conducere, care pune în practică managementul științific.

Răspunzînd cerințelor zilei de azi, a fost elaborat cursul de management. Acest curs vă va ajuta să găsiți răspuns la întrebările: *Ce înseamnă managementul în sistemul sănătății? Cum să devii manager? etc.*

Elaborarea prezentului manual de management, adresat studenților, rezidenților, magiștrilor, organizațiilor ocrotirii sănătății, conducătorilor de instituții medicale și medicilor-practicieni, este o necesitate impusă de introducerea și studierea unei noi discipline ce va contribui, sperăm, la o mai bună organizare a sistemului de sănătate și la îmbunătățirea calității asistenței medicale și a sănătății populației.

La elaborarea acestui manual au fost luate în considerație atât rezultatele cercetărilor îndelungate în domeniul managementului, efectuate în SUA, Marea Britanie, Japonia, Franța, Rusia, România, Ucraina și în alte țări, cât și materialele elaborate de OMS, AIHA, Fundația *Soros*, Banca Mondială și alte instituții și organisme internaționale. De asemenea, am folosit unele materiale din manualul *Sănătate publică și management*, la crearea căruia am participat în calitate de coautor. Toate acestea ne-au permis să facem o expunere bine argumentată a obiectivelor de studiu care constituie conținutul managementului.

Manualul cuprinde mai multe compartimente despre aspectul general al managementului, care include noțiuni generale, sarcinile și principiile managementului, rolurile managerului, istoricul și aportul diferitelor școli în evoluția managementului; teoria generală a sistemelor; organizația și managementul organizațional; funcțiile managementului; procesul de legătură și procesul conducerii; managementul resurselor și grupurilor umane; managementul calității; managementul financiar; conflictul și stresul în colectiv; psihologia managerială; responsabilitatea socială și etica în organizație; rolul sistemului informațional în management și altele. Trebuie să menționăm că acest manual include unele teme care nu sînt prevăzute în programa de studii pentru studenți, însă considerăm că ele vor contribui esențial la crearea unei imagini mai ample despre management.

Le rămîn profund îndatorat coautorilor acestei lucrări Ludmila Goma, Nina Globa, Ion Mereuță, Mihai Ciocanu, Oleg Liozan, Ion Onceanu, Iuliana Florea, Svetlana Lupu, cărora le aduc mulțumiri pentru sprijinul pe care mi l-au acordat pe parcursul pregătirii manualului.

La elaborarea cărții am fost ajutat de colegii: Dumitru Tintiuc, Mihai Moroșanu, Victor Talmaci, Tudor Grejdianu, Mihai Raevschi, Iulian Grossu, Gheorghe Russu, Angela Capcelea, Elena Davidescu, Margareta Cărăruș, Natalia Daneliuc. Le aduc sincere mulțumiri și întreaga mea recunoștință.

Exprim, de asemenea, apreciere și mulțumiri tuturor colegilor de la catedra *Economie, management și psihopedagogie* pentru ajutorul acordat și participare activă în pregătirea pentru editare a acestui manual.

Nu în ultimul rînd țin să mulțumesc mult familiei mele – soției Ludmila, fiicei Natalia și nepoțelelor Ludmilla și Anna pentru răbdare, indulgență, susținere statornică pe parcursul elaborării acestei lucrări.

Mulțumesc anticipat tuturor colegilor și celor care vor veni cu obiecții și sugestii în vederea completării și perfecționării manualului *Managementul în sistemul de sănătate*.

Constantin EȚCO

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT. EVOLUȚIA GÎNDIRII MANAGERIALE

- *Noțiuni generale despre management*
- *Evoluția gândirii manageriale*
- *Managementul: teorie și/sau practică, știință și/sau artă?*

1.1. Noțiuni generale despre management

De ce trebuie studiat managementul?

Fiecare persoană are șansa potențială de a fi promovat într-un post de conducere. În momentul numirii în post, sentimentul de mândrie este foarte puternic. Apoi apare teama de a nu face față situației. Activitățile zilnice mărunte ale persoanei ajunse conducător devin preocupări constante. Apare criza de timp și directorul sau managerul nu are posibilitatea să reflecteze asupra activității sale. Totul parcă se transformă în haos, apare stresul cu consecințele sale negative. De aceea, studiul managementului vă poate ajuta să depășiți situații analogice și să aveți un randament eficient.

Pentru un manager, ca și pentru orice altă persoană, a fi eficient înseamnă a înțelege și a îndeplini cu succes sarcinile pe care le presupune munca sa. Cei care vor să-și îmbunătățească activitatea trebuie să-și revizuiască atât eficacitatea, cât și eficiența. Aceste noțiuni nu sînt sinonime absolute.

Eficacitate înseamnă realizarea cu exactitate a ceea ce trebuie de făcut.

Eficiență înseamnă o folosire cât mai rațională a resurselor.

Eficacitatea este mai importantă decît eficiența, deoarece, mai întîi, este necesar să îndeplinești ceea ce ai de făcut. Numai atunci contează dacă sarcina este îndeplinită eficient, adică în modul cel mai potrivit.

Studiul managementului poate contribui la o mai bună gestionare a celor 4 tipuri de resurse de care dispuneți:

- resurse umane;
- resurse materiale;
- resurse financiare;
- timp.

Noțiuni și definiții despre *management* și *manager*

Există mai multe definiții ale managementului. În continuare vom încerca să expunem cîteva dintre ele, care ne par mai complete.

Prin *management* se înțelege procesul de proiectare și de menținere a unor condiții în care diferite persoane, lucrînd împreună în grupuri, îndeplinesc în mod eficace anumite scopuri selectate și bine definite. El constă în ansamblul activităților de organizare și conducere, în vederea adoptării deciziilor optime în proiectarea și dirijarea proceselor social-economice. Într-un sens mai restrîns, *managementul* este o artă de a atinge scopurile folosind munca, intelectul, comportamentul altor oameni. Dicționarul-standard (*Oxford*) al limbii engleze menționează că managementul este modul și maniera de comportare cu oamenii, abilitatea și arta conducerii, managerul fiind persoana care realizează aceste funcții.

Verner Siegert și Lucy Lang, vorbind despre management, subliniază că este vorba despre o astfel de conducere a oamenilor și o folosire a mijloacelor, care permit rezolvarea problemelor trasate pe o cale umană, rațională, economică.

O definiție mai concretă a managementului necomercial a fost expusă de teoreticianul american P. F. Drucker. El susține că managementul contemporan este un mod specific de conducere, care își propune să-i facă pe oameni capabili de activitate continuă, să atribuie eforturilor lor o eficacitate înaltă și să atenueze slăbiciunile lor specifice, deoarece capacitatea omului de a aduce un aport societății depinde în măsură egală atât de eficacitatea conducerii instituției, cît și de eforturile și randamentul proprii.

Managementul este o artă și, totodată, o știință. Deci necesită calități înnăscute din partea persoanei, precum și cunoștințe, adică o știință se poate dobîndi prin învățare și educație. Unii teoreticieni susțin că managementul este 70% bun simț și 30% cunoștințe.

Cuvîntul *management* provine din latinescul *manus*, desemnînd strunierea cu ajutorul hățurilor a cailor care trag la un car sau la o căruță. Imaginea este plastică, dar o putem folosi în studiul celorlalte definiții.

Sensurile verbului englez *to manage* sînt destul de surprinzătoare, dar o parte dintre ele pot contribui la o mai bună înțelegere a conceptului:

- 1) a ține un cal în frîu;
- 2) a administra;
- 3) a trata cu indulgență;
- 4) a fi (atît de) neîndemînic și ghinionist (încît ...);
- 5) a duce ceva la bun sfîrșit.

Prezentăm cîteva definiții ale managementului, date de diferiți cercetători:

1. „*Managementul este procesul compus din funcții și activități sociale și tehnice legate între ele, care apare într-un cadru organizațional*

oficial, în scopul atingerii unor obiective dinainte determinate, prin utilizarea resurselor umane sau de alt fel” (H. Koontz).

2. *„Asumarea răspunderii pentru decidera, planificarea și reglementarea activității unor oameni care lucrează pentru un scop comun, astfel încât rezultatul corect să fie eficient și economic” (Brech).*
3. *„Lucrul cu indivizi sau grupuri, pentru îndeplinirea unor obiective organizaționale” (H. Blanchard).*
4. *„O serie de activități integrate și interdependente, care determină o anumită combinație de mijloace (financiare, umane, materiale), astfel încât să se poată genera o producție de bunuri sau de servicii utile economic și social” (Aktouf).*
5. *„A prevedea și planifica, a organiza, a conduce, a coordona și a controla” (H. Fayol).*

În ciuda diversității elementelor pe care pun accentul aceste definiții, există câteva elemente-cheie comune tuturor:

- nevoia de scopuri și obiective pentru a obține rezultatele scontate;
- importanța coordonării eforturilor individuale în cadrul procesului;
- faptul că munca directă este în mare parte sau chiar în întregime efectuată de alții, și nu de manager.

O definiție de lucru simplă și utilă ar fi următoarea: *„Managementul este procesul prin care realizezi o treabă prin intermediul altora corect, la timp și în limitele bugetului” (D. Gustafson).*

Nu este o definiție perfectă, dar reprezintă un punct de plecare. Se sugerează, deci, că nu managerul este cel care „trage căruța”, el doar ține hățurile și biciul, ghidînd, motivînd și controlînd echipa care lucrează. Desigur, analogia poate fi desfășurată, dar managerii care-i privesc pe oameni doar ca pe niște cai ce trag o căruță nu vor obține niciodată rezultate prea bune. Această imagine ne poate ajuta în sublinierea diferențelor majore dintre munca managerială și alte feluri de muncă.

Nonmanagerii (lucrătorii) îndeplinesc ei înșiși niște sarcini (indiferent la ce nivel, de la cel necalificat la cel înalt calificat) care li se dau:

Lucrător —————> sarcină

Managerii îi determină pe ceilalți să îndeplinească niște sarcini:

Manager —> alți oameni —> sarcini

A doua noțiune este cea de **manager** – persoana dintr-o organizație căreia i s-a încredințat responsabilitatea realizării unei activități prin colaboratorii săi în cadrul unei unități operaționale. Noțiunea indică specificul atitudinii pe care trebuie să o manifeste organizatorul față de personalitatea umană, indiferent de faptul dacă prin postul ocupat acesta se află în relații de interdependență sau în

relații de subaltern–conducător față de organizator. În aceste condiții, poziția de manager impune realizarea unei serii de principii care-și pun amprenta pe exercitarea funcțiilor, introducând schimbări în conținutul activităților. De aceste principii țin: stima față de om, democratismul și umanismul în conducere, adoptarea hotărârilor ca proces colectiv, delegarea împuternicirilor, atitudinea individualizată față de colaboratori, stimularea personală, egalitatea în drepturi și obligații a membrilor colectivului, perfecționarea permanentă, autonomizarea conducerii, renovarea continuă, creativitatea etc.

Sarcinile managementului

După P. Drucker, sarcinile managementului sînt următoarele:

- unirea oamenilor în jurul obiectivelor comune ale întreprinderii, altfel o mulțime de oameni niciodată nu se transformă în colectiv;
- dezvoltarea la fiecare colaborator al întreprinderii a unor cerințe proprii și satisfacerea lor în măsura posibilităților;
- desfășurarea neîntreruptă a procesului de perfecționare a oamenilor;
- întemeierea muncii pe comunicare între membrii colectivului și totodată pe responsabilitatea lor individuală, deoarece abilitățile și pregătirea profesională a oamenilor ce lucrează în colectiv sînt diferite și ei execută activități diferite;
- aprecierea rezultatelor activității unei organizații trebuie să se sprijine pe indici diferiți și pe mijloace de evaluare variate.

Rolurile managerului

În procesul de conducere managerul îndeplinește mai multe roluri. Cea mai reușită clasificare a acestor roluri este recunoscută cea a lui Mintzberg, care susține că rolurile conducătorului (managerului) sînt următoarele:

I. *Roluri interpersonale*

1. Conducător principal.
2. Lider.
3. Verigă de legătură.

II. *Roluri informative*

1. Receptor al informației.
2. Distribuitor al informației.
3. Reprezentantul principal al organizației.

III. *Roluri legate de luarea deciziilor*

1. Întreprinzător.
2. Persoană care înlătură neajunsurile.

3. Distribuitor de resurse.
4. Negociator.

Principiile de conducere

În continuare, prezentăm principiile de conducere după Henri Fayol, considerat părintele managementului modern (1930):

1. *Diviziunea muncii (pe verticală și orizontală)*. Scopul acesteia este îndeplinirea lucrului în volum mai mare și de o calitate mai bună.
2. *Împuterniciri și responsabilitate*. Împuternicirea este dreptul de a da ordine, iar responsabilitatea este obligația de a efectua un lucru. Când se dau ordine, atunci apare și responsabilitatea.
3. *Disciplină*. Ea presupune ascultare și respect pentru acordul (înțelegerile) dintre firmă și lucrătorii săi, precum și aplicarea sancțiunilor întemeiate.
4. *Conducere unică*.
5. *Unitatea direcției*. Fiecare grup care activează pentru atingerea unui anumit scop trebuie să aibă un singur plan și un singur conducător.
6. *Subordonarea intereselor personale celor comune*.
7. *Remunerarea personalului*. Pentru a avea fidelitatea și susținerea lucrătorilor, ei trebuie să primească un salariu care să corespundă cu munca pe care o îndeplinesc.
8. *Centralizarea*. Este necesară asigurarea unui raport echilibrat între centralizare și descentralizare (redistribuirea muncii, pentru asigurarea unui bun rezultat).
9. *Lanțul scalar* reprezintă un număr de persoane ce se află pe posturi de conducere, începând cu persoana din veriga superioară și terminând cu persoana din veriga inferioară.
10. *Ordinea* care înseamnă loc pentru orice și totul la locul său.
11. *Dreptatea*. Este o combinație a bunătații și justiției.
12. *Stabilitatea locului de muncă pentru personal*. O schimbare frecventă a cadrelor micșorează eficiența organizației.
13. *Inițiativa* semnifică elaborarea planului și asigurarea realizării cu succes a acestuia.
14. *Spirit corporativ*. Unirea este putere, iar puterea este rezultatul armoniei colectivului.

Pentru a înțelege mai bine managementul, este necesar de a aminti despre unele activități și termeni conecși, cum ar fi: organizator al ocrotirii sănătății, medic-șef, administrare, gestiune, dirijare, organizare etc.

Noțiunea de *organizator al ocrotirii sănătății* include conducătorii instituțiilor medicale de diferit profil, șefii direcțiilor medicale, colaboratorii instituțiilor responsabile pentru pregătirea cadrelor medicale, lucrătorii Ministerului Sănătății.

Termenul *medic-șef* definește funcția de conducător al instituției medicale, desemnând, de fapt, una din componentele noțiunii de *organizator al ocrotirii sănătății*.

Administrarea unei afaceri publice sau private înseamnă personalul dintr-un asemenea serviciu, termenul avînd sens apropiat de cel de *gospodărire, cîrmuire, dirijare* (a unui bun, imobil, societate) sau ansamblul de operații în legătură cu gospodărirea și controlul bunurilor încredințate, administrarea referindu-se la lucruri. Acest cuvînt are o semnificație prea statică pentru a înlocui conducerea caracterizată prin dinamism și schimbări rapide; acțiunea desemnată de acest cuvînt are însă meritul de a păstra integritatea proprietății.

Apropiate de termenul *conducere* sînt și cuvintele: *îndrumare* – îndreptare spre o țintă, călăuzire; *dirijare* – diriguirea pașilor într-o anumită direcție; alegerea căii de urmat; *administrare* – acțiune de conducere, de cîrmuire, de gospodărire a unei organizații; *gestiune* – administrarea bunurilor unei organizații sau persoane; *guvernare* – conducerea unui stat, unui popor cu ajutorul guvernului; *reglementare* – dreptul sau puterea de a lua măsuri; *orientare* – aplicarea măsurilor adoptate doar în limite reglementate.

Un alt termen conex al conducerii este *organizarea*. Vom vedea că organizarea – ca atribut al conducerii – este partea ei, raportul management–organizare fiind cel dintre întreg și parte.

Privitor la istoricul apariției și dezvoltării managementului, putem spune că începuturile managementului se pierd în negura vremurilor. Omul a făcut management dintotdeauna, pentru că de cînd există și-a pus întrebări asupra a ceea ce are de făcut și anume – cum se face ceva; conducerea (managementul) a apărut odată cu societatea omenească. Omul primitiv a folosit forma primitivă a conducerii, pe baza legii naturale: cu minimum de efort și maximum de avantaje. Deși nu existau legi ca acte normative, în comunitățile umane s-au stabilit norme de comportament managerial sub forma obiceiurilor, tradițiilor potrivit cărora se executau primele forme ale conducerii conștiente. Sfatul bătrînilor, care alegea conducătorii (căpeteniile) de trib, a continuat în istorie cu structuri și ierarhii religioase, militare, politice etc., existente la vechii greci, romani și continuate pînă în zilele de astăzi.

Există dovezi care confirmă că despre conducere s-a scris cu peste 3000 de ani în urmă. Prima carte din acest domeniu aparține lui Xenofon și poartă numele *Kiropaidaia*, după care au urmat altele în Grecia Antică și în alte sta-

te. Exemple de existență a conducerii sînt construcțiile mărețe ale antichității, cum ar fi marele zid chinezesc, piramidele egiptene, monumentele uriașe din America de Sud, crearea cărora ar fi fost imposibilă fără o conducere adecvată a unor mase mari de oameni.

1.2. Evoluția gândirii manageriale

În prima jumătate a secolului al XX-lea s-au dezvoltat patru școli ale conceptului de dirijare. În continuare vom face o analiză a aportului acestor școli la dezvoltarea managementului ca știință.

1. **Școala conducerii științifice** (1885–1920). Conducerea științifică este legată de numele inginerului-inventator american Frederick Taylor și anume de publicarea lucrărilor sale *Conducerea secției* (1903) și *Principiile conducerii științifice* (1911). Aceste și alte lucrări științifice – ale lui Frank și Lillian Gilberth, Henry Hunt și Harington Emerson – au pus începutul școlii clasice a managementului, bazate pe principiile teoriei conducerii științifice (1903–1930).

Respectînd adevărul istoric, trebuie să amintim că acești precursori ai teoriei conducerii științifice au fost, de fapt, urmași. Primii pași în organizarea științifică a muncii au fost făcuți cu mult înainte de Taylor, și anume în Școala profesională tehnică din Moscova. Încă în 1860–1870, la Moscova au fost elaborate metode raționale pentru studierea proceselor de muncă. Pentru această metodă, la Expoziția Globală de la Viena din 1873, Școlii profesionale i s-a acordat *Insigna reușitei*. Metodele învățămîntului, propuse de această școală, și-au găsit întrebuintare practică în activitatea industriașilor americani.

Printre deschizătorii de drumuri ai administrării științifice au fost și industriași americani. Unul dintre ei este fabricantul Charles I. Simpson. În anul 1870 el a organizat astfel procesul de producție la fabrica sa de încălțăminte, încît a avut posibilitate să angajeze lucrători necalificați. Peste un an, el a transmis experiența sa proprietarului spălătoriei, care a acceptat sfatul și a întrebuintat metoda lui Simpson.

Reprezentanții școlii clasice a managementului, pornind de la consecințe, logică și analiză, au putut perfecționa multe elemente ale muncii, izbutind eficientizarea acesteia. Astfel, F. Taylor, fiind inginer-observator și urmărind scopul ridicării productivității muncii, a descoperit carențe serioase în organizarea muncii unor categorii separate de muncitori, ceea ce a servit drept prim motiv de elaborare a argumentelor științifice, recomandate pentru aplicarea practică.

Formularea esenței organizării muncii s-a bazat pe trei elemente, care au pus începutul managementului în Occident:

- a) raționalizarea;
- b) elaborarea formală a structurii organizațiilor;
- c) determinarea măsurilor privind colaborarea conducătorului cu muncitorul.

Organizarea rațională a muncii a impus respectarea mai multor reguli, formulate de cercetători pe baza „studierii muncii”, adică controlul și măsurarea operațiilor în parte, permutarea mai rațională a muncitorilor, folosirea tehnologiei adecvate etc. Ulterior acest sistem a fost numit „sudorific”. Totuși, asupra lui Taylor, ca reprezentant al clasei industriașilor întreprinzători, apăsa venitul ca scop principal.

Făcînd abstracție de esența capitalistă a teoriei lui Taylor, trebuie de subliniat că s-a făcut un pas important în conducerea producției – în schimbul unui meșter a venit administrația funcțională. În afară de aceasta, în sistemul de conducere propus de el întîlnim prima întrebuintare sistematică și consecventă a metodelor de conducere în activitatea organizațiilor industriale.

Anume sistemul taylorian a stabilit de pe poziții argumentate din punct de vedere științific că:

- conducerea întreprinderii trebuie să devină un sistem bazat pe principii determinate din punct de vedere științific;
- conducerea trebuie să fie efectuată cu ajutorul metodelor special elaborate și controlate experimental;
- organizarea muncii și sistemul de conducere pot fi proiectate și standardizate ca și tehnica producției.

Meritele fondatorilor conducerii științifice a muncii se rezumă la faptul că ei au ales conducerea ca activitate specifică și au fundamentat conducerea ca știință.

În literatura sovietică teoria managementului era supusă deseori criticii, deoarece ignora factorul uman. Nu subscriem acestui punct de vedere și nu sîntem de acord cu unii autori (D. M. Gvișiani – 1972; O. A. Deinenko – 1970, 1983; V. L. Dereabinov – 1987; A. M. Komarov – 1980, 1987) care afirmă că adepții dirijării științifice au ignorat factorul uman. Una din principalele contribuții ale școlii clasice a fost folosirea sistematică a *pîrghiilor de stimulare a muncitorilor*. În special, stimularea materială în funcție de indicii de muncă. Taylor considera esențial principiul asigurării unei compatibilități între conducători și lucrători, „(...) mijloc care (...) va fi folosit pentru asigurarea, în primul rînd, a productivității cuvenite (...) și împărțirea cinstită a veniturii obținut în urma eforturilor comune”.

Totuși, cu unii dintre savanții menționați sîntem de acord într-o singură privință: susținătorii Școlii clasice, cu toate că aveau în vedere factorul uman,

nu întotdeauna acordau atenția cuvenită problemelor sociale cu aspect de conducere.

Pionierii menționați ai dirijării științifice au adus, fără îndoială, o contribuție fundamentală în teoria și practica managementului. Concepția conducerii științifice a constituit o etapă de cotitură, datorită căreia dirijarea a început să fie privită ca domeniu aparte al cercetărilor științifice. Pentru prima dată conducătorii-practicieni s-au convins că metodele și abordările folosite în știință și tehnică pot fi utilizate eficient în practica de atingere a obiectivelor organizației.

2. Școala administrativă sau clasică (1920–1950). În anii '20 ai secolului trecut, a început să se formeze școala de dirijare administrativă, ideile căreia au dominat teoria dirijării până în anii '50. Întemeietorul acestei școli a fost Henry Fayol. Odată cu apariția școlii administrative, specialiștii au început să examineze modalitățile de perfecționare a dirijării organizației în întregime. „Clasicii” priveau organizațiile din punctul de vedere al perspectivelor largi, străduindu-se să determine caracteristicile și legitățile lor comune.

Scopul școlii clasice a fost elaborarea *principiilor universale* de dirijare. Aceste principii vizează două aspecte principale. Unul din ele este crearea sistemului rațional de conducere a organizației, de acesta fiind strâns legată și definirea funcțiilor esențiale de dirijare.

Principalul aport al lui H. Fayol la elaborarea teoriei conducerii constă în faptul că el privea dirijarea ca pe un proces universal, compus din funcții legate între ele: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla. Spre deosebire de Taylor, el privea administrația numai ca parte componentă a conducerii, care are un subînțeles și un câmp de activitate mai largi.

Al doilea aspect al principiilor clasice se referă la crearea structurii organizației și la conducerea personalului, la elaborarea tipurilor de administrare. H. Fayol (1930) a propus 14 principii de dirijare, multe dintre acestea fiind actuale până în prezent (despre ele am vorbit în subcapitolul 1.1).

Alt reprezentant al școlii clasice de management, L. Urwik, a formulat principalele elemente de activitate administrativă și, dezvoltând doctrina lui Fayol, a întemeiat principiile fundamentale de construire a organizației care nu și-au pierdut actualitatea nici astăzi.

Cea mai detaliată analiză a structurii organizației formale a realizat-o sociologul german Max Weber, autorul teoriei *organizației birocratice de conducere*. Punctele principale ale teoriei sale sînt: divizarea activității în operații mai simple, formarea ierarhiei, elaborarea unor reguli de comportare pentru membrii organizației, corespunderea funcției cu calificarea lucrătorului, lichidarea subiectivismului, favoritismului și familiarismului.

Astfel, reprezentanții celor două școli de management au pus temelia științei conducerii, pe baza căreia s-au dezvoltat și alte școli.

Concepția dirijării științifice, formulată la începutul secolului XX, mai târziu a deviat spre un raționalism aspru în conducere. Discuțiile vizau doar remunerarea corectă a muncii, stimularea economică și stabilirea unor relații funcționale formale.

3. **Școala relațiilor umane sau neoclasică** (1930–1950). Raționalismul în management, după cum a demonstrat-o practica, nu a contribuit la funcționarea mai bună a sistemelor de conducere. De aceea, pentru a limita acest raționalism, în teoria și practica conducerii apare o nouă direcție, care pune accentul pe factorul uman. Orientarea spre relațiile omenești este un răspuns la neputința școlii clasice de a renaște factorul uman în calitate de element principal al dirijării efective. Această concepție a fost pusă la baza *școlii relațiilor umane* de către psihologii și sociologii americani Mary P. Follett, care cerceta relațiile sociale în grupuri mici, și Elton Mayo, care investiga acțiunea factorilor social-psihologici asupra creșterii productivității muncii. În timpul experimentelor individuale ei au ajuns la același rezultat: principala acțiune asupra creșterii productivității muncii o au nu factorii materiali, dar cei psihologici, atitudinea atentă și binevoitoare față de muncitor. De aici cerințele reprezentanților școlii respective de a considera muncitorul o personalitate care are nevoie nu numai de existență materială, ci și de o satisfacție morală.

La factorii care influențează productivitatea muncii E. Mayo atribuie satisfacția obținută în procesul muncii, precum și comunicarea în grupuri formale și neformale. Principalele idei ale teoriei sale cercetătorul le-a expus în lucrarea *Problemele umane în civilizația industrială* (1933).

Concluziile teoretice, metodele și formele de cercetare, formulate de reprezentanții *școlii relațiilor umane*, au pus baza unei noi ramuri a managementului european, cunoscut în literatură sub denumirea *doctrina relațiilor umane*. Reprezentanții acestei școli acordau o mare atenție cercetării și perfecționării metodelor psihotehnologice, desăvârșirii muncii lucrătorilor din sistemul de conducere. În sînul școlii relațiilor umane s-a născut acea direcție a managementului pe care astăzi o numim *aspecte psihologice de dirijare*.

Mary P. Follett a fost prima care a definit managementul ca „*asigurare a îndeplinirii muncii cu ajutorul altor persoane*”. Anume în această perioadă în practica managementului a apărut expresia „*a conduce înseamnă a face totul cu mîini străine*”. În esență, poziția dată este corectă, deoarece la baza sa a fost pus principiul delegării. Totuși, reprezentanții școlii date nu au propus managementului practic metodele și mecanismele concrete de organizare a muncii personalului de conducere (în particular, pe bazele managementului personal).

Făcînd abstracție de diferența dintre concepțiile dirijării științifice ale lui F. Taylor și cele funcțional-tehnologice ale lui A. Follett, trebuie să afirmăm că scopul final al teoreticienilor școlii relațiilor umane rămîne satisfacerea intereselor economice ale întreprinzătorilor, pe baza măririi volumului producției și a venitului. Totodată, multe metode de cercetare, folosite de reprezentanții acestei ramuri a managementului (cercetările, analiza grupurilor neformale ș.a.), prezintă interes științific și merită o studiere în continuare.

Aportul școlii relațiilor umane în teoria managementului este important prin faptul că pentru prima dată este argumentat „factorul uman” ca unul din factorii stabilizanți ai sistemului de conducere, care asigură eficiența activității.

În anii '50, odată cu dezvoltarea psihologiei, sociologiei, antropologiei, școala relațiilor umane a lansat noi idei în direcția *științelor comportării*, la care și-au adus aportul Chris Argyris, R. Likert, D. McGregor ș.a. Folosirea datelor acestor științe a dus la înțelegerea esenței dirijării în sistemul de producție. În consecință, apare o nouă sferă de cercetare – elaborarea recomandărilor privind desăvîrșirea *factorului uman* atît pentru conducătorii-manageri, cît și pentru lucrători; o mai mare atenție se acordă conducerii structurii obștești și a structurii nestatale; afectivității liderului, eficientizării dirijării pe baza folosirii raționale a resurselor umane.

Analizînd evoluția managementului european prin exemplele celor trei școli, trebuie de menționat că aceste două concepte – raționalist și de comportare – s-au dezvoltat paralel, dar pe poziții diferite. Neajunsul lor comun este că toate problemele managementului au fost analizate în limitele sistemului, fără a face legătură cu mediul.

4. Școala empirică sau a științei conducerii. Lupta dintre reprezentanții primelor trei școli constituie cauza apariției curentului al 4-lea în teoria managementului – școala empirică de dirijare (1950). În locul abordării calitative a venit abordarea cantitativă a conducerii.

Fondatorii și reprezentanții școlii date au fost, în primul rînd, managerii-practicieni – președinți ai companiilor și alte persoane nemijlocit implicate în dirijarea practică. În domeniul conducerii ei au înaintat două probleme prioritare: a) colectarea și generalizarea datelor practicii (adică a informației); b) elaborarea, pe baza acestor date, a recomandărilor pentru conducători (manageri). În legătură cu aceasta, una din direcțiile de cercetare a școlii empirice a fost conținutul muncii și al funcției conducătorului.

Un merit al școlii empirice este profesionalizarea conducerii, adică transformarea muncii de conducere într-o muncă specifică de sine stătătoare, o muncă deosebită. În acest sens, au fost studiate particularitățile activității de

dirijare și concretizate cerințele față de conducători; de asemenea, au fost formulate funcțiile necesare de conducere: determinarea scopului, enunțarea problemelor, organizarea activității, stimularea, normarea și motivația. Luînd în considerație activitatea specifică a conducătorului, reprezentanții școlii empirice au arătat că un specialist cu cunoștințe minime în domeniile tehnic și umanitar nu poate fi conducător (manager); el trebuie să cunoască metodele și mijloacele de dirijare bazate pe știință și confirmate în practică. Atenție sporită s-a acordat chestiunilor privind centralizarea și descentralizarea în conducere, delegarea (repartizarea) împuternicirilor și a răspunderii. Școala empirică a contribuit la rezolvarea multor probleme actuale cum ar fi: clasificarea și analiza funcțiilor de conducere; organizarea muncii conducătorului; alegerea și aprecierea personalului; determinarea structurii de dirijare.

Cu toate succesele acestei școli și valoarea ei pentru activitatea practică, trebuie de spus că reprezentanții ei, totuși, nu dispuneau de o bază științifică adecvată, ceea ce, într-o mare măsură, diminuează valoarea ei.

5. Școala sistemelor sociale. Un neajuns comun al școlilor precedente este lipsa cercetării complexe a problemelor organizării, de exemplu, a sistemelor de conducere. Aceste lacune au constituit principala cauză a apariției unui nou curent în teoria managementului – școala sistemelor sociale.

Încă la sfârșitul anilor '30 – începutul anilor '40 ai secolului trecut, s-au făcut încercări de a uni școlile rațională, birocratică, social-psihologică, completîndu-le cu analiza factorilor „mediului extern” și a altor factori din activitatea corporațiilor mari. Începutul acestui proces l-a pus profesorul Ch. Barnard de la Universitatea *Harvard*, unul din fondatorii *teoriei sistemelor*.

După al Doilea Război Mondial, dezvoltarea teoriei sistemelor, cibernetică, metodele economico-matematice de analiză, computerizarea au dus la folosirea în conducerea metodologică a sistemului (abordarea de sistem și analiza de sistem), precum și a analizei multifactoriale, a teoriei și practicii „muncii umanizate” etc. Aceasta a contribuit la înțelegerea profundă a problemelor conducerii, care au devenit obiectul de cercetare al școlii sistemelor sociale.

De menționat că la fondarea acestei școli au contribuit la început ideile „*organizării postbirocratice*”, „*umanismului organizat*”, iar mai apoi – concepția „*sistemelor deschise*”. La baza științei abordate se află deja o altă atitudine față de problemele de conducere: o interacțiune activă cu mediul, adaptarea structurii interne la „contextul său organizat”.

În anii '50–'60, ideile lui Ch. Barnard au fost dezvoltate cu succes de teoreticienii curentului abordării sistemice G. Simon și J. Morse, care au cercetat conducerea ca pe un sistem ierarhic complicat, incluzînd relațiile for-

male și cele neformale și chemînd la o mobilitate a parametrilor de dirijare. Reprezentanții școlii sistemelor sociale priveau organizația ca pe un întreg.

Una din primele încercări de a integra ideile teoriei managementului în practica ocrotirii sănătății a fost lucrarea unui grup de savanți (Sheldon, Baker Mc. Landghlin) de la Institutul Tehnologic din Massachusetts, SUA. În anul 1970 ei au publicat monografia *Sistems and medical care*, în care descriau cercetările teoretice comune ale sistemului, explicau noțiunea de sistem, făceau clasificarea sistemelor. La sfîrșitul anilor '70, ideea de „*atitudine situațională*” a obținut o bază științifică. Astfel, au putut fi cercetate diferitele tipuri și modele ale conducerii sistemului, caracterul multilateral al mecanismelor de conducere, conținutul procesului de conducere. Acest mod de abordare a fost comun atît pentru reprezentanții teoriei clasice (raționale) de conducere, cît și pentru adepții școlii relațiilor umane (curentul comportamental).

La începutul anilor '80, în baza școlii sistemelor sociale a apărut încă un curent în teoria dirijării – fundamentarea importanței „*culturii organizatorice*”, care viza toate particularitățile obiectului de conducere – atît cele de sistem, cît și cele de comportare. Se observa iarăși o înclinare spre umanism în dirijare.

Încercări de a elabora o teorie universală a managementului, care ar fi inclus succesele tuturor școlilor, au fost făcute încă la începutul anilor '50 ai sec. XX. Astfel de idei au fost înaintate de sociologii americani D. McGregor și R. McMurri. La bază au stat două argumente:

- critica *școlii relațiilor umane*, pentru că ea a refuzat să țină cont de acei factori ai eficacității producției, care au fost esențiali în sistemul lui Taylor;
- succesele în domeniul matematicii, ciberneticii și altor științe exacte, care au dus la lărgirea bazei teoretice a științei de conducere.

Toate acestea au pus începutul unei noi etape în dezvoltarea în Occident a științei conducerii și anume a *teoriei contemporane a managementului capitalist* sau a *școlii noi*.

6. Școala nouă. Actualmente, știința despre dirijare, care are o istorie de peste 50 de ani, este preocupată de creșterea rolului conducătorului (managerului) și a activității de dirijare (managementului) în producție și în societate, noțiunile de bază cu care se operează fiind *managerism* sau *teoria managementului*.

Astfel, managementul este privit ca o formă deosebită a activității, iar managerul – ca un element activ în procesul de producție. Cauzele apariției noilor cunoștințe se ascund în progresul tehnico-științific, care lărgeste considerabil rolul dirijării și stabilește noi condiții de dezvoltare a teoriei conducerii.

Principalele particularități ale științei conducerii contemporane sînt:

- tendința spre schimbarea metodelor tradiționale de abordare a problemelor conducerii, cu folosirea noii tehnici de calcul;
- optimizarea, pe bază științifică, a hotărîrilor conducerii (analiza sistemică, modelarea etc.);
- dotarea la toate treptele cu tehnică informațională și de calcul, capabilă să rezolve cercul larg de probleme de conducere.

Managementul contemporan reprezintă un grup de curente științifice care cercetează problema dirijării din diferite puncte de vedere și a perfecționării ulterioare a teoriilor *clasică* și *comportamentală* a conducerii. Astfel, școala nouă a elaborat o disciplină științifică de sine stătătoare – *teoria adoptării hotărîrilor de conducere*.

Teoria managementului contemporan este larg răspîndită în Statele Unite ale Americii, Anglia, Belgia, Bulgaria, Franța, Germania, Italia, Japonia, Elveția, Suedia etc. După cum afirmă L. Evenko (1991), în prezent, pentru ideile conducerii sînt caracteristice două tendințe. Este vorba mai întîi de toate de internaționalizarea managementului, interpretarea colectivă a noilor realități, apărute drept consecință a concurenței și interdependenței în economia mondială, a fondării sistemelor informaționale globale etc.

Aportul adus de școlile menționate la elaborarea teoriei și practicii conducerii este indiscutabil, cu toate că unele din concepțiile lor au pus uneori piedici procesului de conducere. Printre neajunsuri putem numi, de exemplu, concentrarea atenției doar asupra unui element al conducerii, ignorînd ceilalți factori.

Aportul diferitelor școli în teoria și practica managementului este demonstrat în *tabelul 1.1*.

Tabelul 1.1

Aportul diferitelor școli în dezvoltarea științei conducerii

Nr.	Școlile
I. Școala conducerii științifice	
1	Folosirea analizei științifice pentru determinarea celor mai raționale metode de realizare a sarcinii.
2	Selectarea și instruirea lucrătorilor.
3	Crearea condițiilor necesare pentru muncă.
4	Stimularea muncitorilor în scopul ridicării productivității muncii.
5	Separarea funcției de planificare de munca propriu-zisă.
II. Școala administrativă sau clasică	
1	Dezvoltarea principiilor de conducere.
2	Descrierea funcțiilor conducerii.

3	Descrierea conducerii ca proces.
4	Dirijarea colectivului.
5	Abordarea sistematizată a dirijării întregii organizații.
III. Școala relațiilor umane sau neoclasică	
1	Folosirea în conducere a metodelor de studiere a relațiilor interpersonale.
2	Folosirea în procesul de dirijare a succeselor științelor despre comportarea umană.
IV. Școala empirică sau a științei conducerii	
1	Concretizarea conținutului muncii de conducere.
2	Elaborarea recomandărilor practice pentru conducători, pentru îndeplinirea activităților concrete.
3	Perfecționarea cerințelor față de conducători (manageri).
4	Descrierea funcțiilor conducerii.
5	Aplicarea principiilor de conducere (descentralizarea, dirijarea integră, delegarea).
V. Școala sistemelor sociale	
1	Aplicarea principiului de sistem în conducere.
2	Folosirea teoriei sistemelor în conducere.
3	Perfecționarea metodelor de dirijare.
4	Fundamentarea importanței formei situative de dirijare.
5	Folosirea succeselor psihologiei, sociologiei, ciberneticii, matematicii și altor științe.
VI. Școala nouă	
1	Înțelegerea mai profundă a problemelor complicate ale conducerii în baza folosirii modelelor concrete.
2	Dezvoltarea diverselor metode cantitative în ajutorul conducătorilor care iau hotărâri în situații complicate.
3	Internaționalizarea managementului.
4	Întoarcerea la „sensul înțelept”.
5	Principiile conducerii strategice.

După cum se vede din *tabelul 1.1*, fiecare dintre școlile științifice ale managementului aveau concepții specifice, completându-se reciproc și fondând astfel bazele teoretice și practice ale științei contemporane a conducerii – managementul.

Examinând principalele curente ale școlilor științifice ale managementului occidental, putem urmări cum au evoluat acestea pe parcursul secolului al XX-lea în fosta URSS (*tabelul 1.2*).

Tabelul 1.2

Evoluția managementului european și științele conducerii în fosta Uniune Sovietică (sec. XX)

<i>Școala științifică. Anii</i>	<i>Conținutul, teoriile</i>	<i>Fosta Uniune Sovietică</i>
Managementul științific; 1903–1930	Managementul științific al lui F. Taylor. Managementul rațional al lui F. Taylor și F. Gilberth.	Căutările (după anii '20) formelor de conducere, luând în considerație experiența globală. Fondarea sistemului administrativ de comandă
Administrativă (clasică); din anii '20 până în anii '50	<i>Doctrina administrativă</i> a lui H. Fayol. Evidențierea funcțiilor, perfecționarea tehnologiei, <i>modelul birocratic de organizare a conducerii</i> al lui M. Weber.	Întărirea sistemului administrativ de comandă. Centralizarea puterii și a structurilor departamentale. Dictatura „centrului”. Concentrarea puterii în structurile de partid. Opunere „căutărilor” ideologiei burgheze; distrugerea sociologiei; ignorarea factorilor psihologici în conducere.
Relațiile umane; (neoclastică); anii '30	Conținutul funcțional-tehnologic al muncii și al activității de conducere.	
Sistemele sociale; mijlocul anilor '50	Teoria <i>sistemelor sociale</i> . Teoria <i>conducerii situative</i> .	
Nouă; anii '50-60	Folosirea în conducere a succeselor ciberneticii, psihologiei, sociologiei. <i>Doctrina democrației productive</i> .	Încercările de elaborare a teoriei. Ignorarea succeselor matematicii și ciberneticii în dezvoltarea conducerii.
Anii '70	Teoria <i>managementului capitalist contemporan</i> în conducere	Perioada stagnării.
Anii '80	Teoria managementului. Teoria <i>hotărârilor de conducere</i> . Computerizarea dirijării	Reorientarea (a doua jum. a anilor '80) spre factorul uman. Învingerea rămânerii în urmă în știința dirijării. Cercetarea experienței globale. Formarea managementului național.

Anii 1990–2000	Conștientizarea rolului bazei tehnice a producției moderne. Recunoașterea democratizării în conducere. Lărgirea caracterului internațional al managementului.	
----------------	---	--

După cum se vede din tabel, la sfârșitul secolului XX a apărut necesitatea revenirii la anii '20, și anume la studierea managementului global și crearea managementului național, care ar corespunde cerințelor timpului. De pe poziția zilei de azi, aceste sarcini sînt condiționate de mai mulți factori, dintre care unii sînt de bază:

- fondarea statului suveran, a structurilor sale de conducere, precum și a direcțiilor de activitate;
- reconstruirea economiei;
- acomodarea la relațiile de piață;
- recunoașterea faptului că în lumea contemporană civilizată conducerea, ca profesie, ocupă un loc important.

La crearea managementului național trebuie să ne bazăm pe experiența globală, a statelor care trăiesc în condițiile pieței civilizate de mai mulți ani. Totodată, studiind această experiență, nu trebuie să copiem managementul european sau cel american: el trebuie adaptat la condițiile noastre specifice. Pentru aceasta este nevoie să cunoaștem nu numai procesele de evoluție a managementului în aspect istoric, dar și viziunile contemporane asupra lui, transformarea lui etc., adică să dispunem de o bază informativă adecvată. După cum am demonstrat, școlile managementului au îmbogățit teoria dirijării care are legile, principiile sale și obiectul său de cercetare.

Nu se poate vorbi despre o teorie a conducerii referitoare la un singur stat, deoarece există deosebiri esențiale în organizarea și realizarea practică a managementului. Totodată, multe probleme privind dirijarea sînt comune, de aceea pot să devină obiect de discuție în diferite țări. De exemplu, în ultimii 20–25 de ani întrebările comune și cele particulare ale conducerii au devenit obiect de cercetare atît în statele fostei URSS, cît și în Republica Moldova, în primul rînd în știința economică și organizarea dirijării industriei de construcții, a întreprinderilor de producție etc.

Deosebirile dintre activitatea organizațiilor japoneze și a celor americane

<i>Organizațiile japoneze</i>	<i>Organizațiile americane</i>
<ul style="list-style-type: none"> - angajat pe toată viața; - evoluarea treptată și înaintarea în post; - activitatea nespecializată; - mecanismele de control neformale, foarte fine; - luarea hotărârilor în colectiv; - răspunderea colectivă și atenția sporită față de subaltern. 	<ul style="list-style-type: none"> - angajat temporar; - evoluarea rapidă și înaintarea în post; - activitatea specializată; - mecanismele de control formale, cantitative; - luarea hotărârilor în mod individual; - răspundere individuală, factorului uman i se atribuie un rol secundar.

Deci, între firmele americane și cele japoneze există deosebiri esențiale atât în alegerea cadrelor, cât și în organizarea activității.

Odată cu fondarea școlilor de dirijare, se diversifică și teoriile managementului. Cele mai importante sînt teoriile lui D. McGregor și W. Ouchi.

La sfîrșitul anilor '60 ai secolului trecut, Douglas McGregor a fondat două teorii ale managementului: teoria *X* și teoria *Y*.

Conform teoriei *X*, la baza conducerii angajaților stă presupunerea că ei sînt lipsiți de inițiativă, de răspundere, pretind doar la satisfacerea necesităților lor materiale. Avînd în vedere aceasta, întreprinzătorii, managerii capitaliști trebuie să reglementeze aspru toate formele de lucru și să controleze strict îndeplinirea lor. Lipsindu-l pe lucrător de posibilitatea de a lua hotărîri și de a da dovadă de inițiativă, impunîndu-l să îndeplinească operații uniforme, conducerea birocratică îl face apatic, indiferent față de interesele organizației și activitatea ei. În final, scade motivarea lucrătorului, se reduce productivitatea muncii sale.

Conform teoriei *Y*, din contra, se presupune că angajatul este prin natura sa energic, iubitor de dreptate; în procesul muncii tinde spre satisfacerea nu numai a necesităților materiale, ci și a celor sufletești.

Pentru a descoperi toate posibilitățile lucrătorului și a le folosi în atingerea scopurilor organizației, conducerea trebuie să-i încredințeze, după posibilități, o activitate creatoare, să-i ofere libertate în cadrul funcțiilor.

Teoria *Z*, propusă în anii '80 de W. Ouchi, evidențiază rolul sporit al factorului uman în practica de conducere.

Teoriile menționate s-au dovedit a fi viabile și în multe țări (SUA, Japonia ș.a.) au determinat particularități naționale ale managementului, de exemplu, în organizarea activității diferitor firme. Lucrările lui R. Henry Miliot pro-

pun un număr mare de recomandări, principii, teorii pentru managementul și managerii contemporani. Denumirile și esența teoriilor, recomandărilor date nu întotdeauna corespund stilului științific clasic cu care ne-am deprins. De exemplu, cum „*să-i dăm mîncare șefului*”; *teoria aisbergului*; *teoria avansării în serviciu*; *principiul ascuțitului*; *teoria ciclului*; *frica căderii – teoria bulgăreului de zăpadă*; *principiul pinului* și altele.

Managementul contemporan cunoaște mai multe curente științifice care cercetează problema conducerii din diferite puncte de vedere, precum și perfecționarea teoriilor clasice ale conducerii și ale comportamentului.

Managementul modern reprezintă efortul de a organiza, a structura procesele de dirijare de tip uman, interuman, de a integra și sintetiza date, de a deduce o teorie coerentă, care ar permite efectuarea unor acțiuni practice cu scopul de a obține schimbări spre bine.

În opinia lui, P. Drucker (1973), Fayol și Ratheanu managementul este mai curînd o *funcție* decît un studiu, un *rezultat* direct decît un rezultat în urma experienței, o *cauză*, un *răspuns* la anumite necesități, și nu un mijloc de a crea prilejuri favorabile, adăugînd că s-ar putea chiar să existe o „materie” universal valabilă a conducerii.

În evoluția sa managementul, ajutat atît de știință, cît și de tehnologie, avea rolul „*de a face față în mod inteligent schimbărilor*” (J. J. Shreiber). Deci, managementul n-a fost creat pentru totdeauna, ci trebuie să se schimbe mereu, pentru că numai așa poate să fie aliat și sfetnic, să efectueze schimb de idei cu practica, elaborînd recomandări; să studieze experiența acesteia, să afle la timp problemele ce apar în practică (vezi anexa I).

1.3. Managementul: teorie și / sau practică, știință și / sau artă?

La întrebarea *Ce este teoria?* un savant celebru a răspuns: „*Este situația în care lucrurile ar trebui să meargă, dar nu merg*”, iar la întrebarea *Ce este practica?* a răspuns: „*Situația în care lucrurile merg și nimeni nu știe de ce*”.

Din multe puncte de vedere, managementul este mai degrabă o practică decît o profesie sau o știință, conținînd elemente ale acestora, după cum spune P. Drucker. Practica, în general, confirmă dependența diferitelor comunități umane nu numai de unii factori obiectivi favorabili cum ar fi, de pildă, resursele materiale etc., ci și de eficiența managementului. Prin gradul de eficiență, managementul reprezintă factorul dinamic, mobilizator, capabil să valorifice resur-

sele existente, să propună soluții inovatoare, să dezvăluie resursele dezvoltării unei societăți. Ca practică distinctă, din acest punct de vedere managementul constituie un raport social, adică activitate umană, atât pentru a stabili împreună obiectivele în raport cu cele existente, cât și organizarea, adică conducerea activităților desfășurate, pentru a realiza obiectivele și eficacitatea. În prezent, trei cauze principale dezvăluie importanța practicii manageriale:

- a) Criza în care se află economia și fiecare agent economic în parte; de aici, zilnic, un număr mare de decizii, unele orientate în direcția rezolvării problemelor cotidiene. Este perioada critică și chiar confuză pe care o parcurge țara noastră.
- b) Se urmăresc prioritar rezultatele imediate, neglijându-se – voit sau nu – eficiența de perspectivă. Într-un mediu concurențial, implicarea agenților economici în derularea unor afaceri eficiente nu este posibilă promovând o conducere aproximativă, pe principiul „*văzut și făcut*”; este nevoie de un management modern, în care metodele și tehnicile oferite de știință se află pe primul loc.
- c) La nivelul agenților economici trebuie să funcționeze echipe manageriale, cu frecvente modificări în structurile acestora. De asemenea, este necesară construirea de structuri manageriale solide, în măsură să abordeze cu seriozitate și înalt profesionalism problemele prezente și cele de perspectivă.

Mulți nu recunosc importanța teoriei, pentru că este grea, dar se poate învăța; nu se poate nega importanța ei în activitatea practică, în viața de toate zilele. Orice decizie, când este rațională, se bazează întotdeauna pe o teorie, indiferent dacă cel care o adoptă își dă sau nu seama de acest lucru.

Teoria managerială este dependentă de practica managerială, ambele influențându-se reciproc, pentru că este un adevăr elementar care spune că *orice acțiune concretă este precedată de o idee abstractă*: atât practica economică, cât și cea managerială nu se pot desfășura în absența unei teorii sau politici care să le justifice.

Concomitent cu evoluția practicii manageriale, au apărut și s-au dezvoltat teorii și concepții, odată cu constituirea a numeroase metode și tehnici de management. Bazele teoretice ale managementului au fost puse de P. Drucker. Pornind de la practica acumulată, autorul a formulat cele șapte premise fundamentale ale teoriei managementului:

- a) cheia succesului productivității în orice domeniu este munca fizică îmbinată cu cea intelectuală;
- b) necesitatea descentralizării ca principiu de bază al oricărei organizații economice;

- c) preocuparea constantă a managerului de a repartiza totul pe fiecare subiect, la locul de producție potrivit, prin justa înțelegere a problemelor evidențiate de relațiile umane;
- d) cunoașterea de către manager a nevoilor viitoare ale întreprinderii;
- e) gestionarea financiară a întreprinderii, pe baza unei informații coerente și corect puse în ecuație;
- f) fixarea atenției managerului asupra necesității planificării pe termen lung;
- g) examinarea prealabilă a elementelor de marketing.

Ca să înțelegem mai bine necesitatea teoriei și importanța practicii, merită să fie analizați doi termeni: *teorie sterilă* și *practică limitată* (practicism îngust).

Teoria sterilă are în centrul ei un manager limitat, care a acumulat cunoștințe la cursuri, din cărți și reviste, de cele mai multe ori cunoscute pe dinafară. Deoarece multe lucruri nu le înțelege și nu cunoaște realitatea concretă, nu poate aplica în practică teoria ce o posedă. Acest tip de manager știe să facă extrase, copii, să facă observații din alte observații. Problema constă în faptul că el nu poate aplica teoria pe care o stăpânește în practică, în viață. Asemenea manageri vorbesc deseori cu ușurință, dar în fața problemelor practice se încurcă, dibuie, încercând să le abordeze dogmatic, doctrinar. Unii pot elabora ceva original, chiar o teorie proprie, însă inaplicabilă.

Al doilea termen este *practicianul mărginit*, care nu cunoaște și nu recunoaște decât ceea ce a experimentat el singur. El respinge experimentele altora, verificarea practicii făcută de alții, nu dorește să ia cunoștință de ele din cauza orizontului limitat al cunoștințelor proprii. Mai mult decât atât, el acceptă faptele, fără însă a se gândi la natura lor cauzală, la rațiunile lor ascunse și la urmările pe care le pot genera oricând.

Prin modul lor de gândire și acțiune, teoreticianul și practicianul mărginiți, nu pot colabora, nu se pot înțelege, deoarece nu au un limbaj comun. Soluția este doar una: schimbarea atitudinii, a mentalității, a metodelor de lucru.

Fără a diminua importanța practicii, ar trebui depășită disfuncția *teorie și practică*, ce pare a fi învechită, fiind înlocuită cu cea de a doua corelație – *știință și / sau artă*. Se impune sinteza următoarelor aspecte majore și complementare: pe de o parte, conducerea sistemelor umane – *știința și tehnologia managerială*, ce presupune performanță, eficiență, iar pe de alta – conducerea sistemelor umane, *arta managerială*. Arta semnifică „a ști cum să faci”, pentru a obține un rezultat practic. Chester A. Barnard spunea: „*arta este o cunoaștere de comportament*”. Arta conducerii constă tocmai în legătura științei cu experiența practică, studiul experienței altora, ajutorul ce trebuie

dat conducătorilor. Această artă este prea complexă pentru a fi identificată doar cu niște calități, oricât de reprezentative ar fi acestea.

Înainte de a fi știință, secole de-a rândul managementul a fost artă – cea mai veche artă pe care omul a perfecționat-o neîncetat, începînd cu Aristotel, care se referea la calitățile indispensabile persoanelor cărora li se încredințează funcții de conducere, pînă la Machiavelli, Montesquieu, Rousseau și Voltaire, aceștia referindu-se la monarhii și principate, la forme statale contemporane lor.

De la artă, managementul s-a conturat treptat ca o disciplină științifică în devenire, axată pe un ansamblu de cunoștințe sistematizate în raport cu experiența pozitivă, dar mai ales negativă a managerilor. Arta managerială înseamnă măiestria de a opera cu varietatea reacțiilor persoanelor și colectivelor, reacții ce nu se supun unor legități de conducere riguros formulate. Artă în conducere înseamnă formarea priceperii managerilor de a trece de la teorie la viață, de la reguli și indicații la realitate.

Primele trei părți dintr-un sistem de cunoștințe despre conducere conțin principii și reguli, în timp ce arta conducerii formulează principiile aplicării practice a regulilor. Arta conducerii nu este altceva decît capacitatea, măiestria individuală de a transpune în viață principiile și regulile generale, de a găsi soluții în vederea aplicării flexibile a normelor generale la o situație concretă. Nu există norme perfecte și unice, care să înlocuiască judecata și rațiunea; nu pot fi deduse rețete speciale, formule universal valabile.

Arta conducerii trebuie să-i învețe pe manageri, în baza exemplurilor concrete, să fie flexibili, să țină seama de particularitățile subiective și împrejurările întîmplătoare, să știe să le anihileze sau, dimpotrivă, să le utilizeze eficient. Totuși, în societatea modernă problemele de conducere nu pot fi rezolvate numai cu ajutorul artei, a experienței. Dinamica socială, dimensiunile noi ale problemelor de soluționat reclamă metode și tehnici noi, pentru utilizarea cărora sînt necesare cunoștințe teoretice, științifice.

Este greu de stabilit care este raportul știință/artă în management. În măsura în care conducerea este legată de cunoașterea teoretică, reprezintă știință. În același timp, conducerea fără talent și deprindere are alte rezultate decît cele scontate. Încercarea de a face un raport știință/artă în management este dificilă, este clar însă că o conducere înseamnă competiția dintre intuiție și raționament, dintre artă și știință.

Pentru a înțelege mai bine rolul managementului, este necesar să cunoaștem în ce raport se află acesta cu alte științe. Știința managerială a apărut și s-a dezvoltat din necesități sociale, în paralel cu producția materială. Rolul acestei științe în literatura de specialitate este interpretat în mod diferit.

În vreme ce toate științele explică realitatea, știința managerială o transformă, fiind un vector al dezvoltării. Este important să cunoaștem locul științei managementului în sistemul general de clasificări ale științelor, pentru că apar științe noi care, între altele, se ocupă de știința dirijării. De-a lungul vremii, știința conducerii s-a dezvoltat în cadrul altor științe (economice, politice etc.). Au fost emise mai multe puncte de vedere privind locul științei manageriale, pînă în prezent însă ea se află între științele sociale.

Multidisciplinaritatea – ca trăsătură definitorie a științei managementului – a demonstrat că științele și disciplinele care se întrepătrund în acest domeniu contribuie la fundamentarea teoretică a conducerii. De asemenea, în vederea realizării obiectivelor asumate, știința managerială apelează și utilizează cunoștințele oferite de alte discipline, corelate și coordonate.

Astfel, știința managerială preia de la *știința economică* modalitățile de folosire a legilor acesteia, care permit descoperirea perspectivei dezvoltării în cadrul căreia știința conducerii stabilește obiectivele și strategia economică și socială; de la *științele financiare și contabile* împrumută metodele și tehnicile de gestiune; de la *științele umaniste* adoptă strategia comportamentului uman și celui motivațional; de la *științele matematice și statistice* preia metodele cantitative de analiză, care permit conducerii să amplifice gradul de fundamentare a actului decizional.

Cele mai strînse sînt raporturile științei manageriale cu știința economică, care în ansamblu studiază procesul din punct de vedere economic, nu însă și managerial. Știința managerială a apărut și s-a dezvoltat mai ales în strînsă legătură cu activitatea economică și de aceea în perioada sovietică se spunea că nu ar fi necesară o știință managerială, ea fiind dizolvată în știința economico-politică a sistemului socialist; însă știința managementului nu poate fi o simplă dublură a științei economice. Acestea sînt științe diferite, dar strîns legate între ele, cu obiecte de studii care parțial se suprapun.

Știința economică oferă științei manageriale posibilități mari de cunoaștere a fenomenelor și proceselor care se confruntă, căutînd soluții în centrele de decizie. Astfel, și știința managerială își dezvoltă propria bază teoretică, principiile și legile sale, care ajută la perfecționarea mecanismului de conducere economică.

Legăturile pot și trebuie privite și în sens invers: știința managementului ajută știința economică să pătrundă mai adînc în intimitatea proceselor și fenomenelor economice, în desfășurarea acțiunilor proiectate și realizate în activitatea teoretică și practică de conducere.

Știința economică, dar și cea a managementului, au interese comune în problema prețurilor, bugetelor, în fiscalitate, impozite, taxe și tarife, monedă și credit etc.

Teoria generală a sistemelor ajută mult la consolidarea managementului ca știință. Ea studiază proprietățile, principiile și legile caracteristice sistemelor în general, indiferent de varietatea și natura elementelor lor. Această știință explică procesele de maximă dinamicitate și complexitate, dând preferință conceptului de sistem, când fenomenul este studiat ca un tot întreg, în plin proces de funcționare, în locul analizei pe părți componente.

Pe lângă legăturile cu științe mai vechi, știința conducerii s-a legat strâns de unele științe mai noi, de pildă, *cibernetica*, care a apărut ca o necesitate a tehnologizării conducerii, pe care omul nu o putea înfăptui doar cu simțurile sale. Este esențial de reținut că prin cercetările cibernetice se explică funcționarea mecanismului conducerii, iar știința managementului primește ajutorul ciberneticii prin tehnici și mijloace de investigare, simulare și optimizare a acțiunii umane în diferite procese și la diferite niveluri.

O legătură deosebită există între știința conducerii și *informatică*, mai ales din punct de vedere tehnologic. Știința a prelucrării automate a datelor, informatica are multe ramuri – informatica de gestiune, decizională, industrială, documentară. Prin mijloacele pe care le oferă conducerii, informatica își păstrează un loc de frunte în perfecționarea și modernizarea conducerii, în transformarea acesteia într-o activitate științifică reală, demnă de epoca de azi.

Alături de informatică stă și *matematica*, care pune la dispoziția științei conducerii metode moderne de calcul, de analiză cantitativă și de tratare a informației, tehnică de modelare și simulare. Aplicațiile matematicii cuprind și ramurile acesteia – cercetarea operațională, programarea matematică, teoria grafurilor, teoria probabilităților. În aceeași grupă se înscriu relațiile cu *statistica*, determinate de progresele teoriei probabilităților și ale statisticii matematice – prima știință utilizată în management, adaptată la descrierea și analiza datelor cantitative.

Raporturile științei managementului cu *știința dreptului* au o importanță covârșitoare, dacă se ține seama de numărul mare de discipline ale acestei științe, dintre care dreptul administrativ și constituțional și știința administrației au prioritate, dar și alte discipline contribuie la întregirea cadrului legal al conducerii. Practica a dovedit că nu se poate realiza o conducere bazată pe știință fără cunoștințe din domeniul dreptului, problematica celor două științe fiind foarte apropiată și de mare necesitate în rezolvarea problemelor comune.

Legătura managementului cu *psihologia* este indiscutabilă, deoarece psihologia cu analizele ei justifică rolul factorului uman în conducere, contribuind la îmbogățirea teoriei și practicii conducerii, a comportamentului

managerial. Psihologia ușurează cunoașterea factorului uman, prevenirea stărilor tensionale, a conflictelor, a dezordinii, a manifestărilor care pot influența negativ rezultatele activității manageriale.

Prin structura sa, *sociologia* abordează probleme teoretice și metodologice generale ale conducerii, cercetează concret mediile intern și extern, realizând un efort interdisciplinar de constituire a fondului specific de concepte și principii necesare managementului modern. *Psihosociologia* are implicații în managementul resurselor umane, în teoria deciziei, sistemul informațional, mediu, climat, motivație etc.

Raporturile științei conducerii cu *știința politică* pornesc de la cuplajul dintre știință și societate, știința conducerii și putere, pentru că nu se poate conduce fără a avea putere, care dă autoritate și forța necesară pentru îndeplinirea funcției de dirijare. Factorul politic este vizibil la nivelurile superioare, deciziile au caracter preponderent politic, mai ales când este vorba de soluții, deoarece mulți specialiști au apreciat că știința managementului are trăsăturile unei științe social-politice.

Remarcăm raporturile științei conducerii cu *științele tehnice*, cu tehnica și tehnologia, cu atât mai mult cu cât ținem seama de tehnicile, mijloacele și instrumentele manageriale care au ajutat conducerea să devină științifică, eficientă și modernă. În trecerea de la managementul clasic la cel modern, un rol deosebit l-a avut și-l are tehnologia, alături de informatică, electronică, matematică etc.

Știința managementului are, de asemenea, legătură cu *ecologia*. Raporturile cu ergonomia – știința relației om–ocupație, echipament și mediu – sînt în legătură directă cu legile naturale ale muncii și acțiunile acestora asupra organismului uman.

Știința conducerii are relații și cu toate științele legate de om – de la *antropologie*, *etiologie* și *cosmologie* la științele comportamentului uman. Legătură cu știința managementului au, de asemenea, *logica*, *etica*, *pedagogia* etc.

Dacă *marketingul* este o știință, atunci nu se pot omite raporturile științei conducerii cu aceasta, cu *automatica*, cu *științele naturii*, *medicina*, *istoria* și nu în ultimul rînd cu *știința militară*, un șir de termeni din conducere cum ar fi *strategie*, *tactică*, *comandă* își au originea în domeniul militar.

În final, să amintim despre raporturile științei managementului cu *filozofia*, *științele sociale*, *ale educației*, *cultura*. Fiecare manager trebuie să descopere acele trăsături naționale tradiționale, istorice, care să constituie fundamentul pentru anumite tehnici de conducere. Conducerea poate fi considerată o punte dintre o „civilizație” care capătă rapid un caracter mondial și o „cultură” care exprimă tradiție, valori, idei și diferite moșteniri.

În acest capitol ne-am străduit să elucidăm, într-un mod succint, noțiunile de bază și sarcinile managementului, realizarea managementului, etapele de evoluție și școlile fondatoare ale managementului, care a devenit o necesitate insistentă a zilei pentru perfecționarea și sporirea calității procesului de conducere și a eficacității funcționării unui sistem.

Figura principală a conducerii este conducătorul, care trebuie să fie pregătit conform managementului științific. De aceea, atât pentru ramura ocrotirii sănătății din Republica Moldova, care modelează sistemul național de sănătate, cât și pentru întregul nostru stat tînăr apare o problemă actuală, cum ar fi deficitul conducătorilor orientați spre experiența globală a managementului.

MANAGEMENTUL SISTEMULUI SĂNĂTĂȚII. ABORDARE COMPLEXĂ

- *Conducerea sistemului ocrotirii sănătății*
- *Particularitățile activității de conducere*
- *Problemele esențiale ale desăvârșirii conducerii*
- *Perfecționarea sistemului de conducere*

2.1. Importanța conducerii sistemului ocrotirii sănătății

Orice sistem de dirijare reclamă un surplus de factori ce stabilesc sistemul, pe care acesta se sprijină în activitatea sa și care asigură funcționarea eficientă a sistemului, de exemplu, acordarea ajutorului medical populației. Pentru sistemul ocrotirii sănătății este necesar, pe lângă funcționarea sistemului de stat (bugetar) și a asigurărilor medicale obligatorii și benevole, serviciul medical privat. În acest context, devine principală întrebarea privind modelarea și implementarea noii concepții: de la problemele ocrotirii sănătății la problemele sănătății populației.

În acest scop, în afară de factorii ce determină sistemul, se cer mecanisme adecvate. Unele dintre direcțiile de stabilire a activității sistemului și de folosire a mecanismelor pot și trebuie să devină baze științifice de conducere.

Aplicarea bazelor științei de conducere în activitatea practică a ocrotirii sănătății presupune existența mai multor condiții obligatorii:

- a) surplusul sistemelor adecvate de organizare și al subsistemelor;
- b) prelucrarea aspectelor tehnologico-funcționale ale activității de conducere;
- c) suficiența cadrelor calificate;
- d) siguranța și oportunitatea informației;
- e) finanțarea adecvată și asigurarea bazei tehnico-materiale;
- f) repartizarea funcțiilor și reorganizarea structurilor, a împuternicirilor și responsabilităților conducătorilor etc.

Necesitatea perfecționării conducerii în ocrotirea sănătății este legată de faptul că în această ramură, ca, de altfel, în toate celelalte ramuri ale economiei naționale, managementul reprezintă calea principală de dezvoltare. De aceea, în condițiile actuale, organizarea înaintea probleme noi în fața conducătorilor, cere noi forme de lucru. Rezolvarea operativă și calitativă a acestor probleme impune metode de dirijare mai eficiente.

Actualmente, soluționarea problemelor importante din domeniul ocrotirii sănătății depinde nu atât de complexitatea lor, cât de eficacitatea și calitatea dirijării. În același timp, după cum au subliniat V. Alekseev (1970) și D. Venediktov (1977), orice activitate de conducere, inclusiv conducerea sistemului ocrotirii sănătății, devine tot mai complicată.

Factorii care complică dirijarea în sistemul ocrotirii sănătății

1. Creșterea potențialului de asigurare tehnică a instituțiilor medicale.
2. Necesitatea optimizării fondului de paturi, numărului de cadre.
3. Necesitatea sporită de perfecționare permanentă a măiestriei profesionale a specialiștilor.
4. Transformările care au loc în situația demografică și în structura morbidității populației.
5. Necesitatea cunoașterii complexului de discipline (economie, psihologie, medicină socială, drept ș.a.).
6. Necesitatea cunoașterii tehnologiei procesului de conducere, metodei de abordare sistematică; atitudini complexe în lucru cu cadrele și dirijarea eficientă.
7. Procesul continuu de specializare și diferențiere a cunoștințelor și sarcinilor medicale.

Factorii care contribuie la activitatea de conducere

1. Concordanța elementelor sistemului de dirijare în întregime și a elementelor sale structural-funcționale.
2. Identitatea modului de organizare a subsistemelor interdependente.
3. Stabilirea legăturilor cauză–efect dintre elementele componente ale sistemului.
4. Mobilitatea sistemului, capacitatea sa de a suporta schimbări esențiale la acțiuni neînsemnate, de a se adapta la schimbarea de situație, folosindu-se spiritul creator spre a atinge scopurile propuse.
5. Prezența parametrilor de dirijare – stabilirea unor scopuri și sarcini concrete; stabilirea direcției activității.
6. Abilitatea și pregătirea cadrelor în formularea noilor sarcini și rezolvarea lor.
7. O bază tehnico-materială adecvată.
8. Calitatea asigurării cu informație – colectarea, analiza și lansarea informației la timp, cu folosirea a 3 canale: științific, directiv-departamental și experiența personală.
9. Direcția științifică de conducere.

10. Aprofundarea procesului de divizare a sistemului de conducere în direcții, adică folosirea pe larg a principiului de delegare a împuternicirilor, drepturilor și obligațiilor.
11. O independență funcțională mai largă a conducătorilor și specialiștilor în mecanismul de dirijare.
12. Fundamentarea științifică a statutului organelor de conducere.

2.2. Particularitățile și esența activității de conducere

Conducerea, ca parte componentă a relațiilor de producție, condiționată de caracterul socialmente util al procesului muncii, reprezintă aspectul complicat, specific al activității, care nu poate fi îndeplinit în pripă, fără o pregătire cuvenită, utilizând scheme, reguli și procedee simple. Trebuie de avut în vedere că orice proces de muncă imanent conține elemente de dirijare (organizarea, distribuirea, coordonarea, folosirea procedeelelor standard), dar numai la o anumită etapă de dezvoltare, de exemplu, munca colectivă, conducerea și evidența ca funcție de sine stătătoare, în special munca socialmente utilă. Acest fapt este legat de dezvoltarea diviziunii și cooperării muncii.

K. Marx scrisa în *Capitalul*: „(...) orice muncă socială sau colectivă, îndeplinită în proporții mari, într-o măsură mai mică sau mai mare, are nevoie de dirijare. Un violonist se conduce singur pe sine; orchestra are nevoie de dirijor”.

Diviziunea muncii de conducere este cerută de un proces obiectiv, necesar pentru munca socialmente utilă. În acest caz, o parte din oameni muncesc și produc bunuri materiale, iar altă parte se ocupă de conducere. În cazul unei orchestre, dirijorul este subiect al dirijării, iar membrii orchestrei reprezintă obiectul dirijării. Funcția esențială a conducerii constă în acționarea asupra obiectului care trebuie condus. Acest obiect trebuie însă să fie pregătit în mod corespunzător pentru a efectua acțiunea necesară în vederea obținerii rezultatului scontat. Apare întrebarea: cine sau ce poate fi condus?

Pot fi conduși oamenii, obiectul muncii și atributele ce-l însoțesc (informația, cunoștințele, experiențele, finanțele etc.). În acest caz, între cei care conduc și cei conduși apar diferite relații directe sau indirecte.

Complexitatea și specificul dirijării sistemelor sociale, la care se referă și ocrotirea sănătății, sînt determinate de următoarele necesități:

- a) formularea problemelor și stabilirea scopurilor;
- b) organizarea sistemelor și părților lor componente, ținînd cont de starea lor inițială;

- c) adoptarea hotărârilor privind conducerea și asigurarea realizării acestor hotărâri;
- d) evidența interacțiunii lucrătorilor, colectivelor;
- e) realizarea funcțiilor de conducere, care concretizează activitatea de afaceri și interrelațiile;
- f) manifestarea atitudinii complexe față de lucrul cu colaboratorii.

Specificul activității de conducere se exprimă și prin faptul că ea trebuie privită ca o știință (care are legile, obiectul, metodele și principiile sale), o funcție, un proces și o artă.

Care este esența conducerii? Unii autori, de exemplu A. A. Ataev, consideră că esența dirijării poate fi examinată sub cinci aspecte:

- 1) ca funcție;
- 2) ca proces;
- 3) ca un înțeles abstract;
- 4) ca sferă concretă de aplicare (sfera activității determină specificul activității de conducere);
- 5) ca organizație concretă (conducerea caracterizează destinația organului dat).

Elaborarea bazelor teoretice ale științei conducerii, analiza aspectelor tehnologice și funcționale ale mecanismelor conducerii prezintă anumite greutateți de ordin subiectiv și obiectiv, din cauza situațiilor ce se creează în procesul dirijării. Una din ele este lipsa clarității în determinarea noțiunilor și categoriilor științifice. Limbajul științei conducerii este deocamdată complicat pentru percepere și folosire.

În literatura de specialitate se întâlnesc multiple variante de definire a sensului conducerii.

D. M. Kruk înțelege prin conducere „(...) *activitatea planificată a sistemului de conducere, orientată spre îndeplinirea funcției optime și dezvoltarea obiectului dirijării*”.

În opinia lui V. G. Afanasiev, „*Conducerea este funcția sistemelor organizate (biologice, sociale, tehnice etc.), care permite păstrarea lor într-o structură determinată, menținerea regimului optim al activității și atingerea obiectivelor puse în fața organizației*”.

Ambele definiții caracterizează conducerea ca metodă de menținere a sistemului în anumiți parametri ai structurii și funcției. Într-adevăr, aceasta este una dintre caracteristicile dirijării; cu toate acestea, trebuie să se țină seama de eventualitatea apariției situației care presupune, de regulă, diferite procese nestandarde și modificarea mecanismelor conducerii. În acest context, mai adecvate sînt următoarele afirmații: „*conducerea se manifestă ca*

o interacțiune sistematică, organizată, planificată, conștientă între subiectul dirijării și obiectul dirijării, păstrându-se calitatea și dezvoltarea” și „conducerea este procesul planificării, organizării, motivației și controlului, necesar pentru a formula și a atinge scopurile organizației”.

Peter F. Drucker, pe care mulți îl consideră teoreticianul principal în domeniul conducerii, consideră dirijarea „o formă deosebită a activității, care transformă mulțimea neorganizată într-un grup productiv avînd o orientare bine determinată”.

Diversitatea definițiilor noțiunii de conducere este explicabilă. Totuși, majoritatea cercetătorilor consideră că una dintre bazele conducerii este influența. „Prin conducere (...) înțelegem un sistem de măsuri de influență”, sau „Dirijarea este influența exercitată asupra elementelor sistemului sau asupra sistemului în întregime, care orientează părțile lui componente în direcția necesară”. Deci, prin conducere trebuie să înțelegem organizarea și realizarea influenței exercitate asupra unor situații concrete; asigurarea rațională maximă, operativă și eficientă a sistemului funcțional cu mijloace de conducere în vederea atingerii scopurilor puse.

Din această noțiune reiese că la baza conducerii este pusă o influență sau alta (ordin, dispoziție, indicație, plan, observație, rugăminte), care trebuie să fie orientată spre un scop, ce determină direcțiile esențiale și rezultatele finale ale activității, ținînd cont de posibilitățile reale ale sistemului și de relațiile de serviciu ce s-au creat în aparatul de conducere. O asemenea interpretare a esenței conducerii înaintea o mulțime de sarcini de susținere a acestei activități – orice acțiune trebuie nu numai organizată, dar și realizată.

Forma, nivelul reglementării, condițiile de pregătire a acțiunilor de dirijare, precum și tipul dirijării depind de specificul activității sau al situației apărute în procesul dirijării, pe baza căruia se alege tactica și modelul mecanismului de conducere. Deci, situația concretă reclamă acțiuni de conducere adecvate.

Noțiunile dirijării prezentate mai sus ne permit să formulăm alte sarcini și criterii care determină acțiunea de conducere și anume: concretizare, înțelegerea și promovarea intenției, împuternicire, argumentarea în procesul realizării, repartizarea activității dirijării ș.a. Pentru organizarea funcționării unui sistem și realizarea planurilor sînt necesare acumularea, prelucrarea și analiza unor informații. Astfel, fiecare sistem de conducere reprezintă totalitatea subiecților și obiectelor dirijării, între care circulă informația, diferită ca valoare. Datorită acesteia are loc legătura directă și cea indirectă.

În baza informației primite, care caracterizează starea sistemului, subiectul dirijării adoptă hotărîrile corespunzătoare, prin care acționează asupra sis-

temului condus. Schematic, fluxul de informații în sistem poate fi reprezentat în felul următor (figura 2.1).

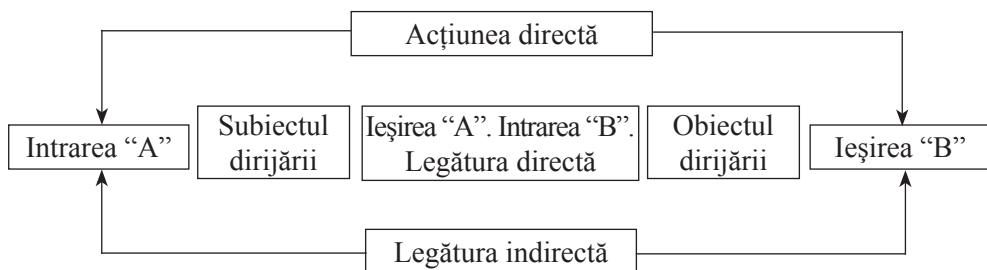


Fig. 2.1. Curentele informaționale în sistemul dirijat

Intrarea A – avizul informațional;

Ieșirea A 1 – sarcina de rezolvat;

Intrarea B – însărcinarea pentru executare;

Ieșirea B 1 – rezultatele activității în formă de aviz informațional.

După cum reiese din schemă, prin *intrarea A* subiectul dirijării obține o informație în urma studierii situației concrete sau o primește de la o organizație superioară. Informația se prelucrează, se analizează și se folosește în luarea hotărârilor corespunzătoare. Prin *ieșirea A 1* informația recomandată se transmite, prin legătură directă, în formă de acțiuni directe, către *intrarea B* – obiectul dirijării – pentru executare. Obiectul dirijării transmite rezultatele activității sale prin *ieșirea B 1* subiectului dirijării, în formă de aviz informațional, care caracterizează starea obiectului, schimbările intervenite etc.

După o schemă analogică se face legătura indirectă, care oglindește rezultatele hotărârilor luate de conducere. Legătura indirectă indică factorii suplimentari și accidentali, care pot apărea în procesul dirijării sistemului. Informația primită se prelucrează și se confruntă cu dirijarea pe care o efectuează subiectul. Astfel, informația în procesul comunicării se transmite nu numai pentru a adopta hotărâri bine argumentate, ci și pentru ca acestea să fie îndeplinite corect, eficient.

Dacă apar corectări necesare pentru activitatea sistemului, se elaborează hotărâri suplimentare de dirijare, care se transmit ca acțiuni corectate (ale echipei) către obiectul dirijării pentru înlăturarea neajunsurilor. Prin acțiunile de conducere în practică se stabilesc relații și interacțiuni între subiectul ce dirijează și obiectul dirijării.

În funcție de sfera de conducere, aceste relații capătă un conținut specific, caracteristic anume sferei date. În teoria științei conducerii s-au făcut în-

cercări de clasificare a relațiilor de dirijare. Astfel, D. M. Kruk (1978) evidențiază relații *de ordin fundamental și suprastructural; interpersonale; intersistemice și după nivel ierarhic*. La baza clasificării date sînt puse felurile de relații, caracterul lor și apartenența ierarhică. Aceasta este premisa teoretică a problemei. În practică, relațiile interpersonale se divid în relații individuale și relații colective cu menținerea subordonării serviciu-funcțiune, la care se adaugă factorii sociali, economici, psihologici etc. În relațiile intersistemice, în afară de cele expuse, un rol esențial îl joacă interesele sistemului concret; în acest caz, în relații o deosebită importanță o capătă aspectele politice și cele național-teritoriale.

Alți cercetători, de exemplu, V. C. Rapoport și M. Z. Dulikin (1988), evidențiază trei grupe de relații organizate: *conducerea-supunerea; luarea deciziilor comune* (coordonate); *relații tehnice*.

Fiecare grupă se împarte în subgrupe, care, la rîndul lor, au forme și legături proprii. O asemenea subordonare caracterizează mai mult activitatea de conducere decît sistemul condus. O componentă importantă, alături de administrare, este participarea activă a lucrătorilor în dirijare (organizațiile obștești, deputații, instituțiile sociale, colectivele de muncă, consiliile medicilor-șefi etc.). În orice colectiv de muncă, lucrul aparatului de conducere, al organizațiilor obștești oglindește viața: economică, politică și spirituală a societății. Prin urmare, în dirijare interacționează strîns relațiile de afaceri și cele de ordin suprastructural. În acest sens, dirijarea sistemului (de producție, medical etc.) este în legătură directă cu dirijarea în întregime, formînd fundamentul ei.

2.3. Abordarea complexă și căile principale de perfecționare a procesului de conducere

După cum am menționat, orice activitate de conducere, inclusiv dirijarea ocrotirii sănătății, devine tot mai complexă în condițiile actuale. Perfecționarea sistemului dirijării practice a instituțiilor ocrotirii sănătății este în funcție de modul de abordare a problemei, de complexul de sarcini și de felul în care acestea vor fi rezolvate.

Sistemul conducerii conține, după O. A. Deineko (1970), patru componente esențiale: organizarea sistemului, metodele de conducere; cultura dirijării și tehnica dirijării (*figura 2.2*). La rîndul său, fiecare dintre ele conține un complex de probleme majore care, pe de o parte, explică conținutul lor, iar pe de altă parte determină și concretizează activitatea echipei de conducere privind perfecționarea modelului de conducere ales.

Așadar, *organizarea sistemului* implică rezolvarea a șase sarcini:

1. Alegerea componentelor necesare pentru funcționarea sa.
2. Determinarea și întărirea legăturilor funcționale dintre aceste componente, adică a interacțiunii lor.
3. Determinarea structurii interioare.
4. Dinamizarea activității sistemului, de exemplu, pe baza cunoștințelor, metodelor, instalațiilor noi sau a reorganizării funcțiilor și structurilor.
5. Stabilirea unor interacțiuni exterioare și a unei comunicări avantajoase atât pe verticală, cât și pe orizontală.
6. Generalizarea experienței de lucru acumulate și folosirea ei mai eficientă în condițiile noi de funcționare a sistemului.

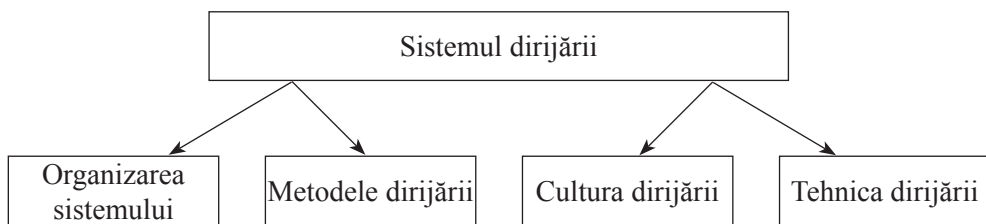


Fig. 2.2. Abordarea complexă a sistemului dirijării

Organizarea sistemului, ca o componentă a conducerii, constă din trei etape – organizarea părților funcțional-structurale ale sistemului; organizarea procesului dirijării; determinarea și repartizarea funcțiilor de conducere în procesul activității. Modelarea acestor componente necesită argumentare metodologică și metodică.

A doua componentă a conducerii include metodele politice, social-psiho-logice, economice, de drept, organizatorice, matematice, grafice, sociologice etc., folosite în practica dirijării.

Cultura dirijării include nivelul calificării personalului dirijat, stilul conducerii și cultura ergonomică. *Tehnica dirijării* prevede automatizarea sistemului de dirijare și automatizarea prelucrării informației. Unii autori (I. M. Slepenco, Iu. P. Averin, 1970) examinează principiile bine determinate ca pe o componentă de sine stătătoare a conducerii. Aceasta nu este o abordare corectă, deoarece componentele numite au nevoie de formularea și elaborarea unor scopuri. Referitor la principiile dirijării, acestea sînt o prioritate a teoriei și practicii științei conducerii ca disciplină de studiere și cunoaștere, dar nu sînt componente ale ei. Nu împărtășim nici opinia altui grup de savanți (V. G. Șorin, 1972; De Groot,

1974; V. C. Gasnikov, 1982; A. A. Klementiev, 1985 etc.), care consideră că viitorul în știința și obiectul conducerii îi aparține tehnicii, mai ales din cauza introducerii în activitatea personalului de conducere a tehnicii de calcul. Fără a determina importanța acestui factor în perfecționarea sistemului de dirijare, susținem păreri și temeri serioase, expuse în lucrările semnate de V. G. Afanasiev (1973, 1980), V. M. Glușkov (1974) I. M. Andreev (1980), Iu. Ekaterinoslavskov (1988), în care autorii se pronunță asupra riscului supraaprecierii acestui factor și a neglijării altor factori, cum ar fi, de exemplu, factorul uman. Astfel, V. G. Afanasiev scrie că „*omul treptat va beneficia de toate oportunitățile tehnicii de calcul contemporane, însă dirijarea (...) este mai întâi de toate o problemă economică, socială, ideologică, nu cibernetică, tehnică*”.

Complexul de componente pe care îl include sistemul de conducere are o însemnătate mare pentru activitatea conducătorilor organelor și a instituțiilor ocrotirii sănătății, pentru optimizarea dirijării, deoarece permite:

1. Alcătuirea planului de perfecționare a dirijării oricărui sistem sau subsistem din ocrotirea sănătății.
2. Elaborarea programului și a planului de calificare a personalului de conducere, individual și în grupuri.
3. Elaborarea metodelor de control al dirijării într-un sistem sau altul.
4. Analiza informației privind fiecare problemă.

2.4. Direcțiile de bază și problemele perfecționării sistemului de conducere

Perfecționarea procesului de conducere urmărește atingerea scopului principal – dezvoltarea unor noi sisteme.

Actualmente, particularitățile dirijării sistemului ocrotirii sănătății sînt determinate de trei circumstanțe principale: cerințe noi față de oameni și față de mecanismul conducerii, posibilități noi și condiții noi, în care are loc dirijarea. Cerințele actuale presupun un practicim real al conducerii, la baza căruia trebuie să fie pusă abordarea științifică.

În condițiile organizării și funcționării potențiale a sistemelor alternative ale ocrotirii sănătății, aplicarea noilor metode de gospodărire, atribuirea statutului independenței în activitatea sistemelor medicale, managerismul sînt o realitate. De reținut însă că dirijarea sistemului ocrotirii sănătății are particularitățile sale, determinate de faptul că multe probleme ale sănătății depășesc limitele medicinei și se înscriu în categoria problemelor sociale.

Modernizarea sistemului de conducere a ocrotirii sănătății pe bază științifică și prin modele verificate practic poate fi realizată cu succes numai printr-un complex de măsuri: dezvoltarea potențialului de cadre specializate în dirijare (studierea, ridicarea calificării, aprecierea și stimularea, permutarea); dezvoltarea calitativă a noilor baze informativ-tehnice cu folosirea tehnologiei computerizate; organizarea adecvată a muncii și crearea condițiilor necesare pentru activitate; elaborarea modelelor raționale de dirijare și a structurii eficiente a sistemelor de conducere; perfecționarea stilului de conducere; elaborarea bazei legislative și a materialelor metodice și tehnologice argumentate din punct de vedere științific; redactarea documentelor, a actelor (de exemplu, a formularului conținând cerințele profesionale, a scrisorii de intenție) etc. Deci, problemele perfecționării sistemului de conducere pot fi reduse la:

- a) competența conducerii;
- b) operativitatea conducerii;
- c) eficiența conducerii.

Legea lui Bucher este în concordanță cu aceste cerințe: *„Chiar și o practică mică cere o teorie mare”*.

Prin urmare, ideea conform căreia optimizarea dirijării nu cere resurse mari, eforturi fizice, sociale etc. este greșită. Acest proces este relativ lung și cere investiții serioase.

TEORIA GENERALĂ A SISTEMELOR ȘI METODOLOGIA UTILIZĂRII EI ÎN DIRIJAREA OCROTIRII SĂNĂTĂȚII

- *Noțiuni despre teoria generală a sistemelor*
- *Esența și destinația practică a abordării sistemice*
- *Clasificarea sistemelor*
- *Părțile componente și procesele funcționale de bază*
- *Ciclurile organizațional-funcționale ale sistemului*
- *Proprietățile și particularitățile sistemelor gestionabile*
- *Componentele sistemului*

3.1. Noțiuni despre teoria generală a sistemelor

Noțiunile de *sistem*, *investigații sistemice*, *abordare sistemică* etc. sînt cunoscute demult. Încă filozofii și naturaliștii antici au încercat să stabilească legitățile constituirii cunoștințelor sistemice. Lucrul acesta a permis descoperirea unor legități și atingerea unor performanțe în medicina antichității. Datorită cunoașterii acestor legități au putut fi construite piramidele egiptene, s-au constituit ceremoniile rituale. Metodologia savanților din antichitate a fost utilizată de succesorii lor, iar rezultatele obținute de ei ne fascinează pînă în prezent. Astfel, Galilei a descoperit sistemul solar, D. Mendeleev – sistemul periodic al elementelor chimice, I. Newton – legea atracției universale, Ch. Darwin a sistematizat lumea animală și cea vegetală, V. Popov și C. Țiolkovski, în baza acestor legități, au făcut descoperiri foarte importante, iar în medicină N. Pirogov a realizat o sistematizare a bolnavilor, pentru a stabili prioritățile în acordarea asistenței medicale.

Cu timpul, conținutul acestor noțiuni a suferit modificări, s-a aprofundat pe măsura progreselor obținute de științele naturale și cele sociale, a acumulării experienței la diferite etape de dezvoltare a societății. Vom examina ce trebuie să înțelegem prin teoria generală a sistemelor de pe pozițiile zilei de astăzi.

Teoria generală a sistemelor este o știință care studiază particularitățile și legitățile de organizare și funcționare a sistemelor complexe. Alături de instrumentarul său – principiul sistemic, teoria generală a sistemelor constituie baza metodologică a teoriei conducerii și organizării. Posibilitățile de aplicare a ei ca metodologie a dirijării se bazează pe faptul că sistemicitatea este o proprietate obiectivă și obligatorie pentru toate obiectele complexe ce ne înconjoară și cu care avem de a face în realitatea existentă.

O interpretare complexă a metodologiei sistemicității a făcut-o profesorul Ludwig von Bertalanffy, care încă în anul 1937 a propus ideea *teoriei generale a sistemelor*. El și-a găsit un adept în persoana profesorului Ch. Barnard de la Universitatea *Harvard*, care în anii '30-'40 ai sec. XX a pus bazele direcției sistemice în management. L. Bertalanffy și Ch. Barnard pot fi numiți, alături de alți autori, fondatorii teoriei sistemelor. Ideile lui Ch. Barnard au fost continuate de teoreticienii direcției sistemice G. Simon și D. March, Sheldon și B. McLandghlin. În timp ce cei dintâi examinau conducerea ca pe un sistem ierarhic complex, care include relații formale și neformale, iar orice organizație – ca pe o anumită identitate, elementele căreia se caracterizează printr-o unitate organică, aceștia din urmă au descris rezultatele obținute în domeniul teoriei generale a sistemelor, au dat interpretare noțiunii de *sistem* și au făcut clasificarea sistemelor.

La izvoarele concepției sistemice s-au aflat A. Bogdanov și V. Glușkov, care au anticipat, datorită principiilor științifico-organizatorice ce le promovau, ideile și performanțele teoriei generale a sistemelor în cibernetica modernă. Lor le aparține meritul de a fi elaborat *tectologia* (teoria legăturii în lanț), *homeostatica* (mecanismul de autoreglare și autoformare a sistemului, care îi permite acestuia să reziste la acțiunile din exterior și să se reorganizeze în vederea autoconservării). Tot ei au identificat proprietățile teoriei sistemelor, iar ulterior ale sinergeticii. Contribuția ciberneticii actuale la teoria sistemelor este indubitabilă și fundamentală.

Cibernetica modernă este o știință integrată despre dirijarea optimă, rațională (deci, și eficientă) a sistemelor dinamice complexe, independent de natura și esența sistemului (biologic, tehnic, social etc.). Totodată, cibernetica este interesată de elementul general, comun care determină baza administrării în genere, independent de specificul obiectelor și subiecții dirijării. Analizând principiile generale ale procesului de conducere, cibernetica identifică totodată condițiile și mijloacele cu ajutorul cărora conducerea se va desfășura în parametrii optimi.

Termenul *cibernetică* a fost introdus în uz la începutul secolului al XIX-lea de fizicianul și matematicianul André Marie Ampère, pentru a denumi o știință ipotetică privind administrarea statului. Însăși știința a apărut mai târziu, la mijlocul secolului al XX-lea, când Norbert Wiener a generalizat metodele de cunoaștere a sistemelor complexe dinamice de organizare superioară din natura vie și cea moartă. Cibernetica se folosește de aparatul matematic și instrumentarul contemporan. Bazele logice și matematice ale ciberneticii, abordările și metodele de care face uz, mijloacele și instrumentarul de efectuare a calculelor largesc considerabil posibilitățile de analizare a sistemelor

și proceselor sociale, sporesc eficiența activității de conducere. Studiarea caracteristicilor cantitative ale diverselor obiecte sociale și economice și expunerea lor cu mijloace matematice oferă posibilitatea de a înțelege mai profund particularitățile calitative ale fenomenelor sociale, de a le interpreta teoretic și, în modul acesta, a le influența practic și activ.

Reprezentanții iluștri ai ciberneticii o consideră și o interpretează ca pe o știință a proceselor informaționale. După cum remarca V. M. Glușkov, cibernetică este știința despre legile generale ale transformării informației în sistemele de conducere complexe. Cibernetică este indisolubil legată de informație. De aceea A. N. Kolmogorov a definit cibernetică drept știință care se ocupă de modalitățile de receptare, stocare, prelucrare și utilizare a informației.

În calitate de știință, cibernetică a argumentat caracterul de semnal al informației utilizate în dirijarea sistemelor dinamice, a demonstrat că forma de semnal a informației constituie o trăsătură obligatorie a proceselor de conducere. Cibernetică nu numai că a demonstrat unitatea dintre conducere și informație în diverse sisteme autogestionabile, totodată sintetizând un șir de teorii (în primul rând, teoria informației, algoritmilor și conducerii automate), dar a creat o metodă eficientă de cercetare a acestor sisteme.

Stabilind unitatea dintre conducere și informație, cibernetică le examinează în egală măsură, indiferent de conținutul sau particularitățile calitative ale sistemului. De aceea, analiza cibernetică a proceselor de conducere și informație, proprii unui anumit sistem, trebuie complementată cu o analiză specifică, care dezvăluie esența calitativă, natura sistemului.

Cibernetică studiază numai acele sisteme care au proprietatea de homeostază, adică sînt capabile să restabilească în mod automat echilibrul situației (în regimul prefigurat). Această știință a stabilit că, independent de natura sistemelor complexe dinamice, procesele de dirijare în aceste sisteme se efectuează în conformitate cu principiile fundamentale ale diversității necesare, ale legăturii reciproce dintre subsistemele de dirijare și cel gestionabil.

Esența principiului *diversității necesare* se reduce la faptul că diversitatea unui obiect gestionabil complex determină necesitatea unui subiect al dirijării care ar dispune de o diversitate necesară. Cu alte cuvinte, diversitatea stărilor subsistemului de dirijare trebuie să fie nu mai mică decît diversitatea subsistemului gestionat. Acest principiu oferă posibilitatea de a soluționa problema stabilității și cea a calității conducerii.

Sistemul trebuie să fie gestionabil nu numai sub aspect funcțional, ci și sub aspect structural și informațional. Luînd în considerație acțiunea principiului *legăturii inverse*, dirijarea oferă posibilitatea de a monitoriza poziția obiectului în fiecare moment, de a controla mișcarea semnalelor-comandă.

Actualmente se fac cercetări în vederea utilizării performanțelor ciberneticii în teoria dirijării sociale. Mulți savanți, printre care și B. B. Melik-Şahnazarean, propun idei și prezintă argumente în favoarea formării unei științe speciale – a *ciberneticii sociale*.

Cibernetica socială cuprinde totalitatea problemelor ce se referă la aspectele cantitative ale conținutului calitativ al informației sociale; totalitatea mijloacelor metodice și tehnice pentru colectarea, prelucrarea, stocarea și utilizarea informației sociale; un aparat matematic specific; parametri ai sistemelor sociale de nivel diferit.

În ultimii 20-25 de ani, în literatura ce tratează probleme de conducere se atribuie o mare importanță teoriei sistemelor, în care obiectul central al investigațiilor îl constituie sistemul cu proprietățile și particularitățile sale caracteristice. Subliniind importanța teoriei sistemelor în conducere, mulți autori fac uz de sintagme cum ar fi *secolul sistemelor și mișcarea sistemică*.

Noțiunea de *sistem* cunoaște multe definiții. În literatura de specialitate există cele mai diverse definiții ale esenței și proprietăților sistemului. Astfel, *Dicționarul filozofic* spune că sistemul este „o mulțime ce se află în relații și legături între ele, care formează o anumită integritate, unitate...”. Unii cercetători determină sistemul ca pe „o totalitate de elemente sau părți componente, care se află în stare de interdependență și sînt legate reciproc”.

Noi înțelegem prin *sistem gestionabil și organizat* o formațiune dinamică integră, organizată pe baze sistemice, care constă din totalitatea unor componente necesare producției, acțiunea orientată a căroră asigură noi calități și proprietăți integrate, ce nu sînt proprii pentru fiecare din aceste componente luate aparte.

Componentele sistemului dispun de caracteristici individuale și de o anumită complexitate. Conform criteriului structural-funcțional al divizării ulterioare, pot fi numite două tipuri de componente: subsisteme și elemente. *Subsistemele* sînt componente ale sistemului, compuse la rîndul lor din părți ce posedă o anumită independență și execută anumite funcții, condiționate de locul și rolul lor în structura componentelor respective. Prin *elemente* s-a convenit a fi înțelese componentele sistemului care nu pot fi divizate în părți, fără a li se pierde certitudinea calitativă, adică ele sînt unități structurale indivizibile în condițiile existenței sistemului dat.

Funcționarea sistemului de asistență medicală reprezintă un proces dinamic, în care roluri importante au, pe de o parte, construcția sistemului, de care depinde și caracterul interacțiunii dintre elementele sale; iar pe de altă parte – acționarea asupra acestor elemente prin modalitățile cu ajutorul căroră se obține cel mai înalt rezultat în executarea funcției-scop a sistemului. Aceste

două aspecte ale funcționării sistemului își au expresia în procesele de organizare și de conducere.

Pe lângă noțiunea de *sistem*, în practica de gestiune există și noțiunea de *organizație*, de exemplu, *organizația sistemului* sau *sistemul organizat*. Uneori nici nu bănuim că folosind expresia *a organiza un sistem* descoperim cel puțin două fenomene – sistemul și organizația.

Există zeci de definiții ale noțiunii de *organizație*, ceea ce deja înseamnă că problema este una complexă. Astfel, prin *organizație* se înțelege „(...) *reglementarea părților care formează un întreg și în sens opus acționează astfel încât întregul contribuie la conținutul părților*” (N. Wiener). Alte definiții: „ (...) *putem examina părțile ca organizaționale atunci când între ele apare comunicarea...*” (W. Eshly); „*Organizația este totalitatea regulilor și disciplinelor...*” (G. Simon). După cum vedem din aceste definiții, în calitate de element primordial sau în calitate de bază a organizației au fost luate pe rînd ordinea, legăturile, omul sau chiar scopul.

Alți cercetători abordează această problemă în mod diferit, pornind de la acceptarea caracterului obiectiv al fenomenului studiat, de la înțelegerea lui ca element al relațiilor sociale, al raportului dintre general și particular. De aceea, de pe pozițiile dialecticii, generalul din definițiile numite îl constituie ideea de unitate sau de integritate, adică totalitatea elementelor organizaționale (componentelor) care determină o anumită formațiune independentă.

Să încercăm a explica noțiunea de *organizație*. O premisă elementară a oricărui sistem, a organizării lui este reglementarea elementelor sale constitutive. Cel mai simplu exemplu de reglementare sînt cărțile așezate într-un anumit fel sau haotic, adică expuse fără de nici o ordine. Apare însă întrebarea: poate fi considerat sistemul gestionabil, dacă elementele sale sînt reglementate într-un anumit mod? Nu, încă nu poate fi considerat. Pentru organizare și conducere o simplă reglementare nu este suficientă. Mai important este pentru ce există această reglementare. De aceea, reglementarea poate fi numită structura prin care se înțelege dislocarea elementelor într-o anumită ordine. Dar această ordine este sistemică în cazul cînd este condiționată de un scop ce stă în fața sistemului. Numai atunci cînd ordinea este condiționată de scop e posibilă existența organizației.

De aici reiese o altă trăsătură a organizației – ierarhia, relațiile de cosubordonare dintre componentele sau verigile sistemului. Deoarece elementele ei execută funcții diverse, între ele, firește, există o anumită cosubordonare care poate avea diferite niveluri. Prin urmare, cosubordonarea, tipul și forma ei constituie o condiție necesară pentru funcționarea sistemului.

Astfel, pentru sistemul asistenței medicale termenul de *organizație* poate fi definit ca un complex de măsuri social-politice, socioeconomice, organizatorico-juridice și medicale, fundamentat din punct de vedere științific, realizat în mod planificat și care asigură funcționarea sistemului concret în vederea satisfacerii mai depline a necesităților societății și ale persoanei de restabilire a sănătății.

Evidențierea teoretică și practică a procesului de organizare în dirijare are un sens constructiv și oferă posibilitatea de a găsi soluții corecte în două cazuri – la crearea noilor sisteme de dirijare și la perfecționarea celor deja existente. Consecutivitatea procedurilor procesului de organizare a conducerii și conținutul acestui proces în aceste cazuri sînt identice. De aceea, în procesul organizării conducerii pot fi evidențiate *etapele* analogice procesului de creare a oricărui obiect: investigarea și modelarea sistemului de conducere sau investigarea funcționării sistemului de conducere existent și elaborarea măsurilor de perfecționare a lui; implementarea modelului organizațional elaborat la un obiect concret și implementarea complexului de măsuri pentru perfecționarea funcționării sistemului; realizarea consecutivă a măsurilor de menținere a funcționalității și de perfecționare ulterioară a sistemului.

Una dintre caracteristicile principale ale procesului de organizare a conducerii este complexitatea și continuitatea sa, ceea ce prevede necesitatea unei anumite organizări a lucrărilor, a planificării etc.

În practica de conducere cotidiană termenul *a organiza* poate fi definit ca *a face ordine*. În raport cu sistemele gestionabile, noțiunea de *organizare* se utilizează în cel puțin trei sensuri-scop: în raport cu sistemul în întregime și cu părțile sale componente (subiectul dirijării, obiectul dirijării și blocul reglementării științifice); în raport cu procesul – funcționarea, reglementarea, starea obiectului etc.; în raport cu funcția – organizarea activității persoanei sau a organului de conducere în ce privește reglementarea, coordonarea, stabilirea, crearea și funcționarea rațională a întregului sistem etc.

Structura procesului de organizare constă din *șapte blocuri*, care condiționează acțiunile necesare, consecutivitatea lor și legăturile reciproce dintre ele. Aceste blocuri pot fi utilizate la soluționarea problemelor de organizare a dirijării în orice situație, inclusiv la organizarea sistemelor de dirijare prin programe separate, dar ținînd cont de specificul chestiunilor abordate.

Blocul 1. Elaborarea obiectivelor sistemului organizațional.

Uneori sistemul organizațional este privit ca ceva dinainte stabilit și în funcție de aceasta se încearcă a se crea sistemul de conducere. Mai întîi de toate, trebuie de creat sistemul organizațional, iar mai apoi, partea sa componentă – sistemul de conducere. De aceea, trebuie acordată prioritate analizei sistemului organizațional.

Blocul 2. Analiza procesului de stabilire a obiectivelor și determinarea componenței sistemului organizațional.

Blocul 3. Elaborarea funcțiilor și a structurii sistemului.

Blocul 4. Elaborarea tehnologiei dirijării și planificarea activității de administrare.

Blocul 5. Determinarea conexiunilor, volumului și a căilor de transmitere a informației, a ordinii circulației documentelor.

Blocul 6. Selectarea și utilizarea mijloacelor tehnice.

Blocul 7. Selectarea și instruirea conducătorilor și a personalului de conducere.

Elementele unui sistem au roluri diferite și execută funcții diferite, de aceea, în sistem există întotdeauna relații de subordonare între componentele care îl alcătuiesc. Aceasta, la rândul său, se manifestă printr-o anumită organizare a lor.

Deci, prin *organizarea sistemului* trebuie înțeleasă reglementarea elementelor sale constitutive, spre deosebire de starea sau poziția lor haotică. Însă, pentru un sistem gestionabil simpla reglementare este insuficientă. Numai atunci când *ordinea și funcția* elementelor vor fi condiționate de obiective vom putea vorbi de un sistem organizat.

Sistemul, organizarea și conducerea sînt ca o orchestră cu dirijor. Nu este neapărată nevoie să fii muzician ca să observi cum interacționează orchestra și dirijorul. Ceva asemănător se întîmplă și în conducere – un sistem bine pus la punct funcționează conform comenzilor de dirijare.

Conținutul noțiunilor *organizare* (organizație) și *conducere* adeseori are o conotație care complică înțelegerea lor. Uneori se consideră că „organizarea” include de asemenea noțiunea de conducere și cauzele care stau la baza ei. Deși conținutul categoriilor numite este înțeles în mod diferit, există o unanimitate în recunoașterea faptului că dirijarea de cele mai multe ori este privită ca metodă, formă a unei anumite acționări asupra obiectului condus. Nu avem, practic, rezerve față de o asemenea interpretare.

Este evident că o anumită acțiune are loc deoarece numai în urma ei pot fi obținute rezultatele necesare. Anume în acest scop este întreprinsă acțiunea. Motorul unui automobil este pornit anume pentru a pune acest automobil în mișcare, scopul călătoriei fiind stabilit în prealabil. Dar rotirea cheii de aprindere nu ar fi dus la rezultatul dorit, dacă sistemul automobilului nu ar fi fost adus într-o asemenea stare organizațional-funcțională care să-i permită să înceapă a funcționa de la o anumită acțiune – rotirea cheii.

3.2. Metodologia sistemică. Esența și destinația practică a abordării sistemice

Baza metodică a teoriei sistemelor o constituie metodologia sistemică, metodele componente ale căreia ar fi: abordarea sistemică, analiza sistemică, analiza sistemico-funcțională, analiza factorială, „umanizarea muncii” ș. a.

Abordarea sistemică și analiza sistemică sînt metodele cele mai răspîndite în literatura despre management. Deoarece deseori fiecare cercetător atribuie acestor termeni un anumit sens, nu există o definiție univocă sau general acceptată. În afară de aceasta, îmbinarea *abordare sistemică* fiind în vogă, s-a transformat într-o etichetă pentru orice operații de conducere realizate cu succes, uneori chiar pentru a le conferi o formă fundamentată științific și pentru a camufla deplina lipsă de temei a unor sau altor concepții.

În literatura de specialitate definițiile noțiunilor de *abordare sistemică* și *analiză sistemică* au o interpretare diferită. Totodată, aceste două noțiuni sînt prezentate ca fiind identice. Considerăm greșit acest punct de vedere, mai întîi de toate, sub aspect metodologic. Împărtășim opinia lui V. I. Kant, care consideră că analiza sistemică, spre deosebire de abordarea sistemică, „*se utilizează pentru soluționarea problemelor practice, aplicate (...)*”. Prin urmare, analiza sistemică poate fi examinată ca o metodă a abordării sistemice. Sub acest aspect glosarul analizei sistemice este apropiat de glosarul teoriei jocurilor și soluțiilor, cercetării operațiilor și modelării. Ambele aceste metode asociază, grupează, unesc direcția sistemică a investigațiilor și activitatea practică.

În mod diferit este tratată și esența metodicii abordării sistemice. Unii autori consideră abordarea sistemică o metodă de cercetare (I. M. Slepnev și coaut., 1987), metodă de cunoaștere (V. I. Kant, 1978) sau modalitate de gîndire (M. H. Mescon și coaut., 1992). P. I. Kaliu (1976), spre exemplu, prin abordare sistemică înțelege „*(...) procesul de cercetare a sistemului ce funcționează la momentul dat, cu scopul de a studia stările, structurile, organizarea, relațiile lui (...), diversele aspecte ale funcționării sistemului, resursele lui, legăturile interne și externe*”. În opinia autorului, esența abordării sistemice constă în aceea că „*fenomenele și procesele ce se desfășoară în natură și societate, lucrurile și obiectele sînt privite ca sisteme integre (...). De aceea, reprezentarea despre integritatea obiectului studiat este punctul de pornire, punctul inițial pentru orice studiu sistemic*”. Putem fi de acord cu această afirmație, cu o singură excepție: abordarea sistemică se aplică nu numai pentru studierea sistemului în funcțiune, dar și pentru organizarea lui.

Abordarea sistemică este o metodă de cunoaștere, de organizare, adică de perfecționare și de gândire logică, care examinează relațiile și integritatea sistemelor dirijate. Abordarea sistemică este obiectul unei discipline științifice speciale – a teoriei generale a sistemelor, iar conducerea în aspectul cel mai general poate fi definită ca reglementarea sistemului.

Abordarea sistemică a conducerii include trei etape consecutive: la prima etapă este determinată sfera, sînt precizate domeniul și limitele activității subiectului dirijării, sînt stabilite (pentru orientare) necesitățile informaționale adecvate; la cea de a doua etapă sînt realizate investigațiile necesare (analiza sistemică); la cea de a treia sînt elaborate variantele alternative de soluționare a anumitor probleme și se face alegerea variantei optime pentru fiecare problemă (se fac evaluări ale experților, inclusiv o expertiză independentă).

În vederea abordării sistemice, conducerea este obligată să asigure și să perfecționeze unitatea structurală și funcțională a sistemului, să descopere și să lichideze obstacolele din calea mișcării spre scop, să asimileze sau să neutralizeze elementele care destabilizează sistemul atît din interior, cît și din exterior. Anume în aceste acțiuni se manifestă în primul rînd principiul abordării sistemice în conducere. În practica de toate zilele, aceasta înseamnă analiza multilaterală a deciziilor luate, a tuturor variantelor posibile de realizare a lor, de coordonare a eforturilor în diverse direcții.

La soluționarea sarcinilor de dirijare în sistemele sociale se ia în calcul relația dintre problemele economice, social-politice și culturale. În activitatea de cercetare științifică, didactico-pedagogică și de conducere pornim de la faptul că esența abordării sistemice ca metodă de cunoaștere, organizare și gândire logică are la bază șase aspecte: al elementelor sistemice, sistemic-funcțional, sistemic-structural, sistemic-integrațional, sistemic-comunicațional și sistemic-istoric.

Înțelegerea esenței abordării sistemice are o mare importanță nu numai pentru abordările teoretice ale unor sau altor probleme, dar și pentru practica de conducere, de exemplu, pentru modelarea sistemelor gestionabile, a părților lor componente, inclusiv pentru sistemul asistenței medicale.

Unii autori (A. Iu. Obolenski și coaut., 1999), caracterizînd esența abordării sistemice, accentuează încă două aspecte ale acesteia: cel al obiectivului sistemic și cel al gestiunii sistemice. Nu împărtășim o asemenea abordare din simplul motiv că scopul (obiectivul) și dirijarea se referă la factorii de stabilizare a sistemelor: primul determină direcția de modelare a sistemului, cel de-al doilea asigură menținerea sistemului pe direcția prefigurată.

Analiza literaturii de specialitate, precum și experiența acumulată pe parcursul mai multor ani demonstrează necesitatea stringentă de a utiliza meto-

dologia sistemică în practica de conducere la organizarea și asigurarea funcționării unor sau altor sisteme. Pentru ca sistemul să funcționeze, în afară de o organizare este necesară încă o condiție – *conducerea*, administrarea acestuia. Condiția dată totdeauna e prezentă acolo unde munca este organizată.

Noțiunea de conducere este aplicabilă nu numai pentru economia țării și ramurile ei, ci și pentru asistența medicală, spre exemplu. Un sistem nu poate fi dirijat fără a cunoaște și fără a ține cont de specificul său, limitându-ne doar la cunoștințele generale despre conținutul diverselor sisteme.

Sistemul asistenței medicale, ca și cel al ocrotirii sănătății, poate și trebuie să dispună de teorii moderne privind dirijarea, de metodici și metode de organizare a activității nemijlocite. În continuare ne vom expune asupra teoriei sistemelor, metodelor abordării sistemice și analizei sistemice. Anume de pe aceste poziții ocrotirea sănătății și asistența medicală pot fi examinate nu ca niște conglomerate de elemente componente, ci ca sisteme integre, complexe și dinamice.

3.3. Clasificarea sistemelor

Cea mai cunoscută este clasificarea sistemelor propusă de autorii englezi și expusă în cartea *Sisteme informaționale în administrarea procesului de producție* (1982). Conform acestei clasificări, sistemele pot fi de următoarele tipuri:

1. *Conceptuale*. Acestea reprezintă o totalitate de caracteristici, de concepții (idei conceptuale). Particularitățile lor sînt legate de structurile teoretice și nu pot avea corespondente în lumea reală. Acestea sînt știința, teoriile.
2. *Empirice*, care reprezintă sisteme operative concrete, compuse din oameni, materiale, tehnică, resurse și alte obiecte materializate, reale.
3. *Naturale*, care sînt legate de natură și la crearea cărora nu a participat omul (sistemul solar, organismele vii etc.).
4. *Artificiale* sînt sistemele care au fost create de om.
5. *Sociale*, care sînt compuse din oameni, organizații, instituții, partide, uniuni etc.
6. *Deschise* – sisteme care interacționează cu mediul extern, cu alte sisteme, cu organismele vii etc. O caracteristică a sistemelor deschise o constituie faptul că ele manifestă tendințe spre un grad superior de autoorganizare și dezvoltare.
7. *Închise* sînt sistemele care nu interacționează deloc sau aproape deloc cu mediul extern, care au limite stricte.

8. *Permanente* sînt sistemele care există într-o perioadă de timp foarte lungă.
9. *Provizorii*, care sînt create pe o perioadă anumită, iar apoi sînt lichidate.
10. *Stabile*. Proprietățile și funcțiile acestor sisteme nu se modifică esențial sau se modifică în formă de cicluri repetate.
11. *Statice*. Sisteme în care lipsește sau aproape că lipsește mișcarea (cristalele din diamante).
12. *Dinamice*. Sisteme în care mișcarea se produce încontinuu și activ, au loc modificări.

După gradul de complexitate se deosebesc sisteme simple și complexe. Cele *simple* sînt alcătuite dintr-un număr nu prea mare de elemente și execută funcții limitate, iar sistemele *complexe* au o structură ramificată, un număr considerabil de elemente și execută funcții mai complicate.

În opinia lui M. A. Setrov (1978), cea mai firească este clasificarea sistemelor conform principiului șirului linear ierarhic al nivelurilor structurale:

<i>Închise:</i>	<i>Deschise:</i>
Fizice	Organizaționale
Biologice	Sociale
Naturale	Artificiale
Logice	Mecanice
Statice	Dinamice
Nereglabile	Reglabile
Externe	Interne
Cu legătură directă	Cu legătură indirectă
Negative	Pozitive
Adaptabile	Autoperfectibile.

După structura ierarhică, sistemele pot fi de nivelul întâi, doi, trei etc. Totodată, se consideră primar acel sistem formațiunea căruia nu admite divizarea ulterioară a elementelor componente.

Sistemele ierarhice au anumite particularități: repartizarea consecutivă pe verticală a subsistemelor ce alcătuiesc sistemul concret; prioritatea de acțiune cu drept de intervenție a subsistemelor de ordin superior; dependența acțiunilor subsistemelor de ordin superior de executarea reală a funcțiilor lor de către subsistemele inferioare.

După gradele ierarhice, sistemele pot fi clasificate în sisteme moarte și sisteme vii.

La *sistemele moarte* se referă: structurile statice, sistemele dinamice simple cu mișcare prefigurată, sisteme ciberneticе cu legătură inversă. *Sisteme vii* sînt: sistemele deschise cu structură autoasigurată (nivelul celular); organismele cu capacitate redusă de percepere a informației (nivelul plantelor); organismele cu o capacitate mai dezvoltată de percepere a informației (animalele); oamenii (conștiință de sine, gîndire); sistemele sociale (societatea umană); sistemele transcendente din afara conștiinței noastre.

Pentru management prezintă interes deosebit *sistemele sociale*. Orice sistem social posedă un anumit dezechilibru, pentru care sînt proprii anumite fluctuații și bifurcații. Din această cauză, se poate doar presupune cum va fi traiectoria dezvoltării unui sistem social. Toate sistemele sociale au un număr foarte mare de parametri aflați în dependență reciprocă, o subordonare neliniară.

După caracterul relațiilor dintre sistem și mediu, toate sistemele se împart în sisteme închise și sisteme deschise. Pentru *sistemele închise* este caracteristică o determinare rigidă și liniaritate în dezvoltare, ceea ce definește un caracter similar pentru dirijarea lor. Spre deosebire de sistemele închise, cele *deschise* presupun schimbul de substanțe, de energie și informație cu mediul extern în orice punct de contact; un caracter stocastic al proceselor. Conducerea sistemului în asemenea condiții capătă un caracter calitativ nou: menținerea echilibrului și a stabilității sistemelor dezechilibrate și instabile exclude posibilitatea de a utiliza o variantă unică cunoscută dinainte, ci propune elaborarea unei variante optime în baza abordării pluraliste. Aceasta înseamnă că un caracter rigid, de directivă al dirijării este posibil doar în calitate de caz particular în examinarea mulțimii de variante de adoptare a deciziilor de conducere.

În afară de cele numite deja, mai deosebim sisteme *sociale, biologice, informaționale, psihologice, filozofice, tehnice, organizaționale, de dirijare* etc. Fiecare gen de sisteme, pe lângă proprietățile comune, caracteristicile și cerințele față de organizarea lor, mai posedă și particularități specifice de organizare și funcționare.

3.4. Părțile componente și procesele funcționale de bază

Un sistem gestionabil și, prin urmare, organizat, în aspect structural-funcțional, constă din trei părți componente obligatorii: *subiectul* dirijării, *obiectul* de dirijare și *blocul reglementării științifice* sau *serviciul asigurării informațional-analitice* (figura 3.1).

Subiectul dirijării (SD) este partea componentă obligatorie a sistemului gestionabil, organizată pe bază sistemico-funcțională pentru atingerea unor obiective concrete și care asigură conducerea sistemului în conformitate cu nivelul lui ierarhic, statutul și împuternicirile (inclusiv cele suplimentare) cu care a fost dotat.

Obiectul dirijării (OD) este partea componentă obligatorie a sistemului gestionabil, organizată pe bază sistemico-funcțională, avînd un obiectiv unic care asigură realizarea nemijlocită a sarcinilor de producție propuse și a unor funcții separate de conducere.

Blocul reglementării științifice sau serviciul de asigurare informațional-analitică (SAIA) este partea componentă a sistemului, organizat pe baze sistemico-funcționale pentru atingerea unor obiective concrete și destinat pentru colectarea, prelucrarea, analiza, transmiterea și păstrarea (stocarea) informației de dirijare. În felul acesta, SAIA reprezintă un sistem care include mijloacele și canalele de legătură dintre subiectul dirijării și obiectul dirijării, comunicarea și schimbul de informații dintre persoanele cu funcții de răspundere și subalterni, comunități sociale, sisteme de gospodărire (economice) și organizații.

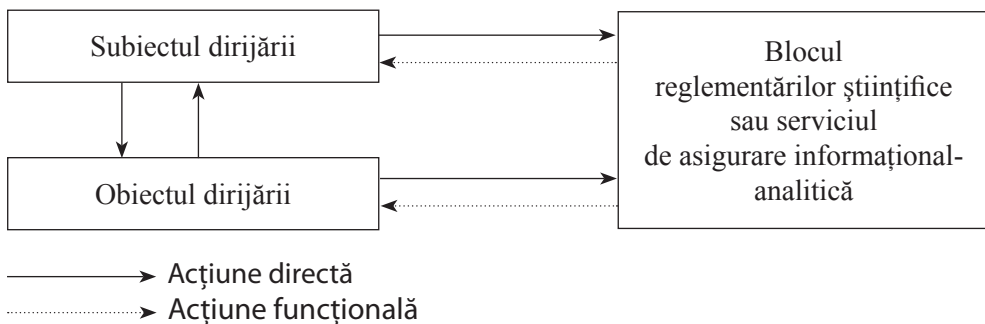


Fig. 3.1. Părțile componente structural-funcționale ale sistemului gestionat

După cum rezultă din definiții, fiecare din părțile componente ale sistemului își are în cadrul sistemului statutul său și destinația sa funcțională. Totodată, aceste componente se află într-o dependență reciprocă de dirijare și de producere, ceea ce în schemă este demonstrat prin legăturile directe (unilaterale) și indirecte (bilaterale) de acționare sau, mai precis, de interacțiune.

Orice sistem gestionabil are la bază procese funcționale specifice și factori de stabilizare sistemică specifici. Sub aspect general, relațiile funcționale care pot fi exprimate sînt analoge pentru toate sistemele: intrarea sau pornirea, setul de acțiuni, adică operații și proceduri, ieșirea sau producerea și legătura inversă (*figura 3.2*).

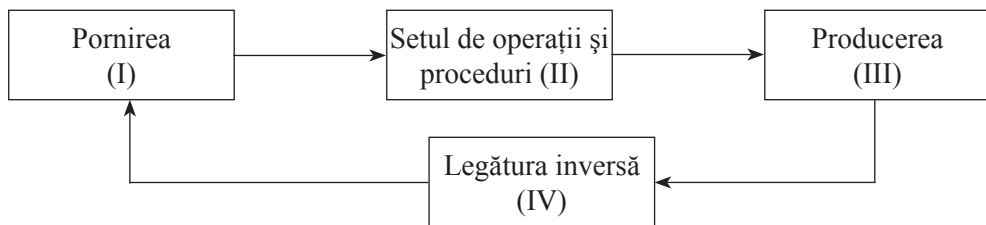


Fig. 3.2. Procesele funcționale ale sistemului gestionabil

După cum se poate observa din *figura 3.2*, toate procesele funcționale ale sistemului se află în interdependență, ceea ce conferă sistemului un caracter unitar și dinamic al funcționării. În felul acesta, modelul structurii de organizare a sistemului determină schema lui funcțională. O asemenea abordare se află în deplină concordanță cu legea științei conducerii care prevede corelarea structurii și funcției. Fiecare proces funcțional concret își are particularitățile sale, conținutul căruia determină setul general de operații de dirijare (departamental-tehnologice) și de proceduri pentru sistem în întregime sau pe cele specifice, ce depind de specificul activității de producție a unor sisteme separate.

I. *Pornirea (input)*. În funcție de caracterul sistemului, în el pot fi introduse cele mai diverse surse, criterii, măsuri, date, cei mai diverși factori, oameni. De exemplu, tineretul studios – pentru sistemul de învățământ în întregime sau unele instituții de învățământ în particular; pacienții – pentru instituțiile sistemului de asistență medicală; omul, societatea, colectivul – pentru sistemul ocrotirii sănătății etc.

II. *Operațiile și procedurile*. Aici obiectele introduse în sistem sînt supuse unei anumite acțiuni, fiind transformate în rezultate finale. Astfel, pentru școală acțiunea este învățarea elevilor să scrie, să citească, să însușească programele la diferite discipline etc.; pentru o instituție medicală – stabilirea anamnezei, investigarea, stabilirea diagnosticului și tratamentul pacientului, precum și perfectarea documentelor medicale individuale, acordarea consultațiilor etc.; pentru sistemul ocrotirii sănătății – elaborarea și realizarea programelor de menținere și fortificare a sănătății întregii populații sau a unor categorii separate, cum ar fi, de exemplu, angajații unor întreprinderi industriale etc.

III. *Producerea (output)*. Acestea sînt rezultatele finale ale activității sistemului în raport cu obiectul introdus (pentru școală – nivelul reușitei elevului, cunoștințele durabile; pentru instituția medicală – starea sănătății pacientului: ameliorarea stării de sănătate, însănătoșirea, trecerea bolii în fază cronică, invalidizarea, decesul).

IV. *Legătura inversă*. Cu ajutorul legăturii inverse se realizează multe operații de corectare a sistemului. Legătura inversă are un rol deosebit de mare în sistemele de gestiune. Astfel, după terminarea studiilor elevul obține o diplomă de absolvire în baza căreia se poate înscrie la o instituție de învățământ superior; după terminarea tratamentului pacientului într-un staționar i se dau recomandări privind respectarea regimului prescris de medic, iar pentru instituțiile de ambulatoriu, policlinici sau instituțiile profesionale sînt prescrise recomandări privind realizarea complexului de măsuri medico-sociale de profilaxie, se descrie cura terapeutică realizată, rezultatele investigațiilor și ale tratamentului.

3.5. Ciclurile (etapele) organizațional-funcționale ale sistemului

Vitalitatea oricărui sistem gestionabil, la fel ca și viața omului, trece prin niște etape, care au particularitățile lor. Se pot evidenția următoarele șase etape în dezvoltarea sistemului:

1. **Nașterea (organizarea)** sistemului. Această fază este legată de scopurile propuse sistemului pentru satisfacerea, de exemplu, a cererii de asistență medicală a populației. La această etapă sînt necesare asemenea calități ca încrederea în succes, curajul de a risca, capacitatea înaltă de muncă, sprijinul din partea celor ce vă împărtășesc cauza etc.

2. **Copilăria** sistemului. Această perioadă este neproportională comparativ cu potențialul de dirijare aflat la dispoziție și cu posibilitățile tehnologice de creștere ale sistemului. Anume din cauza incompetenței, a lipsei de experiență a persoanelor de conducere la această etapă sistemul poate suferi un eșec total (conform datelor din literatura de specialitate, 90% din firmele americane mici falimentează anume în această fază).

3. **Tineretea** sistemului este trecerea de la managementul complex la cel diferențiat. Riscul este înlocuit de calcule, de căutarea unor variante echilibrate de decizii. La această etapă, în aparatul de conducere apar oameni cu o specializare îngustă (economist, specialist în marketing și publicitate, jurist, psiholog-sociolog, metodist, inginer-programator etc.). Aparatul de conducere suferă și el o metamorfoză, dîndu-se preferință acțiunilor prescriptive individuale privind cele mai importante chestiuni în raport cu discutarea colectivă a problemelor și căutarea colectivă a soluțiilor.

4. **Maturitatea**. La această etapă se implementează cunoștințe, metode și metodici, tehnologii noi din sfera de activitate, acestea din urmă avînd un

spectru diferențiat. La putere vin conducători-administratori cu experiență, iar specialiștii talentați sînt înlocuiți de cei docili. Membrii aparatului de conducere selectează specialiștii după principiul „*cu cît mai întunecat este cerul, cu atît mai intens va lumina steaua mea*”. Se naște conștiința plină de sine a unei bunăstări depline, a finalității mișcării ulterioare, a infailibilității și indispensabilității totale.

Aceasta este prima treaptă a scării care duce la ieșirea sistemului din procesul de dezvoltare continuă. Lungimea scării, precum și durata urcării (căderii) sînt determinate de competența și profesionalismul conducătorului, de priceperea de a pune în funcțiune (de a restructura) modelul de conducere.

5. **Îmbătrînirea** se caracterizează prin triumful birocrăției, al conservatismului și surzenia structurilor masive față de ideile noi. La această etapă sistemul funcționează neritmic, tot mai des apar întreruperi, defecte. Trep-tat dispar calitățile și semnele distinctive, caracteristice pentru primele două etape. Lucrurile merg tot mai prost. Organizația (sistemul) trebuie să lupte pentru supraviețuire. Dacă nu se întreprind măsuri urgente, falimentul este inevitabil. De aceea, conducătorul și aparatul de conducere trebuie să acționeze prompt, în caz contrar lucrul acesta îl vor face alții.

6. **Renășterea**. Pentru această etapă este caracteristică utilizarea cunoștințelor și dexterităților noiilor echipe, opiniile membrilor căreia oferă posibilitatea de a realiza programul de restructurare internă și externă, iar caracterul activității și năzuințelor lor amintește, în esență, faza de naștere a sistemului. Totul pornește de la început. În felul acesta, orice sistem gestionabil trăiește perioade – și acest lucru este absolut legitim – ba de ascensiune, ba de căderi, adică se observă tendința de a trece prin toate ciclurile naturale ale funcționării și vitalității.

Factorii de stabilizare sistemică

Stabilitatea structurii și a funcției sistemelor gestionabile sînt asigurate de factorii de stabilizare sistemică. La acești factori pot fi atribuite obiectivul, procesul și funcțiile managementului.

Obiectivul (scopul) sistemului reprezintă rezultatele prognozate, planificate și dorite, care trebuie să fie atinse de organizație. Activitatea sistemului este orientată spre atingerea obiectivului. Caracterul complex al sistemului este condiționat de multiplicitatea obiectivelor. Printre obiectivele de nivel diferit se manifestă mai întîi de toate *funcția obiectivală principală* sau *misiunea* sistemului, care este determinată de diviziunea socială a muncii și condiționează direcțiile principale de activitate a sistemului. Misiunea oferă

subiecților din mediul extern o reprezentare generală despre sistem, destinația și obiectivele lui, mijloacele pe care urmează să le utilizeze în activitatea sa, filozofia dirijării lui etc. În afară de aceasta, misiunea contribuie la coeziunea sistemului, la unificarea lui, la formarea spiritului și culturii corporative.

Ținând cont de mijloacele și posibilitățile care se află la dispoziția sistemului și în funcție de intervalul necesar pentru realizarea obiectivelor, acestea se împart în obiective *de perspectivă* (strategice, de lungă durată) și *operative* (pe termen scurt, cele mai apropiate). Obiectivele se mai pot deosebi în funcție de complexitatea formulării lor (*complexe, particulare*), de importanța pentru dezvoltarea sistemului (*esențiale, neesențiale*), de nivelul de argumentare a lor (*empirice, argumentate din punct de vedere științific*) și după gradul de certitudine (*planificate, prognozate*).

O importanță esențială o are și împărțirea obiectivelor în *intermediare* și *finale*, ceea ce este condiționat de luarea în calcul a condițiilor concrete, specifice de dezvoltare a obiectului gestionat. Obiectivele, iar mai apoi și sarcinile concrete ale subdiviziunilor structurale ale sistemului sînt determinate în procesul decompoziției obiectivului general al sistemului.

Obiectivele de toate nivelurile, care formează obiectivul general al sistemului (întreprinderii, firmei, instituției), trebuie să satisfacă cerințele de concretețe (rezultat formulat); de realizare în timp (de scurtă sau de lungă durată); de accesibilitate; de coordonare, continuitate reciprocă; de eficacitate (rezultabilitate și profitabilitate).

Importanța realizării exacte a obiectivelor sistemului este evidentă. Obiectivele sînt punctul de pornire al planificării și stau la baza constituirii relațiilor organizatorice și a structurilor. Pe obiective se bazează sistemul de motivare și stimulare; în sfîrșit, obiectivele sînt punctul de reper în procesul controlului și evaluării rezultatelor muncii fiecărui lucrător, a subunităților și a sistemului în întregime.

În orice sistem mare, care are subunități structurale și cîteva niveluri de conducere, se constituie o anumită ierarhie, ce reprezintă un rezultat al decompoziției obiectivelor de nivel superior (începînd de la cel general – principala funcție obiectivală) în nivel de ordin inferior.

Trăsătura constituirii ierarhice a obiectivului sistemului constă în aceea că, în primul rînd, obiectivele de ordin superior totdeauna au un conținut mai amplu și un termen mai lung pentru a fi atinse; în al doilea rînd, obiectivele de nivel inferior servesc, într-un anumit sens, drept mijloace pentru atingerea obiectivelor de ordin superior. Ierarhia obiectivelor are în sistem un rol foarte important, deoarece unește toate componentele și asigură orientarea activității subunităților spre atingerea obiectivelor de ordin superior. Dacă ierarhia a fost construită

corect, atunci fiecare subunitate structurală, atingînd obiectivul său, își aduce contribuția la activitatea generală pentru atingerea obiectivului general.

Astfel, obiectivul pus în fața sistemului integrează acest sistem, unește componentele lui, asigură interacțiunea internă și externă în baza funcțiilor realizate.

În baza exemplului cu sistemul de asistență medicală se poate demonstra că, deoarece obiectivul lui este participarea la restabilirea și ocrotirea sănătății populației, componentele lui, care includ această funcție în mod obiectiv, se dovedesc a fi cele principale. Acestea sînt organe, instituții, idei și abordări științifice care au o orientare profilactică. Dar sistemele, în special cele de asistență medicală sau de ocrotire a sănătății, adeseori se dezvoltă în condiții nefavorabile. Atingerea obiectivelor se realizează prin funcțiile managementului. Astfel, în management principalul este a determina obiectivele ce corespund misiunii sistemului, intereselor lui și, prin urmare, a identifica funcțiile managementului care realizează aceste obiective.

Pentru realizarea obiectivelor sistemul trebuie să dispună de anumite mecanisme. Deci, pe lîngă selectarea specifică a componentelor și funcțiilor, pe lîngă organizarea specifică a structurii etc., există și alți factori de constituire sistemică și de stabilizare sistemică.

3.6. Proprietățile și particularitățile sistemelor gestionabile

O particularitate a oricărui sistem este *integritatea* sa (proprietățile sistemului nu pot fi reduse la suma elementelor lui constitutive, imposibilitatea de a deduce din aceste elemente proprietățile întregului sistem). Sîntem în drept să examinăm conducerea ca un sistem deosebit, care include subiectul și obiectul conducerii, procesul de conducere propriu-zis și legătura inversă dintre obiect și subiect.

Sistemul este examinat mai întîi de toate ca o formațiune integră (ceea ce este foarte aproape de traducerea ad-literam din limba greacă a cuvîntului *sistem* – integritate alcătuită din părți). Sistemul nu este o totalitate simplă de obiecte lipsite de orice legături interioare, ci o totalitate în care toate componentele sînt legate reciproc și interacționează între ele și care, în consecință, reacționează la acțiunile din exterior ca ceva integru. De aceea, studiarea separată a părților nu poate oferi informații adecvate despre sistem. Partea componentă în sine, luată separat, în afara sistemului, ruptă din structură, reprezintă cu totul altceva în comparație cu aceeași parte examinată în componența sistemului integru.

Am menționat că sistemele integre posedă o structuralitate (posibilitatea de a descrie sistemul prin stabilirea structurii lui), adică ele au structura, forma lor de organizare. Apare firească întrebare: care este relația dintre structură și organizarea sistemului?

Structura înseamnă construcția internă a oricărui sistem. Ea caracterizează legăturile reciproce și raporturile dintre elementele (componentele) sistemului și subordonarea lor. Se deosebesc trei tipuri de legături între elemente: *mecanică* sau *fizică* (realizată pe calea schimbului de eforturi); *trofică* (realizată prin schimbul de energie); *informațională* sau *prin semnale* (realizată prin schimbul de informații și semnale).

Organizarea exprimă interacționarea elementelor în asigurarea funcționalității și dezvoltării sistemului; ea menține însăși existența sistemului. Atât legăturile reciproce, cât și interacțiunea elementelor (componentelor) sistemului posedă un caracter de legătură cauză–efect, de aceea, modificarea sau dispariția unui sau mai multor elemente pot conduce la modificarea sistemului în întregime.

Între structură și organizare există un coraport în care structura caracterizează legătura reciprocă și subordonarea componentelor sistemului, iar organizarea exprimă interacțiunea lor, asigurând funcționarea și dezvoltarea sistemului, menținând existența lui.

De pe pozițiile abordării sistemice, *managementul* este o proprietate a sistemului care tinde spre păstrarea funcției și structurii sale, spre consolidarea legăturilor interne și externe, pentru ca pe această bază să realizeze perfecționarea și dezvoltarea ulterioare, bine orientate în limita parametrilor preconizați. De aceea, nu orice sistem poate fi gestionabil. Pentru aceasta el trebuie să corespundă celor 10 condiții proprii tuturor sistemelor:

1. Existența unor subsisteme de dirijare și gestionabile (SD – subiectul dirijării și OD – obiectul dirijării).
2. Existența legăturilor cauză–efect dintre elementele sistemului și anume – între SD și OD. Aceasta înseamnă că dirijarea este posibilă, dacă SD și OD reacționează la modificările ce apar în cazul unuia sau a celuilalt. Pentru aceasta trebuie să existe legătura inversă.
3. Dinamicitatea sistemului – capacitatea lui de a trece dintr-o stare calitativă în alta, rămânând sistem.
4. Prezența în sistem a parametrului, acțiunea asupra căruia poate modifica decurgerea procesului (durata medie de aflare a pacientului în pat; termenele de investigare a pacientului; selectarea și repartizarea corectă a cadrelor, formarea rezervei de cadre). Asemenea parametri pot fi, mai întâi de toate, obiectivul și sarcinile.

5. Nu numai capacitatea de a reacționa la acțiunea de gestiune, dar și capacitatea de a o amplifica (profesionalismul și calificarea cadrelor, rolul organizațiilor obștești, gradul de consolidare a colectivului).
6. Posibilitatea de a colecta, prelucra, analiza, transmite și a acumula informația. Odată cu apariția informației ia sfârșit uniformitatea din sistem, sporește nivelul de organizare, se diminuează entropia. Informația se află într-o dependență inversă de entropia sistemului. *În timp ce entropia este măsura haosului, cantitatea de informație este măsura organizării.*
7. Caracterul bine orientat, antientropic al dirijării (capacitatea de a se opune haosului, dezordinii).
8. Funcționalitatea stabilă a sistemului. *Funcționarea sistemului* este trecerea lui dintr-o stare în alta, trecere ce are loc într-un anumit mediu pe parcursul unui anumit interval de timp, cu condiția existenței interacțiunii interne și externe cu mediul.
9. Caracterul ierarhic al sistemului. Această condiție este lămurită de însuși cuvântul *ierarhie* – tip de relații structurale în sistemele complexe cu multe niveluri, caracterizate de reglementare, de organizare a interacțiunii dintre nivelurile separate de gestiune pe verticală.
10. O particularitate dintre cele mai importante a sistemului este prezența calităților care nu pot fi reduse la suma componentelor ce o alcătuiesc. Când componentele posedă independență, atunci ele, în relațiile cu sistemul, pot fi calificate ca subsisteme. O asemenea proprietate se numește *inversionalitate*.

Astfel, serviciul de ocrotire a sănătății și sistemul de organizare a asistenței medicale sînt compuse dintr-o multitudine de organe și instituții, domenii de activitate etc., adică din subsisteme. Totodată, orice subsistem poate fi privit din două puncte de vedere: în primul rînd, din cel al funcționabilității independente; în acest caz el constituie într-un fel o entitate reciproc legată; în al doilea rînd, ca o parte a întregului, și atunci el constituie un element al altui sistem, mai complex și mai mare. De exemplu, spitalul, pe de o parte, se manifestă ca un sistem independent gestionat separat; pe de altă parte, în raport cu sistemul ocrotirii sănătății din raion sau oraș, spitalul este un subsistem. Acesta din urmă este întocmai ca și un sistem ce funcționează independent, dar, totodată, este inclus într-un sistem mai complex – cel de asistență medicală de stat – în calitate de subsistem.

Astfel, orice sistem reprezintă, în primul rînd, o entitate integră capabilă să funcționeze de sine stătător, iar în al doilea rînd, este compus din elemente separate care au o anumită legătură între ele. Aceste trăsături sînt proprii tutu-

ror sistemelor, în virtutea cărui fapt apare o schemă cosubordonată a relațiilor dintre elementele ce o alcătuiesc.

Componenta (elementul) este, pentru sistemul asistenței medicale, o noțiune amplă. Ea cuprinde instituțiile medicale, tipurile de asistență medicală, baza tehnico-materială, procedurile metodice, cadrele, calificarea cadrelor, dispoziția lor, motivația și stimularea muncii, informația etc. Pentru sistemul ocrotirii sănătății sînt specifice cadrele, aparatajul medical, paturile de spitalizare, medicamentele, finanțele.

În calitate de *subsistem* se pot manifesta părți ale sistemului, domenii de activitate, servicii și unele formațiuni. După statutul de dirijare aceste subsisteme pot fi de conducere (de exemplu, SD) sau gestionabile (domenii de activitate, subunități structurale etc.). Totodată, subiectele dirijării, în calitate de subsisteme de gestiune și obiecte ale dirijării, ca subsisteme gestionabile, alcătuiesc sistemul de dirijare.

După cum am remarcat, componentele sistemului se află în interacțiune. Dar pentru aceasta este nevoie de procese de gestiune. Procesele organizatorice, acționînd asupra stării elementelor sistemului, alcătuiesc conducerea. Prin urmare, procesele de gestiune alcătuiesc conținutul sistemului de gestiune.

Una din proprietățile sistemului organizat, gestionabil este *receptivitatea* sa, adică capacitatea de a reacționa în mod adecvat la prescripțiile dirijării. Totodată, sistemul are o receptivitate cu atît mai mare, cu cît el este în stare să-și modifice structura, modelul, stilul și ritmul de funcționare. Receptivitatea sistemului se contrapune noțiunii de inerție a lui. *Inerția* este definită de V. G. Șorin ca „*imposibilitatea de a modifica arbitrar, după propria dorință și în timp scurt structura tehnologică a economiei*”.

Receptivitatea se manifestă diferit în diverse sfere de activitate, mai cu seamă dacă ele necesită uneori capacități diametral opuse. Astfel, *receptivitatea strategică* a sistemului constituie capacitatea lui de a modifica obiectivele finale ale activității, de exemplu, de a modifica completamente schema-model existentă a ocrotirii sănătății, profilul instituției curativ-profilactice și de a elabora noi abordări în organizarea și dirijarea asistenței medicale în condiții concrete sau în proces de formare, cum ar fi trecerea la noile metode de activitate economică, la asigurările de sănătate și la medicina privată.

Receptivitatea situațională este capacitatea sistemului de a se adapta sau a funcționa în condițiile situației de dirijare în stadiu de formare sau apărute deja. În cazul apariției situației de dirijare conducerea sistemului este asigurată de scheme și mecanisme de dirijare situațională.

Receptivitatea tactică și operativă este capacitatea sistemului de a trece de la o sarcină de scurtă durată la alta, de exemplu, de a implementa noile metode de investigație, de tratament sau de dirijare.

Receptivitatea structurală presupune capacitatea sistemului de a-și modifica structura fără a-și pune în pericol activitatea, eficiența funcționării.

Diferite sisteme au grade diverse de receptivitate și de inerție într-o direcție sau alta de activitate. Astfel, centralizarea creează o eficiență înaltă a stării de stabilitate a sistemului și o receptivitate operativă mare. Totodată, centralizarea diminuează receptivitatea strategică, deoarece în aceste condiții scade independența unor verigi, este îngreuiată restructurarea strategică din cauza că verigile „nu s-au obișnuit” cu munca de creație, sînt învățate doar să execute indicații, să activeze după metodici cunoscute. Descentralizarea, la rîndul său, este mai puțin capabilă, de regulă, să creeze o stare stabilă eficientă; ea duce la o receptivitate strategică mai mare.

Problema receptivității, în ultimă instanță, reprezintă urmarea forței elementului volitiv al sistemului, de exemplu, a deciziei cu aspect managerial. În acest caz, cu cît un conducător competent este capabil să implementeze în mod consecvent, insistent și energic decizia sa, cu atît mai repede cele dorite devin realitate.

Pornind de la definiția sistemului și de la explicațiile aduse, putem argumenta proprietățile și particularitățile sistemului dirijat. Astfel, sistemul:

1. reprezintă o formațiune unitară;
2. constă din totalitatea elementelor ce îl alcătuiesc;
3. are o structură internă, elementele căreia se află în dependență reciprocă și în interacțiune reciprocă (după Piter, „*armonia interioară valorează mai mult decît activitatea eficientă*”);
4. posedă proprietăți integrative, sistemice;
5. dispune de legături interne și externe;
6. se caracterizează prin forma și nivelul de organizare;
7. are un caracter dinamic în funcționare;
8. posedă parametri de dirijare și factori de stabilizare sistemică;
9. are o funcție orientată spre atingerea obiectivelor prefigurate;
10. posedă capacitatea de amplificare, adică capacitatea de a suporta modificări mari în urma unor acțiuni mici;
11. este capabil să colecteze, să transforme, să păstreze și să transmită informația;
12. posedă capacități antientropice, adică se poate opune haosului, dezordinii;
13. are capacitatea de inversibilitate, adică sistemul poate fi în același timp și subsistem pentru un sistem ierarhic superior. Totodată, diferența dintre sistem și subsistem are atît un caracter relativ, cît și absolut;

14. posedă inerție, gradul căreia este supus modificărilor;
15. se caracterizează prin receptivitate, tipul căreia este determinat de concretețea și particularitatea situației de gestiune;
16. se caracterizează prin urgență, adică are capacitatea de a obține proprietăți bine orientate, care nu sînt proprii elementelor componente luate aparte;
17. se deosebește prin eficiență, adică printr-un raport pozitiv dintre rezultatele activității sistemului gestionat și resursele materiale, de muncă, financiare, metodologice, informaționale și altele, utilizate pentru obținerea acestor rezultate;
18. posedă o ciclicitate a funcționării, adică perioadele de ascensiune sînt succedate de perioade de descreștere.

În practică, la organizarea sistemelor trebuie să se țină cont de următoarele reguli, consecințe și generalizări ale sistematicii (științei despre sisteme) aplicate:

- noile sisteme generează noi probleme, de aceea nu e nevoie de creat sisteme fără ca ele să fie strict necesare;
- sistemele au proprietatea de a crește și, odată cu creșterea, de a se dizolva reciproc;
- sistemele complexe duc la consecințe neașteptate;
- evoluția sistemelor mari este imprevizibilă. Un sistem mare, constituit în baza unui sistem mai mic, se comportă cu totul altfel decît acesta din urmă;
- un sistem proiectat în grabă nu funcționează niciodată și nici nu poate fi reparat astfel încît să poată funcționa (legea a 16-a a sistematicii);
- toate sistemele au un grad mare de complexitate. Iluzia simplității apare din cauza concentrării atenției asupra unei sau mai multor variabile;
- sistemele complexe au tendința de a se contrapune propriilor funcții (principiul lui Chatelier).

Cunoașterea particularităților și proprietăților sistemului are o importanță principală pentru practica de conducere, mai cu seamă la etapa de organizare a sistemului și a părților lui componente, la organizarea și realizarea procesului de gestiune, de elaborare și adoptare a deciziilor, la planificarea activității sistemului; la determinarea genului și tipului de gestiune etc.

3.7. Organizarea componentelor sistemului

Subiectul dirijării

Eficiența activității de conducere depinde de un șir de condiții și factori care au un caracter obligatoriu și principal. Astfel, majoritatea problemelor ocrotirii sănătății pot fi soluționate prin implementarea mecanismelor de dirijare moderne, argumentate din punct de vedere științific. Cu toate acestea, o conducere eficientă este posibilă doar în sistemele cu un grad înalt de organizare. Acestei cerințe trebuie să-i corespundă și părțile componente ale sistemului. Mai întâi de toate, este necesară stabilirea ordinii organizațional-funcționale convenite în aparatul de conducere, adică realizarea cerințelor față de sistemele gestionabile.

Aparatul de conducere (de administrare) este alcătuit din persoane cu funcții de răspundere, împărțite în grupuri funcționale și subunități structurale, unite printr-un obiectiv comun și care îndeplinesc anumite funcții și operații de dirijare în conformitate cu statutul de dirijare sau împuternicirile delegate, inclusiv cele suplimentare.

Tehnologia de organizare a sistemului, de exemplu, a subiectului dirijării, constă în necesitatea de concentrare asupra obiectivelor aparatului de conducere, care trebuie să aibă nu numai un caracter strategic, dar și tactic-operativ.

După cum am menționat, obiectivul este un factor sistemic-organizator, de aici reiese și importanța obiectivului. Este dăunătoare pentru sistem și pentru unele subsisteme ale sale lipsa obiectivelor concrete sau a celor corectate permanent. În același timp, pentru a pune în fața sistemului un obiectiv concret, conducătorul, în afară de calificare și experiență, trebuie să dispună de informații operative veridice, care îi parvin prin patru canale de bază: cel de directivă, departamental, științific și cel din experiența avansată folosind sursele proprii.

Asigurarea realizării scopului propus este posibilă numai cu condiția că obiectivul a fost înțeles la toate nivelurile și sub toate aspectele realizării lui. Acest lucru se obține prin descompunerea obiectivului în obiective concrete, particulare (subobiective), însoțite de construirea arborelui obiectival. Obiectivele de niveluri și grade diferite se formează atunci când scopul principal este atins începând cu nivelurile inferioare ale structurii ierarhice prin realizarea totalității obiectivelor particulare.

Procesul formulării obiectivelor se termină cu identificarea contradicțiilor și a obstacolelor în calea atingerii scopurilor. Aceasta este etapa de căutări și de argumentare a problemelor.

La soluționarea *aspectului sistemic-componential* trebuie acordată atenție volumului, selectării și valabilității elementelor componente, care în apa-

ratul de conducere trebuie să fie reprezentat, mai întâi de toate, de personalul de conducere. Modelarea funcției și structurii aparatului de conducere presupune diferențierea lui în patru grupuri funcționale.

Primul grup este reprezentat de persoanele care îndeplinesc principalele operațiuni de conducere, adică sînt abilitate cu dreptul de a adopta decizii de conducere și de a realiza în mod nemijlocit procesul de dirijare. În acest grup trebuie să fie incluși primul conducător (de exemplu, medicul-șef) și adjuncții săi. Componenta recomandată a grupului e de la 5,0% pînă la 8,0% din structura aparatului de conducere.

Grupul doi este constituit din persoane care îndeplinesc operații de dirijare auxiliare (adjuncții primului conducător, care nu au intrat în primul grup; specialiștii principali; contabilul-șef; unii specialiști separați – juristul, economistul, psihologul, medicul-metodist, medicul-statistician ș. a.); conducătorii subdiviziunilor structurale; asistenta medicală superioară etc. Indicele de componență recomandat al acestui grup este de la 60,0% pînă la 65,0%. Colaboratorii din acest grup au următoarele obligații: analiza informației de dirijare necesară, elaborarea proiectelor de decizii, participarea la pregătirea și realizarea măsurilor de reglementare, la controale.

Grupul trei îl alcătuiesc persoanele care îndeplinesc operații de dirijare suplimentare (preponderent de natură tehnică) – secretar-referent, funcționari de cancelarie, statisticieni, secretari, curieri, operatori, dispeceri etc.

Grupul patru. Acestea sînt persoanele care nu participă nemijlocit, ci doar parțial la activitatea de conducere (conducătorii de organizații, formațiuni obștești și de structuri de dirijare din afara listei de încadrare). Indicele recomandat al componenței grupului este de pînă la 35%.

La structurile de dirijare din afara listei de încadrare pot fi referite serviciile personal din afara listei de încadrare, comitetele de etică, organizațiile locale ale *Ligii medicilor* ș. a. care, prin intermediul conducătorilor lor, participă (în mod mijlocit) la activitatea de conducere.

După cum s-a remarcat deja, adjuncții trebuie să fie incluși în componența primului grup funcțional și sînt obligați nu numai să pregătească, ci și să adopte decizii de conducere de sine stătătoare pentru domeniile de activitate patronate de ei și în cadrul cancelăresc unic. Prin urmare, primii conducători trebuie să se lipsească de aceste obligații și să delegheze împuternicirile respective adjuncților lor funcționali, păstrîndu-și dreptul de introducere a corectivelor și cel de control asupra activității lor.

Prin *împuterniciri* în practica de dirijare se înțelege dreptul de a adopta decizii de conducere, drept fixat de poziția organizațională; realizarea puterii în acțiunile managerului.

Împuternicirile determină construcția ierarhică a sistemului de conducere, evidențierea treptelor și caracterizează gradul de centralizare a dirijării. Există o anvergură și un volum al împuternicirilor. *Volumul împuternicirilor* reflectă componența problemelor pe care managerul le poate și trebuie să le soluționeze, iar *anvergura împuternicirilor* este componența și numărul de verigi ale sistemului de dirijare ce se află în subordinea managerului. Dacă împuternicirile sînt concentrate la treptele superioare ale sistemului de dirijare, sistemul devine puternic centralizat. Conducerea modernă tinde spre o descentralizare maxim posibilă, care se instaurează atunci cînd împuternicirile sînt distribuite în sistemul de conducere în corespundere cu necesitatea de obținere a flexibilității, operativității, creativității, răspunderii profesionale, democrației.

În practica actuală de conducere o mare importanță au *prezența, delegarea și realizarea* împuternicirilor. Prezența împuternicirilor este determinată de necesitatea unei soluționări calificate și responsabile a problemelor, de condițiile concrete de muncă și de scopul conducerii. Însă aceasta nu înseamnă că toate împuternicirile trebuie să fie realizate în activitatea practică. Multe probleme pot fi soluționate în mod neformal, fără anumite împuterniciri. Managerul trebuie să tindă spre un sprijin maxim pe autoritate, pe liderism neformal, pe încrederea și profesionalismul personalului și spre un sprijin minim pe acțiuni de putere, pe statutul organizațional formal.

Organizarea funcționării aparatului de conducere de la bun început și pe parcurs necesită soluționarea unor chestiuni principiale, în special privind distribuția rațională a obligațiilor personalului de conducere în conformitate cu funcțiile, posturile deținute, calificarea profesională, competența și calitățile personale, precum și ca o consecință – mecanismul de realizare a principiului de delegare.

Distribuția funcțională a obligațiilor se realizează în toate aparatele de conducere, fără a fi documentată. Pe lîngă aceasta, printre obligațiile funcționale ale colaboratorilor ce țin de cel de-al doilea grup funcțional, în 86% de cazuri nu s-au atestat anumite acțiuni de conducere de sine stătătoare, de exemplu, investirea cu dreptul de a semna acte cu caracter juridic-normativ în limita împuternicirilor stabilite. Totodată, acest statut nu îl au nici conducătorii de subunități structurale, nici adjuncții primului conducător, care, de facto, sînt conducători ai domeniilor de activitate patronate de ei.

O asemenea abordare a organizării muncii în aparatele de conducere are drept efect, inevitabil, pe de o parte, pierderea inițiativei, creativității, independenței și responsabilității în activitatea de conducere a persoanelor cu funcții de răspundere, iar pe de alta – suprasolicitarea, superficialitatea și

formalismul în munca primului conducător asupra unor probleme separate, la formarea mitului despre inamovibilitatea sa.

În practica activității de conducere o mare importanță o are comunicabilitatea, adică capacitatea persoanei de a munci în echipă, de a comunica. Activitatea oricărui conducător este legată de executarea următoarelor proceduri și operații: obținerea, verificarea și prelucrarea informației; elaborarea și adoptarea deciziilor; controlul și verificarea corectitudinii realizării acestor decizii; sistematizarea și păstrarea datelor privind executarea deciziilor.

Modalitatea de bază a realizării activității de conducere o constituie comunicarea, care este examinată și ca proces, și ca fenomen. În calitate de *proces*, comunicarea reflectă principiile și legitățile schimbului de informații între oameni, iar în calitate de *fenomen* ea reprezintă normele prestabilite (reguli, instrucțiuni, regulamente) de interacțiune între oameni în cadrul formelor organizaționale. Este recunoscută următoarea tipologie a comunicării: între organizație și mediul extern; între subunități; în interiorul subunităților după nivelul de producție și dirijare; între persoane; comunicarea neformală.

Conducătorul, adoptând o decizie și comunicând-o subalternilor, trebuie să știe să dirijeze reacțiile la această decizie, care se pot manifesta sau ca susținere totală a acțiunilor sale, sau ca respingere a lor. Acest lucru este determinat de gradul de satisfacere a necesităților și intereselor sistemului de conducere și unităților dirijate. O susținere totală a deciziei denotă fie pasivitatea subalternilor, fie incompetența lor, ceea ce este un simptom serios al deteriorării stării de lucruri în organizație. Cea mai caracteristică reacție a subalternilor este cea de contrazicere.

O varietate a comunicării o reprezintă relațiile de corespondență. Ele se caracterizează prin legătura reciprocă dintre organizație și persoana fizică sau juridică cu care sînt realizate anumite operațiuni economice.

Pentru asigurarea unei activități de intervenție externă calificată, operativă și eficientă, ceea ce nu poate fi realizat de o singură persoană cu funcție de răspundere, sînt necesare împuternicirile respective și statutul juridic acordate unui anumit grup de persoane cu funcții de răspundere pentru reprezentarea sistemului după hotarele lui. Aceasta este una din metodele de democratizare a dirijării și de organizare a muncii individuale, adică a automanagementului.

După cum confirmă mai multe studii, acțiunea din exterior asupra sistemului asistenței medicale se realiza preponderent prin sistemele de profil nemedical (91,1%). Cu sistemele de profil medical comunicările se stabilesc în limitele a 8,9–13,6% cazuri, cînd interesele reciproce în activitate sînt reprezentate la 3–7 compartimente (chestiuni) medicale generale.

Din punctul de vedere al documentației, toate tipurile de comunicări externe sînt perfectate în contracte (64,7%), acorduri (17,2%), în acte juridice-normative comune (8,5%) sau planuri de lucru comune (9,6 %). Totodată, analiza documentelor de acțiune reciprocă externă denotă interesele particulare ale sistemului medical (finanțare suplimentară; asigurare tehnico-materială, cu alimente și medicamente; soluționarea problemei locative și alte chestiuni). Foarte puține contracte prevăd formularea și soluționarea complexă a problemelor tactico-strategice actuale ale ocrotirii sănătății.

Unul dintre neajunsurile comune din activitatea aparatelor de gestiune la compartimentul *aspectul sistemic-comunicațional* este lipsa schemelor de interacțiune externă cu indicarea domeniilor de interacțiune, precum și a persoanelor cu funcții de răspundere delegate să reprezinte sistemul în afara limitelor sale.

Aplicînd în practică *aspectul sistemic-istoric* la organizarea aparatului de conducere, conducătorul, conformîndu-se anturajului istoric, trebuie să știe să discearnă factorii și aspectele care au avut o acțiune benefică asupra sistemului în trecut, să cunoască performanțele, precum și eșecurile sistemului în dezvoltarea sa într-un timp concret. De aceste date trebuie să se țină cont în argumentarea și elaborarea direcțiilor curente și de perspectivă privind dezvoltarea sistemului, selectarea unor forme și metode de lucru adecvate.

Problemele organizării și perfecționării sistemului și a părților sale componente trebuie să se afle în atenția permanentă a conducătorilor de toate nivelurile. Despre inevitabilitatea muncii continue asupra organizării sistemului gestionabil vorbește O. A. Deineko (1983): „*Deoarece caracterul relațiilor de conducere mobile și în schimbare nu permite limitarea la o raționalizare de o singură dată, el condiționează necesitatea introducerii permanente a modificărilor în structura, tehnologia, metodele și tehnica de conducere (...), raționalizarea continuă a aparatului de conducere, introducerea permanentă a modificărilor în activitatea acestuia*”.

Gradul de perfecțiune a organizației este determinat de gradul de reglementare a structurii sale și de excludere a elementelor spontane. Pentru perfecționarea sistemului nu există limite teoretice, deoarece posibilitățile omului sînt nelimitate și procesul de cunoaștere nu are sfîrșit. De aceea, se impune următoarea concluzie: sistemul trebuie să fie permanent în proces de „reparație curentă”, să fie reînnoit și restructurat fără a pierde, din această cauză, din eficiența sa.

Calitatea organizării sistemului și a structurilor sale funcționale constă, în primul rînd, în flexibilitate, simplețe, cost mic, raționalitate în distribuirea drepturilor și obligațiilor în aparatul de conducere, complexitatea activității

la elaborarea deciziilor de conducere și direcționarea obiectivală a activității verigilor structurale.

Calitatea organizării sistemului în întregime este determinată de următoarele aspecte:

1. *Raționalitatea numărului de verigi ale conducerii*, care asigură reducerea maximă a timpului de parcurgere a informației de la SD la OD. O dirijare eficientă este posibilă cu condiția unei limitări raționale a numărului de niveluri ierarhice din lanțul de conducere, excluzându-se cele neraționale și intermediare. De aceea „*lanțul de conducere scurt*” este criteriul raționalizării conducerii. Acestei cerințe îi corespund legile a 3-a („*lărgirea înseamnă complicare, iar complicarea – descompunere*”) și a 4-a („*numărul de persoane în grupul de lucru are tendința de a crește indiferent de volumul muncii care trebuie îndeplinit*”) ale lui Parkinson, precum și legea legăturilor („*rezultatul inevitabil al legăturilor în extensiune dintre diverse niveluri de ierarhie este domeniul crescând al neînțelegerii*”).
2. *Exactitatea, precizia separării* în activitatea părților componente ale sistemului.
3. *Capacitatea de a reacționa rapid* la modificările din sistemul de conducere, la acțiunea diversilor factori.
4. *Delegarea împuternicirilor* în soluționarea problemelor pornind de la principiul: o mai bună informare – o mai mare competență.
5. *Adaptabilitatea* unor subdiviziuni separate, de exemplu, a aparatului de conducere față de sistem și de mediu.
6. *Principiul conducerii unice*: nici o persoană nu trebuie să primească dispoziții și nu trebuie să facă darea de seamă mai mult decât în fața unui conducător. Astfel, la spital (policlinică) șefii de subdiviziuni structurale nu pot fi subordonați în aspect funcțional medicului-șef. Șeful de direcție sau ministrul, la fel, au influență numai asupra conducătorilor ce-i sînt subordonați nemijlocit, adică medicii-șefi ai spitalelor municipale, orașenești, raionale nu sînt subordonați direct ministrului, iar instituțiile pe care le conduc ministerului. Atunci și actele normativ-juridice, de exemplu, ale ministerului (cu mici excepții) au pentru conducătorii instituțiilor medicale de nivel inferior doar un caracter de recomandare.
7. *Caracterul primar al funcției și secundar al structurii* la organizarea sistemului și a părților sale, adică nu funcția se adaptează la structură, ci structura la funcție. În legătură cu aceasta se recomandă a elabora o matrice-tabel funcțională, care oferă posibilitatea de a estima con-

ținutul, volumul și caracterul lucrărilor executate de fiecare subdiviziune structurală sau persoană cu funcții de răspundere.

8. *Documentul în baza căruia este organizată munca.* El stipulează structura organizatorică și funcția sistemului modelat. Totodată, este necesar de a pregăti un ordin, de exemplu, despre formarea aparatului de conducere ca parte componentă a sistemului.

În afara criteriilor de calitate, structura organizațională a conducerii (SOC) trebuie să posede caracteristici *cantitative* adecvate nivelului de dezvoltare a organului de conducere, care să permită crearea unui regim rațional de activitate a sistemului. În acest scop, în conducere se folosește un grup mare de metode și metodici, la care se referă modelarea economico-matematică, analiza sistemică, analiza funcțională și de costuri, metoda verigii conducătoare, metoda de expertiză analitică, metoda calimetrică etc. Toate acestea sînt orientate spre căutarea rezervelor de activitate eficientă a unor sau altor sisteme.

Obiectul dirijării

Actualmente, problemele ocrotirii și fortificării sănătății omului, ale profilaxiei și tratării bolilor sînt de o stringență maximă sub aspect statal, politic, socioeconomic, psihologic și chiar internațional. Noțiunea de *sănătate* trebuie examinată ca una din „*necesitățile primordiale ale omului, una dintre cele mai importante baze pentru dezvoltarea armonioasă a personalității, capabile de a munci creativ, de a se cunoaște pe sine și lumea înconjurătoare, – condiție obligatorie pentru autoafirmarea și fericirea omului...*” (P. G. Kaliu, 1976).

Pe lângă alte sisteme sociale și statale, serviciul responsabil de păstrarea și recuperarea sănătății populației este reprezentat de sistemul de ocrotire a sănătății. Ocrotirea sănătății este un sistem dinamic și funcțional gestionabil și „*(...) ocupă un loc important printre nenumăratele sisteme științifico-tehnice, economice etc., pe care societatea umană le creează și le folosește în toate sferele de existență socială și la toate etapele istorice pentru asigurarea existenței și dezvoltării sale...*” (D. Venediktov, 1987).

Problemele dezvoltării și funcționării ocrotirii sănătății ca sistem gestionabil au fost pe larg elucidate în literatura de specialitate. Astfel, a fost dată definiția noțiunii de ocrotire a sănătății (D. D. Venediktov, 1981; V. K. Gasnikov, 1982; T. Iu. Stepanenko, 1980); au fost elaborate criteriile de clasificare; au fost demonstrate proprietățile și particularitățile sistemului ocrotirii sănătății în comparație cu alte sisteme (P. I. Kaliu, 1969, 1976; T. Iu. Stepanenko,

1980); a fost făcută încercarea de a utiliza metodicile modernizate de analiză și modelele dirijării sistemice a ocrotirii sănătății (V. K. Gasnikov, 1982) etc.

Cu toate acestea, pînă în prezent multe probleme ale sistemului serviciului de sănătate nu și-au găsit soluționare, mai întîi de toate, de pe pozițiile dirijării. Deși există suficiente publicații ce abordează problema bazelor conducerii acestui serviciu, teoria sistemelor aplicată la particularitățile ocrotirii sănătății nu a fost încă adaptată la practica și la particularitățile zilei de azi.

După cum am remarcat, principiile organizatorice ale funcționării modelului ocrotirii sănătății în condițiile economiei de piață sînt în contradicție funcțional-obiectivă în activitatea departamentului în raport cu statul și cu societatea în ceea ce privește realizarea măsurilor de profilaxie primară (socială) a bolilor, a măsurilor de păstrare și fortificare a sănătății populației. Funcțiile de păstrare și fortificare a sănătății populației sînt legate nu atît de realizarea măsurilor medicale, cît de realizarea programelor social-economice, social-politice și a altor programe, executarea cărora trebuie să fie asigurată de președintele țării, guvern și organele publice locale, de întreprinzătorii care oferă locuri de muncă. De obicei, majoritatea problemelor social-economice ale sănătății populației sînt puse în sarcina lucrătorilor medicali. Medicul sau asistenta medicală nu pot influența, ținînd cont de particularitățile muncii lor profesionale, asupra condițiilor de muncă, odihnă, alimentare, de trai, financiare și alte condiții legate de activitatea vitală a omului. Lucrătorii medicali pot doar să participe la restabilirea sănătății populației și la realizarea măsurilor de profilaxie medicală, care sînt încadrate în tehnologiile medicale ale muncii lor.

Astfel, se poate afirma că încetinirea ritmului de dezvoltare a ocrotirii sănătății, scăderea nivelului de viață și a indicilor sănătății populației depind și sînt determinate de modelul organizatoric al activității sistemului și a subsistemelor sale. De pe aceste poziții, sistemul existent al ocrotirii sănătății necesită o reorganizare funcțională care să pornească de la un *sistem al ocrotirii sănătății* și un *sistem al asistenței medicale*, mai întîi, prin definirea precisă a scopurilor, funcțiilor și sarcinilor lor, adică reorganizarea trebuie să fie executată după modelul receptivității strategice a sistemului gestionabil.

Sistemul de asistență medicală trebuie examinat ca un sistem gestionabil care, ca și alte sisteme sociale, se caracterizează prin particularitățile sale:

- 1) este un sistem poliobiectiv cu mai multe niveluri, cu un model organizațional și o schemă a conducerii ierarhice;
- 2) componentele sale adeseori sînt supuse unor influențe arbitrare, necontrolabile;
- 3) caracterul legăturilor este complex, iar sistemul într-o anumită măsură are un caracter de probabilitate, și nu determinat;

- 4) este alcătuit dintr-o mulțime de subsisteme ce se deosebesc nu numai prin gradul de complexitate, prin componența și caracterul elementelor, dar și prin structura organizațională, prin dimensiuni, sarcini, funcții și obiective;
- 5) poate include în același timp câteva tipuri de subsisteme:
 - a) conceptuale (idei, concepții ale conducătorilor, concepții ale științei medicale în domeniul diagnosticării și tratamentului pacienților sau de organizare și dirijare);
 - b) empirice (instituții concrete – spitale, dispensare, policlinici etc.);
 - c) organizaționale (organe, organizarea unor tipuri separate de asistență medicală, modele de conducere, finanțare).

Sub aspect organizațional, structura sistemului de asistență medicală trebuie să aibă două secțiuni de bază – administrativ-teritorială și de ramură. Sub aspect administrativ-teritorial, sistemul de asistență medicală este complex, cu multe niveluri, cu construcție ierarhică, unde în calitate de elemente (subsisteme) este inclus sistemul asistenței medicale la nivel de stat, la nivel municipal, raional etc. Indiferent de nivelul organizațional, acesta trebuie să fie un sistem unic, complex și dinamic cu o mulțime de elemente ce îl alcătuiesc.

Pentru asigurarea dezvoltării de mai departe a sistemului, sporirea eficienței funcționării lui, mai cu seamă în condițiile diversității de organizare, sistemul de asistență medicală are nevoie de un proces de reorganizare, mai întâi de toate de pe poziții de dirijare. Însă acest proces nu trebuie să respingă, ci să asimileze tot ce este pozitiv și progresist în momentul concret al existenței sistemului.

Fiecare sistem de acordare a asistenței medicale își are specificul său. Totodată, ele au și ceva general, propriu fiecărui sistem, inclusiv celui gestionabil, cum ar fi obiectul dirijării. Activitatea lor, care se deosebește prin complexitate și modalități multiple, poate avea succes numai atunci când ele vor utiliza abordări metodologice și metodice contemporane în soluționarea problemelor organizării asistenței medicale, în planificare, dirijare, utilizare a resurselor materiale și de cadre, în implementarea performanțelor științei, experienței avansate etc.

Serviciul de asigurare informațional-analitică

O componentă a sistemului gestionabil este blocul reglementării științifice sau *serviciul de asigurare informațional-analitică* (SAIA). Obiectul acestui serviciu este informația, iar sarcina constă în culegerea, prelucrarea, analiza, transmiterea și păstrarea informației de conducere.

În aceste scopuri, SAIA utilizează mijloace și canale de legătură între SD și OD; realizează schimbul de informații dintre persoanele cu funcții de răspundere, alte persoane, comunitățile sociale, sistemele și organizațiile din exterior.

Prin **informație** înțelegem cunoștințele noi ce caracterizează situația de conducere, care reduc nivelul de incertitudine, cunoștințe recepționate, înțelese și evaluate ca fiind utile pentru soluționarea anumitor sarcini ale conducerii. Actualmente, noțiunea de informație este aplicabilă oricărui flux de cifre, cuvinte și propoziții. În consecință, cele mai perfecte baze de date sînt sufocate de date de prisos sau care se repetă. Toate comunicațiile în organizație se bazează pe recepționarea, prelucrarea, transmiterea și păstrarea unor sau altor date.

Comunicarea are loc la toate etapele ciclului de conducere între purtătorii relațiilor de conducere. Fiecare subiect al dirijării reprezintă un nod al rețelei de comunicare, în care se realizează schimbul de informație ce parvine din diverse surse și este repartizată pe adrese diferite ale destinatarilor. Distingem comunicațiile *interne*: pe orizontală (dintre diverse subdiviziuni) și verticale (de ascensiune și de coborîre), adică între diferite niveluri ierarhice. O varietate specială a comunicațiilor interne sînt comunicațiile dintre conducător (manager) și echipa sa. Un tip specific de comunicații interne îl constituie comunicațiile neformale (canalul „bîrfelor și al exagerărilor”). Probabil, cel mai important component al comunicațiilor în organizație sînt relațiile personale conducător–subaltern. Sînt evidențiate comunicații *între sisteme, cu mediul extern*, pe parcursul cărora sînt satisfăcute necesitățile informaționale proprii, sînt asigurate legăturile cu consumatorii și publicul, se creează imaginea organizației, sînt soluționate problemele de marketing etc.

Procesul de comunicare nu se reduce doar la schimbul de informații. În comunicații se transmite nu numai conținutul rațional, ci și cel emoțional, se manifestă într-o măsură sau alta calitățile personale, orientările valorice ale participanților la procesul de comunicare, felul cum se apreciază ei reciproc. În procesul schimbului de informații pot fi evidențiate patru componente de bază: 1) *expeditorul* – persoana care generează idei, care caută și transmite informații; 2) *mesajul* codificat cu ajutorul simbolurilor; 3) *canalul* – mijlocul de transmitere a informației; 4) *destinatarul* – persoana căreia îi este adresată informația.

Procesul de comunicare este divizat, de obicei, în patru etape: 1) apariția ideii; 2) codificarea și selectarea canalului; 3) transmiterea; 4) decodificarea. Denaturarea sensului sau chiar pierderea lui completă poate avea loc practic la fiecare dintre etape. Pentru a nu se admite acest lucru, se utilizează principiul de legătură inversă, atunci cînd expeditorul și destinatarul face schimb de roluri. Primul destinatar al mesajului devine expeditor și informația trece toate procesele de schimb, pentru ca în cele din urmă primul expeditor să fie

în postura de destinatar. Legătura inversă, după cum remarcă specialistul în comunicații Philippe Luis, este reacția de reper la cele auzite, citite sau văzute. Conducătorul care nu va stabili o legătură inversă cu destinatarul informației va descoperi că eficiența acțiunilor sale de dirijare scade brusc. În mod analogic, dacă legătura inversă cu lucrătorii este blocată, conducătorul, într-un final, se va pomeni izolat sau mințit.

Modelul sistemic comunicațional modern al procesului de gestiune presupune înțelegerea și receptarea lui nu ca o influență unilaterală din partea conducătorului (sau a organului de conducere) asupra subalternului (sau obiectului dirijat), ci ca o interacțiune comunicativă, ca proces de influențare reciprocă a membrilor unui colectiv unic (respectiv – a subiectului și obiectului conducerii în limitele sistemului).

Trebuie percepute corect și diferențiate noțiunile de *date* și *informație*, care în practica conducerii adesea sînt utilizate ca sinonime. *Datele* sînt comunicări, rezultate ale activității de gîndire, cunoștințe de orice origine, tip și destinație. De exemplu, 17,0% și 19,0 % în structura afecțiunilor sau răspîndirea (17,0% și 19,0%) unei patologii pe mulțimi comparabile (regiuni, raioane, grupe de vîrstă etc.) sînt date. Conținutul lor informațional de dirijare (valoarea lor) este extrem de scăzută din cauza exactității lor relative.

Astfel, datele sînt un material informațional brut, o înșiruire care nu este legată de fapte, numere, date, nume etc. Prin urmare, aceste date trebuie prelucrate. Pe parcursul procesului de prelucrare materialul se transformă într-un mesaj semnificativ pentru managerul-destinatar, organul de conducere, prin intermediul căruia din aceste date se pot extrage cunoștințe, informații. Adeseori colectarea datelor corespunde cu prelucrarea lor primară (preventivă) și clasificarea lor.

Datele pot fi împărțite în două clase deosebit de importante: date *de bază* (convențional *permanente*, adică acele date care nu se schimbă într-un anumit interval de timp) și *curente* (*variabile*). Datele *de bază* reprezintă cele mai diverse normative, norme, iar cele *variabile* – cunoștințele despre activitatea subunităților structurale (pat-zile, numărul de spitalizări, consultări), a personalului (funcția postului de medic, numărul de operații per medic-chirurg) etc. Datele de bază se utilizează pentru compararea cu rezultatele de facto și evaluarea acestora din urmă, ceea ce oferă posibilitatea de a trage concluzii despre nivelul eficienței muncii unei sau altei subunități structurale și (sau) a sistemului în general. Datele, de regulă, se acumulează și se sistematizează, iar în caz de necesitate se pregătesc în mod corespunzător pentru păstrare (operativă sau de lungă durată) și se stochează în formă comodă pentru utilizator, formînd așa-numita bază de date.

Baza de date este totalitatea datelor păstrate în memoria calculatorului, date ce se referă la un anumit obiect sau tip de activitate, organizate în mod special, care se înnoiesc și sînt logic legate între ele. Există baza de date *locală*, stocată în memoria unui calculator, și baza de date *distribuită* în cîteva calculatoare, legate între ele. Baza de date este structura de bază – parte a băncii de date, care poate include una sau mai multe baze de date, precum și sistemul de dirijare a bazelor de date.

Informația reprezintă datele supuse unei prelucrări (statistice, matematice, logice etc.), care comportă o noutate, o legitate depistată sau confirmată, fiind utile pentru lucrătorul care ia o anumită decizie. De exemplu, veridicitatea confirmată statistic prin coeficientul *Student (t)* în indicii morbidității între raioanele comparate (17,0% și 19,0%), cînd t este mai mare de 2 sau $p=0,05$, deja este informație. În mod analogic, indicii extensivi $17,0\pm 0,5$ și $19,0\pm 0,4$, unde 0,5 și 0,4 sînt erori statistice ale indicelui, reprezintă o informație.

Informația utilizată în conducere este destul de variată și poate fi clasificată după:

- 1) tipul relațiilor oglindite – tehnico-tehnologice, economice, sociale, politice, ideologice;
- 2) importanța obiectului reflectat – generală statală, raională, municipală, departamentală, locală, sistemică (instituții, servicii, subdiviziuni structurale);
- 3) ramurile economiei naționale – industrie, agricultură, transporturi, comerț, cu aspect umanitar (știință, învățămînt, medicină, asistență socială);
- 4) structuralitate: sistematizată (după componența indicilor, adrese, periodicitate, termene de transmitere, forma de prezentare), nesistematizată;
- 5) raportul față de sistemul concret și organul de conducere – informație externă, internă, organizatorică-dispozițională (de comandă); de stare; informație coordonată, de dare de seamă;
- 6) caracterul suportului (purtătorului) informațional – documentată pentru mijloace de telecomunicații și pentru presă; orală;
- 7) importanța de conducere – operativă, tactică, strategică;
- 8) obiectivul determinant și importanța de conducere – descriptivă (de înștiințare) și prescriptivă (de directivă);
- 9) tip – informație directivă-departamentală, științifică, despre experiența avansată și din surse proprii.

Acestea sînt variante convenționale de clasificare a informației. În limitele uneia din ele pot exista și alte variante. De exemplu, cea directivă-depar-

tamentală (ca tip) poate avea o însemnătate operativă, tactică și strategică. Indiferent de varianta de clasificare, cerințele față de informație sînt unice. Informația trebuie să fie furnizată la timp (operativă), să fie fiabilă, optimă, accesibilă, logică și laconică, complexă, să corespundă împuternicirilor și competenței subiectului de dirijare sau a persoanei cu funcție de răspundere.

Informația se concretizează nu numai prin cerințe, dar și prin proprietăți, prin destinație: este purtătorul unei acțiuni de conducere bine orientate; a subiectivității și obiectivității; prezența informatorului (sursei) și a informatului (destinatarului); o legătură informațională directă și inversă; volum; veridicitate; valoare; amploare; caracter deschis. Proprietățile și destinația informației în activitatea de conducere sînt prezente în caracteristica ei. La rîndul lor, caracteristicile informației descriu particularitățile distincte, indicii cantitativi și cei calitativi ai evaluării ei.

În munca de conducere, tipurile tradiționale de operațiuni, cu ajutorul cărora conducătorul – de unul singur sau cu ajutorul specialiștilor – elaborează și realizează, de exemplu, o decizie de dirijare, sînt munca cu informația (documente, dări de seamă, prognoze etc.); munca cu omul, cu colectivul, cu sistemul de conducere, precum și oferirea consultațiilor privind dirijarea.

Prin urmare, elementul de legătură pentru toate tipurile de activități este informația ca purtător de acțiune în conducerea bine orientată. Informația devine obiectul de bază și produsul deciziei de conducere: ea trece dreptat în categoria de marfă, căpătînd o valoare de consum.

Informația posedă proprietăți de subiectivitate și obiectivitate, prioritară fiind cea subiectivă. Coraportul dintre subiectiv și obiectiv în informația reflectată depinde de mulți factori, inclusiv de nivelul de pregătire profesională și de nivelul de cultură al persoanei, de necesități și interese, de complexitatea procesului și timpului rezervat pentru conducere, de nivelul și mijloacele tehnice de dirijare. Astfel, deși sursa de informație poartă un caracter obiectiv, informația din această sursă este subiectivă, deoarece la reflectarea ei are loc receptarea, transformarea și transmiterea ei de către om, care poate de unul singur organiza o informație (alcătui instrucțiuni, ordine, dispoziții etc.). În acest caz, subiectivitatea informației este prezentă chiar de la început. Nu se poate confunda informația subiectivă cu informația eronată, neautentică. Acestea sînt categorii diferite. Informația subiectivă poate avea un grad înalt de obiectivitate și de veridicitate.

Informația poate avea sens doar atunci cînd există o sursă (informatorul) și destinatarul (informatul). O persoană poate fi în același timp și informator, și informat. Astfel, realizînd acțiunea de dirijare (legătură informațională directă) asupra obiectivului dirijării, conducătorul primește informație despre

activitatea OD (legătura informațională inversă). În conducere sînt evidențiate și alte caracteristici informaționale (volum, veridicitate, valoare, amploare și caracter deschis).

Volumul informației trebuie examinat din două părți: volumul informației simbolice și al celei recepționate. Volumul informației simbolice este determinat de numărul de litere, semne și de obicei este exprimat în simboluri sau biți (de exemplu, documentul conține 900 de simboluri). Volumul informației recepționate caracterizează complexitatea informației despre un obiect oarecare pentru luarea unei decizii fondate. Acest volum depinde de volumul de simboluri, de forma de prezentare (text, grafic, formulă, sunet), de intervalul de timp necesar pentru prelucrarea informației, de complexitatea informației, de caracteristicile individuale ale informatului, de starea curentă a obiectului de dirijare.

Participanții la o discuție, consfătuire, instructaj sau la altă activitate de acest fel nu receptează informația în același mod, iar unii dintre ei o înțeleg chiar în sens opus. În afară de aceasta, unii participanți pot să redea întregul conținut al consfătuirilor, iar alții – doar să enumere unele fragmente.

Volumul informației receptate are trei niveluri: de redundanță, exces informațional; de informație cu nivel subminimal și de insuficiență (foame informațională).

Redundanța informațională despre obiectul de dirijare oferă posibilitatea de a spori calitatea deciziei adoptate, însă adoptarea ei se târăgănează și cresc costurile informației. Pentru adoptarea unor decizii importante uneori este nevoie de dublarea informației, adică de a se crea o redundanță informațională.

Nivelul subminimal al informației reprezintă volumul minim de informație destinat unei persoane concrete, în baza căreia persoana dată poate adopta o decizie de conducere. Evident, acest nivel este o mărime subiectivă și ea trebuie ajustată la persoana concretă. Tehnologia determinării acestui nivel minim trebuie să țină cont de individualitatea persoanei. În legătură cu această concepția respectivă de construire a locului de muncă automatizat poate realiza bine oferirea volumului necesar de informație unei persoane cu funcții de răspundere concrete.

Insuficiența (foamea) de informație face dificilă elaborarea unei decizii corecte, sporește gradul de risc și atunci apare nevoia de metode economico-matematice moderne pentru sporirea probabilității deciziei corecte. Insuficiența de informație adeseori apare în mod artificial din cauza monopolizării diferitelor cunoștințe. Monopolizarea se manifestă în două direcții: ținerea în secret (fondată sau nefondată) a unei părți de cunoștințe necesare; monopolizarea (tendința unor persoane sau organizații de a poseda în chip monopolist

informația în scopul sporirii statutului său social și economic). Ieșirea din această stare trebuie făcută prin democratizarea proceselor informaționale, adică prin asigurarea unui acces larg la informația necesară a mai multor persoane prin mai multe canale.

Metodica evaluării nivelului volumului informației receptate se bazează pe metode de expertiză.

Veridicitatea informației reprezintă raportul cunoștințelor reale față de volumul general al informației, adică volumul informației receptate. Veridicitatea are trei niveluri: absolut (100,0%), de încredere (mai mult de 80,0%) și negativ (mai puțin de 80,0%).

Veridicitatea în mare parte depinde de metodica prelucrării documentului. Cu cât mai puține persoane participă la colectarea, transmiterea și prelucrarea informației, cu atât e mai mare veridicitatea ei. Despre unul și același eveniment se poate obține diferită informație în funcție de metodica aplicată la colectarea și prelucrarea ei. Veridicitatea depinde de sursa de informație, de algoritmul și timpul de parcurgere și prelucrare a ei. Chiar și informația absolut veridică, dar care a venit la persoana informată prea târziu, se poate dovedi a fi falsă, de exemplu, informația despre valoarea acțiunilor la bursă. Veridicitatea poate fi sporită artificial în urma prelucrării unui volum de informație, mai mare ca de obicei, după metodici sau algoritmi mai eficienți. Astfel, se poate căpăta nivelul absolut de veridicitate a informației, prelucrând informația de nivel de încredere sau chiar de nivel negativ de veridicitate.

Valoarea informației se caracterizează prin reducerea nivelului de cheltuieli de resurse (materiale, timp, bani) pentru adoptarea unei decizii corecte. Ea are patru niveluri: nivelul zero; mediu (reducerea nivelului de cheltuieli sau sporirea profitului mai mult de 10,0 la sută); înalt (reducerea nivelului de cheltuieli de peste două ori); supraînalt (reducerea nivelului de cheltuieli mai mult de 10 ori).

Valoarea caracterizează informația ca marfă, care are valoare de consum. O valoare zero are informația care repetă caracteristici nefolositoare pentru adoptarea deciziei. Nivelul mediu al valorii îl are informația ce este creată de specialiști buni, dar care au pierdut interesul față de muncă. O valoare mare reprezintă modelele imitatoare ale organizației, care oferă conducătorului posibilitatea de a anticipa corect posibilele consecințe ale realizării diverselor variante de decizie. O valoare supraînaltă are informația legată de tehnologiile inovaționale, de cercetările de marketing.

Saturația informației este raportul dintre informația utilă și cea de fond. Informația de fond servește pentru o mai bună receptare a informației utile (profesionale) datorită îmbunătățirii dispoziției, sporirii nivelului emoțional,

orientării prealabile a atenției asupra temei date. Informația de fond poate include glume, anecdote, stimulente morale și materiale, informația de inițiere.

În lipsa informației de fond, informația utilă este apreciată ca fiind „sea-că” și este prost receptată. În cazul abundenței informației de fond se poate recepta doar o parte din informația utilă. În asemenea cazuri se spune că în comunicare, în raport este multă „apă”.

Elaborarea unui raport optim între informația utilă și cea de fond încă nu se referă la arta de a conduce. Sporirea saturației informației (prezența unui volum mare de texte, a unui număr mare de tabele și cifre) este o tendință modernă de asigurare informațională a procesului de conducere.

Caracterul deschis al informației constă în posibilitatea de a fi prezentată diverselor grupuri de oameni. Există trei niveluri de deschidere:

- *informația secretă* reflectă necesitățile globale ale societății și are limitări în utilizare; de exemplu, informația despre apărarea țării, despre potențialul de cadre, elaborările științifice etc.;
- *informația confidențială* (pentru uz de serviciu) reflectă necesitățile societății, ale unui grup sau colectiv de oameni. Această informație are limitări în utilizare. De exemplu, rezultatele investigației pacientului și argumentarea diagnosticului nu întotdeauna este bine să fie discutate cu pacientul sau cu rudele sale. La categoria de informație confidențială se referă: informația despre starea sănătății unor pacienți, datele despre potențialul organizației (în ce privește cadrele, tehnologiile, nivelul științific etc.), de exemplu, despre programele investiționale și planurile investiționale; starea economică a organizației; informația despre parteneri și clienți; stipulările din contractele de afaceri etc.;
- *publică (deschisă)* este informația care reflectă interesele societății, necesitățile și interesele oamenilor și nu are limitări în utilizare. Astfel, în organizația care nu are încheiate contracte militare de stat nu trebuie să existe informație secretă.

Informația acumulată urmează a trece prelucrarea primară (vezi metoda *Statistica sanitară*), analiza, transmiterea și ordinea prescrisă. Astfel, asigurarea informațional-analitică este totalitatea generalizată a cunoștințelor despre starea internă și cea externă a sistemului dirijat, utilizate pentru evaluarea situației și elaborarea deciziilor de conducere. Prezența și posibilitatea transmiterii informației este o condiție necesară a conducerii.

Ca orice altă structură a sistemului, *blocul de decizii necesare* (BDN) trebuie să fie organizat pe principii sistemice. În calitate de bază metodică

se utilizează abordarea sistemică, despre care s-a mai vorbit. O unitate organizațională a BDN pot fi secțiile organizatorico-metodice (SOM) și centrele informațional-analitice (CIA). În unele regiuni din Rusia au fost organizate *Medstat*. În opinia noastră, această abreviere nu este într-un total corectă, deoarece limitează interesul departamental la dările de seamă statistice.

Cele mai acceptabile pentru perfecționarea activității de conducere sînt centrele informațional-analitice. În aspect structural, CIA pot include pînă la 10 sectoare funcționale (de asigurare informațională, analitico-metodică, de investigații de marketing, de tehnologii computerizate, de investigații socio-psihologice, de planificare și finanțe, juridic, de formare a prețurilor, relații externe și serviciul specialiștilor principali). Organizarea CIA se recomandă a fi realizată (fără a se majora listele de încadrare pe sistem) în baza redistribuirii personalului și a funcțiilor secțiilor organizatorico-metodice sau ale secțiilor de statistică ale instituțiilor medicale de nivel ierarhic corespunzător, adică în urma lichidării acestora și transmiterii funcțiilor ce le-au fost atribuite în centrele informațional-analitice.

Teoria sistemelor are o importanță hotărîtoare pentru management, pentru procesul de conducere și munca de dirijare. Totodată, luată aparte, ea nu le spune conducătorilor care anume elemente ale organizației ca sistem sînt deosebit de importante. Teoria sistemelor vorbește numai că organizația este alcătuită din multiple subsisteme interdependente și fiecare dintre ele interacționează cu mediul extern. Această teorie nu determină concret variabilele de bază care influențează funcția dirijării. Ea nu determină nici modul în care mediul extern influențează asupra managementului și asupra rezultatelor activității organizației.

Deși apar unele lucrări consacrate analizei și caracterizării sistemului tradițional de ocrotire a sănătății și sistemului de asistență medicală, care evaluează succesele și performanțele lor, chestiunea despre necesitatea și importanța practică a aplicării teoriei sistemelor, principiilor sistemice în domeniul ocrotirii sănătății și asistenței medicale rămîne încă nestudiată pînă la capăt. Este nevoie de o muncă mai asiduă de cercetare științifică și o reorientare profesional-psihologică, de o restructurare și dărîmarea stereotipurilor, mai întîi de toate, la persoanele cu funcții de răspundere. Perfecționarea structurii organizaționale și a funcției sistemului, precum și a mecanismelor de dirijare este imposibilă fără o reinstruire a tuturor lucrătorilor și a personalului de conducere.

ORGANIZAȚIA. MEDIUL SĂU INTERN ȘI MEDIUL EXTERN

- *Noțiunea de organizație și cerințele față de ea*
- *Mediul intern al organizației*
- *Mediul extern al organizației*
- *Organizații formale și informale*

4.1. Ce este organizația și care sînt cerințele față de ea

Organizația reprezintă un grup de persoane care colaborează reciproc prin intermediul materialelor, precum și a condițiilor economice și legislative pentru soluționarea problemelor și atingerea scopului comun.

Organizația este un grup de oameni, a căror activitate este coordonată conștient pentru atingerea unui sau mai multor scopuri comune. Cerințele față de organizație:

1. Prezența a cel puțin *2 persoane* care se consideră membri ai organizației.
2. Prezența a cel puțin *unui scop*.
3. Prezența membrilor grupului care *urmărește același interes* în atingerea scopului comun.

Chester Barnard, specialist în management, spunea că la mijlocul secolului al XX-lea oamenii tind spre unire în organizație și colaborare în comun din cauza limitărilor fizice și biologice caracteristice fiecărui om aparte. Într-o organizație oamenii se completează reciproc, își unesc forțele în comun și aceasta îi face mai puternici în lupta pentru supraviețuire. Fără a se uni într-o organizație, oricît de primitivă ar fi fost, omenirea n-ar fi putut să existe și să creeze o societate civilizată.

Odată apărută, organizația începe să trăiască de sine stătător, devine independentă de cei care au creat-o și, totodată, intră în relații cu ei. În așa fel oamenii folosesc organizația ca să-și atingă acele scopuri pentru care au și creat-o. Ei vin cu speranța că organizația le va da posibilitate să se ocupe cu o activitate interesantă, prestigioasă, îi va asigura cu informația necesară, le va garanta independența, drepturi, putere și securitate socială.

La rîndul său, organizația folosește posibilitățile și capacitățile membrilor săi și de aceea le pretinde experiență, cunoștințe, calificare, conștiințozitate, responsabilitate, disciplină, respectarea regulilor și normelor de comportare adoptate în această organizație. La modul ideal, relațiile dintre om și

organizație trebuie să fie echilibrată, însă acest echilibru poate fi distrus atât de o parte, cât și de alta. În acest caz, organizația încetează să lucreze eficient și nu mai poate să-și îndeplinească funcțiile pe deplin.

Totodată unele circumstanțe și factori de proveniență internă sau externă influențează și/sau determină bunăstarea și succesul activității sale. Vom cerceta factorii mediului intern.

4.2. Factorii mediului intern al organizației

În interiorul oricărei organizații există factori situaționali care necesită atenția conducătorului. Aceștia sînt: scopurile, structura, problemele (sarcinile), tehnologia și oamenii.

1. **Scopurile.** Organizația poate fi privită ca un mijloc de atingere a scopurilor, care permit oamenilor să obțină în colectiv ceea ce n-ar obține individual. Scopurile sînt stări finale concrete sau rezultatul dorit, pe care grupa se străduiește să-l atingă, lucrînd împreună.

În timpul procesului de planificare, conducerea elaborează scopurile și le anunță membrilor organizației. Acest proces reprezintă un mecanism puternic de coordonare, deoarece el dă posibilitate membrilor organizației să știe spre ce trebuie să tindă.

Scopurile organizației sînt diverse. Organizațiile ce se ocupă cu businessul își pun scopuri de rentabilitate, productivitate, creșterea veniturilor. În schimb organele de stat, instituțiile de învățămînt, spitalele nu urmăresc veniturile, ci sînt interesate de cheltuieli.

2. **Structura organizației** este o interrelație logică a nivelurilor de conducere și a ramurilor funcționale, construită astfel încît să permită atingerea mai eficientă a scopurilor organizației.

Două concepții de bază țin nemijlocit de structura organizației: diviziunea specializată a muncii și sfera controlului. Diviziunea muncii e prezentă în orice organizație. O particularitate deosebită este *diviziunea specializată* a muncii, adică fiecare muncă să fie îndeplinită de specialiști în domeniu.

În toate organizațiile, cu excepția celor prea mici, are loc o *diviziune orizontală* a muncii pe linii specializate. Într-un spital mare putem lua drept exemplu secțiile componente: terapie, chirurgie, pediatrie, ginecologie etc. Nu mai puțin importantă este și *diviziunea verticală* a muncii, care se realizează la trei niveluri: inferior, mediu și superior.

Conducătorii nivelului inferior (sau șefii mici, conducătorii primei verigi, conducătorii operativi) reprezintă un nivel organizatoric care se află în

nemijlocita apropiere de lucrătorii simpli, de exemplu, de medicii ce se ocupă cu diagnosticul și tratamentul.

Conducătorii nivelului mediu. În unele organizații mari apare necesitatea divizării nivelului mediu în două niveluri din cauza numărului mare de conducători. În consecință apare nivelul mediu superior și mediu inferior. Exemplu de conducător al nivelului mediu poate fi decanul, șeful secției, ofițerii armatei de la locotenent pînă la colonel.

Este greu de judecat despre rentabilitatea fiecăruia, deoarece volumul muncii variază în linii mari de la o organizație la alta și chiar în cadrul unei organizații. În general, acești conducători sînt o verigă de legătură între nivelul superior și cel inferior. Ei pregătesc informația pentru hotărîrile luate de conducătorii superiori, apoi o transmit în formă prelucrată, specifică conducătorilor inferiori.

Veriga superioară o alcătuiesc **conducătorii de nivel superior**, mai puțin numeros decît celelalte. Funcțiile tipice sînt, de exemplu, în business, președintele, vicepreședintele companiei, în armată – generalii, în sfera statală – miniștrii, în universități – rectorii. Acești conducători sînt responsabili pentru adoptarea celor mai importante decizii pentru organizație. Activitatea reușită a acestor conducători este apreciată foarte înalt, munca lor fiind plătită foarte bine. În același timp, și povara unei asemenea activități este grea: persoana în acest post este foarte însingurată, volumul de muncă și responsabilitatea sînt foarte mari, timpul muncii este nelimitat etc.

3. **Problemele (sarcinile)** reprezintă un volum de muncă, una sau mai multe activități care trebuie îndeplinite într-un mod stabilit anterior și într-un termen prestabilit. Din punct de vedere tehnic, sarcinile se prescriu nu lucrătorului, ci funcției sale. Tradițional, sarcinile se împart în 3 categorii: *lucrul cu oamenii, cu obiectele și cu informația*. De exemplu, munca persoanelor aflate la conveier este un lucru cu obiectele, pe cînd un medic de familie lucrează cu oamenii. Activitatea contabilului, de exemplu, este legată de informație.

4. **Tehnologia** este al patrulea factor situațional intern al unei organizații. Lewis Davis scria: „*Tehnologia este o combinare a deprinderilor calificate, a utilajului, infrastructurii, instrumentelor și cunoștințelor tehnice, necesare pentru realizarea transformărilor în materiale, informație sau în oameni*”. Sarcinile și tehnologia sînt strîns legate între ele. Îndeplinirea sarcinilor include folosirea unei tehnologii concrete ca mijloace de prelucrare a materialului intrat în forma obținută la ieșire.

5. **Oamenii.** Comportamentul oamenilor în societate și la serviciu este un rezultat al îmbinării caracteristicilor personale și ale mediului extern. Nu există în lume doi oameni care să aibă aceleași caracteristici.

Capacitățile omului sînt caracteristici care îl deosebesc cel mai mult de semenii săi. Unii oameni dispun de mai multe capacități decît alții pentru îndeplinirea unui anumit lucru ca, de exemplu, dactilografierea, programarea, conducerea unei adunări, planificarea, conducerea. Aceste deosebiri sînt determinate parțial de ereditate, dar, de obicei, ele se evidențiază pe parcursul experienței practice.

Predispunerea (înclinația) este potențialul pe care îl are persoana pentru îndeplinirea unui anumit lucru. Fiind un rezultat al combinării calităților înnăscute cu experiența acumulată, ea devine un talent. Influența înclinației este evidentă în domenii cum sînt muzica și sportul.

Predispunerea spre conducere este foarte importantă la alegerea candidaților pentru studierea managementului. Dacă conducătorul nu va putea aprecia corect înclinația persoanei pentru o anumită activitate, timpul și cheltuielile pentru a-l învăța vor fi pierdute în zadar.

Necesitățile sînt stări interne psihologice sau fiziologice de percepere a unor insuficiențe. La necesitățile de bază se referă necesitățile fiziologice (de hrană, apă, căldură) și necesitățile psihologice de apartenență la o grupă de oameni sau la societate. Mulți oameni au necesități psihologice de a avea putere sau influență, dar aceste necesități rămîn în umbră pînă cînd nu sînt satisfăcute necesitățile de bază. Din punctul de vedere al conducerii, organizația trebuie să creeze situații în care satisfacerea necesităților lucrătorilor ar duce la realizarea scopurilor acestei organizații.

Speranțele. Bazîndu-se pe experiența din trecut și pe analiza situației curente, oamenii își formează speranțe cu privire la rezultatele comportamentului lor. Conștient sau inconștient, ei hotărăsc pe cît de posibilă sau de imposibilă este îndeplinirea unor lucruri importante pentru ei. Aceste speranțe au o influență deosebită asupra comportamentului lor actual.

Perceperea influențează puternic speranțele și celelalte aspecte ale comportamentului. În scopuri practice vom defini perceperea ca o conștientizare intelectuală a stimulilor obținuți de la senzații. Perceperea este foarte importantă, pentru că anume ea determină ce este „realitatea” pentru individul concret.

Oamenii reacționează nu la ceea ce se întîmplă în realitate, dar la ceea ce percep ei că se întîmplă realmente. Oamenii percep același stimul în mod diferit. De exemplu, fobia față de un păianjen, care nu prezintă nici un pericol. Perceperea determină dacă persoana simte o necesitate și care sînt speranțele ei în situația dată. Ceea ce se petrece în realitate influențează comportamentul doar în măsura în care acesta este perceput de însuși omul.

Atitudinea. Punctul de vedere. Încă un aspect al deosebirilor dintre oameni este atitudinea lor față de ceva sau orientarea socială. Atitudinea formează percepția neobiectivă a mediului și astfel influențează comportamentul, de exemplu, cei ce consideră că oamenii de culoare sau femeile sînt incompetenți ca lucrători și stau pe o treaptă mai joasă ca alții, se străduiesc să exagereze greșelile pe care le comit aceste categorii de lucrători și nu pot evalua și percepe demonstrațiile că, în medie, ei sînt la fel de competenți ca și toți ceilalți.

Atitudinea față de muncă este un factor important, care determină cum vor reacționa oamenii la schimbarea condițiilor și a timpului de muncă, la stimularea muncii.

Valorile sînt convingeri comune, încrederea în ceea ce este bine, ceea ce este rău sau lipsa unei încrederi în viață. Iată cîteva exemple de valori vitale: „*A munci asiduu este bine*”, „*Democrația este mai preferabilă decît dictatura*”, „*A fi bogat e mai bine decît a fi sărac*”.

Valorile se cultivă în procesul educației primite în școală, acasă, în biserică și chiar în localuri de distracție.

Fiecare organizație, voluntar sau involuntar, își stabilește sistemul său de valori. Acest sistem reprezintă cultura sau imaginea morală a organizației. Ca și o societate mai mare, organizația tinde să aibă o morală personală, obiceiurile și tabuurile sale.

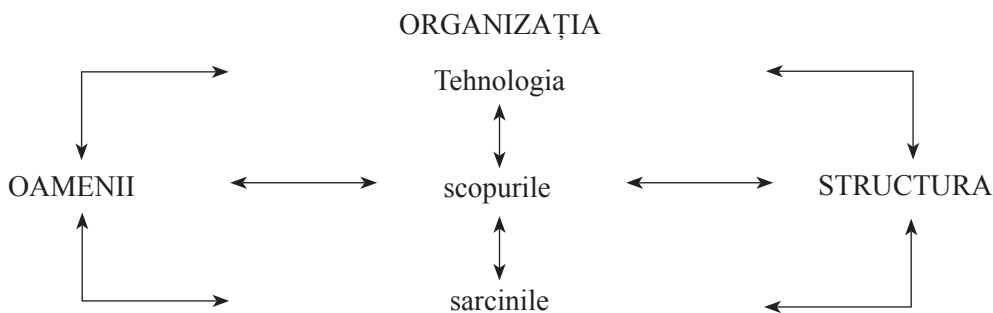


Fig. 4.1. Modelul de interacțiune a factorilor interni

Am vorbit de fiecare factor intern al unei organizații în parte pentru a ușura înțelegerea caracteristicilor lor. De menționat că în practica de conducere acești factori nu pot fi priviți independent unul de altul. Concepția-cheie este aceea că o schimbare radicală a unuia din factori va duce inevitabil la schimbarea celorlalți. Aceasta se vede clar în modelul de interacțiune a actorilor interni (figura 4.1).

4.3. Mediul extern al organizației

Cercetătorii primelor școli de teorie a conducerii au atribuit puțină importanță factorilor externi ai organizației, ceea ce se consideră un mare neajuns al oricărei abordări, deoarece organizațiile trebuie să se acomodeze la schimbările mediului extern și să opereze schimbările respective în mediul intern. Aceste schimbări pot fi ilustrate prin modelul următor (figura 4.2):

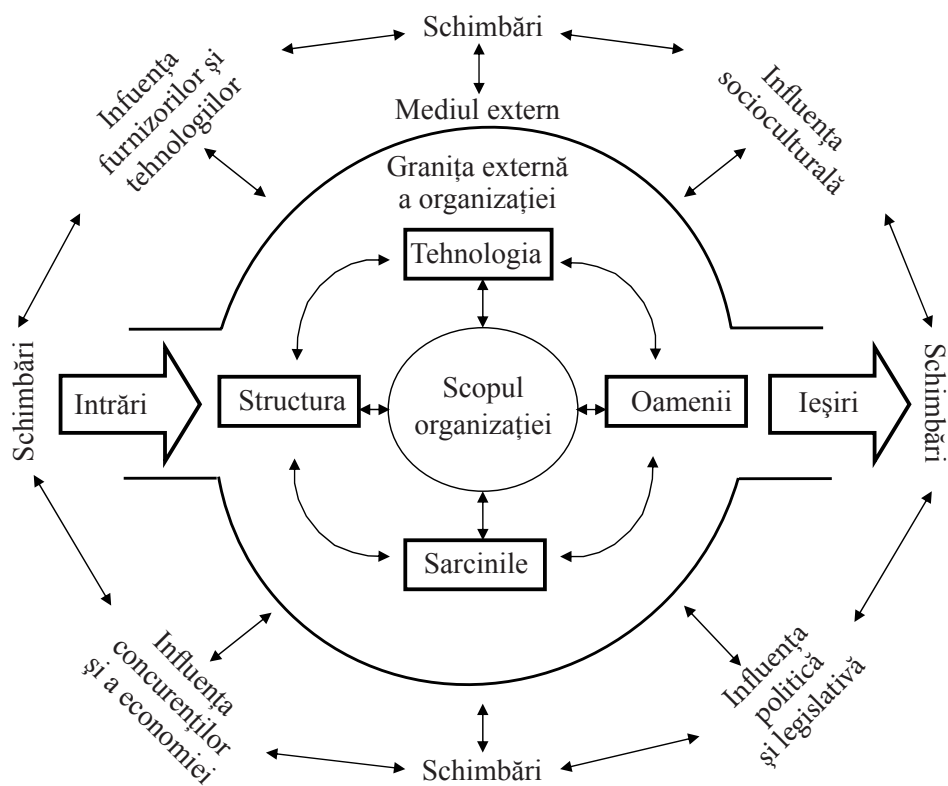


Fig. 4.2. Modelul de influență a circumstanțelor imprevizibile asupra organizației

Importanța mediului extern. După cum se vede din modelul prezentat, mediul extern are o influență importantă asupra organizației. Chiar dacă schimbările externe sînt nesemnificative, conducătorii sînt nevoiți să țină cont de ele, pentru că organizația ca sistem deschis depinde de mediul extern în ceea ce privește asigurarea cu resurse, energie, cadre și chiar consumatori. Deoarece supraviețuirea organizației depinde de conducător, managerul este

dator să poată depista factorii externi ce ar influența asupra organizației și să propună metode de a reacționa la acțiunea externă.

Prima problemă cu care se confruntă conducătorii este de a determina care factori anume influențează asupra organizației și determină succesul ei, deoarece este imposibil de a ține cont de toți factorii. Din acest considerent factorii externi se clasifică în două grupe:

1. Mediul de acțiune directă.
2. Mediul de acțiune indirectă.

După Elbing, *mediul de acțiune directă* include factorii care influențează nemijlocit activitatea organizației. Aceștia sînt: furnizorii, resursele de muncă, legile, organizațiile de reglementare statală, consumatorii și concurenții.

Prin *mediu de acțiune indirectă* se subînțeleg factorii care pot să nu acționeze direct asupra organizației, dar totuși să aibă o oarecare influență. Este vorba de următorii factori: starea economiei, progresul tehnico-științific, modificările socioculturale și cele politice, influența intereselor de grup, evenimentele din alte țări etc. (vezi *figura 4.2.*)

Înainte de a da o lămurire mai amănunțită factorilor de acțiune directă și acțiune indirectă, vom vorbi pe scurt despre caracteristicile generale ale mediului extern.

Interconexiunea factorilor mediului extern este forța cu care modificarea unui factor influențează alți factori. Conform opiniei cercetătorilor F. Emery și E. Trist, interconexiunea factorilor mediului extern ar fi trebuit să modifice mediul intern al organizațiilor ce activează în prezent într-un mediu ce se schimbă rapid. Conducătorii nu mai pot privi izolat factorii externi. Ei trebuie să înțeleagă că acești factori interacționează și se modifică în permanență.

Complexitatea mediului extern presupune numărul de factori la care organizația este obligată să reacționeze. Dacă asupra ei exercită presiune hotărârile de stat, reînnoirea frecventă a contractelor cu sindicatele, o mulțime de concurenți și schimbările tehnologice rapide, se poate spune că această organizație se află într-un mediu mult mai complicat decît, să zicem, organizația preocupată de activitatea cîtorva furnizori, cîtorva concurenți, în lipsa sindicatelor și cu o modificare lentă a tehnologiei.

Mobilitatea mediului extern este viteza cu care au loc schimbările din jurul organizației. S-a constatat că viteza de modificare a tehnologiei și a parametrilor luptei concurențiale în industria farmaceutică, chimică și cea electronică este mai mare decît în industria constructoare de mașini. Totodată, mobilitatea mediului extern poate fi mai mare pentru unele subdiviziuni ale aceleiași întreprinderi și mai mică pentru altele.

Incertitudinea mediului extern este funcția cantității de informație de care dispune organizația în privința unui anumit factor, precum și funcția încrederii în această informație. Dacă dispunem de puțină informație sau nu sîntem convinși de veridicitatea ei, atunci mediul devine mai nedefinit, mai nesigur decît în situația cînd dispunem de o informație adecvată și sigură. Cu cît mai incert este mediul extern, cu atît este mai greu de adoptat o hotărîre eficientă.

A. Mediul acțiunii directe

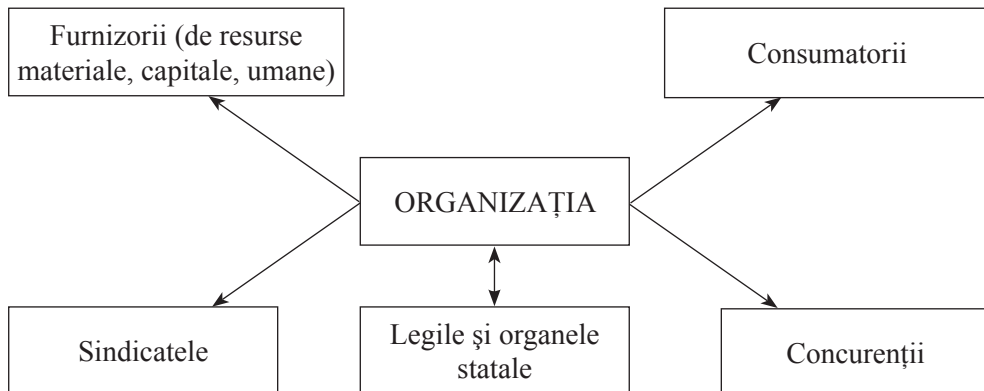


Fig. 4.3. Mediul extern al organizației: acțiunea directă

Furnizorii. Din punctul de vedere al abordării sistemice, organizația este mecanismul de transformare a materiei prime (intrări) în produse finite (ieșiri). Cele intrate în organizație sînt materialele, utilajul, energia, capitalul și forța de muncă. Dependența dintre organizație și rețeaua de furnizori care asigură intrarea resurselor enumerate este unul din cele mai reușite exemple de influență directă a mediului asupra organizației.

Materialele. Unele organizații necesită o îndestulare permanentă cu materiale, de exemplu, companiile constructoare de mașini, firmele de distribuire a mărfii, magazinele de comerț cu amănuntul. Nu este greu să ne închipuim ce s-ar întîmpla dacă la uzina constructoare de mașini ar lipsi un oarecare detaliu.

Capitalul. Furnizorii de capital sînt: băncile, programele întreprinderilor care acordă împrumuturi, acționarii și persoanele private care acceptă cambia întreprinderii sau cumpără obligațiile ei. De obicei, cu cît lucrurile merg mai bine în companie, cu atît ea are posibilități mai mari să negocieze cu furnizorii pentru a primi volumul necesar de bani în condiții avantajoase.

Resursele de muncă. Asigurarea adecvată cu forță de muncă calificată este necesară pentru realizarea sarcinilor legate de atingerea scopurilor stabilite, adică pentru eficacitatea organizației propriu-zise. Fără oameni capabili să folosească eficient tehnologia complicată, capitalul și materialele, toate cele enumerate ar avea puțin folos. Dezvoltarea unor ramuri este astăzi stopată de insuficiența de anumiți specialiști. Ca exemplu poate servi orice sector al industriei de computere, care necesită tehnicieni și programatori înalt calificați.

Una din problemele de bază ale organizației contemporane este atragerea și susținerea managerilor talentați, ceea ce ar avea drept consecință o conducere adecvată, adică realizarea sarcinilor și atingerea scopurilor propuse.

Legislația. Într-o economie preponderent privată, cum ar fi, spre exemplu, cea americană, interacțiunea dintre cumpărătorii și vânzătorii fiecărui produs brut și fiecărui produs finit este supusă unor restricții juridice. Fiecare organizație are statutul său juridic, în care se menționează cum își poate ea desfășura activitatea și ce impozite trebuie să plătească. Numărul și complexitatea legilor ce se referă nemijlocit la business au crescut foarte mult în secolul XX. Conducătorii organizațiilor sînt nevoiți să le respecte, în caz contrar sînt amendați sau chiar li se interzice practicarea businessului.

Organele de stat. Organizațiile sînt obligate să respecte nu numai legile, ci și cerințele organelor reglementării de stat. Aceste organe asigură îndeplinirea obligatorie a legilor, de asemenea, introduc cerințe proprii, care uneori au forță de lege.

Consumatorii. Mulți acceptă opinia lui Peter Drucker, specialist în probleme de conducere, care afirmă că scopul principal al businessului este de a crea consumatori, ceea ce înseamnă că însăși supraviețuirea și justificarea existenței organizației depinde de capacitatea ei de a găsi consumatorul rezultatului activității sale. Chiar și guvernul are consumatorii săi – cetățenii.

Concurenții reprezintă un factor extern, influența căruia nu poate fi negată. Conducătorii fiecărei organizații îți dau bine seama că, dacă nu satisfac necesitățile consumatorilor la fel de eficient cum o fac concurenții, atunci organizația își pierde clienții. În multe cazuri nu atît consumatorii, cît concurenții determină care rezultate ale activității pot fi vîndute și ce preț poate fi cerut. Consumatorii nu sînt unicul obiect al concurenței dintre organizații. Lupta se poate duce și pentru resursele de muncă, resursele materiale, capital și dreptul de a folosi inovații tehnice.

B. Mediul acțiunii indirecte

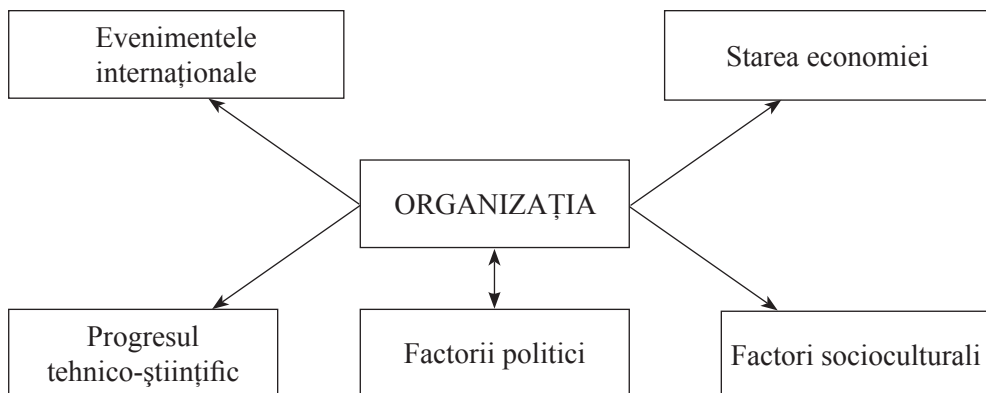


Fig. 4.4. Mediul extern al organizației: acțiunea indirectă

Factorii mediului acțiunii indirecte, de obicei, nu influențează operațiunile organizației atât de vădit ca factorii mediului acțiunii directe. Totuși, conducătorii trebuie să țină cont de acești factori.

Mediul de influență indirectă este, de regulă, mai complicat. Factorii lui de bază sînt: tehnologia, starea economiei, factorii socioculturali și cei politici, precum și interconexiunea cu comunitatea locală.

Tehnologia este concomitent factor intern și factor extern de mare importanță. Inovațiile tehnologice influențează asupra eficienței cu care pot fi fabricate și vîndute produsele, asupra vitezei de „îmbătrînire” a produsului, asupra modului de colectare, păstrare și de distribuție a informației, precum și asupra faptului ce fel de servicii și produse noi așteaptă consumatorii de la organizație. Progresul tehnic a influențat activitatea organizațiilor prin computere, laser, microunde, roboți, legătură prin sateliți, energia atomică, fabricarea produselor alimentare sintetice, ingineria genetică etc.

Starea economiei. Conducerea trebuie de asemenea să poată evalua influența schimbărilor din economie 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, conducerea poate să găsească de cuviință să mărească rezervele de resurse necesare. Ea poate, de asemenea, să hotărască să ia un credit, deoarece atunci cînd va fi obligată să-l ramburseze valoarea banilor va fi în scădere, ceea ce va acoperi parțial pierderile la achitarea ratei dobînzii.

Starea economiei poate influența puternic posibilitatea de a obține capital pentru necesitățile întreprinderii. Aceasta se datorează faptului că gu-

vernul deseori, pentru a atenua consecințele înrăutățirii situației economice, reglementează impozitele și mărimea ratei dobânzilor stabilită de banca de stat. Dacă această bancă mărește rata dobânzii, băncile comerciale sînt nevoite să procedeze la fel. Drept consecință, este mai greu de obținut credite și costul lor pentru organizație este mai mare.

Este important de înțeles că o modificare concretă a stării economiei poate influența pozitiv asupra unor organizații și negativ asupra altora.

Factorii socioculturali. Orice organizație funcționează într-un mediu cultural, de aceea factori socioculturali ca obiectivele, valorile vitale și tradițiile influențează asupra organizației. De exemplu, în businessul american darea de mită pentru obținerea unui contract, răspîndirea de zvonuri despre concurenți se consideră acțiuni amurale, pe cînd în alte țări, cu un alt mediu sociocultural, o astfel de practică este acceptabilă. Un alt exemplu de influență socioculturală asupra practicii de afaceri este stereotipul tradițional, potrivit căruia femeile sînt incompetente în rol de conducători.

Factorii socioculturali influențează, de asemenea, producția și serviciile oferite de o companie. Un bun exemplu este confecționarea hainelor. Oamenii sînt gata să plătească mai mult pentru un obiect pe care este inscripționat numele unui renumit creator de modă, deoarece, după părerea lor, aceasta le conferă o autoritate în societate.

Factorii politici. Unele aspecte ale situației politice – de exemplu, atitudinea administrației, a organelor legislative și a justiției față de business – au o importanță deosebită pentru conducător. Strîns legate de tendințele socioculturale, în societatea democratică aceste atitudini influențează acțiuni ale guvernului cum ar fi impozitarea veniturilor companiei, cerințe în raport cu practica de angajare la lucru a reprezentanților minorităților naționale, stabilirea înlesnirilor la impozit, adoptarea legislației pentru protecția consumatorului, controlul prețurilor și salariilor etc.

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

Relațiile cu comunitatea locală. Pentru toate organizațiile are o importanță primordială relația cu autoritățile locale, cu comunitatea ca un factor al influenței indirecte. Aproape în fiecare localitate există legi și obiective în raport cu businessul, care determină locul unde poate să-și desfășoare activitatea o organizație sau alta. Unele orașe, de exemplu, depun eforturi pentru atragerea întreprinderilor, pe cînd altele se luptă pentru a nu permite întreprinderilor să intre în oraș. De aceea, multe organizații se străduiesc să mențină

relații bune cu populația și autoritățile locale, de exemplu, finanțează școlile, efectuează activități de binefacere etc.

Mediul internațional

În timp ce factorii mediului extern influențează într-un mod sau altul asupra tuturor organizațiilor, mediul organizațiilor care activează la nivel internațional se deosebește printr-o complexitate sporită, determinată de o totalitate de factori ce caracterizează fiecare țară. Economia, cultura, cantitatea și calitatea resurselor materiale și umane, legile, instituțiile de stat, stabilitatea politică, nivelul de dezvoltare tehnologică diferă de la un stat la altul. Conducătorii de întreprinderi trebuie să țină cont de aceste diferențe în activitatea de zi cu zi.

Dirijarea businessului internațional se extinde asupra tuturor sferelor de activitate, care sînt legate de transferul de resurse, mărfuri, servicii și forță de muncă peste granițele naționale. Începînd cu anii '60 ai secolului XX, sectorul businessului internațional capătă o importanță deosebită pentru organizațiile internaționale. Investițiile întreprinderilor americane peste hotare, de exemplu, au crescut substanțial în ultimii ani.

Variantele businessului internațional. Întreprinderile pot pătrunde pe piața internațională pe diferite căi:

Exportul este cea mai simplă cale de a pătrunde pe piața internațională.

Licențierea: întreprinderea poate vinde licența pentru fabricarea producției sale unei companii străine sau statului. Întreprinderea oferă companiei străine sau statului dreptul de a folosi patentele sau tehnologia, secretele de producție și, de asemenea, îi acordă susținere tehnologică și administrativă.

Întreprinderile mixte, în care două sau mai multe companii private din diferite țări investesc resurse în unitățile industriale. Participanții sînt parteneri egali și obțin venit în funcție de cota-parte din pachetul de acțiuni al întreprinderii mixte.

Investiții directe de capital. Disponibilitatea de a se racorda la businessul internațional apare atunci cînd conducerea hotărăște să exporte producția firmei sale și să păstreze controlul deplin asupra producției, marketingului, finanțelor etc.

Corporațiile multinaționale conduc întreprinderile din alte țări. Mai bine de o sută din cele mai puternice corporații multinaționale au filiale în mai mult de 30 de țări ale lumii. Multe din ele activează în sectorul de prelucrare, fabricarea medicamentelor, producția chimicalelor, electronică, industria petrolului etc.

Factorii mediului internațional. Cei mai importanți factori internaționali sînt următorii: cultura, economia, legislația, reglementarea de stat și situația politică.

Cultura reprezintă sistemul de valori, credințe, obiceiuri împărtășite de societate. Fiecare societate își are cultura sa, influența căreia se resimte în stilul vieții cotidiene.

Cultura unor țări poate fi caracterizată ca individualistă, materialistă și orientată asupra prețuirii timpului. Această cultură nu atribuie mare importanță tradiției, ceremoniilor și formalităților care în alte țări sînt o caracteristică de bază a culturii. Diferența dintre culturi se exprimă în necorespunderea punctelor de vedere în privința puterii, importanței muncii, rolului femeii în societate etc. Limba este unul din aspectele culturii, care poate prezenta anumite dificultăți pentru organizația ce-și desfășoară activitatea peste hotare.

Economia. Firmele care activează în mediul internațional trebuie să analizeze condițiile și tendințele economice și să urmărească dezvoltarea economică a țărilor în care activează. Următorii factori economici pot influența activitatea firmelor: nivelul salariilor, cheltuielile pentru transport, cursul valutar, inflația, nivelul impozitărilor etc.

Legile și reglementarea statală. Firmele care activează pe piața internațională sînt obligate să țină cont de legile din țările respective referitoare la stabilirea taxelor, patentele, relațiile de muncă, standardele producției finite, stabilirea prețurilor etc.

Situația politică. Încordarea socială poate să influențeze procesul de producere sau să limiteze desfacerea, dacă nemulțumirea este îndreptată împotriva fabricii sau a produsului aflat în țară străină. Acțiunile politice împotriva guvernului sau o schimbare bruscă a regimului politic înseamnă creșterea riscului pentru exportatorul sau investitorul străin. Așadar, pentru a avea succes în mediul internațional, conducătorul trebuie să înțeleagă și să țină cont de diferențele culturale, economice, legislative și politice.

4.4. Organizații formale și informale. Departamentarea

Organizațiile apar din nevoia umană de cooperare. Ele au o structură formală și una informală, care determină fluxul de activitate și relațiile interpersonale din cadrul fiecărei organizații.

Structura *formală* este planificată și publică, cea *informală* este neplanificată și implicită. Structura formală este reprezentată de structura oficială a or-

ganizației (organigrame, fluxuri de producție), în timp ce structura informală este reprezentată de relațiile personale neoficiale ce se stabilesc între membrii organizației și care influențează eficacitatea cu care organizația își desfășoară activitatea. Cele două tipuri de structuri sînt complementare.

Structură formală au organizațiile în care activitățile a două sau mai multe persoane sînt coordonate în mod conștient spre un obiectiv dat. Esența lor se reduce la existența unui obiectiv comun conștientizat. Persoanele din aceste organizații au deci un scop comun, comunică între ele și au voința de a acționa. Organizațiile formale au o zonă clară de libertate de acțiune.

Structurile *informale* apar spontan în urma unor activități de grup fără un scop comun conștientizat. Grupurile din cadrul acestor structuri sînt dinamice; ele se încheagă, se desfac și dezvoltă relații interpersonale.

Rolul organizațional încorporează obiective verificabile (vezi *capitolul 6*), sarcini și activități clar definite și o arie de autoritate bine înțeleasă. Pentru ca rolul să fie operațional, este nevoie, pe lângă resurse și instrumente, de informație.

Pentru definirea structurii organizației și a rolurilor este nevoie de gruparea activităților necesare atingerii scopurilor, de desemnarea unui manager cu autoritate pentru a controla aceste activități, precum și de coordonarea pe orizontală și pe verticală a acestora.

Proiectarea structurii organizației se face pentru a clarifica ce trebuie să facă și de ce rezultate răspunde fiecare; a îndepărta obstacolele cauzate de confuzia și nesiguranța sarcinilor de lucru; a stabili o rețea de comunicare a deciziilor care să reflecte și să sprijine obiectivele organizației.

Aici acționează două principii de bază:

- a) **principiul unității obiectivelor** – o structură organizațională este eficace dacă favorizează contribuția indivizilor la atingerea obiectivelor organizației;
- b) **principiul eficienței** – o structură organizațională este eficientă dacă favorizează atingerea obiectivelor de către oameni (deci este eficace) la un cost minim sau cu consecințe nefavorabile minime.

Organizarea ca proces presupune cîțiva pași esențiali:

1. Stabilirea obiectivelor organizației.
2. Formularea obiectivelor derivate, a planurilor și politicilor.
3. Identificarea și clasificarea activităților necesare pentru atingerea obiectivelor.
4. Gruparea activităților în contextul resurselor umane și celor materiale disponibile și a modului optim de folosire a acestora.
5. Delegarea autorității necesare îndeplinirii activităților de către șeful fiecărui grup.

6. Unirea acestor grupări atât pe orizontală, cât și pe verticală prin relații de autoritate și sisteme informaționale.

Organizațiile, de obicei, prezintă diferite niveluri de organizare, deoarece întotdeauna există o limită în ceea ce privește numărul de persoane ce se află sub îndrumarea unui manager. Acest principiu simplu era cunoscut încă din antichitate. Înainte de exodul din Egipt, Moise primește următorul sfat: „*Tu nu poți face acest lucru singur. Alege-ți oameni capabili și fă-i conducători asupra miilor, sutelor, cincizecilor și zecilor. Lasă-i pe ei să judece. Toate lucrurile mari să le aducă la judecata ta, dar lucrurile mărunte să le judece ei*”.

Departamentarea organizațiilor se face tocmai pentru ca un manager să aibă autoritate asupra activităților specifice dintr-o arie distinctă, o diviziune sau o filială a unei organizații. Departamentarea poate fi: numerică, în timp, funcțională, teritorială, pe produse, pe client, pe marketing, pe proces sau echipamente, pe servicii.

Cea mai frecventă este departamentarea *funcțională*, care are avantajul de a fi logică, demonstrată în timp, bazată pe specializarea ocupațională, ceea ce simplifică atât formarea, cât și asumarea responsabilității rezultatelor. Ea implică un control de vîrf, este eficientă în utilizarea forței de muncă, puterea și prestigiul activității de bază sînt bine demonstrate de manageri.

Astfel, vom întîlni frecvent organizații împărțite pe departamente de producție sau de servicii, de finanțe, de marketing, de informatică etc. Această diferențiere duce la apariția loialității față de funcție, nu față de organizație ca un tot întreg, a unor bariere de comunicare la nivelul funcțiilor, complică formarea personalității managerilor și, ca urmare, promovarea acestora.

În cazul organizațiilor mari, care cuprind arii geografice întinse, departamentarea funcțională este greu de coordonat. Una dintre problemele ce apar este dorința de a exercita controlul – departamentul respectiv uită că scopul activității sale este de a-i servi pe ceilalți și dorește să preia controlul (de exemplu, departamentul de personal preia funcția de angajare în locul managerului). De asemenea, specializarea extremă constituie cauza muncii neinteresante, plicticoase, care scade motivația. De aceea, este bine ca departamentarea să se facă cât mai aproape de punctul de oferire al serviciului, deci să existe un grad mărit de descentralizare.

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI. CONȚINUTUL ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE DE PE POZIȚII FUNCȚIONALE

- *Funcțiile managementului*
- *Prognoza și planificarea*
- *Organizarea*
- *Tipuri de organizații și tipuri de conducere*
- *Controlul*

5.1. Funcțiile managementului și rolul lor în activitatea de conducere. Caracteristici generale

Deseori conducătorii sistemului sănătății consacră o bună parte a timpului de muncă pentru a rezolva probleme operative, adică soluționează problemele care apar în procesul lucrului curent, cu toate că ei ar trebui să se ocupe de realizarea sarcinilor strategice de perspectivă. Care este cauza?

Cauze obiective pot fi următoarele:

1. Conducătorul îndeplinește activități cu un înalt grad de complexitate. El permanent coordonează rezultatele activității subsistemelor funcționale ale departamentelor, totodată rezolvă probleme organizatorice, economice, de personal, tehnice, medicale. În afară de aceasta, cu cât este mai înalt nivelul de dirijare al conducătorului, cu atât mai multe secții i se supun. Acest fapt duce la mărirea numărului de probleme, a situațiilor imprevizibile etc.
2. Lipsa unei organizări rigide în munca aparatului de conducere, a integrării și cooperării ei; a unui mecanism de delegare a împuternicirilor și obligațiilor de serviciu.
3. Insuficiența profesionalismului, a competenței colaboratorilor aparatului de conducere, mai întâi de toate în problemele de dirijare, de drept, economice și psihologice.
4. Activitățile ce frânează suprastructurile de conducere și unitățile intermediare.
5. Predominarea principiilor administrative de dirijare.
6. Lipsa documentației corespunzătoare privind interesele înguste, dar nu de ordin global, de importanță statală.

Abordarea *funcțională* în teoria managementului pentru prima dată a fost fondată de unul din reprezentanții școlii clasice de conducere Henri Fayol, care a descris funcțiile conducerii, rolul lor în activitatea de conducere.

Funcția conducerii reprezintă:

- a) o formă specifică a activității de conducere, rezultatul diviziunii muncii și specializării în sfera conducerii;
- b) o formă concretă de influență dirigistă asupra activității sistemului, ce condiționează și determină partea de conținut a relațiilor de afaceri;
- c) activități pe care le îndeplinesc managerii pentru a atinge obiectivele organizațiilor prin utilizarea resurselor umane sau de alt fel.

Funcțiile conducerii se referă la:

- a) subiectul și obiectul conducerii;
- b) conținut și destinație;
- c) modul și etapa activității de conducere.

Acțiunile întreprinse de subiectul conducerii potrivit conținutului studiilor ciclului de conducere formează funcțiile acestuia, iar totalitatea funcțiilor respective alcătuiesc conținutul procesului de conducere.

Realizarea procesului de conducere presupune îndeplinirea unor acțiuni specifice ce pot fi grupate în câteva funcții definitorii pentru rolul oricărui conducător, indiferent de poziția acestuia. Nu există astăzi delimitare unanim acceptată a acestor funcții sau un consens în privința numărului lor.

Care sînt funcțiile conducerii? Aceste funcții sînt descrise de H. Koontz și C. O'Donnell în cartea *Conducerea: analiza sistemică și situațională a funcțiilor conducerii*. Aici autorii evidențiază șase funcții ale conducerii:

1. planificarea
2. organizarea
3. coordonarea de lider
4. lucrul cu cadrele
5. controlul
6. evaluarea.

În componența fiecărei funcții autorii evidențiază subfuncții. De exemplu, funcția planificării conține următoarele subfuncții: previziunea, stabilirea scopurilor, adoptarea deciziilor, strategia și politica.

În opinia altor autori, îndeosebi a lui D. M. Cruc, conținutul activității conducerii se realizează în cinci funcții ale conducerii: planificarea, organizarea, coordonarea, conducerea și controlul.

Henri Fayol clasifică funcțiile manageriale în următoarele categorii, numindu-le *elementele managementului* – activități de bază realizate de manageri: prognozarea, planificarea, organizarea, funcția de personal (coordonarea), conducerea (comanda), controlul.

În Republica Moldova s-a ajuns la un consens aproape unanim al specialiștilor privind funcțiile procesului de conducere:

- previziunea
- planificarea
- organizarea
- motivarea
- controlul.

Aceste funcții au elemente comune. Astfel:

- activitățile caracteristice fiecărei funcții sînt specifice în ansamblul lor numai cadrelor de conducere (în munca oricărui conducător există elemente de execuție și invers). Diferența este că executarea la nivelul conducătorului privește întreaga organizație, iar la nivelul executantului – doar pe acesta;
- funcțiile de conducere se realizează în toate tipurile de întreprinderi, indiferent de mărime sau sector de activitate;
- funcțiile au ponderi diferite la diverse niveluri ierarhice.

Prognozarea reprezintă preocuparea liderului pentru evaluarea de perspectivă a stării de sănătate a comunității, a necesarului în asistență medicală, a problemelor medicale și economice, cu care se va confrunta instituția respectivă. Previziunea stă la baza planificării, asigurînd premisele unui plan real și eficace.

Planificarea constă în selectarea misiunilor, obiectivelor și a acțiunilor necesare pentru realizarea activității. Activitatea de planificare reclamă luarea unor decizii între mai multe alternative, deci ea presupune o alegere. Planificarea orientează managementul în utilizarea resurselor.

Scopul planificării este să dea posibilitatea serviciilor de sănătate să facă față prezentului și să anticipeze viitorul. Aceasta implică luarea deciziei asupra a ceea ce trebuie făcut, cînd și cum trebuie făcut. Poate fi pe termen lung sau pe termen scurt. Prin *termen scurt* se înțelege o perioadă de maximum un an. (Bugetul unui spital este, de exemplu, o planificare pe termen scurt, pentru că anticipează viitorul pe o perioadă de aproximativ un an.)

R. Taylor și S. Taylor susțineau că „*managerii fac planificare atunci cînd proiectează o viziune asupra viitorului și întreprind acțiuni care au drept scop realizarea anumitor obiective declarate. La niveluri manageriale mai înalte, accentul se pune pe determinarea misiunii organizației, a scopurilor și obiectivelor adecvate, în timp ce la niveluri mai joase importantă este determinarea modului de realizare a acestor aspecte*”. De exemplu, planificarea la nivel managerial înalt poate implica pregătirea unui program de acțiune strategică, pe care organizația trebuie să-l urmeze pe termen lung (5–10 ani), pentru a oferi servicii medicale pediatrice într-o zonă rurală. Managerul nivelului inferior poate stabili cum se va desfășura prima parte a planului (acțiunile programate în primul rînd).

Ca să funcționeze adecvat, o organizație are nevoie de un plan care ar avea următoarele caracteristici: unitate, continuitate, flexibilitate și precizie. Altfel spus, pentru a rezolva problemele legate de planificare, echipa managerială trebuie:

- să asigure îmbinarea corespunzătoare a obiectivelor specifice fiecărui departament din organizație (unitate);
- să combine planificarea pe termen scurt cu cea pe termen lung (continuitate);
- să fie capabilă să adapteze planul la modificările apărute (flexibilitate);
- să încerce să prognozeze corect direcțiile de acțiune (precizie).

Esența planificării constă în utilizarea optimă a resurselor.

Organizarea este activitatea prin care se stabilește structura instituției și se definesc rolurile persoanelor din cadrul diferitelor compartimente. Organizarea presupune și stabilirea relațiilor dintre diferite compartimente și oameni, referindu-se implicit la stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate.

Prin funcția de organizare, utilizând într-un mod adecvat resursele umane și materiale, în strânsă legătură cu condițiile economico-sociale, demografice și culturale, liderul trebuie să facă față tuturor problemelor apărute în organizație, stabilind locul, rolul și responsabilitatea fiecărui membru al echipei medicale. Scopul organizării este de a crea o structură adecvată pentru organizație, astfel încât aceasta să-și poată atinge obiectivele propuse prin planificare.

Managerii stabilesc relațiile formale dintre indivizi și grupuri, formând unități logice. Organizațiile pot fi structurate după mai multe criterii:

- pe baza funcțiilor (activități similare fiind grupate în același loc); de pildă, laboratorul clinic, radiologia, farmacia se află frecvent în aceeași zonă;
- pe baza serviciilor; de exemplu, blocurile operatorii sau camerele de gardă;
- pe baza „produselor”, când activități din diverse departamente sînt interconectate (cum se întîmplă în cazul centrelor de diabet, spre exemplu).

Organizarea poate fi făcută pentru a funcționa pe termen lung (departamente/structuri permanente) sau pe termen scurt, ca în cazul în care se formează un grup de lucru ce se va dizolva în momentul în care sarcina a fost îndeplinită.

Managerul trebuie să fie conștient de multitudinea relațiilor informale care există într-o organizație, de prezența liderilor informali ai organizației, în pofida faptului că aceștia nu au o autoritate formală atribuită.

Decizia reprezintă stimularea activității prin metode adecvate și rezolvarea competentă și la timp a sarcinilor curente sau a situațiilor neprevăzute.

Este o soluție adoptată de lider, din mai multe posibile, fiecare avînd avantajele și dezavantajele sale.

Coordonarea (funcția de personal) este sincronizarea activității persoanelor, eforturilor individuale ca ele să contribuie la realizarea scopurilor grupului și ale organizației. Realizarea acestei funcții presupune dezvoltarea unor relații interpersonale favorabile, îndeplinirea misiunilor instituției medicale.

Coordonarea, de asemenea, include activitățile în legătură cu managementul resurselor umane sau administrarea personalului. Scopul principal al acestei funcții este de a desemna persoanele cele mai adecvate în posturile corespunzătoare, deci care au calificarea necesară postului. Angajații nu trebuie să fie nici sub și nici supracalificați în postul pe care îl ocupă. Ambele situații trebuie evitate în aceeași măsură. Totodată, funcția de personal include recrutarea angajaților, selectarea lor, alocarea personalului în posturile existente, determinarea modului de remunerare, precum și acțiunile desfășurate în vederea întreruperii activității angajaților din cauza pensionării, transferului sau a concedierii.

Controlul sau monitorizarea. Funcția managerială de control se concentrează pe monitorizarea și evaluarea performanțelor obținute. Scopul principal este încercarea de îmbunătățire continuă a calității. Controlul implică, în esență, stabilirea de standarde și compararea rezultatelor concrete cu aceste standarde. Standardele reprezintă o bază măsurabilă, cantitativă, ce poate fi folosită de manageri pentru a monitoriza, ajusta și îmbunătăți performanța.

R. Taylor și S. Taylor menționează patru etape ale procesului de control:

- a) stabilirea de standarde de timp, calitate și cantitate;
- b) măsurarea rezultatelor;
- c) compararea rezultatelor cu standardele;
- d) aplicarea modificărilor necesare.

Controlul implică frecvent un mecanism de feedback sistematic, în care intrările sînt comparate cu ieșirile (rezultatele). Cînd apar devieri de la rezultatele așteptate, managerii folosesc feedbackul provenit din monitorizarea procesului de producție și al rezultatelor, pentru a face schimbările necesare. Dacă există un bun sistem de monitorizare, se pot face ajustări atît la resursele folosite, cît și la standardele de performanță aplicate. Repetarea regulată a acestui proces reprezintă premisa îmbunătățirii performanțelor obținute.

Evaluarea. În timp ce controlul are un caracter continuu, evaluarea are caracter periodic și final. Ea constă în analiza și interpretarea rezultatelor obținute. Este necesar însă un sistem informațional adecvat, pe baza unei evidențe primare corecte a activităților curente, întocmirii și ținerii la zi a fișierului medical, a evidenței și gestionării resurselor materiale, financiare și umane.

Conducerea (comanda). Funcția de conducere presupune orientarea oamenilor spre ceea ce trebuie să realizeze și ceea ce nu trebuie să facă, fiind caracterizată prin acțiune. Adeseori conducerea implică constituirea unui mediu de motivare, comunicare și dirijare, astfel încât membrii organizației (secție, policlinică, spital etc.) să înțeleagă ce se așteaptă de la ei în muncă. Conducerea poate include atribuirea unei sarcini unui subordonat (medicul-șef de secție stabilește modul în care personalul auxiliar va realiza curățenia într-un salon). Un manager poate alege diferite moduri de conducere în funcție de sarcina de îndeplinit și de dorința angajatului de a o duce la bun sfârșit. Un parametru important este și experiența angajatului în îndeplinirea unei anumite sarcini. Un angajat lipsit de experiență poate avea nevoie de o direcționare specială și de o supervizare continuă chiar pentru o sarcină simplă.

Un manager poate folosi un stil de conducere bazat pe preferințele sau pe filozofia personală. Unii manageri adoptă un stil de conducere puternic autoritar, în timp ce alții consideră că o abordare mai democratică funcționează mai bine. Managerii care posedă mai multă experiență își pot adapta stilul propriu la nevoile momentului. Un stil de conducere directiv este alegerea optimă atunci când, de exemplu, evacuezi o clădire în flăcări, iar un stil democratic – când se elaborează planul de evacuare în caz de incendiu.

Motivarea este un proces de stimulare personală și a altora către o activitate pentru atingerea scopurilor personale sau comune.

La nivelul organizației managerul îndeplinește și el anumite funcții. Studiarea teoriei managementului devine o necesitate, deoarece realizarea corectă a funcțiilor managerului rezolvă problemele conducerii raționale, iar evoluția lui corespunde evoluției economiei de piață: este vorba de o mentalitate nouă, schimbată, având la bază un sistem de valori și proprietăți noi, alte metode și instrumente de dirijare în comparație cu cele tradiționale și o nouă interpretare a principiilor conducerii și legăturilor interne.

Apare necesitatea de a caracteriza, în primul rând, noțiunile de *organizator* al ocrotirii sănătății și de *manager* care, împreună luate, definesc funcțiile ce îi revin acestui specialist.

Noțiunea generică de *organizator* stabilește că funcția principală a specialistului respectiv este organizarea activității unor grupe de oameni în vederea atingerii scopurilor fixate pentru instituția respectivă, în cazul nostru – instituțiile medicale. Organizarea activității personalului medical în vederea asigurării procesului de tratament este strâns legată de alte funcții specifice ale organizatorilor, funcții care, în ansamblul lor, asigură succesul în realizarea scopului fixat.

La baza acestui ansamblu de funcții ale organizatorului se află funcția lui principală – definirea obiectivelor propuse spre realizare ca rezultat al des-

fășurării activităților proiectate. În acest context menționăm patru funcții de bază ale organizatorului ocrotirii sănătății:

1. Analiza informației referitoare la activitatea instituției medicale realizată sub conducerea organizatorului, pe baza căreia se poate efectua reglarea activității sistemului;
2. Planificarea procesului de organizare a activității lucrătorilor în instituția respectivă;
3. Controlul și evaluarea nivelului de atingere a obiectivelor propuse spre realizare;
4. Coordonarea eforturilor diferitelor grupuri de specialiști angajați în activitatea instituției.

Din acest ansamblu de funcții rezultă destul de clar că ele reprezintă trăsături specifice, caracteristice unei anumite specialități, dar care se pot manifesta și în procesul realizării altor specialități subsumate profesiei de medic. Fiind însă în interconexiune în cadrul unui ansamblu organic de funcții, care are la bază definirea obiectivelor, ele reprezintă o particularitate specifică a specialității de organizator al ocrotirii sănătății.

În ceea ce privește noțiunea de *manager*, ea indică specificul atitudinii pe care trebuie să o manifeste organizatorul față de personalitatea umană, indiferent de faptul dacă, prin postul ocupat, aceasta se află în relații de interdependență sau în relație de subaltern–conducător față de organizator. În aceste condiții, poziția de manager impune realizarea unei serii de principii, care își pun amprenta pe exercitarea funcțiilor menționate, introducând schimbări în conținutul activităților. De aceste principii țin: stima față de om, democratismul și umanismul în conducere, adoptarea hotărârilor ca proces colectiv, delegarea împuternicirilor, atitudinea individualizată față de colaboratori, stimularea personală, egalitatea în drepturi și obligații a membrilor colectivului, perfecționarea permanentă, autonomizarea conducerii, renovarea continuă, creativitatea.

5.2. Prognoza – atribut important în realizarea planificării

Activitatea managerială are nevoie de perspectivă; ea vizează viitorul, care înseamnă timp. Acest viitor nu se pretează cunoașterii în mod pasiv, ci se formează prin deciziile proprii ale omului.

Viitorul nu se descoperă cum s-a crezut multă vreme, ci este “construit” prin activitatea umană; nu este o ghicire, ci parcurgerea unor evoluții de variabile posibile, elaborate de mintea omenească.

Prognoza sau previziunea, cum a definit-o H. Fayol, înseamnă sondarea viitorului și întocmirea, pe această bază, a unui program de acțiuni. Studiul prognozei are o istorie relativ recentă – de circa 50-60 de ani – și constituie un ansamblu de activități prin intermediul cărora se determină principalele obiective, resurse și mijloace necesare înlăptuirii lor.

Principalele trăsături ale prognozei sînt următoarele:

- precede celelalte atribute, ceea ce nu este lipsit de importanță;
- pune în evidență necesitatea practicării și conducerii previzionale;
- prin exercitarea ei se anticipează evoluția condițiilor în care se va afla conducătorul, precum și starea, comportarea și activitatea acestuia;
- contribuie la identificarea tendințelor existente;
- contribuie la prevederea proceselor și fenomenelor ce vor avea loc în viitor și a volumului resurselor necesare, la estimarea activității pe termen lung fără a diminua valoarea previziunii pe termen scurt;
- realizează legătura dintre ce este (prezent) și ce va fi, unde se va ajunge (viitor);
- reprezintă un proces prin care conducerea apreciază viitorul și stabilește diferite obiective: legătura inversă dintre previziune și practică, ea fiind cea care generează previziunea;
- nu-și asumă precizia și exactitatea;
- este strîns legată de decizie și control.

Prognoza înseamnă o atitudine rațională în alegerea obiectivelor, a scopurilor, precum și a mijloacelor, a programelor etc. și răspunde la următoarele întrebări:

- Ce trebuie de realizat?
- Cu ce mijloace se poate realiza în anumite condiții?

Importanța prognozei constă în faptul că ea combate incertitudinea și posibilele schimbări ce pot apărea și concentrează atenția asupra obiectivelor, scoate în evidență procesul pentru cunoașterea nivelului de rentabilitate și ușurează efectuarea controlului. Acest atribut este important, deoarece membrii unei colectivități trebuie să cunoască în amănunte ceea ce se cere de la ei.

Principalele etape în desfășurarea pronosticării sînt:

1. Stabilirea perspectivei, respectiv determinarea direcțiilor previzibile de evoluție.
2. Fixarea și precizarea obiectivelor, respectiv cuantificarea rezultatelor scontate.
3. Determinarea, evaluarea și alegerea direcțiilor de acțiune.
4. Fixarea politicilor, adică a enunțurilor generale care ghidează gîndirea și activitatea în luarea deciziilor.

5. Formularea planurilor și programarea acțiunilor, adică demersul rațional al aprovizionării și stabilirea resurselor umane și materiale.

Prevederea acționează înainte ca managerii să cunoască structurile, personalul, calificarea acestora, calitățile de autoritate etc., fiind o activitate majoră pentru manageri, deoarece vizează viitorul.

Prognoza stă la baza planificării. După H. Fayol, „*a conduce înseamnă a prognoza, a planifica din timp*” și „*(...) planul este în același timp rezultatul prognozat și direcțiile de acțiune, și metodele ce se vor folosi*”.

Planificarea, ca funcție a procesului de conducere, e tratată de Taylor ca un rezultat al diviziunii muncii intelectuale și fizice. În cartea sa *Principiile conducerii științifice* (1911) el scria: „*Între lucrători și conducător există diviziunea muncii și a responsabilității. Conducătorul îndeplinește lucrul pentru care el este mai pregătit decât muncitorii, care, ca rezultat, vor lucra mai productiv dacă lucrul lor va fi din timp planificat de către conducător*”.

Planificarea ca funcție a conducerii cuprinde 6 etape:

1. scopul și estimarea lui;
2. aprecierea și analiza mediului;
3. analiza alternativelor strategice;
4. alegerea alternativei optime;
5. începutul realizării planului;
6. realizarea și controlul realizării.

În practica managementului contemporan la nivel de conducător al firmei se folosesc, de regulă, 7 variante de planuri:

1. plan-scop sau scop;
2. program;
3. normativ;
4. regulă, regulament;
5. procedură;
6. metodă;
7. deviz de cheltuieli.

Tipurile principale de planuri în management:

1. *Scop stabilit de conducerea firmei*, care arată direcția dezvoltării sale. P. Odiorn clasifică scopurile care se realizează în procesul conducerii în patru grupe:
 - scop inovator – nou;
 - scop pentru rezolvarea problemei date;
 - scop pentru îndeplinirea îndatoririlor de serviciu;
 - scop de autoperfecționare.

Realizarea *scopului inovator* necesită folosirea în procesul de conducere

a metodelor noi, elementul științific, mijloace tehnice, analize, cercetarea noilor piețe de desfacere a producției.

Scop pentru rezolvarea problemei este obiectivul final al oricărui proces.

Scop de serviciu – cu ajutorul lui conducătorul poate să-și aprecieze lucrul. Spre exemplu: „În luna septembrie voi organiza o ședință cu managerii filialelor”.

Autoperfecționarea presupune analiza greșelilor proprii și lichidarea lor.

2. *Planuri-programe*. Noțiunea de *program* este mai vastă decât noțiunea de *scop*. Programul este o parte a planului, care determină timpul, rezultatul și mijloacele folosite de lucrători pentru a atinge scopul. Drept exemplu de program poate fi dat sistemul de legalizare a contractelor cu furnizorii, procesul de cumpărare și instalare a utilajului.

3. *Normative* sînt planurile ce se folosesc pentru măsurarea, aprecierea cantității și calității lucrului îndeplinit.

4. *Planul-regulă* sau *regulamentul* apreciază limitele acțiunii aparatului de conducere.

Componentele-cheie ale planificării organizatorice sînt: scopurile și etapele de bază ale procesului de planificare. Prima și poate cea mai importantă decizie a procesului de planificare este alegerea scopurilor.

Scopul general de bază al organizației – cauza principală a ființării ei – reprezintă misiunea ei. Scopurile se alcătuiesc pentru îndeplinirea misiunii.

Importanța misiunii constă în aceea că ea detalizează statutul firmei și asigură direcția și orientările pentru atingerea obiectivelor. Formularea misiunii organizației trebuie să conțină informații privind:

1. Scopul de bază al firmei, piețele sale de bază și tehnologiile de bază. Altfel spus, trebuie indicată activitatea antreprenorială cu care se ocupă firma.
2. Mediul extern al firmei, ce determină principiile de lucru ale firmei.
3. Cultura organizației: ce tip de climat există în interiorul firmei și ce tipuri de persoane atrage acest climat.

Alegerea misiunii. Unii conducători niciodată nu au grijă să aleagă și să formuleze misiunea organizației lor. Necesitatea de a avea o misiune a fost recunoscută de conducători cu mult înainte de apariția teoriei sistemelor. Este incorect să se creadă că misiunea unei organizații, oricît de mică ar fi, constă în a avea venit.

Alegerea misiunii înguste de a obține venit limitează posibilitățile conducătorilor de a studia alternativele la luarea deciziilor. Drept consecință, factorii-cheie pot să fie trecuți cu vederea și deciziile pot duce la un nivel scăzut al eficacității organizației.

Misiunea organizațiilor necomerciale. Multe organizații necomerciale dispun de atîția „clienți”, încît le vine greu să-și închipuie formularea cores-punzătoare a scopului. Spre exemplu, spitalul trebuie să-și asigure pacienții săi, surorile medicale, lucrătorii tehnici și societatea locală, unde el își desfășoară activitatea.

Cu toate că misiunea prezintă un interes de bază pentru organizație, nu trebuie de ignorat valorile și scopurile conducerii de vîrf a firmei.

Caracteristica scopurilor. Scopurile organizației se formulează și se stabilesc pe baza misiunii organizației, spre care e orientată conducerea de vîrf.

Pentru a aduce succes organizației, scopurile trebuie să satisfacă următoarele cerințe:

1. Scopurile trebuie să fie concrete și măsurabile. Spre exemplu, pentru o firmă scopul primar este satisfacerea necesităților colaboratorilor săi. Cerințele presupuse pentru atingerea acestui scop sînt:
 - a) de a mări remunerarea colaboratorilor săi cu 10% pe an;
 - b) de a micșora fluctuația cadrelor cu 10% pe an;
 - c) de a mări avansarea în funcție cu 15% pe an.
2. Altă caracteristică a scopurilor este un orizont concret de prognozare sau orientare a lor în timp. Este necesar de a determina nu numai care este scopul, dar și cînd trebuie atins rezultatul. Scopurile, de obicei, se stabilesc pe perioade lungi sau scurte. Ele pot fi:
 - a) de lungă durată – 5 ani;
 - b) de scurtă durată – 1 an;
 - c) de durată medie – de la un an pînă la cinci.
3. Scopul trebuie să fie realizabil, real. Stabilirea scopului ce depășește posibilitățile organizației poate duce la urmări catastrofale.
4. Scopurile organizației nu trebuie să împiedice atingerea altor scopuri.

Aprecierea și analiza mediului. După ce au stabilit misiunea și scopurile organizației, conducătorii vor trece la următoarea etapă a planificării strategice – etapa de diagnosticare. Primul pas la această etapă va fi analiza mediului extern. Despre acest compartiment s-a vorbit deja, aici e cazul doar să amintim următoarele:

Mediul este evaluat după trei criterii:

1. Aprecierea schimbărilor care influențează asupra vieții organizației de zi cu zi.
2. Determinarea factorilor ce reprezintă pericol pentru strategia cotidiană a firmei. De exemplu, supravegherea concurenților.
3. Determinarea factorilor care oferă mai multe posibilități pentru atingerea scopurilor pe baza corectării planului.

Apoi se va analiza mediul intern, și anume punctele forte și cele slabe ale organizației.

Studierea alternativelor strategice. În fața organizației stau patru variante de bază ale alternativelor strategice:

1. Creșterea limitată.
2. Creșterea.
3. Micșorarea; reducerea.
4. Combinarea.

Creșterea limitată. Organizațiile își aleg această variantă pentru că ea este cea mai ușoară, cea mai convenabilă și mai puțin riscantă metodă de acțiune. Ea constă în stabilirea scopurilor, reieșind din rezultatele precedente în corelare cu inflația.

Creșterea. Această alternativă este folosită în ramurile cu o dezvoltare rapidă, cu schimbarea deasă a tehnologiei. Creșterea poate fi: pe perioadă scurtă; pe perioadă lungă; internă; externă.

Micșorarea, reducerea poate avea câteva variante:

1. Lichidarea – realizarea tuturor rezervelor organizației.
2. Separarea surplusului.
3. Reducerea și reorientarea.

Această variantă strategică se întrebuițează des atunci când se înrăutățesc indicii activității organizației sau pur și simplu pentru salvarea acesteia.

Combinarea. De ea se folosesc mai des firmele mari. Ea reprezintă combinarea celor trei variante enumerate.

Alegerea strategiei. Asupra alegerii strategiei efectuate de către conducător influențează diverși factori:

1. Riscul.
2. Cunoașterea strategiilor precedente.
3. Reacția asupra acționarilor.
4. Factorul timpului.

Realizarea planului strategic. Planificarea strategică capătă sens doar atunci când se realizează. Componentele de bază ale realizării planului vor fi tactica, politica, procedeele și regulile.

Tactica. După cum conducerea stabilește scopuri de scurtă durată în concordanță cu cele de lungă durată, la fel ea elaborează și planuri de scurtă durată, acordate la cele de lungă durată. Aceste strategii de scurtă durată alcătuiesc *tactica*.

Caracteristica planurilor tactice este următoarea:

- a) tactica este elaborată pentru dezvoltarea strategiei;
- b) ea este stabilă de către conducătorii verigii medii;

- c) este de o durată scurtă;
- d) rezultatele apar foarte repede.

Politica. După alcătuirea planurilor strategice și celor tactice, conducerea trebuie să elaboreze niște orientări adăugătoare, pentru a evita neînțelegerile lor. Această etapă în procesul de realizare constituie elaborarea politicii.

Politica reprezintă un îndrumar comun pentru acțiuni și adoptarea deciziilor, care ajută la atingerea scopurilor. Politica, de obicei, se elaborează de către conducătorii verigii superioare și pe o perioadă lungă.

Procedeele. Procedeele se alcătuiesc atunci când producția se dovedește a fi insuficientă. Ele descriu acțiunile necesare a fi întreprinse. În acest caz individul dispune de o mică libertate în acțiuni și de un număr mic de alternative.

Regulile. Atunci când realizarea planului depinde de îndeplinirea strictă a sarcinilor, conducerea poate socoti de cuviință de a exclude în genere libertatea alegerii. Pentru aceasta se folosesc regulile.

Regula determină ce trebuie de făcut la modul concret în situația dată. Regulile diferă de procedee prin faptul că ele se referă la o acțiune concretă, iar procedeele se referă la situații unde are loc o succesivitate de acțiuni.

Evaluarea planului strategic. Evaluarea strategiei se face prin compararea rezultatelor lucrului cu scopurile. Procesul de evaluare se folosește în calitate de mecanism de legătură inversă pentru corectarea strategiei. Pentru a fi eficientă, evaluarea trebuie efectuată sistematic și permanent. În timpul evaluării procesului de planificare este necesar a da răspuns la următoarele întrebări:

1. Corespunde oare strategia cu posibilitățile organizației?
2. Presupune ea un nivel permis de risc?
3. Dispune oare organizația de resursele necesare pentru realizarea firmei?
4. Ține cont strategia de pericolele externe și de posibilități?
5. Strategia dată este cel mai bun mijloc de folosire a rezultatelor firmei?

Există o serie de criterii calitative și cantitative ce se folosesc în procesul de evaluare.

După alegerea strategiei și elaborarea planului, conducerea trebuie să efectueze un control amănunțit al structurii organizației.

5.3. Organizarea. Tipuri de organizații și tipuri de conducere

Organizarea este un proces de creare a structurii întreprinderii, care oferă oamenilor posibilitatea de a lucra împreună pentru atingerea scopurilor.

Organizațiile care participă în asistența medico-sanitară țin de furnizorii de servicii și de consumatori, scopul lor principal fiind îmbunătățirea sănătății individului și a comunității. Tehnologia necesară pentru atingerea acestui scop nobil ține de legislație, reglare, profesionalism, instrumentar, medicamente, vaccinuri, educație și alte modalități de intervenție preventivă sau curativă.

Există două aspecte de bază ale procesului de organizare:

- 1) structura organizației;
- 2) principiile organizatorice, interconexiunea împuternicirilor.

Deci, sarcina managerului constă în alegerea acelei structuri care răspunde mai bine scopurilor și sarcinilor, precum și mediului extern al organizației. Potrivit teoriei clasice, structura organizației trebuie să se formeze de sus în jos. La început conducătorii trebuie să efectueze împărțirea organizației în sfere mai largi, apoi să-și stabilească scopuri mai mult sau mai puțin fixe.

Astfel, consecutivitatea acțiunilor este următoarea:

1. Împărțirea organizației pe orizontală pe sfere largi.
2. Stabilirea corelației dintre împuternicirile diferitelor funcții.
3. Determinarea obligațiilor de serviciu.

Este important a înțelege că structura apărută în urma prelucrării organizatorice nu este o formă fixă, stabilă. Deoarece structurile organizatorice se bazează pe planuri, modificările esențiale ale planului pot necesita o schimbare a structurilor.

Structura unei organizații poate fi *formală* (structură stabilită), *naturală* (grupuri care reflectă interese comune, cum ar fi organizațiile comunitare) sau *deschisă* (sisteme independente care se autoreglează în procesul de atingere a scopurilor, utilizând materiale, energie și informație).

Sistemele de organizare *formală* sînt unități sociale bine structurate în funcție de scopul organizației. Sistemele naturale sînt unități mai puțin structurate, în care participanții colaborează pentru atingerea scopurilor comune definite de organizație. Sistemele deschise sînt elemente de organizare a coalițiilor de parteneri pentru atingerea scopurilor comune. Structura socială a unei organizații include valori, norme și roluri care determină comportamentul partenerilor.

Organizațiile de stat, comerciale și cele care prestează servicii, inclusiv sistemul sanitar necesită o structură bine gândită pentru a funcționa. O

structură organizatorică trebuie să corespundă dimensiunilor și complexității entității dorite și scopurilor propuse. Structura organizației reprezintă modul de împărțire a activității totale în obiective și coordonarea acestora. Modelele organizatorice majore, care nu se exclud, ci se completează reciproc, sînt modelul piramidal și structura în rețea. Modelul piramidal se bazează pe ierarhia conducerii în care fiecare își are rolul său bine determinat. Organizația cu structură de matrice sau rețea adună împreună toți profesioniștii sau tehnicienii, pentru a lucra într-un program sau proiect specific.

După cum s-a menționat, structurile organizatorice pot fi clasificate în 2 grupe mari: birocratică (modelul piramidal) și adaptivă (structură în rețea). Structura *birocratică* poate fi:

- liniară;
- funcțională;
- mixtă.

La structura *adaptivă* se atribuie:

- structura de comitet – organ de conducere colectivă (comisie, consiliu);
- structura de matrice – un lucrător sau specialist se subordonează la doi și mai mulți conducători;
- structură de tip program-țel se formează din specialiștii mai multor secții pentru realizarea unui țel.

Structura ierarhic liniară este bazată pe respectarea a trei principii:

1. principiul *ierarhiei* (omul ocupă un loc strict delimitat în respectiva structură; subordonările sînt precis stabilite);
2. principiul *diviziunii muncii* (se precizează operațiile și activitățile ce trebuie executate);
3. principiul *permanenței* (legăturile dintre participanți odată fixate tind spre stabilitate, persistență în timp).

Conducătorul posedă, deci, autoritatea totală asupra subordonaților săi, el fiind responsabil de tot ceea ce se întîmplă în grupul pe care îl dirijează. Acest model organizațional a fost împrumutat de la organizațiile de tip militar. Principala problemă ce se pune este cea a numărului de verigi (niveluri ierarhice) pe care trebuie să le conțină lanțul organizațional în discuție. În practică se întîlnesc organizații binivelare, trinivelare și multinivelare.

Avantajele acestui tip de structură sînt:

- simplitatea (din care decurge economicitatea);
- stabilitatea înaltă a verigilor lanțului;
- rapiditatea luării deciziilor și controlul lor;
- conducerea unică bazată pe comunicare directă;

- cunoașterea anticipată a obligațiilor, recompenselor, legăturilor dintre oameni, care au o anumită stabilitate și contribuie la creșterea atașamentului față de organizație.

Dezavantajele decurg din lungimea liniei ierarhice; când aceasta este destul de lungă, apar condiții favorabile pentru tulburarea procesului comunicării. Astfel pot interveni erori de transmisie sau de recepție, pierderi de informație și, mai ales, de timp.

Aceste structuri au o formă piramidală ce include un grup numeros de oameni pe treptele executive și unul relativ mic în vârful piramidei.

Structura funcțională este un tip de structură organizatorică care nu pornește de la persoană, ci de la diversele funcții pe care le va exercita aceasta sau de la operațiile pe care le presupune un anumit proces de producție. Anterior s-a observat că, în cadrul structurilor liniare, un subordonat nu primea ordine decât de la un singur șef, care putea să realizeze simultan mai multe funcții. Însă F. W. Taylor spune că acest lucru nu este posibil în anumite tipuri de organizații, deoarece se pot întâlni o multitudine de funcții care nu pot fi executate cu maximă eficiență doar de o singură persoană.

În lucrarea sa *Direcția științifică a întreprinderilor* Taylor susținea că într-o întreprindere industrială sînt importante opt funcții: asigurarea disciplinei, calcularea timpului, instruirea, calcularea plății, întreținerea, controlul, reglarea și promovarea. De fapt, aceste funcții sînt valabile nu doar în organizațiile de tip industrial. Această structură limitează numărul verigilor intermediare în plan vertical, ierarhic, în schimb le înmulțește în plan orizontal. Acest tip de structură nu este aplicabil decât în organizațiile mici sau cu un grad mare de tehnicitate, care permit o subdiviziune a sarcinilor și unde ele sînt foarte bine definite și delimitate.

Structura mixtă cuprinde, pe de o parte, servicii ierarhice care au sarcina principală de a lua decizii, de a urmări executarea lor și care poartă responsabilitatea conducerii, iar pe de altă parte, servicii funcționale care au drept sarcină principală culegerea informației, analiza și interpretarea ei, pregătirea deciziilor. Structurile mixte sînt cele mai răspîndite în organizațiile sociale.

Actualmente, în întreaga lume se fac eforturi de a depăși dificultățile celor trei tipuri de structuri organizatorice prin deplasarea accentului pe alte elemente. Dacă în primul tip accentul cădea pe individ, pe relațiile de autoritate dintre șefi și subordonați, dacă în al doilea tip accentul cădea pe funcțiile individului, dacă în cel de al treilea tip accentul se punea pe îmbinarea primelor două sisteme, astăzi unii autori sînt tentați să pună accent pe grupul de muncă, pe factorii motivaționali care pun în mișcare grupurile de muncă. Din acest punct de vedere, optimă ni se pare a fi o structură organizațională propusă de

Rennis Lickert, care ar putea fi denumită *structură suprapusă* sau, mai exact, *structură bazată pe grupuri parțial suprapuse*. Lickert sugerează nu numai un mod de organizare, ci formulează chiar o teorie cu privire la organizații și conducere. El este de părere că eficiența organizațiilor s-ar realiza în proporție semnificativă dacă accentul s-ar pune pe motivația salariaților. Este vorba de motivarea acestora printr-o structurare mai bună și mai eficientă a relațiilor de grup, prin punerea în evidență a comportamentelor ce permit oamenilor să se simtă valoroși în cadrul organizațiilor. De altfel, Lickert schițează o structură organizatorică bazată pe principiul asocierii grupurilor între ele, la diferite niveluri ierarhice.

Un alt criteriu de clasificare a structurilor funcționale ar fi gradul de centralizare. Există un model piramidal clasic, însă în ultimii ani s-a observat tendința adaptării lui și chiar modificarea a însăși configurației.

La nivelul organizațiilor medicale cel mai des întâlnite sînt structurile de tip ciorchine. Caracteristica lor principală constă în faptul că ele sînt formate din echipe. Fiecare echipă are autoritate decizională în domeniul său de activitate.

Structurile descrise pînă acum ar putea fi încadrate în categoria așa-numitelor structuri formale sau oficiale, impuse prin legi, regulamente, pe care individul le găsește la venirea sa în organizație, pe care el trebuie să le cunoască și să le respecte cu strictețe. Ele sînt cele prin intermediul cărora se legitimează și instituționalizează autoritatea, care asigură aderarea indivizilor la grup, disciplina în organizație. Încălcarea lor duce la aplicarea sistemelor de pedepse. În practică structura formală a unei organizații este reprezentată printr-o *organigramă*. Cu ajutorul unor elemente grafice aceasta redă întreaga organizare a unității respective atît din punct de vedere structural, cît și funcțional. Henderson și Hass definesc organigrama ca pe „*un model al relațiilor, responsabilității și autorității, precum și al căilor de comunicație*”.

Considerațiile de mai sus au avut un caracter general și sînt oportune pentru înțelegerea modelului de evoluție istorică a conceptului de organizație.

Organizațiile birocratice piramidale

Aceste organizații tradiționale, care existau încă la răsăritul societății umane, au fost analizate în anii 1904 și 1924 de către sociologul Max Weber. Tipul dat de organizare, în forma sa clasică, poate fi observat pe exemplul serviciilor militare și civile, dar și în industrie, unde de la organizație se cere disciplină, supunere, conformare și unde importanța individului este minimizată. Administrarea este efectuată de un corp de conducere autoritar, membrii căruia se presupune că au mai multe cunoștințe decît lucrătorii de la nivelurile

medii sau inferioare ale organizației. Această formă de organizare este eficientă în condițiile definirii exacte și ale stabilității tehnologiilor și funcțiilor.

Sistemul piramidal (*figura 5.1*) are un vîrf de funcții politice și executive, un nivel mediu de personal de conducere și auxiliar și o bază largă care produce rezultatul final al organizației. Fluxul de informație este asigurat pentru apexul piramidei, unde sînt luate deciziile pentru îmbunătățirea performanței de lucru a organizației. Liberalizarea sistemelor informaționale astfel încît datele esențiale să devină accesibile și pentru personalul managerial de la nivelul mediu al piramidei sînt descurajate, în special din cauza că acesta promovează o descentralizare a managementului înalt centralizat. Chiar și în aceste sisteme de organizare este încurajată loialitatea, inițiativa și încrederea personală.



Fig. 5.1. Structura piramidală a organizației

Organizația birocratică are următoarele caracteristici:

1. Există o diviziune strictă a lucrului cu specificarea clară a funcțiilor fiecărui angajat.
2. Există o ierarhie a departamentelor (secțiilor).
3. Sistemul documentat de reguli determină deciziile și acțiunile.
4. Proprietatea și drepturile aparțin oficiului, și nu arendatorului.
5. Personalul este selectat în baza calificării, salariile sînt de asemenea în funcție de calificarea tehnică.
6. Lucrul este privit ca o avansare în carieră într-o perioadă oarecare de timp.

Sistemul birocratic bazat pe raționamentul, structura și disciplina forma-
lă este pe larg utilizat în producție, servicii și în agențiile guvernamentale.

Organizația ca sistem

Sistemele sanitare, la fel ca și alte organizații, sînt unități dinamice care necesită un management continuu, măsuri de reglare și control. Monitoriza-
rea continuă cu legătură inversă, evaluarea și modificarea în funcție de noile
cerințe asigură satisfacerea necesităților sanitare individuale și ale comunită-
ții. Modelul de intrare–proces–ieșire depinde de sistemul de legătură inversă
pentru efectuarea modificărilor administrative și educaționale, necesare în
procesul de realizare a obiectivelor. În acest model produsul intrat, transfor-
mat prin procesare, este utilizat pentru obținerea produsului de ieșire. Produ-
sul de intrare sînt banii, personalul, informația și resursele materiale alocate.
Procesul de transformare presupune suma tuturor activităților efectuate pen-
tru realizarea obiectivului propus. Produsul de ieșire sau rezultatul final este
produsul comercializat pentru obținerea profitului. Într-un sector de servicii
cum este sănătatea, rezultatul final poate fi reprezentat prin reducerea morta-
lității și morbidității, îmbunătățirea stării sănătății sau creșterea numărului de
pacienți vindecați și satisfăcuți de asistența medico-sanitară acordată. Siste-
mele manageriale furnizează resurse și organizează procesul prin care pot fi
obținute rezultatele dorite.

Implementarea programelor sanitare necesită un mecanism de legătură
inversă pentru a asigura eficiența procesului de lucru. În cazul în care scopu-
rile și strategia sînt bine definite, resursele noi sau deja existente sînt puse la
dispoziția noului program. Ulterior, după alocarea acestor resurse, manage-
mentul este responsabil de cea mai eficientă utilizare a lor cu scop de atingere
a obiectivelor trasate. Rezultatele reprezintă produsul de ieșire care este eva-
luat, fiind asigurată și legătura inversă cu produsul de intrare și procesul.

Sistemele sanitare au multe subsisteme, fiecare dintre ele avînd un mod de
organizare, administrare, scop și obiective proprii, precum și sisteme informa-
ționale interne. Subsistemele trebuie să comunice permanent între ele, cu orga-
nizațiile colegiale și cu macrosistemul. Modul de conducere are o importanță
centrală în acest proces. Chirurgul este liderul echipei operatorii în sala de ope-
rație, dar el este dependent de sprijinul și atitudinea altor persoane importante
din echipă cum ar fi anestezistul, sora de operație și alt personal auxiliar (ana-
tomopatologul, radiologul, șeful serviciului de laborator), fiecare dintre aceștia
fiind lider al propriei echipe. Directorul spitalului nu-și poate exercita funcțiile
fără o responsabilitate înalt descentralizată și un spirit creativ de lucru în echipă
pentru asigurarea calității asistenței în instituția medicală.

Managementul sistemelor sanitare include analiza politicii serviciului, a bugetului, deciziilor luate, precum și a modului de gestionare, reglare, supraveghere, aprovizionare, menținere, a respectării standardelor etice și a legislației în vigoare. Formarea strategiei politice include un șir de decizii luate pentru atingerea dezideratelor sanitare.

Noțiunea de *structură organizatorică* este strâns legată de noțiuni cum sînt *centralizarea* și *descentralizarea structurii aparatului de conducere*. În companiile cu o structură strict centralizată, procesul de luare a deciziilor este concentrat în mâinile conducătorului sau ale unei subdiviziuni.

Vom analiza părțile pozitive și cele negative ale **centralismului** în procesul de conducere.

Avantaje:

1. Deciziile sînt luate de un singur conducător-specialist în problema dată.
2. Persoanele ce elaborează decizia au un nivel de pregătire profesională mai înalt decît conducătorii liniari.
3. Are loc înlăturarea dublării în procesul de pregătire și adoptare a deciziilor.
4. Centralizarea funcțiilor decizionale într-o singură subdiviziune oferă posibilitatea de a specializa și perfecționa cadrele de conducere.
5. Permite coordonarea deciziilor adoptate la toate nivelurile organizatorice.

Dezavantaje:

1. Decizia este adoptată de un conducător care nu cunoaște pe deplin problema dată.
2. E nevoie de mult timp pentru a aduce la cunoștința lucrătorilor deciziile adoptate.
3. Conducătorii n-au contacte permanente cu subalternii lor.
4. Conducătorii primului nivel (de întreprinderi, magazine) sînt înlăturați de la procesul elaborării și luării deciziilor, ceea ce duce la lipsa de satisfacție de pe urma muncii lor.
5. Probabilitatea adoptării deciziilor nereușite e destul de mare, mai ales în problemele operative.

În ceea ce privește structura descentralizată, în procesul de pregătire și luare a deciziilor participă nu numai conducătorii nivelului superior, ci și specialiștii, șefii de secții și subdiviziuni. Să urmărim plusurile și minusurile **descentralismului** în conducere.

Avantaje:

1. Deciziile sînt adoptate într-un timp scurt.

2. Deciziile sînt luate de conducătorii funcționali care dispun de informație completă în problema dată.
3. Permite reciclarea continuă a cadrelor de conducători ai nivelului mijlociu.

Dezavantaje:

1. Deciziile nu întotdeauna conțin informația necesară; este slabă coordonarea între subdiviziuni și lucrători.
2. Conducătorii subdiviziunilor sînt cointeresați doar în rezultatele bune ale funcționării numai a secțiilor lor, în dauna intereselor companiei, firmei.
3. Nu permite folosirea la maximum a unificării și standardizării.

Orice structură organizatorică este compusă din următoarele *subdiviziuni organizatorice*:

- postul;
- funcția;
- aria de control;
- compartimentele;
- legăturile dintre compartimentele structurii;
- treptele (nivelurile) ierarhice.

Rezultatul structurării organizației va fi determinat de numărul, forma, importanța și locul acestor elemente.

Postul este elementul primar al structurii organizatorice, fiind deținut prin ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin unei persoane în mod organizat și permanent la un anumit loc de muncă.

Funcția este o noțiune mai largă decît postul și exprimă competențele, autoritatea și responsabilitatea care sînt comune ca sferă de cuprindere pentru posturi cu sarcini identice sau similare (de exemplu, funcția de inginer-șef de secție). Funcțiile se împart în funcții de management și funcții de execuție.

Funcțiile de management au o sferă mai largă de responsabilități și implică luarea de decizii care influențează munca altor persoane.

Funcțiile de execuție se caracterizează prin obiective individuale limitate, sarcinile nu afectează munca altor persoane și se finalizează, de regulă, prin obținerea de bunuri și servicii.

Aria de control reprezintă numărul de persoane care pot fi coordonate nemijlocit în mod eficient de un manager. Eficiența activității manageriale este influențată și de numărul de subordonați direcți, a căror activitate trebuie îndrumată, coordonată și controlată de un manager.

Numărul celor subordonați nu poate fi prea mic, situație în care nu se realizează o încărcare corespunzătoare a managerului, concomitent cu o creștere

a numărului de posturi de conducere în cadrul organizației, și nici prea mare, caz în care nu se poate asigura coordonarea și controlul tuturor persoanelor din cauza încărcării excesive a managerului.

Compartimentele. Compartimentul ca element al structurii organizatorice grupează sub aceeași autoritate ierarhică un ansamblu de posturi cărora le revin sarcini cu caracter permanent, bine precizate. Caracteristicile de bază ce definesc compartimentul sînt:

- existența relațiilor dintre membrii grupului, determinate de omogenitatea sau complementaritatea activităților care se exercită;
- dependența tuturor membrilor grupului de același manager;
- caracterul stabil al sarcinilor pe care le are de îndeplinit.

În funcție de individualitatea atribuțiilor și sarcinilor, a volumului acestora și de nivelul de delegare a autorității compartimentele pot fi:

- de bază (elementare)
- de ansamblu (complexe).

În *compartimentul de bază* se realizează, de regulă, o activitate omogenă, managerul acestuia aflîndu-se pe ultima treaptă de delegare a autorității, ceilalți membri fiind executați.

Compartimentul de ansamblu grupează sub o autoritate unică fie mai multe compartimente elementare, fie compartimente elementare și executați subordonați nemijlocit.

După natura autorității, compartimentele sînt:

- ierarhice;
- funcționale;
- de stat major.

Compartimentele ierarhice se caracterizează prin dreptul de dispoziție și de control, pe care îl au șefii acestora asupra șefilor compartimentelor direct subordonați.

Compartimentele funcționale se caracterizează prin dreptul conducătorilor acestora de a oferi prescripții, reguli și îndrumări în domeniul specialității lor.

Compartimentele de stat major au un rol consultativ de specialitate pentru cele ierarhice, contribuind la pregătirea și controlul realizării deciziilor.

Legăturile structurale se stabilesc ca urmare a necesității comunicării dintre personalul organizației. Ansamblul legăturilor structurale determină o rețea a canalelor de transmitere a informațiilor. În cazul în care comunicarea este reglementată, legăturile sînt formale.

Principalele tipuri de legături formale sînt:

- *legăturile ierarhice*: se stabilesc între manageri și executați, între șefi și subordonați, fiind legături de autoritate;

- *legăturile funcționale*: se stabilesc între persoane care exercită autoritate funcțională unele asupra altora;
- *legăturile de stat major*: se stabilesc între persoanele din „statul major” și cele încadrate în oricare alt compartiment al organizației. „Statul major” este un colectiv de specialiști la dispoziția autorității ierarhice;
- *legăturile de cooperare*: se stabilesc între persoane care dețin funcții situate pe aceeași treaptă, dar pe linii ierarhice diferite;
- *legăturile de reprezentare* sînt cele care au loc între persoane reprezentînd asociații, syndicate etc. ale personalului și managementului organizației.

Treptele (nivelurile) ierarhice. Treapta (nivelul) ierarhic definește poziția pe care o ocupă compartimentele situate pe liniile ierarhice, aflate însă la aceeași distanță ierarhică față de managementul de vîrf. Managementul de vîrf este considerat prima treaptă ierarhică.

Ansamblul liniilor ierarhice ce leagă compartimentele plasate pe diferitele trepte ierarhice formează piramida ierarhică.

Delegare, responsabilitate și împuternicire. O metodă prin care conducerea stabilește relații formale între nivelurile de împuternicire, de organizare a instituției este delegarea.

Delegarea, ca termen folosit în teoria conducerii, semnifică transferarea sarcinilor și împuternicirilor persoanei care își ia responsabilitatea să le îndeplinească, deși responsabilitatea generală pentru atingerea obiectivului propus îi revine managerului. După cum spunea Mary Parcher Follett, unul dintre clasicii managementului, este important faptul că esența conducerii se reduce la capacitatea „*de a putea obține îndeplinirea lucrului de către alții*”. De aceea, în sensul adevărat al cuvîntului, delegarea reprezintă un act ce transformă omul în conducător.

Primul pas este, deci, atingerea unui obiectiv anume, acesta fiind și prima etapă a procesului; al doilea pas constă în a decide cui se delegă autoritatea; al treilea – în alocarea resurselor necesare atingerii scopului și al patrulea reprezintă contactul cu subordonatul.

Elementele componente ale procesului de delegare sînt:

- însărcinarea;
- atribuirea competenți formale;
- încredințarea responsabilității.

Însărcinarea este atribuirea unei sarcini de către manager unui subordonat, sarcină ce-i revine de drept prin organizarea formală. Aceasta presupune delimitarea sarcinii respective de celelalte, împreună cu precizarea perioadei în care trebuie realizată, a rezultatelor scontate și a criteriilor de apreciere a lor.

Atribuirea competenței formale asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune, necesară realizării sarcinii respective. Pentru a deveni efectivă, autoritatea formală trebuie să fie dublată de autoritatea cunoștințelor.

Încredințarea responsabilității. În virtutea responsabilităților acordate, noul executant este obligat să realizeze sarcina delegată, în funcție de rezultatele obținute, fiind recompensat sau sancționat.

De reținut că în cazul delegării se produce dedublarea responsabilităților, în sensul că, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii, managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea ei.

Delegarea autorității se face ținând cont de următoarele principii:

- 1) *principiul delegării după rezultatele așteptate:* autoritatea delegată trebuie să permită realizarea obiectivului propus;
- 2) *principiul definiției funcționale,* care implică definirea:
 - a ceea ce se cere de la fiecare individ/departament ca rezultate și activități;
 - relațiilor cu alte departamente;
 - relațiilor cu alte posturi/poziții (se referă la fișa postului);
- 3) *principiul scalar:* se referă la lanțul autorității directe în toată organizația: trebuie definită clar autoritatea pe care o are fiecare, astfel ca personalul să știe de cine să asculte și la cine să se adreseze pentru problemele ce depășesc autoritatea acestuia. Cu cât linia autorității e mai clară, cu atât este mai eficientă luarea deciziilor și comunicarea în organizație;
- 4) *principiul autorității de nivel:* managerii de la fiecare nivel al organizației trebuie să ia deciziile la care au dreptul conform autorității delegate și doar în problemele ce depășesc această autoritate să se adreseze superiorilor ierarhici, evitându-se astfel „delegarea inversă ” sau „de jos în sus”: problemele se reîntorc pentru soluționare la superiorii ierarhici, aceștia trebuind astfel să ia decizii în locul subordonaților;
- 5) *principiul unității de comandă:* o persoană trebuie să raporteze unui singur superior (cu excepțiile discutate anterior), diminuând astfel riscul conflictelor și al ambiguităților instrucțiunilor și măbind responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor propuse;
- 6) *principiul responsabilității absolute:* nici un superior ierarhic nu poate scăpa, prin delegare, de responsabilitățile funcției sale. În același timp, responsabilitatea subordonaților în fața superiorilor ierarhici este absolută, o dată ce au acceptat o sarcină și au primit mijloacele și resursele de a o aduce la îndeplinire;

7) *principiul parității responsabilității și autorității*. Atîta vreme cît autoritatea oferă dreptul de a realiza anumite sarcini, iar responsabilitatea este obligația de a le îndeplini corect, autoritatea trebuie să corespundă responsabilității, adică responsabilitatea pentru anumite activități nu poate fi mai mare sau mai mică decît cea corespunzătoare autorității delegate. Se evită astfel neîndeplinirea unor sarcini pentru care nu a existat autoritatea necesară; se evită și cazul contrar, în care este delegată suficientă autoritate, dar cel ce o deține nu este controlat pentru utilizarea ei eficientă, ambele ipoteze ducînd la un management neperformant.

Variabilele care influențează gradul de delegare a autorității sînt:

- 1) *similaritatea funcțiilor*: se referă la gradul în care funcțiile îndeplinite de personalul subordonat aceluiași manager sînt aceleași sau diferite, autoritatea delegată variînd în funcție de aceste extreme;
- 2) *contiguitatea geografică*: ține cont de localizarea spațială a personalului ce raportează aceluiași superior;
- 3) *complexitatea funcțiilor*: ia în considerație natura funcțiilor îndeplinite de personalul sau departamentele care raportează managerilor;
- 4) *conducere și control*: ia în calcul gradul de pregătire a personalului și gradul de supraveghere necesar;
- 5) *coordonarea*: se referă la timpul necesar pentru a menține legătura cu alte departamente / compartimente;
- 6) *planificarea*: reflectă importanța și complexitatea obiectivelor departamentului și implicit timpul necesar managerului pentru planificarea activității unității sale.

Ținînd cont, concomitent, de toate aceste variabile, se poate aproxima gradul de delegare a autorității în diferite organizații, numărul de manageri necesari pentru organizație. De remarcat cuvîntul „aproxima”, deoarece delegarea implică și o latură care a făcut pe mulți cercetători să vorbească despre o „artă a delegării”.

Arta delegării implică:

- receptivitatea managerului: să accepte ideile altora, chiar dacă nu consonează cu ale sale;
- dorința managerului de a împărți autoritatea: să nu-și oprească pentru sine decît ce e cel mai avantajos pentru organizație, restul să-l delege, chiar dacă l-ar putea realiza și singur;
- capacitatea managerului de a accepta greșelile subalternilor, avînd în vedere că fără aceasta nu poate exista delegare;
- încrederea în subordonați: este riscantă, dar reprezintă temelia unei

delegări eficiente (pentru reducerea riscurilor trebuie cîntărite calitățile persoanelor alese în raport cu obiectivul dorit);

- utilizarea unor controale globale, centrate pe obiective, și nu pe activități, care să constituie un feedback eficient pentru cei cărora li s-a delegat autoritatea.

Pentru prevenirea unei delegări ineficiente a autorității sînt de reținut următoarele:

- delegarea unei autorități suficiente pentru atingerea rezultatelor dorite;
- selecționarea persoanelor în funcție de natura sarcinilor ce trebuie realizate și „antrenarea” acestora, avînd în vedere că pregătirea influențează gradul de autoritate delegată care să permită menținerea unor linii de comunicație deschise, contactul, ori de cîte ori este necesar, cu subalternii;
- realizarea unor sisteme și metode de control adecvate, care să mențină un echilibru între un control rigid și „scăparea totală a controlului”;
- recompensarea autorității asumate în mod eficient, exemplele pozitive fiind de obicei un stimul puternic nu doar pentru cel ce este apreciat, ci și pentru restul organizației.

În final, vom încerca să sintetizăm impactul unor aspecte legate de autoritate la nivelul organizațiilor sociomedicale sub forma unui ghid practic pentru managerii din acest domeniu:

1. În majoritatea unităților sanitare, autoritatea derivă din multiple surse: ierarhice, controlul asupra unor resurse critice, expertiza și carisma. Managerii care doresc să fie eficienți într-un asemenea mediu trebuie să fie în stare să diferențieze sursele cele mai variate ale autorității, să fie atenți față de bazele propriei autorități și să aibă grijă să acționeze în consonanță cu așteptările celorlalți membri ai organizației. Trebuie evitat „abuzul de domeniu”, asumarea de responsabilități manageriale în virtutea autorității epistemice în domeniul clinic, fără dublarea acestora de competențe specifice managementului.
2. Managerii sanitari trebuie să înțeleagă costurile, riscurile și beneficiile asociate utilizării fiecărui tip de autoritate și trebuie să poată aprecia pe care anume să le folosească în funcție de situație și de oameni.
3. Autoritatea în organizațiile sociomedicale ar trebui considerată mai degrabă ca o resursă limitată, și nu ca una inepuizabilă. De aceea, managerii ar trebui să-și direcționeze eforturile către problemele pri-

oritare sau către acțiunile ce pot avea cele mai mari beneficii, fiind gata să cedeze din autoritate în alte domenii neprioritare.

4. Natura complexă a organizațiilor din domeniul social determină, de regulă, multiplicitatea centrelor de autoritate. Deseori managerii pot influența viața organizației nu prin autoritatea ierarhică, ci prin stabilirea unor relații personale cu ceilalți deținători de autoritate și prin angajarea în diferite „jocuri” de influențare a autorității.
5. Dualitatea autorității și multiplele obiective ale organizațiilor sociale pot duce la conflicte între indivizi și/sau grupuri. În aceste condiții, managerii cu cunoștințe și calități în domeniul negocierii pot să-și sporească autoritatea.
6. O altă modalitate de a spori autoritatea managerială este de a integra activitățile clinice cu cele manageriale. O modalitate utilizată este încurajarea personalului sociomedical de a dezvolta sisteme de monitorizare și evaluare a propriilor performanțe.
7. Organizațiile sociomedicale sînt caracterizate prin multiple niveluri funcționale. În asemenea condiții, atenția trebuie concentrată pe dezvoltarea unor mecanisme formale de coordonare și comunicare între toate aceste niveluri (medical, nursing, administrație etc.).
8. În ultimul timp, presiunile derivate din necesitatea controlului costurilor, oferta crescută a forței de muncă calificate, precum și anumite opțiuni ideologice de orientare spre mecanismele pieței au făcut în multe țări ca poziția managerilor să se întărească față de cea a personalului medical și au oferit o mai mare posibilitate managerilor de a influența comportamentul individual al medicilor. Această posibilitate ar trebui utilizată în continuare de către profesioniștii din domeniul managerial, atît prin dezvoltarea unor aptitudini noi, cît și prin încurajarea implicării personalului medical în funcții manageriale, chiar cu normă întregă, încercîndu-se astfel delimitarea mai clară a domeniului managerial de celelalte domenii de activitate.

Responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini sarcinile asumate și răspunderea în rezolvarea lor cu succes; altfel spus, de la individ se așteaptă îndeplinirea cerințelor concrete de lucru, cînd el ocupă un post anumit în organizație. Individul încheie contract cu organizația pentru îndeplinirea sarcinilor funcției, postului dat în schimbul primirii unei remunerații. Responsabilitatea înseamnă că lucrătorul răspunde pentru rezultatul îndeplinirii sarcinilor în fața persoanei care-i oferă împuternicirea.

Este important de reținut că responsabilitatea nu poate fi delegată. Conducătorul nu poate să transmită responsabilitatea sa subalternului. Chiar dacă

persoana care poartă responsabilitate pentru îndeplinirea unei sarcini nu este obligată să o îndeplinească personal, ea totuși rămâne responsabilă pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii. De exemplu, conducătorul brigăzii chirurgicale delegă multe împuterniciri surorilor medicale. Dar, dacă pacientul va muri din cauza că sora a ales greșit grupa de sânge pentru transfuzie, responsabilitatea pentru aceasta o va purta chirurgul care operează.

Împuternicirile prezintă un drept limitat de a folosi resursele organizației și de a coordona eforturile colaboratorilor pentru îndeplinirea anumitor funcții. Ele se delegă funcției, nu individului. Când individul își schimbă locul de muncă, el pierde împuternicirile lucrului precedent și le capătă pe cele ale lucrului recent.

Împuternicirile sînt limitate de planuri, proceduri, reguli, de factorii mediului extern, spre exemplu, legi și valori culturale. Limitele împuternicirilor formale deseori se încalcă, din cauza puterii și organizațiilor neformale.

Implementarea conceptului împuternicirilor în sfera serviciilor pentru îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor necesită o participare activă fizică și emoțională a angajaților. Participarea personalului la procesul de luare a deciziilor este elementul-cheie al conceptului împuternicirii. Pentru aceasta conducerea trebuie să adopte noi metode care permit angajatului, ce prestează o muncă fizică sau în domeniul asistenței medico-sanitare, să poată implica pacientul, familia, comunitatea să participe la procesul de luare a deciziilor privind asistența medicală, precum și referitor la protejarea dreptului privat.

Delegarea puterilor apare în cazul în care conducerea serviciilor este descentralizată. Delegarea acestor împuterniciri profesioniștilor, organizațiilor nonguvernamentale (ONG) și organizațiilor de apărare a intereselor constituie o parte a implementării conceptului împuternicirii în sistemul sanitar. Puterea statală de guvernare sau promovare în domenii cum ar fi licențierea, acreditarea, instruirea, cercetările științifice și serviciile poate fi delegată autorităților locale sau ONG prin transferarea împuternicirilor sau a fondurilor. Modificările organizatorice trebuie orientate spre descentralizare. Modificările instituționale locale cum ar fi contopirea spitalelor, asistenței de lungă durată, asistenței ambulatorii și serviciilor sanitare publice sînt necesare pentru a asigura o utilizare mai eficientă a resurselor. Integrarea serviciilor în sistemul de asistență comunitară include transferarea fondurilor în interiorul sistemului sanitar districtual de la asistența instituțională la cea comunitară. Astfel de schimbări impun necesitatea evaluării deprinderilor de conducător și a modificării comportamentului angajaților tot mai mult implicați în managementul și elaborarea politicii sanitare.

Împuternicirile sînt de două tipuri: liniare și de aparat.

Împuternicirile *liniare* sînt cele ce se transmit nemijlocit de la conducător la subalterni.

Delegarea împuternicirilor liniare care formează ierarhia nivelurilor de conducere se numește *proces scalar*, iar ierarhia rezultatelor – *lanț scalar*. Cel mai ilustrativ exemplu este ierarhia organizațiilor militare.

Împuternicirile *de aparat*. Aparatul administrativ îndeplinește foarte multe funcții. El poate fi de trei tipuri de bază:

- a) consultativ;
- b) de deservire;
- c) personal.

Aparatul consultativ. Atunci cînd conducerea liniară se confruntă cu unele probleme care necesită o calificare specială, ea poate să invite temporar sau permanent specialiști și astfel să formeze aparatul consultativ.

Aparatul de deservire. Exemplu de astfel de aparat este serviciul personal care există la fiecare organizație. Serviciul personal ține dosarele personale ale fiecărui colaborator, selectează persoane pentru îndeplinirea anumitor funcții.

Aparatul personal. Este o varietate a aparatului de deservire, care se formează atunci cînd conducătorul își găsește un secretar sau un ajutor. Aparatul personal este obligat să îndeplinească ceea ce cere conducătorul. Chiar dacă aparatul personal nu are împuterniciri formale, totuși membrii lui pot avea putere mare. Secretarii personali ai conducătorilor verigii superioare deseori pot avea o putere care întrece cu mult împuternicirile lor formale.

Limitarea normei de conducere. Numărul de lucrători ce se supun nemijlocit conducătorului prezintă *norma lui de conducere*. Dacă norma nu va fi limitată într-un anumit mod, atunci va apărea supraîncărcarea conducătorului și dezordinea. Această problemă poate fi rezolvată folosind principiul unui singur șef. Norma de conducere se consideră a fi 8-10 persoane.

5.4. Controlul. Conținut și necesitate

În sensul cel mai larg, **controlul** desemnează procesul prin care o persoană, un grup sau o organizație impune sau influențează acțiunea altei persoane, altui grup sau altei organizații.

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

Controlul managerial este procesul prin care cadrele de conducere din organizație se asigură că subordonații se comportă și acționează în conformi-

tate cu planurile, structura și regulile acesteia. Prin prisma definiției, funcția de control are două laturi indivizibile: una pasivă, de înregistrare și evaluare a performanțelor, și una activă, de corectare a acestora.

Reacția oamenilor la termenul de *control* este, în general, negativă, el fiind asociat cu constrângerea, manipularea, forțarea sau intenția vădită de a descoperi nereguli sau disfuncționalități în activitatea individului, grupului sau organizației. Uneori, prin control se înțelege și *evaluare*, considerându-se că nu se poate aprecia gradul apropierii de obiectivul prefigurat, fără măsurarea elementului de comparat (rezultatul activității, performanța) cu obiectivul respectiv (etalonul).

Cei care delimitează controlul de evaluare pleacă de la faptul că, în timp ce controlul se realizează pe parcursul desfășurării unei activități, pentru a afla dacă evoluția ei corespunde celei prestabilite, evaluarea este o diagnoză a rezultatelor activității, cu accent pe explicarea cauzelor care au provocat abateri de la valorile previzibile. Pentru a surprinde această distincție, în unele lucrări se consideră că funcția care încheie, practic, ciclul managerial trebuie să se numească funcția de *control-evaluare*. În practică, evaluarea este, pe de o parte, o componentă esențială a controlului și o condiție a desfășurării și finalizării lui. Pe de altă parte, în absența controlului, evaluarea nu ar avea sens.

Necesitatea controlului izvorăște, mai întâi de toate, din resursele limitate ale organizației. Dacă resursele ar fi abundente, nimeni nu și-ar pune problema evaluării și controlării modului lor de utilizare. Nimeni nu s-ar preocupa de planificarea modului lor de utilizare, de structurarea și coordonarea activității în funcție de ele. Cum limitarea este o trăsătură universală a resurselor, organizația planifică mărirea rezultatelor generate prin combinarea resurselor disponibile. Din același motiv, ea protejează resursele, pentru a nu fi folosite în alte scopuri decât cele prevăzute și pentru a nu fi risipite.

Rezultă, deci, rolul și însemnătatea controlului, pornind și de la adevărul confirmat de viață că orice activitate sau persoană trebuie supusă controlului, fără excepție, exercitarea acestuia neputând fi considerată o manifestare a neîncrederii sau o ingerință. Cu alte cuvinte, nu pot exista nici un fel de „zone închise” pentru control, viața demonstrând că orice încercare în acest sens nu a avut decât consecințe negative.

Informațiile colectate și prelucrate în procesul controlului sînt esențiale pentru finalizarea funcției de previziune și pentru începerea unui nou ciclu managerial în organizație (previziune, planificare, organizare, coordonare, motivare și control).

Există trei tipuri de control: *preliminar*, *curent*, *definitiv*. După modelul de efectuare aceste tipuri sînt asemănătoare, pentru că au același scop – de a

favoriza ca rezultatele obținute să fie mai aproape de cele cerute. Aceste tipuri se deosebesc doar după felul de efectuare.

Controlul preliminar se efectuează pînă la începerea lucrului de către organizație. Modul de bază pentru efectuarea controlului preliminar este realizarea anumitor reguli, proceduri și direcții de comportare. În organizații controlul preliminar se folosește în trei direcții-cheie: pentru oameni, resurse materiale și resurse financiare.

Controlul preliminar asupra resurselor umane se efectuează analizînd amănunțit cunoștințele profesionale, deprinderile necesare pentru îndeplinirea unei anumite funcții și selectarea celor mai calificați specialiști. Controlul preliminar asupra resurselor materiale se efectuează obligatoriu în toate firmele de producție prin elaborarea standardelor de niveluri minimale acceptabile ale calității materiei prime primite. Un mijloc important al controlului preliminar asupra resurselor financiare este bugetul.

Controlul curent. El se efectuează nemijlocit în timpul lucrului. De cele mai dese ori obiectul lui sînt subalternii. Chiar dacă este curent, el totuși se bazează mai ales pe rezultatele obținute.

Pentru a efectua acest control, aparatul de conducere are nevoie de o legătură inversă. Legătura inversă reprezintă datele despre rezultatele obținute. Sistemele de legătură inversă permit conducătorului să corecteze direcția de comportare astfel ca să evite devierea organizației de la calea cea mai eficientă pentru atingerea scopului.

Controlul definitiv. În limitele acestui control, la fel, se folosește legătura inversă, dar după ce a fost îndeplinit tot lucrul, după o anumită perioadă de timp stabilită în prealabil. Deși controlul se efectuează prea tîrziu pentru a reacționa la probleme în momentul apariției lor, totuși el are două funcții:

1. Controlul definitiv oferă conducerii informația necesară pentru planificare, în caz dacă se presupune că un lucru analogic va fi efectuat pe viitor.
2. Funcția de a forma motivație.

Orice organizație trebuie să folosească variate sisteme de control, aplicîndu-le pe cele care se potrivesc cel mai bine specificului ei. Ea poate adopta mai multe sisteme de control pentru fiecare categorie de resurse pe care le angajează. De asemenea, fiecărui nivel managerial îi corespunde o anumită zonă de control.

Pe lîngă controlul managerial, în orice organizație se manifestă, deschis sau mascat, conștient sau automat, controlul grupului de muncă și autocontrolul.

Controlul managerial vizează în exclusivitate comportamentul uman. Nu există o strategie universală de control, aplicabilă în orice circumstanțe. De

regulă, strategiile de control sînt interdependente, ceea ce face ca managerii să utilizeze combinații de strategii.

Deosebim următoarele strategii:

- Controlul prin politica de personal;
- Controlul prin structura formală a organizației;
- Controlul prin reguli și reglementări formale;
- Controlul financiar;
- Controlul cu ajutorul mașinilor și aparatelor;
- Controlul prin evaluarea performanțelor.

Procesul de control implică măsurarea performanțelor, compararea lor cu standardele și aplicarea acțiunilor de corectare a abaterilor nedorite. El cuprinde următoarea succesiune de acțiuni:

- 1) stabilirea standardelor de performanță;
- 2) evaluarea performanțelor efective;
- 3) compararea performanțelor efective cu standardele și stabilirea abaterilor și a cauzelor acestora;
- 4) adoptarea măsurilor de reglare a organizației și a structurilor sale organizatorice.

Componentele procesului de control sînt reprezentate în schema-bloc din *figura 5.2*.

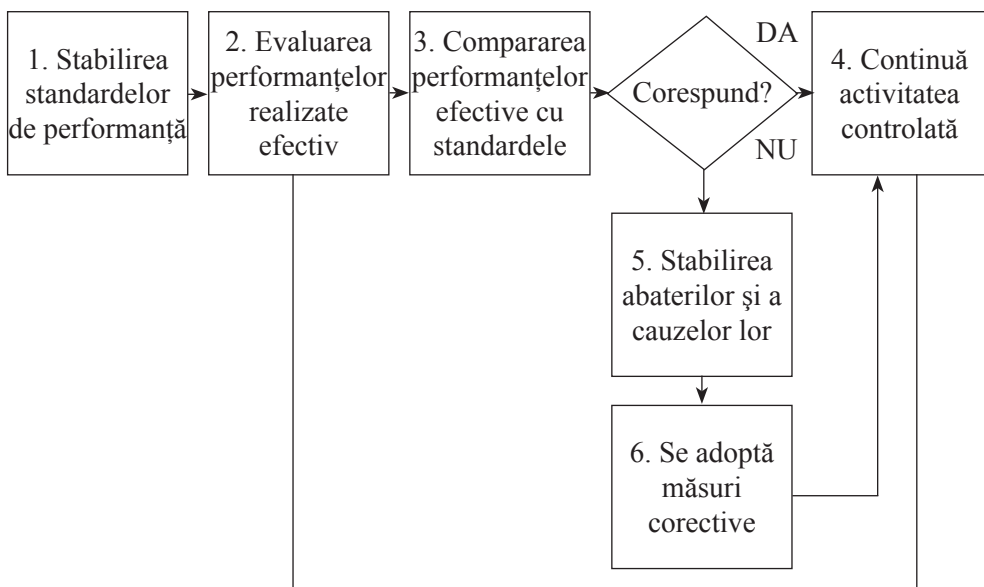


Fig. 5.2. Procesul de control

a. Stabilirea standardelor de performanță

Standardul reprezintă o măsură-etalon folosită pentru compararea altor valori. Obiectivele, normele, normativele, nivelul planificat al procesului instructiv reprezintă standarde de performanță, care exprimă dezideratele propuse de organizație sau o verigă organizatorică a acesteia într-un anumit timp. Dacă obiectivele sînt definite în termeni mai vagi, ca linii generale de acțiune, este necesar ca ele să fie precizate prin standarde de performanță, pentru a putea aprecia nivelul de realizare a obiectivelor.

Prin această componentă se urmărește, în primul rînd, determinarea situației ideale, adică a situației ce ar trebui să existe, pe baza intrărilor în sistemul de control, provenite din norme, reguli și prescripții din partea sistemului legislativ-normativ și din indicații și orientări din partea sistemului managerial. În al doilea rînd, are loc procesul de fixare a toleranțelor ce se pot lua în considerație în compararea situației ideale cu situația reală. În al treilea rînd, are loc stabilirea situației reale, adică a situației de fapt.

b. Evaluarea performanțelor efective

Această evaluare presupune măsurarea rezultatelor obținute de organizație și de verigile ei organizatorice. Performanțele efective se măsoară și se exprimă prin aceleași unități de măsură ca și standardele de performanță. Evaluarea performanțelor efective se referă în mod concret la evidențierea nivelului exercitării funcției de conducere, nivelului pregătirii pentru activitatea subalternilor, nivelului de organizare a muncii, nivelului conducerii logisticii, nivelului activității economico-financiare etc.

Dacă standardele sînt stabilite în mod corect și dacă există mijloace disponibile pentru determinarea cu exactitate a ceea ce fac subordonații, aprecierea performanței devine destul de ușoară. Deci, evaluarea eficientă a rezultatelor presupune identificarea rezultatelor bune sau rele și culegerea de informații, a căror veridicitate este influențată de următorii factori:

- complexitatea obiectivelor;
- claritatea formulării obiectivelor;
- previzibilitatea activității.

c. Compararea performanțelor efective cu standardele și stabilirea abaterilor și cauzelor acestora

Etapa determină gradul corespunderii performanței actuale sau reale cu standardul performanței. De regulă, compararea descoperă abateri. Ca atare, cadrele de conducere sînt datoare să precizeze abaterile acceptabile, iar cînd din comparație rezultă abateri inacceptabile, este necesar să ia măsuri de redresare a situației.

Neîncadrarea în standarde ridică mai multe probleme:

- cât de reale sînt standardele;
- în ce măsură standardele corespund caracteristicilor de calitate ade-vărate (percepute ca atare de individ);
- utilizarea necorespunzătoare a personalului, tehnologiei, echipamen-telor, resurselor financiare ale organizației implică rezultate.

Utilizarea unor diagrame de control sau precontrol permite semnalizarea rapidă a apariției unor cauze, dar nu precizează natura acestora și gradul de influență a fiecăreia în parte. Dacă orice abatere este atribuită din oficiu nepri-ceperii, neatenției, nepregătirii sau lipsei de interes a individului, atunci este puțin probabil ca el să aducă în timp util la cunoștința cadrului de conducere, iar acțiunile corective pot astfel întârzia, cu însemnate pierderi pentru organi-zație. O investigație atentă și riguroasă poate duce, în multe cazuri, nu numai la înlăturarea cauzelor, dar și la apariția unor standarde noi, mai ales de natură primitivă.

d. Adoptarea măsurilor de reglare a organizației și structurilor ei organizatorice

Reglarea reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse de cadrele de con-ducere în vederea menținerii stabilității organizației, a structurilor ei or-ganizatorice, adică a capacității acesteia de a-și realiza obiectivele. Ea are la bază mecanismul conexiunii inverse (feedback), care reprezintă acțiu-nea ieșirii asupra intrării, prin intermediul căreia un sistem se autoreglează menținîndu-și stabilitatea (homeostaza).

Conexiunea inversă este reprezentată în *figura 5.3*.

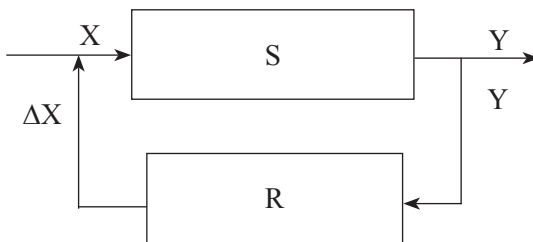


Fig. 5.3. Schema conexiunii inverse

Starea de ieșire Y a sistemului reglat S este transmisă reglatorului R , care o transformă în starea sa de ieșire ΔX . Starea de ieșire a reglatorului se adaugă la valoarea intrării X a sistemului S și se obține astfel noua stare de intrare a sistemului S , care are valoarea $X + \Delta X$. Corecția intrării sistemului S depinde de starea de ieșire Y . Dacă notăm cu Z norma dorită a stării de ieșire a sis-temului reglat, rolul reglatorului constă în aceea că prin corecția efectuată

asigură realizarea stării de ieșire stabilite, adică $Y=Z$. Deci reglatorul, pe baza conexiunii inverse, are rolul de a asigura stabilitatea sistemului.

Un sistem este stabil atunci cînd, independent de modificările care intervin la intrare sau de dereglările apărute în interiorul sistemului, își menține starea de ieșire.

Rolul de reglator al organizației îl dețin cadrele de conducere, care mențin starea de ordine și de reorganizare a acesteia. Reglarea se face pe baza informațiilor privind abaterile înregistrate de la nivelul obiectivelor, normelor, normativelor, standardelor de calitate, precum și a informațiilor privind cauzele care au generat abaterile. Prin adoptarea măsurilor de reglare se asigură realizarea obiectivelor prevăzute, care reprezintă, de altfel, rolul fundamental al funcției de control.

Cele menționate se întemeiază pe generalizarea practicii controlului în structurile organizatorice, care demonstrează că fără această ordine logică și cronologică de transformare a intrărilor în ieșiri nu poate fi vorba de control. Astfel, pe de o parte, controlul trebuie să aibă norme și informații-constatări, care să-i permită confruntarea situației de fapt cu situația care trebuie să fie, iar pe de altă parte, controlul nu poate exista, dacă nu produce măsuri ca urmare a exercitării sale, adică orice intrare în sistemul de control să aibă o ieșire corespunzătoare.

Acestea permit formularea a două principii de mare însemnătate practică în activitatea de control din structurile organizatorice și anume:

- 1) simpla constatare, fotografiere sau informație asupra situației de fapt nu înseamnă control, ele constituind doar intrări în acest sistem;
- 2) nici o acțiune a controlului nu se poate încheia fără măsuri.

Valoarea practică a acestor principii în organizație are în vedere faptul că sînt încă numeroase organe de control, care consideră ca fiind control numai constatarea, inventarierea și înregistrarea situației de fapt a neregulilor și abaterilor, fără să considere că acțiunea controlului este un proces complex care, în final, trebuie să declanșeze un ansamblu de măsuri.

Cît privește procesul de perfecționare a controlului pe baza conexiunii inverse în interiorul sistemului de control, experiența și practica au dovedit că, cu prilejul elucidării problemelor depistate în urma controlului, se observă unele neclarități, confuzii, omisiuni sau chiar greșeli care necesită date noi sau precizări, prin completarea controlului inițial. Totodată, cu prilejul elucidării problemelor se trag concluzii, se analizează calitatea controlului și se dispun măsuri de îmbunătățire ulterioară a acesteia.

Concluzia dată are o mare valoare practică, întrucît controlul nu se poate limita numai la măsuri de înlăturare a neajunsurilor, sau numai la sancțiuni.

Ațiunea și finalitatea sistemului de control presupun declanșarea simultană a unor măsuri, soluții și propuneri pentru:

- înlăturarea și prevenirea neajunsurilor;
- îmbunătățirea activității și creșterea eficienței acesteia;
- perfecționarea normelor și reglementărilor în vigoare.

De regulă, oamenii reacționează negativ la control și manifestă rezistență sau opoziție față de el. Cauzele acestui fenomen se pot rezuma în felul următor:

- *Control excesiv*: are loc atunci când organizația încearcă să impună anumite lucruri care se consideră a fi exagerate (de exemplu, tipul coafurii, ora prânzului, îmbrăcămintea etc.).
- *Focalizarea nepotrivită*: are loc atunci când sistemul de control este prea îngust sau se concentrează prea mult pe variabile cuantificabile, nelăsând loc pentru analize sau interpretări.
- *Recompense pentru ineficiență*. Este vorba despre utilizarea bugetelor alocate pentru diferite probleme.
- *Responsabilitate*. Controlul efectiv și eficient creează responsabilitate. În acest caz opun rezistență acei care nu-și fac eficient datoria.

Pentru depășirea rezistenței față de control se impun:

- încurajarea participării: când angajații sînt antrenați în sistemul de control, nu mai opun rezistență;
- folosirea evidențelor și bilanțelor;
- crearea unui control eficient.

Caracteristicile controlului eficient. Pentru ca orice formă de control să-și poată îndeplini sarcina sa de a asigura atingerea scopului de către organizație, el trebuie să dispună de unele însușiri:

1. *Direcția strategică a controlului*. Controlul trebuie să aibă un caracter strategic, adică să oglindească și să susțină prioritățile generale ale organizației.
2. *Orientare asupra rezultatelor*. Scopul final al controlului constă în rezolvarea sarcinilor apărute în fața organizației. Întreprinderea anumitor măsuri și informarea despre rezultatele lor constituie mijloace importante de atingere a scopului. Pentru a fi eficient, controlul trebuie să fie integrat cu alte funcții ale conducerii.
3. *Să corespundă cauzei*. Pentru a fi eficient, controlul trebuie să corespundă modelului de activitate controlat. El trebuie să evalueze obiectiv care sînt prioritățile.
4. *Să fie efectuat la timp*. Controlul trebuie să fie făcut în timp util, adică într-un interval de timp care să corespundă 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 și să fie mai economicos. Dacă sistemul controlului este foarte complicat și oamenii nu îl înțeleg, un asemenea sistem nu poate fi eficient. Un sistem complicat duce la dezordine, iar aceasta înseamnă pierderea controlului asupra situației.
7. *Să fie economicos.* Dacă cheltuielile folosite pentru sistemul controlului depășesc avantajele create de el, atunci e mai bine ca organizația să nu folosească acest sistem al controlului.

Așadar, controlul este eficient, dacă el are un caracter strategic, este îndreptat spre atingerea unor rezultate concrete, este făcut în timp util, este mobil, simplu și economicos.

PLANIFICAREA. PLANIFICAREA STRATEGICĂ – FUNCȚIE IMPORTANTĂ A MANAGEMENTULUI

- *Noțiuni de planificare și plan*
- *Planificarea serviciilor medicale*
- *Principiile planificării sanitare*
- *Metode, forme și etape de planificare*
- *Planificarea strategică*
- *Evaluarea factorilor externi și celor interni*
- *Marketing*
- *Epidemiologie și management*

6.1. Noțiuni de planificare și plan

Planificarea a apărut relativ recent. Noțiunea de *plan* s-a introdus ca metodă de bază prin care se urmăresc obiectivele creșterii economice și pentru ca anticiparea în realizarea acestor obiective să aibă asigurate resursele necesare. Apoi ea a intrat în practica curentă și a celorlalte sectoare de activitate, inclusiv în sectorul sanitar.

Nu orice plan înseamnă planificare. Ea se aplică pentru a asigura rezolvarea unor probleme stabilite cu un scop bine determinat și constă în elaborarea și conducerea pe bază de plan a realizării unor opțiuni pentru atingerea scopului.

Cînd intenționăm să facem, să ameliorăm ceva în viitorul imediat sau îndepărtat, stabilirea obiectivului este însoțită și definitivată de compatibilitatea conjunkturală și de asigurarea resurselor. Aceste două condiții sînt esențiale. Fără încadrarea în realități și posibilități, scopul este inoportun sau nerealizabil. Se impune selectarea obiectivului dintr-o listă de necesități conform scopului, corelării cu sectoarele interne și externe ce asigură materialele, banii, tehnicitatea, cadrele etc.

*Planificarea constituie o serie de operațiuni de stabilire, execuție și de evaluare a îndeplinirii obiectivului în scopul ameliorării unei situații în viitor. Esența metodei constă în a hotărî, înainte de a executa, ațit ce, cu ce, cum și în ce termen, cît și întreaga suită de operațiuni necesare pentru a se realiza scopul. Documentul care conține datele, operațiile și activitățile ce se anticipează se numește **plan**. El însumează totalitatea prevederilor de dezvoltare, concretizate în sarcini și obiective ce trebuie îndeplinite într-o perioadă de timp, precum și mijloacele de realizare a acestora, constituind un cadru coordonat și echilibrat.*

Planul servește drept instrument principal în conducerea și executarea activităților proiectate, precum și în aprecierea îndeplinirii acestora.

Prin stabilirea anticipată a principalelor ameliorări în sănătatea populației în raport cu resursele colectivității și executarea acestor prevederi pentru asigurarea viitorului, planificarea reprezintă o metodă ce permite a lucra cu un scop și a nu lucra „în derivă”, zi de zi. Planificarea este, în același timp, un proces care permite schimbări pentru obținerea de ameliorări; este o activitate multidisciplinară ce se desfășoară sistemic pentru realizarea obiectivului stabilit.

6.2. Necesitatea și importanța planificării serviciilor medicale

Obiectivele planificării sanitare țin de satisfacerea nevoilor de dezvoltare social-economică și cu referire la programul general de dezvoltare a colectivității.

Multitudinea și diversitatea nevoilor de sănătate ale populației nu pot fi satisfăcute doar de către sectorul sanitar, pentru că resursele necesare aparțin colectivității, iar realizarea profilaxiei primare și asigurarea bazei materiale pentru asistența medicală aparțin celorlalte sectoare social-economice (industrie, construcții, agricultură, educație etc.) care, la rândul lor, au propriile nevoi și direcții de dezvoltare. Situația este dificilă în teritoriile unde serviciile medicale aparțin diferitor sectoare; în asemenea caz, pentru satisfacerea nevoilor de sănătate, mereu în creștere, trebuie să se apeleze la alte soluții și tactici. Deoarece sănătatea populației este condiționată de factori social-economici, planificarea sanitară pentru realizarea unei sănătăți mai bune nu privește strict doar îngrijirile medicale. Realizarea sau dezvoltarea numai a acestora asigură refacerea sănătății la un număr de persoane, dar nu realizează ameliorarea sănătății colectivității. Cîmpul de preocupări începe de la factorii generali și trece la cei medicali, adică de la acțiunile ce promovează și întăresc sănătatea (conceptul și condițiile de viață, ce depind de celelalte sectoare social-economice) spre cele care realizează apărarea și refacerea sănătății (care vizează în cea mai mare parte serviciile medicale). Ca urmare, în funcție de faptul cui aparțin factorii și resursele, în planificarea unei sănătăți mai bune participă conducerea colectivității care dirijează și antrenează întregul sistem social-economic, fiecare sector social-economic, organizațiile de masă, precum și serviciile medicale.

În cadrul sistemului socioeconomic general al colectivității, ca și în interiorul subsistemului sanitar, nici o componentă a acestora nu-și poate plani-

fica și realiza o dezvoltare cu mult peste limitele subsistemului din care face parte și ale sistemului general. Întâi, deoarece nu poate avea resursele necesare din cauza dependenței de resurse; apoi, chiar dacă s-ar realiza, ar duce la o dezarmonie, dacă nu la un dezechilibru în propriul sistem sau / și în sistemul general, lăsând alte componente cu puține resurse sau fără acestea. Specialiștii din serviciile medicale trebuie să țină seama de imperativul interdependenței obiectivelor lor cu cele ale altor sectoare; de faptul că, în ultimă instanță, realizarea solicitărilor depinde nu numai de fondurile bănești, ci și de posibilitățile sectoarelor care execută solicitările (clădiri, aparate, instrumente, medicamente etc.). Dacă în faza de propuneri a planului sanitar s-ar însuma toate obiectivele cerute, s-ar ajunge la un sector sanitar nu în expansiune, ci în explozie. Un astfel de sector sanitar, desprins de mănunchiul general, n-ar avea nici un sens. Același imperativ al coerenței este valabil și pentru componentele propriului sistem sanitar: nu se pot investi resurse mai mari numai în sectorul spitalizării sau cel al depistării bolilor în rîndurile populației, ori numai în dotarea cu aparatură etc., pentru că în acest caz celorlalte componente nu le-ar rămîne resurse să funcționeze pe baza materială existentă. Totodată, în consumarea fondurilor bănești planificate nu se pot cheltui toate fondurile bugetare într-un singur trimestru, întrucît pentru restul anului unitatea medicală ar rămîne fără mijloace financiare. Datorită aceluiași imperativ al coerenței, planificarea sanitară este posibilă numai în situația cînd toate celelalte componente ale sistemului general lucrează pe bază de plan. Mai mult decît atît: cu cît se înaintează de la eșalonul medical de bază (spitale raionale, instituții medicale de specialitate) spre vîrfurile piramidei sistemului organizatoric sanitar, cu atît crește cîmpul dependenței de celelalte sectoare ale sistemului general social-economic.

Pe lîngă rolul de a căuta soluții de asigurare a unui echilibru – în primul rînd, între componentele propriului sistem (intrasectorial), din cauza resurselor limitate –, planificarea sanitară are sarcina dificilă de a releva prioritățile și a face renunțări, pentru că rezolvarea simultană a tuturor problemelor de sănătate a populației nu este posibilă, iar abordarea concomitentă a tuturor acestor probleme ar duce la risipirea resurselor și, implicit, nu ar rezolva nici o problemă. În același proces al planificării – de stabilire și executare a planului –, pe lîngă previziune și dirijare, intervin și celelalte funcții ale conducerii – de organizare și de control. La rîndul său, planificarea este o parte a procesului de decizie, unde componentele deciziei ce au soluții apropiate sînt în competiție. În asemenea cazuri rolul planificării este de a practica intervenții selective într-un sistem mobil și complex, oferind elementele necesare pentru asigurarea unui viitor mai bun, pentru armonizarea componentelor sistemului

sau pentru opțiuni în care latura umanitară a obiectivului are prioritate față de cea financiară.

Ca urmare, necesitatea de a planifica și importanța planificării decurg tocmai din diversitatea situațiilor, nevoilor și posibilităților, din competiția dintre elementele sistemului și din diversitatea soluțiilor, a eficacității și eficienței acestora pentru a asigura continuu o sănătate mai bună. De aceea, planificarea sanitară, ca și planificarea în general, constituie și un mijloc de rezolvare a unor situații complexe, ea identificând și reducând diferențele dintre existent și necesar, dintre nevoi și resurse, operând intrasectorial și extrasectorial, ordonând prioritățile lor și intervenind cu adaptări la situații imprevizibile pe parcursul executării planului, pentru a se realiza scopul stabilit. Așadar, planificarea sanitară – ramură adaptată pentru sistemul sanitar al disciplinei de planificare – în sinteză își justifică importanța pentru că oferă elementele și intervine în:

- a) dirijarea activității;
- b) organizarea științifică a activității și a acțiunilor;
- c) mobilizarea și valorificarea resurselor umane și celor materiale;
- d) creșterea eficacității și eficienței;
- e) introducerea programului tehnic și științific;
- f) echilibrarea și armonizarea subsistemelor sanitare cu sistemul teritorial.

De aici reiese și necesitatea ca personalul medical să cunoască conținutul și limitele planificării.

6.3. Principiile de bază ale planificării sanitare

În exercitarea rolului său, planificarea serviciilor medicale folosește următoarele principii:

a) *al dezvoltării proporționale a elementelor sistemului* prin determinarea nevoilor și posibilităților și prin intervenție în elaborarea și coordonarea armonizărilor (eșaloane medicale, specialități, teritorii etc.). Demisionarea și fundamentarea acestora se face pe baza indicatorilor de sănătate și de morbiditate, a indicatorilor ce stabilesc stadiul de echipare, dotare și încadrare (servicii de ambulatoriu și spitalicești, aparatură, cadre etc.); a celor care arată volumul lor de activitate și gradul de utilizare (consultații, depistări, vaccinări, zile de spitalizare etc.), costul (pentru o depistare clinică sau de laborator, pentru o zi de spitalizare etc.) și eficiența (ca raport între eforturile umane, materiale și financiare depuse și efortul util obținut);

b) *al interdependenței componentelor micro și macrosistemului – general, teritorial și sanitar.* După cum s-a menționat deja, acest principiu este valabil atât pentru sistemul organizatoric sanitar (teritorial și național), cât și pentru sectoarele activității social-economice la nivelul fiecărui teritoriu și la nivel național. La elaborarea planului, precum și la realizarea lui se urmărește ca propunerile și sarcinile de plan pentru obiectivul unui sector (de exemplu, producerea de medicamente) să fie asigurate de către toate celelalte sectoare care au activități specifice lor (materie primă, transporturi, energie etc.);

c) *al continuității în planificare,* care constă din îmbinarea planificării curente cu cea de perspectivă, prima derivînd din cealaltă și ambele fiind necesare pentru a se atinge scopul stabilit. În acest sens, din planurile pentru perioade îndelungate, ce conțin direcțiile și obiectivele fundamentale, se extrag planurile pe perioade scurte și planurile curente, care conțin sarcinile anuale și trimestriale. Planurile curente concretizează obiectivele planurilor de perspectivă la nivel de macro și microsistem, îndeplinirea lor asigurînd realizarea direcțiilor din planurile de termen lung.

Prin acest principiu al continuității se asigură îmbinarea obiectivelor imediate cu cele de perspectivă ale sănătății în general și ale fiecărui sector în parte la nivel național și teritorial.

Așadar, la nivel teoretic și practic, după durata pentru care se face anticiparea și după gradul de detaliere, planurile sanitare, ca și în celelalte sectoare, sînt de două feluri, ele elaborîndu-se și executîndu-se:

- *pe termen lung* (de obicei, pe 5 ani): sînt elaborate pe baza prognozelor, se mai numesc *planuri de perspectivă* și conțin anunțarea scopului, obiectivelor și resurselor necesare;
- *pe termen scurt:* se sprijină pe direcțiile planurilor de perspectivă; se numesc *planuri curente* sau *anuale*, conțin cu atât mai multe detalii și preconizează cu atât mai multe activități proprii cu cât durata acestora este mai scurtă.

d) *al argumentării științifice a direcțiilor de bază ale planului,* indicii căruia se sprijină pe datele ce caracterizează tendințele morbidității și necesitățile de asistență medicală și deservire curativ-profilactică a populației;

e) *al îmbinării planificării teritoriale și celei de ramură,* adică legătura organică a planurilor departamentale cu planurile unor anumite teritorii administrative.

Trebuie să se țină cont de factori cum ar fi distribuirea forțelor de producție, caracterul așezării locuitorilor (mai ales în sate), structura de ramură a instituțiilor serviciilor medicale și potențialul lor, consecutivitatea construcției lor etc.

6.4. Metodele și formele de planificare

În activitatea de planificare, de fundamentare a nevoilor și de corelare a acestora cu posibilitățile de micro și macrosistem (unitate și, respectiv, ramură, teritoriu) se folosesc în principal cinci metode:

a) **metoda balanțelor**: se determină proporțiile necesare între ramuri și subramuri și se fundamentează echilibrul necesar dezvoltării economice. Din punctul de vedere al obiectului, balanțele pot fi:

- *materiale* – ele se întocmesc pe produse (mijloace de producție, principalele bunuri de consum) și corelează resursele cu nevoile pentru fiecare produs;
- *valorice*: balanța produsului social, a venitului național, bugetul de venituri și cheltuieli etc.;
- *a forței de muncă*, care coordonează resursele forței de muncă pe categorii cu utilizarea lor, cu necesitățile pentru fiecare ramură a economiei;

b) **metoda normării** utilizată concomitent cu metoda balanțelor și care stabilește: consumul de materii prime, materiale etc. necesare pentru realizarea eficientă a activității. În sectorul sanitar există norme obligatorii (la alocația de hrană, retribuția personalului, consumul de energie, de combustibil etc.) la toate materialele de întreținere. Separat de acestea există bareme pentru echipament și cazarmament (halate, lenjerie pentru bolnavi, cearșafuri etc.);

c) **metoda analitică**, folosită pentru aprecierea nivelului inițial și nivelului obținut la compararea planului cu analiza îndeplinirii lui. Cu ajutorul acestei metode se determină indicii de sănătate a populației, măsura de asigurare a populației cu personal medical, cu paturi de spital; se calculează indicii de volum ai asistenței medicale (% spitalizării, frecvența medie la un locuitor pe an) etc.;

d) **metoda comparației** – parte componentă a metodei analitice; cu ajutorul ei se poate determina direcția proceselor de dezvoltare, se pot aprecia diferiți indici ca, de exemplu, cel al morbidității, al mortalității, adică se compară indicii în dinamică, pe parcursul câtorva ani, sau indicii analogici ai diferitelor teritorii administrative;

e) **metoda economică**, cu ajutorul căreia se pot demonstra din punct de vedere științific variantele optime ale planului.

În planificarea și organizarea serviciilor medicale se folosesc, de asemenea, următoarele metode: programarea liniară, teoria deservirii în masă, metode de cercetare statistică (*Monte Carlo*), modelarea matematică ș. a.

Din punctul de vedere al obiectivului urmărit, la nivelul unei unități economice (întreprinderi), planificarea îmbracă două forme: tehnico-economică și operativă.

a. *Planificarea tehnico-economică* cuprinde întocmirea planului de perspectivă (de regulă, pe 5 ani, în care se fundamentează dezvoltarea unității, precum și căile și mijloacele de realizare a sarcinilor de plan) și a planurilor curente anuale, în care se detaliază și se apreciază sarcinile din planul de perspectivă. Planificarea tehnico-economică se realizează cu ajutorul planului economico-social al unității – parte integrantă a planului național unic, care reprezintă programul întregii activități tehnico-productive, financiare și sociale pe o anumită perioadă.

b. *Planificarea operativă* execută distribuirea și detalierea sarcinilor de plan: în teritoriu (de exemplu, în cadrul structurii organizatorice, a spitalului orășenesc – pe dispensare, pe secțiile și serviciile spitalului etc.) și în timp (pe trimestre, luni).

6.5. Etapele procesului de planificare sanitară

Folosirea planificării ca metodă de conducere a serviciilor de sănătate cere cunoștințe, experiență și stăpânirea tehnicilor statistico-matematice. În plus, sînt necesare informații pertinente, unele special culese, despre întregul sector sanitar, precum și despre celelalte sectoare social-economice din teritoriu, care ar reda ponderea fiecărui sector și dependența lor în cadrul sistemului teritorial, contribuția la soluționarea problemelor de sănătate și posibilitățile de participare la rezolvarea lor. Imaginea completă a cadrului general este întotdeauna necesară cînd hotărîrile anticipează acțiunile și resursele pentru stabilirea și realizarea obiectivelor.

În scopul ameliorării sănătății populației, activitățile care se desfășoară înainte de stabilirea obiectivului și pînă la realizarea lui se prezintă sub formă de etape ce sînt cuprinse în procesul de planificare:

I. La etapa de început se analizează și se exprimă prin indicatori situația stării de sănătate a colectivității, formulîndu-se problemele de sănătate ale populației. În raport cu ponderea în colectivitate a fiecărei probleme (niveluri, distribuție, gravitate, implicații) și cu tendința acestora se stabilește ierarhizarea lor, începînd cu cele mai importante. Apoi se ia fiecare problemă și se indică în dreptul ei: ce e necesar de executat și cît se poate realiza în raport cu stadiul științific și cel tehnic, în cît timp se poate obține un grad de schimbare favorabilă, ce alte sectoare nemedicale pot participa și cu ce pot ele contribui, de care și de cîte resurse materiale și umane au nevoie serviciile medicale și pe cîte se poate conta. Sarcina principală a planului este de a se asigura că

obiectivele sînt în concordanță cu resursele. Această etapă din procesul de planificare este laborioasă și hotărîtoare pentru conținutul planului.

II. Etapa următoare constă în căutarea și elaborarea mai multor variante de rezolvare pentru fiecare problemă. Pentru stabilirea variantei optime, se apelează la tehnici de cercetare operațională și la cele de economie sanitară. Ele oferă elementele necesare raționamentului și deciziei în precizarea opțiunii sau în renunțarea la problemă, precum și pentru ordonarea problemelor reținute sub forma listei de priorități.

III. Avînd ca suport lista priorităților problemelor de sănătate și continuînd procesul de planificare, se trece la etapa următoare – stabilirea planului, care conține: formularea clară și completă a obiectivelor și precizarea pentru fiecare obiectiv a resurselor disponibile, a gradului de ameliorare și a duratei în care s-ar putea obține, a relațiilor cu alte unități medicale și cu alte sectoare nemedicale. Așadar, lista priorităților care au resurse disponibile și posibilități tehnice constituie suportul formulării obiectivelor de plan pentru o perioadă determinată.

Pentru punerea în lucru și dirijarea îndeplinirii planului este necesară elaborarea în această etapă a unui program de măsuri tehnice și organizatorice, care cuprinde detalii privind responsabilitățile și competențele repartizate pentru executarea planului, legătura dintre compartimente, calendarul principalelor operații, criterii și indicatori de evaluare a rezultatelor și alte detalii necesare îndeplinirii planului. Cu aceste precizări făcute în programul de măsuri tehnice și organizatorice planul este pregătit a fi pus în lucru.

IV. Următoarea etapă cuprinde activități care au rolul să dirijeze și să urmărească îndeplinirea planului. Aceste activități se execută de către coordonatorul general, care posedă responsabilități și competențe să urmărească continuu și să evalueze periodic realizarea sarcinilor de plan. Coordonatorul general asigură realizarea legăturii dintre compartimente și în cadrul funcției de control – el are competența să rectifice detaliile activităților de îndeplinire a planului cînd apar situații ce n-au putut fi prevăzute la etapa de elaborare a acestuia.

V. Procesul de planificare se încheie cu bilanțul final al îndeplinirii planului. În această etapă, cu aceleași criterii anterior stabilite și practicate, se face evaluarea rezultatelor planificate, apreciindu-se ceea ce s-a obținut în raport cu ceea ce s-a stabilit inițial: eficacitatea tuturor prevederilor planului sau a unei singure acțiuni (de exemplu, a introducerii vaccinării antirubeolice, a tratamentului cu o formă de penicilină a anghinelor streptococice etc.), avantajul unui procedeu terapeutic aplicat în acțiunea de depistare-rezolvare, beneficiul anual la creșterea duratei medii a vieții după programul de preve-

nire și combatere a bolilor cardiovasculare. Asemenea activități de evaluare se întreprind nu numai la începutul sau în finalul planului, ci și pe parcursul desfășurării lui, comparând sistematic realizările obținute cu obiectivele sau scopurile propuse, determinând, rectificând sau înlocuind sarcinile stabilite inițial cu altele mai eficiente sau mai puțin riscante. Astfel, prin informațiile ce se obțin de la evaluare, planificarea suferă influență „în retur”, pentru a-și ameliora propriul proces.

Prin ameliorarea detaliilor tehnice de analiză și de măsurare a rezultatelor evaluarea își găsește utilitatea și intervine în toate etapele principale ale procesului de planificare și are următoarele roluri și semnificații:

- prin aprecierea anticipată a rezultatelor ajută la stabilirea opțiunilor și priorităților, la măsurarea valorii diferitelor variante și la alegerea celei convenabile, la formularea obiectivelor de plan și a oportunității lor; în etapele de început ale procesului de planificare ea are semnificația de anticipare, prospectivă, a unei evaluări apriori;
- în etapa de îndeplinire a planului, evaluarea, măsurând continuu rezultatele, are un rol dinamic de perfecționare a strategiilor de acțiune, de adaptare sau corectare a detaliilor de executare la situațiile imprevizibile, de determinare a realizării situației sănătății populației sau de căutare de noi variante convenabile; intervenția în această etapă este cea mai utilă în sensul executării obiectivului;
- în etapa finală, evaluarea determină în ce măsură au fost realizate obiectivele; apreciază valoarea rezultatelor în raport cu volumul resurselor consumate, activitatea și eficacitatea programului de măsuri tehnice și organizatorice; analizează critic întreaga activitate de pregătire și de îndeplinire a planului. În această etapă ea are o semnificație a posteriori: privind în urmă, ea apreciază retrospectiv toate activitățile desfășurate prin procesul de planificare pentru realizarea scopului. Informarea furnizată după evaluare asigură cunoașterea a ceea ce a rămas de făcut sau a rezultatelor care urmează să apară în continuare.

Prin rolul și utilitatea sa, evaluarea este parte integrantă din orice proces de planificare, controlându-i rezultatele și adaptându-i continuu detaliile. În plus, la planurile de perspectivă, evaluarea ajută la stabilirea îndeplinirii și la bilanțul planului anual, încheind astfel ciclul planificării anuale și declanșând ciclul unui nou plan anual. În dirijarea serviciilor medicale, planificarea devine, astfel, un proces necesar asigurării progresului.

Etape și tehnici similare de planificare există și când obiectivul planificării vizează numai o singură problemă de sănătate la toate vârstele (o clasă

de boli, o boală) ori ameliorarea sănătății unui grup din populația teritorială. Termenul ce se folosește în asemenea situații este cel de *program sanitar*, cu sau fără atașarea unui program propriu de măsuri tehnico-organizatorice, de exemplu: programul de prevenire și combatere a bolilor cardiovasculare sau a cancerului, programul de apărare și promovare a sănătății mintale etc., programul de prevenire și combatere a tuberculozei, a hipertensiunii arteriale etc., programul de sănătate a mamei, copilului și tineretului, a populației ocupate în producția socială etc. sau programul de dezvoltare a bazei materiale și de cadre medicale (superioare, medii), toate aceste programe făcând parte din planul sanitar unic pentru populația unui teritoriu. În aceste cazuri, procesul de planificare trebuie să țină seama de necesitatea participării mai multor unități și eșaloane medicale, de tehnicitatea și de resursele acestora. Când se evaluează rezultatele anticipate sau finale ale unui plan global de ameliorare a sănătății populației sau a unui program sanitar, trebuie să se țină seama că efectele măsurilor ce se planifică apar ceva mai târziu, deci o evaluare finală pripită ar putea fi înșelătoare. De aceea, activitatea de planificare necesită nu numai tehnicitate și experiență, ci și multă negociere între planificatorii sanitari și cei din sectoarele productive, pe de o parte, și între aceștia și cei financiari, pe de alta. În alte situații sînt necesare elaborări de noi soluții mai severe ori de schimbarea termenelor. Planificatorul poate avea, deci, roluri diferite: de negociator, expert în identificarea obiectivelor posibile sau a soluțiilor și strategiei, iar administratorul pune în lucru și urmărește îndeplinirea planului. Planificarea și conducerea acțiunii trebuie să coexiste integrat, pentru că sînt operații interdependente și oferă avantaje reciproce. De reținut că prin planificare nu se caută o soluție ideală, ci una optimă – tehnică plus financiară, rezultată din ordonarea priorităților și corelată cu resursele existente. În același timp, nu trebuie să se confunde competențele: în timp ce planificarea este o obligație pentru toți cei care au responsabilități de decizie, planificatorul nu deține competența de decizie, confundarea competențelor ducînd la complicații în selectarea soluției.

6.6. Planificarea strategică

Planificarea strategică este un proces organizațional sistematic, prin intermediul căruia organizația planifică activitatea sa viitoare. Planificarea strategică este necesară pentru ca organizația să poată reacționa adecvat la schimbările mediului exterior, precum și pentru o mai bună înțelegere a posibilităților actuale și a celor viitoare ale organizației. Conducerea organizației rezolvă această problemă prin determinarea tendințelor economice, sociale

și politice, care pot influența asupra activității ei, precum și prin analizarea și evaluarea resurselor interne ale organizației. Planificarea strategică necesită înțelegerea clară a felului în care aceste două procese influențează elaborarea deciziilor conducerii în scopul îndeplinirii scopului principal al organizației. Acest tip de planificare permite conducerii organizației să prevadă desfășurarea evenimentelor și să planifice activitatea viitoare, să elaboreze principiile generale de stabilire a obiectivelor și sarcinilor organizației și, de asemenea, să stabilească vectorii de bază pentru perspective. Elaborarea detaliată și realizarea planului strategic permite organizației să ocupe o poziție activă, în loc să reacționeze doar la schimbările de situație în domeniul ocrotirii sănătății.

Organizația care face parte din sistemul ocrotirii sănătății participă la două tipuri de planificare: strategică și operativă. Planificarea *strategică* este necesară pentru stabilirea locului organizației în sistemul comun și pentru instituirea direcției activității ei, de care se ocupă conducerea de vîrf a organizației, definindu-i în felul acesta politica. Planificarea *operativă* de obicei se realizează la nivelul mediu al conducerii, care dirijează activitatea curentă a organizației: aici intră elaborarea și realizarea programelor noi și organizarea unor noi servicii, cu alte cuvinte realizarea politicii stabilite în planul strategic. Ca exemplu de planificare strategică poate servi decizia de comprimare a serviciului staționar al spitalului și lărgirea volumului de servicii de ambulatoriu. Exemplu de planificare operativă este elaborarea planului lărgirii centrului medical de familie.

Procesul elaborării planului strategic include patru etape de bază:

1. Evaluarea factorilor externi.
2. Evaluarea factorilor interni.
3. Definirea sarcinilor și obiectivelor principale.
4. Realizarea planului și evaluarea rezultatelor obținute.

Conducerea organizației trebuie să-și asume responsabilitatea pentru elaborarea planului strategic și să aloce în acest scop timpul și resursele necesare. Conducerea este răspunzătoare pentru stabilirea obiectivelor principale ale planului strategic. În stabilirea unor sarcini concrete pot fi implicați lucrătorii din nivelul mediu de dirijare, această decizie deseori depinde de dimensiunile organizației. Conducătorii nivelului mediu sînt răspunzători pentru realizarea planului strategic. La evaluarea planului strategic și determinarea modificărilor necesare participă reprezentanții ambelor niveluri de conducere. În procesul elaborării planului strategic este necesar de a avea ca repere concepțiile de bază ale planificării de sistem și ale gîndirii sistemice. În conformitate cu concepția gîndirii sistemice, conducătorii nivelului mediu trebuie să opereze cu categoriile componentelor separate ale sistemului comun al ocrotirii sănă-

tății și ale relațiilor existente între ele. Acest lucru este important pentru stabilirea clară a interconexiunilor funcționale în cadrul unui oraș dat sau al unei regiuni date, precum și pentru determinarea legăturilor dintre subdiviziunile structurale ale organizației însăși. Gîndirea sistemică permite conducătorului să perceapă întreaga imagine a ceea ce se întîmplă și să stabilească direcțiile prioritare ale activității. În procesul elaborării planului strategic se implică o mulțime de oameni, rezultatul realizării lui se răsfrînge asupra mai multora dintre ei și, în mod firesc, ei sînt interesați de ce se va ocupa în continuare organizația. Acest lucru se referă atît la colectivul instituției medicale, cît și la persoanele juridice și fizice cu care instituția dată interacționează.

Multe din aceste persoane și organizații nu participă nemijlocit la procesul planificării, cu toate acestea, elaborarea și realizarea planului strategic al organizației date îi privește direct. Asemenea persoane cointeresate sînt, de exemplu, furnizorii, ministrul ocrotirii sănătății, colaboratorii spitalului etc. De aceea, la întocmirea planului strategic este necesar să se stabilească cercul acestor persoane cointeresate, să li se anticipeze reacția la acțiunile planificate, precum și să se edifice cu ele relații de serviciu bune în procesul elaborării și realizării planului.

Procesul de planificare strategică la nivelul instituțiilor medicale constă din 8 etape redată în *figura 6.1*.

Instituția medicală trebuie să-și formuleze misiunea specifică în cadrul mai larg al misiunii organizației medicale din care face parte. De exemplu, Centrul medicilor de familie trebuie să-și definească mai clar misiunea sa în corespundere cu capacitățile, segmentele de piață, poziția verticală și geografică pe care o ocupă. De asemenea, el trebuie să-și definească obiectivele și politica specifică într-un plan separat.

Misiunea instituțiilor medicale este acordarea serviciilor medicale populației pe diferite niveluri, și nu realizarea altor activități (spre exemplu, comercializarea produselor farmaceutice).

Directorul unei instituții medicale trebuie să cunoască la toate etapele care elemente ale mediului extern trebuie să fie luate în considerație, pentru a atinge obiectivele propuse. În general, o organizație medicală trebuie să urmărească principalele elemente ale macromediului (demografic, economic, politic, social, cultural) și componentele micromediului (pacienții, concurenții, furnizorii etc.), care pot influența capacitatea de a obține profit. Instituția medicală trebuie să dispună de un serviciu de marketing, care să țină în vizor principalele tendințe și evoluții ale mediului extern.

Pentru fiecare din aceste componente conducerea instituției medicale trebuie să identifice ocaziile și amenințările care apar.

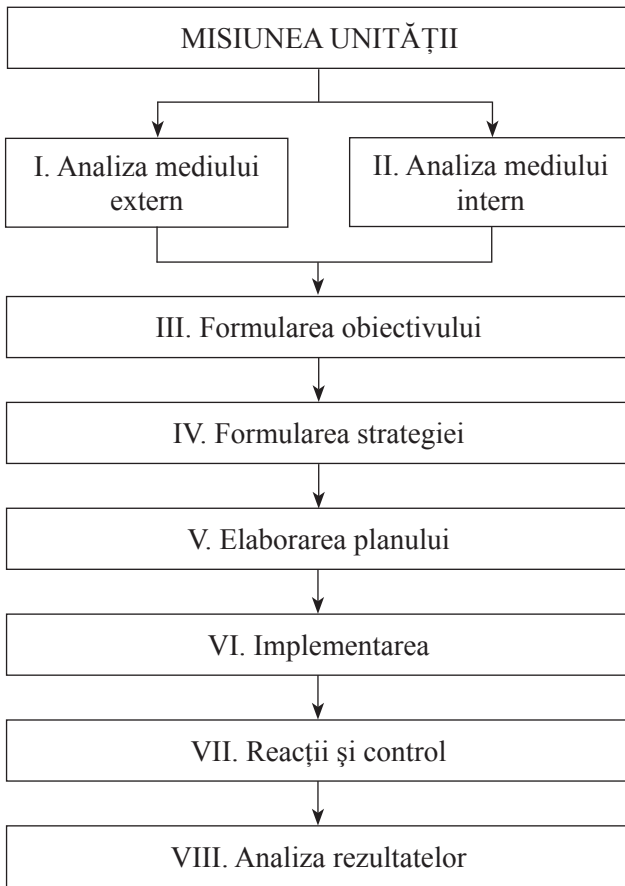


Fig. 6.1. Procesul de planificare strategică la nivelul unității

Ocazia de piață reprezintă un segment de piață caracterizat printr-o anumită nevoie, pe care instituția medicală o poate desfășura ca o activitate profitabilă. De exemplu, implementarea asigurărilor obligatorii de sănătate reprezintă o astfel de ocazie.

Amenințarea este o piedică apărută ca urmare a unei tendințe sau a unei evoluții nefavorabile a mediului care, în absența unei acțiuni ofensive din partea instituției, ar duce la deteriorarea capacităților de producere a serviciilor medicale sau a profiturilor (spre exemplu, lipsa posibilităților de pregătire profesională a medicilor pentru a desfășura servicii specifice sau de performanță).

O activitate ideală se caracterizează prin ocazii majore și riscuri minore; o activitate speculativă presupune atât ocazii, cât și riscuri majore; o activitate matură prezintă ocazii și riscuri scăzute, iar o activitate neechilibrată are ocazii puține și riscuri majore.

La următoarea etapă a elaborării planului strategic este necesar de a evalua factorii interni și cei externi care influențează organizația. Evaluarea factorilor externi este identificarea tuturor elementelor din anturajul organizației, care pot să aibă o influență asupra activității sale, asupra planurilor și asupra posibilității realizării lor.

Posibilitatea realizării de către organizație a planurilor sale este supusă influenței multor factori externi. Este necesar de identificat acești factori și de analizat potențiala lor acțiune. Există câteva abordări pentru evaluarea influenței factorilor externi. Să examinăm trei dintre ele.

6.7. Evaluarea factorilor externi

În conformitate cu *prima metodă*, este necesar de stabilit în ce mod organizațiile principale cu care instituția are de a face pot să influențeze asupra procesului planificării strategice, în cercul organizațiilor date intră atât instituțiile de stat și publice în totalitate (de exemplu, organele puterii, sistemul învățământului etc.), cât și elementele sferei ocrotirii sănătății (de exemplu, Ministerul Ocrotirii Sănătății și acele organizații și instituții care prestează servicii medicale).

A doua metodă se bazează pe abordarea elaborată de Michael Porter și e legată de efectuarea unei analize detaliate. În cursul acestei analize se identifică forțele de bază care funcționează în sfera dată, care au o influență asupra capacității organizației de a atinge o productivitate maximă. La aceste forțe se referă:

- 1) *clienții*, adică acele organizații (structuri de stat sau firme de asigurare) sau persoane particulare care cumpără producția și serviciile instituției medicale date;
- 2) *furnizorii*, adică organizațiile sau persoanele particulare care vînd sau furnizează producția organizației date (firmele farmaceutice sau lucrătorii medicali, medicii și specialiștii în terapia de reabilitare);
- 3) *noile forme ale serviciilor prestate*, care înlocuiesc formele tradiționale de servicii medicale (desfășurarea operațiilor chirurgicale în ambulatoriu în loc de staționar, tratarea la domiciliu în loc de tratarea în condiții de spital);
- 4) *instituțiile nou-create*, adică noile clinici, spitale sau alte instituții medicale;
- 5) *instituțiile medicale existente* și relațiile de concurență dintre ele, precum și planurile curente și de perspectivă ale altor organizații medicale, care pot să influențeze asupra organizației date.

Identificarea tuturor acestor factori este necesară pentru crearea planului strategic detaliat. Această metodă a fost elaborată inițial pentru a asigura o înțelegere mai bună a mecanismului concurenței, însă pe orice piață a serviciilor medicale înțelegerea mecanismului funcționării acestor forțe oferă conducerii organizației o percepere mai bună a structurii cheltuielilor, resurselor disponibile, precum și a influenței altor factori-cheie asupra cererii de servicii oferite de organizația dată și, prin urmare, a posibilităților ei de a-și realiza scopurile propuse.

A treia metodă a analizei factorilor externi constă în evaluarea necesarului de servicii medicale oferite populației. Conform acestei metode, este necesară crearea unor astfel de programe și servicii care ar satisface nevoile medicale ale locuitorilor raionului sau orașului, deserviți de instituția dată.

Asociația Americană Internațională a Ocrotirii Sănătății (AIHA – American International Health Association) afirmă că, pentru asigurarea unei stări bune a sănătății populației care locuiește într-o regiune dată, populația respectivă trebuie să știe că dispune de o putere suficientă pentru a influența factorii care acționează asupra sănătății ei. Sănătatea nu este doar o problemă medicală, de care trebuie să se ocupe medicii în spitale. De ea țin de asemenea un șir întreg de factori ai unui mod sănătos de viață, precum și diferitele structuri sociale care favorizează un asemenea mod de viață.

O abordare universală a acestei probleme este conceptul *populație sănătoasă*. Sănătatea poate fi definită, în general, ca lipsă a bolilor. Prin aceasta se stabilește bunăstarea întregii societăți. Programul comunităților sănătoase, promovat în cadrul AIHA, scoate partenerii care participă în cadrul lui dincolo de pereții spitalelor, îi confruntă cu asemenea sarcini ca prevenirea consumului de droguri, ocrotirea mediului și promovarea unui mod sănătos de viață. Prin aceasta se stabilește o nouă direcție în colaborare, deoarece programul chemat să-l întărească reunește în cadrul său toți membrii comunității date – de la profesori și muncitori, la slujitorii cultelor și lucrătorii guvernamentali – în activitatea comună de evaluare a problemelor și de găsire a căilor de soluționare a acestora și de stimulare a tendințelor pozitive. Ideea *comunității sănătoase* se referă la strategia și metodologia care privește întreaga comunitate, ceea ce oferă posibilitatea de a influența membrii săi, precum și puterea, într-o manieră suficientă pentru a realiza schimbările dorite. Programul de cooperare în cadrul comunității sănătoase oferă cetățenilor mecanisme necesare pentru a prelua sarcina îmbunătățirii sănătății proprii, precum și a membrilor comunității.

Odată cu trecerea țărilor Europei Centrale și de Est, precum și a statelor independente ale fostei Uniuni Sovietice la conducere democratice, o aten-

ție din ce în ce mai mare se acordă reformei sistemului ocrotirii sănătății. Aceasta presupune, la rîndul său, atribuirea unor competențe mai largi structurilor municipale, raionale și cetățenilor simpli, de la care se poate pretinde o responsabilitate și o inițiativă mai mare în problema îmbunătățirii sănătății cetățenilor. Sarcina menținerii și îmbunătățirii sănătății nu poate fi rezolvată doar cu eforturile celor care iau deciziile de stat. Sănătatea întregii societăți trebuie să fie chestiunea responsabilității colective, a tuturor celor implicați în această problemă.

Sistemul public de ocrotire a sănătății în Statele Unite ale Americii și în majoritatea țărilor lumii se află astăzi în fața unor schimbări majore chiar în ceea ce privește logica planificării și prestării serviciilor medicale. Necesitatea scăderii costurilor acestor servicii a dus la apariția unui șir de organizații, începînd cu cele care se ocupă de managementul bolilor și terminînd cu cele responsabile de managementul sănătății. Noua logică se bazează pe preîntîmpinarea îmbolnăvirii, propaganda valorii sănătății și a modului sănătos de viață. Aceasta constituie o schimbare fundamentală a conștiinței publice, care solicită din partea organelor competente regîndirea modului în care este organizat sistemul ocrotirii sănătății, precum și a planificării, marketingului și metodelor de prestare a serviciilor medicale. Elementele-cheie ale acestui nou sistem de ocrotire a sănătății sînt:

- 1) reacția adecvată la necesitățile de ocrotire a sănătății populației;
- 2) asigurarea unor capacități în măsură să satisfacă cererile populației;
- 3) un sistem de ocrotire a sănătății coordonat și integrat, incluzînd toate sferile ocrotirii sănătății populației.

În acest caz planificarea se bazează pe abordarea *interior–exterior*, care permite crearea unor instituții medicale de mărime optimă pentru a satisface cererile și așteptările acelu grup al populației care se va servi de instituția dată. Baza planificării și a marketingului acestei abordări noi este evaluarea din partea populației, ceea ce, la rîndul său, va stabili setul de servicii medicale solicitate și resursele necesare pentru asigurarea lor. Extrem de importantă aici este prognoza exactă a necesităților diferitelor grupuri ale populației, precum și conexiunea prognozei cu capacitățile și resursele de ordin medical prezente în localitatea dată. Toate acestea vor permite personalului de conducere să ia deciziile optime privind serviciile concrete din arsenalul prezent de servicii medicale și de piață care urmează să fie puse la dispoziția unei sau altei grupe de populație.

Managementul sistemului ocrotirii sănătății, analizat prin prisma perspectivei problemelor ocrotirii sănătății formate la nivelul populației, necesită înțelegerea problemelor macrosociale ale ocrotirii sănătății, care influențează

asupra societății în general, așa cum sînt aerul, apa, școlile, starea locuințelor, accesul la asistența medicală, precum și a problemelor microsociale, care privesc riscul pentru sănătatea indivizilor luați aparte. Această dispersare a factorilor face foarte importantă propaganda modului sănătos de viață și a ocrotirii sănătății la nivelurile primare, secundare și terțiare. Datorită folosirii eficiente a resurselor care se găsesc pe un anumit teritoriu, desfășurării propagandei modului sănătos de viață, precum și a programului de măsuri preventive și măsuri medicale primare, spitalele și alte instituții medicale pot să devină promotorii de bază ai schimbărilor în starea sănătății populației unei regiuni. Aceasta va permite organizației să mențină sănătatea populației dintr-un teritoriu sau altul, adică să realizeze managementul ei. Cu referire la o grupă concretă de populație managementul în domeniul ocrotirii sănătății conține:

- 1) Evaluarea necesităților populației și elaborarea programelor pentru soluționarea problemelor grupelor de risc.
- 2) Utilizarea metodelor analizei de piață ca ajutoare în evaluarea necesităților populației.
- 3) Folosirea datelor despre situația epidemiologică pentru argumentarea fundamentelor deciziilor de conducere.
- 4) Înțelegerea importanței datelor concrete atît pentru planificarea, cît și pentru întreținerea sănătății populației.
- 5) Conducerea proceselor de prestare a serviciilor medicale în vederea atingerii obiectivelor și sarcinilor propuse.
- 6) Schimbarea rolului lucrătorilor medicali – o cotitură în direcția medicinei preventive atît în planul lucrului cu toată populația, cît și cu pacienții individuali.

Evaluarea stării sănătății populației unei regiuni, unui oraș, sector etc. trebuie să fie parte a evaluării condițiilor mediului în procesul planificării strategice. Estimarea stării sănătății oamenilor este chemată să identifice nivelurile cele mai mari și formele riscului, precum și necesitățile populației. Numai în cazul deținerii informației concrete spitalele și alte instituții medicale pot să înceapă planificarea managementului sanitar astfel încît – atît în cadrul planificării pe termen lung, cît și pe termen scurt – să fie în stare să îmbunătățească sănătatea populației, precum și să reducă cheltuielile pentru ocrotirea sănătății.

Evaluarea stării sănătății populației, prin definiție, presupune atît estimarea, cît și identificarea măsurilor necesare. Prin intermediul și în cadrul ei se creează o structură concretă pentru colectarea informației primare și celei secundare, de natură cantitativă și calitativă, care ar descrie detaliat ceea ce

reprezintă grupul de populație dat în planul stării sănătății și necesităților de servicii medicale. Datele conțin statistica îmbolnăvirilor, cu distribuirea pe boli, informația necesară de natură social-economică, indici cu privire la posibilitățile instituțiilor medicale de profil ambulatoriu sau staționar, precum și date privind necesarul de servicii medicale oferite populației. Estimarea stării de sănătate a populației conține, de asemenea, date primite de la alte instanțe în care se stabilesc volumele de servicii medicale prin planificarea, realizarea și evaluarea programelor. În cazul optim, procesul evaluării stării de sănătate a oamenilor presupune o colaborare activă a organelor de ocrotire a sănătății cu alte instanțe care deservesc populația dată, precum și cu reprezentanții populației. Necesitatea colaborării este determinată de faptul că, pentru realizarea misiunii sale la nivelurile macro și microsocioale, serviciile de ocrotire a sănătății trebuie să întrețină un contact strâns cu alte servicii sociale, precum și cu reprezentanții businessului, cu structurile de conducere și cu indivizii concreți care locuiesc pe teritoriul dat. Nici un spital sau o altă instituție medicală nu poate să-și asume responsabilitatea pentru întregul complex de probleme sociale, teritoriale și individuale care influențează asupra sănătății populației.

Evaluarea stării de sănătate a populației conține:

- 1) planificarea procesului evaluării
- 2) colectarea/obținerea, organizarea și analizarea informației
- 3) identificarea problemei și a priorităților
- 4) programarea, planificarea, dezvoltarea și aplicarea
- 5) evaluarea.

Pașii inițiali ai evaluării sînt implicarea în proces a persoanelor competente, stabilirea/definirea procesului ca atare, precum și stabilirea granițelor teritoriale în cadrul cărora se va realiza evaluarea. Acest ultim pas se poate efectua prin mai multe metode. Conform definiției date de cercetătorul Zigmond, regiunea reprezintă „*toți indivizii și organizațiile care se află pe un teritoriu compact, unde este destul de clar exprimată conștiința implicării și independenței*”.

Inițial, trebuie stabilită o definiție unică a regiunii care să stea la baza întregului proces al evaluării, deoarece prin această definiție se vor stabili parametrii cercetării. Dacă printr-o dispoziție a persoanelor oficiale unui spital sau ambulatoriu i s-a atribuit o zonă geografică concretă pentru deservire, această zonă va constitui regiunea de efectuare a evaluării. Informația care se va colecta din teritoriul dat trebuie să conțină date despre ceea ce dispunem, ceea ce se poate obține, precum și ceea ce este sigur de realizat.

Un aspect destul de important al utilizării informației obținute este stabilirea indicatorilor-cheie ai sănătății populației, în baza evidenței cărora se

vor lua în final deciziile și care vor fi utilizați în procesul evaluării. Informația statistică medicală națională, care conține date despre sănătatea populației, poate fi una din sursele de informație folosite în teritoriu, însă deseori e nevoie de colectat date specifice din regiunea ai cărei locuitori folosesc serviciile instituției date. Regiunea poate să-și stabilească singură indicatorii proprii ai sănătății, să-i analizeze și ulterior să planifice ce trebuie de făcut pentru atingerea obiectivelor propuse.

Procesul evaluării sănătății populației reprezintă o colectare a datelor din diferite surse, în baza cărora se realizează analiza ce va fi făcută publică. Aceasta este metoda identificării și evaluării informației, în care sînt reflectate necesitățile privind anumite servicii, o atenție sporită acordîndu-se tendințelor creșterii și acumulării acestora. Sarcinile care se rezolvă la etapa analitică finală reprezintă sinteza și răspîndirea întregii informații colectate prin diferite metode. Confruntarea datelor statistice cu privire la starea sănătății cu alți indicatori calitativi, caracteristici comunității date, permite identificarea priorităților, care se bazează pe abordarea sistemică profundă în stabilirea necesităților medicale ale populației.

6.8. Marketingul

Concepțiile tradiționale ale analizei pieței au nu doar importanță intrinsecă, ci reprezintă o sursă complementară de colectare a informației cu privire la anumite grupuri ale populației, precum și pentru stabilirea componentilor pieței care se află în zona de risc. Ca o completare la asigurarea cu informație, analiza pieței oferă posibilitatea de a cerceta datele provenite din aceleași metode care s-au utilizat la colectarea informației pentru evaluarea stării de sănătate a populației regiunii în perspectiva de piață.

Analiza pieței sau marketingul se definește ca planificarea sistematică, colectarea și analiza informației, precum și a rezultatelor care au legătură directă cu situația specifică a pieței sau cu problema cu care se confruntă organizația.

Multe din metodele de colectare a informației utilizate în evaluarea sănătății populației, mai ales cele în care accentul se pune pe obținerea atît a datelor primare, cît și a celor secundare, precum și pe datele de ordin calitativ și cantitativ, au propriile lor paralele în cercetările pieței. Date secundare se consideră cele care au fost colectate în alte scopuri decît proiectul concret. Drept informație secundară tipică pot fi considerate datele cu privire la internarea pacienților în spital în baza diagnosticului, cele cu privire la numărul

pacienților în general, al celor care au primit ajutor prenatal etc. Se consideră informație primară datele colectate special pentru proiectul dat. Sondajul efectuat în rândurile populației de pe teritoriul concret în scopul stabilirii necesarului de servicii medicale reprezintă un exemplu de colectare a informației primare, necesare pentru efectuarea evaluării stării de sănătate a populației din regiune. Datele cantitative reprezintă informația cu caracter numeric, care poate fi utilizată pentru necesitățile proiectului, în timp ce datele calitative sînt cele ce se bazează pe păreri și evaluări.

Datele cantitative joacă un rol extrem de important în evaluarea stării de sănătate a populației și în analiza pieței, întrucît cu ajutorul lor se poate obține o imagine clară a necesităților și așteptărilor consumatorului. Două exemple de recurgere mai frecventă la informația cantitativă reprezintă datele obținute în urma analizei grupurilor în vizor și prin intermediul utilizării grupurilor nominale.

Analiza de piață urmărește soluționarea a trei sarcini:

- 1) analiza situației curente pe piață și prognoza
- 2) segmentarea pieței
- 3) analiza consumatorilor.

Analiza situației curente pe *pieță și prognoza evoluției ei* necesită, înainte de toate, stabilirea felului în care organizația înțelege piața, pentru ca ulterior, în baza analizei situației curente sau din trecut, să se obțină o prognoză cu privire la necesitatea/cererea unor sau altor tipuri de servicii medicale.

Segmentarea pieței reprezintă împărțirea pieței sau a comunității în segmente clar diferențiate, ceea ce e necesar pentru sarcinile planificării și determinării tipurilor de servicii medicale, a propagandei modului sănătos de viață și a necesităților populației care vor apărea pe agenda de lucru în viitor. Șirul parametrilor pentru segmentarea pieței este destul de larg și conține vîrsta, categoria îmbolnăvirii, nivelul educației și multe altele.

Analiza consumatorului este un element important de înțelegere a ceea ce reprezintă piața organizațiilor și instituțiilor de profil medical, în special în privința acceptării de către consumatori a inovațiilor ce se preconizează a fi introduse pe piață. Analiza consumatorului conține stabilirea caracteristicilor pacienților, cum ar fi factorii geografici, necesitățile, preferințele, părerile și comportamentul. Cunoașterea acestor caracteristici este o componentă substanțială a succesului campaniilor publicitare orientate spre categoria dată de consumatori.

Scopul evaluării stării regiunii este stabilirea serviciilor medicale prioritare necesare unui anumit grup de populație. Marketingul permite identificarea reprezentanților grupului care se află în „zona de risc”, colectarea informației

concrete cu privire la categoriile de risc, pentru ca apoi, prin intermediul segmentării pieței, să se realizeze acțiunile de piață orientate spre un scop anume, adresându-se unei categorii concrete de risc. Marketingul-țintă constă în: *diferențierea dintre diferitele segmente din care este alcătuită piața cu scopul ca, prin intermediul alegerii unora dintre ele și concentrării atenției asupra necesităților specifice ale reprezentanților acestor segmente, să se elaboreze programe de piață și materiale specifice, bazate pe cunoașterea detaliată a necesităților reprezentanților acestor segmente.*

Astfel, categoriile populației din zonele de risc și de risc sporit pot fi cercetate separat și concentrat, pentru a determina metodele adecvate de lucru cu ele.

6.9. Epidemiologia și managementul

Evidența datelor epidemiologice la adoptarea deciziilor este destul de utilă în procesul de stabilire a necesităților pieței. *Epidemiologia conducerii* se bazează pe utilizarea metodelor a două discipline – epidemiologiei și managementului organizațiilor și instituțiilor cu profil medical – luate în contextul abordării planificării și marketingului, în care se țin cont de solicitările și necesitățile grupurilor concrete ale populației. Între epidemiologie și managementul serviciilor medicale există o legătură directă. Pentru a utiliza eficient resursele organizaționale, o parte a planificării trebuie să se bazeze pe înțelegerea problemelor epidemiologice.

V. Oleske a integrat definirea tradițională a epidemiologiei cu abordarea dirijării și a propus o definiție a epidemiologiei în management. ***Epidemiologia în management*** este „*cunoașterea dispersiei necesarului de servicii medicale ținând cont de indicatorii îmbolnăvirii, imposibilității și incapacității de muncă la nivelul unui sau altui grup de populație, identificarea factorilor și cauzelor acestora, în special a celor care pot fi minimizați sau lichidați, pentru a preveni apariția sau controla apariția lor, ceea ce poate fi realizat cu ajutorul informației corespunzătoare și al asigurării cu servicii medicale necesare*”.

Această definiție poate fi utilizată pentru a concentra atenția managerilor asupra controlului – funcție de bază a managerilor sistemului de ocrotire a sănătății în condițiile actuale. Oleske propune evaluarea urmărilor nefavorabile ale epidemiilor prin utilizarea și managementul informației, prin informarea consumatorilor de servicii medicale și a celor care le oferă, prin accesul la acele servicii de care are nevoie grupul afectat, ceea ce, la rândul său, se

bazează pe planificarea și evaluarea ajutorului medical necesar. Actualmente nu este suficient să se cunoască doar etiologia îmbolnăvirilor și factorii care favorizează apariția lor. Managerii trebuie să proiecteze un astfel de sistem al ocrotirii sănătății care dirijează activ îmbolnăvirea și e în stare să întrerupă reacțiile în lanț ale bolilor.

Epidemiologul urmărește frecvența și nivelul îmbolnăvirii într-un grup de populație. *Nivelul îmbolnăvirii* reprezintă numărul de cazuri de îmbolnăvire la 1000 de oameni. *Frecvența îmbolnăvirilor* constituie numărul de cazuri noi de îmbolnăvire la 1000 de oameni într-o anumită perioadă. Indicatorii nivelului și frecvenței îmbolnăvirii reprezintă două grupuri de informații destul de accesibile pentru manager, necesare pentru a planifica serviciile medicale, precum și a stabili funcționarea adecvată a instituțiilor medicale. Ele sînt folosite ca bază pentru evaluarea necesităților curente și prognozarea cererilor viitoare ale populației pe piața prestării serviciilor medicale.

Un alt aspect de mare importanță pentru epidemiolog este stabilirea și înțelegerea a ceea ce reprezintă lanțul îmbolnăvirilor. *Lanțul îmbolnăvirilor* conține agentul etiologic, modul de transmitere și transmitătorii maladiilor, precum și nivelul infectivității pentru fiecare caz de îmbolnăvire. Utilizînd abordarea epidemiologică, managerii serviciilor medicale trebuie să acorde o atenție deosebită analizei mediului, care include:

- 1) stabilirea răspîndirii îmbolnăvirii la nivelul unui sau altui grup al populației, cu utilizarea nivelurilor specifice de îmbolnăvire, luate în corelație cu indicii;
- 2) evaluarea eforturilor întreprinse la nivelul grupului dat în vederea preîntîmpinării bolilor;
- 3) estimarea eficacității diferitelor programe și metode.

Perspectiva epidemiologică cu luarea în calcul a evaluării interne conține:

- 1) monitorizarea dezvoltării bolilor la pacienți;
- 2) evaluarea programelor preventive;
- 3) alegerea metodelor clinice care s-au dovedit a fi cele mai eficiente în lupta cu bolile;
- 4) culegerea informației și monitorizarea ei;
- 5) alegerea metodelor de evaluare și control;
- 6) prezentarea informației prelucrate în mod corespunzător de către lucrătorii medicali.

Măsurile preventive și propaganda modului sănătos de viață trebuie să fie adresate atît fiecărui individ în particular, cît și grupurilor populației. În alegerea lor trebuie de condus de evaluarea stării sănătății populației, de epidemiologia în management, precum și de indicatorii productivității unor eforturi de

acest gen. Legătura dintre evaluarea sănătății populației regiunii, marketing și epidemiologie în management permite integrarea acestor trei metodologii ale planificării strategice, în care se ține cont de estimarea stării de sănătate a unor grupuri stabilite, de marketingul social, de managementul sanitar.

Evaluarea stării de sănătate a populației unei regiuni oferă baza pentru analiza sistematică cantitativă și calitativă a informației utilizate pentru stabilirea priorităților în deservirea medicală, cu implicarea altor instituții și organizații care oferă servicii medicale, a serviciilor sociale, precum și a cetățenilor de rînd.

Marketingul și analiza de marketing permit studierea consumatorilor și înțelegerea a ceea ce trebuie de întreprins, de asemenea, reprezintă o etapă introductivă în segmentarea populației și adresarea către acele grupuri care se referă la categoriile de risc, cunoaștere care poate fi obținută din caracteristicile de piață ale segmentelor. Concepțiile și abordările epidemiologice în management permit să se utilizeze informația științifică, obținută în baza studierii zonei de risc care vine din mediul exterior pentru categoria dată a populației, în contextul activității tradiționale a managerului.

Deoarece sistemul de ocrotire a sănătății necesită distribuirea mai eficientă a resurselor disponibile, unificarea acestor abordări reprezintă un factor important al eforturilor pentru întărirea sănătății și creșterea eficacității programelor preventive. În perspectivă acest lucru trebuie să ducă la reorientarea accentelor ocrotirii sănătății de la acordarea ajutorului urgent – costisitor în cazul apariției îmbolnăvirii – la programele preventive și la propagarea modului sănătos de viață.

6.10. Evaluarea factorilor interni

Evaluarea factorilor interni permite efectuarea analizei detaliate a subdiviziunilor structurale din care este constituită organizația. Acest proces include colectarea datelor primare și secundare, precum și a informației obiective și a celei subiective cu privire la organizație. Este necesar de analizat minuțios rapoartele oficiale cu privire la activitatea organizației și datele factuale, obținute în urma convorbirilor neoficiale cu colaboratorii: cu privire la buget, productivitate, cadre, controlul calității etc. În scopul stabilirii tendințelor pe termen lung, trebuie analizate datele pentru câțiva ani. Interconexiunile dintre diferitele elemente ale planului strategic sînt reprezentate în schema din *tabelul 6.1.*

Analiza punctelor tari și punctelor slabe ale unei instituții medicale

Capacitatea organizației	Aprecieri					Importanța		
	Forța majoră	Forța minoră	Neutru	Deficiență minoră	Deficiență majoră	Ridicată	Medie	Joasă
Capacitatea economică								
- reputația instituției
- cota de piață
- calitatea serviciilor
- eficiența politicii de prețuri
- eficiența distribuției
- eficiența promovării
- eficiența inovației
- acoperirea cererii la nivel geografic
Capacitatea financiară								
- costul / disponibilitatea capitalului
- fluxul de numerar
- stabilitatea financiară
Capacitatea productivă								
- mijloacele
- economie de scară
- forța de lucru calificată
- capacitatea de a deservi conform graficului
- dotări tehnice
Capacitatea organizatorică								
- conducere vizionară
- salariați implicați
- capacitate de orientare
- organizare flexibilă / dinamică

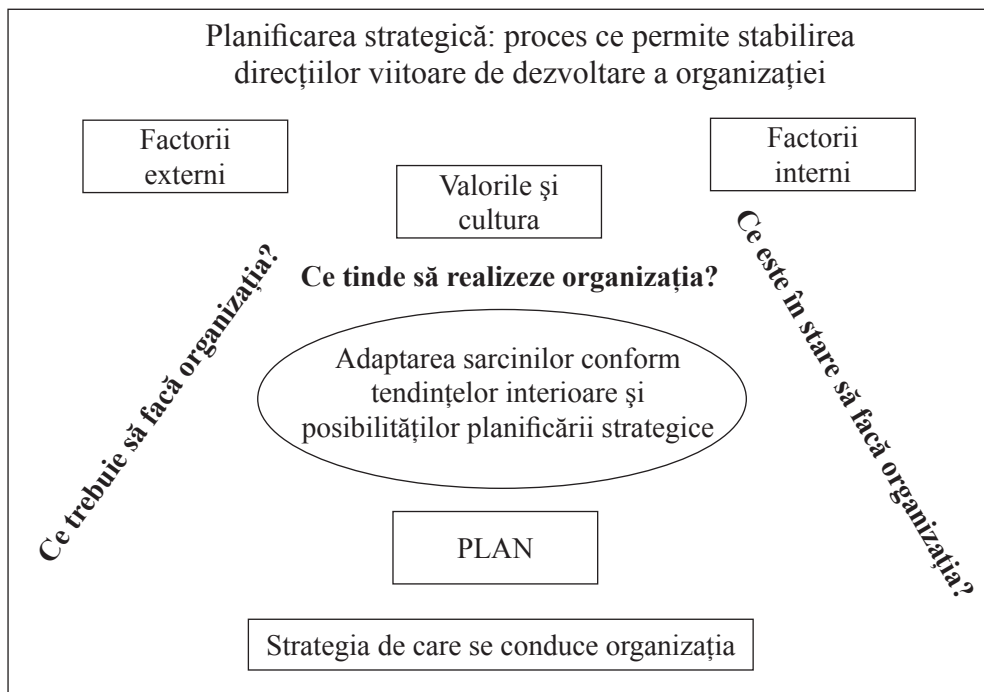


Fig. 6.2. Interconexiunile elementelor de planificare strategică

Analiza mediului intern include evaluarea periodică a punctelor tari și a punctelor slabe ale instituției medicale. Acest lucru poate fi realizat completându-se formularul reprezentat în *tabelul 6.1*.

Analiza *SWOT* [1) punctele forte, 2) cele slabe, 3) oportunitățile și 4) pericolele organizației] reprezintă un mijloc de planificare care permite organizației să prezinte informația obținută în cursul evaluării factorilor interni și externi în modul în care ea poate fi utilizată în elaborarea planului strategic. Este necesar de analizat informația în scopul identificării punctelor slabe și a celor puternice ale organizației, precum și oportunitățile sau pericolele ascunse care provin din afară. Distribuirea tuturor datelor colectate după aceste patru categorii și discutarea urmărilor posibile ale acțiunii acestor factori permite conducerii organizației să evidențieze cele mai importante probleme și să stabilească prioritățile activității organizaționale. În continuare, prioritățile date se folosesc la reconsiderarea misiunii organizației și la stabilirea unor obiective și sarcini realizabile.

După aceasta, în caz de necesitate, este revăzută formularea misiunii organizației. *Misiunea* este expunerea clară a valorilor de bază și a filozofiei organizației, precum și descrierea unor tipuri concrete de servicii și produse

prestate societății. Cu alte cuvinte, în formularea dată se comunică ce reprezintă organizația și la ce servește ea. Misiunea este un fel de ancoră în planificarea activității de viitor, ea determină statutul organizației (figura 6.3).

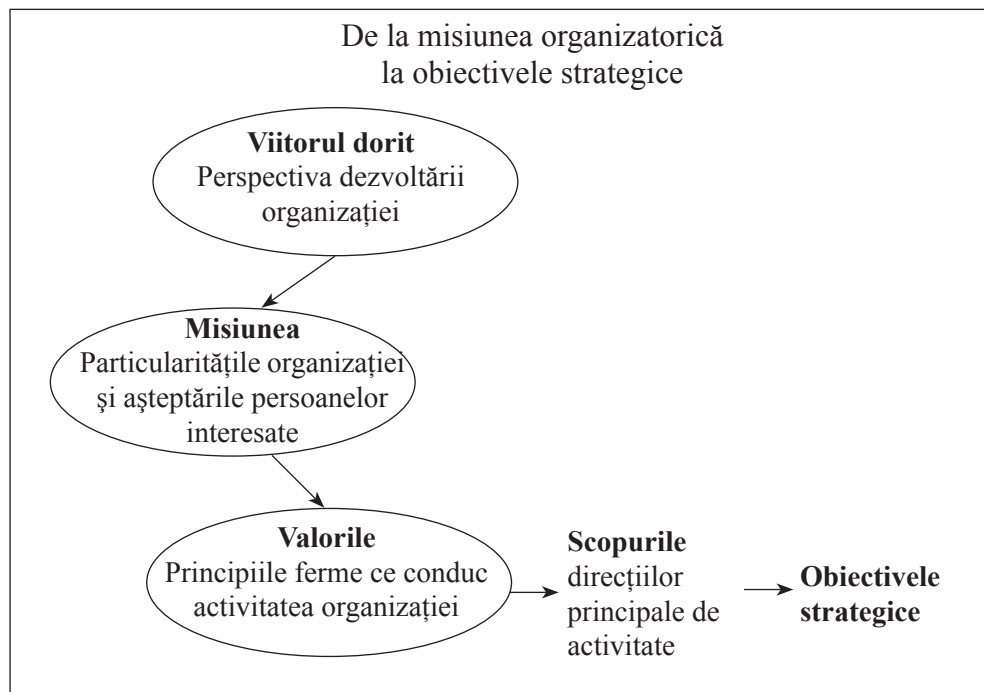


Fig. 6.3. Trecerea de la misiune la obiective strategice

Valorile și rezultatul/viitorul dorit joacă un rol important atât în elaborarea, cât și în reexaminarea misiunii organizației. *Valori* ale organizației sînt principiile filozofice conducătoare, care stabilesc cu ce trebuie să se ocupe organizația. *Viitorul dorit* al organizației este exemplul așteptat al viitorului ei, așa cum și-l doresc conducătorii acesteia. El trebuie să însuflețească colaboratorii la salturi creative. Astfel, planul strategic indică într-un fel itinerarul pe care organizația trebuie să-l parcurgă pentru realizarea modelului văzut, rămînînd în același timp fidelă misiunii și valorilor sale. Dînd o definiție clară misiunii și viitorului dorit de organizație, conducerea trebuie să formuleze 4-5 scopuri, asupra realizării cărora colectivul își va concentra eforturile în decursul a 2-3 ani. *Scopurile* sînt formularea comună a ceea ce organizația va încerca să realizeze pe viitor. Apoi pentru fiecare scop se stabilesc sarcinile în care se concretizează în ce mod organizația trebuie să atingă un scop sau altul. Fiecare sarcină poate fi exprimată cantitativ, pentru realizarea ei rezervîndu-

se perioade de timp definite. Pentru realizarea sarcinii se elaborează un plan de acțiune, care prevede detaliat cine, ce, când și cum trebuie să acționeze. Dacă sarcinile se stabilesc de obicei de către membrii conducerii de vîrf sau de nivel mediu, planurile de acțiune se elaborează de către conducătorii de nivel mediu împreună cu subordonații lor.

Aplicarea cu succes a planului strategic necesită din partea organizației o încredere nestrămutată în succesul acestuia și o dăruire totală.

Formularea misiunii și a obiectivelor urmează a fi adusă la cunoștința membrilor colectivului. Colaboratorii tuturor nivelurilor trebuie să cunoască clar scopul principal al organizației și fundamentarea logică a deciziilor, care influențează activitatea lor. Mobilizarea resurselor financiare și de muncă ale organizației constituie factorul cel mai important al succesului ei. Semnificația majoră a planului strategic și sarcina administrației și a colaboratorilor de rînd de a se baza pe el în luarea deciziilor la toate nivelurile se reflectă în atitudinea conducerii. Deși există o mulțime de strategii posibile, vom analiza modelul propus de specialiștii planificării strategice, care le-au încadrat pe toate în trei tipuri generice:

1. **Strategia celor mai mici prețuri la serviciile medicale.** Activitatea instituției este îndreptată spre obținerea celor mai mici prețuri la serviciile oferite, astfel încît prețurile la serviciile medicale să fie sub cele ale concurenței și să cîștige o cotă cît mai mare de piață. Instituțiile medicale care aplică această strategie trebuie să dețină tehnologii medicale avansate, angajați bine pregătiți și un potențial logistic ridicat.

2. **Strategia de diferențiere.** Instituția medicală se concentrează asupra obținerii unor performanțe superioare în ceea ce privește o serie de avantaje oferite pacienților și apreciate de o mare parte dintre ei. Organizația poate încerca să obțină poziția de lider în domeniul prestării serviciilor, al calității, al tehnologiei etc., însă îi va fi aproape imposibil să fie prima în toate aceste domenii concomitent. Ea trebuie să îmbunătățească acele puncte tari care îi oferă avantaje în deservirea pacienților. De exemplu, instituția care urmărește să devină lider în privința calității trebuie să achiziționeze cele mai bune medicamente și aparataj performant în vederea obținerii celor mai bune rezultate în tratamentul bolnavilor.

3. **Strategia de concentrare.** În acest caz instituția medicală se concentrează pe unul sau mai multe segmente înguste ale pieței serviciilor medicale, și nu pe piețe mari. Cunoscînd nevoile specifice acestor segmente, instituția poate opta apoi pentru una din strategiile prezentate anterior. Organizațiile medicale care nu vor aplica o strategie bine definită vor avea de pierdut odată cu apariția concurenței. În plus, aplicarea celei mai eficiente strategii presu-

pune adeseori găsirea unor parteneri strategici în vederea satisfacerii cererii de servicii medicale.

După stabilirea strategiei, instituția medicală trebuie să elaboreze programele care vor sprijini linia de acțiune aleasă. Astfel, dacă instituția și-a propus drept obiectiv obținerea supremației în domeniul tehnologiilor medicale, ea trebuie să deruleze programe menite să consolideze departamentul cercetare-dezvoltare, să atragă profesioniști abili, să creeze servicii de vîrf, să elaboreze programe de promovare care ar evidenția rolul său de lider în acest domeniu.

O etapă finală a planificării strategice este efectuarea evaluării rezultatelor (*figura 6.4*).

Procesul planificării trebuie să conțină un mecanism clar, care să asigure realizarea planului. La redactarea finală a planului strategic trebuie să fie indicate persoanele responsabile și termenele de realizare a tuturor punctelor lui. Principalul administrator (medicul-șef) și conducerea organizației trebuie în mod regulat (de regulă, semestrial) să primească rapoarte în scris cu privire la realizarea planului. Scopul unui astfel de raport se reduce nu doar la constatarea succeselor și realizărilor, dar și la caracterizarea problemelor apărute, precum și la constatarea acelor puncte ale planului în care trebuie introduse corective.

Realizarea sarcinilor intermediare servește ca indicator al avansării. După efectuarea evaluării intermediare este necesar să se comunice persoanelor responsabile că, pe parcurs, în elementele planului, la necesitate, se pot introduce anumite corective. În condiții de activitate dificile pentru sistemul de ocrotire a sănătății, conducerea de succes a organizației necesită o abordare sistemică. Un plan strategic coerent elaborat cu eforturile comune ale conducerii organizației și persoanelor neoficiale va asigura o utilizare corectă a resurselor financiare, de muncă și tehnice. Existența planului strategic și devotamentul tuturor colaboratorilor misiunii clar formulate constituie garanția activității de succes a instituției medicale. Rezultatul final este acordarea ajutorului bolnavilor și organizarea deservirii medicale a populației orașului sau regiunii date.

EVALUAREA CONDIȚIILOR ACTIVITĂȚII

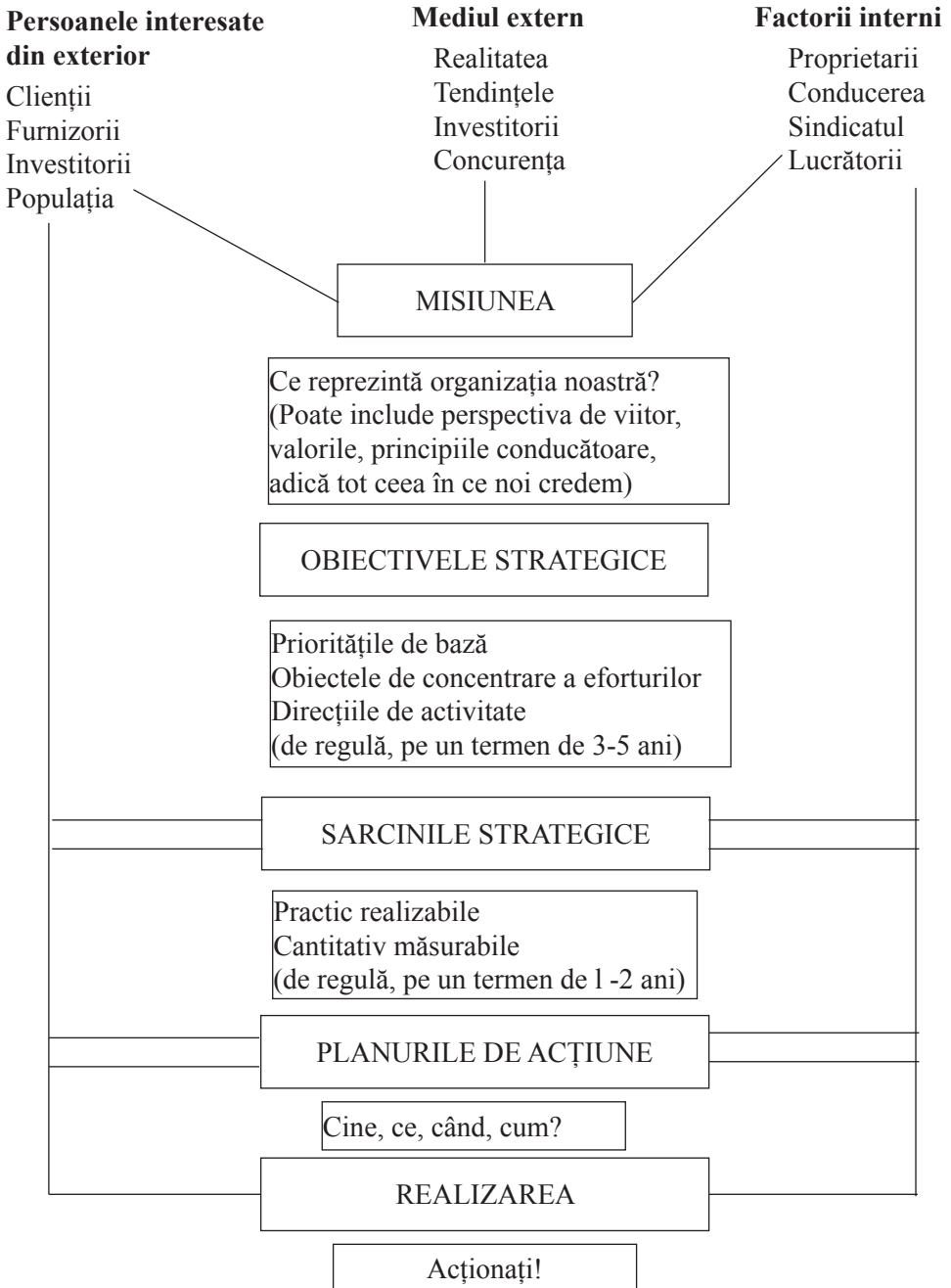


Fig. 6.4. Modelul de planificare strategică (după Peter Drucker)

MOTIVAREA CA FUNCȚIE A MANAGEMENTULUI

- *Motivarea personalului*
- *Conceptul de motivare*
- *Principalele teorii motivaționale*
- *Ciclul motivațional*
- *Tipurile de motivare*
- *Recompensarea angajaților*
- *Tehnici motivaționale specifice*

Se poate afirma, fără teamă de a exagera, că toate problemele legate de procesul conducerii oricărei activități de natură economică, socială sau politică au ca element comun factorul uman. Fie că este vorba de un proces de conducere sau de unul de execuție, fie că se urmărește aplicarea unui proces tehnic sau a unuia nontehnic, prezența omului – asemenea firului Ariadnei – se regăsește în toate, fiind substanțial condiționată de posibilitățile și de interesele acestuia.

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultură, motivație, dorințe și, în special, prin conștiința de sine, se constituie într-o entitate biologică ce reprezintă, întotdeauna, marea necunoscută a unui sistem, puțind împiedica sau, dimpotrivă, potența o acțiune, un proces, o activitate. Totodată, prin natura sa de ființă socială omul trăiește și acționează în colectivitate, simțindu-se mai atașat de anumite grupuri care, la rândul lor, interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele și exercitându-și influențele asupra altora. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații economice (și nu numai) depind, într-o mare măsură, de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Cristalizându-se ca știință relativ recent, managementul este abordat din mai multe puncte de vedere. Totuși, un element comun al majorității definițiilor managementului științific este evidențierea atribuției de coordonare a resurselor umane cu o serie de alte resurse, în vederea atingerii obiectivelor organizației. Astfel, știința managementului trebuie să situeze în centrul investigațiilor sale omul în toată complexitatea sa.

Nucleul managementului îl constituie interacțiunea dintre subiectul și obiectul dirijării, iar eficacitatea și succesul lui sînt determinate de mai mulți factori. Pe de o parte, acești factori sînt legați de manager, personalitatea căruia trebuie să se încadreze într-un sistem de parametri individuali și profesionali capabili să garanteze succesul optim al activității manageriale. Pe de altă parte, este vorba de oameni ca punct forte al oricărei activități. Conținutul de

bază al managementului este ideea atingerii scopurilor cu ajutorul oamenilor. Omul este o ființă socială și activează într-un sistem de relații, de aceea studierea factorului uman nu este o atribuție managerială simplă. Conducătorul, cercetînd personalitatea fiecărui subaltern, trebuie să fie capabil să-l modeleze psihologic, acomodîndu-l la noile condiții ale economiei de piață, intercalîndu-l în sistemul de relații în colectiv, înlăturînd divergențele în vederea creării unui climat social-psihologic favorabil.

Fără a atribui prea multă importanță resurselor umane din cadrul unei organizații, proprietarii sînt adesea prea orbiți de obținerea profitului, uitînd sau neștiind că acesta se poate mări dacă motivația și satisfacția angajaților cresc. Costurile acestui obiectiv sînt mult mai mici decît pierderile determinate de insatisfacția angajaților. Conflictele, sabotajele, comportamentele defensive sînt numai cîteva forme de manifestare a insatisfacției personalului. Fluctuația intensă, concedierile permanente sînt de asemenea soluții costisitoare. Firmele de prestigiu, care au învățat din timp lecția despre „*cum putem face din resursele umane o forță*”, sînt acum în topul dezvoltării economice. Iată de ce este mai important acum să acordăm atenție capitalului uman, înainte ca firmele concurente să descopere slăbiciunile acestuia.

Într-o economie în care domină competiția, managerul nu trebuie să fie orbit doar de perspectiva profitului. El trebuie să se preocupe ca angajații săi să dobîndească sentimentul implicării totale în viața organizației. Prin programe manageriale de motivare și antrenare a personalului, firme ca *IBM*, *Coca-Cola*, *General Motors* au reușit să obțină prestigiul de care se bucură astăzi.

Din punctul de vedere al practicii manageriale, problema-cheie este realizarea unei motivații cu eficacitate înaltă. Contribuția decisivă pe acest plan poate și trebuie să le revină managerilor. Știința managementului, prin toate conceptele și metodele sale, oferă elemente de creștere a motivării. Deosebit de pregnante sînt aceste elemente în cadrul sistemelor și metodelor manageriale: managementul prin obiective, prin bugete, prin produs, prin proiecte, delegarea etc. Diverse genuri de activitate administrativă rămîn „percepte nedezvăluite”, atîta timp cît liderul nu pune în funcțiune pîrghiile motivației la angajați și nu le dirijează spre scopurile propuse.

Trecerea la economia de piață impune modificări de esență în conceperea și exercitarea motivării în societățile comerciale și regiile autonome, în sensul ajustării motivațiilor la caracteristicile fiecărui salariat, eliminînd abordarea nivelatoare standardizată a motivării din perioada precedentă, care „stimula” neimplicarea, efortul minim și ineficiența.

7.1. Motivarea. Abordări conceptuale

Motivarea ca funcție managerială importantă

În egală măsură știință, artă și practică, managementul reprezintă o combinație între tradiție și modernism, postulate și nonconformism, principii și compromisuri, certitudine și șansă, profesionalism și intuiție.

Ca orice lucru cu adevărat necesar, dar, în același timp, organic legat de om și de activitățile acestuia, managementul a evoluat, devenind știință și implicit factor de progres pentru umanitate. Indisolubil legate de orice activitate conștientă, organizarea și conducerea sînt cele care potențează eforturile orientate spre atingerea unui obiectiv prestabilit, dovedindu-se statistic că, printr-un management eficient, efectele cel puțin se dublează. Performanțele managementului pot fi asigurate printr-o cunoaștere temeinică a principalelor sale elemente componente: obiective, funcții, principii, stiluri, metode, tehnici etc.

Funcția de conducere este un mod deosebit de activitate, rezultatul diviziunii muncii și al specializării în sfera conducerii. Funcțiile sau atributele conducerii reprezintă însăși esența managementului. Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului în mod aprofundat constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sînt proprii.

Diverși savanți descriu un număr diferit de funcții ale conducerii în raport cu modul în care au fost grupate în funcții *de bază* sau *principale* și funcții *auxiliare* sau *secundare*. Pentru prima dată Henry Fayol a definit cinci funcții principale: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Ulterior, Justin Longenecker și Charls Pringle au analizat procesul de management, stabilind următoarele funcții: planificarea și luarea deciziilor, organizarea pentru performanțe eficace, dirijarea, motivarea și controlul rezultatelor. Cercetătorii Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu descriu cinci funcții manageriale: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, evaluarea-controlul. M. Mescon, N. Burlacu și V. Cojocarau evidențiază următoarele patru funcții principale: planificarea, organizarea, motivarea și controlul.

Motivarea reprezintă o componentă importantă a managementului și un subiect dintre cele mai frecvent tratate în literatura de specialitate. Ca urmare se înregistrează o mare varietate de abordări, adesea contradictorii.

Unii autori, cum ar fi T. Zorlețean, V. Cornescu și alții, nu elucidează motivația ca funcție separată, ci ca o componentă a funcției de antrenare sau a funcției de personal.

Funcția de antrenare-motivare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care personalul firmei este determinat să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerație a factorilor care îl motivează.

Deci scopul antrenării, care are un pronunțat caracter operațional, este implicarea cât mai activă a personalului de execuție și de conducere în realizarea obiectivelor. Prin urmare, antrenarea răspunde la întrebarea: *De ce personalul unei organizații participă la stabilirea și realizarea obiectivelor acesteia?* Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, care, în sens restrâns, constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite.

Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care membrii organizației sînt determinați să contribuie – direct sau indirect – la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora cu realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

În managementul unei organizații, sensul adevărat al acțiunilor și comportamentului angajaților nu poate fi descoperit fără cunoașterea motivelor care le-au generat. Cunoașterea motivelor nu ajută doar la mărirea eficienței acțiunilor, la creșterea posibilităților de explicare și predicție a comportamentului uman, ci și la descifrarea valorii morale a acestuia.

Din punct de vedere etimologic, noțiunea *motivație* provine de la cuvîntul latin *movere* și înseamnă „deplasare”. Prin urmare, motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități.

Abordările și înțelegerea motivației sînt diferite, pentru că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație, pornind de la diverse puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile sociale și politice concrete. În continuare expunem cîteva definiții ale motivației, întîlnite în literatura de specialitate:

- a) *Motivația* reprezintă aspirația și voința unei persoane de a-și intensifica eforturile în vederea atingerii unor obiective sau a obținerii unor rezultate dorite.
- b) *Motivația* este rezultatul interacțiunilor dintre forțele care se manifestă în mediul organizațional (cultura organizației, practicile din domeniul resurselor umane) și trăsăturile, aptitudinile și atitudinile individuale.
- c) *Motivarea* este modalitatea prin care se integrează satisfacerea necesităților și intereselor individuale ale salariaților cu realizarea obiectivelor întreprinderii.

- d) *Motivația* este un proces de orientare a stimulentei, cu un scop anumit.
 e) *Motivația* este un proces de stimulare personală și a altor persoane pentru atingerea unui scop sau scopuri.

Pentru a realiza o antrenare eficientă, este necesar ca procesul motivării personalului să întrunească simultan mai multe caracteristici:

- a) să fie *complex*, în sensul utilizării combinate atât a stimulentei materiale, cât și morale, pe baza luării în considerație a principalilor factori implicați, endogeni și exogeni;
 b) să fie *diferențiat*, adică motivațiile considerate și modul lor de folosire să țină cont de caracteristicile fiecărei persoane și ale fiecărui colectiv de muncă, astfel încât să se obțină maximum de participare la stabilirea și realizarea obiectivelor întreprinderii;
 c) să fie *gradual*, adică să satisfacă succesiv necesitățile personalului și în strânsă corelație cu aportul său, ținând cont de interdependențele dintre diferitele categorii de necesități.

De reținut că, în ansamblul acțiunilor de management, calitatea antrenării are un rol deosebit de important prin faptul că condiționează, într-o măsură decisivă, concretizarea eficientă a funcțiilor premergătoare – previziunea, organizarea și coordonarea, precum și eficacitatea evaluării, care urmează după antrenare.

Cu toate că teoretic funcțiile conducerii sînt tratate în mod separat, trebuie menționat faptul că în practică procesul de management se cere a fi abordat în ansamblul său, abordînd funcțiile conducerii într-o interdependență. O atare necesitate decurge din caracterul lor complementar și multiplele conexiuni dintre ele (*figura 7.1*).

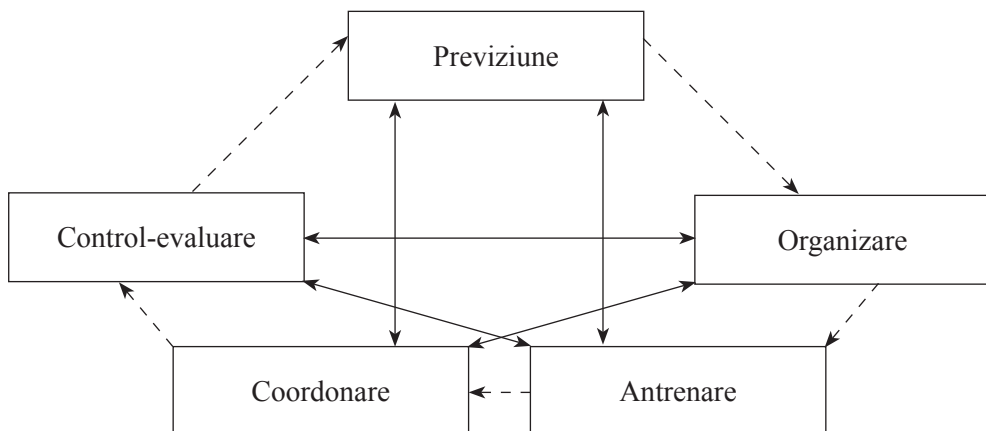


Fig. 7.1. Interdependențele dintre funcțiile managementului

Funcțiile managementului se întrepătrund organic, ignorarea uneia sau unora reflectându-se prompt și substanțial asupra ansamblului proceselor manageriale. Între timp au survenit o serie de schimbări privind atitudinea și rolul acordat diferitelor funcții. Dacă anterior se punea accentul pe organizare și control în managementul organizației, actualmente funcțiile de previziune și antrenare alături de organizare tind să joace un rol mai important în comparație cu celelalte.

Pe baza observațiilor în timp, s-a constatat că intensitatea procesului de management, apreciată în funcție de volumul de timp alocat, de numărul și importanța deciziilor și acțiunilor realizate de conducere, variază ciclic.

Funcția de motivare este necesar să se mențină continuu la un nivel ridicat, maxim posibil în condițiile date, astfel încât să determine o participare cât mai intensă a personalului la stabilirea și realizarea obiectivelor cuprinse în strategia și politicile organizației. O ușoară intensificare a motivării se constată în zilele ce urmează după încheierea principalelor perioade de realizare a activităților, când are loc recompensarea persoanelor în funcție de rezultatele obținute prin acordarea de premii, cote-părți din profit etc., iar când este cazul – sancționarea lor morală sau materială (*figura 7.2*).

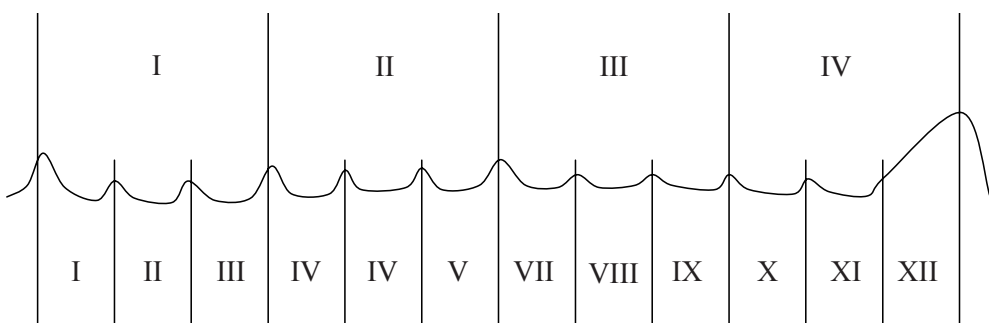


Fig. 7.2. Evoluția intensității funcției de motivare în decursul anului

Astfel, motivarea ca funcție a managementului unităților economice are o importanță deosebită, deoarece ea încorporează acțiuni care se concentrează asupra factorului uman, cu scopul de a-l determina să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite.

Rolurile motivării personalului

Indiferent de conținutul motivării, rolurile ei sînt multiple și intense (*figura 7.3*). Să ne oprim la caracteristica fiecărui rol.

Rolul managerial este cel mai direct și constă în determinarea de facto a conținutului și eficacității funcției de antrenare, care, la rîndul său, condiționează decisiv concretizarea celorlalte funcții manageriale – previziunea, organizarea, coordonarea și controlul-evaluarea.

Pe un alt plan, motivarea are un impact substanțial asupra caracteristicilor și funcționalității ansamblului sistemului managerial al organizației. Calitatea deciziilor, operaționalizarea metodelor, tehnicilor și procedurilor manageriale și efectele generate, acuratețea și flexibilitatea subsistemului informațional, precum și funcționalitatea modalităților organizatorice din instituție – adică elementele de esență ale sistemului managerial – sînt nemijlocit condiționate de motivarea personalului.

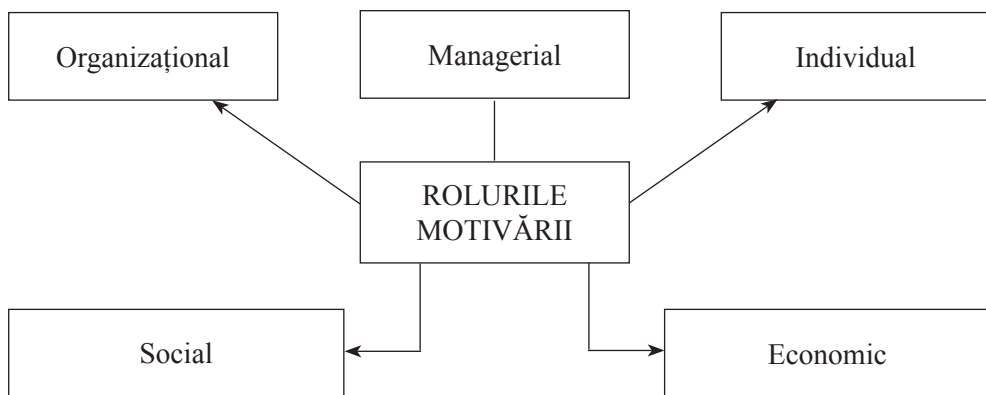


Fig. 7.3. Principalele roluri ale motivării

Rolul organizațional se referă la impactul major pe care motivarea îl are direct și prin intermediul altor elemente manageriale asupra modului cum funcționează organizația și asupra performanțelor sale. Dat fiind faptul că prin motivare se pun în mișcare abilitățile, know-how-ul și energia personalului, adică resursa cea mai importantă a unei organizații ce mobilizează celelalte resurse, efectele sale în plan organizațional sînt deosebit de puternice. Conținutul și modalitățile de motivare, utilizate într-o organizație, contribuie într-o măsură semnificativă la imprimarea anumitor caracteristici culturii sale organizaționale.

Rolul individual vizează puternica dependență a satisfacțiilor și insatisfacțiilor fiecărui salariat, a evoluției sale de motivarea exercitată în organizație. Cu cît se realizează o motivare mai intensă, bazată pe necesitățile, aspirațiile și așteptările salariaților, ținînd cont de potențialul și efortul depus de ei, firește conjugate cu interesele, obiectivele și cerințele firmei, cu atît

personalul său este mai satisfăcut, își utilizează într-o măsură mai mare capacitatea și se dezvoltă mai rapid.

Rolul economic se referă la condiționarea indirectă, dar substanțială a performanțelor economice ale fiecărei țări de motivarea care predomină în fiecare întreprindere ce operează pe teritoriul său. Atunci când la nivelul organizațiilor motivarea este insuficientă, rezultatele economice ale acestora nu se ridică la nivelul necesar și, prin urmare, se reflectă negativ în performanțele de ansamblu ale țării respective.

Rolul social reprezintă efectul sinergetic al rolurilor precedente în planul elementelor psiho-sociologice ce caracterizează populația unei țări. Climatul social dintr-o țară, relațiile sociale sînt determinate – într-o mare măsură – de multiplele efecte, majoritatea indirecte și propagate, ale motivării care predomină în cadrul societăților comerciale, întreprinderilor și altor organizații unde populația își desfășoară activitatea.

Importanța motivării a fost argumentată și de rezultatele multiplelor investigații cu caracter empiric. Spre exemplu, un studiu care a inclus 601 manageri de nivel superior din firmele nord-americane a relevat că, din 9 factori luați în calcul, cel mai important pentru sistemele moderne de creștere a calității în companiile respective este motivarea personalului .

7.2. Teoriile motivaționale

Retrospectiva conceptului de motivare și a teoriilor motivaționale

Existența socială și organizațională a omului s-a aflat întotdeauna sub influența unor nevoi și factori motivaționali. Faptul că procesul motivației a fost conștientizat relativ tîrziu nu-i diminuează valoarea istorică și cea formativă în procesul devenirii umane.

Din punct de vedere istoric, preocupările privind teoretizarea motivației au parcurs un drum similar managementului științific. Primele preocupări sînt semnalate la sfîrșitul secolului al XIX-lea. T. W. Taylor a formulat un șir de principii ale motivației în muncă (preluate ulterior ca fundamente în psihologia industrială), unul dintre care este salarizarea corespunzătoare. Potrivit lui, dorința de a avea bani stimulează uniform oamenii și reprezintă aproape singura explicație a muncii. Nuanțînd modul de acordare a banilor ca stimulent, Taylor propune folosirea unor prime de randament prin care erau recompensați cei ce executau un volum mai mare de muncă în comparație cu norma fixată. În același timp, cei care nu realizau normele erau pedepsiți prin avertismente, blam și chiar concediere.

Ulterior, George Elton Mayo (1880-1949), manager și psiholog, prin studiile sale în psihologia industrială din Philadelphia și Hotorn, ajunge la concluzia că banii pot fi un stimulent eficient doar în combinație cu alte stimulente. Printre acestea el a identificat factorii relaționali care satisfac o trebuință esențială a omului ca ființă socială cum ar fi cea de a fi considerat un membru important al grupului. Concepția lui E. Mayo și a *școlii relațiilor umane* aduce o relaxare relativă a tensiunilor, o îmbunătățire a climatului de muncă și a performanțelor. Lucrarea sa principală *The Human Problems of an Industrial Civilization* conține concluziile teoretice ale cercetărilor întreprinse asupra relației dintre productivitatea muncii și aspectele ergonomice ale locului de muncă. Se pune accentul, în principal, pe studiul aspectelor de ordin psihosociologic, situând tot mai insistent în centrul activității de organizare și conducere omul, cu caracteristicile sale psihice, cu nevoile sale sociale și de comunicare, cu necesitățile adaptării și desăvârșirii sale, astfel ca el să-și coreleze acțiunile cu cele ale întreprinderii, pînă la așa-zisa „*contopire de interes*”.

Astăzi majoritatea teoriilor manageriale atribuie importanță factorilor sociopsihologici în procesele de organizare și conducere. Astfel, Chester Barnard, în lucrarea sa intitulată *Funcțiile directorului*, susține că esența managementului nu poate fi explicată numai prin principii care se referă la o structură organizatorică, deoarece atitudinea participanților față de desfășurarea proceselor în practică se îndepărtează în multe privințe de la cea prevăzută în momentul planificării. Referindu-se la comunicare, Barnard spunea: „*Nevoia unui sistem este originea imediată a organizării directoriale. De aceea, în desfășurarea activității de conducere întotdeauna trebuie să se aibă în vedere rolul factorilor psihologici*”.

Analiza și interpretarea tezelor școlii relațiilor umane reliefează că individul uman este o ființă socială, că mediul social influențează omul; acordă o importanță deosebită microgrupului, aspectelor psihologice din cadrul acestuia și încearcă să optimizeze relațiile interumane pentru prevenirea tensiunilor din colectivele de muncă. În acest sens, managerilor li se formează deprinderi de respectare a demnității umane, de comportament politicos, de manifestare a sincerității, receptivității la nevoile și propunerile angajaților.

Alte orientări încep să se contureze în anii '50-60 ai sec. XX, apariția lor fiind determinată de dinamica accelerată a dezvoltării, de creșterea complexității și diversificării activității manageriale, de dorința evitării grevelor și frustrării oamenilor.

Actualmente se încearcă corelarea și folosirea tuturor cunoștințelor obținute de-a lungul timpului privind managementul. Au apărut diferite curente moderne, care au ca element comun o concepție sistemică, complexă a activi-

tății manageriale, a problematicii organizării și motivării, tratate ce valorifică elementele din școlile și curentele anterioare.

Caracteristica principalelor teorii motivaționale

Cunoașterea teoriilor motivaționale este deosebit de importantă, deoarece printr-o mai bună motivare se îmbunătățesc performanțele angajaților și astfel cresc șansele de succes ale organizației.

Multitudinea abordărilor motivaționale impune o sistematizare a acestora. Dată fiind complexitatea și diversitatea lor, în literatura de specialitate sînt prezentate mai multe tipologii care, parțial, se suprapun și se completează.

Întrucît motivația presupune, pe de o parte, nevoi–tensiuni, iar pe de altă parte acțiuni–comportamente, putem deosebi următoarele categorii de teorii motivaționale:

I. **Teorii de conținut**, centrate pe studiul nevoilor. Ele vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivant. Aici deosebim:

1. Teoria *ierarhiei nevoilor* (A. Maslow)
2. Teoria *bifactorială* (F. Herzberg)
3. Teoria *X și Y* (D. McGregor)
4. Teoria *ERG* (C. P. Alderfer)
5. Teoria *achiziției succeselor* (D. McClelland).

II. **Teorii procesuale**, centrate pe studiul factorilor ce direcționează comportamentul. Acestea sînt:

1. Teoria *speranței* (V. Vroom)
2. Teoria *echității*
3. Modelul *Porter-Lawler*
4. Teoria *atribuirii* (Heider)
5. Teoria *scopurilor* (E. A. Locke)
6. Teoria *întăririi* (B. F. Skinner).

Profesorul spaniol Juan Perez Lopez, în lucrarea sa *Motivația umană* (1992), delimitează, în funcție de ipotezele privind natura motivațiilor personalului, trei categorii de teorii:

I. **Mecaniciste**, care presupun că oamenii sînt motivați numai prin motivații extrinseci, așa-numite recompense externe, pe care o persoană le primește din exterior în schimbul acțiunii pe care el o realizează; în consecință, comportamentul uman este conceput ca un sistem mecanicist.

II. **Psihosociologice**, ce consideră că salariații sînt motivați nu numai prin motivații extrinseci, ci și intrinseci. Ultima categorie are în vedere consecințele generate de însăși realizarea acțiunii, acestea satisfăcînd nevoi sau

dorințe ale persoanei în cauză. Astfel, comportamentul uman este conceput ca un sistem biologic.

III. **Antropologică**, care au în vedere, pe lângă motivațiile extrinseci și intrinseci, pe cele transcendente. Prin motivații transcendente se înțeleg acele consecințe pe care acțiunea unei persoane le generează asupra alteia sau altora, consecințe a căror obținere este urmărită în mod special.

Relațiile dintre aceste tipuri de teorii se observă mai clar din schema reprezentată în figura 7.4.

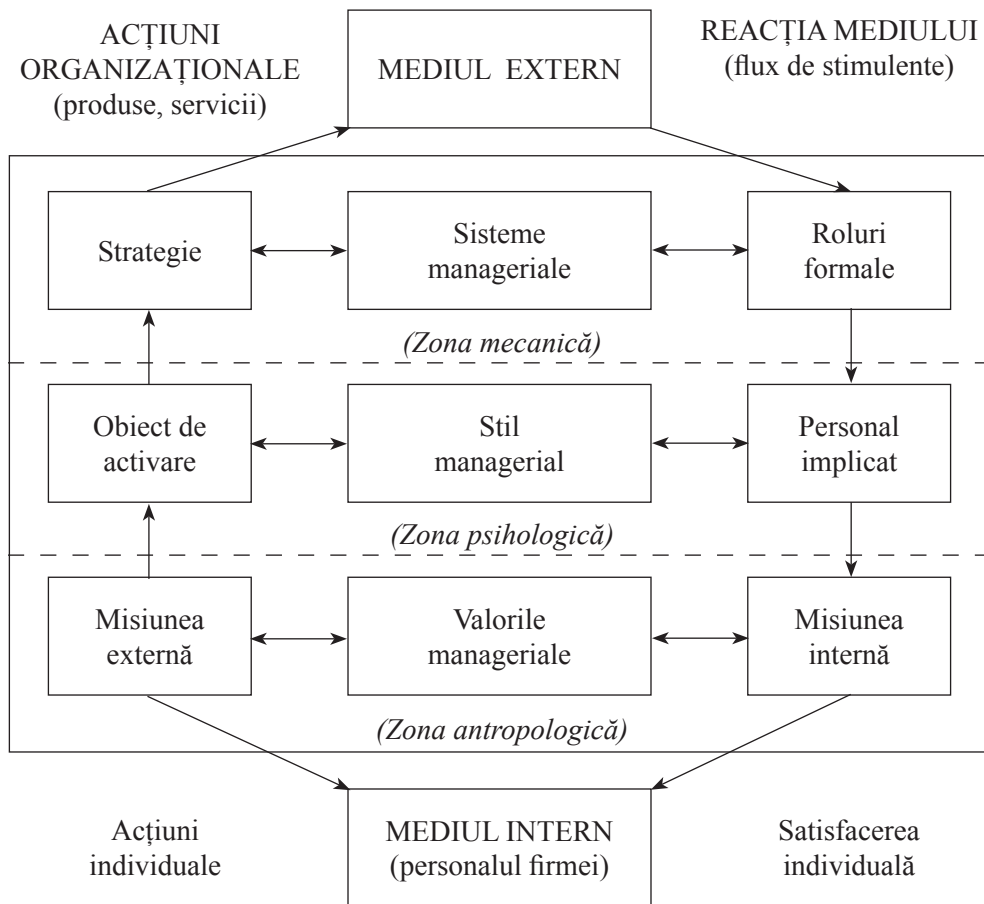


Fig. 7.4. Interconexiunile dintre cele trei categorii motivaționale

Înainte de a trece la descrierea principalelor teorii motivaționale, elucidăm esența noțiunii și tipurile de necesități umane, fără de care este greu de înțeles sensul acestor teorii.

Problema principală în domeniul motivării este: *cum poate fi antrenată întreaga energie creatoare a oamenilor la realizarea cu maximă eficiență a obiectivelor organizației?* Răspunsul ar putea fi următorul: a antrena un om la o acțiune pe care să o ducă la bun sfârșit înseamnă a găsi o modalitate de identificare a nevoilor și de satisfacere a lor, astfel motivând oamenii de a atinge scopul dorit. Există mai multe feluri de nevoi, iar satisfacerea lor motivează în mod diferit participarea la muncă și rezultatele acestei participări. Astfel, multe din studiile în domeniul motivației au fost îndreptate spre cunoașterea necesităților oamenilor, spre ierarhizarea lor și determinarea influenței satisfacerii acestora asupra antrenării personalului la realizarea obiectivelor propuse.

Gama nevoilor este foarte largă, ele putând fi clasificate în funcție de natura lor, de modul de manifestare, de maniera în care pot fi influențate și de efectele motivaționale pe care le generează. O. Nicolescu și I. Verboncu delimitează nevoile în trei categorii:

- **nevoi economice**, care se satisfac de către alte persoane prin acordarea de stimulente economico-materiale ce se adresează simțurilor fiecărei persoane. Deci, aceste nevoi implică interacțiunea dintre simțurile individului și mediul fizic care-l înconjoară. În această categorie intră necesitățile de hrană, apă, adăpost, îmbrăcăminte etc.;
- **nevoi cognitive**, care se referă la dorința și capacitatea noastră de a realiza anumite lucruri, de a atinge anumite obiective concrete. Ele se referă la mediul în care ne desfășurăm activitatea și oferă satisfacții oamenilor când aceștia constată că sînt capabili să „controleze” realitatea înconjurătoare și să realizeze tot mai multe acțiuni eficiente;
- **nevoi afective**, ce au în vedere realizarea relațiilor de atașament cu persoanele cu care interacționăm în mediul în care ne desfășurăm activitatea. Aceste relații au ca bază percepția și convingerea noastră că alții se îngrijesc de noi, ne simpatizează, ne iubesc chiar, așa cum și noi, la rîndul nostru, simțim și ne comportăm față de aceștia.

Este important de subliniat că fiecare persoană simte concomitent necesități din cele trei categorii, dar cu intensități diferite. Deși la majoritatea salariaților necesitățile economice sînt primordiale, în același timp ei resimt la un nivel apreciabil și celelalte două categorii de nevoi.

M. Scott Mayers împarte nevoile lucrătorilor în:

- a) **nevoi de întreținere** (fiziologice, economice, sociale, de securitate, statut social);
- b) **nevoi motivaționale** (respect, recunoaștere, realizare, creștere profesională).

Alt mod uzual de clasificare a necesităților este cel utilizat de M. Mescon, care le distribuie în:

- **nevoi primare – fiziologice (înnăscute)**, aflate la baza cerințelor vieții și a căror satisfacere asigură supraviețuirea speciei umane (hrană, somn, adăpost);
- **nevoi secundare – psihologice (dobândite)**, ce țin de aspirațiile psihice și intelectuale, de nivelul devenirii individuale (stima, simțul datoriei, autoafirmarea).

Optimizarea motivării se recomandă a fi realizată printr-o suprapunere cât mai substanțială a următoarelor trei tipuri de necesități: *individuale*, *de grup* și *organizaționale* (figura 7.5).

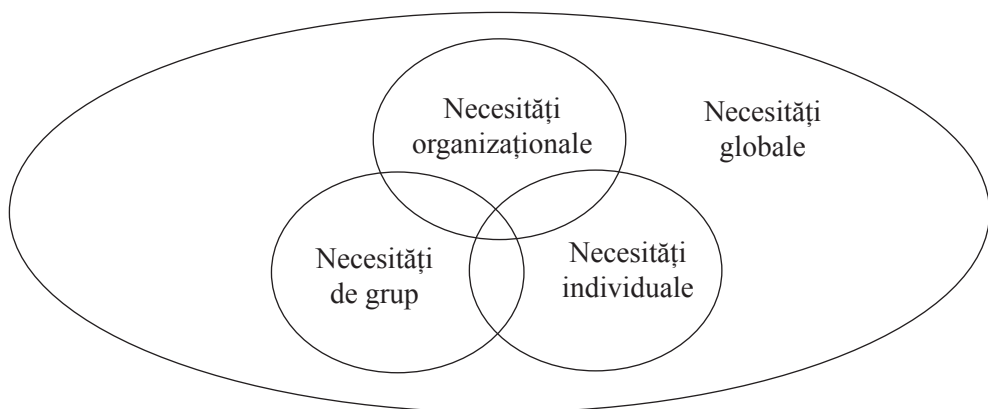


Fig. 7.5. Modelul de suprapunere a necesităților

Expunem în continuare o scurtă caracteristică a principalelor teorii motivaționale.

I. Teorii de conținut

1. Teoria ierarhiei nevoilor a lui A. Maslow

În esență, această teorie constă în stabilirea unei ierarhii a trebuințelor umane și în evidențierea unui dinamism al motivării, generat de satisfacerea următoarelor categorii de necesități:

- necesități fiziologice;
- securitate și siguranță, care vizează protecția față de amenințări și pericole la adresa salariatului și a locului de muncă;
- contacte umane și afiliere la grup, de natură socială, ce au în vedere oferirea și primirea afecțiunii colegilor, sentimentul de a fi acceptat de grupul de muncă din care salariatul face parte etc.;

- statut social și stimă, referitoare la obținerea aprecierii celor din jur, la autoaprecierea muncii și rezultatelor proprii, la deținerea unei poziții în organizație pe măsura potențialului și așteptărilor proprii;
- autorealizare, care are în vedere obținerea de succese ce dau satisfacția muncii împlinite și generează dorințe, decizii și acțiuni sporite pentru noi performanțe.

Maslow susține că satisfacerea necesităților menționate prezintă o apreciabilă valoare motivațională numai pînă la un anumit nivel, corespunzător nevoilor potențialului și aspirațiilor fiecăruia, după care un plus de motivare se obține numai prin satisfacerea necesității de grad superior. Singura categorie de necesități care practic nu se epuizează este autorealizarea, dar pentru omul mediu satisfacerea acesteia are valoare motivațională numai după ce celelalte patru categorii de necesități au fost satisfăcute succesiv la un nivel corespunzător (*figura 7.6*).



Fig. 7.6. Ierarhia necesităților după Maslow

2. Teoria bifactorială a lui F. Herzberg

Pornind de la teoria lui Maslow, pe care a particularizat-o la organizațiile economice și a detaliat-o, F. Herzberg a creat o nouă teorie. În viziunea sa, există două categorii principale de factori motivaționali:

- **factori de igienă** sau contextuali, care se referă la mediul organizațional, în care se includ salariul, condițiile de muncă, strategia companiei etc. Acești factori au în vedere în special primele trei categorii de necesități din abordarea lui Maslow;
- **factorii motivaționali** ce reflectă nemijlocit conținutul muncii realizate de salariat în virtutea postului deținut. Cîțiva dintre acești factori

sînt: natura sarcinilor de realizat, competențele acordate, oportunitățile de promovare, realizările profesionale proprii etc. Factorii motivaționali se referă îndeosebi la ultimele două categorii de nevoi din scara lui Maslow.

Herzberg consideră că amplificarea motivării și implicit a performanțelor în muncă se obține numai prin acțiunea factorilor motivaționali. De aici atenția deosebită acordată de acesta „îmbogățirii” posturilor.

Factorii contextuali de igienă sînt tratați mai mult ca niște condiții necesare pentru desfășurarea proceselor de muncă.

3. Teoriile X și Y ale lui McGregor

Potrivit specialistului american Douglas McGregor, la baza deciziilor și comportării managerilor în exercitarea funcțiilor manageriale stau două abordări principale, formulate sub forma cunoscutelor teorii X și Y. Postulatele pe care se bazează acestea sînt prezentate în *tabelul 7.1*.

Tabelul 7.1

Postulatele teoriilor X și Y

<i>Nr. crt.</i>	<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
1	În procesul muncii omul obișnuit este predispus spre delăsare, evitînd munca, muncind cît mai puțin posibil.	Pentru omul mediu efectuarea de eforturi fizice și intelectuale în procesul muncii este tot atît de naturală ca și odihna sau distracția.
2	Omul mediu nu are ambiție, dorește să evite asumarea de responsabilități, prefera să fie condus.	Controlul și amenințarea cu pedepse nu sînt singurele mijloace pentru a determina participarea omului obișnuit la realizarea obiectivelor firmei.
3	Omul mediu este egoist, indiferent la necesitățile organizației din care face parte.	În condiții normale, omul mediu învață nu numai să accepte și să exercite sarcini și responsabilități, dar și le asumă din proprie inițiativă.
4	Prin natura sa, omul obișnuit se opune schimbărilor în cadrul organizației în care este integrat.	Asumarea de sarcini și responsabilități depinde de motivațiile pozitive, de recompensele asociate lor.
5	Ca urmare, omul mediu trebuie să fie forțat, amenințat cu pedepse, controlat permanent etc., pentru a fi determinat să depună eforturile necesare realizării obiectivelor organizației.	În condițiile firmelor moderne, potențialul intelectual al omului obișnuit este utilizat doar parțial.

Menționăm că, ulterior, un cunoscut specialist în management, americanul W. Ouchi, a completat cele două teorii cu o a treia, Z, care reprezintă o abordare a motivației angajatului, bazată pe practicile de management japoneze. El a elucidat în această teorie încercările de adaptare a practicilor japoneze la organizațiile occidentale.

4. Teoria ERG a lui Alderfer

Pornind de la modelul ierarhiei nevoilor, C. P. Alderfer comprimă cele cinci trepte în trei niveluri, descriind următoarele tipuri de nevoi:

1. **Nevoi de existență** – ce se referă la susținerea existenței (necesități de natură materială, de siguranță, fiziologice).
2. **Nevoi de relaționare** – privesc legăturile cu mediul social (de apartenență, de stimă), satisfăcute prin relații interpersonale.
3. **Nevoi de dezvoltare** – se referă la amplificarea potențialului individual și cuprind autoaprecierea, autoactualizarea.

Modelul lui Alderfer îmbogățește modelul lui Maslow cu două idei:

- 1) la un moment dat, un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau a mai multor nevoi, cum ar fi salariul, locuința, stima etc.;
- 2) dacă satisfacerea unei trebuințe de nivel superior este împiedicată, crește nevoia de a satisface una sau mai multe trebuințe de nivel inferior.

Teoria descrisă oferă managerilor o sugestie importantă privind comportamentul angajaților. Când nevoile de un anumit nivel ale unei persoane nu pot fi satisfăcute, atenția acesteia trebuie orientată spre satisfacerea altor nevoi, aparținând unui nivel diferit.

5. Teoria achiziției succeselor a lui McClelland

În teoria lui McClelland sînt evidențiate trei tipuri de necesități:

1. *Putere*: stimă, respect, autoconfirmare.
2. *Succes*: promovarea pe scara ierarhică, stima colegilor, aprecierea șefului.
3. *Participare–complicitate*: apartenență la grup, relații informale, activitate în grup, cooperare (*figura 7.7*).



Fig. 7.7. Ierarhia necesităților după McClelland

II. Teorii procesuale

1. Teoria speranței VEI a lui V. Vroom

Fundamentul acestei teorii îl constituie postulatul că așteptarea pe care o are un salariat vizavi de obținerea unor anumite elemente sau realizarea anumitor situații este principala forță motivațională, devenind sursa principală de alimentare a eforturilor depuse în procesul muncii. Mai concret, teoria lui V. Vroom consideră că sînt trei elemente motivaționale de bază în orice proces de management:

- *V* – *valența motivațională*, indică intensitatea dorinței unui salariat de a realiza un anumit obiectiv în cadrul organizației. Acest obiectiv se poate referi, de exemplu, la obținerea unei anumite creșteri salariale, a unei prime.
- *E* – *așteptarea salariatului*, care reflectă convingerea sa referitoare la producerea unui anumit eveniment sau obținerea unei anumite performanțe în cadrul organizației, în cazul manifestării de către el a unui comportament special.
- *I* – *instrumentalitatea*, ce exprimă amploarea convingerii unei persoane că realizarea unui prim nivel de performanță va fi asociată cu obținerea în planul secundar a unor anumite acțiuni motivaționale în favoarea sa. De exemplu, introducerea metodei cercurilor de calitate se va reflecta în acordarea ulterioară a unei prime substanțiale.

Cele trei elemente servesc ca bază pentru manager de a promova la salariați comportamente motivaționale, valorificînd marele efect energizant pe care îl au dorințele, așteptările personalului atunci cînd este adecvat.

2. Teoria echității (dreptății)

Această teorie susține că oamenii determină subiectiv relația dintre remunerare și eforturile depuse și apoi o compară cu remunerarea altor persoane ce îndeplinesc o muncă analogică. Dacă în timpul comparării se observă un dezechilibru, atunci la persoana dată apare o stare de încordare psihică. Concluzia de bază pe care o dă teoria dreptății pentru practica de conducere constă în faptul că, pînă cînd oamenii nu vor începe să considere că ei primesc o recompensă corespunzătoare, ei se vor strădui să micșoreze intensivitatea muncii.

3. Modelul Porter-Lawler

L. Porter și E. Lawler au elaborat o teorie complexă a motivației, incluzînd elemente ale *teoriei așteptării* și *teoriei dreptății*. Potrivit acestui model, rezultatele atinse depind de eforturile depuse de colaborator, de capacitățile sale și particularitățile individuale, de conștientizarea de către angajat a rolului său în procesul muncii.

Eforturile depuse la rîndul lor depind de valoarea recompensei și de faptul dacă persoana crede în existența unei legături între eforturi și recompense (figura 7.8).

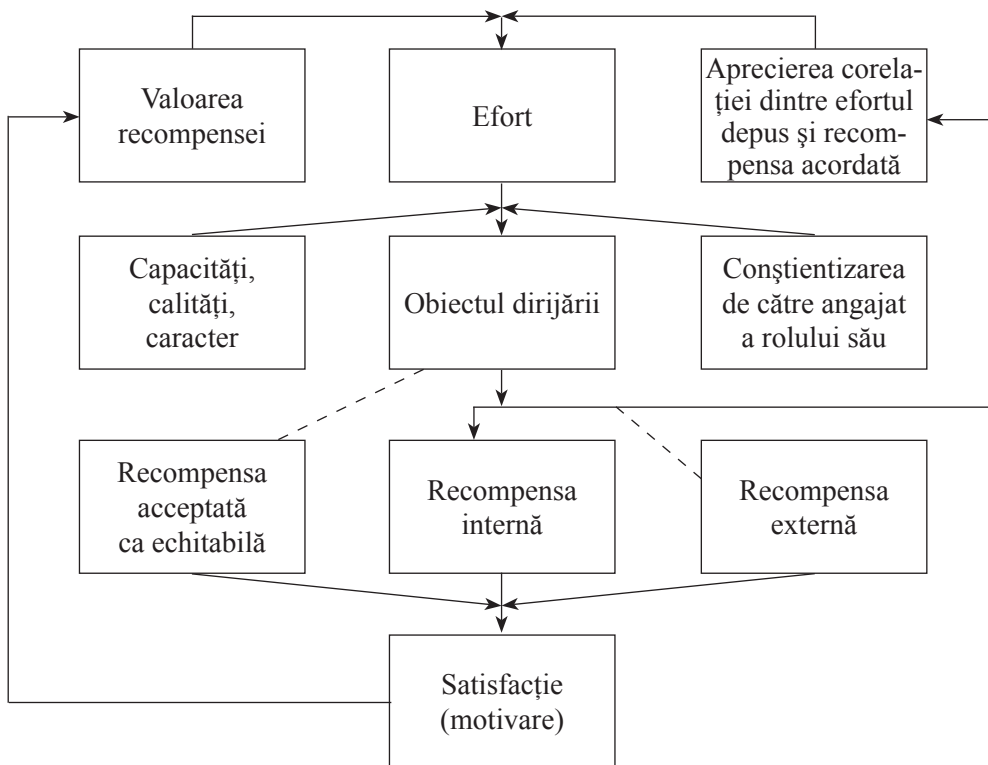


Fig. 7.8. Modelul Porter-Lawler

Atingerea rezultatelor dorite are ca urmare acordarea de *recompense externe* cum ar fi: lauda, acordarea unui premiu, promovarea sau *recompense interne*: satisfacția de la munca îndeplinită, sentimentul respectului de sine și competența personală etc.

Satisfacția, deci, este rezultatul acțiunii recompenselor interne și externe, ținându-se cont de echitatea acordării lor. Aceasta, la rândul său, influențează gradul de motivare a angajatului.

4. Teoria atribuirii a lui Heider

Atribuirea este procesul prin care se interpretează cauzele percepute ale comportamentului uman. Potrivit lui Heider, comportamentul uman este determinat de o combinație a forțelor interne și externe, în care cele dintâi se referă la atributele personale, iar cele din urmă includ factorii de mediu. Din combinația atribuirilor interne și externe cu factorii stabili și instabili ai comportamentului rezultă patru posibile interpretări ale performanțelor individuale (*figura 7.9*).

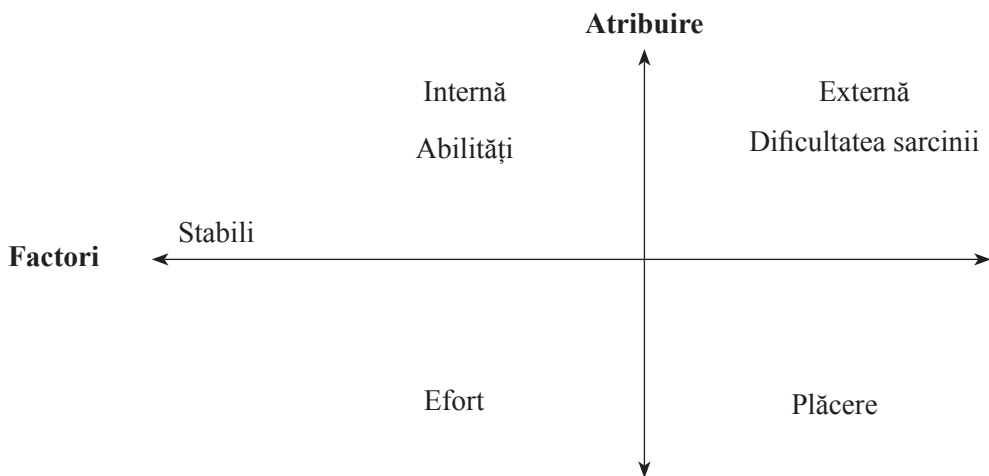


Fig. 7.9. Teoria atribuirii

Teoria atribuirii este mai mult o problemă de percepție între indivizi decât o teorie a motivației. Cu toate acestea, oferind un alt unghi de vedere asupra comportamentului uman, a contribuit la înțelegerea procesului motivațional.

5. Teoria scopurilor

A fost elaborată de americanul E. A. Locke în 1968. Esența teoriei constă în faptul că scopurile sau intențiile oamenilor joacă un rol important în determinarea comportamentului lor. Autorul sugerează că valențele descrise de Vroom își au rădăcinile în experiențe, emoții și dorințe. Oamenii încearcă să-

și atingă scopurile în vederea satisfacerii emoțiilor și dorințelor lor. Scopurile declanșează și dirijează comportamentele în muncă, performanțele conducând la anumite consecințe.

Pentru manageri pot fi utile următoarele recomandări:

- scopurile trebuie revizuite permanent, dar stabilite în mod realist;
- scopurile pot fi stabilite de individ sau de superiorii lui, de dorit cu participarea individului;
- performanțele asociate scopurilor trebuie identificate sistematic și corelate în vederea dirijării comportamentelor și menținerii motivației.

6. Teoria întăririi

Este foarte important să se armonizeze scopurile individului cu cele ale organizației.

Conceptul de bază în această teorie este simplu: lucrătorul va obține performanțe dacă va fi plătit. Este particularizarea teoriei comportamentale de întărire pozitivă: dacă un comportament este recunoscut și recompensat, atunci el se va repeta. Unii manageri încearcă să influențeze munca prin recompensă. Totuși încercările lor au fost deseori inconsistente și neeficiente. Psihologul B. F. Skinner a stabilit existența unei relații între câștig și performanță, ceea ce determină utilizarea câștigurilor ca motivație eficientă. În aceste condiții, performanța este controlată și direcționată spre realizarea obiectivelor.

Procesul de operare condiționată are următoarea expresie:

Stimulente → *Comportament* → *Consecințe* → *Comportament viitor*

Modul în care managerii reacționează sau nu reacționează la comportamentele altora influențează acest comportament, la fel cum toate reacțiile sau lipsa reacției unei persoane influențează comportamentul nostru.

Procesul de operare condiționată presupune existența următoarelor ipoteze: stimulii trebuie să fie clar identificabili de către angajați; consecințele comportamentului trebuie să aparțină acestuia, adică performanța trebuie reflectată în recompense sau consecințe pozitive, iar rezultatele proaste să determine consecințe negative.

7.3. Metode și tehnici de motivare

Ciclul motivațional și tipurile de motivare

Fiecare persoană, în funcție de necesitățile specifice și de contextul național și organizațional în care își desfășoară activitatea, are aspirații și un set de așteptări de natură motivațională. Aspirațiile motivaționale, rezultate ale

unor procese atât conștiente, cât și inconștiente, reprezintă paliative de ordin motivațional, a căror realizare constituie scopuri în planul satisfacerii necesităților personale.

Aspirațiile și așteptările se reflectă nemijlocit în acțiunile, eforturile, deciziile și comportamentul salariatului. Realizarea unei concordanțe cât mai mari între aspirații și așteptări individuale, împreună cu obiectivele, sarcinile și celelalte elemente organizaționale, pe de o parte, eforturi și decizii, acțiuni și comportamente personale, pe de altă parte, este esențială pentru obținerea de performanțe individuale și organizaționale. Performanța individuală se referă la acele rezultate obținute în mod direct de salariat, prin eforturi și cunoștințe proprii, care corespund aspirațiilor, așteptărilor, obiectivelor și sarcinilor ce-i sînt caracteristice. Performanța organizațională are în vedere derularea activităților de organizare și atingerea obiectivelor firmei ca urmare a contribuției directe și indirecte a salariaților.

În funcție de rezultatele, de performanțele individuale și organizaționale, se acordă stimulente sub formă de recompense sau sancțiuni. Corelarea recompenselor și sancțiunilor, în principal, cu performanțele, dar și cu atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele salariaților este esențială. Cînd această corelare se realizează la un nivel ridicat, se înregistrează o intensă satisfacere a necesităților economice, cognitive și relaționale ale salariaților. Ca urmare, se obține un efect motivațional, pentru a munci în continuare mai mult și mai bine. Prin aceasta, în decursul timpului se generează și se perpetuează performanțe organizaționale competitive.

Un alt efect major al motivării puternice este impulsivitatea dezvoltării profesionale a angajaților. Practica managerială din organizațiile competitive demonstrează că motivarea puternică și constantă a salariaților se reflectă, de regulă, în progrese profesionale accelerate, în evoluții performante ale carierelor lucrătorilor respectivi.

Încă un efect al motivării personalului îl reprezintă modificarea parțială a structurii și dimensiunii nevoilor proprii. Frecvent se amplifică, comparativ cu perioada anterioară, necesitatea de ordin cognitiv și relațional și apar noi necesități. Prin aceasta se asigură salariaților mai multă „energie motivațională”, cu multiple efecte pozitive în plan individual, organizațional și național.

Ansamblul necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, atitudinilor, eforturilor, deciziilor, acțiunilor și comportamentelor salariaților, corelate cu performanțele individuale și organizaționale și cu motivațiile utilizate, structurate și particularizate sub influența variabilelor individuale, organizaționale și contextuale implicate, reprezintă ciclul motivațional. Configurația ciclului motivațional este reprezentată în *figura 7.10*.

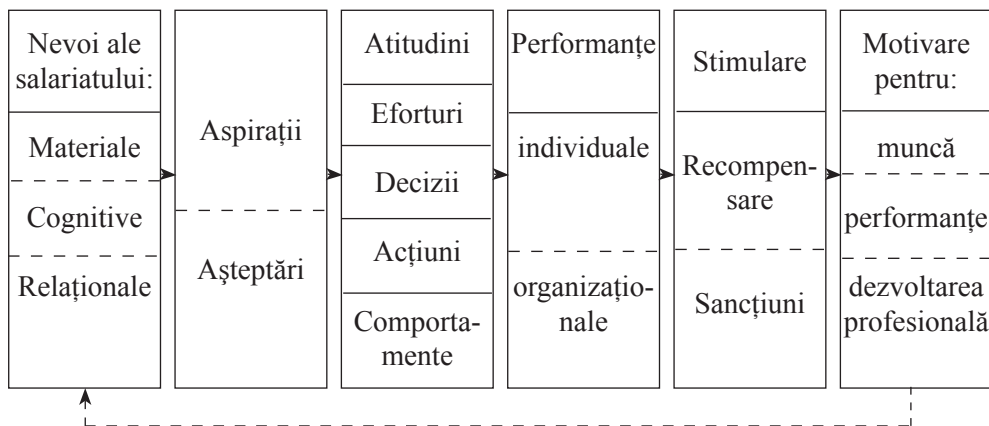


Fig. 7.10. Ciclul motivațional

Menționăm că, deși ciclul motivațional reprezintă un model cu valabilitate generală, sub aspectul conținutului concret este diferit de la o persoană la alta din cauza specificului necesităților individuale și interacțiunilor dintre variabilele individuale, organizaționale și contextuale. În cadrul ciclului motivațional un element deosebit de important, care necesită o subliniere aparte, îl reprezintă motivațiile pe care le folosesc proprietarii și managerii organizației în relațiile cu salariații lor.

Gama motivațiilor utilizate în întreprinderile moderne este deosebit de largă și variată. Prezentăm în *figura 7.11* tabloul general al motivațiilor care pot fi folosite în organizație, structurate pe mai multe categorii.

Pentru ca motivarea să fie eficace, este necesar ca în cadrul organizației să se apeleze la motivații din toate cele cinci categorii. Desigur, utilizarea cea mai frecventă și intensă o au motivațiile de natură formală, cele care sînt stabilite prin strategia și politicile organizației și pentru care se apelează la anumite metode și tehnici manageriale și economice. Nu trebuie subestimat, însă, și potențialul motivațiilor informale, mai ales al celor moral-spirituale. La acestea din urma există o mare sensibilitate la majoritatea salariaților, prezentînd și marele avantaj datorită faptului că întreprinderea nu suportă nici un fel de cheltuieli.

Tipurile de motivare. Numeroasele și variatele motivații posibile se pot utiliza grupat, în funcție de anumite criterii, constituind tipurile sau formele de motivare.

Prin *tip* sau *formă de motivare* înțelegem ansamblul de motivații delimitate în funcție de anumite criterii, folosite în mod repetat de manageri într-o

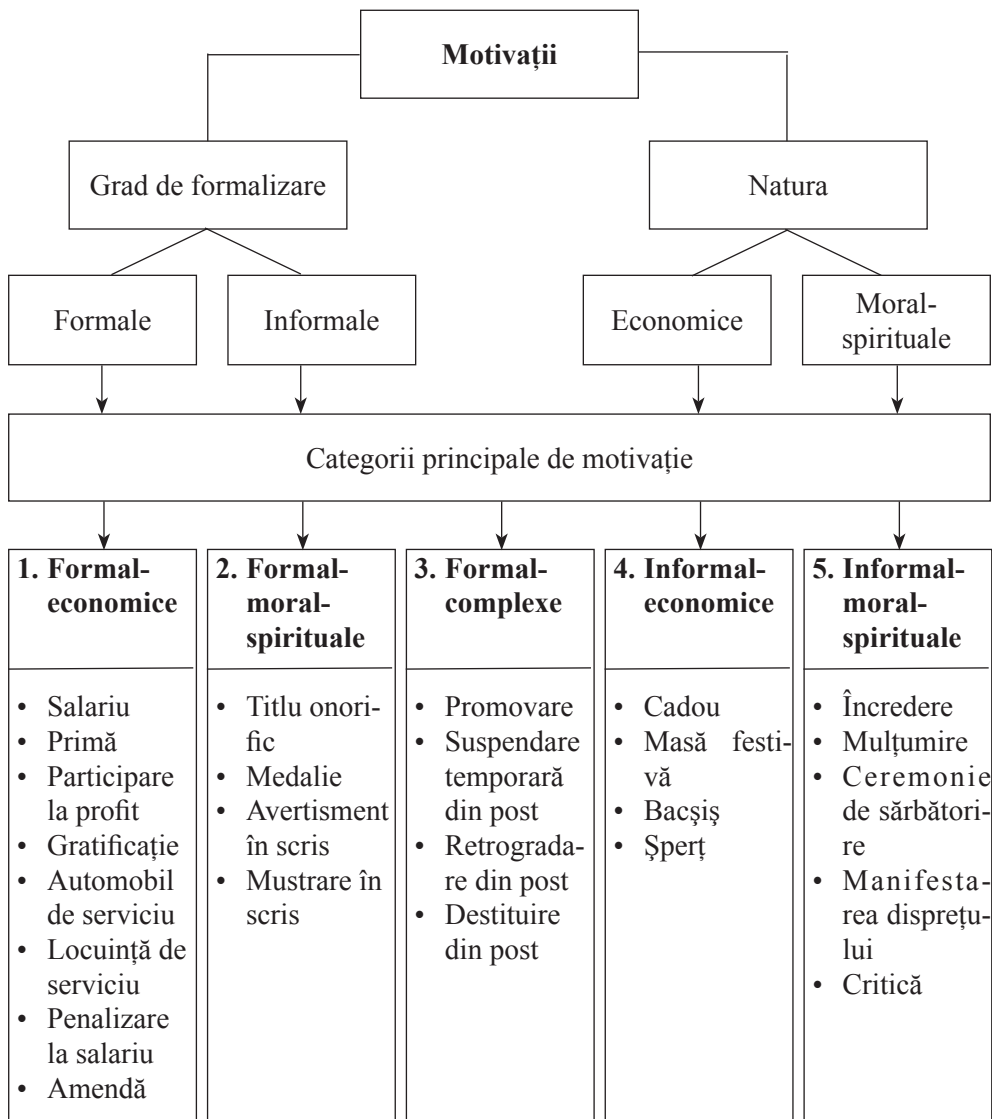


Fig. 7.11. Tabloul general al motivațiilor

optică specifică, care se bazează, conștient sau inconștient, pe anumite ipoteze privind condiționarea motivațională a performanțelor salariaților și ale organizației.

În fiecare perioadă, în fiecare țară și, uneori, diferențiat pe categorii de organizații, există tendința de predominare a unui sau altui tip de motivare. Conturarea acestora are o puternică determinare social-națională și organiza-

țională. În continuare prezentăm principalele tipuri de motivare, folosite în practica managerială internațională.

I. În bază criteriului influenței motivațiilor asupra mărimii satisfacțiilor personalului:

1. *Motivarea pozitivă.*

2. *Motivarea negativă.*

II. În funcție de natura mijloacelor utilizate pentru motivarea angajaților:

1. *Motivarea economică.*

2. *Motivarea moral-spirituală.*

III. În funcție de natura relațiilor motivaționale care se creează și amplasamentul sursei care generează efectul motivațional:

1. *Motivarea intrinsecă*

2. *Motivarea extrinsecă.*

IV. În funcție de componența personalității umane:

1. *Motivarea cognitivă.*

2. *Motivarea afectivă.*

Recompensarea angajaților

Recompensarea angajaților este un instrument important al managementului, prin care se influențează eficiența activității unei organizații. Trecerea de la economia centralizată la economia de piață necesită schimbări esențiale și în domeniul recompensării resurselor umane.

Recompensa reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta.

Funcțiile recompensei:

- recunoașterea importanței activității desfășurate și a calității angajatului;
- asigurarea mijloacelor de existență pentru angajat și familia sa, pe toată durata de viață;
- obținerea unor rezultate economice optime pentru întreprindere și pentru societate.

Factorii care influențează mărimea recompensei:

1. Performanța, cunoștințele, abilitățile și competența;

2. Piața muncii;

3. Sindicatele;

4. Alți factori (prețul muncii pe plan internațional).

Recompensele pot fi *directe* și *indirecte*.

Din **recompensele directe** fac parte:

1. Salariul (mărimea lui depinde de postul ocupat, puterea economico-financiară, piața muncii).
2. Adaosurile la salariu (stimulentele).

Sistemul de stimulare a angajaților este structurat pe trei niveluri: stimularea individuală, stimularea de grup și stimularea la nivel de organizație.

Stimulentele individuale realizează legătura directă dintre performanțele fiecărui angajat și recompensa obținută. Principalele forme de stimulare individuală sînt: salariile pe unitate produsă (acordul direct); salariul unitar diferențiat (acordul progresiv); comisionul (% din vânzări); premiul.

Stimulentele de grup sînt: salariile pe bucată (acordul direct); salariul unitar diferențiat (acordul progresiv); comisionul (% din vânzări); premiul colectiv.

Stimularea la nivelul organizației include toți angajații în raport cu rezultatele financiare obținute de organizație. Principalele modalități de stimulare a întregului personal sînt: distribuirea veniturilor în timpul anului; distribuirea unei părți din profit la sfîrșitul anului; posibilitatea angajaților de a cumpăra acțiuni ale firmei la prețuri avantajoase.

Recompensele indirecte. Sistemele de recompensare indirectă sînt dinamice, fiind posibilă apariția unor noi forme odată cu emiterea unor acte normative în domeniul protecției sociale.

Fondurile necesare pentru acoperirea cheltuielilor ocazionate de recompensele indirecte sînt furnizate de angajat (prin plăți individuale și prin intermediul taxelor și impozitelor pe salariu și pe venituri), de organizație (prin taxe și impozite) și de stat (prin intermediul bugetului).

Recompensele indirecte sînt: curente și pentru foștii angajați.

A. Principalele forme ale *recompenselor indirecte curente* ale angajaților sînt:

1. Pentru timpul nelucrat: durata limitată a zilei de lucru; durata săptămîinii și a lunii de lucru; sărbătorile legale; zilele libere ocazionate de evenimentele personale; concediul de odihnă; concediul fără plată; alte recompense pentru timpul nelucrat (pauza de prînz, timpul de deplasare spre și de la serviciu etc.).
2. Înlensniri speciale ale angajaților: produse și servicii oferite în mod gratuit în baza profitului unității; facilități pentru petrecerea timpului liber (bilete de odihnă), alte elemente (mese gratuite, subvenționate; echipament gratuit; alimentație de protecție).
3. Asigurarea de sănătate: asistența medicală gratuită – în unitate; plata concediului medical; gratuitatea serviciilor medicale; subvenționarea unei părți a costului medicamentelor.

4. Protecția salariaților împotriva reducerii veniturilor: recompensarea prejudiciilor; accidente cu întreruperea activității; boli profesionale; invaliditate totală sau parțială; afecțiuni psihice minore datorate serviciului etc.

B. *Recompense indirecte pentru foștii angajați* care pot fi șomeri, pensionari. Din ele fac parte:

1. Protecția șomerilor: ajutorul de șomaj; ajutorul social; facilități pentru recalificarea profesională; asigurarea de sănătate.

2. Protecția pensionarilor.

Având în vedere gama largă de recompense pe care le poate utiliza organizația și importanța lor pentru angajați, putem concluziona că recompensarea reprezintă una din cele mai eficiente metode de motivare a angajaților.

Tehnici motivaționale specifice

O bună parte din metodele și tehnicile promovate de managementul modern sînt favorabile satisfacerii unor categorii de nevoi ale personalului, creșterii gradului de implicare a lui și dirijării comportamentelor spre realizarea obiectivelor generale ale organizației. Dintre numeroasele tehnici și proceduri motivaționale le descriem succint pe cele mai simple, eficiente și larg utilizate.

Tehnica *ascultă și răspunde*. În esență, această tehnică reclamă, pe de o parte, o ascultare activă de către manager a mesajelor transmise de interlocutor, continuată de un feedback clar și precis, astfel încît să se producă o comunicare eficientă, subordonată realizării sarcinilor stabilite și obiectivelor previzionate.

Tehnica *feedbackului* motivațional verbal sau a recunoașterii „meritelor”. Conținutul său principal constă în a reacționa de o manieră explicită prin aprecieri prompte – pozitive sau negative – față de un subordonat, după ce acesta a realizat o sarcină, un obiectiv sau a încheiat o perioadă de activitate. Prin această procedură salariatul respectiv cunoaște care au fost așteptările managerului în raport cu munca și performanțele sale și cum sînt apreciate acestea, astfel încît pe viitor să fie în măsură să-și îmbunătățească activitatea și să amplifice rezultatele.

Managerul poate manifesta două tipuri de feedback: *pozitiv*, de gratulare, de mulțumire, atunci cînd rezultatele sînt apreciate ca fiind bune; *negativ*, de critică, de pedepsire, atunci cînd consideră ca necorespunzătoare munca, comportamentul și / sau rezultatele obținute.

În ceea ce privește ***feedbackul pozitiv***, se recomandă ca evaluarea, mulțumirea, felicitarea să fie concrete, referindu-se la ceea ce subordonatul a

efectuat. Principalele dificultăți care trebuie depășite sînt: frica de a exagera, prejudecata frecventă că te autodevalorizezi atunci cînd lauzi pe alții, temerea că subordonatul nu ia în serios aprecierea pozitivă.

Realizarea *feedbackului negativ* este și mai dificilă, deoarece majoritatea persoanelor reacționează la critică – fără a ne referi la pedepse întemeiate – ca la un atac personal; cel criticat intră într-o postură defensivă, de apărare, care îl împiedică să perceapă mesajul și să tragă învățămintele care se impun.

Extinderea sau lărgirea postului. Prin extinderea postului se realizează creșterea varietății sarcinilor circumscrise unui post prin efectuarea de combinații de sarcini ce aparțin unor posturi care realizează procese de muncă înrudite și / sau complementare în cadrul aceluiași compartiment sau domeniu de activitate.

Lărgirea posturilor operează pe orizontala sistemului organizatoric, implicînd posturi situate pe același nivel ierarhic. Scopul utilizării acestei metode este eliminarea efectelor monotoniei muncii prin oferirea unei game mai diverse de sarcini salariatului. Ca urmare, potențialul acestuia este solicitat într-o măsură mai mare, interesul pentru sarcinile sale crește, constatîndu-se un plus de implicare, eforturi și performanțe. Efectul motivațional este substanțial, reflectîndu-se atît în sporuri apreciable de productivitate (de regulă, 10–30%), cît și într-o calitate superioară a rezultatelor muncii.

Îmbogățirea postului. Autorul acestei metode este cunoscutul specialist american Frederick Herzberg. Obiectivul expres exprimat al acesteia este creșterea motivării salariaților pentru eforturi și performanțe speciale. Îmbogățirea postului constă în încorporarea în conținutul unui post de executat a unei game mai variate și mai importante de sarcini, competențe și responsabilități de execuție și conducere, amplificînd autonomia și rolul postului respectiv.

Deci tehnica îmbogățirii postului are la bază redistribuirea de elemente organizatorice procesuale pe verticala sistemului managerial, antrenînd schimbări apreciable în cadrul organizării firmei. Spre deosebire de lărgirea postului, prezenta tehnică motivațională combină sarcini, competențe și responsabilități de natură managerială cu cele de executare. Ca urmare, titularul postului execută și faze ale proceselor manageriale din domeniul său de activitate. Cel mai frecvent i se atribuie sarcini de previzionare și control privind propria activitate.

O altă deosebire mare față de lărgirea postului constă în faptul că autonomia și responsabilitățile aferente postului „îmbogățit” se amplifică substanțial. De aici decurge și atenția sporită care trebuie acordată analizei și corelării aspectelor implicate.

Utilizarea tehnicii *îmbogățirii posturilor*, inițiată cu peste două decenii în urmă, s-a dovedit a avea un mare impact motivațional, generat de creșterea identificării salariaților cu sarcinile de realizat, de sporirea feedbackului acestora în procesul muncii și de dezvoltarea unor relații interpersonale calitativ superioare. Ca urmare, tehnica îmbogățirii postului constituie una din modalitățile cele mai frecvent utilizate în organizațiile moderne.

Managementul prin obiective reprezintă sistemul de management prin care se urmărește conexarea scopurilor organizației cu performanțele individuale și prin aceasta crește gradul de implicare a personalului în procesele de management.

Delegarea este atribuirea temporară a unei sarcini de manager, însoțite de autoritatea și responsabilitatea corespunzătoare realizării ei, către unul din subordonații săi.

Desigur, gama metodelor și tehnicilor manageriale cu efecte motivaționale majore este mult mai cuprinzătoare. Important este ca aceste metode să fie folosite avînd în vedere specificul ciclului motivațional, ținînd cont de multiplele variabile implicate ce reclamă – pentru a obține efecte motivaționale substanțiale – un apreciabil efort de analiză și modificare a mecanismelor manageriale ale organizațiilor.

Curentul motivațional apare ca o sinteză a teoriilor promovate în literatură, a rezultatelor practicii celor mai competitive organizații, sinteză influențată de caracteristicile mediului actual.

Postulatul de bază al acestei noi teorii se referă la automotivare și a fost formulat de americanul Ian Duncan astfel: un om nu poate motiva direct pe altul, dar poate demotiva cu ușurință o sută. Nefiind mașină, omul se automotivează puternic. Valoarea acestui postulat constă în reliefaarea unor adevăruri simple: indiferent de postul deținut, de nivelul ierarhic pe care acesta este plasat, ierarhia cu valorile specifice ei (subordonare, sentimentul de superioritate / inferioritate, abandonul demnității) este percepută ca demotivantă; adevărații factori motivaționali sînt legați de conținutul muncii, dorința de succes și de progres.

Concluziile ce decurg din cele expuse anterior sînt următoarele:

1. Motivarea este una din funcțiile de bază ale managementului, care ajută organizația în atingerea scopului.
2. Motivarea este obținută de acei conducători din organizație care comunică angajaților o viziune clară asupra obiectivelor generale, precum și prin contribuțiile fiecărui muncitor sau echipe la realizarea acestora.
3. Managementul motivațional este acela care încadrează acțiunile angajaților în procese descentralizate. Astfel, fiecare acțiune va fi privi-

tă ca o contribuție la progresul general și, în același timp, ca fructul inițiativelor și eforturilor individuale și de grup. Astfel, oamenii sînt motivați prin valorizare și prin reușita acțiunilor.

4. Dacă managementul dezvoltă factorii subiectivi, interni ai motivației și îi ordonează pentru a respecta valorile și viața personală a fiecăruia, munca dobîndește o componentă de plăcere. În aceste condiții, oamenii se angajează deseori prin autonomie și inițiativă, ceea ce le permite să învețe și să reușească. Astfel, are loc o creștere a productivității lor și a capacității de reacție a organizației la cerințele mediului extern.
5. Organizația care pune în practică, prin factori nepecuniari, un management mai motivant decît concurenții săi ajunge la eficacitate și competitivitate, care-i permite să mărească avantajele pecuniare ale angajaților.
6. În prezent, toate acțiunile sau deciziile care privesc schimbările majore, adoptate în manieră neparticipativă, declanșează o reacție de respingere, ducînd la eșec.
7. Într-un mediu în care concurența mondială este necruțătoare, organizația nu poate da angajaților săi mai mult decît primește. Managerii trebuie să facă personalul să înțeleagă că a crește salariile (și celelalte avantaje pecuniare) cu o rată superioară celei a profitului înseamnă a condamna organizația la dispariție.

PROCESUL DECIZIONAL ÎN CONDUCERE

- *Noțiunea de decizie*
- *Clasificarea deciziilor*
- *Adoptarea deciziei*
- *Mecanismul procesului decizional*
- *Fazele tehnologico-funcționale ale procesului decizional*
- *Modele și metode de luare a deciziei*

8.1. Noțiuni generale despre decizie

Decizia este un capitol foarte actual al științei managementului, care explică în mare măsură eficiența activităților prin modul în care sînt elaborate și aplicate deciziile.

Definirea deciziei se face pe baza a două idei fundamentale:

- a) prin decizie se înțelege conceptualizarea unei opțiuni, fie sub forma unei imagini mentale, fie sub forma unui model explicat.
- b) luarea deciziei implică simplificarea realității.

Decizia managerială a fost definită în mod diferit – de la formulări simple, cum ar fi actul prin care se adoptă o anumită linie de conduită, pentru atingerea unui obiectiv, pînă la unele mai complexe ca, de pildă, hotărîrea luată de organul de conducere în virtutea dreptului și competenței desemnate prin reglementări sau dispoziții.

Decizia este o rezolvare a unei situații, o alegere a alternativei optime. Deciziile sînt foarte diferite: de a convoca o adunare, de a face un schimb de informație, de a concedia un lucrător, de a modifica tehnologia etc. De competența conducătorului, de calitățile sale depinde și eficiența deciziilor adoptate, ceea ce îl deosebește pe un manager bun de unul slab pregătit.

Managerul este un lucrător care ia decizii în fiecare zi. O persoană poate fi numită manager numai atunci cînd adoptă decizii organizatorice sau le realizează cu ajutorul altor persoane. Adoptarea deciziei este o parte componentă a funcției de conducere, de aceea înțelegerea naturii procesului de luare a hotărîrilor este foarte importantă pentru cel care dorește să însușească arta conducerii.

Elementele de bază ale deciziei sînt: o concepție fundamentală cu obiective determinate concret, elaborarea unei strategii din punct de vedere managerial; optimizarea deciziei prin conducerea unitară; manifestarea corelației

de sistem la diferite niveluri de dirijare și între diferite activități; finalizarea responsabilă a fiecărei decizii; contribuția la actul de conducere la nivelurile macroeconomic și microeconomic.

Aceste elemente sînt configurate în componentele oricărei decizii astfel: decidentul, obiectul (tema) respectiv, informațiile de care se dispune, variantele în raport cu criteriile posibile sau impuse, mulțimea condițiilor obiective ce caracterizează gradul de certitudine, risc și incertitudine; consecințele deciziilor luate la nivel local și social; obiectivul de atins. Alți specialiști adaugă la aceste elemente încă două: mediul și timpul.

Rolul deciziei în procesul managerial a determinat, pe de o parte, o amplificare a preocupărilor pentru activitatea decizională: funcționarea unui sistem în consens cu importanța ordinului economic și social se află în corelație directă cu calitățile deciziei; pe de altă parte, cu ajutorul ei se stabilesc obiectivele și modalitățile de realizare a acestora: prin intermediul ei se determină locul fiecărei verigi organizaționale – subunități și subiect – în soluționarea sarcinilor preconizate. Cu ajutorul deciziei se coordonează în spațiu și în timp resursele și se asigură ritmicitatea în realizarea celor propuse, se efectuează perfecționările și corectările necesare pentru desfășurarea eficientă a activității.

Prin decizie, managerul exercită o influență activă asupra formelor concrete de relații sociale ale salariaților cu patronatul, schimbîndu-le în anumite limite, astfel încît ele să contribuie într-o măsură sporită la satisfacerea cît mai completă a nevoilor sociale. Decizia ajută la armonizarea intereselor, acțiunilor și comportamentului executanților, precum și la conceptualizarea unei situații de alegere sub forma unei imagini mentale sau a unui model explicit.

Teoria deciziei se ocupă de procesul luării hotărîrilor, mai ales în condiții de incertitudine, cînd este necesar a se evalua alternativele de acțiune, înainte de a se lua decizia finală. Teoria deciziei analizează tipurile de decizii, definește regulile de bază ale procesului și dezvoltă metodele de luare a hotărîrilor, folosind diferite modele și proceduri.

8.2. Clasificarea deciziilor

Se propun două clasificări ale deciziilor: după autori și lucrarea lor, după diferite criterii. În continuare prezentăm prima clasificare a deciziilor.

Tabelul 8.1

Clasificarea deciziilor după autori

Nr. crt.	Autorul și lucrarea	Tipuri de decizii	Detalii
I.	F. Hetman, <i>Les secrets des géants américains</i> , Paris, Seuil, 1969	<ul style="list-style-type: none"> • operaționale • de concepție (orientare) • prospective • vegetative 	<p>Sînt caracteristice sistemelor sau subsistemelor operaționale, curente.</p> <p>Privesc analiza, evaluarea și alocarea resurselor, în consecință centrate pe funcțiile preocupate în principal de asigurarea unei eficiențe corespunzătoare.</p> <p>Se aplică la formularea obiectivelor, planificarea, cercetarea științifică și tehnică, deci în general la funcțiile de inovare.</p> <p>Formă elementară de decizie: pentru a o lua, decidentul nu trebuie să știe pentru ce îndeplinește munca respectivă. Nu joacă nici un rol în a o decide, datele fiind deja impuse; decidentul hotărăște numai cum variază elementele operației. Este mîna de lucru necalificată.</p>
II.	T. T. Paterson, <i>Théorie du management</i> , Paris, Guathier, Villars, 1969	<ul style="list-style-type: none"> • automate • de rutină • interpretative • de programare • politice 	<p>Decidentul este implicat; trebuie să fie la curent cu operațiile necesare producției. Aici mîna de lucru este semicalificată. <i>Ex.</i>: un muncitor care trebuie să asambleze două elemente decide doar cum să facă operația.</p> <p>Decidentul trebuie să cunoască ansamblul reglementărilor ce condiționează procesul, pentru a decide, conform acelor reglementări (stabilite de altcineva). Aici se cere un specialist.</p> <p>Decidentul, inițial, nu judecă <i>ce</i>, ci <i>pentru ce</i>; este începutul creativității, anticipației, preziziunii, partea interpretativă. Asemenea persoane trebuie căutate și promovate.</p> <p>Sînt luate de șefii de subdiviziuni, secții etc. Stabilirea programelor necesită cunoașterea aprofundată a organului de conducere (consiliul de administrație).</p> <p>În cadrul politicii firmei, orice noutate are politica sa, orientată spre țelul fixat; altfel celelalte decizii devin confuze.</p>

III	I. Ansoff, <i>Corporate strategy</i> , Bunday, Suffolk, Penguin Book, 1970	• operaționale	De exemplu, repartizarea resurselor, programarea operațiilor, supravegherea performanțelor, controlul.	
		• strategice	Privesc relațiile cu mediul, scopul și obiectivele etc.	
		• administrative	În legătură cu structurarea resurselor pentru a se crea un potențial maxim de realizări, structurarea relațiilor de autoritate și responsabilitate, a fluxurilor de muncă și de informații, achiziționarea și dezvoltarea resurselor.	
	W.T. Morris, <i>The analysis of management decisions</i> , Homewood, Richard D. Irwin Inc., 1964	După volumul de informație ce se poate obține	În condiții de certitudine	Informare completă; se afirmă, nu există incertitudine.
		În funcție de natura și durata recuperării mijloacelor financiare implicate	Operative	Caracterizate prin faptul că implică cheltuieli ce vor fi recuperate într-un viitor apropiat și se referă la diferite modalități de utilizare a mijloacelor fixe.
			De investiții	De regulă, referitoare la instalații și echipamente; necesită fonduri care se recuperează într-o perioadă viitoare îndelungată.
		Nivel sau trepte ierarhice	Superioare	
			Medii	
			Inferioare	
		Timp	Stringente	
			Cu limite mai flexibile	
		Frecvență	Unice	
			Repetabile	
		Economicitate	Posibile	
			Optime	
		Alte criterii	Anticipate și imprevizibile	
			Analitice și neanalitice etc.	

Al doilea tip de clasificare a deciziilor este exprimat prin diverse criterii.

Tabelul 8.2

Criteriile principale de clasificare a deciziilor drepte

<i>Nr. crt.</i>	<i>Criteriu</i>	<i>Observații</i>	
1	Orizontul (amplarea) și implicațiile asupra activității de ansamblu a sistemului (a măsurilor precizate a fi realizate) sau nivelul de elaborare	Strategice	Pe termen lung; iau în considerație problemele generale care afectează părți importante din organizație sau întreaga organizație.
		Tactice	Pe termen mai scurt; care, deși pot afecta întreaga organizație, pot avea un impact mai important asupra unei funcții sau unui anumit departament.
		Curente (operaționale)	Se referă la probleme operaționale.
2	Metode și tehnici utilizate (gradul de programare)	Programate (programabile)	Măsura în care luarea deciziei se bazează pe proceduri prestabilite.
		Neprogramate (neprogramabile)	În cazurile când conducătorul nu cunoaște, nu poate prevedea ceva (care sînt metodele de optimizare a structurii, organizatorice, ce concurenți vor apărea), adică există foarte multe variante din care trebuie de ales una eficientă.
3	Metode de fundamentare	Formalizate	Se pot fundamenta prin metode matematice și calcule tehnico-economice.
		Neformalizate	Se pot fundamenta prin metode euristice.
4	Valoarea informației disponibile (gradul de cunoaștere a fenomenelor posibile) sau posibilitatea de realizare	Certe (în condiții de certitudine)	Se are în vedere certitudinea realizării obiectivelor, a rezolvării problemelor (cînd toate datele relevante sînt cunoscute și toate consecințele probabile pot fi prevăzute).
		Incerte (în condiții de incertitudine)	Incerte din cauza că nu toate datele sînt cunoscute sau pentru că rezultatele pot fi afectate de consecințele greu de prevăzut ale comportamentului uman.
		Riscante (în condiții de risc)	

5	Frecvența elaborării	Periodice Aleatorii Unice (caracter de excepție)	
6	Amplasarea competenței sau a sferei decizionale a decidentului	Integrate	Se adoptă de către decident.
		Avizate	Se adoptă după avizul organului ierarhic superior.
7	Sfera de cuprindere a decidentului (felul conducerii) sau amplasarea activității decizionale	Individuale Participative (sau colective)	Uneori denumite și integrate.
8	Obiectul conducerii	Globale (generale) Parțiale (particulare) Locale	
9	Posibilitatea anticipării	Anticipate Imprevizibile	Deciziile au caracter strategic.
10	Eșalon (nivel)	Superior (adoptate de conducerea unității)	Strategice
		Mediu (adoptate de șefii de serviciu)	Operaționale
		Inferior (adoptate de maiștri-șefi de echipe)	Operaționale
11	Subiectul conducerii (domeniul de aplicare)	Administrative Politice Economice Financiare Ecologice etc.	
12	Conținutul funcției sau sursa de elaborare	Decizii de planificare	Aprecierea strategiei și tacticii firmei, alegerea scopului: ce schimbări au loc pe piață și cum pot ele influența asupra activității firmei; ce metode, forme noi pot fi aplicate la întreprindere.

		Decizii organizaționale	Ce structură organizatorică e rațional să se folosească la întreprindere. Cum trebuie organizată specializarea și cooperarea subdiviziunilor, secțiilor, filialelor. Ce drepturi trebuie acordate specialiștilor liniari și celor funcționari. Raționalizarea structurii organizatorice.
		Decizii de coordonare	Aprecieri 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 etc.	Ce metode de control pot fi folosite. Metode de stimulare și de pedeapsă. Delegarea drepturilor la subalterni și darea de seamă.
13	Structură	Structurate și clare	Decizii bine definite; opțiunile sînt clare și explicite; există criterii de evaluare.
		Nestructurate și ambigue	Circumstanțele în care se ia decizia sînt neclare, motivele adoptării deciziei sînt prost definite, opțiunile existente sînt neclare, iar criteriile de evaluare a rezultatelor hotărîrii nu se află la îndemînă.
14	Complexitate	Decizii afectate de factori interni	Procese și tehnologii complexe, multe produse sau o rețea de distribuție complicată.
		Decizii afectate de factori externi	Piață foarte segmentată, schimbări rapide în tehnologie; complicații politice, sociale și economice.
15	Circumstanțele în care se iau decizii	Decizii de oportunitate	Pentru a exploata o șansă de a crea un nou produs, serviciu sau de a intra pe o piață nouă.
		Decizii în situație de problemă	Pentru a face față unei probleme imediate, dar nu critice; pot fi proactive în sensul că anticipează o dificultate sau reactive în sensul că încearcă să facă față unei probleme apărute.
		Decizii în caz de criză	Care privesc probleme majore de management, de obicei, impuse din afara organizației.

În primul rînd, reținem atenția asupra *deciziilor strategice* sau neprogramate (neprogramabile), care se caracterizează prin următoarele aspecte: se adoptă la nivelul conducerii superioare, asigurînd viziunea de ansamblu și viitorul, stabilind orientări de perspectivă; vizează activitățile fundamentale ale organizației izvorîte din obiectivele ei de perspectivă. Aceste decizii au, de obicei, caracter centralizat; sînt tratate prin prisma de rezolvare a problemelor generale; sînt nestructurate și, de regulă, excepționale; au un grad sporit de complexitate; privesc politici și probleme noi, pentru rezolvarea cărora sînt necesare, cel puțin parțial, unele soluții originale, fapt pentru care se numesc și *decizii de comandă*.

De regulă, aceste decizii se adoptă de către organele de conducere ale treptelor superioare ale structurilor organizatorice; nu este exclusă participarea largă, consultativă a unor specialiști și chiar organisme specializate. După conținut se referă la stabilirea obiectivelor de gradul I, pentru care intervin elemente de cercetare și de fundamentare a soluțiilor pe baza utilizării informațiilor aflate la dispoziție și a interpretărilor tuturor influențelor de corelație; aceste decizii țin de valorile care nu pot fi interpretate strict sub aspect cantitativ, măsurabil.

Deciziile strategice nu se înscriu în anumite scheme, pentru care există numai principii generale de orientare și care se bazează pe capacitatea, previziunea și gîndirea creatoare a forurilor de decizie. Ele reflectă în mod concludent capacitatea managerială a decidenților, potențialul lor creativ și de judecată în rezolvarea problemelor. În același timp, ele necesită un volum mare de resurse și programe de lungă durată, fapt pentru care este justificată elaborarea lor în grup, adică are loc un management participativ. Aceste decizii presupun folosirea matematicii, a tehnicii electronice de calcul. Datorită complexității, sînt neformalizabile, adică nu se pot stabili pentru ele reguli sau tehnici de elaborare generale.

În al doilea rînd, se rețin *deciziile tactice* sau programate (programabile), de execuție sau operative, care trebuie să fie descentralizate pentru a fi în măsură să asigure eficiența, ca modalitate de transformare a hotărîrii strategice în acțiune curentă: deci, prin deciziile tactice se îndeplinesc cele strategice. Deciziile tactice se înscriu într-o curbă de frecvență constantă, fapt pentru care se instituționalizează în regulamente, instrucțiuni, standarde introduse într-un calculator, devenind componente ale unui sistem de conducere cu elemente de automatizare, obținîndu-se astfel un sistem de operare cu elemente, cu reguli și proceduri.

Deciziile tactice au caracter de rutină, de aceea pentru ele se poate elabora un algoritm, respectiv un program care indică pas cu pas ceea ce trebuie

de făcut. Repetitivitatea explică folosirea în acest caz a regulilor și procedurilor care permit tratarea lor nu ca hotărâri ad-hoc, ci ca unele prescrise și adaptabile în situații repetate, luate și pe baza experienței dobândite, pentru soluționarea problemelor obișnuite, aplicând în practică orientările adaptate la condițiile curente. Conținutul acestor decizii are în vedere probleme de o complexitate mai redusă, care nu vizează activitatea de ansamblu a unui sistem, ci obiective pe domenii de activitate și a căror realizare se asigură prin programe de scurtă durată.

O decizie tactică se referă la o activitate sau subactivitate a unui sistem pentru acțiuni imediate, concrete, care se repetă foarte des, dar nu pînă la rutină, limitată ca orizont și amploare a implicațiilor asupra sistemului în care se adoptă și care vizează obiective derivate de gradul II individuale sau specifice și chiar ierarhice, medii sau inferioare ale structurilor organizatorice, ținînd de autoritatea conducătorilor executivi. Frecvența și numărul acestor decizii crește pe măsura coborîrii spre baza piramidei ierarhice.

Informațiile care condiționează alegerea unei astfel de decizii sînt în întregime cunoscute, certe, pregătite prin procedee reglementate sau logice. Alegerea soluției se face dintr-un număr redus de posibilități, fiecare anterior descrisă; o anumită soluție trebuie aleasă astfel încît să se refere la un model precizat, fără ca posibilitățile de acționare să fie prestabilite; raționamentul logic folosit pentru o anumită alegere duce la existența uneia sau mai multor soluții optime. Există deci o reglementare care prevede condiția de alegere; procesul de luare a deciziei este mai dificil și presupune o deliberare.

Deciziile tactice se referă la perioade mai scurte, de maximum cîteva săptămîni. Ele sînt bazate pe judecata managerilor, ținînd de experiența, intuiția acestora. Deciziile tactice pot fi delegate, fiind posibilă stabilirea unor reguli și tehnici de analiză.

Trăsătura comună a acestor categorii de decizii – strategice și tactice – este îmbinarea rațională a lor în funcție de condițiile locale și temporale, contribuind la perfecționarea activității manageriale. În legătură cu aceasta, Alvin Toffler semnală că s-a impus o nouă formă de suprasolicitare – *stresul decizional*, echilibrul normal dintre aceste feluri de decizii rămînînd un subiect al cercetării științifice. Cercetătorul afirmă că pentru fiecare viață există decizii programate, care exclud stimulentele. Ca rezultat viața devine lipsită de interes, plicticoasă. În cazul în care abundă deciziile neprogramate, situațiile imprevizibile care fac imposibilă programarea, viața devine dezorganizată, epuizantă și plină de neliniști.

Între cele două tipuri de decizie se situează *deciziile semiprogramate* sau *parțial programate*, adoptate pe baza unor elemente programate, dar a căror

combinare în soluția stabilită nu poate fi determinată în prealabil. Acest gen de hotărâri necesită o abordare mai nuanțată, dacă se ține seama de progresele microelectronicii și ale tehnicii de calcul, care permit folosirea unor programe cu anumite grade de libertate decizională – fapt important pentru promovarea tehnologiilor.

Pentru decizia programată prin alegerea soluției optime se are în vedere necesitatea intervenției determinate de unele elemente aleatorii cu caracter de urgență. În această situație decizia constă nu numai în a extinde informațiile de care se dispune, ci chiar a investiga unele domenii convenabile. Datorită rapidității de rezolvare a problemei respective, o altă soluție avantajoasă poate fi cea a acoperirii nevoilor de producție printr-o colaborare exterioară sau prin repartizarea producției pe celelalte mașini, cu o încărcare suplimentară a acestora pe o perioadă determinată.

O altă caracteristică este acordarea unui anumit credit deciziei asupra problemelor de rezolvat, pe baza unor elemente programate chiar înainte de cercetarea soluțiilor. Alegerea poate fi exemplificată astfel: la un anumit utilaj, ale cărui performanțe sînt cunoscute, după echiparea cu un dispozitiv oarecare, au început să apară rebuturi de fabricație. Decizia care are cel mai mult credit se referă la verificarea dispozitivului respectiv, deși cauza adevărată a rebuturilor poate fi alta, de exemplu, calitatea materialului de prelucrat etc.

În al treilea rînd, remarcăm **deciziile curente**, situate la nivelul conducerii inferioare, cu referire 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.

Pentru toate cele trei genuri de decizii – strategice, tactice și curente – sînt frecvente deciziile de corectare, de depanare. Ele se folosesc atunci cînd managerul sau organul de conducere își dă seama că procesul pe care îl conduce se abate de la drumul stabilit sau cînd apar fenomene noi. Aceste decizii au menirea să repună activitatea pe făgașul normal prin înlăturarea problemelor care au creat abaterea respectivă; dacă apar obiective noi, se impune chiar modificarea obiectivelor inițiale sau a liniei de acțiune.

Raportul dintre nivelul de conducere și categoriile de decizii analizate este ilustrat în *figura 8.1*.

Alt gen de decizii este determinat de gradul de nesiguranță al informațiilor, caracteristice fiind variabilele (mărimile, parametrii), decizia urmărind obținerea unui anumit rezultat – de dorit optim –, care în ultimă instanță depinde de modul în care se intercondiționează variabilele împărțite în trei

categorii astfel: 1 – variabilele de stare (datele problemei) care provin din exterior și în care se plasează problema dată, asupra căreia, de regulă, nu se poate acționa nemijlocit; 2 – (variabilele decizionale) asupra căreia se poate acționa prin decizii adecvate; 3 – limitele impuse de anumite restricții. Potrivit gradului de cunoaștere a mărimilor variabilelor de stare, a informațiilor ce le sînt specifice, putem deosebi decizii luate în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine.

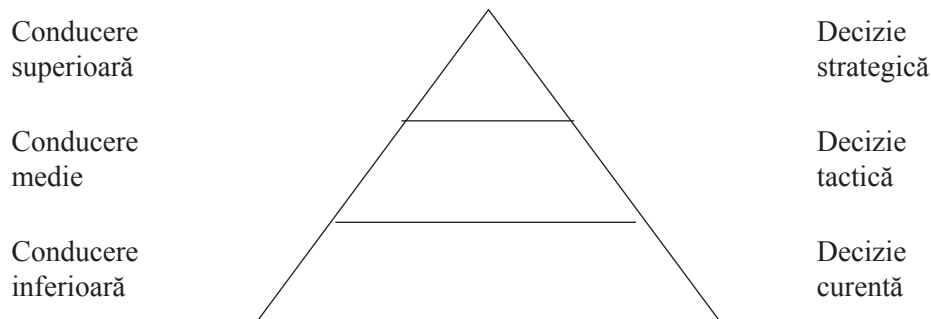


Fig. 8.1. Nivelurile de conducere și categoriile de decizii

Deciziile *certe* sau luate în condiții de certitudine se caracterizează prin faptul că variabilele proceselor și fenomenelor în legătură cu care acestea se adoptă sînt cunoscute și pot fi controlate, fiecare acțiune avînd posibilitatea de realizare egală cu 1, întrucît este cunoscută ca ducînd, în mod invariabil, la un singur rezultat posibil. Asemenea decizii intervin atunci cînd există informații complete și sigure privind condițiile viitoare ale fenomenului sau procesului respectiv. Evoluția variabilelor implicate poate fi anticipată cu precizie, ele fiind controlate, iar realizarea obiectivelor putînd fi urmărită cu maximă concretitudine.

Deciziile în condiții *de risc* se adoptă atunci cînd variabilele sînt controlabile și necontrolabile, unele insuficient cunoscute; decidentul dispune de o serie de informații asupra stării decizionale, pe baza căreia poate determina – folosind instrumentarul statistico-matematic – stările posibile ale naturii și posibilitățile de realizare a fiecăreia dintre aceste stări și cînd fiecare acțiune are drept scop un ansamblu de rezultate specifice. Aceste decizii sînt foarte frecvente în cazul oricărei linii de fabricație a unor produse noi și a lansării acestora pe piețele externe – probabilitatea realizării obiectivului este redusă și evoluția variabilelor este dificil de anticipat, deși o parte din variabile pot fi controlate.

Pentru prevenirea situațiilor de risc, în realitate urmată de consecințele financiare respective, sînt necesare măsuri de reducere a urmărilor negative,

cum ar fi: crearea unui fond special de acoperire a acțiunilor afectate de un grad mare de incertitudine; asigurări împotriva unor riscuri; divizarea acestora, respectiv evitarea unor legături unice, exclusive; folosirea prognozei, a cercetării operaționale, a experimentului la scară redusă, a soluțiilor asupra cărora s-au luat decizii; pentru operațiile ce se întind pe o perioadă mai lungă este bine să se elaboreze mai multe variante care să poată fi aplicate la momentul convenit.

Deciziile *incerte* sau în condiții de incertitudine sînt adoptate cînd variabilele sînt necontrolabile, dar pot deveni controlabile, studiate, pentru că decidentul nu dispune de informațiile necesare, cînd fiecare acțiune duce la un rezultat specific, dintr-un ansamblu de rezultate posibile, fiecare rezultat avînd o probabilitate cunoscută. Acest gen de decizie este cel mai complicat, deoarece se fac anumite estimări ale variabilelor de stare, fără a se dispune de informații care să permită calculul probabilității producerii lor.

Faptul că uneori trebuie apreciate situații obiective, adesea destul de imprecise, permite a se afirma: cu cît nivelul de cunoaștere este mai scăzut cu atît este mai mare gradul de incertitudine. Evoluția variabilelor poate fi anticipată cu aproximație, ele fiind puțin controlabile, iar posibilitatea de realizare a obiectivelor urmărite neprezentînd suficientă certitudine.

Decizia constituie modalitatea prin care fiecare persoană își stabilește ceea ce are de făcut în perioada următoare, deci este o decizie delimitată de sfera de cuprindere a decidentului, o decizie *individuală*, diferită de cea participativă sau colectivă. Această decizie se referă nemijlocit la propria activitate a persoanei și a firmei sau gospodăriei sale. Cîteva din trăsăturile principale ale deciziei sînt: un grad ridicat de diversificare, fapt ce o face tot mai răs-pîndită; posibilitatea de a fi luată din inițiativa decidentului, fără a fi necesar vreun aviz ierarhic superior; adesea are ca obiect activitatea curentă a sistemului sau subsistemului respectiv, cu referire la profesie, căsătorie, locuri de muncă, domiciliu etc.

Adoptate de manageri, deciziile respectă norme care stabilesc anumite limite, începînd cu cererea ca decidentul să fie investit cu autoritate. Calitatea deciziei depinde, în cea mai mare măsură, de pregătirea, experiența de viață, potențialul decizional înnăscut, condițiile de muncă și de viață și de timpul disponibil. Elaborarea și adoptarea deciziilor are la bază cel mai adesea experiența, inspirația factorului decizional respectiv, rareori utilizîndu-se metodele științifice. Realizările fiecărei persoane de-a lungul vieții, satisfacțiile pe care le obține pe toate planurile, contribuția sa la realizarea obiectivelor sistemelor în care este integrată – familie, organizație, localitate etc. – depind decisiv de calitatea deciziilor individuale și de gradul aplicării lor.

Opuse deciziilor individuale, cele *participative* se referă la aspectele esențiale, cu caracter strategic, tactic sau cu mari implicații umane. În aceste hotărâri sînt angajate politica unității și implicit dezvoltarea și progresul ei. În conținutul deciziilor se respectă prevederile legale, deși problemele pot fi abordate din diferite puncte de vedere în funcție de profesii, pregătire și rol social, îndeplinite de diferiți participanți la elaborarea deciziei. Este cunoscut faptul că grupul, comunitatea realizează o viziune mai largă asupra problemelor, reprezentînd într-un mod cu mult mai satisfăcător interesele diferitelor grupuri sociale sau de muncă.

Mai mult decît indivizii, grupul este un stimulent al acțiunilor în comun, fiind un mediu potrivit stimulării de opinii noi și confruntărilor de idei; el permite a se evita delegarea nerațională a autorității, creează condiții de dezvoltare a spiritului de echipă și de creștere a responsabilității salariaților, de formare și stabilizare a unor noi concepții în conducerea unității, unor premise favorabile desfășurării procesului decizional, care contribuie la stabilirea organizatorică, și o mai bună repartiție a sarcinilor între executanți.

Deliberările și concluziile sînt adesea mai bune, ca urmare a unui fel de stimulare reciprocă, autoritatea participativă variînd de la simpla cooperare și conlucrare pînă la efectivă participare. Altă caracteristică fiind nivelul de fundamantare și volumul de muncă superioare celor individuale, se asigură o mai mare capacitate de exploatare a variantelor de acțiune decît în cadrul conducerii individuale. Fiînd adoptate de organe manageriale din unități economice și instituții publice, la nivelul consiliilor de administrație, al consiliilor împuterniciților statului și al comitetelor de direcție, deciziile sînt mai bune, mai exacte și cu un caracter mai larg, implicînd un consum mai mare de timp și un efort superior pentru elaborare.

Deciziile participative constituie o înaltă școală decizională, care permite utilizarea directă a experienței colective, fuzionarea activității experților motivată științific de experiența cotidiană a maselor, dezbateră cu mai mulți participanți permițînd utilizarea unui volum mai mare de informații, realizînd o informare bună, cu implicații asupra nivelurilor ierarhice inferioare.

Adoptarea deciziilor este un proces contradictoriu. Sînt cunoscute 2 aspecte de tratare a procesului decizional:

1. Pentru a lua o decizie, nu e nevoie de mari eforturi.
2. Este greu de adoptat o decizie eficientă; în procesul decizional conducătorul își folosește atît logica, intelectul, cît și emoțiile, simțul, intuiția.

Pornind de la cele menționate, deosebim decizii bazate pe intuiție, logică și decizii raționale (vezi *figura 8.2*). Decizii bazate pe intuiție: conducătorul

alege anume această variantă, bazându-se pe senzațiile sale, pe bunul simț. Decizii bazate pe logică: conducătorul folosește cunoștințele sale sau cele sistematizate de teorie, acea hotărâre care este luată și de alții în situații similare. În cazul deciziei raționale este utilizat un algoritm.

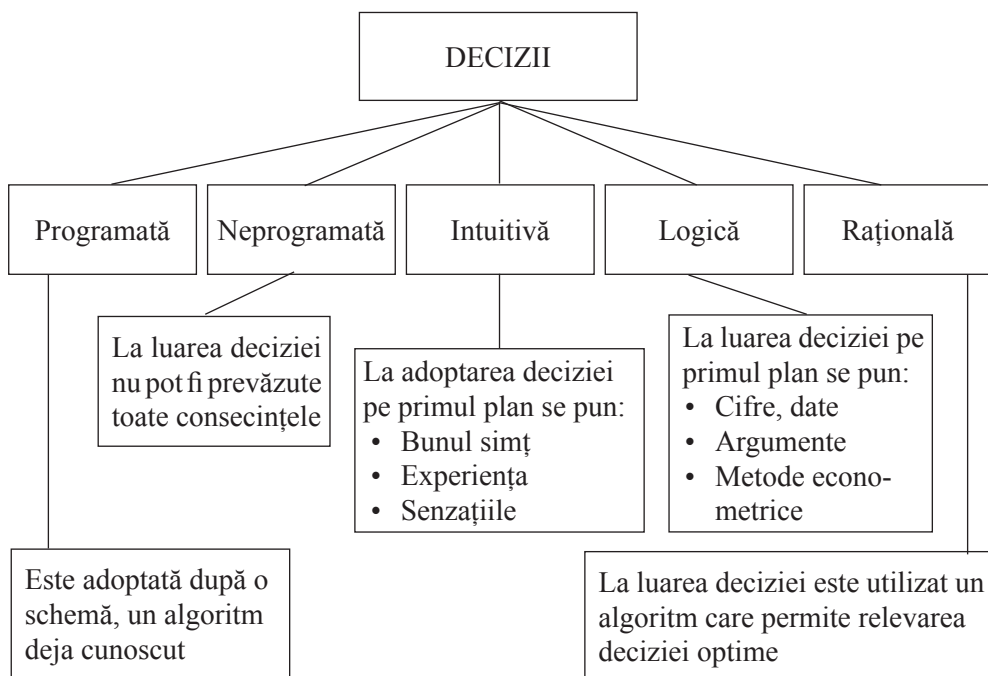


Fig. 8.2. Clasificarea deciziilor

Pentru rezolvarea problemei vor fi parcurse mai multe **etape**:

- sesizarea problemei;
- clarificarea și analizarea problemei;
- definirea obiectivelor, identificarea constrângerilor și determinarea criteriilor;
- generarea de soluții alternative;
- evaluarea soluțiilor;
- selectarea soluției optime;
- planificarea acțiunii;
- comunicarea deciziei și motivarea ei;
- acțiunea propriu-zisă;
- monitorizare, control, revizuire.

Toate aceste etape presupun existența informației.

Reguli de bază în luarea deciziei

Există patru reguli de bază de adoptare a deciziei:

1. **Optimistul** alege opțiunea care poate da rezultatele optime (regula maximax).
2. **Pesimistul** alege opțiunea cu cea mai mare valoare a rezultatului cel mai puțin posibil (regula *maximin* sau *maximax cost.*).
3. **Costul de oportunitate.** Ce oportunități pierdem, dacă alegem un curs de acțiune, și nu altul? Aici trebuie luată în discuție „regula regret”: dacă decidem asupra unei opțiuni, cînd vom privi înapoi, cît de mult vom regreta că nu am decis asupra celei mai bune opțiuni, date fiind circumstanțele apărute?
4. **Valoarea așteptată.** Alege opțiunea în concordanță cu probabilitatea estimată de apariție a unei anumite situații.

8.3. Factorii care influențează procesul decizional

În continuare descriem **factorii care pot influența procesul de luare a deciziilor**. Cei mai importanți factori sînt prezentați în *figura 8.3*.

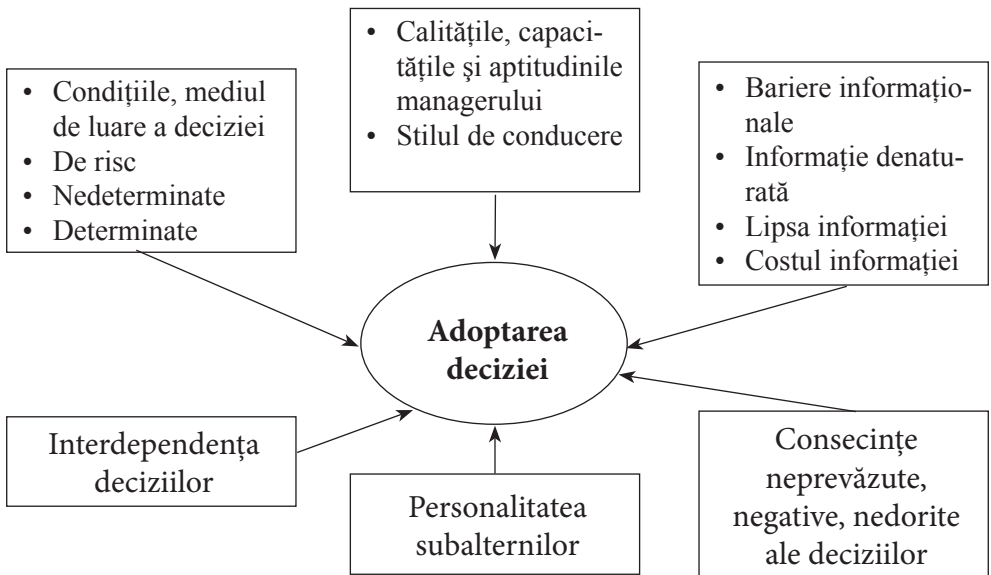


Fig. 8.3. Factorii care influențează procesul decizional

I. **Calitățile, capacitățile, înclinațiile personale și valorile spirituale** ale conducătorului.

Conform datelor sociologice, în sistemul de valori al managerilor (în special americani), pe prim-plan stau economia, politica, știința, mult mai puțină atenție fiind acordată problemelor de etică, religie, celor sociale. Luarea deciziei va fi influențată de aceste valori. Managerii diferă, de asemenea, după criteriile naționale. De exemplu:

- australienii – tip participativ, acordă multă atenție subalternilor;
- sud-coreenii – stil bazat de forță, presiune, agresivitate;
- japonezii – stil bazat pe respectul conducătorului față de subalterni și invers.

II. **Condițiile, mediul de luare a deciziei:**

- *condițiile strict determinate*: conducătorul știe precis rezultatul fiecărei alternative – profitul, cantitatea și calitatea produsului;
- *riscul*: condiții în care rezultatele nu se cunosc, dar se cunoaște probabilitatea variantelor – prognozele despre roada obținută, venitul căpătat, circulația mărfurilor etc. Pentru a înlătura riscul, este nevoie de o informație suplimentară (de la stat, guvern, date sociologice, despre inflație, prețuri etc., spionaj industrial, cercetări științifice);
- *condițiile nedeterminate*: e foarte greu de pronosticat probabilitatea rezultatelor. Decizii în probleme științifice, politice, prognozarea unor evenimente sociale, moda (metoda experților);
- timpul și schimbările din mediu: orice decizie se bazează pe informație; eficiența ei depinde mult de faptul dacă e luată la timpul cuvenit – nici prea devreme, nici prea târziu.

III. **Barierile informaționale**: în multe cazuri informația necesară pentru adoptarea unei decizii lipsește, este greu de obținut, costă foarte scump.

Costul informației este timpul lucrătorilor cheltuit pentru culegerea informației; cheltuieli legate de cercetarea pieței, salarizarea consultanților etc. În așa cazuri conducătorul e obligat să aprecieze costul informației căutate – dacă e avantajoasă căutarea și culegerea ei.

Se cunosc trei variante de dependență între profit și costul informației (figura 8.4.):

- A: cheltuieli suplimentare, profit suplimentar, limita timpului și a capacităților intelectuale ale managerului;
- B: cheltuielile suplimentare dau și profit suplimentar, însă numai pînă la un timp, după care nu se recomandă de căutat informație suplimentară;
- C: în prima perioadă – cheltuieli suplimentare, profit foarte mic, însă în perspectivă – invers. Totul depinde de strategia firmei, capacitățile și calitățile managerilor superiori.

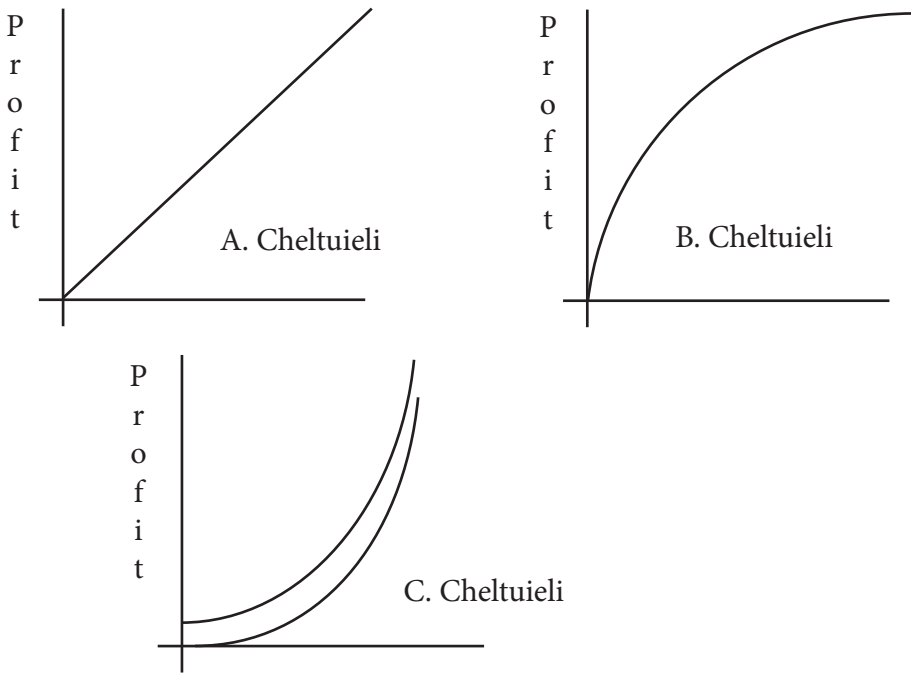


Fig. 8.4. Dependența dintre informație și profit în procesul decizional

IV. *Consecințe neprevăzute, negative.* Orice decizie este un compromis eficient:

- pentru a ridica calitatea produsului este necesar de a mări cheltuielile, în multe cazuri crește costul, se pierd clienții vechi;
- pentru a lua o decizie trebuie încălcate unele legi, reguli – teoria nu recomandă.

V. *Independența deciziilor adoptate* – orice decizie, calitatea ei depinde în mare măsură de deciziile luate anterior.

Plecând de la cele spuse, putem trage următoarea concluzie: luarea deciziei este o artă de găsire a compromisurilor.

8.4. Mecanismul și abordarea procesului decizional

Mecanismul decizional

Mecanismul decizional funcționează prin antrenarea unor componente la care s-au făcut deja referiri și comentarii. În fruntea acestor componen-

te se află decidentul, formularea problemei, adică definirea acesteia de către decident în raport cu modul cum a perceput-o; urmează obiectivele, criteriile de decizie, respectiv punctele de vedere ale decidentului privind stabilirea alternativelor cărora să le corespundă o anumită consecință dintre mai multe posibile; rezultatele cercetărilor pe baza cărora se estimează posibilitatea producerii diferitelor stări ale mediului (de exemplu, studii de piață); alternativele, respectiv variantele ce se pot elabora pentru rezolvarea problemelor.

Înlocuind – ca într-o ecuație – schema mecanismului expus cu elemente acționale, acest mecanism ar arăta astfel: *decidentul* – conducerea participativă a sistemului; *problema de soluționat* – necesitatea introducerii în fabricație a unui nou produs; *obiectivul* – acest produs trebuie să intre în fabricație în cursul anului curent, reprezentând N% din volumul total al producției; *criteriile de decizie* – profitul constituie P% din cifra de afaceri, iar venitul din investiții – X%, produsul nou fiind vândut prin canalele de distribuție existente; *stările mediului* – diferitele potențiale de vânzare (mari, medii, mici), determinate de cerere și profit; *rezultatele cercetării științifice* – potențele pieței pentru fiecare produs; *alternativele* – fabricarea produsului într-o unitate sau în mai multe, pe plan regional sau național.

Mecanismul de conducere a oricărui sector de activitate implică angajarea sporită a responsabilității fiecăruia pentru asigurarea deciziilor luate, precum și buna organizare și controlul îndeplinirii măsurilor stabilite. Înțelegerea deplină a modului real de funcționare a mecanismului este condiționată de studiul deciziei ca proces, prin care un titular de funcție face o analiză și o alegere ce afectează comportarea altor titulari de funcție și astfel se ajunge la contribuția lor în realizarea obiectivelor.

Abordarea procesului decizional

În literatura managementului, abordarea procesului decizional este extrem de diferită: de la analitic-normativă, socială, pînă la una descriptivă. De pildă, modelul analitic-normativ descrie doar operațiile de ordin cognitiv, necesare elaborării deciziei, simplifică situațiile și ignoră modul complex în care intervin factorul uman în dezbateră și alegerea soluțiilor decizionale. Acest gen de abordare ține seama de dificultățile reale, cînd factorii de conducere acționează sub presiunea evenimentelor și elaborează mijloace și obiective din mers, nu în ordinea din model. Deci, decizia depinde de actele cognitive, dar și de interacțiunile sociale cu rezultatele lor de natură valorică, educațională, exprimată prin termeni de conflict, alianțe, compromis. Decidenții operează cu informații despre factorii obiectivi (condiții economice, resurse umane, capacități tehnologice, mijloace financiare etc.) și subiectivi

(satisfacerea unor interese individuale, de grup), deci iau decizii influențate de dialogul opiniilor, convingerilor, valorilor vehiculate.

Conform acestei abordări, procesul are următoarea configurație: stabilirea problemei de rezolvat, elaborarea variantelor, alegerea variantei optime – adică decizia – și informarea executanților asupra acesteia.

Avînd în vedere faptul că raționalitatea socială se abate adesea de la soluția optimă, trebuie de ținut seama și de un model social, pentru că elaborarea deciziei se confruntă cu aspecte specifice comportamentului social al factorilor implicați în acest proces; astfel apar cîteva particularități: în procesul decizional oamenii se orientează în funcție de interese, intenții subiective, sisteme de valori la care aderă etc. Interacțiunea factorilor sociali creează situații complexe, dificil de definit; rezolvarea problemelor se face prin depășirea contradicțiilor dezvoltării, în spatele cărora sînt actorii sociali, adică oamenii.

Dintre abordările privind procesul decizional două sînt mai însemnate: a lui P. Drucker și a lui T. Paterson. Prima dintre aceste abordări reține cinci faze distincte în adoptarea deciziei: definirea problemei; analiza; căutarea diferitelor soluții posibile; alegerea celei optime; transformarea deciziei în acțiune eficace. A doua abordare enumeră o serie de activități (autorul le numește „etape”): informația receptată, analizată și sintetizată, apoi luarea deciziei. Aceste etape pot fi rezumate la patru: culegerea informației, formularea concluziilor, decizia și executarea. Există și alte abordări ca cea a lui H. Simon, care descompune procesul decizional în „faze”: găsirea ocaziilor pentru luarea deciziilor; descoperirea cursului posibil de acțiune și alegerea dintre alternative; informarea – căutarea ocaziilor pentru a lua decizia; cercetarea – aflarea căilor, alegerea căii optime, evaluarea alegerii făcute.

Etapele procesului decizional

Etapele procesului decizional au fost prezentate în mod divers ca denu-mire, număr și conținut. Nu este aici locul să fie prezentate toate punctele de vedere, de aceea vom face o sinteză cît mai completă.

*Prima etapă este **identificarea (stabilirea) și analiza problemei de rezolvat***, adică sesizarea necesității, găsirea adevăratei probleme, diagnosticarea și definirea ei, regulile de respectat, acordarea de timp suficient investigațiilor, delimitarea scopului de mijloace. Este știut că orice proces decizional se declanșează atunci cînd în activitatea managerială a apărut o problemă care trebuie rezolvată. Aici sînt importante două aspecte: primul – definirea exactă a naturii și dimensiunilor problemei, fapt pentru care se și folosesc metode și tehnici; al doilea – deliberarea, justificată de faptul că în procesul prelucrării datelor se iau în considerație diversele laturi ale problemelor studiate, fără a

uita ceea ce se știe de multă vreme: o problemă bine pusă este deja pe jumătate rezolvată.

Deoarece managementul este un proces de corelare a obiectivelor și resurselor, devine importantă clasificarea problemelor nesoluționate după importanța lor. Disponibilitatea anumitor resurse și mijloace de acțiune îndeplinește un rol limitativ în selectarea problemelor și implicit în stabilirea de priorități în rezolvarea lor. Cu acest prilej se soluționează și alte aspecte. De exemplu: cine trebuie să ia decizia, cine o transpune în fapte și cine mai trebuie informat.

A doua etapă a procesului decizional este **stabilirea obiectivelor**, despre care s-a vorbit și la care vom reveni.

Cea de-a treia etapă este **informarea, culegerea, selectarea și analiza informațiilor necesare elaborării deciziei**. Este una dintre etapele de bază ale acestui proces, în care sintetizarea esențialului este o condiție de primă importanță. Decidentul are nevoie acum de o imagine a întregii situații; crește importanța diagnozei și, pe lângă unele păreri și convingeri personale, aranjarea rațională a datelor și informațiilor evocă și existența unei logici proprii acestui proces. Tratarea datelor și a informațiilor înseamnă de fapt toate operațiile – de la culegere pînă la prelucrare prin mijloacele de care se dispune: automate, mecanice sau manuale, procese desfășurate după legi, principii, norme și procedee, inclusiv experiența proprie și a altora, estimînd tot timpul eficiența.

Cea de-a patra etapă este cea a **variantelor de acțiune, de soluții posibile**, cu avantajele și dezavantajele respective. Elaborarea mai multor variante de soluții este bine-venită: cu cît numărul acestora este mai mare, cu atît este mai dificilă alegerea variantei optime, dar se creează avantajul pentru rezultate mai bune. De aceea, este benefic a nu se renunța chiar de la început la acele variante care nu corespund cu dezideratele afirmate.

Evaluarea variantelor are în vedere: experiențe trecute cu valoare ce poate fi mult redusă cînd se produc schimbări rapide; cercetarea științifică ce oferă metode și tehnici evaluate; tehnica de calcul cu ajutorul căreia se pot folosi tehnici generale cum sînt modelarea, stimularea și programarea; măsurări cu unități de măsură bănești, rate de investiții etc. Există și mulți factori calitativi, greu de cuantificat. În acest caz se face apel la diverse matrice și alte mijloace care pun în evidență varianta optimă, folosind capacitatea decidenților de a modifica și combina factorii calitativi cu cei cantitativi.

Alegerea variantei (soluției) optime de acțiune constituie *cea de-a cincea etapă* a unui proces decizional, care poate fi denumită fără ezitare adoptarea deciziei cu care se încheie pregătirile, adică elaborarea. Alegerea semnifică op-

țiunea, reținerea uneia din variante, urmărind optimul decizional. Această opțiune aduce rezultate bune cu cheltuieli mici, dacă analiza nu se reduce la „da” și „nu”, ci pătrunde adânc în investigarea avantajelor și dezavantajelor. 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. Cu acest prilej se indică procedeele și metodele adecvate celor cuprinse în conținutul acesteia, asigurându-se cadrul organizatoric operațional menit să finalizeze decizia. În această etapă începe și acțiunea de control asupra executării celor hotărâte. Deci, activitatea decizională este nu numai proces, ci și act care implică planificare, organizare, control și în toate împrejurările, analiza consecinței deciziei luate.

A șaptea etapă este aplicarea deciziei, cu stabilirea programului de măsuri, evaluarea cheltuielilor angajate, delimitarea responsabilităților, precizarea procedeele de raportare a realizărilor, efectuarea corectărilor când apar probleme noi. Realizarea deciziei presupune un ansamblu de acțiuni cu termene și responsabilități, dispoziții detaliate pe baza cărora decizia capătă forță de act normativ obligatoriu. Pentru aceasta decidentul trebuie să știe a asculta, a duce tratative și a delega.

Procesul decizional poate fi considerat un set de cunoștințe și practici profesionale în vederea clarificării logice a problematicii deciziei. Unii specialiști au semnalat astfel existența, în fapt, a două procese – unul de sintetizare și al doilea de multiplicare, fundamentînd și o altă succesiune a procesului decizional, pe faze a ciclului informație–decizie–acțiune, avînd elemente de modelare și analiză.

8.5. Fazele tehnologico-funcționale ale procesului de conducere

Elaborarea și adoptarea deciziilor de conducere (prima fază tehnologico-funcțională a procesului de conducere)

Elaborarea și adoptarea deciziilor sînt principalele funcții și proceduri care determină desfășurarea ulterioară a procesului de conducere și în special rezultatul activității de conducere.

Eficacitatea funcționării sistemului de acordare a ajutorului medical depinde în mare măsură de calitatea deciziilor adoptate, de aceea știința con-

ducerii privește elaborarea lor drept un lanț de bază și extrem de important în activitatea conducătorului. Din această cauză se studiază aspectele politic, social, medical, economic, de drept, organizațional etc. ale deciziilor de conducere. Un rol important în acest sens îl au și alte științe, de exemplu, psihologia.

Deciziile de conducere sînt rezultatul unui act psihologic. Acesta este, în primul rînd, produsul activității unei persoane sau a unui grup de persoane. Chiar și în condițiile unor posibilități obiective egale, eficacitatea deciziilor de conducere depinde, în ultimă instanță, de particularitățile individual-psihologice ale persoanei care le adoptă. În al doilea rînd, deciziile trebuie să impulsioneze activitatea fiecărui colaborator și a întregului colectiv. Pentru a influența asupra subalternilor, trebuie de ținut cont de particularitățile lor, deoarece executorul este o personalitate cu propriile păreri, dorințe, necesități obiective, care influențează perceperea fiecărei sarcini și probleme. În al treilea rînd, deciziile sînt influențate de condițiile social-psihologice în care se află conducătorul și subalternul.

Elaborarea și adoptarea deciziilor sînt strîns legate de factorii psihologici, care influențează caracterul deciziilor, oferă posibilitatea de cunoaștere a naturii lor și permit îmbunătățirea conducerii sistemului și subsistemelor. Așadar, factorul uman este cel mai important în procesul de adoptare și executare a deciziilor.

Decizia ține de domeniul *operațiilor creative* în activitatea de conducere, deoarece ea este o activitate logică de gîndire, îndeplinită, de exemplu, de medicul-șef împreună cu aparatul de conducere. Elaborarea și adoptarea deciziilor este legată de particularitățile emoțional-psihologice ale personalității conducătorului. Fiind o operație de conducere, decizia urmează a fi bine organizată și dirijată cu ajutorul statutului de serviciu și al normelor legale.

Oricît de tehnologizat ar fi procesul adoptării deciziilor, conducerea rămîne un proces de creație, de căutare a ceva nou, în care – împreună cu metodologia de sistem și metodele formalizate de generalizare – au o anumită importanță curajul, spiritul de observație, voința, perseverența în urmărirea unui scop.

În timpul luării unei decizii, conducătorul are de a face cu sarcini care se deosebesc după gradul de dificultate (simple, complicate și extrem de complicate), gradul de determinare (previzibile, greu de prevăzut și imprevizibile), dinamică (statice și dinamice).

Procesul de adoptare a deciziilor presupune folosirea în practică a teoriei deciziilor raționale, psihologice, combinate și a teoriei jocurilor. La baza *teoriei deciziilor raționale* stă un anumit algoritm de acțiuni (logic sau cu

ajutorul asigurărilor de program ale sistemelor tehnice), în timp ce *teoria psihologică* se bazează pe cunoștințe, experiență, intuiție și pe modul de gândire (logic și lateral).

O altă teorie contemporană de adoptare a deciziilor este *teoria jocurilor*.

După cum ne demonstrează practica, metodele pur tehnice de pregătire a deciziilor de conducere nu sînt întotdeauna profesionale, eficiente și socialmente condiționate, din această cauză astfel de decizii au de cele mai multe ori rezultate negative. Deci, pentru soluționarea problemelor neordinare, complicate, este necesară o metodă mixtă de căutare a căilor optime de dezvoltare a sistemului, bazată pe rezultatele practicii și pe înțelegerea ei teoretică; este necesară analiza și prognoza, propuneri concrete, un concept integrat și logic. În acest sens, apare necesitatea de a include în procesul de pregătire a deciziilor un număr mare de participanți, de a-i informa despre părerea celorlalți, de a descoperi diferite puncte de vedere, interese, de a le coordona și integra. Pentru a mări motivarea deciziei, posibilitatea de alegere a deciziei optime din mai multe variante și pentru a înlătura subiectivismul, la prima etapă de elaborare a deciziei se permite confruntarea opiniilor specialiștilor. De asemenea, este necesară elaborarea și perfecționarea mecanismelor care asigură condițiile pentru pregătirea deciziilor. În practica de conducere, la elaborarea și adoptarea deciziilor colective se recomandă folosirea diferitor metode. Printre metodele care s-au dovedit a fi eficiente în practica de conducere sînt „atacul mental”, discutarea și dezbaterea publică, votarea „pentru/împotrivă”, jocul de afaceri, metoda dinamicii de grup, a analizei situaționale ș.a.

Cea mai democratică metodă de elaborare a unei decizii în comun este discuția ca o metodă publică de dezbateră a unei probleme. Particularitatea acestei metode constă în faptul că la începutul discuției se formează diferite moduri de tratare a problemei concrete. Anume existența diverselor păreri, poziții, deseori conflictuale, servește drept bază pentru folosirea discuției la elaborarea deciziei de conducere. Această metodă constă în prezentarea problemei și discutarea publică a căilor de soluționare a ei, alegerea în comun a variantei optime. Discuția presupune prezentarea liberă de către participanți a pozițiilor lor, confruntarea căilor de soluționare, discutarea avantajelor și dezavantajelor, fapt ce necesită o organizare corespunzătoare a lucrului în comun, anumite procedee metodice, cunoștințe și deprinderi.

Totuși, dezbateră publică a problemelor în procesul de comunicare nemijlocită a participanților atrage un cerc relativ restrîns de colaboratori. Dacă este necesar de evidențiat și de coordonat interesele diferitelor servicii, grupuri profesionale, subsisteme, atunci are loc un schimb de păreri, care cuprinde întregul sistem al unui sau altui nivel, se ajunge la fiecare membru al co-

lectivului. Doar cu ajutorul acestei metode este posibilă pregătirea deciziilor, care exprimă și unește interese și poziții diferite.

Esența metodelor de discutare publică rezidă în faptul că structurile de conducere se confruntă cu opinia publică, ceea ce este extrem de important în condițiile de democratizare și descentralizare a conducerii. Anume această opunere de idei previne adoptarea deciziilor departamentale subiective, creează anumite garanții pentru a preveni acțiunile arbitrare și, în același timp, deciziile luate sînt în concordanță cu interesele obștești. După cum a demonstrat practica, metodele de dezbatere publică trebuie folosite nu doar în situații tensionate; ele trebuie să devină un instrument permanent de pregătire a celor mai importante decizii sociale de conducere.

Metoda votării „pentru/împotrivă” este una de alegere a variantei optime de soluționare a problemei. Această metodă poate fi folosită pe scară largă, fiind recomandată pentru discutarea și adoptarea unor sau altor concepții, a variantelor intermediare de soluționare a problemei ș.a. Pentru rezolvarea problemelor speciale, ce țin de domenii înguste, se formează un juriu alcătuit din experți. În prealabil, cu ajutorul altor metode, se determină variantele posibile de soluționare a problemei care se prezintă juriului pentru examinare. Pentru fiecare variantă se găsesc reprezentanții poziției „pentru”, care vor apărea în calitate de apărători ai acestei variante, și tot atîția reprezentanți ai poziției „împotrivă”. La prima etapă, reprezentanții conceptelor opuse își aduc argumentele pe rînd, fixîndu-le într-un tabel al dovezilor. În cea de-a doua etapă, reprezentanții conceptelor „pentru” și „împotrivă” se schimbă cu rolurile. Membrii juriului dau note pentru fiecare variantă, pe baza cărora se aleg variantele necesare. La etapa finală, juriul formează din componența sa subgrupe care, independent una de alta, se ocupă de perfecționarea variantelor adoptate. Metoda de votare „pentru/împotrivă”, cu anumite perfecționări, poate fi folosită pentru alegerea și adoptarea deciziilor dificile, de importanță socială. În acest caz, metoda este determinată de formele organizaționale ale instituțiilor puterii.

Jocul de afaceri reprezintă o metodă complexă, care cuprinde toate etapele procesului de pregătire și adoptare a deciziei de conducere. Ea poate fi folosită în cazuri dificile, pentru situații problematice, care necesită colaborarea dintre mai multe servicii, secții, departamente și organizații obștești cointeresate.

Scopul principal al jocului de afaceri este organizarea activității comune a participanților la soluționarea problemelor, astfel încît să confrunte realmente interesele lor, să descopere pozițiile care impun apărarea intereselor comune sau ale unui grup, să ajute participanții să se audă și să se înțeleagă,

să găsească o cale pentru coordonarea acțiunilor, să mobilizeze capacitățile comune pentru a obține deciziile necesare, indiferent de prejudecățile de serviciu.

Jocul de afaceri se practică în colectiv. El reprezintă o imitare a unei situații concrete de afaceri, necesare pentru elaborarea deciziei de conducere în cadrul unui grup. Pentru ca jocul de afaceri să fie productiv, se folosesc diferite mijloace de organizare a lucrului în grup. Succesul activității depinde de modalitatea de formare a grupului, deoarece în momentul formării grupului se pun bazele specializării acțiunilor membrilor săi, se desemnează metodele și formele de coordonare și integrare. În acest caz este foarte important de ales specialiști care ar putea face față situației problematice examinate.

Jocul de afaceri oferă participanților posibilitatea de a obține deprinderi de soluționare a problemelor de conducere concrete, cu care se confruntă deseori în practică.

După cum am menționat, adoptarea deciziei de conducere este o operație logică. În final, competența deciziei depinde de experiența și educația conducătorului care, luate împreună, formează așa-numitul *nivel de înțelegere*. Acesta reprezintă o caracteristică extrem de stabilă a intelectului, evaluată după criteriul *Piter* („*Fiecare individ aspiră spre nivelul incompetenței sale*”).

Conducătorul care rămîne un timp îndelungat la același nivel intelectual, la un moment dat, nu va mai putea evalua la justa valoare deciziile adoptate de el. Metodele mai eficiente, performante pot părea lipsite de importanță și suspectate că ar provoca încurcături.

Cu cît este mai mare experiența conducătorului și cu cît este mai bună pregătirea profesională, cu atît mai profund înțelege el procesele din colectiv; cu atît mai exacte sînt deciziile lui și mai bune rezultatele. Situații tensionate apar în colectiv atunci cînd se confruntă niveluri foarte diferite de înțelegere a problemelor, adică niveluri intelectuale diferite ale persoanelor oficiale. Pericolul unor astfel de situații constă în respingerea reciprocă a ideilor ca fiind „greșite”.

Pe lîngă instruire, un rol important în luarea deciziei îl joacă claritatea și echilibrul evaluărilor și raționamentelor conducătorului, care se obțin în procesul de muncă. În opinia psihologilor, cumpătarea necesară unui conducător apare după 45 de ani (o regulă care poate avea și excepții). Conform datelor statistice, pentru majoritatea ocupațiilor care necesită o anumită sistematizare sau răbdare se pretează oamenii cu vîrsta cuprinsă între 50 și 60 de ani.

Așadar, decizia este punctul principal în conducere. Ea va fi competentă în cazul conducătorului care cunoaște nu numai tehnologia și particularitățile

de funcționare a sistemului condus, economia, dar și psihologia socială; cunoaște teoria organizării cercetărilor sistematice și poate folosi cunoștințele sale în practică.

Adoptarea deciziilor prevede folosirea metodologiei sistemice. În procesul de colectare și prelucrare a informației conducătorul se folosește de abordarea și analiza sistemică, ceea ce permite determinarea direcțiilor de dezvoltare și a alternativelor lor în cazul diferitelor acțiuni externe asupra obiectului. Determinând varianta optimă de decizie, conducătorul folosește întotdeauna, conștient sau inconștient, un anumit model de conducere, construit în conformitate cu legitățile cercetărilor de sistem. Orice acțiune pozitivă a conducerii într-un domeniu poate avea în același timp urmări negative pentru alte domenii. De aceea, „avantajul” deciziei este o noțiune relativă. Optimizarea deciziei semnifică o astfel de distribuire a profitului, care corespunde în cel mai bun mod intereselor sistemului în întregime. În acest sens, decizia optimă corespunde intereselor de bază ale fiecărei subdiviziuni, chiar dacă interesele personale sînt ignorate.

Un nivel înalt de optimizare a deciziilor practic nu este posibil de atins prin alte metode decît prin abordarea sistemică. Ea oferă posibilitatea de a construi un model pe baza cunoștințelor existente despre procesul condus, care vor ajuta la prognozarea comportării viitoare a obiectului și, astfel, la determinarea celui mai rațional mod de acțiune (strategia și tactica).

Asupra elaborării și adoptării deciziilor de conducere influențează mulți factori, printre care vom enumera:

I. *Factori generali:*

- 1) factori simpli de ordin economic;
- 2) aspectele politice ale măsurilor aplicate;
- 3) gradul de organizare a sistemului;
- 4) profesionalismul și competența;
- 5) nivelul de asigurare informațională;
- 6) interesele personal-motivaționale;
- 7) caracterul situației de conducere.
- 8) alți factori de ordin secundar (relațiile cu instanțele superioare, autoritatea, statutul administrativ și competența, satisfacția de muncă ș.a.)

II. *Factori personali:*

- 1) particularitățile gîndirii logice a conducătorului și a persoanelor oficiale;
- 2) particularitățile emoțional-psihologice și trăsăturile personalității conducătorului;

- 3) gradul de înțelegere a situației de conducere de către conducător și colaboratori;
- 4) gradul de independență a aparatului de conducere și a persoanelor oficiale;
- 5) caracterul relațiilor de afaceri care s-au stabilit în aparatul de conducere;
- 6) stilul conducerii;
- 7) condițiile social-psihologice în care se află conducătorul și subalternii.

Planificarea realizării deciziilor de conducere (faza a doua tehnologico-funcțională a procesului de conducere)

După adoptarea deciziei, conducătorul împreună cu organul de conducere este obligat să elaboreze un mecanism de realizare a acesteia, adică să înfăptuiască și să aprobe planul de aplicare în practică. Realizarea planului constituie prerogativa colaboratorilor organului de conducere și poate ține de competența conducătorului sau a oricăreia dintre persoanele responsabile, dar poate fi aprobată numai de persoana care l-a semnat.

Cu ajutorul planului de realizare a deciziilor, programul general de activitate se împarte în grupe individuale și în sarcini individuale pentru executori concreți. Pentru îndeplinirea acestei sarcini sînt necesare cunoștințe profunde privind abilitățile profesionale ale colaboratorilor, forțele existente, mijloacele și metodele de executare, condițiile de lucru etc.

Greșelile de determinare a caracterului, volumului sau conținutului sarcinii reduc eficacitatea deciziei. Pentru evitarea acestor greșeli trebuie de ținut cont de unele reguli. În special, este necesar de a face deosebire între ordin sau alte acte normative și plan. În ordin se reflectă scopul, resursele, direcția activității și modelul definitiv, adică ordinul prevede răspunsul la întrebarea „*Ce trebuie de făcut?*”. Cu alte cuvinte, el conține strategia în ceea ce privește conducerea sistemului.

Spre deosebire de ordin, planul constă din operațiile de lucru, de gestiune, care trebuie de executat, pentru a atinge obiectivele, adică rezultatele definitive. Scopul său este de a răspunde la următoarele întrebări: „*Cine, ce, cum, în ce ordine îndeplinește și cu cine cooperează? Cui raportează? Cine controlează îndeplinirea lucrului, acordul și aprobarea termenelor de executare?*” ș.a. Cu alte cuvinte, în plan trebuie să fie reflectată tehnologia atingerii scopului.

Paralel cu faza de adoptare a deciziilor, în procesul de conducere un rol important îl are faza de planificare a realizării acestor decizii, în limitele căreia se determină modul, căile, formele de lucru, se înfăptuiește alegerea

executorilor, concretizarea sarcinilor etc. Conținutul activității desfășurate în această fază a procesului de conducere este redat în *figura 8.5*.

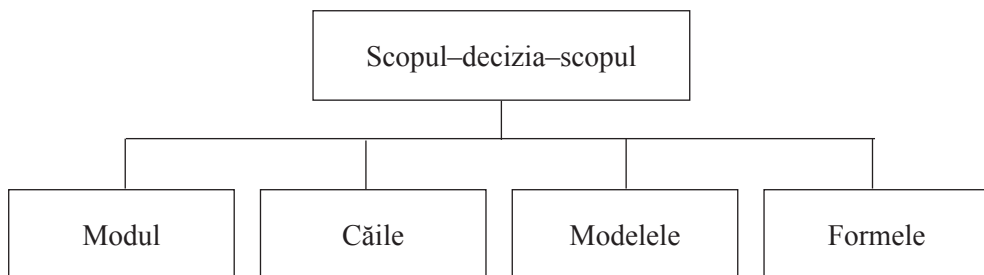


Fig. 8.5. Elementele planificării realizării deciziei

Documentul care asigură partea organizațional-legală și mecanismul îndeplinirii deciziilor de conducere este *planul de realizare*. El trebuie elaborat pentru fiecare decizie introdusă în sistemul de gestiune, sub formă de anexă.

Planul de realizare a deciziei de conducere (PRDC) contribuie:

- a) la diviziunea muncii între toți specialiștii, în conformitate cu posturile ocupate și cu cerințele de lucru, astfel încât să fie posibilă îndeplinirea actului concret normativ-legal;
- b) la alegerea atât pentru subaltern, cât și pentru conducător a unei variante optime de atingere a scopului, a unor căi eficiente, moduri, forme și metode adecvate de lucru;
- c) la sporirea disciplinei, a responsabilității și permite controlul persoanei responsabile.

De aceea, după emiterea ordinului, toți executorii inclusiv conducătorul trebuie să porceadă la îndeplinirea planurilor personale, conform sarcinilor care le corespund. Planul de realizare a deciziilor de conducere are la bază următoarele componente: acțiunile de realizare, executorii responsabili, termenele și nota de executare. La sfârșitul anului, trebuie analizată executarea PRDC. Pentru aceasta, urmează să fie puse la punct ordinele, adică îndeplinită o revizie amănunțită a actelor normative, ținând cont de *principiul documentului unic*, adică trebuie să fie un singur document conform sectorului de lucru.

Una dintre cele mai importante sarcini în realizarea deciziei este stabilirea relațiilor armonioase între structurile funcționale, între secții, între participanții la procesul de conducere. Când este vorba de executarea sarcinilor, uneori în colectivul de subordonați apar neînțelegeri. Sarcina conducătorului, a organului de conducere este de a minimiza divergențele de opinii, a coordona acțiunile, asigurând executarea sarcinilor într-un timp scurt, adică faza de

coordonare începe din momentul determinării executorilor, a ordinii și termenelor de realizare.

Coordonarea, ca funcție de conducere, conține mai multe elemente: clarificarea scopului, alegerea executorilor, determinarea termenelor de executare, corectarea și controlul executării, analiza calității executării, stimularea lucrului.

Organizarea realizării deciziilor începe, de obicei, cu punerea la punct a scopului, deciziei concrete și a rezultatelor posibile. Propaganda de adoptare a deciziei trebuie să fie cu atât mai largă cu cât mai multe persoane vor fi pentru a o realiza. Dacă decizia are un caracter principal pentru colectiv, atunci programul de acțiuni trebuie discutat la ședința colectivă.

Decizia și sarcinile trebuie aduse la cunoștința executorului în formă detaliată, accesibilă, pentru ca el să știe nu numai ce să facă, dar și cum să facă. În același timp, indicația nu trebuie să fie prea detaliată, pentru a nu lipsi executorul de inițiativă independentă și creativitate în lucru.

Reorganizarea sistemului în scopul realizării deciziilor de conducere (faza a treia tehnologico-funcțională a procesului de conducere)

Studierea activității sistemului de acordare a asistenței medicale, precum și a organelor administrative și instituțiilor medicale a arătat că după alegerea și semnarea variantei optime ultima decizie, de regulă, se înregistrează neîntârziat după o schemă de îndeplinire (se anexează numărul, se indică data, se tirajează etc.) și se transmite pentru executare. Din punctul de vedere al teoriei și practicii administrative, aceasta este o tactică greșită, deoarece nu se iau în considerație condițiile principiale – cerințele organizării unui sistem și unui proces administrativ. Anume, nivelul de pregătire și capacitatea sistemului de a elabora o altă decizie, (un nou program strategic) și planul realizării ei (un program tactic). Deși este bine organizat și ritmic funcțional, sistemul nu întotdeauna poate îndeplini noi programe, sarcini și cerințe. Prin urmare, decizia de conducere, înainte de a fi lansată, în afară de planul de realizare – prima condiție de lansare trebuie să respecte cea de-a doua condiție – reorganizarea sistemului cu luarea în considerare a specificului problemei de soluționat. Aceasta și este cea de-a treia fază tehnologico-funcțională a procesului de conducere. Cu părere de rău, în practică acestei activități nu i se acordă suficientă atenție din partea conducătorului.

Conducerea, pe baza abordării complexe a sistemului, trebuie să asigure și să perfecționeze unitatea structural-funcțională a sistemului, să descopere și să elimine impedimentele din calea atingerii scopului, să neutralizeze rezistența din interiorul sistemului și din afara lui. În procesul de reorganizare a

sistemului trebuie de luat în considerație unele particularități legate de realizarea procesului de conducere.

Reorganizarea presupune:

- confirmarea domeniului și dimensiunilor activității sistemului în limitele deciziei luate;
- determinarea schemelor adecvate de activitate;
- revederea necesităților și schemelor informaționale care ar asigura conducerea;
- orientarea colectivului spre o îndeplinire eficientă a sarcinilor în termenul stabilit;
- crearea condițiilor pentru o activitate de administrare și de producție legată nemijlocit de realizarea deciziei de conducere și planul de realizare;
- asigurarea confortului psihologic în întregul colectiv sau în grupul de colaboratori implicați nemijlocit în realizarea deciziei luate și a planului de realizare.

Deci, în procesul de reorganizare a sistemului, în scopul realizării deciziilor luate de conducător sau de aparatul de administrare, este necesar de a efectua o analiză comună a acțiunilor potențiale ale colectivului, de a analiza variantele posibile, de a concentra eforturile în diverse direcții de activitate.

Reorganizarea sistemului asigură totodată organizarea lui. În acest scop, se aplică o metodă de abordare care include șase aspecte: sistemic-constitativ; sistemic-funcțional; sistemic-structural; sistemic-integrator; sistemic-comunicațional; sistemic-istoric.

Aspectul sistemic-constitativ presupune plenitudinea conținutului sistemului și a componentelor lui de bază în conformitate cu decizia luată și planul de realizare. Eroarea de calcul în determinarea conținutului sistemului poate duce la eșecul tuturor eforturilor legate de elaborarea și luarea deciziei de conducere. Pentru ca aceasta să nu se întâmple, este necesară o analiză complexă a sistemului. Rezultatele analizei dau posibilitate de a soluționa problema determinării componentelor care sînt necesare pentru ca sistemul să îndeplinească cu succes orice sarcină sau program de acțiuni în limitele deciziei de conducere concrete (direcția strategică de activitate a sistemului, subsistemului) și ale planului de realizare (direcția tactică de activitate a sistemului, subsistemului).

Aspectul sistemic-funcțional de abordare a sistemului prin reorganizare presupune determinarea statutului de serviciu al fiecărui funcționar; tipul subordonării de serviciu în funcție de postul ocupat, tipul de conducere sau specificul sarcinilor de conducere soluționate, delegarea împuternicirilor și obliga-

țiilor suplimentare, întocmirea pachetelor de documente pentru mecanismele concrete de conducere și modelele de activitate, determinarea volumului și criteriilor de evaluare a muncii; prelucrarea unor situații suplimentare (în limitele celor prezente), elaborarea documentelor necesare, cum ar fi instrucții, recomandări metodice, modele tehnologice etc.

Aspectul sistemic-structural presupune rezolvarea problemelor legate de reorganizarea legăturilor interne dintre componente, luând în considerație specificul și particularitățile deciziei. Este necesară revederea conținutului documentelor, în care trebuie de indicat: cine, cu cine, cum, când și unde acționează reciproc, ce relații de producție au în cadrul îndeplinirii unei părți concrete a deciziei, a planului de realizare. Aici se cer concretizate tipurile de relații dintre persoanele cu funcții de răspundere și subalternii din subdiviziunile structurale, în funcție de specificul problemelor de rezolvat, de caracterul și particularitățile situațiilor administrative, coordonate cu cerințele deciziilor.

Aspectul sistemic-integrator de abordare a reorganizării sistemului presupune concretizarea factorilor care pot menține integritatea sistemului și duc la dezvoltarea lui (factorul uman, colectivul, experiența transmisă, metodele moderne, noile posibilități tehnice în asigurarea activității de muncă, tradițiile colectivului, perfecționarea nivelului profesional al lucrătorilor, reorganizarea structurii, schimbarea funcțiilor etc.).

Aspectul sistemic-comunicațional de reorganizare a sistemului trebuie să fie reorientat spre optimizarea relațiilor sistemului cu mediul, cu alte sisteme pe verticală și pe orizontală. Acest deziderat poate fi atins prin concretizarea particularităților activităților sistemului în corespundere cu decizia luată și planul de realizare, prin studierea părerilor angajaților privind raționalitatea schimbărilor în legăturile de comunicare externă. Este important de determinat și de utilizat cele mai raționale căi și metode de comunicare. De asemenea, se recomandă de a reanaliza și, după necesitate, de a corecta schemele comunicațiilor externe împreună cu executorii ordinului sau planului de realizare.

Aplicând *aspectul sistemic-istoric* în reorganizarea sistemului, în corespundere cu situația istorică reală, conducătorii trebuie să găsească acei factori care au influențat pozitiv asupra sistemului în trecut în rezolvarea unor asemenea sarcini, să le cunoască plusurile și minusurile. La argumentarea și aplicarea tacticii vechi în noile condiții este necesar de luat în considerare experiența pozitivă din trecut.

Așadar, aplicând metoda sistemică și luând în considerare cerințele teoriei sistemului, conducătorul, împreună cu aparatul de administrare, fac tot posibilul pentru ca sistemul, colectivul să poată activa cu succes la realiza-

rea acțiunilor programului dat. Astfel, conducătorul adoptă la timp și în mod concret decizia dictată de apariția unei sau altei situații, confirmă planul de realizare a deciziei, ceea ce creează condiții organizațional-administrative și psihologice necesare pentru reorganizarea sistemului.

Problema reorganizării sistemului și a părților lui trebuie să se afle în atenția permanentă a conducătorilor de toate nivelurile. Pînă cînd conducătorul nu se va convinge de deplina capacitate a sistemului de a realiza deciziile concrete de administrare, se interzice categoric de a adopta o nouă decizie. Această decizie și planul de realizare a ei se pot discuta numai după etapa de reorganizare a sistemului.

După îndeplinirea acestor două condiții de lansare a deciziei pentru executare (prelucrarea planului și reorganizarea sistemului), aparatul de conducere și colectivul purced nemijlocit la realizarea în practică a fazelor a treia și a patra tehnologico-funcționale ale procesului de conducere.

Reglementarea sistemului în scopul realizării deciziilor de conducere (faza a patra tehnologico-funcțională a procesului de conducere)

Necesitatea reglementării sistemului apare în procesul realizării unor sau altor decizii administrative, legate de următoarele probleme: unii conducători consideră că regularizarea, care presupune aplicarea corectivelor în activitatea sistemului în limitele deciziei concrete, poartă un element entropic, ceea ce îi reduce autoritatea. În realitate, faptul includerii unor schimbări în activitatea sistemului nu este un factor destabilizator și nu influențează asupra autorității conducătorului. Dacă corectivele nu sînt bine gîndite și nu sînt aplicate la timp, ele pot destabiliza sistemul cu toate consecințele respective.

Reglementarea activității sistemului presupune luarea în considerație a următoarelor reguli ale managementului. *Prima regulă* de corectare spune că informația care duce la modificări obligatorii ale proiectului va veni la autor atunci și numai atunci cînd vor fi îndeplinite planurile tehnice. Consecințele regulii: în cazuri simple, cînd sînt evidente o singură variantă corectă și o singură variantă incorectă, deseori e mai rațional să alegi o variantă incorectă, pentru a începe cît mai repede aplicarea corectărilor iminente. *A doua regulă* de corectare spune: cu cît mai inofensive, la prima vedere, par corectările, cu atît mai mare influență vor avea ele ulterior și cu atît mai multe planuri tehnice vor trebui modificate.

În practica de conducere a sistemului asistenței medicale se utilizează șase forme de reglementare a activității sistemului: discuția cu specialiștii și persoanele de conducere; sfaturile colegiilor; adunarea funcționarilor; ședințe de producție; inspecții; vizite la locul de muncă.

Una dintre cele mai răspândite forme de reglementare a activității sînt **ședințele de producție**, care reprezintă un important element de activitate a conducătorului și una dintre cele mai răspândite forme de administrare. Aceste ședințe oferă posibilitatea de a utiliza rațiunea colectivă, cunoștințele și experiența specialiștilor pentru rezolvarea problemelor sociale complicate; de a organiza un schimb de informații și de experiență acumulată între lucrători sau subdiviziuni structurale, întreprinderi, instituții; de a transmite operativ sarcini concrete executorilor direcți etc.

Ședințele de producție se împart în următoarele tipuri:

1. *după nivelul desfășurării*: republicane, regionale, orașenești, raionale, interne (în limitele unei organizații sau subdiviziuni structurale separate);
2. *după locul desfășurării*: locale, în deplasare;
3. *după specificul problemei analizate*: medicală, financiară, științifico-practică etc.
4. *după periodicitatea desfășurării*: regulat (în fiecare zi, lună, an), care activează permanent (se adună periodic, dar fără o regularitate prestabilită);
5. *după numărul participanților*: componentă restrînsă (pînă la 5-7 persoane); componentă largă (pînă la 25-30 de persoane); componentă reprezentativă (mai mult de 30 de participanți);
6. *după criteriul de stabilitate a participanților*: cu o componentă fixă; cu participanți invitați după o listă anumită, alcătuită pentru fiecare ședință;
7. *după numărul și caracterul problemelor dezbătute*: limitate (nelimitate);
8. *după stilul desfășurării*: dictatoriale, autocratice, segregative, de dezbateri și libere;
9. *după importanța și conținutul sarcinilor de rezolvat*: conferințe, seminare.

Specialiștii în administrare acordă o atenție deosebită clasificării ședințelor de producție conform scopului de bază și sarcinilor. Conform acestui criteriu, se evidențiază următoarele tipuri de ședințe:

1. *operative* – pentru a informa despre starea lucrurilor în prezent în organizație, a prelucra deciziile cu caracter operativ și a pune sarcinile corespunzătoare în fața executorilor;
2. *informaționale* – la care se sintetizează anumite informații și se studiază problemele apărute din mai multe puncte de vedere;

3. *explicative* – lucrătorilor li se lămurește corectitudinea politicii duse de conducere, îndeosebi în legătură cu apariția unor sarcini strategice noi sau cu schimbarea priorităților;
4. *științifico-instructive*, scopul cărora constă în propagarea unor cunoștințe, a unor tehnologii inovaționale și în ridicarea calificării participanților;
5. *problematică* – se cercetează și se adoptă decizii colegiale în cazul apariției unor probleme complicate și stringente.

Ne vom opri la caracteristica unor tipuri aparte de ședințe de lucru, de exemplu, *după stilul desfășurării*. Particularitățile desfășurării ședințelor în stil *dictatorial* constau în faptul că de dreptul de vot beneficiază numai conducătorul sau organizatorul ședinței. Celorlalți participanți cuvântul nu li se oferă. Conducătorul aduce la cunoștința celor prezenți ordinul sau indicațiile. Dezbaterile, ca și discuția, se exclud.

La ședințele *autocratice* conducătorul sau persoana împuternicită de acesta intră în dialog cu fiecare dintre participanți, de exemplu, le pune întrebări și ascultă răspunsurile și explicațiile. Restul participanților la ședință asistă, neintrând în dialog. Ca și în cazul precedent, la acest tip de adunare rațiunea colectivă lipsește.

Scenariul desfășurării ședințelor *segregative* este următorul: la început, conducătorul sau o altă persoană împuternicită de acesta face un raport de activitate. Dacă adunarea nu începe cu raportul de activitate sau cu proiectul decizional al participanților, se pun întrebări și se ascultă răspunsurile. Mai apoi au loc dezbateri pe marginea raportului de activitate, la care cuvânt li se oferă numai persoanelor care s-au înscris din timp în lista vorbitorilor. Restul participanților nu au posibilitatea de a înainta propuneri. Astfel, mersul ședinței, precum și hotărârile luate sînt sancționate de către conducător. Practica demonstrează că acest stil de desfășurare a ședințelor este posibil în două cazuri: 1 – al conducătorului puțin competent (el nu admite discutarea problemei deoarece se teme că-și va pierde fotoliul); 2 – al conducătorului care dă dovadă de o înaltă competență (nu admite posibilitatea de a fi adoptate hotărâri necalificate). Desfășurarea abuzivă a unor astfel de ședințe duce inevitabil la „răscoala” aparatului administrativ din cauza motivelor profesional-psihologice.

Ședințele *de dezbateri* presupun un schimb larg de păreri prin discutarea raportului de activitate; decizia se ia în condițiile regulamentului adoptat de către majoritatea participanților sau de două treimi din numărul lor (de pe listă sau prezenți). Acestea sînt cele mai *democratice* întruniri.

Nu rareori în practica de administrare au loc și adunări *libere*. Ele abordează o problemă sau mai multe probleme stringente ale colectivului. Pentru

a elimina tensiunea în colectiv privind o anumită problemă, se face o întrerupere urgentă și se dă posibilitate de a discuta problema respectivă. Prezența conducătorului nu este obligatorie. Prin asemenea discuții decizia poate să nu fie adoptată. Principalul scop este de a elimina tensiunea, inclusiv din relațiile reciproce.

În sistemul de asistență medicală din Republica Moldova, în ultimul timp au o răspîndire largă întrunirile problematice, instructive și operative. Metodica desfășurării ședințelor *problematic* este analogică cu cea a ședințelor de dezbateri, avînd la bază o discuție liberă și un număr de idei apărute. La așa adunări predomină rațiunea colectivă și se iau decizii care sînt acceptate, în mod regulamentar, de majoritatea participanților. S-a observat că deciziile adoptate în condiții deschise, de regulă, se îndeplinesc.

Ședințele *instructive* se desfășoară pentru transmiterea operativă a informației privind o problemă concretă sau pentru determinarea ordinii acțiunilor persoanelor cu funcții de răspundere în limitele situației apărute sau prognozate. La aceste ședințe se mobilizează rațiunea colectivă, fiecare are posibilitatea să obțină explicații cu privire la problemele neclare, se discută în mod colectiv variante ale acțiunilor în comun.

Întrunirile *operative*, după metodă și conținut, se deosebesc de cele două explicate mai sus. Ele se caracterizează prin aceea că informația vine „de jos în sus”, de la subiectul condus la subiectul care conduce. Însemnătatea acestor ședințe constă în obținerea operativă a informației, prioritar din surse proprii, în reacționarea operativă cu luarea deciziilor corectate. În cazul în care conducătorul întâmpină greutăți în adoptarea deciziilor operative, el are dreptul și posibilitatea să revină după o studiere suplimentară a problemei de care este cointerestat.

Ședințele operative trebuie să satisfacă următoarele condiții: a) durata de cel mult 15 minute; b) prezența în cadrul lor doar a colaboratorilor care se află nemijlocit în subordonare funcțională. De exemplu, medicul principal desfășoară adunarea numai cu adjuncții medicului-șef și persoanelor de răspundere care i se subordonează (economist, jurist, contabilul-șef).

În ultimii ani, mai multe organizații, cu excepția sistemului de asistență medicală, au refuzat la întrunirile operative ca la o metodă caducă de administrare. Acumularea informației despre necesitățile de producție, elaborarea deciziei, transmiterea acesteia la cei care o execută – toate acestea lucrătorii aparatului de conducere încearcă să le realizeze fără a convoca subalternii la adunare. Pentru ca ședințele de lucru să fie de maximă eficiență, conducătorul trebuie să ia în calcul următoarele criterii:

1. Ședințele de producție sînt apreciate după volumul și calitatea informației prelucrate. Ședința se consideră eficientă dacă volumul de informație la „ieșire” față de volumul de informație la „intrare” este mai mare de 1. Dacă volumul informației este mai mic de 1, atunci ședința nu a fost productivă. O asemenea situație apare în cazul cînd în procesul de pregătire a ședinței a fost deja elaborată decizia, care de facto a epuizat problema; participanții nu au de adăugat nimic la proiectul deciziei, din cauza că nu sînt suficient de calificați și nu pot veni cu sugestii.

2. Adunarea este îndreptățită dacă se ocupă de problemele nesoluționate, mai ales de cele care nu pot fi soluționate de o singură persoană și necesită opinia unor specialiști.

3. Ședința are menirea de a contribui la ridicarea competenței informaționale a participanților. Dacă a apărut necesitatea de a convoca adunarea pentru discutarea unor probleme, trebuie de atras atenția la volumul de informație. Ea trebuie să fie maximală, concretă, să țină de miezul problemei.

4. Determinarea cercului de participanți. Acest criteriu are în vedere că la adunare trebuie să asiste numai persoanele a căror prezență este necesară. Așadar, la adunare nu trebuie să participe lucrătorii care, după genul lor de activitate, nu sînt la curent cu cercul problemelor discutate și de aceea nu pot participa la discuție în cunoștință de cauză. Cu atît mai mult aceasta nu este bine pentru întregul sistem, deoarece oamenii sînt sustrași de la obligațiile de serviciu.

5. Pregătirea pentru ședință trebuie să finalizeze cu crearea proiectului de decizie, acumularea informației în formă de documente, diagrame etc.

6. După pregătirea informației necesare și stabilirea cercului de participanți se determină data, locul și timpul adunării, care trebuie să-i aranjeze pe toți și să nu-i întrerupă de la alte probleme importante. Cel mai bine este ca adunarea să se desfășoare la sfîrșitul zilei, dacă problema nu cere o rezolvare urgentă sau eforturi mari.

7. Adunarea trebuie anunțată din timp. Aceasta va da posibilitate participanților să se pregătească și să-și planifice ziua sau săptămîna de muncă.

Ședința de producție trebuie să se desfășoare operativ, fiecare minut trebuie folosit util. Cu părere de rău, organizarea și desfășurarea acțiunilor de reglementare în sistemul asistenței medicale nu sînt lipsite de **neajunsuri** și erori. Cele mai tipice dintre ele sînt următoarele:

1. *Lipsa determinării concrete a întrebărilor discutate.* Aceasta duce la faptul că, de exemplu, din zece întruniri organizate în sistemul de asistență medicală numai una este eficientă și bazată pe practica organizației. În afară de aceasta, la fiecare adunare apare așa-numitul „balast”, adică acei parti-

cipanți care nu au nici o legătură cu problemele discutate, care constituie 27,3-43,9%. Apariția „balastului” adunării poate fi explicată prin tendința conducătorului de a discuta majoritatea problemelor la adunare. Aceasta și alte circumstanțe duc la necesitatea determinării, ca în unele firme din SUA, a limitei trimestriale, de circa 400 oameni-ore, care sînt evidențiați de conducător pentru a alcătui „rațiunea colectivă” (întîlniri, consultații, adunări etc.) în activitatea de conducere.

După cum arată studiile efectuate, 34-47% din adunările și conferințele desfășurate în sistemul de asistență medicală nu sînt legate de necesitatea de producție și problemele discutate nu necesită o rezolvare colegială. Preîntîmpinarea unei asemenea situații este prezentată în *legea lui Hendrixon*: „*Dacă problema necesită mai multe întruniri, ele, desigur, vor deveni mai importante decît însăși problema*” și *axioma Gurda*: „*La adunări se economisesc minute și se pierd ore*”.

Eficacitatea adunărilor scade din cauza pregătirii lor slabe, a alegerii incorecte a participanților. Studiile mărturisesc că 42,0% din adunările comune și 26,8% din adunările aparatului de conducere se desfășoară fără un plan și o pregătire minuțioasă; mai mult de o treime din participanți nu au o legătură directă cu problemele analizate.

2. *Cercul prea larg al persoanelor cu funcție de răspundere din aparatul de conducere*, investite cu dreptul de a desfășura acțiuni de reglementare, ceea ce conduce inevitabil la dublarea activităților, la mituire și mercantilism în relațiile reciproce. De aceea, în regulamentul de organizare a aparatului de conducere, se recomandă determinarea concretă a persoanei și a problemei în legătură cu care are dreptul de a desfășura acțiuni de reglementare în sistem.

3. *Prezența tendințelor de autoapărare*, cînd conducătorii încearcă să se eschiveze de la răspunderea personală, postîndu-se în spatele deciziilor colegiale.

Teoria și practica managementului recomandă a rezerva pentru adunări nu mai mult de 10% din timpul de muncă, în limitele a 45 de minute pe zi. Potrivit datelor noastre, conducătorii administrației orășenești a organelor de sănătate publică zilnic pierd la adunări în jur de $3,8 \pm 0,4$ ore; medicii principali din spitalele orășenești, directorii instituțiilor medicale teritoriale – $3,5 \pm 0,7$ ore, iar medicii principali ai instituțiilor medicale $3,15 \pm 0,5$ ore.

Pentru reducerea pierderilor de timp la întruniri se recomandă de a elabora anumite standarde (standard-săptămîină, standard-lună) sau de a coordona planurile personale cu graficul lucrului conducătorilor.

4. *Lipsa unui orar concret al zilei de muncă*, ceea ce duce la neproductivitatea lucrului. De aceea, este necesară elaborarea unui orar al acțiunilor

de reglementare bine fundamentat, iar la ordinea de zi trebuie pusă o singură întrebare, pe marginea căreia urmează să se ia o decizie. Restul problemelor trebuie soluționate prin metode organizațional-funcționale.

5. *Lărgirea neîntemeiată a cercului de participanți.* În procesul pregătirii unei întruniri de lucru este foarte importantă determinarea corectă a contingentului de participanți, care sînt capabili să contribuie la rezolvarea problemei analizate.

Numărul participanților la adunare trebuie să fie minim, cum cere *legea întâi a lui Oulda-Cana*: „Eficacitatea adunării este invers proporțională numărului de participanți și timpului pierdut” și *legea a doua*: „Cu cît mai puțină plăcere vă aduce participarea la adunare, cu atît e mai mare probabilitatea că va trebui să participați”.

Se recomandă de delimitat potențialii participanți la fiecare întrunire în trei grupe:

I – persoane care sînt cointeresate și au o legătură nemijlocită cu problemele discutate;

II – persoane care au o legătură relativă cu problemele puse în discuție, deci prezența lor nu este decisivă pentru soluționarea problemelor;

III – persoane care, din anumite considerente, ar trebui să fie informate despre hotărîrea luată.

Criteriile de bază folosite la alegerea participanților la ședință trebuie să fie competența în discutarea problemelor; cointeresarea; capacitatea de a-și aduce aportul în rezolvarea problemelor; abilitatea de a coopera, de a lua în considerație interesele diverselor subdiviziuni, servicii în procesul de adoptare a hotărîrii.

6. *Repetarea ordinii de zi la diferite ședințe.* De exemplu, medicul-șef desfășoară o adunare cu discutarea unei anumite probleme, iar peste o perioadă aceeași întrebare este discutată la întrunirea organizată de unul din adjuncții săi, apoi specialistul principal prezidează o adunare comună a colaboratorilor etc.

7. *Pregătirea nesatisfăcătoare a activităților de reglementare.* Principala neajuns este că timp de 14 zile pînă la adunare nu se transmit participanților documentele și materialele necesare (tezele raportului, proiectele alternative de rezolvare a problemei, materialele informative necesare). Alt neajuns este neinformarea participanților despre data, locul, timpul și ordinea de zi a adunării.

8. *Distragerea conducătorilor în timpul întrunirilor* (convorbiri telefonice, întîrzieri, abateri de la temă, discuții în șoaptă). Aceasta sustrage participanții și conferă activităților un caracter formal.

9. *Condiții nefavorabile sanitar-igienice* (insuficiență de lumină, aerisire, regim neadecvat de temperatură, încăpere incomodă ș.a.).

10. *Durata excesivă a activităților*. Normativele recomandă ca orice întrunire să se desfășoare în decurs de o oră. Analizând rezultatele psihofiziologice, s-a făcut următoarea constatare:

- după o oră de lucru participanții la adunare încep să dea dovadă de neatenție;
- după 80 de minute de ședință participanții dau semne de oboseală fizică (mișcări rapide, gălăgie, discuții pe teme străine ș.a.);
- după o oră și jumătate de ședință apar semne de depresie (insatisfacția celui ce iese la tribună, somnolență, iritabilitate ș.a.);
- după 2 ore de ședință se creează o stare când participanții sînt gata să voteze orice, numai să părăsească sala de ședință cît mai repede.

11. *Controlul slab și lipsa insistenței* de a realiza ceea ce a fost propus la întrunirile de reglementare precedente.

12. *Rezultatele discuției nu se formulează sub formă de decizie, iar aceasta din urmă nu este confirmată de către conducător*. Decizia are un caracter de recomandare, de aceea, în cazul urgenței de producție, ea se lansează pentru executare numai prin ordin sau indicație.

13. *Insuficiența activității și incompetența* participanților la activitățile de reglementare.

Pentru buna desfășurare a întrunirilor, trebuie respectate următoarele reguli și **recomandări**:

- planificarea graficului adunărilor;
- determinarea numărului întrebărilor incluse în ordinea de zi;
- stabilirea persoanelor invitate să participe la ședință;
- limitarea, pe cît este posibil, a grupului de persoane invitat la adunare;
- stabilirea datei și orei întrunirii;
- informarea din timp a participanților despre locul desfășurării adunării și ordinea de zi;
- numirea persoanei responsabile pentru organizarea întrunirii;
- stabilirea unui regulament strict;
- alegerea în calitate de președinte al adunării a unei persoane competente, recunoscute ca autoritate;
- întocmirea unui proces-verbal amănunțit, a unei stenograme sau pregătirea unei înregistrări video; limitarea duratei adunării pînă la 60 de minute;
- asigurarea controlului realizării deciziilor luate, cu informarea despre executare, de exemplu, la următoarea adunare.

Însemnătatea și actualitatea temei discutate la întrunire trebuie evidențiate în cuvîntul introductiv, care va dura pînă la 7 minute. Este de dorit să se scrie tema principală și consecutivitatea întrebărilor pe tablă sau pe un panou, pentru ca ele să fie permanent în fața participanților.

Unul dintre procedeele verificate în practică de limitare a duratei ședinței este de a anunța la începutul ei ora exactă a finalizării. Aceasta îi va face pe participanți să respecte regulamentul. Tonalitatea unei adunări este dată de raportul prezentat.

Oratorii trebuie să știe că un rol important în captarea atenției auditorului le revin primelor 3 minute din discurs. Dacă în acest timp nu se comunică nimic nou și interesant, atenția ascultătorilor slăbește și poate chiar să dispară. Ea poate fi menținută doar prin expunerea unor informații necunoscute și prin crearea situației de problemă. Se știe că raportul expus din memorie este receptat de 95% din auditoriu, pe cînd cel „citit” numai de 35% din ascultători. Materialul trebuie formulat prin propoziții scurte. Astfel, dacă fraza se prelungește fără pauză mai mult de 5,5 secunde sau durează mai mult de 13 secunde, informația este însușită doar de 50% din maturi.

Succesul prezentării unui raport depinde de structura sa. În raport se evidențiază următoarele părți:

- caracteristica esenței problemei din punctul de vedere al stării dorite și al posibilităților reale;
- însemnătatea problemei analizate;
- dificultățile posibile și căile de evitare a lor;
- acțiunile întreprinse pentru rezolvarea problemei;
- direcțiile principale asupra cărora este necesar a se concentra în primul rînd.

Se recomandă a delimita luarea de cuvînt în următoarele părți:

- a) esența propunerii;
- b) argumentarea;
- c) examinarea altor propuneri, în cazul în care permite.

La prezentarea unui raport trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- 1) Concretețe;
- 2) Convingere;
- 3) Material intuitiv (scheme, tabele, diagrame);
- 4) Respectarea secretului de serviciu și de stat;
- 5) Respectarea demnității persoanei; poate fi criticată ideea, propunerea, dar nu persoana concretă;
- 6) Pronunțarea clară a cuvintelor și evitarea cuvintelor de umplură;
- 7) Evitarea monotoniei;

- 8) Evitarea cuvintelor cu sens ambiguu, îndeosebi în caracterizarea unei persoane;
- 9) Evitarea tonului de mentor;
- 10) Neadmiterea autoreclamei;
- 11) Expunerea materialului în mod consecutiv;
- 12) Expunerea materialului după principiul discuției, în limitele temei.

Respectarea normelor etice este unul dintre factorii care asigură eficacitatea oricărei întruniri. În majoritatea cazurilor, adunarea presupune un schimb de păreri egal și corect. Conducătorul unei întruniri trebuie să știe nu numai să asculte, dar și să audă. De aceea, toate punctele de vedere trebuie să fie ascultate cu răbdare, păstrînd la etapa de discuție și de formare a ideilor o neutralitate deplină, fără a insista asupra punctului său de vedere. Dacă apare necesitatea de a concretiza esența propunerii celui ce ia cuvîntul, atunci se vor folosi expresii neutre de tipul: „Corecțai-mă, dacă greșesc...” sau „Mi se pare că vorbești despre...”.

O replică dură de tipul „Acesta este absolut greșit”, „Gîndiți-vă ce vorbiți”, „Nu aveți dreptate” distruge gîndul și afectează amorul propriu. În condiții de critică și înjosire la 93,0% din participanți apare sentimentul de teamă să nu nimerească în situația celui criticat.

În procesul discuției este important de a crea o atmosferă calmă, de a utiliza glume, de a manifesta prietenie, atenție la punerea întrebărilor. Pentru evitarea reacției nedorite din partea celor care iau cuvîntul sau a grupului de participanți, toate propunerile trebuie fixate, pentru a le menționa în cuvîntul de încheiere, pe care îl ascultă foarte atent întregul auditoriu.

În concluzie putem menționa:

- întrunirile ocupă un loc important în viața noastră profesională. Circa 40,0% din timpul lor de lucru conducătorii îl consacră ședințelor;
- pentru unele organizații ședințele sunt o sursă de idei noi, de rezolvare a diverselor probleme și de creare a strategiei globale a organizației;
- dacă sînt rău planificate și desfășurate, ședințele pot cauza pierderea surselor financiare, a timpului, energiei etc.

Iată cîteva recomandări utile, care vă vor ajuta să deveniți un lider modern, un manager eficient:

1. Întrunirea nu este necesară în următoarele cazuri:

- dacă există posibilitatea de a rezolva problemele apărute prin telefon, cu ajutorul faxului etc.;
- cînd principalii participanți nu pot asista la adunare;
- cînd nu există o nouă informație necesară pentru înțelegerea și soluționarea problemei;

- cînd nu sînteți pregătiți pentru o discuție de lucru.
2. Adunarea bine planificată și desfășurată poate deveni un stimul excelent pentru înaintarea unor noi idei, evitarea obstacolelor apărute și determinarea unor noi scopuri.
 3. Ședința este într-adevăr necesară, dacă urmărește următoarele obiective:
 - de a explica planul sau proiectul (de a comunica informația în același timp la toți, de a sesiza reacția și de a obține propuneri în legătură cu problema discutată);
 - de a le explica salariaților sarcinile și responsabilitățile lor;
 - de a raporta despre rezultate importante aparatului de administrare, unui grup de specialiști sau întregului colectiv;
 - de a repartiza proiectele și de a explica scopurile, de a determina metodele de lucru;
 - de a găsi un consens sau o susținere a noii idei (a obține consimțămîntul pentru realizarea proiectului și o susținere financiară);
 - de a determina sau a rezolva problema;
 - de a găsi un compromis în luarea deciziei;
 - de a desfășura activități științifice sau de instruire;
 - de a confirma standardele morale sau de a informa despre succese (posibilitatea de a ridica moralul celor prezenți).
 4. O adunare fructuoasă trebuie să fie organizată corespunzător. Pentru aceasta este necesar de a selecta participanții și de a avea convingerea că ei pot asista la întrunire.
 5. Este necesar de pregătit un local comod și aparatul adecvat temei propuse spre dezbateri.
 6. Trebuie oferită toată informația despre ordinea desfășurării întrunirii, tema, durata, locul, ziua, ora etc.
 7. O adunare reușită va dura nu mai mult de o oră.
 8. Se prelucrează un volum mare de informație, de aceea ea trebuie să fie accesibilă. Materialul ilustrativ este un element foarte important și determină în mare măsură randamentul ședințelor.
 9. Sursele selectate corect pot fi utilizate eficient numai de un orator experimentat.
 10. Tendința de a deveni liderul întrunirii presupune o mare responsabilitate față de participanți.
- Propunem cîteva sfaturi care oferă posibilitate de a captiva și a menține atenția auditoriului:
- pregătiți-vă serios înainte de adunare;

- veniți la ședință din timp;
- începeți cu încredere și energic;
- demonstrați-le participanților cointeresarea în ceea ce susțineți;
- urmăriți-vă discursul, mișcările și gesturile;
- evitați monopolizarea întrunirilor, rolul de „comic”, eschivarea de la întrebări.

Dacă observați că auditoriul nu ascultă cu atenție, procedați în felul următor:

1. Opriți și apoi iar porniți proiectorul (dacă îl folosiți);
2. Faceți o mică pauză;
3. Utilizați la momentul potrivit o glumă.

După adunare puteți verifica dacă aceasta s-a desfășurat cu succes, punându-vă următoarele întrebări și răspunzând la ele:

- a) *Au participat oamenii potriviți?*
- b) *Ați respectat ordinea de zi?*
- c) *Au fost rezultative discuțiile?*
- d) *V-ați încadrat în timpul rezervat adunării?*
- e) *Auditoriul a dat dovadă de pregătire?*
- f) *Au fost atinse scopurile întrunirii?*

Controlul realizării deciziilor și activității sistemului (a cincea fază tehnologico-funcțională a procesului de conducere)

Controlul reprezintă o fază tehnologico-funcțională a procesului de conducere, cu ajutorul căreia se compară ceea ce trebuia să fie cu ceea ce există de facto. Prin urmare, eficacitatea deciziilor administrative luate și a realizării lor depinde în mare măsură de controlul activității sistemului. Importanța controlului în administrare poate fi argumentată prin schimbările democratice, care duc la transmiterea drepturilor, responsabilităților și obligațiilor de la organele de nivel superior spre nivelurile de jos, de exemplu, în sistemul de asistență medicală medicilor-șefi ai raionului, ai instituțiilor medicale. Totodată delegarea atribuțiilor presupune întărirea controlului.

Rezultatele controlului reprezintă una din cele mai sigure surse de informație, deoarece funcția de control este forma de determinare a legăturilor inverse, pe canalele de informație, despre starea îndeplinirii de către sistem a sarcinilor administrative, despre schimbările intervenite în sistem, astfel asigurându-se stabilitatea în organizare și corectarea activității sistemului.

Sarcina controlului este nu numai de a stabili faptul ieșirii sistemului din limitele parametrilor stabiliți, ci și de a evidenția cauzele devierilor, de a preveni apariția acestora. Conducătorul trebuie să realizeze controlul înde-

plinirii deciziilor sistematice, complexe și competente. Neîndeplinirea uneia dintre aceste condiții poate duce la anularea eforturilor depuse anterior.

Conducătorul nu este obligat să realizeze controlul personal. El poate delega acest drept altei/altor persoane. Pentru organizarea și realizarea controlului ca funcție administrativă sînt necesari următorii pași: planificarea, evidența, reglementarea, analiza, prelucrarea rezultatelor.

Controlul este o activitate sistematică. El poate fi împărțit în următoarele forme: preliminar, coordonat, de filtrare, de încheiere.

Controlul preliminar este utilizat la etapa elaborării și adoptării deciziilor de administrare, pentru a preveni consecințele negative. Se utilizează informația operativă prioritară din sursele proprii. Spre deosebire de *controlul de coordonare*, care nu exclude aplicarea corecțiilor în îndeplinirea activităților și în termenele de executare, prin *controlul de filtrare* conducătorul diferențiază sau filtrează pe baza informației activitatea într-o formă alternativă „realizat”/„nerealizat”. Schimbări în programul de acțiuni, corectarea termenelor de executare nu se admit în acest caz. *Controlul de încheiere* este bazat pe indici, cu elemente de stimulare sau de pedeapsă.

Tipul controlului depinde de principiul organizațional (financiar, de muncă, de stat), de conținut (comun și special), de caracterul relațiilor dintre obiect și subiect (intern, extern, direct, intersectat).

Experiența autohtonă și cea internațională a sintetizat condițiile de bază pentru realizarea controlului.

În primul rînd, este vorba de *obiectivitate* – aprecierea reală a stării de lucruri, luarea în considerație a erorilor, neajunsurilor. Ea presupune o competență reală a lucrătorilor care realizează controlul problemei.

În al doilea rînd, este vorba despre *caracterul planificat și sistematic* al controlului, care trebuie să se realizeze nu de la caz la caz, ci sistematic. Chiar prin elaborarea deciziei trebuie să se determine mecanismul de efectuare a controlului, periodicitatea și responsabilii.

În al treilea rînd, controlul trebuie să fie *public*. Nu pot exista persoane, organe, organizații care să nu poată fi controlate. Controlul trebuie să se efectueze deschis. Pentru colectivele și persoanele verificate trebuie să fie clar scopul verificării. Aceasta va da posibilitatea de a îmbunătăți activitatea, de a înlătura neajunsurile, cauzele încălcărilor etc.

În al patrulea rînd, este vorba de *eficacitatea controlului*. Nu contează numărul de controale efectuate, ci asigurarea reală a îndeplinirii deciziilor, indicațiilor.

În al cincilea rînd, controlul trebuie să aibă un *caracter neîntrerupt*, adică să nu fie organizat la întâmplare, ci conform unui grafic bine gîndit.

În al șaselea rând, trebuie să se țină cont de cele trei componente ale succesului: *calificarea, informația și cunoașterea tehnologiei*.

Controlul îndeplinirii sarcinilor este nu numai o parte importantă a lucrului organizatorico-administrativ, o funcție de conducere, ci și o problemă de etică. Eficacitatea activității sistemului în mare parte depinde de organizarea controlului îndeplinirii deciziilor adoptate.

8.6. Modelele și metodele de adoptare a deciziei

Modelul reprezintă sistemul, obiectul sau ideea într-o formă deosebită de original, care însă păstrează principalele particularități ale originalului.

Necesitatea modelării este determinată de:

- complexitatea sistemului real;
- imposibilitatea experimentării;
- necesitatea de pronosticare, prevedere, planificare.

Se cunosc câteva tipuri de modele, pe care le expunem în *tabelul 8.3 și figura 8.6*.

Tabelul 8.3

Modele în management

Fizic	Reprezentarea obiectului studiat (mărit sau micșorat) cu ajutorul diferitelor scheme.
Analogic	Spre deosebire de cel fizic, nu are o formă ca obiectul studiat, dar are caracteristici identice cu cele reflectate.
Matematic	Simbolic pentru caracterizarea sistemului prin diferite formule: $Y = X^2 + m^2$

Algoritmul procesului modelării (figura 8.7):

1. *Formularea problemei*. Esența problemei, cauzele apariției.
2. *Determinarea scopului principal*. Ce dorim să obținem – rezultatul final, informația necesară, cheltuielile, reacția oamenilor.
3. *Controlul*. Verificarea conformității modelului.
4. *Experimentul*. Diferite forme în producere, partide mici și analiza reacției consumatorilor în caz de necesitate, perfecționarea.

Raționalizarea e bazată pe decizii raționale care, spre deosebire de cele fundamentate pe logică (experiență), nu depind direct de cunoștințele acumulate în trecut. Decizia rațională este luată după un anumit algoritm, schemă.

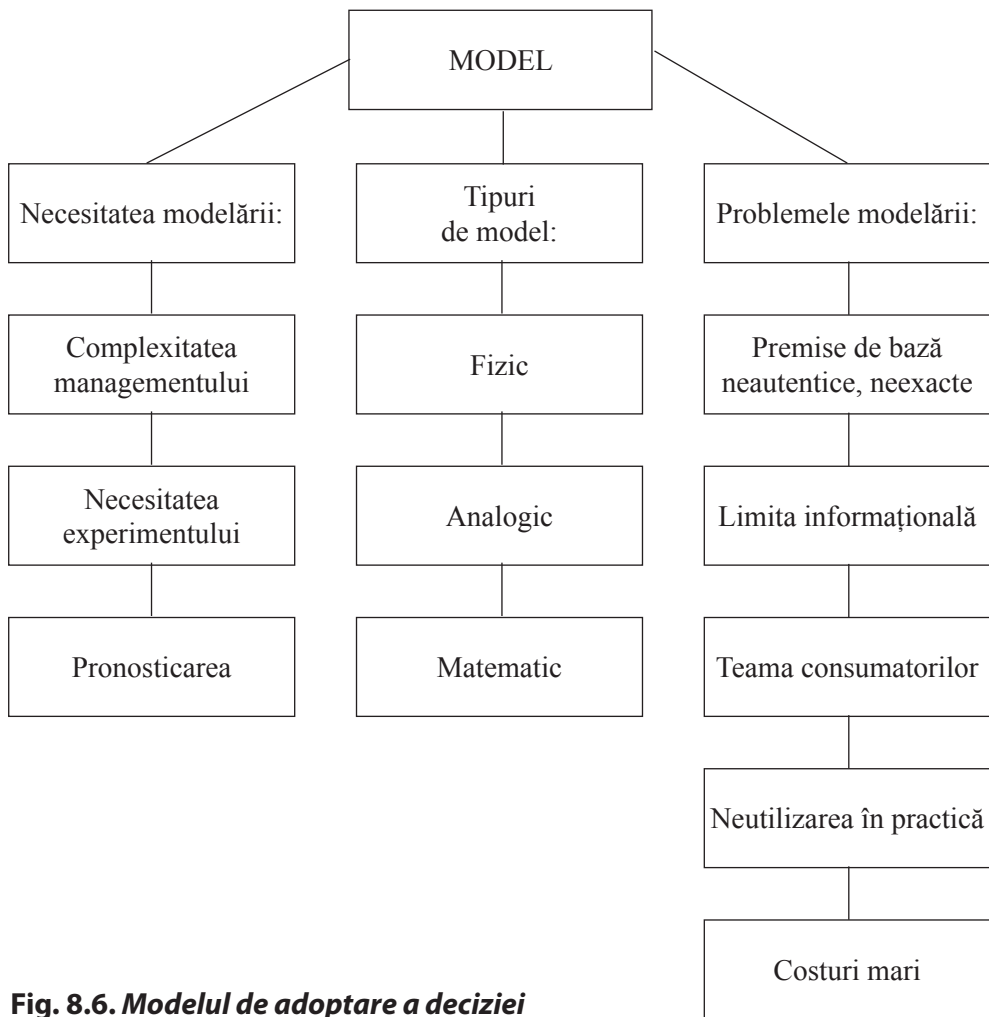


Fig. 8.6. Modelul de adoptare a deciziei

Etapele acestui algoritm sînt:

- 1) *diagnosticarea problemei;*
- 2) *formularea limitelor și a criteriilor;*
- 3) *relevarea alternativelor; aprecierea, alegerea alternativei optime;*
- 4) *realizarea și legătura inversă.*

Să analizăm mai detaliat aceste etape.

Diagnosticarea problemei. Teoria evidențiază metoda de analizare a situației, problemei. Problema reprezintă o astfel de situație cînd țelurile inițiale nu sînt realizate, nu s-a atins nivelul planificat (calitatea este inferioară în raport cu standardul, productivitatea s-a micșorat, nu s-a vîndut marfa produsă etc.).

Problema reprezintă în același timp posibilitatea, varianta, decizia potențială – căutarea unor decizii noi chiar și în cazul când lucrurile stau bine, iar obiectivele planificate au fost realizate.

La etapa de diagnosticare, conducătorul mai întâi de toate este obligat să aprecieze simptomele, semnele „bolii” și factorii care au cauzat-o, au influențat-o.

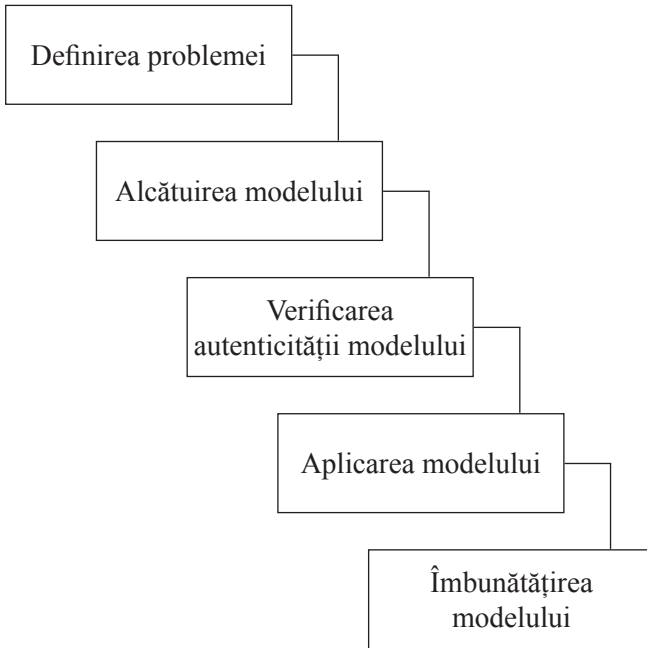


Fig. 8.7. Algoritmul procesului modelării

Formularea limitelor și criteriilor: conducerea nu poate lua decizii din cauza unor piedici din afară (legi, instrucțiuni), a lipsei lucrătorilor, resurselor. O limită serioasă sînt drepturile fiecărui conducător (limitate de postul ocupat). După înlăturarea obstacolelor, conducătorul trebuie să aprecieze criteriile viitoarei decizii.

Relevarea alternativelor. Conform teoriei, e necesar de descoperit toate variantele posibile, în practică însă acest lucru nu poate fi realizat întotdeauna. Căutarea și alegerea tuturor variantelor durează mult, costă scump, din această cauză se aprobă acea hotărîre care poate soluționa problema.

La etapa analizei și aprecierii alternativelor se folosesc șabloane, standarde, dar apar și unele probleme: există cazuri cînd evenimentele, faptele nu

sînt comparabile – fabricarea televizoarelor și a stilourilor; atunci e necesar de a folosi criteriile intermediare – profit, calitate, rentabilitate.

În cazul cînd au fost studiate alternativele, e destul de ușor de ales decizia. În practică, însă, multe depind de capacitățile conducătorului, experiența sa, intuiție, bunul-simț, de aceea de multe ori se alege o decizie acceptabilă, dar nu cea optimă.

Realizarea deciziei: eficiența deciziei poate fi apreciată după realizarea ei, după acceptarea ei de către executori. **Legătura inversă** este aprecierea rezultatelor realizării: ce-am planificat și ce-am obținut, informația subaltern–conducător.

Printre tehnicile folosite în luarea deciziei se numără și anumite metode:

1. Matricea decizională (de plată)
2. Arborele decizional
3. Algoritmii deciziei
4. Modelarea
5. Simularea etc.

În continuare vom analiza matricea de plată și arborele decizional.

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

Matricea de plată poate fi utilizată cînd:

- există cîteva alternative (limitate) și e necesar de a selecta una dintre ele;
- sînt condiții nedeterminate și rezultatele, consecințele deciziei nu pot fi cunoscute la sigur;
- rezultatele deciziei luate (eficiența ei) depind de alternativa selectată și evenimentele reale, care au loc în momentul dat.

Arborele decizional. Deciziile trebuie adesea luate în condițiile existenței unui număr de alternative de acțiune, ale căror rezultate sînt incerte. De asemenea, anumite acțiuni pot afecta alte acțiuni care urmează și aceste efecte posibile trebuie luate în calcul chiar de la început.

Arborii decizionali sînt o modalitate de a evidenția astfel de probleme, caracterizate de interacțiunea dintre incertitudine și decizii de tipul „ori–ori”. Ei reprezintă anatomia 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 sînt:

- 1) listarea deciziilor și a incertitudinilor în ordine cronologică;
- 2) construirea arborelui cu punctele sau nodurile decizionale și nodurile opționale (*figura 8.8*);
- 3) atribuirea de costuri, beneficii și probabilități diferitelor ramuri;
- 4) analizarea arborelui prin metoda „rostogolirii înapoi”, prin identificarea costurilor și beneficiilor începînd cu punctul final și terminînd cu obiectivul originar de la nivelul primei decizii.

Cu referire la luarea deciziei trebuie reținute următoarele aspecte:

- decizia este un proces creativ ce implică persoane care vor reacționa pozitiv sau negativ la ea;
- a nu reacționa la o decizie este un răspuns;
- pentru rezolvarea problemelor există un proces decizional care implică tehnici și reguli;
- comunicarea între persoanele implicate în procesul decizional este cel mai important element.

Luarea deciziei nu întotdeauna presupune o abordare pur rațională; uneori procesul de luare a deciziei este un proces intuitiv, haotic, care necesită flexibilitate în gîndire. De aceea, criteriile de evaluare a implementării deciziei trebuie definite și trebuie informat cel ce o va duce la îndeplinire. Adecvarea adoptării unei decizii trebuie verificată, uneori fiind necesară reevaluarea hotărîrii în lumina noilor informații disponibile și realizarea unor schimbări din mers. Acest lucru implică abilitatea de a te descurca în situații necunoscute, avînd în vedere că în momentul adoptării unei decizii se poate întîmpla să nu fie disponibile toate informațiile necesare. Este important, de asemenea, modul de comunicare a deciziei, avînd în vedere faptul că orice decizie depășește sistemul în care acționează, putîndu-se extinde și la alte sisteme, de exemplu, decizia de a reduce rata persoanelor internate în spitale din motive sociale afectează și alte domenii decît cel medical.

Comunicarea deciziei implică trei factori: cel care transmite; calea de comunicare; cel care recepționează, de aceea, trebuie să ne asigurăm că aceasta este făcută într-un mod corect (vezi capitolul referitor la comunicare). În același timp, trebuie avută în vedere și situația particulară de luare a deciziei în grup, situație întîlnită în diferite tipuri de organizații socio-medicale. Principalele variante de luare a deciziei în grup sînt:

- decizia *prin lipsa de răspuns*, în care sînt sugerate/prezentate diferite idei, pînă cînd una este acceptată fără comentarii. Este considerată o metodă consumatoare de timp, care ar trebui utilizată doar în lipsa alternativei;

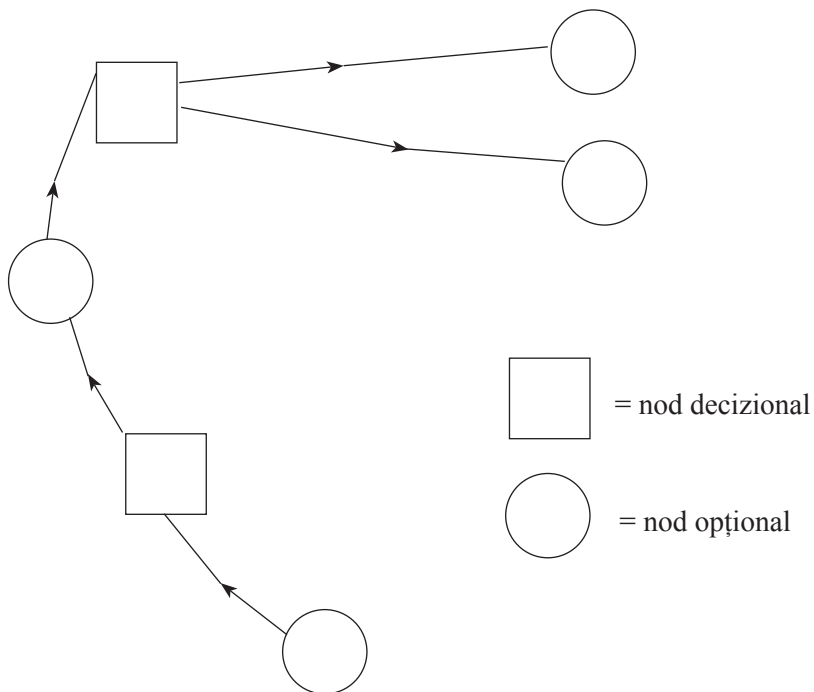


Fig. 8.8. Structura unui arbore decizional

- decizia *prin regula autorității*, în care conducătorul este cel care ia hotărârea, după ce ascultă discuțiile și argumentele aduse de membrii grupului. Este o variantă rapidă, dar care depinde mult de capacitatea managerului de a sintetiza și a alege varianta adecvată;

- decizia *prin regula minorității* apare atunci când o persoană sau un subgrup cu autoritate argumentează și susține puternic un anumit punct de vedere și „forțează” 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 mai naște controverse. Aici trebuie avut în vedere faptul că se poate ajunge la un „fals consens”, când unii reprezentanți ai grupului renunță la varianta proprie pentru a nu fi puși într-o postură nefavorabilă față de restul membrilor grupului.

Ca *avantaje* principale ale luării deciziei în grup se pot aminti: obținerea de informații și cunoștințe mai complete, creșterea gradului de acceptare a soluțiilor adoptate și o legitimitate sporită a variantelor adoptate. Ca *dezavantaje* principale se pot cita: consumul mare de timp necesar pentru adoptarea soluției dorite, presiunea de acceptare de către toți membrii grupului a unei anumite soluții și nu în ultimul rând lipsa responsabilității personale pentru soluțiile adoptate.

Calitatea deciziei este puternic influențată de factorul uman; în procesul decizional această forță intervine prin manager și executanți. Reprezentând un punct de transformare calitativă, decizia este importantă pentru că declanșează o acțiune; eficacitatea activității manageriale depinde de calitatea deciziilor adoptate. Unele decizii fac apel la intuiție și sînt bazate de multe ori pe reconstruirea unei situații precedente similare, alte decizii se iau ca urmare a studiului și analizei sistematice a unei probleme, pe baza raționamentului logic, reducîndu-se astfel riscurile și greșelile.

Pentru ca deciziile să fie realizate în condiții optime, trebuie susținută încrederea reciprocă, încurajat spiritul de echipă și de competiție; este nevoie de inițierea unui proces de schimbare a realității, a resurselor materiale, financiare și umane. Perfecționarea conducerii, soluționarea proceselor economice și sociale, întreaga activitate managerială curentă și de perspectivă este legată – într-un fel sau altul – de adoptarea și realizarea deciziilor.

PROCESUL DE COMUNICARE. ROLUL COMUNICĂRII ÎN CONDUCERE

- *Problemele teoretice ale comunicării*
- *Sistemele, elementele și etapele comunicării*
- *Tipuri de comunicare*
- *Stiluri de comunicare*
- *Eficiența comunicării*
- *Comunicarea intraorganizațională*
- *Concepte de bază în negociere*

9.1. Problemele teoretice ale comunicării

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, însă comunicarea individuală este numai un aspect al comunicării organizaționale.

Întîlnirile în grup, ca metodă de informare și de luare a deciziilor, sînt tot atât de vechi ca și istoria omenirii și au apărut atunci cînd oamenii au început să se asocieze și să lucreze împreună. În ultimul deceniu, comunicarea de grup capătă o pondere tot mai însemnată, deoarece organizațiile au devenit mai mari și mai complexe, determinînd astfel nivelul de specializare a informației necesare pentru a lua decizii.

La nivelul organizațiilor din sectorul ocrotirii sănătății, care au devenit din ce în ce mai complexe ca urmare a apariției de noi specialități medicale și a progresului tehnologic, se observă tendința procesului de comunicare de a deveni un proces de legătură pentru realizarea funcțiilor de manager. Comunicarea la nivelul organizației nu mai poate fi adecvat asimilată, evaluată și decisă de o singură persoană sau de o categorie de specialiști, fără a face referiri la alte domenii ale organizației și fără a ține cont de contextul în care organizația își desfășoară activitatea. Mai mult ca atât, studiile de cercetare a atitudinilor și motivațiilor oamenilor care lucrează într-o organizație au arătat că ei au nevoie să se simtă implicați, informați și pregătiți să participe la deciziile care îi privesc.

În procesul de dirijare comunicarea are o importanță și mai mare pentru manager. Pentru a realiza obiectivele, conducătorul trebuie să poată întreține o conversație și să comunice eficient. Pentru a comunica eficient, managerul trebuie să cunoască axiomele comunicării. Astfel el va da dovadă de un com-

portament managerial performant (vezi anexa 2). Ideile conducătorului trebuie să fie înțelese de subalterni. Dacă acest fapt este neglijat, atunci calea în realizarea misiunii organizației devine mai lungă.

Conform datelor statistice, pentru comunicarea cu subordonații managerul utilizează de la 50% până la 90% din timpul său. Procesul de comunicare influențează asupra eficienței activității de conducere; 73% din managerii americani, 63% din managerii englezi și 85% din managerii japonezi au evidențiat micșorarea eficienței ca urmare a comunicării slabe.

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

Comunicarea este:

- Situația de a stabili o relație cu cineva sau despre ceva.
- Schimbul de informații, idei, atitudini.
- Necesitatea ființei umane de a face schimb de informație cu alții.

Comunicarea se realizează printr-un proces dinamic verbal sau nonverbal, permițând persoanelor să se înțeleagă unele cu altele, să ajungă la o comunicare de sentimente, opinii, experiențe și informații.

Procesul de comunicare este definit ca schimbul de informație dintre două 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 de fapte, impresii sau interpretări pe baza unor fapte. 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 de informații* este opusul informării și constă în a-l determina pe interlocutor să furnizeze informații.

Ca funcție a managementului, comunicarea poate fi proces de transmitere a informațiilor sub formă de mesaje simbolice între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, transmiterea făcându-se prin intermediul unor canale specifice.

Comunicarea se bazează pe **sistemul informațional** – totalitatea datelor, cifrelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale, procese și mijloace de tratare a informației (procedura informațională).

Data este o descriere literală sau cifrică a unui fenomen, proces, obiect, fapt, eveniment, a unei acțiuni produse în procesul de conducere interior sau exterior. Se înregistrează pe un suport material (document), se prelucrează manual, mecanic, automat, combinat. Informația, deci, cuprinde datele care pot fi utilizate în procesul luării deciziei și la realizarea ei.

Informația poate fi clasificată după următoarele criterii:

1. **Modul de exprimare** – orală sau scrisă. Informația orală nu necesită cheltuieli, mijloace de prelucrare; ea are o viteză foarte mare de circulație, însă nu este controlabilă. Informația scrisă se consemnează pe hârtie, dischete, poate fi păstrată, reprodusă, necesită cheltuieli. Informația audiovizuală cere cheltuieli foarte mari pentru procurarea și păstrarea suporturilor (tehnicii), are viteză mare de circulație, capacitate de a fi folosită la luarea deciziei de mai multe ori.

2. **Direcția vehiculării** (mișcării). Din acest punct de vedere informația este de trei feluri:

- *ascendentă* – privește (explică) modul de executare a deciziilor de către subaltern, mișcarea de la conducător spre subalterni;
- *descendentă* – se referă la decizii, instrucțiuni, ordine, modul în care acestea au fost realizate, mișcarea spre conducător;
- *orizontală* – informația adresată de către un conducător altui conducător de același nivel (șeful secției de planificare – contabilului-șef).

3. **Proveniență** – exogenă (externă) și endogenă (internă):

- *exogenă* – este obligatorie pentru organizația dată, provine de la sistemele de conducere (legi, instrucțiuni etc.);
- *endogenă* – apare în cadrul unității date, acționează destul de multă vreme (instrucțiunea de post).

4. **Gradul de obligativitate**: imperativă și nonimperativă:

- *imperativă* – ordinul conducătorului pentru subalterni;
- *nonimperativă* – schimbări de informație conducător–conducător, specialist–specialist.

5. **Gradul de prelucrare**: primară, intermediară, finală:

- *primară* – informația este analizată pentru prima dată;
- *intermediară* – se află la etapa de prelucrare la specialiști și șefi funcționali;
- *finală* – are forma cerută de conducător, beneficiar; se folosește pentru luarea deciziei.

6. **Modul de organizare** a înregistrării și prelucrării:

- *tehnic-operativă* – pentru conducerea inferioară; deciziile operative, în funcție de situație;

- *pentru evidența contabilă* – după prelucrarea informației tehnico-operative, pentru decizii privind funcția dată;
- *statistică* – pentru pregătirea deciziilor, la realizarea lor; sînt standardizate, tipizate.

7. **Destinația:** *externă și internă.*

8. **Natura proceselor reflectate** – de cercetare, dezvoltare, producție, personal, evidența contabilă, comercială, marketing.

9. **După funcția ce o îndeplinește** – de intrare, păstrare, prelucrare, ieșire, cooperare și coordonare, executare.

10. **Utilizarea** – pentru previziune, planificare operativă, control și reglementare, de evaluare și raportare, de executare.

Fluxul este ansamblul de informație necesară pentru îndeplinirea unui lucru, ce se transmite de la emitent la destinatar cu unele puncte intermediare de trecere; are următoarele caracteristici: conținut, volum, frecvență, calitate, direcție, formă, suport.

Conform **frecvenței transmiterii** informației, fluxul poate fi:

- *permanent* – informația se transmite zilnic sau pe anumite ore în cazul cînd are loc producerea permanentă (circulația mărfurilor);
- *periodic* – se generează la un anumit timp; se întîlnește în lucrul fiecărei firme, reflectă unele segmente ale procesului de conducere, datorită unor evenimente, fapte neașteptate, neprevăzute (informație despre un control neplanificat).

Conform **direcției vehiculării**, fluxul poate fi:

- *ascendent* – se transmite la descendent de către executor, privind modul de executare;
- *descendent* – pornește de la descendent la executor, de la superior la inferior;
- *orizontal* – transmiterea informației între posturi egale.

Circuitul este drumul, traiectoria de circulație a informației din momentul întocmirii (generării) pînă la arhivare sau distrugere (cancelarie–secția de planificare–arhivă).

Circuitul se clasifică în:

- *intern* – emitentul și destinatarul se află în cadrul firmei (managerul–specialistul);
- *extern* – emitentul este în afara firmei (organele de conducere–managerul).

După traiectoria de circulație, circuitul se clasifică în vertical, orizontal, oblic:

- *vertical* – circulă între diferite niveluri ierarhice, între care există relații de subordonare – ascendente, descendente (șeful asociației–șeful secției);
- *orizontal* – circulă între niveluri care intră în relații de cooperare, coordonare (secția marketing–contabilitatea);
- *oblic* – circulă între posturi, niveluri diferite care n-au relații de subordonare nemijlocită (vicepreședinte marketing–secția de planificare).

Procedura informațională include operațiile executate după o anumită schemă: instalarea informației pe un suport (purtător) și operațiile de prelucrare a informației. În afară de fluxuri, circuite ale informației oficiale (formale), în fiecare organizație se întâlnesc fluxuri, comunicări neformale sub formă de „ciorchine” – transmiterea informației cu scopul de a-l induce în eroare pe „dușman” (din auzite, zvonuri). Această informație se mișcă cu o viteză rapidă, cu mult mai repede decât cea formală, unii se folosesc de aceste canale („*Fie vorba între noi*”). C. Davis demonstrează că informația neformală în multe cazuri e precisă, corectă, adevărată.

Conținutul acestor zvonuri poate fi următorul:

- informația despre reducerea de personal preconizată;
- noi metode de pedeapsă pentru încălcări;
- schimbări în structura organizației;
- avansarea în post a lucrătorului;
- conflictul dintre 2 persoane;
- viața personală a conducătorului sau a colegilor.

9.2. Sistemele, elementele și etapele comunicării

Sistemele de comunicare specifice și procesul de comunicare din organizații au constituit subiectul unor ample cercetări. Axate pe aspecte de natură psihologică și apelînd la modalități de exprimare preluate din informatică și cibernetică, principalele abordări ale procesului de comunicare pot fi rezumate astfel:

a. ***Schema lui Laswell*** (figura 9.1) prezintă într-o manieră foarte simplificată (liniară) procesul de comunicare, conceput să răspundă la 5 întrebări: *Cine? Ce zice? Prin ce mijloace? Cui? Cu ce efecte?* Schema își are originea în abordarea clasică a școlii comportamentale – schema stimul–răspuns. Comunicarea este reprezentată ca un traseu al unui stimul (informație) care provoacă un răspuns (impactul asupra receptorului).



Fig. 9.1. Schema lui Laswell

b. *Schema lui Shannon*, mult mai complexă decât precedenta, introduce și utilizează noțiunile de *codificare* și *decodificare*, care permit a limpezi numeroasele blocaje ale comunicării (*figura 9.2*). Concomitent, se propune un nivel de generalizare suficient de ridicat, pentru a putea utiliza această schemă în domenii variate.



Fig. 9.2. Schema lui Shannon

c. *Schema lui Wiener* completează cele două scheme precedente cu feedbackul primit de emițător, făcând posibilă cunoașterea mesajului comunicat. Această schemă presupune o abordare dinamică, fiind îmbogățită cu elemente care țin de complexitatea proceselor de comunicare (*figura 9.3*). Pe baza acestei scheme pot fi identificate atât componentele fundamentale ale procesului de comunicare, cât și legăturile dintre ele.

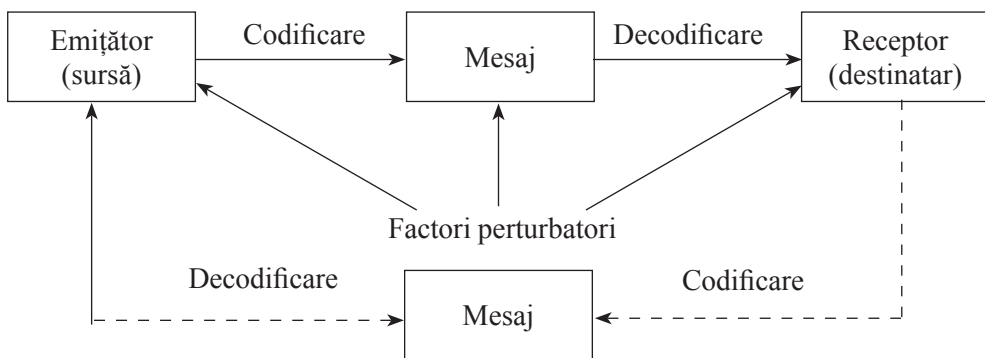


Fig. 9.3. Schema lui Wiener

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

Emițătorul, aflat în ipostaza de manager sau subordonat, este persoana care inițiază comunicarea.

Mesajul reprezintă forma fizică a informației transmise 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, strâns legată 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 viziune cibernetică, procesul de comunicare presupune operații de codificare și decodificare, prin intermediul cărora emițătorul și receptorul apelează la anumite simboluri, pentru a facilita înțelegerea mesajului, transmiterea și interpretarea informației care face obiectul comunicării. Prin codificare emițătorul apelează la variate simboluri – sunete, litere, cifre, gesturi etc. –, pentru a transmite și a se face înțeles de către receptor. Prin decodificare, receptorul realizează interpretarea mesajului și convertirea simbolurilor într-o informație pertinentă. În anumite situații, decodificarea este influențată de maniera în care sînt interpretate simbolurile de către receptor, de semnificația lor, de măsura în care acestea îi satisfac cerințele.

În contextul procesului de comunicare pot apărea factori perturbatori, care se manifestă pe traseul emițător–receptor și care pot provoca disfuncționalități majore în derularea acestuia (filtrări, distorsiuni, blocaje). Factorii perturbatori pot fi atît obiectivi (calitatea deficitară a mijloacelor de comunicare – telefon, fax, interfon, TV, computer, capacitatea redusă a mijloacelor de comunicare, folosirea unor suporturi materiale neadecvate), cît și subiectivi (atenția mai scăzută acordată transmișiei și recepționării mesajului informațional; nivelul de pregătire al managerilor și subordonaților; intervenția unor persoane care deformează conținutul informațiilor transmise).

În timpul schimbului de informație expeditorul și destinatarul trec prin cîteva etape legate între ele:

1. Lansarea ideii.
2. Codarea și alegerea căii de transmitere.
3. Transmiterea.
4. Recepționarea și decodarea.

Aceste etape și elementele procesului de comunicare sînt elucidate în *figura 9.4*.

1. **Lansarea ideii**: pentru a începe procesul de comunicare, este necesar de înfăptuit un efort de gîndire, de pregătire a comunicării. În raport cu subalternul, conducătorul trebuie să respecte următoarele reguli:

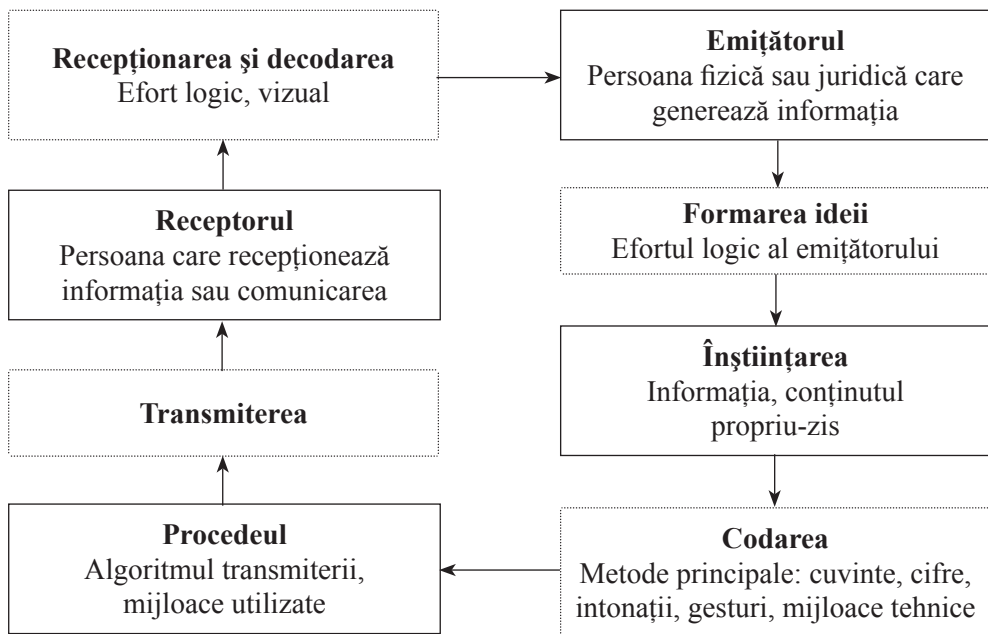


Fig. 9.4. Elementele și etapele comunicării

- subalternul trebuie să înțeleagă ce e obligat să facă, ce schimbări vor avea loc în activitatea sa;
- subalternul trebuie să înțeleagă de ce este nevoie de schimbări în activitatea sa;
- subalternul trebuie să înțeleagă în ce mod vor fi efectuate schimbările.

2. **Codarea și alegerea căii de transmitere:** pînă a transmite ideea spre subaltern, ea este cifrată cu ajutorul cuvintelor, intonației, gesturilor. În felul acesta ideea se transformă în comunicare. Procedura transmiterii se efectuează cu ajutorul vorbirii, materialelor în scris, cu ajutorul mijloacelor tehnice.

3. **Transmiterea** – mișcarea informației de la conducător la subalterni, care este doar o etapă a procesului de comunicare.

4. **Recepționarea și decodarea:** destinatarul, primind informația, o descifrează cu ajutorul efortului de gândire, vizual (audio). Dacă informația primită nu necesită o reacție de răspuns, procesul de comunicare ia sfîrșit. Nu în toate cazurile subalternul, descifrînd informația, o înțelege corect. În acest caz apare o comunicare neeficientă.

9.3. Tipuri de comunicare într-o organizație

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

Criteriile de clasificare a comunicării

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.

B. În funcție de direcția și sensul comunicării:

- *Comunicare verticală descendentă* – se manifestă între manager și subordonați (de exemplu, între manager și șefii de secții, între medicii-șefi de secții și medici, între asistenta-șefă și asistente) și se concretizează în transmiterea de decizii, instrucțiuni, regulamente, sarcini sau în solicitarea de informații. Volumul acestei comunicări este dependent de stilul de management preponderent – autoritar sau participativ.
- *Comunicare verticală ascendentă* – se stabilește între subordonați și manageri, prin intermediul căreia aceștia din urmă obțin un feedback pe linie ierarhică. Totodată sînt furnizate informații pertinente cu privire la situația domeniilor conduse (de exemplu, date brute pentru statistici – număr de internări/externări, număr operații, număr decese; resurse materiale și financiare consumate și necesare; stocuri, probleme specifice).
- *Comunicare orizontală* – se realizează între posturi sau compartimente situate la același nivel ierarhic, între care există relații de cooperare (de exemplu, între medici 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).
- *Comunicare oblică* – apare între posturi și compartimente situate la niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate 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.

O altă abordare a tipurilor comunicării manageriale aparține lui S. Chirică (1999), care a formulat patternurile comunicării manageriale (vezi anexa 3).

C. După conținut:

- *Comunicare operatoare* – utilizată pentru reușita tehnică a sarcinilor specifice unor posturi de execuție sau de management. Aceasta poate lua forma unor explicații, instrucțiuni, metodologii necesare pentru exercitarea sarcinilor și realizarea obiectivelor individuale (de exemplu, programul de lucru într-o secție, ordinea de efectuare a unor proceduri).

- *Comunicare operațională* – nu vizează cu prioritate realizarea obiectivelor individuale ale posturilor, dar este importantă la nivelul relațiilor dintre angajați. Are un rol deosebit în crearea și menținerea unui climat organizațional și motivațional propice realizării obiectivelor organizației (de exemplu, programul de lucru într-o secție, ordinea de efectuare a unor proceduri).

- *Comunicare generală* – se referă la misiunea, strategia și politica organizației, la punctele sale forte și slabe.

- *Comunicare motivațională* – se stabilește între manageri și ceilalți angajați și vizează gestionarea resurselor umane (de exemplu, salarii, drepturi și obligații, relații cu sindicatul, posibilități de promovare, administrație etc.).

D. După modul de transmitere:

1. *Comunicarea verbală* constituie cea mai mare parte a conținutului unei comunicări și se materializează prin cuvinte rostite sau scrise. Ușurința în exprimarea verbală depinde de caracteristicile personalității celui care transmite mesajul și de calitățile vocale ale acestuia.

Caracteristicile de personalitate necesare unei bune comunicări sînt:

- *Claritatea în exprimarea ideilor* – o gândire clară implică și o exprimare potrivită și corectă, astfel încît cuvintele să fie ușor recunoscute.

- *Acuratețea exprimării* – expresiile și cuvintele trebuie să redea exact ceea ce se dorește a fi transmis.

- *Empatia* – capacitatea de a intui reacțiile interlocutorului.

- *Sinceritatea* – capacitatea de a fi firesc și a acorda încredere interlocutorului.

- *Relaxarea* este cea mai bună metodă de a elimina dificultățile în vorbire.

Calitățile vocale sînt la fel de 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 sînt foarte importante în serviciile publice, care presupun o discriminare fină a cuvintelor.

- *Viteza și ritmul vorbirii* influențează vădit mesajul transmis. Un bun vorbitor își schimbă viteza în funcție de importanța mesajului – cuvintele și frazele semnificative vor fi rostite mai rar și mai accentuat, cele ne semnificative vor fi rostite mai repede.

- *Folosirea pauzelor* – un bun vorbitor face pauze doar atunci când 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.

2. *Comunicarea nonverbală* se referă la comunicarea fără cuvinte și depinde de:

- alegerea cuvintelor/intonației/registrului unei voci;
- rapiditatea de vorbire;
- tragerea aerului în piept în timpul vorbirii;
- poziția corpului;
- mișcarea feței (mimica);
- contactul vizual (mișcarea ochilor);
- gestică.

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

După estimările profesorului Ray Bridwhistell, o persoană obișnuită, de-a lungul unei zile, vorbește efectiv timp de 10-11 minute, iar o propoziție durează în medie 2 secunde și jumătate. El consideră că în cadrul unei conversații, componenta nonverbală poate să ajungă la mai mult de 65%.

În opinia majorității cercetătorilor, 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. De exemplu, o femeie poate arunca o privire „ucigașă” unui bărbat, comunicînd în felul acesta un mesaj cît se poate de clar, fără a deschide gura.

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

Rezultatele cercetărilor întreprinse asupra diferitelor categorii umane (copii mici; orbi; surzi; populații de culturi diferite) și animale au arătat că semnalele nonverbale pot fi:

- înnăscute (gestul reflex de a suga, de a apuca; expresia zîmbitoare la copii născuți orbi sau surzi);
- însușite (gestul de a întinde mîna pentru a cere ceva, a spune „nu” și „da”, dînd din cap);
- transmise genetic (felul în care încrucișăm mîinile pe piept, felul diferit în care un bărbat și o femeie trec unul pe lîngă altul într-un spațiu aglomerat sau pasaj îngust).

Există gesturi și mimică al căror înțeles este universal (ridicatul din umeri pentru a exprima nedumerirea; zîmbetul cînd oamenii sînt fericiți; expresia încruntată a feței cînd sînt triști sau supărați).

Căile de comunicare nonverbală sînt reacțiile de care nu ne dăm seama că le avem, dar care sînt evidente pentru cei din jur:

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

- *limbajul timpului*: oferă indicii despre importanța sau complexitatea problemei (punctualitatea, timpul alocat transmiterii unui mesaj);

- *limbajul trupului*: este un mijloc care îi permite destinatarului să obțină informații suplimentare despre ceea ce gîndește și simte de fapt vorbitorul în acest moment, precum și o imagine despre ce fel de om este (persoană entuziastă, grosolană, ținătoare, lipsită de eficacitate). În același timp, interlocutorul poate transmite vorbitorului indicații despre modul în care este recepționat mesajul. Din această categorie fac parte: orientarea și poziția corpului, mișcările 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 decît cuvintele. Atunci cînd sensul mesajului nonverbal intră în conflict cu mesajul verbal, ponderea mai mare în recepționare o are mesajul nonverbal, căruia, de regulă, i se dă crezare. O bună pregătire poate permite detectarea nervozității unei persoane care se ascunde în spatele umorului fin, lupta unui angajat de a se evidenția, în ciuda unei nepăsări aparente.

Noțiuni de feedback

Să oferi feedback înseamnă să arăți emițătorului cum ai înțeles mesajul său. Poți să oferi feedback verbal sau nonverbal, intenționat sau neintenționat.

Să primești feedback înseamnă să afli din reacția 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, pentru îndrumare, sfătuire, pentru instruire și informare, evaluare și motivare. Managerul solicită feedback și trebuie să știe să-l folosească în mod productiv. Deprinderile de furnizare, primire și solicitare de feedback sînt parte componentă a capacității managerului de a comunica. Atitudinea sa pozitivă în toate aceste acte de comunicare este esențială.

Feedbackul nu presupune că cel care îl oferă are dreptate, iar cel care-l primește trebuie corectat. Acest proces trebuie să fie o invitație la interacțiune prin comunicare și la creare sau aprofundare de relație. În acest sens feedbackul presupune deprinderi specifice și tinde să fie cu atît mai eficace, cu cît comportamentele de comunicare corespunzătoare sînt mai puțin afectate de diferențele ierarhice sau de statutul social.

Pentru ca feedbackul să fie eficace, el trebuie să aibă anumite caracteristici:

1) să fie descriptiv, nu apreciativ; să nu facă referiri la motive, intenții și sentimente, decît dacă se pot da exemple clare, concrete. Cuvintele apreciative, mai ales cele cu conținut emoțional negativ, generează o reacție defensivă și blocarea canalelor de comunicare;

2) să fie foarte concret, dacă are ca scop evaluarea performanțelor. De la bun început trebuie descrisă obiectiv comportarea la care se referă feedbackul;

3) să fie direct, clar și specific. Cu cît acesta, provenind direct de la sursă, este exprimat mai concret, fără generalități, cu atît este mai util. Feedbackul trebuie să includă atît descrierea comportării în discuție, cît și impactul, consecințele posibile ale acesteia asupra grupului, asupra muncii și organizației;

4) să fie oferit la momentul potrivit – cît mai aproape de producerea comportamentului (pentru a putea fi cît mai specific), dar nu într-un moment în care receptorul nu este în măsură să-l perceapă corect. Trebuie avut în vedere și faptul că prezența martorilor poate influența reacția la feedback: eficacitatea feedbackului pozitiv crește, iar a celui negativ scade;

5) să fie solicitat, sau cel puțin parțial scontat, de către destinatar. A furniza feedback unei persoane care nu este – dintr-un motiv sau altul – pregătită să-l primească înseamnă a altera relația cu aceasta. Oportunitatea oferirii unui anumit feedback se poate aprecia mai ales prin urmărirea comunicării nonverbale (poziția corpului, micșorarea pupilelor, paralimbajul etc.), dar și a celei verbale a interlocutorului (încercarea de a schimba subiectul, eschivarea de la abordarea problemei etc.). În cazul interlocutorului care, în loc să beneficieze de feedback pare să nu-l dorească sau să nu realizeze că ar putea beneficia de el, trebuie mai întîi încercată rezolvarea atitudinii de respingere și doar apoi comunicarea feedbackului;

6) să ia în considerație nevoile celor doi comunicanți și să fie exprimat în termeni relevanți pentru necesitățile destinatarului feedbackului. Pentru aceasta trebuie să nu uităm că feedbackul este un proces dinamic de interacțiune, iar reacția la feedback poate fi diferită în funcție de particularitățile și nevoile receptorului. Dacă feedbackul este exprimat cu implicații emoționale mai puternice, impactul acestuia va fi mai mare;

7) să fie utilizabil; pentru aceasta trebuie să se refere la ceva ce stă în puterea destinatarului de a face sau de a schimba. Astfel, caracteristici ca rasă, sex, vîrstă, formă fizică, experiențe anterioare, ocazii pierdute, în legătură cu care receptorul nu poate schimba nimic, nu trebuie să constituie subiect de feedback. Se generează doar resentimente și se strică relația de comunicare. De asemenea, feedbackul trebuie limitat la 1–2 comportamente deodată. În caz contrar, se generează descurajarea, frustrarea sau nerecepționarea completă a feedbackului;

8) să reflecte adevăratele sentimente ale persoanei care-l oferă, referitoare la comportamentul în discuție. Distorsionarea sau ascunderea acestora, incursiunile în motivații sau intenții posibile ale comportării incriminate sînt neproductive;

9) să fie „proprietate” a persoanei care-l furnizează, în sensul că persoana trebuie să-și asume completa responsabilitate în legătură cu conținutul lui. Nu „conducerea”, „guvernul”, „starea economică sau socială” sau orice altceva sau altcineva determină conținutul feedbackului, ci doar persoana care-l oferă.

Activitatea de furnizare și primire de feedback poate fi negativă sau pozitivă. Furnizarea de feedback *negativ* are ca scop ajutarea persoanei criticate să-și dea seama de efectele negative ale comportamentului său și schimbarea acestuia prin crearea sentimentului de vinovăție. Atunci cînd o persoană critică, ea trebuie să țină cont de următoarele aspecte:

- să descrie impactul negativ al acestei conduite asupra celorlalți;
- să împărtășească celui criticat sentimentele personale în legătură cu situația generată (de exemplu: este preocupat, alarmat, supărat, frustrat);
- să descrie efectul consecințelor comportamentului asupra celor din jur și chiar asupra celui criticat;
- să stabilească de comun acord alternativele de schimbare a comportamentului.

Scopul feedbackului *pozitiv* este de a confirma realizările, de a contribui la satisfacția în muncă, atît de necesară motivării. El îi ajută pe angajați să înțeleagă de ce eforturile lor sînt importante. Pentru a crește eficacitatea feedbackului pozitiv, este necesar ca la oferirea acestuia să se țină cont de următoarele aspecte:

- să se împărtășească subordonatului constatările în legătură cu comportamentul pozitiv;
- să se descrie impactul și valoarea conduitei pozitive asupra celorlalți;
- să se descrie concret „ce s-a întâmplat” sau „ce va rezulta” ca urmare a comportamentului remarcat ca pozitiv;
- să se menționeze consecințele pozitive ale acestuia asupra altor persoane, a muncii, a realizării obiectivelor organizației;
- să se manifeste aprecierea (mulțumire, felicitare personală, recunoașterea publică) ori de câte ori este cazul; aceasta nu costă nimic, dar poate aduce beneficii mari.

9.4. Stiluri de comunicare

Eficiența dirijării depinde de felul în care se comunică cu alții. O dimensiune importantă a procesului de comunicare este stilul. Modul, stilul sau tonul comunicării liderului este rezultatul tipului său de personalitate. Tipul personalității ghidează comportamentul. În majoritatea cazurilor, liderul nu este conștient de felul în care se exprimă personalitatea sa atunci când comunică cu alții. Dacă privim la tipurile de personalitate DEST, expuse în continuare, realizăm că fiecare are un stil anume de comunicare.

Luînd în considerație fiecare *tip de personalitate*, putem face următoarele observații despre stilurile de comunicare.

1. **Personalitatea directă (D)** folosește stilul direct. În comunicarea cu alții, tipului *D* îi place să se simtă responsabil de modul cum decurge conversația. Pentru că îi plac întrecerile, acțiunile rapide și rezolvarea problemelor, conversația sa tinde să fie directă și scurtă. Tipul direct poate părea foarte decis și chiar grosolan. Comunicarea tinde să se desfășoare într-o singură direcție și persoana deseori este acuzată că nu ascultă din cauza aceasta. Conversația acestui tip reflectă o personalitate care are nevoie de independență, putere, libertate și rezultate rapide.

Un exemplu de personalitate cu un grad înalt *D* este generalul George Patton. Datorită stilului său direct, nu exista niciodată vreun dubiu în legătură cu ceea ce simțea. Nu o singură dată generalul s-a aflat în conflict cu alți ofițeri și cu presa. Pe de o parte, stilul său de comunicare i-a folosit în anumite ocazii, pe de altă parte, aproape i-a distrus cariera.

2. **Personalitatea expresivă (E)** folosește stilul vorbăreț. Tipului expresiv îi place să simtă puterea folosind stilul persuasiv. El se simte mulțumit atunci când reușește prin discuții să-i convingă pe alții să accepte punctul său de ve-

dere. Acestei personalități îi place să fie în societate, să fie popular și să pară plin de succes. Marele *E* este optimist și face impresia că este foarte pozitiv. Totodată, tipul expresiv poate să vorbească prea mult, nefiind prea obiectiv în ceea ce privește lucrul care trebuie făcut. Conversația lui reflectă dorința de a fi popular și influent, de a fi acceptat și de a câștiga recunoașterea publică.

Marele *E* folosește cuvinte-imagini în comunicare și îi place să „facă teatru” înaintea altora. Majoritatea vânzătorilor eficienți, politicienilor și actorilor tind să fie indivizi expresivi.

3. **Personalitatea simpatică (*S*)** folosește stilul sincer. În comunicarea cu alții acestui tip îi place să fie sincer. Tipul *S* are nevoie să fie apreciat și găsește acest sentiment fiind membru al unui grup. Totuși, conversația marelui *S* va reflecta o dorință de stabilitate a mediului și din această cauză persoana se va acomoda greu la situații noi. În timp ce îl deranjează o persoană agresivă, va răspunde celor care acordă atenție personală și apreciere. Persoana *S* este un ascultător plin de atenție, deoarece îi place să se simtă utilă.

Dacă este rugat să facă o prezentare, marele *S* poate fi mai degrabă sec și lipsit de culoare. Urmînd stilul sincer, el tinde să folosească un limbaj calm și neagresiv.

4. **Personalitatea tehnică (*T*)** folosește stilul organizat. Marele *T* utilizează în conversație termeni precum *cînd*, *cum* și *unde*. Îi place să știe că lucrurile sînt organizate, logice și detaliate. Personalitatea tehnică se simte în siguranță într-un mediu cu risc scăzut, organizat și cooperant, care folosește proceduri de operare standard.

Conversațiile tipice cu personalitățile *T* se caracterizează prin atenția acordată detaliilor și prin dorința de a menține calitatea. Comunicarea lor este o funcție a dorinței de ordine, control și organizare a mediului. Felix Unger din *Un cuplu ciudat* a fost un mare *T*. Acest personaj de film era obsedat de curățenie, ordine și calitate.

Există potențial atît pentru o muncă de echipă excelentă, cît și pentru multe conflicte prin interacțiunea dintre două sau mai multe tipuri de personalități. Liderul trebuie să țină cont de tipul de personalitate al celor pe care îi conduce, precum și de tipul personal cînd formează comitete sau echipe. Este ușor de imaginat ce se poate întîmpla atunci cînd o persoană dorește rezultate rapide, iar cealaltă caută să obțină informații mai precise. Indiferent care dintre cele două tipuri este al liderului și care al subalternului, există probabilitatea apariției unor conflicte între ele, dacă nu-și înțeleg reciproc stilul. Combinația dintre marele *B* și marele *T* poate fi foarte productivă, pentru că primul poate imagina metode noi pentru rezolvarea problemelor, iar al doilea poate monitoriza calitatea noii abordări.

9.5. Eficiența comunicării la nivelul organizației

Bariere în procesul de comunicare

Procesului de comunicare interpersonală îi este caracteristică legătura inversă și formarea unor bariere în comunicare. Comunicarea inversă are loc când emițătorul și receptorul se schimbă cu rolurile. Ea joacă un rol foarte important: 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 de ei în eroare.

Comunicarea inversă permite de asemenea de a micșora influența zgomotului. Factorii care pot denatura conținutul informației sînt defectele de vorbire, greșelile în cifrare–descifrare, capacitatea de percepere a subalternului, diferitele niveluri ierarhice.

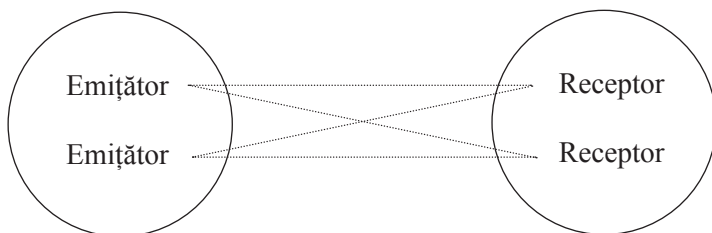


Fig. 9.5. Comunicarea inversă: emițătorul se transformă în receptor și invers

Funcționarea eficace a sistemului de comunicare este adesea influențată de apariția și manifestarea numeroaselor 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 conversația.

În opinia majorității specialiștilor, cele mai semnificative bariere în comunicare sînt:

a) **bariere care țin de emițător**

- folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale comunicării (tonul, gesturile, expresia feței, poziția corpului etc.);
- incapacitatea emițătorului de a-și stăpîni emoțiile în transmiterea mesajului informațional;
- folosirea unor cuvinte care au sensuri diferite pentru diverse 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; folosirea termenilor medicali complicați în comunicarea cu pacientul);

- nesiguranța asupra conținutului mesajului, întâlinită atunci când feedbackul de la receptor întârzie și este dificil de apreciat dacă mesajul are efectul dorit;
- camuflarea – atunci 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 reprezintă 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) ***bariere ce țin de receptor***

- stereotipie – tendința de a auzi doar anumite lucruri, despre care există o opinie deja formată;
- ignorarea informațiilor care sînt în dezacord cu ceea ce se cunoaște deja, fapt care duce la incompatibilitatea punctelor de vedere asupra mesajului în momentul transmiterii lui. 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) ***bariere care 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 decît cabinetul medical; impactul zgomotului asupra înțelegerii corecte a unui mesaj).

d) ***bariere mixte***

- diferențierea insuficientă a mesajelor importante (transmise sau primite) de cele cu semnificație redusă sau nulă.

Toate aceste bariere declanșează o serie de deficiențe în sistemul de comunicare. Cele mai importante sînt: filtrarea, distorsiunea și supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile. Aceste bariere potențiale trebuie cunoscute, pentru a putea fi controlate, astfel încît procesul comunicării să fie eficient. Factorii perturbatori pot duce uneori la eșuarea comunicării.

În calitate de bariere ce se întîlnesc frecvent în procesul de comunica-re a conducătorului cu subalternul pot fi evidențiate: perceperea, semantica, schimbul informației nonverbale, comunicarea inversă necalitativă sau insuficiența capacităților de a recepționa și a asculta.

Perceperea: oamenii percep diferit una și aceeași informație, în funcție de stagiul de muncă, țelul lor, postul ocupat (păreră directorului și a șefu-lui de depozit despre comercializarea mărfurilor, secția de comercializare și obiectivul secției care se ocupă de calitate, contabilitate-reclamă). În acest caz, o parte de informație sau se respinge, sau se denaturează.

Climatul, starea social-psihologică poate să mărească / să micșoreze gra-dul de percepere a informației în colectiv. Antipatiile personale nu permit perceperea deplină chiar și a unei idei bune.

Semantica studiază mijloacele, metodele de folosire a cuvintelor și sen-sul transmis cu cuvinte. Multe cuvinte au înțeles diferit pentru diverși lucră-tori, de aici – o reacție diferită la unele simboluri, slogane etc. Cercetările au demonstrat că conducătorii percep diferit înțelesul noțiunilor *cooperare*, *control*, *pedepsă* etc.

Barierăle nonverbale apar în cazul folosirii altor simboluri în afară de cuvinte – expresia feței, zîmbetul, privirea, mișcările, manipularea cu dege-tele. 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 și de așa factori ca:

- maniera de a se comporta, arta de a comunica;
- tactul psihologic al emițătorului.

Comunicarea inversă necalitativă este una din cauzele principale ale comunicării insuficiente. Din cauza lipsei calităților de a asculta și de a recep-ționa informația transmisă unii manageri percep doar 25% din cele auzite.

Metode de perfecționare a sistemului de comunicare interpersonală

Pentru comunicarea interpersonală (conducător – subaltern) se propun următoarele **metode de perfecționare:**

- clarificarea, concretizarea ideii înainte de a o transmite subalternu-lui;
- pentru a transmite o informație, trebuie să existe o temă concretă, o dată concretă;
- comunicarea informației în prezența angajatului despre cum vedeți, înțelegeți dvs. viitoarele schimbări în organizație;
- comunicarea informației primite de la conducătorul dvs.;
- comunicarea greșelilor comise și cauzele lor;

- discutarea cu subalternul despre greutățile lui în lucru;
- stimularea și evidențierea salariaților;
- aducerea la cunoștința subalternilor a ideii care necesită o soluționare urgentă;
- discuția cu subalternii despre perspectivele organizației;
- gășirea unor teme de cooperare cu conducătorii altor subdiviziuni;
- comunicarea noului scop al firmei subordonaților;
- dezvăluirea făcută de secretar despre problemele primordiale;
- atenția la cuvintele și frazele folosite;
- controlul gesturilor, intonației și ținutei în timpul convorbirii (încercați efectul oglinzii – cum vă vede și vă percepe angajatul);
- încercarea de a vă analiza în locul subalternului, de a-i percepe scopul, nevoile, cerințele etc. (nu înseamnă să fiți pe deplin de acord cu ceea ce vă comunică);
- stabilirea legăturii inverse: adresați multe întrebări, ca să-și spună părerea; explicați-le ce doriți de la ei, ce trebuie să îndeplinească; urmăriți reacția lor, mimica, gesturile;
- politica ușilor deschise (puteți fixa o oră anumită când subalternii pot veni cu idei, propuneri etc.);
- capacitatea de a asculta și perfecționarea ei.

În această privință sînt bine-venite *sfaturile lui Keith Davis*, pe care le expunem în continuare:

1. Nu vorbiți fără întrerupere; opriți-vă.
2. Ajutați-l pe interlocutor să se liniștească, să se simtă liber.
3. Demonstrați-i că sînteți interesat în discuție: nu vorbiți la telefon, nu semnați documente, nu prelucrați informația în timpul discuției.
4. Neutralizați factorii care pot să-l irite pe interlocutor.
5. Utilizați empatia și efectul oglinzii.
6. Fiți răbdător, nu încercați să economisiți timpul.
7. Fiți stăpîn pe emoțiile dvs.
8. Nu permiteți izbucnirea unui conflict.
9. Stimulați interlocutorul să vorbească, puneți-i întrebări.
10. Nu vorbiți neîncetat, ascultați.

Zone de comunicare. Pentru o comunicare optimă între două sau mai multe persoane, au fost stabilite niște zone ale comunicării, care se cer respectate:

- Zona *intimă* – 15–50 cm.
- Zona *personală* – 50–120 cm.

- Zona *socială* – 120–350 cm.
- Zona *publică* – peste 350 cm.

În acest context, pentru ca comunicarea să fie eficientă, este important de a cunoaște și respecta anumite reguli de comportament, care sînt reprezentate schematic în *figura 9.6*.

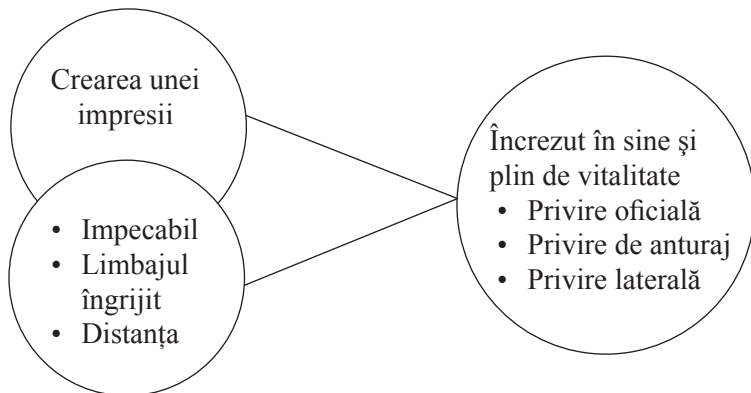


Fig. 9.6. Reguli de comportament

În concluzie, putem schița „portretul” unui manager care știe a comunica cu succes:

- Cunoaște subiecte numeroase.
- Este la curent cu principalele știri din țară, lume.
- Nu-l plictisește pe interlocutor.
- Este flexibil.
- Acceptă și știe să facă complimente.
- Se adaptează la interlocutor.
- Nu-l corectează, nu-l întrerupe pe interlocutor.
- Privește interlocutorul drept în ochi.
- Argumentează bazându-se pe cunoaștere și experiență.

Comunicări organizatorice și căi de perfecționare a acestora

În afară de barierele menționate în comunicarea interpersonală, există și piedici de ordin organizatoric (în comunicarea organizatorică). Acestea pot apărea ca rezultat al utilizării următoarelor teme de discuție (vezi *figura 9.7*):

Evidențiem următoarele bariere în comunicarea organizatorică:

1. **Denaturarea informației** într-o organizație poate fi *conștientă* sau *nepremeditată* și este determinată de mai mulți factori:

- Mai multe niveluri manageriale

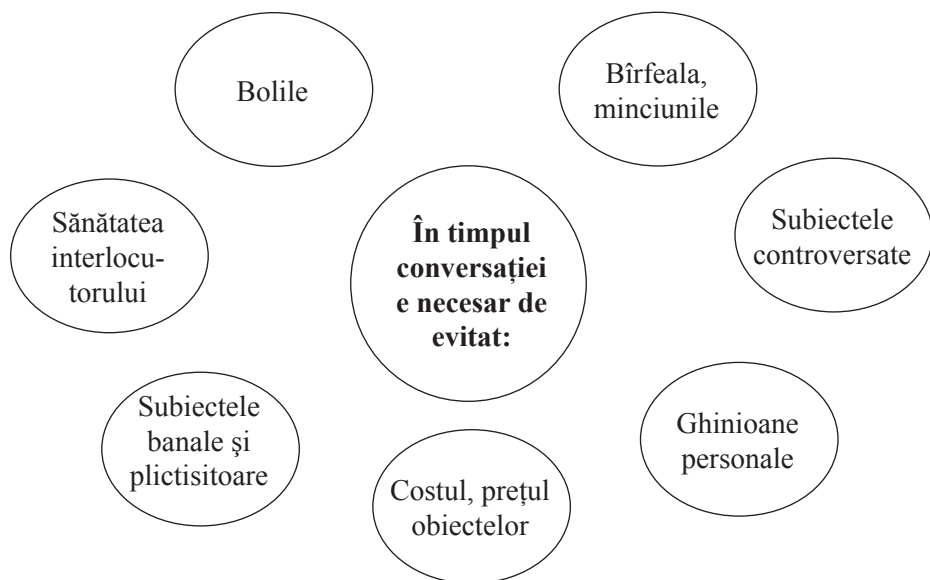


Fig. 9.7. Subiecte care trebuie evitate într-o conversație

- Prelucrarea și filtrarea informației: nu toată, ci numai o parte este prelucrată; selectarea ei insuficientă
- Încercarea de a presta informația doar de către șef
- Frica subalternilor de pedeapsă
- Din cauze obiective – multe niveluri de conducere
- Din cauze subiective – nu convine unei persoane, unui grup de persoane.

2. **Supraîncărcarea informațională:** fluxurile, torențele neîntrerupte de informație reprimă capacitatea conducătorului de a primi, a prelucra toată informația. Apare nevoia de a o selecta, însă e mare probabilitatea de a nu selecta informația necesară sau pe cea mai importantă.

3. **Structura organizatorică neeficientă.** Dacă structura organizației este rău gândită, posibilitățile conducătorului de a planifica și a obține rezultatele dorite se reduc considerabil din cauza multor niveluri, a cooperării și coordonării slabe, nefolosirii principiilor de delegare.

În calitate de **căi de perfecționare** a comunicării organizatorice pot fi menționate următoarele modele:

1. **Reglementarea fluxurilor informaționale.** Conducătorii trebuie să poată selecta informația utilă și importantă, să o dozeze pentru subalternii lor.

2. *Acțiuni de conducere.* Menținerea contactelor formale cu subordonații. Ele includ diverse întâlniri dintre conducător și colaboratori sau consfătuiri de afaceri, adunări generale etc. Planificarea, realizarea și controlul sînt de asemenea privite ca acțiuni de dirijare pentru desăvîrșirea schimbului de informație.
3. *Introducerea și utilizarea sistemelor de legături inverse.* Aceste sisteme reprezintă o parte componentă a sistemului informativ de conducere și control. Unul din ele este circulația informației de sus în jos și în sens invers. Altă variantă este participarea lucrătorilor. În consecința acestor convorbiri conducătorul poate obține informație despre o mulțime de probleme.
4. *Sisteme de colectare a propunerilor:* stabilirea în interiorul organizației a unor urne pentru prezentarea anonimă a propunerilor; crearea unei rețele telefonice prin care lucrătorii ar face legătură (anonimă) primind răspunsuri la întrebările ce-i preocupă; crearea unor grupuri din conducători și lucrători de rînd pentru rezolvarea problemelor comune.
5. *Buletine informative.* Organizațiile mari, de regulă, în fiecare lună editează astfel de buletine, care conțin informație importantă pentru lucrători.
6. *Tehnologii informaționale moderne.* Progresele de ultimă oră în domeniul tehnicii modifică esențial schimbul de informație în interiorul organizației. Folosirea computerelor, a poștei electronice are o mare influență asupra informației.
7. *Folosirea tehnicii video* la conferințe, ședințe etc.

Comunicarea eficientă, pozitivă, atît la nivel interpersonal, cît și la nivel organizatoric, include 3 etape:

1. Comunicarea explicită, care constă în capacitatea emițătorului mesajului de a comunica receptorului exact ceea ce a dorit. Aceasta este o condiție esențială în realizarea unei comunicări eficiente. De cele mai multe ori, comunicarea explicită are o pondere mică în comparație cu comunicarea implicită, cînd mesajul nu are efectul dorit asupra receptorului și sînt necesare explicații suplimentare. Dorința de a transforma componenta implicită în explicită face informația neclară și creează un cerc vicios (*figura 9.8*).

2. Comunicarea secundară este capacitatea de a te plasa deasupra problemei, de a lua partea implicită și a o plasa în partea explicită.

3. Comunicarea centrată pe problemă, nu pe persoană. De exemplu, cînd două persoane formează un cuplu și au o căsnicie solidă, ele vorbesc despre lucruri comune (copii, gospodărie, interese comune etc.), Cînd doi soți

divorțează, fiecare vorbește despre celălalt. Deci, când apare o dificultate în schimbul de informație, interlocutorul devine obiectul conversației, iar scopul acesteia este uitat.

Sugestii privind comunicarea eficientă a managerilor vezi în *anexa 4*.

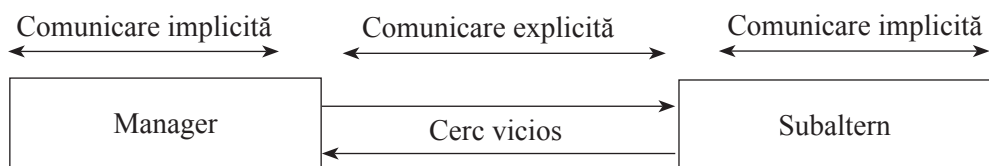


Fig. 9.8. Comunicarea explicită și comunicarea implicită

În continuare vom prezenta câteva exemple concrete de corectare a comunicării în cadrul organizației (*tabelul 9.1*).

Tabelul 9.1

Principii de comunicare pozitivă (exemple de corectări ce trebuie efectuate)

DA	NU
<p>1. A se pune de acord cu subalternul în privința momentului discuției problemei <i>„Aș dori să stăm de vorbă despre o problemă. Când ne-am putea întâlni?”</i></p>	<p>1. A acționa pripit Dacă acționați „la furie” sau dacă subalternul este ocupat, riscați să acționați stângaci.</p>
<p>2. Comunicare orientată pe problemă <i>„Iată ce anume ai de făcut în atare situație.”</i></p>	<p>2. Comunicare orientată pe persoană <i>„Iată ce fel de persoană ești...”</i></p>
<p>3. Comunicare descriptivă <i>„Iată care sînt consecințele acestui comportament și ce a trebuit să fac ca să evit alte consecințe.”</i></p>	<p>3. Comunicare apreciativă <i>„Ești leneș, incompetent, necinstit, violent, bețiv etc.”</i></p>
<p>4. Comunicare validantă <i>„Ținînd seama de experiența pe care o ai, sînt sigur că există posibilitatea de a studia situația și de a găsi o soluție mai bună.”</i></p>	<p>4. Comunicare invalidantă <i>„O asemenea persoană nu este acceptabilă în organizația noastră.”</i></p>
<p>5. Comunicare specifică <i>„... Pentru a prevedea ce este de făcut, dacă pe viitor se va ivi o situație asemănătoare...”</i></p>	<p>5. Comunicare globală <i>„Trebuie să-ți schimbi comportamentul.”</i></p>

6. Comunicare „cu ascultare”

- a) „Dacă, de exemplu, într-un astfel de caz ai face un alt lucru (altfel), ce crezi?” (sfat)
- b) „Care ar fi acțiunile posibile într-o astfel de situație?” (fără sfat)

6. Comunicare „închisă”

„Trebuie să te corectezi..., sau să faci față consecințelor. Iată ce aș dori să faci pe viitor.”

Modalități de îmbunătățire a eficienței comunicării la nivelul unei organizații din sistemul sănătății

Caracteristica principală a activității într-un spital este munca în echipă. O bună înțelegere a comunicării la nivelul unei echipe, a avantajelor și dezavantajelor muncii în grup, precum și a factorilor care influențează ceea ce se întâmplă într-un grup poate ajuta la găsirea unor soluții pentru îmbunătățirea productivității.

Eficiența activității unui grup este rezultatul unui set întreg de factori interdependenți (*figura 9.9*). Coeziunea este forța cu care membrii grupului sînt atrași între ei și se referă la dorința acestora de a lucra împreună, pentru a atinge un țel comun. Ea este un proces circular, în sensul că, o dată stabilită într-un grup, duce la rezultate dorite care, la rândul lor, duc la o mai bună coeziune.

Într-un grup mai mare de 10 membri încep să apară dificultăți în relațiile interpersonale, iar în grupurile mai mari de 15 persoane deja există dificultăți de comunicare și interacțiune. De exemplu, secțiile unde numărul medicilor este mai mare de 10 sînt greu de condus, deoarece apare nevoia dirijării autocratice pentru a păstra ordinea, mărimea grupului determinînd coeziunea grupului. Rapoartele de gardă sînt mai lungi și uneori ineficiente din cauza informărilor asupra activităților obișnuite. Soluția ar putea fi reorganizarea structurii spitalelor pe secții mai mici și mai eficiente.

Variabilele grupului. Caracteristicile membrilor grupului și obiectivele. Membrii unui grup ce se formează sau este format deja posedă anumite aptitudini, valori și convingeri. Modalitățile prin care aceștia se adaptează la activitățile grupului vor afecta nivelul și stilul de participare, deci interacțiunea în grup și în consecință – productivitatea și satisfacția membrilor.

Grupurile eficiente vor avea un nivel de înaltă compatibilitate între membri, dar aceasta nu înseamnă neapărat că, pentru a lucra efectiv, un grup trebuie să fie constituit din membri ale căror aptitudini, credințe și valori sînt similare. Dacă un grup omogen tinde să promoveze satisfacția, grupurile eterogene (unde membrii sînt diferiți sub aspect sociocultural, profesional, ca vîrstă, sex, vechime în muncă etc.) tind să declanșeze mai multe conflicte.

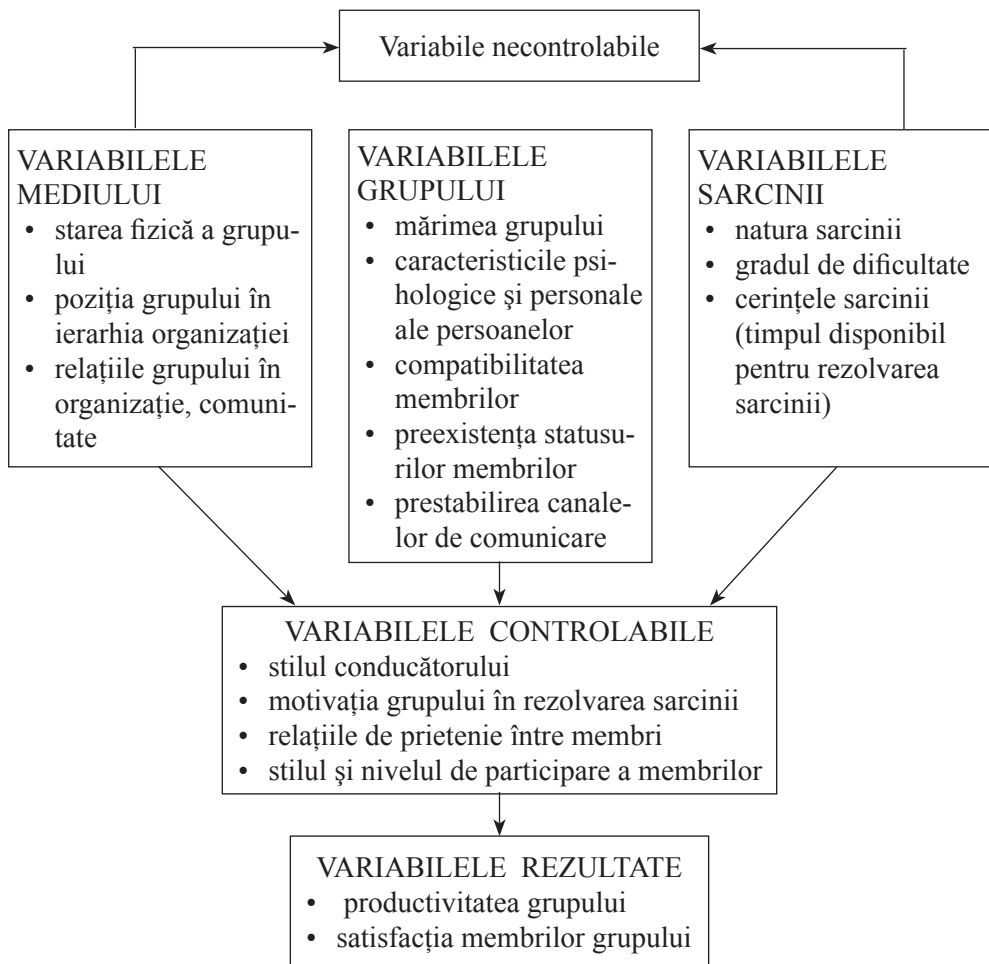


Fig. 9.9. Factorii care influențează rezultatele activității unui grup

Într-un grup eficient toți membrii vor accepta obiectivele comune și vor lucra pentru a atinge scopul comun. Totuși, unii membri pot veni cu obiectivele lor personale, denumite „agenda ascunsă”, de aceea nu întotdeauna este posibil să fie atinse toate obiectivele individuale și scopurile grupului simultan.

Status-rolurile. Atunci când un grup se constituie, membrii acestuia sînt egali între ei, deși fiecare are un status preexistent în percepția celorlalți, de exemplu, echipele operatorii compuse din medici cu aptitudini diferite, de vârste diferite etc.

Variabilele mediului. Orice apropiere fizică stimulează interacțiunea. Un spațiu, o încăpere mare, în care fiecare se simte departe de vecinul său,

vor împiedică coeziunea grupului. Acest lucru este important pentru alegerea sălii de desfășurare a raportului de gardă, pentru cabinetul medicilor etc.

Membrii unui grup sînt tentați să creeze alianțe cu cei din vecinătatea lor și să intre adesea în conflict cu cei care sînt situați mai departe sau de partea opusă a mesei.

Locul unei întîlniri transmite o serie de semnale. Astfel, nu este recomandat consultarea unui medic de către altul, într-o problemă de specialitate, pe holul spitalului.

Separarea conducătorului de restul grupului va inhiba interacțiunea și-l va încuraja să adopte un stil de conducere autoritar. Drept exemplu poate servi, desfășurarea întrunirilor consiliului de administrație al spitalului într-o sală tip amfiteatru, unde managerul general ocupă locul de la pupitru (care, eventual, este pe podium).

Poziția grupului în ierarhia organizației sau a comunității va influența productivitatea, coeziunea și identitatea acestuia. Nimeni nu dorește să aparțină unui grup care nu este văzut bine de restul organizației.

Variabilele sarcinii. Semnificația unei sarcini pentru organizație are implicații asupra întregului grup. Multe organizații au un stil propriu de rezolvare a problemelor și a sarcinilor. Natura, gradul de dificultate al sarcinii și orice cerință specială a acesteia – de exemplu, timpul disponibil pentru rezolvarea ei – vor afecta atitudinea membrilor grupului, felul în care ei lucrează și deciziile conducătorului în legătură cu cel mai bun mod de structurare (sau nestructurare) a unei activități.

Factorii controlabili. Toți factorii necontrolabili vor influența toate acțiunile grupului. Conducătorul (liderul) și participanții trebuie să fie conștienți de potențialul impact al acestor factori, astfel încît propriul comportament să se adapteze acestor situații.

Factorii controlabili pot fi schimbați și adaptați, pentru a îmbunătăți productivitatea grupului și a satisface membrii lui. Managerul (liderul) este, desigur, centrul acestei adaptări. El poate fi numit din afară sau poate apărea în interiorul grupului, ales de membri, în funcție de aceste circumstanțe și de tipul sarcinii. Oricare ar fi motivul poziției sale, el trebuie să stăpînească diferite stiluri de comunicare și să controleze efectele lor asupra echipei și asupra relațiilor de grup, deci asupra productivității și moralului grupului.

Un catalizator al integrării și coordonării organizaționale este comunicarea interpersonală. Studiile de cercetare a atitudinilor și motivațiilor oamenilor care lucrează într-o organizație au arătat că ei au nevoie să se simtă implicați, informați și pregătiți să participe la deciziile care îi afectează. Specialiști de renume din domeniul teoriei organizaționale au evidențiat relația existentă între procesul de comunicare și structura organizațională.

În 1938, Chester Barnard afirma că „*o teorie exhaustivă a organizației trebuie să acorde un loc central comunicării*”. Treizeci de ani mai târziu, Katz și Kahn, specialiști recunoscuți în domeniul abordării sistemice, au subliniat importanța comunicării, arătând că ea este „*baza unui sistem social sau a unei organizații*”.

Este cunoscut faptul că între procesul de comunicare dintr-o organizație și structura organizațională există o relație strânsă, ele influențându-se reciproc. Comportamentul orientat pe relații interpersonale fundamentale, care este o dimensiune importantă a procesului de comunicare, modelează structura organizațională.

Structurile organizaționale sînt divizate după mai mulți factori – niveluri ierarhice, departamente sau servicii, gradul de specializare al sarcinilor etc. – și trebuie deci să fie integrate într-un fel sau altul pentru a permite organizației atingerea scopurilor. Informarea asupra obiectivelor, regulilor și procedurilor, asupra funcționării resurselor umane și asupra mediului organizațional este de dorit să fie continuă; diferite activități și sarcini trebuie să fie coordonate. Cu cît complexitatea sarcinilor și activităților este mai mare, cu atît este mai mare nevoia de integrare și coordonare; or, sistemul de comunicare al unei organizații este un mecanism-cheie pentru realizarea acestei integrări și coordonări.

Comunicarea la nivel interpersonal a fost definită ca un proces dinamic și interactiv de schimb de informații între emițători și receptori. Se disting trei tipuri de comunicare: instrumentală, afectivă și întîmplătoare. Comunicarea *instrumentală* servește unuia sau mai multor scopuri precise; intenția emițătorului este aceea de a influența nivelul cunoștințelor, atitudinilor sau comportamentelor receptorului. Comunicarea *afectivă* exprimă starea emoțională a emițătorului (de exemplu, entuziasmul său, frica sau incertitudinile sale). Comunicarea *întîmplătoare* este transmiterea în mod accidental a informației (fără ca emițătorul să fie conștient că a făcut acest lucru).

Comunicarea umană este un proces dinamic, continuu și interactiv, fiecare aspect al acestui proces avînd diverse influențe asupra celor implicați în ea. Comunicarea într-o organizație depinde de comportamentul bazat pe relații interpersonale fundamentale.

Orientarea *relațiile interpersonale* se referă la trei tipuri de nevoi pe care indivizii le manifestă atunci cînd vin în contact cu alți indivizi:

- a. **Nevoile de includere**, care se referă la necesitatea de a-i include pe alții sau de a fi inclus în activitățile altora. Acest tip de nevoi exprimă, de fapt, o interacțiune socială: „*Vreau să fu inclus...*” sau „*Vreau să-i includ și pe alții...*”.

- b. **Nevoile de control**, care se referă la nevoia de a controla indivizi (de a le spune ce să facă) sau la necesitatea de a fi controlat de alții („*Să mi se spună ce să fac*”).
- c. **Nevoile de afecțiune**, care se referă la necesitatea omului de a oferi căldură sufletească, de apropiere de alți oameni („*Vreau să mă apropii de oameni*”) și nevoia de a percepe afectivitatea din partea celorlalți („*Vreau ca oamenii să-mi fie apropiați*”).

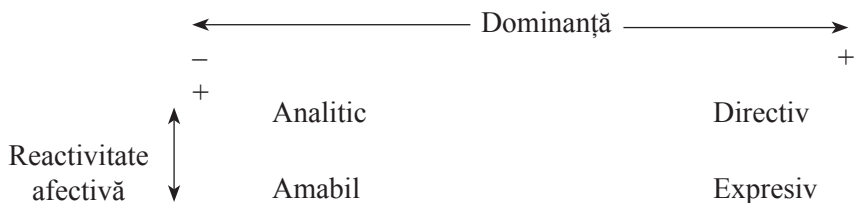


Fig. 9.10. Cele patru stiluri personale de comunicare

Tabelul 9.2

Descrierea sumară și comparativă a stilurilor personale de comunicare

<i>Analic</i>	<i>Directiv</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reacție lentă ▪ Efort maxim pentru organizare ▪ Centrat asupra procesului ▪ Preocupare minimă pentru emoțiile și sentimentele personalului ▪ Cadrul de referință este istoric ▪ Prudență în acțiune ▪ Tendința de a evita implicarea personală ▪ Nevoia de adevăr și pertință 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reacții rapide ▪ Efort maxim pentru a controla ▪ Centrat asupra sarcinii ▪ Preocupare minimă, analiza și reflexia teoretică ▪ Prezentul este cadrul de referință ▪ Acțiune directă ▪ Nevoia de control
<i>Amabil</i>	<i>Expresiv</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reacție moderată ▪ Efort maxim pentru a intra în relație ▪ Centrat asupra persoanei ▪ Preocupare minimă pentru logica formală ▪ Prezentul este cadrul de referință ▪ Acțiune de suport ▪ Tendința de a evita conflictele ▪ Nevoia de cooperare și de acceptare 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reacție puternică ▪ Efort maxim pentru a se implica ▪ Centrat asupra interacțiunii ▪ Preocupare minimă pentru rutină și conformitate ▪ Viitorul este cadrul de referință ▪ Impulsivitate în acțiune ▪ Tendința de a evita insolența ▪ Nevoia de stimulare și interacțiune

O bună cunoaștere a manierei de interacțiune cu fiecare stil de comunicare (figura 9.10, tabelul 9.2) va favoriza încă de la început o interacțiune mai armonioasă. Sinteza acestor aspecte interactive pune în evidență atitudinile și comportamentele care facilitează raporturi cu persoane aparținând fiecărui stil.

O abordare generală și simplificată pentru a interacționa cu fiecare stil personal de comunicare este prezentată în tabelul 9.3.

Tabelul 9.3**Modul de interacțiune cu diferite stiluri de comunicare**

<i>Analitic</i>	<i>Directiv</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicați dinainte cum trebuie de acționat ▪ Acționați sistematic ▪ Apelați la principiile altora ▪ Prezentați fapte documentate ▪ Precizați șansele ▪ Fiți organizat și logic 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicați dinainte cine trebuie să acționeze ▪ Procedați rapid ▪ Puneți accent pe rezultate ▪ Propuneți o acțiune imediată ▪ Lăsați o marjă de manevră ▪ Puneți accent pe fapte; fiți rapid și eficace; mergeți direct spre scop
<i>Amabil</i>	<i>Expresiv</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicați dinainte de ce trebuie de acționat ▪ Prezentați fapte documentate ▪ Oferiți suport personal ▪ Abordați subiecte personale ▪ Întrebați-l despre luarea inițiativelor ▪ Fiți politicos, laconic și calm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicați dinainte pentru ce trebuie de acționat ▪ Procedați într-un mod entuziast ▪ Țineți cont de intențiile personale ▪ Vorbiți despre oameni și despre opinii ▪ Furnizați un cadru de disciplină ▪ Fiți stimulat, deschis

O persoană cu un stil expresiv are dezavantajul de a fi puțin suplă pentru a interacționa eficient cu indivizi analitici. O situație asemănătoare se creează în comunicarea dintre un individ directiv și o persoană cu un stil amabil.

Din studiile făcute de numeroși cercetători (Bolton și Bolton, 1984; Byrum, 1986; Elsea, 1987; Merrill și Reid, 1981) reiese că relații dificile sînt acelea care intervin între persoane cu următoarele stiluri: analitic–expresiv, directiv–amabil și directiv–expresiv.

9.6. Comunicarea intraorganizațională – un instrument util managerilor

După cum s-a menționat deja, comunicarea este procesul de transmitere a informațiilor prin intermediul unui mesaj și care implică o persoană ce transmite mesajul (emițător) și persoana căreia îi este adresat (receptor) sau care recepționează mesajul. Calea dintre emițător și receptor este denumită *canal*. Așadar, componentele comunicării sînt emițătorul, receptorul și canalul străbătut de mesaj.

Organizarea informației este structurată în mesaj. Mesajul verbal este completat și susținut prin componentele nonverbale ale comunicării.

În structurile organizaționale, comunicarea este abordată ca mijloc de transmitere a informației în cadrul unei rețele care constituie sistemul organizației. După modul în care este dirijat fluxul informațional se pot caracteriza tipurile de funcționare a organizației respective. Astfel, structuriile organizatorice tradiționale îi este proprie o comunicare în rețea linară, caracterizată de:

- Comunicarea pe un lanț descendent, pe o scară ierarhică de sus în jos. Mesajele conțin instrucțiuni și comenzi.
- Comunicarea ascendentă, menținînd același lanț ierarhic, în care mesajele conțin rapoarte, cereri, reclamații.

În planul orizontal al organizației, comunicarea se realizează nestructurat și necoordonat în strategia funcționării organizației, mesajele ajungînd la o anumită instanță ierarhică doar dacă biroul șefului coincide pentru două sau mai multe subdiviziuni. În această situație, managerul are nevoie de o abilitate deosebită pentru a aduna mesajele și a decela informațiile utile pentru organizație.

Informația se direcționează spre îmbunătățirea performanței, evitîndu-se propuneri care pun angajatul în poziție de persoană incompetentă. Mesajul ghidează persoana în ceea ce ea poate face corect.

Feedbackul este returnat angajatului cît mai repede, pentru a face posibilă menținerea în angrenajul problemei respective a tuturor celor implicați, corectarea și aprecierea căpătînd un conținut concret. Angajații cunosc și sînt pregătiți pentru a li se returna informații; feedbackul impus nu are eficiența dorită.

Înțelegerea feedbackului este controlată prin expunerea punctelor principale pe care se sprijină activitatea, urmărită printr-un șir de întrebări clare, comprehensibile. Trebuie de menționat că sesizarea componentelor din aria comunicării nonverbale ajută la recepționare. Feedbackul confirmă validitatea informației transmise și diminuează riscul de a induce inadecvări în desfășurarea activității cerute, acestea din urmă traducîndu-se apoi în situații de eșec în rezolvarea sarcinii transmise.

Managementul comunicării ține cont de faptul că retroreacția angajatului va elimina momentele de tensiune create – de cele mai multe ori – de condiția unei comunicări inabile. Atmosfera de confort psihologic, când fiecare salariat înțelege clar care este rolul său în organizație și ce sarcini urmează să îndeplinească, înlătură sentimentul de depersonalizare și ignorare a individului ca persoană.

Oamenii sînt apti de a primi mesaje consonante cu imaginea ce o au despre sine, cerințele și valorile lor le animă rezistența mai mult decît logica rațională. Angajatul are nevoie de recunoașterea muncii pe care o depune, de împlinire prin afirmarea succeselor. Mesajele care facilitează afirmarea sînt acceptate mult mai ușor, chiar în situația unui efort mai susținut.

Cu cît subordonații sînt mai informați despre planul lor și despre perspectiva instituției, cu atît sînt mai deschiși să primească mesaje, mai apti să le înțeleagă cu atît se simt mai realizați și ca indivizi, și ca grup.

În evoluția științei conducerii, comunicarea în lanț a fost dublată și uneori înlocuită prin comunicarea directă, comunicarea interpersonală. Comunicarea interpersonală depășește ignorarea destinatarului mesajului ca persoană prin posibilitatea de a transmite încrederea ce i se acordă, valorizarea a ceea ce este și a ceea ce face. În acest mod de a comunica, relațiile superior–subordonat capătă altă perspectivă, iar organizația își dezvoltă alte dimensiuni de funcționare.

În lucrările de specialitate se afirmă că marii manageri își petrec mai mult de jumătate din timp comunicînd cu angajații. Comunicarea ca proces prin care emiți și recepționezi mesaje se traduce prin a vorbi și a asculta. Ascultarea este de multe ori mai importantă și ajută la obținerea unei informații autentice, care exprimă starea reală a organizației și spiritul celor care o compun. Ascultînd, managerul va avea cunoștință despre modul cum subordonații au înțeles mesajele transmise de el. Acest sistem de control al modului de recepționare este cunoscut sub numele de feedback sau retroreacție.

În această accepție, comunicarea devine un instrument al conducerii, care duce la schimbarea comportamentului ambilor parteneri din organizație, indiferent de poziția ierarhică a fiecăruia, comunicarea încorporînd psihologicul.

Feedbackul imprimă comunicării imaginea unui drum cu sens dublu pe care îl parcurge informația. Urmărirea acestui drum al informației – emițător–receptor–emițător – se cere a fi stabilită într-un mecanism formal și informal, pentru a-i contura eficiența. Ameliorarea comunicării într-o organizație se realizează printr-un feedback eficient.

Eficiența feedbackului este direcționată spre a da informații specifice pentru o activitate specifică. Eliminarea „generalului” va înlătura confuzia ce poate să apară în mintea angajatului, care ar conduce la un șir de întrebări ce nu sînt totdeauna exprimate din teama de a nu fi judecat ca incompetent. În-

trebărilor neexprimate conduc apoi la trăiri și comportamente care vor paraliza activitatea persoanei.

Un feedback eficient se cere a fi descriptiv, nu apreciativ; se descrie activitatea sau rațiunea acesteia, fără utilizarea unor judecăți privind valoarea. Dacă managerul înțelege acest impact psihologic al comunicării, va avea mai multe șanse de a dirija eficient, utilizând creativitatea fiecărui grup sau membru al organizației.

Comunicarea pe orizontală a apărut ca o necesitate de a coordona efortul organizației în procesul schimbării și de a realiza scopurile acesteia. Proiectul instituției recunoaște necesitatea de a încorpora comunicarea orizontală și de a dezvolta comunicarea interactivă.

Comunicarea interactivă face ca circulația informației să se realizeze nu numai de la grup la grup (comunicarea orizontală), ci și între indivizi. S-a demonstrat că acest mod de comunicare facilitează rezolvarea problemelor prin participare și discuții ample, duce la soluționarea conflictelor, precum și la preluarea pozitivă a experiențelor prin care organizația a trecut.

9.7. Concepte de bază în negociere

Pregătirea negocierii este la fel de importantă ca și negocierea propriuzisă și ar trebui să i se acorde un timp cel puțin egal cu timpul alocat întâlnirii față în față a părților implicate. O bună pregătire o poate da informația de care este nevoie și care este urmărită în cursul negocierii.

Vom prezenta în continuare câteva puncte asupra cărora cel care dorește să aibă succes în negociere ar trebui să reflecteze, înainte de a o iniția.

Ținta (punctul-țintă) este valoarea rezultatului pe care un negociator ar dori – în mod ideal – să îl obțină în cursul negocierii. Cu cât mai înaltă, dar realistă, este ținta stabilită de negociator, cu atât cresc șansele sale de a obține mai mult dintr-o negociere.

Oferta de deschidere (OD) este prețul sau condițiile cu care își începe fiecare negociator discursul. În orice negociere, fiecare se așteaptă să dea și să primească ceva în schimb, să renunțe la unele condiții pentru a obține alte avantaje, a reduce prețul (din punctul de vedere al cumpărătorului) sau a-l majora (din punctul de vedere al celui care vinde) față de oferta inițială. Pentru a lăsa loc acestor concesi, oferta de deschidere trebuie să fie peste valoarea punctului-țintă, dacă se dorește ca acesta să fie atins.

Cea mai bună alternativă la o înțelegere negociată se întâlnește în literatura de specialitate sub forma inițialelor **BATNA** (*best alternative to a*

negotiated agreement) și înseamnă cel mai bun lucru care trebuie făcut, dacă nu ajungi la o înțelegere în cursul prezentei negocieri. Dintr-o multitudine de variante poți să o selectezi pe cea mai bună și să compari cu ea ofertele pe care le primești în cursul tratativelor. Alternativele sînt utile pentru că oferă negociatorului puterea de a părăsi masa tratativelor atunci cînd se prefigurează în rezultat nu prea bun. Cu cît alternativa este mai bună, cu atît puterea sa în negociere este mai mare. Pentru aceasta este nevoie ca alternativele să fie căutate, îmbunătățite și apoi selectată cea mai bună dintre ele.

Pe cît este de important pentru un negociator să își cunoască propriile alternative, tot atît de important este să cunoască alternativele celui cu care negociază. Astfel este posibil de a evalua în mod realist ce se poate obține din negociere. În același timp, se pot căuta căi de a demola alternativele oponentului, prin aducerea de argumente suplimentare în favoarea ofertei proprii.

Dezvoltarea alternativelor ne ajută nu numai să definim minimul acceptabil, dar și să ridicăm acest minim la valori mai mari. Iată de ce nu trebuie precupețit timp, efort, resurse umane și materiale pentru elaborarea și dezvoltarea alternativelor.

Punctul de rezervă (PR) este valoarea rezultatului la care un negociator ar prefera să se retragă din negociere și să accepte o altă alternativă (BATNA). Este punctul în care îți este indiferent dacă se ajunge la o înțelegere sau negocierea este în impas. Reprezintă cel mai prost, dar încă acceptabil rezultat al unei negocieri. Faptul că un negociator are stabilit un punct de rezervă îl face să reziste presiunilor și tentațiilor de moment și, de asemenea, îl ferește de pericolul de a încheia o înțelegere pe care mai tîrziu este posibil să o regrete.

Punctul de rezervă poate să coincidă sau să nu coincidă cu BATNA. De exemplu, în situația achiziționării unui echipament de laborator, un negociator poate avea ca punct de rezervă suma de 20 de milioane lei – suma maximă pe care își poate permite să o plătească, iar ca alternativă – o ofertă a unei alte firme, în valoare de 17 milioane lei. Totuși, pentru că firma cu care negociază în prezent are un renume mai mare, oferă consumabile la un preț mai mic și servite pe o perioadă mai lungă, negociatorul se poate decide să plătească cu maximum 3 milioane de lei mai mult pentru a avea aceste avantaje.

Spațiul pentru concesi reprezintă paleta de rezultate care se situează între oferta de deschidere și punctul de rezervă. Este important ca acest „spațiu de manevră” să fie suficient de mare, pentru că – așa cum aminteam mai sus – într-o negociere sînt de la sine înțelese concesiile, iar atunci cînd un partener de tratative a făcut o concesie, la rîndul său se așteaptă să primească în schimb o concesie de valoare asemănătoare.

Spațiul de negociere (SN) este șirul de rezultate care se situează între ofertele de deschidere ale negociatorilor (*figura 9.11*).

Zona de acord potențial (ZAP) este paleta de rezultate cu care ambele părți ar putea fi de acord. În cazul vânzării unui bun, *ZAP* reprezintă toate valorile care se situează peste punctul de rezervă al vânzătorului și sub punctul de rezervă al cumpărătorului.

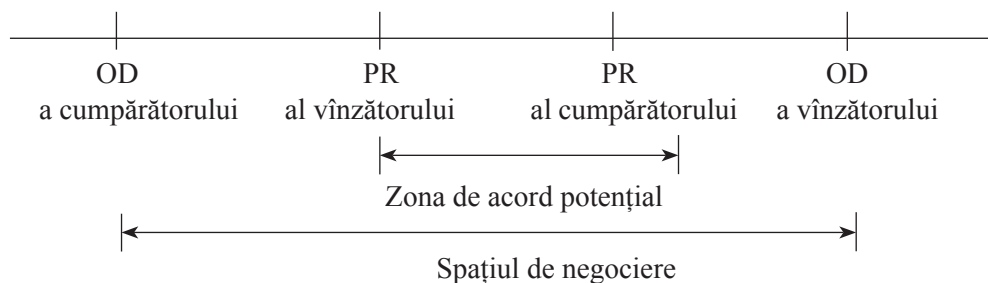


Fig. 9.11. Reprezentarea schematică a elementelor tehnice de negociere

Rareori o negociere se referă la un singur subiect. Prin *subiect* înțelegem lucrurile care se negociază, cum ar fi prețul, modalitatea de plată (pe loc, în rate), durata contractului, garanțiile etc. În negocierile cu subiect multiplu avem de a face cu dificultatea de a alege între subiecte calitativ diferite, dar cu valoare mare. Trebuie să decidem cât de mult să renunțăm la un subiect pentru a obține mai mult de la un altul (de exemplu, câți bani să plătim în plus, dar eșalonat în rate pe 2 ani, în loc să dăm toți banii la început).

Pentru aceasta a fost dezvoltată o metodă de clasificare a preferințelor în situații care implică mai multe subiecte. Folosirea metodei date în pregătirea unei negocieri se dovedește foarte utilă în desfășurarea acesteia. Ea sporește încrederea negociatorului în schimburile pe care le face cu partenerul, mărește claritatea comunicării și diminuează șansele de a lua o decizie regretată mai târziu.

Deoarece banii sînt cuantificabili și îi folosim zilnic, ar fi mai convenabil să convertim toate rezultatele posibile ale unei negocieri în lei. Totuși, există numeroase lucruri care sînt dificil de tradus în bani. Cum ar putea fi evaluate precis, în luarea deciziei asupra achiziționării unui echipament sofisticat de laborator, prestigiul firmei producătoare, service-ul, perioada de garanție, disponibilitatea consumabilelor pe piața națională? Ca urmare, cuantificarea valorii intrinseci este un instrument general pentru adoptarea deciziei și negociere, care poate suplimenta o analiză financiară pură.

1. **Identificarea subiectelor importante și clasificarea rezultatelor posibile.** Subiectele unei negocieri nu sînt întotdeauna evidente și trebuie identificate, pentru a vedea cum poate negocierea viitoare să contribuie la satisfacerea intereselor proprii. Faceți o listă cu toate subiectele care pot apărea în

cursul negocierii. Pentru fiecare subiect, notați posibilele rezultate plauzibile (pentru preț, de exemplu, pot fi anumite sume de bani; pentru perioada de garanție pot fi diferite durate de timp). Identificarea tuturor rezultatelor unui subiect face posibilă estimarea precisă a subiectului.

Exemplu: *Trebuie să cumpărați un echipament de laborator. Aveți oferte de la patru firme: Alfa, Beta, Delta și Gama. Ceea ce vă interesează în legătură cu acest echipament este să fie achiziționat de la o firmă care să vă asigure o calitate bună a echipamentului, prețul să se încadreze între 10 și 30 de milioane de lei și să aveți asigurat service-ul. De regulă, se asigură service între 2 și 5 ani pentru tipul de echipament pe care îl vizați.*

2. Identificarea celui mai bun și a celui mai prost rezultat pentru fiecare subiect. Pentru fiecare subiect, identificați care este rezultatul cel mai favorabil și care este cel mai puțin de dorit.

Exemplu: *După ce studiați ofertele, vă dați seama că cea mai bună firmă este Alfa și cea mai proastă – Delta. Prețul cel mai convenabil este, desigur, 10 milioane și cel mai puțin convenabil – 30 de milioane lei. Varianta ideală de service este 5 ani, iar cea mai puțin avantajoasă este 2 ani.*

3. Atribuirea de note fiecărui subiect. Pentru fiecare subiect, atribuiți valoarea de 100 celui mai dezirabil rezultat și valoarea 0 celui mai prost rezultat. Rețineți: 0 nu înseamnă că acest rezultat nu are valoare! Înseamnă doar că, pe lista rezultatelor posibile, are valoarea cea mai mică posibilă. Pentru celelalte rezultate de pe listă atribuiți valori între 0 și 100, care să reflecte valoarea lor comparativ cu cel mai bun și cu cel mai prost rezultat. Faceți această clasificare pentru toate subiectele.

Exemplu: *Firma preferată, Alfa, obține valoarea 100, iar cea mai puțin dorită, Delta, obține valoarea 0. În funcție de renumele celorlalte două firme, atribuiți valoarea 80 firmei Beta și 40 firmei Gama. Analizați și celelalte subiecte în mod similar.*

Tabelul 9.4

Analiza subiectelor

Firma	Scor atribuit	Preț (mil. lei)	Scor ideal	Service (ani)	Scor final
Alfa	100	30	0	2	0
Beta	80	25	40	2,5	20
Gama	40	20	70	3	40'
Delta	0	15	90	4	70
Oferta ideală		10	100	5	100

4. **Clasificarea preliminară a subiectelor.** Grupați rezultatele cele mai proaste ale tuturor subiectelor. Pentru fiecare subiect, gândiți-vă câtă satisfacție ar produce mutarea de la cel mai prost rezultat la cel mai bun. Apoi uitați-vă la toate subiectele și vedeți pentru care dintre ele mutarea aceasta ar avea cel mai mare impact asupra satisfacției generale de la negociere. Acesta este subiectul dumneavoastră de vîrf. Apoi identificați pentru care subiect trecerea de la cel mai prost rezultat la cel mai bun ar avea impactul cu forță imediat următoare. Acesta este subiectul clasat pe locul doi. Continuați în același mod cu toate subiectele.

Acum urmează atribuirea de ponderi fiecărui subiect. Există mai multe metode pentru a realiza acest lucru. O metodă relativ simplă este aceea de a atribui subiectului clasat pe locul întâi un scor de 1,00. Apoi comparați mutarea de la cel mai prost rezultat la cel mai bun, în cazul subiectului situat pe locul doi, cu aceeași deplasare în cazul subiectului numărul unu. Dacă această mutare este aproape la fel de dezirabilă, acordați un scor înalt (de exemplu, 0,80 sau 80%); dacă este doar pe jumătate la fel de dorit, acordați un scor mediu (de exemplu, 0,50 sau 50%). Faceți acest lucru pentru toate subiectele.

Exemplu: *Trecerea de la firma cea mai puțin dorită, Delta, la Alfa vă dă satisfacția cea mai mare. Deci firma producătoare este cel mai important subiect și îi acordați un scor preliminar de 1,00. Trecerea situată pe locul următor ca importanță este aceea de la un preț de 30 de milioane la unul de 10 milioane, dar nu este la fel de important ca firma, deci îi acordați un scor de 0,60. Trecerea de la un service de un an la unul de 5 ani este aproape la fel de importantă ca și prețul, așa încît îi acordați 0,50 puncte.*

5. **Convertirea la o scală-standard.** Adunați punctele pe care le-ați atribuit subiectelor (în exemplul nostru, $1,00+0,60+0,50=2,10$). Împărțiți punctele acordate fiecărui subiect la totalul obținut (exemplu: $1,00:2,10$, $0,60:2,10$ și așa mai departe). În acest moment ați convertit toate punctele la o scală-standard, al cărei total este 1,00 și care reflectă greutatea relativă a acestora (de exemplu: firma producătoare a căpătat o greutate de 0,48).

6. **Standardizarea.** În final, faceți produsul dintre greutatea normalizată a fiecărui subiect și valoarea atribuită fiecărui rezultat al subiectului respectiv. Aceasta vă oferă un scor standardizat pentru fiecare rezultat. Acum toate combinațiile posibile de rezultate pot fi comparate între ele, precum și cu setul ideal și cu cel mai puțin dorit de rezultate.

Rezultatele finale sînt prezentate în *tabelul 9.5*. Dacă oferta firmei *Alfa* ar fi 25 de milioane și service-ul de 2 ani, iar cea a firmei *Beta* – de 30 milioane și service-ul de 5 ani, pe care ați alege-o?

Tabelul 9.5

Rezultatele finale

<i>Firma</i>	<i>Calificativul</i>		1,00	$1,00/2,10=0,48$	
Alfa	Cea mai bună	100			48
Beta		80			38
Gama		40			19
Delta	Cea mai proastă	0			0
<i>Pretul</i>			0,60	$0,60/2,10=0,29$	
30	Cel mai prost	0			0
25		40			11
20		70			20
15		90			26
10	Cel mai bun	100			29
<i>Service-ul</i>			0,50	$0,50/2,10=0,24$	
2	Cel mai prost	0			0
2,5		20			5
3		40			10
4		70			17
5	Cel mai bun	100			24

Verificarea modelului construit. Înainte de a vă baza pe modelul elaborat, acesta trebuie testat. În primul rând, luați în calcul schimbările între rezultatele diferitelor subiecte pe care acestea le implică. În al doilea rând, generați cu ajutorul lui câteva seturi de aranjamente și verificați dacă preferințele implicate de model se suprapun cu preferințele dumneavoastră directe. Dacă nu, ajustați valorile și greutatea pînă cînd preferințele modelului și preferințele dumneavoastră directe converg.

Cînd nu poate fi folosit acest model? Acest model nu poate fi utilizat atunci cînd valoarea pe care o putem atribui unei rezolvări depinde de rezolvarea unui alt subiect sau atunci cînd importanța relativă a două subiecte depinde de valoarea altor subiecte.

9.8. Rolul convorbirilor în procesul de conducere

Convorbirea (conversația) de serviciu este o activitate logică, emoțională, psihologică a unui lucrător sau a unui grup de lucrători cu un scop anumit: a stimula un alt lucrător/grup de lucrători la îndeplinirea unei munci concrete, efectuarea schimbului de păreri.

Convorbirea de serviciu poate îndeplini următoarele funcții:

- pregătirea pentru realizarea unei decizii adoptate;
- controlul și coordonarea după mersul realizării unei hotărâri;
- schimbul de informație dintre conducător și subalterni;
- menținerea contactelor (formale și neformale) în procesul de conducere;
- pregătirea, elaborarea și adoptarea unor decizii noi.

Etapa de pregătire a unei convorbiri

Pentru a ține o conversație de serviciu, conducătorul trebuie să efectueze o *etapă de pregătire*. Durata perioadei de pregătire în mare măsură depinde de durata convorbirii prognozate. De exemplu, un conducător susținea: „*Dacă trebuie să țin o discuție timp de 10 minute, pentru a mă pregăti îmi trebuie o săptămână; pentru o oră – 2 zile; în caz dacă timpul nu este limitat, pot să încep chiar acum*”.

Pentru ca etapa de pregătire să fie eficientă, conducătorul e obligat să respecte 2 reguli:

- 1 – să-și asigure destul timp pentru a se pregăti;
- 2 – să-și întocmească un plan bine chibzuit.

Etapa de pregătire a conducătorului pentru o convorbire poate fi redată printr-o schemă (*figura 9.12*).

Unul din elementele principale ale acestei etape este *planul viitoarei discuții*, însă nu toți specialiștii, conducătorii recunosc necesitatea întocmirii unui asemenea plan. Motivul ar fi că în timpul convorbirii pot apărea situații imprevizibile, care ar putea schimba radical planul elaborat din timp.

Dar anume întocmirea prealabilă a planului are scopul de a micșora posibilitatea apariției acestor momente așteptate. Majoritatea managerilor contemporani anume cu ajutorul unui plan bine chibzuit găsesc imediat ieșire din situațiile imprevizibile (analizează din timp variantele posibile și reacția la ele).

Conducătorul, pregătind planul convorbirii, poate să întocmească câteva variante de planuri:

- *planul strategic* – programa și țelul principal al discuției;
- *planul tactic* – metodele și procedurile concrete de atingere a scopului principal;

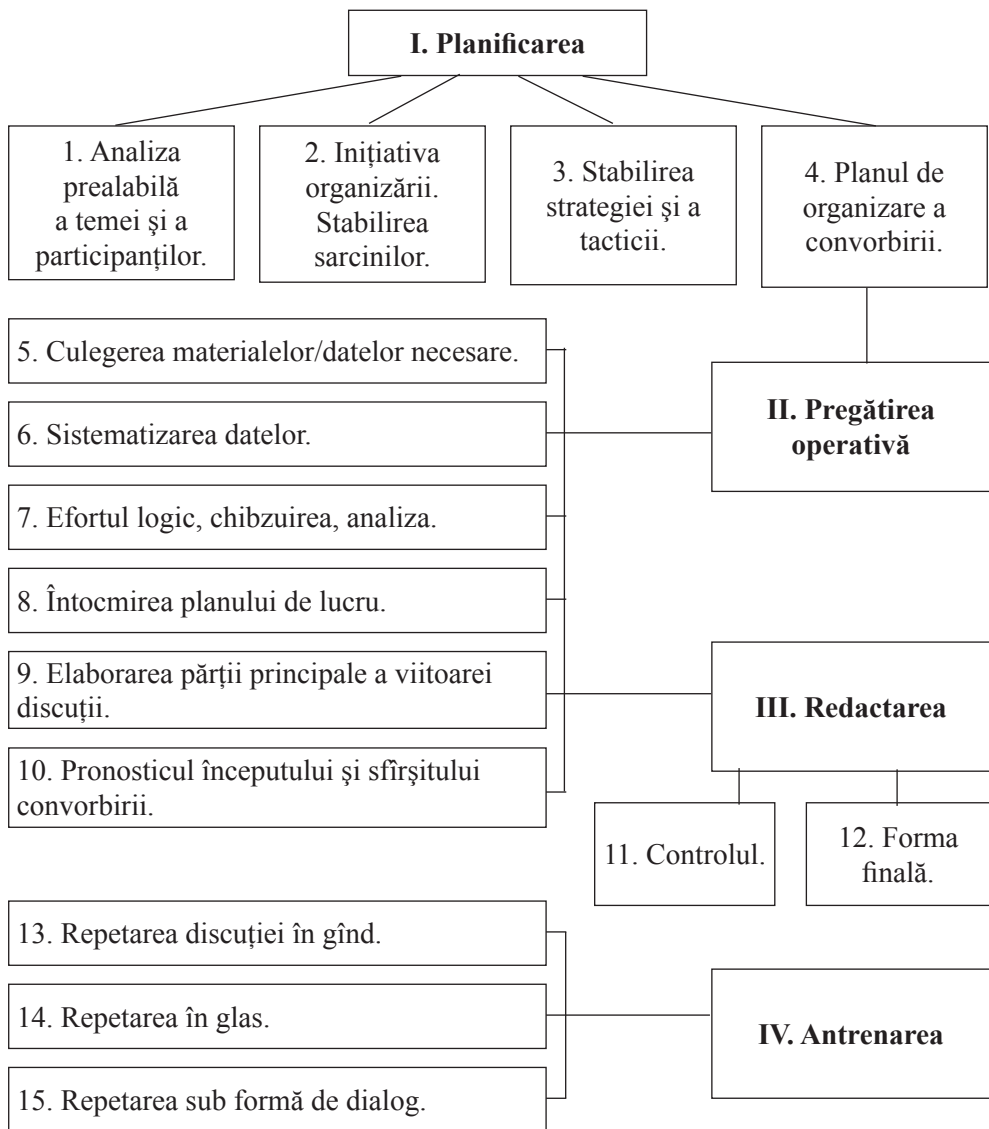


Fig. 9.12. Elementele principale ale etapei de pregătire pentru organizarea convorbirii

- *planul operativ* – activitatea, acțiunea conducătorului în cazul când se schimbă situația;
- *planul de culegere a informației* – se indică sursele de obținere/primire a informației, executorii, timpul;
- *planul de lucru* – se stabilește structura convorbirii;

- *planul de acomodare la interlocutor* – cerințele sale, capacitățile, caracteristicile individuale, temperamentul său, metoda de a vorbi, de a-și expune sugestiile etc.

În procesul de pregătire a planurilor pentru viitoarea discuție, conducătorul trebuie să țină cont de *structura convorbirii*.

Specialistul Predrag Mitici evidențiază următoarele etape ale convorbirii profesionale (de serviciu):

- 1) începutul discuției;
- 2) transmiterea informației;
- 3) argumentarea;
- 4) combaterea, respingerea argumentelor interlocutorului;
- 5) adoptarea deciziei.

E necesar de subliniat că nu toate conversațiile au structura indicată (uneori lipsește etapa 4 – respingerea argumentelor, în cazul în care acestea lipsesc).

La etapa prealabilă trebuie de ținut cont de 10 reguli generale, respectarea cărora permite conducătorului să-și atingă obiectivul în discuție:

- 1) competența și cunoștințele profesionale;
- 2) claritatea expunerii poziției sale, a argumentelor;
- 3) folosirea în convorbire a materialului demonstrativ: tabele, scheme etc.;
- 4) menținerea discuției pe direcția principală – atingerea țelului strategic;
- 5) ritmul discuției, schimbarea lui, creșterea intensității spre finalul discuției;
- 6) repetarea problemelor principale, care necesită o rezolvare cât mai urgentă;
- 7) folosirea elementelor neașteptate pentru interlocutor – „atacul” prin surprindere, neutralizarea;
- 8) conținutul convorbirii trebuie să varieze; sînt necesare unele pauze pentru recreare;
- 9) limita de transmitere a informației – a nu transmite interlocutorului toată informația disponibilă (Voltaire: „*Ești plictisitor cînd povestești tot ce știi*”);
- 10) folosirea unei doze de umor și satiră fină, mai ales în cazul cînd decizia care se va lua este prea convenabilă pentru subaltern/interlocutor.

Începutul conversației, scopurile și metodele

Mulți conducători nu cunosc și nu folosesc în practica lor prima etapă

a convorbirii – începutul ei, ceea ce nu le permite, de multe ori, să obțină rezultatul dorit.

Începutul discuției are rost pentru a obține următoarele rezultate:

- stabilirea contactului cu interlocutorul;
- crearea unei atmosfere normale pentru lucru;
- atragerea atenției interlocutorului la problema ce se va discuta;
- cointeresarea interlocutorului, participarea activă la discuție;
- interceperea inițiativei.

În teoria managementului se cunosc câteva metode tipice, când conducătorul chiar de la începutul convorbirii suferă un eșec, folosind expresii ca: „...*Scuzați-mă dacă v-am deranjat...*”; „...*Aș vrea să mai analizăm încă o dată propunerea mea...*”; „...*Dacă aveți timp, am putea discuta...*”.

La eșec poate conduce și folosirea expresiilor care neglijează interlocutorul, importanța lucrului său: „*Cred că problema D-voastră vom rezolva-o în 5 minute*”; „*Eu mi-am amintit întâmplător și de cazul acesta*”.

În teorie și în practică există foarte multe metode, proceduri de a începe o convorbire. Dintre ele putem evidenția următoarele:

- 1) *metoda de micșorare a tensiunii*: în multe cazuri instrumentul principal poate fi o glumă, un compliment, câteva întrebări de ordin general;
- 2) *metoda de „cîrlig”, pretext sau clenci*: conducătorul explică pe scurt situația creată, căutînd totodată un pretext, clenci pentru a începe discuția – pot fi unele evenimente, chestiuni care cer soluționare imediată etc.;
- 3) *metoda de stimulare a imaginației*: conducătorul aduce la cunoștința subalternului problemele ce se vor discuta și îl impune pe acesta să propună varianta sa de rezolvare;
- 4) *metoda directă*: conducătorul comunică pe scurt cauzele discuției și trece la etapa de realizare a acesteia.

Pentru a atrage atenția interlocutorului, a crea un climat normal, conducătorul trebuie să țină cont de următoarele detalii, „mărunișuri” care îi permit să obțină rezultate mari:

- frazele de introducere se cer a fi clare, laconice, totodată cu un conținut bogat;
- exteriorul conducătorului trebuie să-l predisună pe subaltern la o discuție sinceră;
- este necesară stima față de interlocutor, atenția față de propunerile lui;
- nu trebuie să lipsească complimentele, stimulentele morale (Abraham Lincoln: „*Noi toți sîntem sensibili la complimente*”);

- în timpul discuției este necesar ca șeful să se intereseze de părerea subalternului, să-i ceară sfatul, chiar dacă nu-l va urma.

Etapă de transmitere a informației

Această etapă este o prelungire logică a primei etape și o punte de pregătire pentru cea a argumentării. La această etapă, scopul conducătorului se reduce la rezolvarea următoarelor probleme:

- ce îl interesează pe subaltern/interlocutor;
- descoperirea motivelor și a țelurilor interlocutorului;
- transmiterea către acesta a informației planificate;
- formarea bazei pentru argumentele proprii, punctele de sprijin;
- analiza și controlul poziției (propunerilor ce pot apărea) interlocutorului.

Structura etapei de transmitere a informației e formată din următoarele elemente:

- 1) informarea interlocutorului: generală, specială (cu un scop concret);
- 2) punerea în discuție a chestiunilor, problemelor ce necesită o rezolvare;
- 3) analiza propunerilor subalternului/interlocutorului;
- 4) observarea și urmărirea reacției subalternului la propuneri.

Pentru informarea interlocutorului și evidențierea problemelor principale (1-2), conducătorul poate folosi 5 grupe de întrebări:

I. Întrebări *închise*, care presupun două variante de răspuns: „*da*” și „*nu*”. Cu ajutorul acestor întrebări putem orienta discuția spre un țel concret: „*Acceptați propunerea mea?*” Folosirea unor asemenea întrebări permite conducătorului să afle argumentele pregătite de către interlocutor, pe care el va trebui să le respingă la etapă următoare.

II. Întrebări *deschise*, la care subalternul/interlocutorul nu mai poate răspunde numai „*da*” sau „*nu*”. Sînt întrebări ce conțin cuvintele: *cine, care, cînd, unde, ce, din ce cauză* etc. De exemplu: „*Care este părerea dumneavoastră cu privire la problema dată? Cum ați ajuns la această concluzie? De ce socotiți că e necesar de realizat?*”

Folosirea acestor întrebări îi permite conducătorului:

- să treacă de la monolog la dialog;
- să-l facă pe subaltern să participe activ la discuție;
- subalternul devine un izvor de idei și propuneri care pot fi folosite ori respinse.

III. Întrebări *retorice*, care nu necesită răspunsuri concrete, țelul lor fiind de a pune în discuție alte chestiuni care pînă acum n-au fost rezolvate sau pentru a obține sprijinul din partea subalternului în rezolvarea problemei date: „*Îmi pare că avem aceeași părere despre această problemă*”.

IV. Întrebări *de cotitură*, schimbare bruscă, care îi permit conducătorului să mențină discuția pe direcția dorită, să găsească în poziția interlocutorului părțile vulnerabile, lipsa de argumente: „*Cum Vă imaginați o structură optimă, eficientă în condițiile economiei de piață? Care metode de stimulare ne vor permite să mărim productivitatea și calitatea muncii?*”.

Aceste întrebări, de asemenea, facilitează trecerea de la discutarea unor chestiuni deja rezolvate la altele care s-au ivit în procesul discuției.

V. Întrebări *de gândire*, scopul cărora este:

- crearea unei atmosfere de înțelegere reciprocă;
- impunerea subalternului să se gândească la propunerea conducătorului și la răspunsul său;
- crearea unor schimbări în poziția inițială a interlocutorului, ca să accepte varianta propusă de conducător.

Elementul 3 al etapei de transmitere a informației – analiza propunerilor interlocutorului – este bazat în mare măsură pe capacitatea conducătorului de a asculta interlocutorul. Pentru conducător e important să respecte unele condiții:

1. Nici un gând, nici o idee străină; toată atenția la interlocutor, ținând cont de faptul că viteza gândirii e de 4 ori mai mare decât cea a vorbirii. Conducătorul trebuie să folosească acest „timp liber” pentru analiza critică a propunerilor subalternului.
2. În momentul când îl ascultă pe subaltern, conducătorul nu va chibzui la chestiunea următoare, cu atât mai mult nu va căuta contraargumentele pentru viitorul răspuns.
3. Este necesar de evidențiat principalul din cele auzite, restul informației nu necesită o prelucrare, un efort al gândirii.
4. Atenția trebuie să fie concentrată numai la tema concretă pusă în dezbatere.
5. Unii conducători, în momentul de analiză a propunerilor, comit greșeli tipice:
 - îndepărtarea de la subiectul discuției. Folosind timpul „liber”, ei se gândesc la alte probleme, ceea ce nu le permite să-l înțeleagă pe interlocutor, să folosească ideile lui raționale;
 - încercarea de a reține toate faptele, cifrele cu ajutorul repetării lor în minte. Testele psihologice au demonstrat că cei mai antrenați oameni sînt în stare să memorizeze de prima dată cel mult 5 variante de rezolvare, 5 căi de acțiune într-o problemă;
 - punctele vulnerabile: unii conducători și subalterni au așa-zisele „cuvinte critice” (*marketing, broker, samsar*), care îi scot din starea de

echilibru sufletesc, ducându-i cu gândul la inflație, creșterea prețurilor, micșorarea salariului real etc. La auzul acestor cuvinte critice ei nu mai sînt în stare să-l asculte atent pe interlocutor. Fiecare conducător, specialist trebuie să se debaraseze de aceste puncte vulnerabile cu ajutorul autocontrolului și al autoperfecționării.

Etapa de argumentare

La această etapă obiectivele principale pentru conducător sînt următoarele:

- formularea propriei variante a deciziei;
- schimbarea (în cazurile necesare) deciziei planificate;
- elaborarea noii decizii.

În momentul argumentării conducătorul trebuie să țină cont de următoarele sfaturi teoretice (logice și retorice):

- argumentele să fie clare, simple, concrete, convingătoare;
- ritmul argumentării să corespundă temperamentului individual al interlocutorului;
- argumentarea să fie corectă față de personalitatea subalternului; să fie recunoscută poziția lui;
- să nu folosească cuvinte și fraze neprofesionale;
- argumentările să fie cît se poate de bine ilustrate: un tabel, un desen este mai prețios decît 1000 de cuvinte.

Argumentarea ca etapă a convorbirii poate fi divizată în 2 elemente: *argumentarea propriu-zisă* și *contraargumentarea*, în caz de respingere a argumentelor propuse de interlocutor. Fiecare conducător poate folosi 12 metode pentru argumentarea sa și pentru a respinge argumentele interlocutorului (nu toate din ele se recomandă a fi folosite, însă e necesar să fie cunoscute).

Metode retorice de argumentare:

1. *Metoda fundamentală* – cu o voce calmă, clar și concis se va argumenta poziția proprie, folosind cifre, fapte concrete (se întîlnește în practică);
2. *Metoda de folosire a contradicțiilor* – în argumentele interlocutorului se vor căuta punctele slabe, contradicțiile și se vor folosi în contraargumentele proprii;
3. *Metoda de argumentare treptată* (metoda „melcului”) – decizia prognozată este segmentată în mai multe părți și fiecare parte e demonstrată și argumentată;
4. *Metoda de comparații* – se compară varianta proprie cu cea a interlocutorului;

5. *Metoda „da” sau „nu”* – se recunosc părțile puternice, de neclintit ale argumentelor interlocutorului („da”), după aceea se evidențiază părțile slabe („nu”);
6. *Metoda „fragmentelor”* – argumentele interlocutorului se împart în minte în segmente, se contraargumentează părțile slab argumentate;
7. *Metoda „bumerangului”* – folosirea argumentelor interlocutorului pentru a-l contrazice;
8. *Metoda de ignorare*: în cazul cînd nu pot fi contrazise argumentele interlocutorului, ele pot fi, pur și simplu, ignorate, „neauzite”, iar interlocutorul poate fi îndreptat cu ajutorul întrebărilor pe altă cale de discuție;
9. *Metoda de schimbare a centrului de greutate* – conducătorul, în funcție de situație, poate înlocui o variantă de decizie cu alta (în prealabil pronosticată);
10. *Metoda „cameleonului”* – în cazul cînd conducătorul simte că nu va reuși să-l convingă pe interlocutor, el schimbă tema discuției cu o temă neutră;
11. *Metoda de chestionare*: cu ajutorul întrebărilor, conducătorul află poziția interlocutorului; în timpul cît acesta răspunde la întrebări, caută argumentele și contraargumentele necesare;
12. *Metoda „iluziei”* – conducătorul recunoaște, la prima vedere, temporar argumentele, poziția interlocutorului, însă la un moment dat, pe neașteptate, își schimbă brusc părerea, poziția.

În teorie se cunosc, de asemenea, metode „speculative”, neobligatorii, care pot fi folosite numai în momentele critice. Prezentăm următoarele proceduri speculative:

1. *Procedura „exagerării”* – poziția interlocutorului se redă în așa fel încît părțile argumentate să fie micșorate, iar cele slabe – mărite (artificial);
2. *Procedura „bancului”* – argumentele subalternului pot fi respinse cu ajutorul unui banc. Dacă interlocutorul folosește această metodă, răspundeți cu aceeași monedă; dacă nu sînteți în stare, nu vă rămîine decît să-l apreciați pe interlocutor;
3. *Procedura „autorității”* – pentru a demonstra superioritatea argumentelor sale, sînt citate personalități renumite – filozofi, conducători de state, guverne etc.;
4. *Procedura „de discreditare”* – dacă nu puteți respinge argumentele interlocutorului, încercați să-l intimidați cu niște aluzii nu chiar

corecte, cu ceva foarte personal. Dacă această metodă se aplică în raport cu dumneavoastră, ignorați-o complet;

5. *Procedura izolării* – din poziția interlocutorului se „smulg” unele părți incomplete, logic neterminate și sînt tratate ca poziția sa de bază;
6. *Procedura de schimbare a direcției discuției* – prin ocolirea zonelor de conflict, discutarea altor probleme;
7. *Procedura de inducere în eroare* – se oferă o informație neclară, ne-definită, cu subînțelesuri, ca interlocutorul să nu poată găsi „ieșire”, argumente;
8. *Procedura de „amîinare”* – se cîștigă timpul necesar pentru a pregăti contraargumentele: se repetă întrebările deja discutate, variantele deja aprobate;
9. *Procedura „apelării”* – încercați să apelați la interlocutor pentru a fi înțeles: „Ce ați face Dumneavoastră?”, „Înțeleg, însă cum ați proceda Dumneavoastră?”;
10. *Procedura „întrebărilor-capcane”* – interlocutorul, răspunzând „da” la prima întrebare, este nevoit să accepte și varianta finală.

Metodele și procedurile utilizate la etapa de argumentare și contraargumentare sînt bazate pe o anumită tactică și anume:

- folosirea argumentelor în funcție de situație și de interlocutor;
- alegerea metodei optime;
- încercarea de a ocoli conflictele. Pentru aceasta, problemele critice trebuie abordate la începutul sau la sfîrșitul convorbirii, chestiunile mai „delicate” pot fi discutate în prealabil, „între patru ochi”, dacă la ședință vor participa mai mulți lucrători; în unele cazuri se cere o întrerupere pentru „răcire” și calmare;
- stimularea interesului interlocutorului în discuția dată;
- folosirea argumentării duble: avantajele noastre – dezavantajele lui;
- personificarea argumentării: întrebări concrete puse persoanei cu care discutați;
- generozitatea celor discutate și argumentate;
- folosirea contraargumentelor.

Etapa de neutralizare a replicilor și observațiilor

La etapa de neutralizare a propunerilor interlocutorului fiecare conducător rezolvă următoarele probleme:

- delimitarea (în gînd) a propunerilor interlocutorului;
- analiza acestor părți, evidențierea și folosirea punctelor vulnerabile;
- neutralizarea observațiilor interlocutorului;
- contrazicerea propunerilor interlocutorului.

E necesar de menționat că, deși această etapă la prima vedere seamănă cu cea de argumentare și (mai ales) contraargumentare, între ele există o deosebire esențială, care va fi descrisă în continuare.

Obiectivele managerului

Reguli care trebuie respectate la etapa de argumentare/contraargumentare și neutralizare:

- Argumentele trebuie să fie clare, simple, concise, convingătoare, concrete.
- Tempoul argumentării trebuie să corespundă temperamentului individual al interlocutorului.
- Argumentele se cer a fi corecte față de persoana interlocutorului.
- Ilustrarea argumentării prin scheme, tabele etc.

Deosebirea dintre argumentare și neutralizare:

1. *După destinație* – contraargumentarea se folosește ca un mijloc de a-l împiedica pe interlocutor să-și propună varianta sa, de a nu-i permite să preia inițiativa. La etapa de neutralizare interlocutorul, în linii generale, de acum a acceptat propunerea conducătorului și încearcă să-și schimbe, într-o oarecare măsură, decizia luată.

2. *După maniera, stilul de tratare* – în timp ce contraargumentarea se bazează pe logică, argumente, fapte, cifre, neutralizarea se bazează pe metode și proceduri emoționale, psihologice.

Conducătorul, pentru a folosi metodele de neutralizare, este obligat să cunoască cauzele pretextelor, observațiilor, replicilor subalternului.

Tipurile principale de observații, replici ale interlocutorului:

1. *Reacția de apărare*, când subalternul ori n-a înțeles argumentele conducătorului, ori, pur și simplu, nu vrea să accepte definitiv varianta propusă de acesta;

2. *Reacția sportivă* – interlocutorul acceptă varianta propusă de conducător, însă vrea să lupte pînă la urmă, să se pregătească de lupta viitoare, caută la conducător părțile slabe, vulnerabile;

3. *Reacția tactică* – cu ajutorul observațiilor, replicilor, interlocutorul vrea să cîștige timp, pentru a pregăti niște argumente noi. În procesul discuției pot să apară și să fie folosite de către interlocutor următoarele tipuri de observații, pretexte, replici:

I. *Observațiile nespuse (mute)*: când interlocutorul n-a făcut nici o observație, nu vrea să expună observațiile sau se teme de pedeapsă, conducătorul e dator:

- a. să analizeze reacția subalternului – după exteriorul său se poate observa că nu este de acord, că vrea să spună ceva;
- b. să caute pricina că subalternul n-a fost sincer;
- c. să dialogheze cu subalternul pentru a afla observațiile lui.

II. *Pretextele* – după conținutul lor, acestea nu coincid logic cu întrebarea discutată, cu varianta propusă de către conducător; se folosesc de către interlocutor pentru a întrerupe discuția. Cauza recurgerii la pretexte constă în faptul că n-a fost bine pregătită etapa de argumentare și de contraargumentare.

III. *Observațiile agresive* sînt bazate, în majoritatea cazurilor, pe factori psihologici, emoționali, cînd interlocutorul nu-l suportă pe conducător; „*N-am să fac!*”.

IV. *Observațiile ironice*, răutăcioase sînt cauzate de starea sufletească a subalternului, de dispoziția rea. În acest caz, conducătorul recurge la o glumă sau ignoră observațiile caustice ale interlocutorului.

V. *Observațiile pentru a primi informația necesară*. La asemenea observații se recurge în cazul cînd subalternul este de acord în general cu conducătorul, acceptă propunerea lui, însă dorește să afle o informație suplimentară, să clarifice momentele neclare pentru sine.

VI. *Tendința de a se evidenția* – interlocutorul vrea să demonstreze că are opinia sa în problema dată și că va îndeplini varianta propusă de către conducător doar pentru că este obligat să o facă.

VII. *Observațiile subiective* – cu ajutorul lor interlocutorul vrea să demonstreze că acest caz este unic, ieșit din comun și nu poate fi rezolvat atît de ușor și simplu, deoarece conducătorul n-a putut să-și argumenteze propunerile. E necesar a-l interesa pe subaltern în rezolvarea problemei.

VIII. *Observațiile obiective* – cu ajutorul lor subalternul vrea să înțeleagă ce are de îndeplinit, să concretizeze unele detalii.

IX. *Observațiile „finale”* sînt ultima încercare de a cîștiga timp pentru a nu realiza varianta propusă de conducător.

Pentru a neutraliza observațiile interlocutorului, conducătorul îndeplinește următoarele operații și proceduri:

1. Localizarea, aprecierea tipului observației sau a replicii.
2. Alegerea metodei de neutralizare.
3. Alegerea tacticii de neutralizare.
4. Nu se recomandă a folosi neutralizarea cu o tonalitate ridicată, brută, replici de timp: „*Nu aveți dreptate*”, „*Am avut în vedere absolut altceva*”, „*Nu aveți nici un motiv de a refuza*”.
5. În procesul de neutralizare, conducătorul nu trebuie să uite de stima față de interlocutor. Fiecare replică, observație trebuie ascultată cu calm, fără prea mari emoții.

6. Replicile interlocutorului, adresate cu scopul de a-și păstra autoritatea, prestigiul, trebuie să fie recunoscute și chiar stimulate.
7. Răspunsurile la replici și observații trebuie să fie laconice. Nu are rost reluarea discuției.
8. Controlul asupra reacției interlocutorului: cu ajutorul unor întrebări, conducătorul poate să aprecieze dacă subalternul a acceptat sau nu propunerile lui.
9. Conducătorul în nici un caz nu are dreptul să neutralizeze replicile și observațiile interlocutorului pe un ton disprețuitor, să-și demonstreze superioritatea.
10. Conducătorul poate să practice neutralizarea în patru situații:
 - a) pînă la încercările interlocutorului de a face observații; să-l anticipeze pe interlocutor;
 - b) îndată după replica interlocutorului;
 - c) după ce și-a rezervat un oarecare timp pentru a chibzui;
 - d) niciodată, dacă observațiile sînt provocatoare, răutăcioase.

Adoptarea deciziei

La această etapă conducătorul rezolvă următoarele probleme:

- realizarea, atingerea scopului strategic inițial;
- asigurarea unei atmosfere normale în finalul discuției;
- interesarea interlocutorului în realizarea deciziei luate;
- întocmirea rezumatului, generalizarea celor discutate.

Conducătorul trebuie să țină minte că anume sfîrșitul conversației (ca și începutul ei) se memorizează cel mai bine de către participanți. De aceea, fiecare conducător, pentru a evidenția această etapă, trebuie să cunoască și să utilizeze cîteva formule stereotipe: „*Să facem unele totaluri*”, „*La sfîrșitul discuției ...*”.

Pentru a trece la ultima etapă, conducătorul trebuie să fie convins că:

- discuția a fost reușită: subalternul a înțeles ideea principală, scopul discuției date;
- poziția sa a fost argumentată;
- la întrebările interlocutorului au fost date răspunsuri satisfăcătoare;
- a reușit să neutralizeze replicile și observațiile subalternului;
- a găsit tonul, metoda, tactica eficientă pentru discuție;
- subalternul s-a arătat interesat de realizarea deciziei propuse.

Orice finalizare e necesar să conțină și varianta de retragere. În cazul în care conducătorul n-a fost în stare să-și realizeze scopul propus, el trebuie să folosească o cale de retragere, pronosticată din timp.

PROCESUL DE DIRIJARE

- *Caracteristica generală a procesului de dirijare*
- *Condițiile și particularitățile procesului de dirijare*
- *Cerințele dirijării*
- *Munca de dirijare în condițiile actuale*

10.1. Caracteristica generală a procesului de dirijare

Conform teoriei manageriale, dirijarea este examinată ca un proces. Anume procesul de dirijare asigură funcționarea sistemului, deoarece în orice sistem autoadministrat există mecanisme care realizează și reglementează acțiunea asupra componentelor lui, coordonează funcționarea lor, reglează interacțiunea sistemului cu factorii din exterior. Totodată, prin *proces de dirijare* trebuie de înțeles totalitatea operațiilor interdependente, realizate conform unei anumite tehnologii de către conducători, specialiști și angajați în mod manual sau cu ajutorul diverselor metode, sisteme automatizate și a unor mijloace tehnice separate.

Din definiția procesului de dirijare rezultă că el este alcătuit din totalitatea operațiilor de dirijare, setul cărora trebuie să fie determinat de concretețea și specificul lor în funcție de statutul funcțional, nivelul ierarhic și particularitatea situației de administrare a problemei soluționate. Pentru un sistem al asistenței medicale *operația de dirijare* reprezintă o acțiune rațională terminată sau un șir de asemenea acțiuni, orientate spre executarea unei anumite sarcini cu caracter organizatoric, medical, economic, social etc. Astfel, operația de dirijare pentru o persoană oficială este un element de muncă, o componentă a unei abilități a colaboratorului aparatului de administrare.

Se pot evidenția trei tipuri de bază ale operațiilor de dirijare (*figura 10.1*).

Așadar, operațiile de dirijare pot fi consecutive, paralele și paralele-consecutive.

Consecutive sînt operațiile în cazul cărora fiecare operație următoare este posibilă numai după executarea celei precedente; *operațiile paralele* constau în executarea paralelă, în același timp, a unora și acelorași operații de către două grupuri de executori; *operațiile consecutiv-paralele* prevăd cumularea parțială a operațiilor.

În practica de administrare există toate tipurile de operații de dirijare și îmbinările lor. Astfel, pregătirea deciziilor sau a altor documente în aparatul administrativ poate fi realizată conform următoarelor variante:

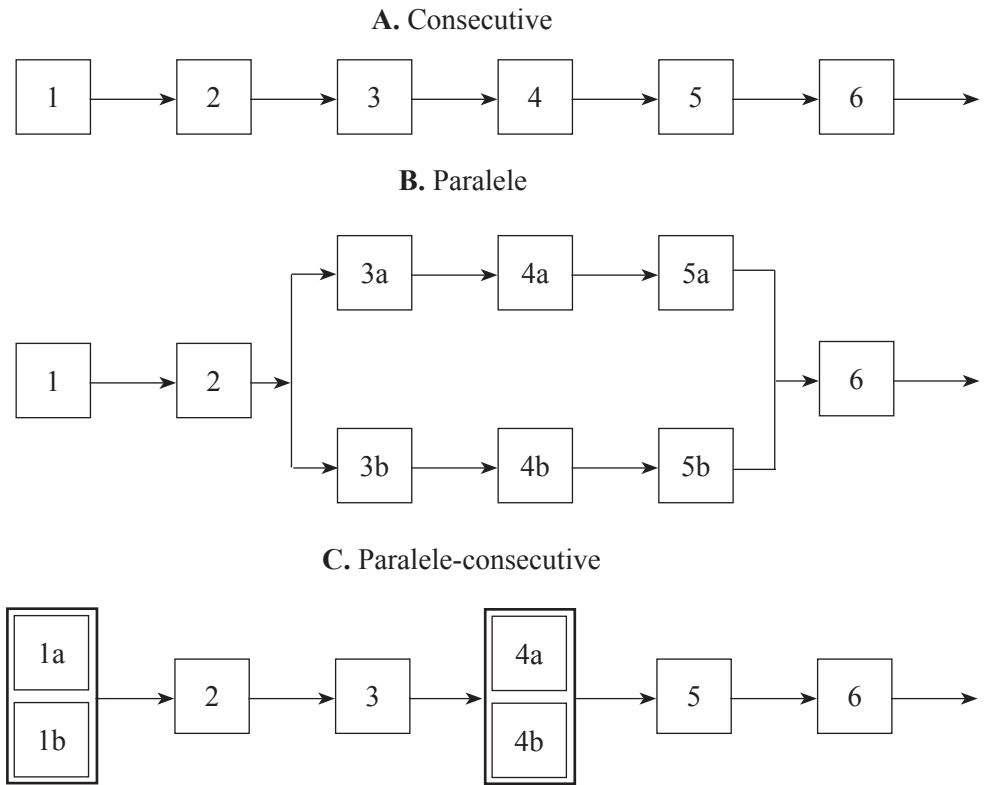


Fig. 10.1. Tipurile de bază ale operațiilor de dirijare

- *consecutivă* – studierea situației, formarea conceptului, concretizarea sarcinii pentru executant, pregătirea variantelor deciziei, alegerea și aprobarea deciziei, executarea și controlul asupra executării ei, face-rea totalurilor etc.;
- *paralelă* – studierea situației, formarea conceptului, concretizarea sarcinii executanților (una și aceeași sarcină pentru doi sau mai mulți execu-tanți, grupuri de lucru sau colective), pregătirea de către executanți a variantelor lor de soluție, discuția (conform metodicii de votare „pro” sau „contra”, discuția în colectiv, în cadrul jocurilor de afaceri sau si-tuaționale), selectarea și aprobarea deciziei, totalizarea etc.;
- *paralelă-consecutivă* – înaintarea propunerilor, spre exemplu, de către adjuncții medicului-șef, studierea propunerilor, concretizarea sarcinilor executanților de către conducător în baza unei analize aprofundate, fi-nisarea de către executanți a propriilor variante de decizie, discutarea variantelor precizate ale hotărârii prezentate de executanți, aprobarea va-

riantei optime (coordonate) a deciziei, pregătirea pentru lansare, executarea și controlul asupra executării deciziei, totalizarea etc.

În procesul de dirijare realizarea operațiilor se execută conform unei anumite tehnologii. Prin noțiunea de *tehnologie* trebuie de înțeles un sistem de operații și proceduri (de ordine informațională, logico-rațională, de calcul și de organizare) executat într-o anumită consecutivitate și îmbinare, manual sau cu utilizarea mijloacelor tehnice.

În cadrul procesului de dirijare pot exista o mulțime de combinații de operații și consecutivități ale executării lor. Ele se încadrează în conținutul general al procesului de dirijare și totodată reflectă condițiile specifice de obținere a eficienței administrării, de economie a timpului, de utilizare a resurselor etc. În acest caz se vorbește despre o tehnologie a administrării, care trebuie elaborată ținându-se cont de condițiile concrete, de rezultatul presupus și legitățile generale ale procesului de dirijare. Pot fi formulate câteva **principii de construire a tehnologiei de dirijare**:

1. *Principiul utilizării normative a resurselor* (cuantificarea dirijării, dozarea resurselor pentru elaborarea deciziilor de anumit tip). Orice activitate, inclusiv cea de dirijare, este limitată de o anumită mărime, componentă și structură ale resurselor. Executarea oricăror operații este legată de utilizarea resurselor, distribuția cărora pe operații și etape determină eficiența ei.

2. *Principiul asigurării informaționale raționale a dirijării*, care privește operațiile informaționale legate de căutarea, obținerea, prelucrarea, transmiterea informației. Schemele tehnologice trebuie construite astfel încât la executarea operațiilor informația necesară să fie maxim accesibilă și caracteristicile ei de volum să fie reglate după criteriile de importanță.

3. *Principiul economiei de timp*. Influența asupra dirijării pe măsura realizării operațiilor se desfășoară în timp, fiind posibile diverse variante de caracteristici temporale ale tehnologiei conducerii. În condițiile actuale, economia de timp devine unul din principalii factori ai eficienței administrării, care determină promptitudinea deciziilor și ritmicitatea proceselor de administrare.

4. *Principiul intensificării*, care constă în cerința de a utiliza cât mai deplin resursele, a reduce pierderile lor și a raționaliza mărimea rezervelor lor. Aceasta se referă la toate tipurile de resurse, dar cea mai mare importanță acest principiu o are pentru utilizarea resurselor medicale, tehnice, umane, financiare.

5. *Principiul integrării tehnologiei de dirijare în cadrul funcționării generale a sistemului de administrare*. În procesele de conducere sînt elaborate decizii de administrare și totodată sînt utilizate diferite scheme tehnologice (simple sau complexe, lineare sau ramificate, strict consecutive sau recurente

etc.). Dirijarea va fi eficientă dacă se va obține integrarea diverselor scheme tehnologice. Metodologia și organizarea dirijării, repartizarea funcțiilor în sistemul de conducere, structura administrării, sistemul de motivare a personalului, reglementarea gradului de centralizare a administrării (delegarea împuternicirilor), strategia dirijării și utilizarea tehnologiilor informaționale constituie factorii care favorizează obținerea integrării.

În tehnologia dirijării un rol important îl are interacțiunea dintre segmentele sistemului de dirijare. Există metodici pentru planificarea de rețea, care oferă posibilitatea de a găsi o variantă rațională a unei asemenea interacțiuni.

Tehnologia dirijării este o abilitate și o măiestrie, un set de mijloace și metode pentru realizarea unei acțiuni administrative orientate. Această tehnologie include totalitatea metodelor și mijloacelor de colectare și prelucrare a informației; procedee de influență eficientă asupra angajaților; principii, legi și legități de organizare și administrare; sisteme de control.

Obiectivele de bază ale tehnologiei dirijării sînt omul, organizația, societatea.

În cadrul unei singure organizații mari pot fi aplicate diverse tehnologii de dirijare, ba chiar și îmbinări ale acestora. Regulatorul de bază al utilizării tehnologiei de dirijare îl constituie metodele de conducere orientată. În *figura 10.2* sînt reprezentate variante ale utilizării comune a tehnologiei de dirijare.

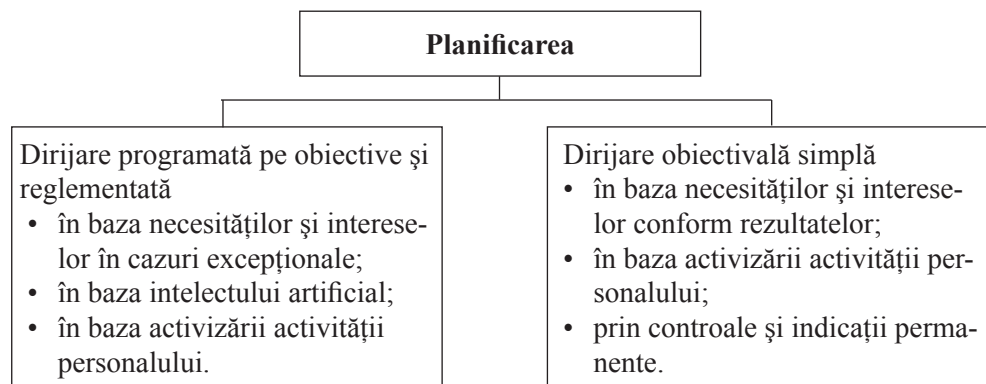


Fig. 10.2. Distribuția tehnologiilor de dirijare

Îmbinările de tehnologii de dirijare personale în cadrul unui singur sistem constituie tehnologii inovatoare de avansare a organizațiilor. Avansările acestea de obicei sînt de scurtă durată. Ele sînt realizate de un grup alcătuit din 7-15 specialiști pe parcursul a 3-10 zile o dată la 3-5 ani, în funcție de nivelul dorit al rezultatelor și nivelul de pregătire administrativă a specialiștilor.

Metodica acestor avansări este realizată în organizații pentru finisarea metodicii de trecere, de exemplu, la noi scheme de administrare a activității de dirijare, deoarece cele vechi nu mai corespund noilor condiții social-economice (relațiilor de piață, noilor forme de proprietate etc.) sau tipurilor de servicii medicale care pierd treptat din cererea populației. În această situație conducerea decide de a trece la un model optimizat de dirijare, la o tehnologie medicală nouă, de perspectivă sau la un nou tip de servicii medicale. De obicei, acesta este un proces foarte dureros atât din punct de vedere tehnologic, cât și tehnic, și social. Pentru a prevedea posibilele complicații, se elaborează un plan de măsuri și se modelează în organizații, se realizează traininguri instructive la care participă toți conducătorii funcționali și cea mai mare parte a lucrătorilor medicali. Instituția sau serviciul medical, conform planurilor și metodicilor elaborate, încep munca de trecere la noile tehnologii medicale sau de dirijare (timp de 5-7 zile). În acest scop sînt emise ordine cu un indice special pentru anularea ulterioară a acestor tehnologii; pentru durata trainingului sînt disponibilizați unii angajați; este mutată în alte locuri o parte din echipament; se stabilesc noi relații (atît pe orizontală, cât și pe verticală); este creat un grup provizoriu de dezvoltare a sistemului; sînt elaborate relații cu publicul etc.

Ulterior sistemul revine la pozițiile inițiale, conducerea, în conformitate cu rezultatele trainingului, adoptă decizii deja mai echilibrate și mai fondate, iar personalul reacționează mai calm la implementarea inovațiilor.

Pentru ca conducătorul să se orienteze mai ușor în selectarea unor tehnologii de dirijare pentru organizație, el poate folosi tabelele cu seturi de situații care necesită utilizarea tehnologiei respective. Acestea acoperă doar un număr mic de situații care se pot întîlni realmente în organizații. Notînd în fiecare tabel prezența unora dintre situațiile stabile, conducătorii interesați vor putea evalua situația generală în organizația lor și vor alcătui un plan de acțiuni. Astfel, în cazul a trei și mai multe situații prevăzute în tabelul respectiv, conducătorului i se recomandă să aplice în mod activ tehnologia de dirijare indicată de tabel.

Dacă în organizație există una sau două situații semnalate în tabel, conducătorul trebuie să cugete asupra posibilității de utilizare a tehnologiei concrete. În cazul cînd mai mult de trei tabele îi recomandă să aplice activ o tehnologie de dirijare concretă, în organizație este nevoie de organizat o instruire sau un training de avansare adecvate tehnologiei indicate.

Tehnologia de dirijare în cazuri excepționale este recomandată pentru organizațiile care funcționează sau conform unei tehnologii reglementate rigid, sau care au o structură de administrare bazată pe încredere (funcțională).

Tehnologia *reglementată rigid* prevede o distribuție distinctă a funcțiilor de administrare și de producție, interacțiunea cu superiorii și colectivul. *Structura de dirijare bazată pe încredere* este un fenomen al economiei de piață. Ea se formează la crearea unei organizații noi (instituție medicală privată, întreprindere medicală etc.), în care fondatorii sînt legați prin relații de prietenie sau de familie; fondatorii sau lucrătorii pot executa toate tipurile de activități profesionale.

Această tehnologie de dirijare este realizată eficient de schema inelară de relații organizaționale. De exemplu, patru persoane – prieteni vechi – au decis să înființeze o instituție medicală privată pentru acordarea asistenței medicale oftalmologice unui anumit contingent de pacienți. Unul dintre ei se descurcă bine în oftalmologie, altul poate organiza un flux suficient de pacienți, cel de-al treilea cunoaște bine computerele și tehnologiile informaționale și poate executa munca de evidență și contabilitate; cel de-al patrulea are aptitudini de designer și poate asigura perfectarea actelor organizației. Astfel, fiecare dintre ei poate executa în mod profesional partea sa de sarcină din funcțiile organizației. Unul din cei patru trebuie să fie ales în mod formal în funcția de director. În felul acesta activitatea sa administrativă internă trebuie limitată la minimum. Altfel pot apărea conflicte persistente.

Tehnologia de dirijare bazată pe activitatea intensă a personalului se realizează prin *stimulare* (morală și materială) și *mobilizare*.

Stimularea la nivelul satisfacerii nevoilor materiale de bază (alimentație, îmbrăcăminte, locuință) formează eficiența minimă a muncii. La această etapă stimulentele morale nu au, practic, nici un rol. Stimularea la nivelul satisfacerii necesităților sociale de bază soluționează problema sporirii eficienței muncii pînă la punctul critic *A*, determinat de posibilitățile fizice ale persoanei. Stimulentele morale au în cazul acesta un rol secundar, sporind nesemnificativ eficiența. Stimularea la nivelul satisfacerii intereselor materiale și sociale modifică starea emoțională a lucrătorului, îi oferă „a doua respirație”.

Mobilizarea constă în formarea la lucrător, în baza valorilor morale umane, a unei atitudini față de organizarea unor noi forțe motrice pentru obținerea obiectivelor propuse.

Productivitatea muncii persoanei depinde în mare măsură de starea ei emoțională, de dispoziție. Gestionarea acestei stări este sarcina de bază a tehnologiei în discuție.

Tehnologia de dirijare în baza necesităților și intereselor se sprijină pe stimularea activității persoanei prin intermediul necesităților și intereselor ei. Această tehnologie asigură interacțiunea dintre sistemul de administrare și cel administrat. Ea este recomandată pentru organizații din regiuni nu prea mari

(orașe mici, orașele etc.), activitatea cărora influențează esențial infrastructura municipală. Teoria necesităților cere de la conducători să realizeze relații de dirijare numai prin intermediul intereselor și necesităților, deoarece alte influențe conduc la acțiuni contrare.

Tehnologia de dirijare în funcție de scopuri reprezintă administrarea de anticipare (prevedere) pentru organizații cu un puternic serviciu analitic. La baza acestei tehnologii se află business-planul, alcătuit atât pentru organizații, cât și pentru fiecare lucrător aparte. Se evidențiază trei tipuri de dirijare: simplă pe obiective, programată pe obiective și reglementată.

Dirijarea simplă pe obiective prevede stabilirea de către conducător numai a termenelor și a scopului final al dirijării, fără a se indica mecanismul obținerii lui. Totodată, obiectivul poate fi atins în termenul prevăzut sau mai repede, dar poate și să nu fie atins. Astfel, dirijarea simplă pe obiective oferă o mare libertate pentru decizii de inițiativă luate de subalterni, deși atingerea scopului nu este garantată.

Dirijarea programată pe obiective prevede elaborarea de către conducător a obiectivelor de dirijare și a mecanismului de realizare, precum și a termenelor, ținându-se cont de starea valorilor intermediare ale procesului. În acest caz scopul va fi atins în termenele prevăzute.

În cazul *dirijării reglementate* conducătorul elaborează obiectivul final al dirijării, limitând parametrii și resursele; de exemplu, mișcarea se produce numai în direcția obiectivului în condițiile de limită a resurselor. În acest caz obiectivul neapărat va fi atins, dar în termene care sînt greu de prevăzut din timp.

Dirijarea programată pe obiective și cea reglementată se referă la dirijarea științifică, iar cea simplă pe obiective – la administrarea la nivelul bunului simț („*Am vrut să fac mai bine*”). Dirijarea pe obiective include, de asemenea, o abordare științifică a soluționării problemelor legate de risc (management de risc). Dirijarea riscului cunoaște cinci strategii:

- eschivarea de la activitatea ce conține un anumit risc;
- responsabilitatea de risc cu garantarea compensării depline din contul mijloacelor proprii;
- transmiterea responsabilității pentru risc unei alte persoane; de exemplu, asigurătorului;
- reducerea posibilelor consecințe negative ale riscului cu ajutorul unor măsuri preventive; de exemplu, crearea sistemului de stingere a incendiilor, a unei rezerve intangibile de materie primă, de formare a rezervei de medicamente etc.;
- miza pe risc, utilizarea tuturor resurselor în una din sferele de activitate.

Tehnologia dirijării pe calea controalelor și indicațiilor permanente se bazează pe o planificare rigidă a activității subalternilor și pe focalizarea continuă a atenției conducătorului asupra muncii lor curente. Această tehnologie este eficientă pentru organizații mici, în care autoritatea și profesionalismul conducătorului nu pot fi puse la îndoială; de exemplu, pentru organizațiile științifice, instituțiile noi de învățământ, pentru noile întreprinderi de producere, de prestare a serviciilor sau pentru organizații unde activează în bază de contract manageri-consultanți.

Tehnologia se realizează în trei forme: cea de *mentor permanent* (aflarea continuă a lucrătorului în câmpul atenției conducătorului sau specialistului); *forme colective de instruire, asociate cu un control individual*; *controlul periodic* (executarea de către conducător sau un specialist a controalelor de regulament, convorbiri și analiza situației). De obicei, o asemenea tehnologie are un caracter provizoriu, pînă cînd personalul respectiv atinge nivelul necesar de calificare.

Fiecare operație de dirijare necesită, în afara de tehnologia sa, procedurile sale de administrare. *Procedura de dirijare* este un sistem de prescripții realizate consecutiv privind executarea într-o anumită ordine și la gradul reglementat stabilit a operațiilor organizatorice, medicale, sociale, care conduc la soluționarea sarcinilor ce stau în fața sistemului, de exemplu, consecutivitatea acțiunilor de coordonare, semnare a ordinului sau a altor documente.

În literatura de specialitate se întîlnesc și alte definiții ale procesului de dirijare. După cum afirmă G. H. Popov (1985), „*procesul de dirijare este activitatea subiecților de administrare uniți într-o anumită structură (...), orientată spre atingerea obiectivelor de administrare propuse prin realizarea unor anumite funcții și aplicarea metodelor și principiilor de dirijare respective*”.

Practica procesului de dirijare cunoaște asemenea noțiuni ca *relații administrative* și *mecanisme de administrare*. Din păcate, încă nu există o unanimitate de opinii în determinarea acestor noțiuni. Astfel, A. M. Omarov (1980) nu este de acord cu includerea în noțiunea de mecanism de administrare a altor elemente cu excepția celor care asigură elaborarea nemijlocită a deciziilor de dirijare și realizarea lor. Din punctul de vedere al unei asemenea abordări, mecanismul de administrare cuprinde organele, cadrele, fluxurile informaționale, tehnica și metodele de dirijare. În acest caz nu este clar dacă procesul de dirijare este inclus în mecanismul de dirijare și cum se condiționează ele reciproc.

În opinia noastră, toate particularitățile interacțiunii subiectului și obiectului se reflectă în procesul de dirijare, de aceea, dirijarea este un proces de desfășurare dinamică a unui sau altui mecanism de administrare conform

parametrilor și proprietăților sale. Procesul de dirijare reprezintă o ordine de realizare a mecanismului de dirijare. Această ordine însoțește sau, mai precis, asigură acțiunea reală a acestui mecanism. Astfel, procesul de dirijare integrează acțiunile tuturor elementelor mecanismului de dirijare care conduc sistemul la obiectivele finale.

Conținutul dirijării în calitate de proces se dezvăluie în funcțiile sale care reprezintă tipurile de activitate cu ajutorul cărora acționează asupra obiectului gestionat. În afara funcțiilor de dirijare procesul de dirijare nu poate fi reprezentat în volum deplin. Conținutul său într-un sistem concret administrat, adică analiza procesului de dirijare de pe poziții funcționale, alcătuiește baza pentru determinarea și concretizarea volumului de activitate, a conținutului activității pentru fiecare funcție de dirijare, pentru calculul numărului de personal administrativ și modelarea, de exemplu, a aparatelor de dirijare.

Esența procesului de dirijare constă, în final, în organizarea fluxurilor informaționale, adoptarea și executarea deciziilor de administrare. Prin urmare, procesul de dirijare este format dintr-un șir de acțiuni consecutive reciproc legate și are un caracter ciclic, relativ închis. Aceste acțiuni se numesc *faze tehnologice* (M. H. Meskon, 1992) sau *etape tehnologice* (I. I. Ekaterinoslavski, 1982), numărul lor variind în limite mari – de la 2 la 15, în funcție de caracterul sistemului sau al obiectului. Astfel, conform afirmației lui V. L. Deriabin (1983), procesul de dirijare este alcătuit din două faze – elaborarea deciziilor de dirijare și realizarea lor. În opinia lui I. B. Edlinski și a altor cercetători (1985), procesul de dirijare constă din șase etape: identificarea problemelor, examinarea problemelor, elaborarea proiectelor de decizii, adoptarea deciziei de dirijare, realizarea deciziei, analiza eficienței deciziilor.

S. G. Iang (1976) consideră că ar fi rațional de împărțit procesul de dirijare în zece etape: determinarea obiectivelor organizației; identificarea problemelor; studierea problemelor; căutarea deciziei; evaluarea și alegerea deciziei; coordonarea variantei deciziei; aprobarea deciziei; pregătirea pentru punerea în acțiune a deciziei; administrarea aplicării ei; controlul eficienței deciziei.

Având în vedere esența tehnologică și cea funcțională a procesului de dirijare, acesta trebuie examinat în interacțiunea și condiționarea reciprocă pe care le au cele cinci faze tehnologico-funcționale (*figura 10.3*): elaborarea și adoptarea deciziilor de dirijare, planificarea realizării deciziilor de dirijare, finalizarea organizării sistemului de realizare a deciziilor de dirijare, reglarea sistemului pentru realizarea deciziilor de dirijare și controlul. Fiecare dintre fazele procesului de dirijare are tehnologia și funcția sa.

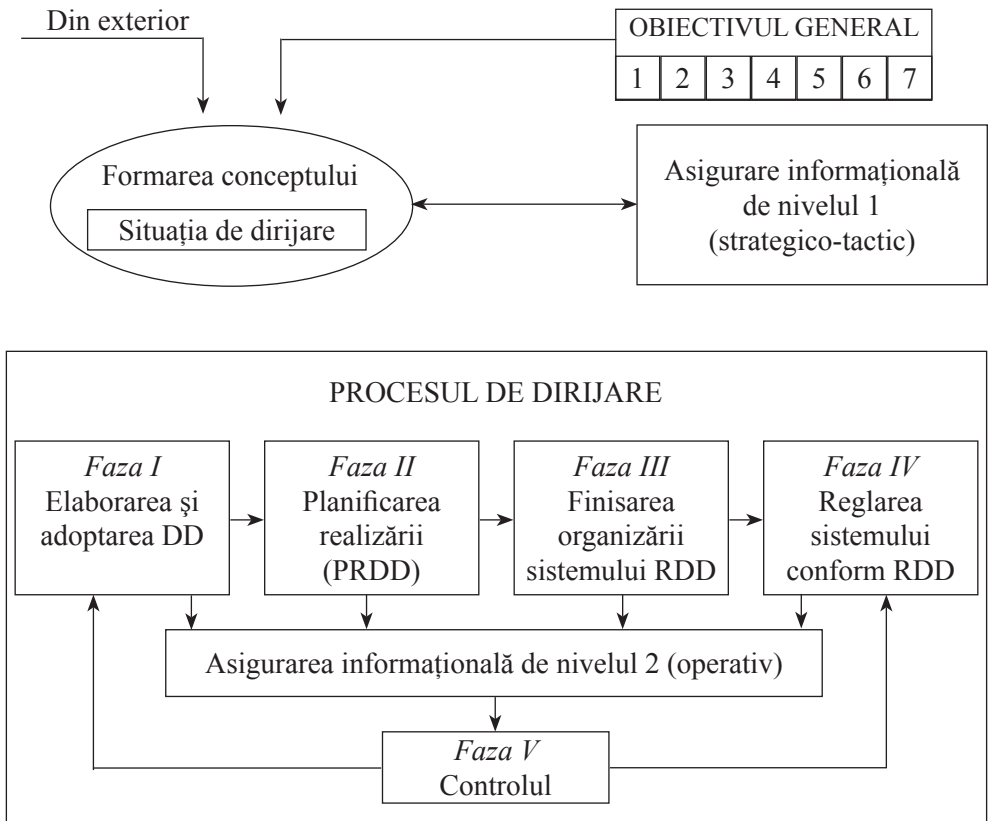


Fig. 10.3. Schema procesului de dirijare și a fazelor sale tehnologico-funcționale

După cum rezultă din *figura 10.3*, decizia de dirijare „lansează” parcă procesul de dirijare, pe când celelalte faze asigură realizarea deciziei. O asemenea abordare corespunde în deplină măsură cerințelor de bază înaintate față de procesul de dirijare (în special, față de unitate și continuitate), totodată dezvăluie esența muncii de administrare și particularitățile mecanismelor de dirijare la conducerea unui compartiment concret al muncii sau soluționarea problemelor (situațiilor) de dirijare care apar. De aceea nu putem fi de acord cu abordarea acestei chestiuni propusă de S. Iang (1976) și I. B. Edlinski (1988), deoarece acestea sînt nu afit etape ale procesului de dirijare, cît proceduri tehnologice separate sau procedura primei faze tehnologico-funcționale – elaborarea și adoptarea deciziei de dirijare.

Un pas inițial pentru realizarea procesului de dirijare, în afară de prezența unui sistem organizat, este *formarea obiectivului*: formarea *obiectivului*

general, care stă în fața sistemului, precum și *descompunerea* lui în subobiective care determină direcțiile operative, situaționale sau strategice ale activității în limitele caracteristicilor spațiale și temporale, adică *formarea tactică* a obiectivului.

Formarea obiectivului (generală și tactică) conduce în mod inevitabil la apariția situației de dirijare, influențate din exterior sau constituite de însuși sistemul. La rîndul său, apariția situației de dirijare în calitate de consecință a realizării obiectivelor-subobiective sau ca rezultat al unor împrejurări obiective, mai cu seamă nepronozate, poate provoca necesitatea introducerii suplimentare de subobiective sau a precizării celor deja existente. Însă, independent de condițiile apariției sau determinării situațiilor de dirijare, acestea din urmă se cer a fi interpretate și soluționate ca un „concept” format real și fondat pe acțiuni concrete bine orientate.

10.2. Condițiile, particularitățile și cerințele procesului de dirijare

Pentru o realizare eficientă a procesului de dirijare, în practică este necesară respectarea unui șir de condiții, particularități și cerințe. Acestea ar fi competența, informarea, caracterul ciclic și continuitatea, precum și cele caracterizate de parametri temporali și spațiali; care prevăd aplicarea căilor directe și intermediare de dirijare; utilizarea tipurilor de dirijare (tipurilor de subordonare); care reclamă luarea în considerație a aspectelor psihologice.

O condiție (un factor) care asigură abordarea competentă și calificată a soluționării situației de dirijare (respectiv, a obiectivului format în mod adecvat) este informația de dirijare, mai întîi de toate, de ordin strategico-tactic, adică procesul de dirijare necesită o asigurare informațională proprie. Această din urmă circumstanță nu exclude posibilitatea și necesitatea utilizării informației de ordin operativ. Conform destinației și importanței pentru dirijare, tipurile menționate de informație pot avea un caracter descriptiv (de informare) sau prescriptiv (de recomandare).

În limitele întregului proces de dirijare și în faza lui concretă tehnologică funcțională este realizat, după cum s-a remarcat, un complex de operații și proceduri care alcătuiesc ciclul de dirijare.

Ciclul de dirijare este totalitatea proceselor de dirijare consecutive, care alcătuiesc un ciclu pe parcursul unui anumit interval de timp. Etapele de bază ale ciclului de dirijare sînt elaborarea deciziei de dirijare (prognozarea necesităților sociale, formarea scopurilor de dezvoltare, identificarea problemelor și

sarcinilor care trebuie soluționate pentru atingerea acestor obiective, adoptarea deciziei de dirijare), organizarea realizării deciziei adoptate, reglarea și corectarea acestui proces; evidența și controlul rezultatelor obținute, analiza gradului de atingere a scopurilor propuse.

În dirijare sînt evidențiate trei cicluri tehnologice legate reciproc și consecutive (figura 10.4), caracteristice atît procesului în general, cît și fiecărei etape a lui: ciclul informațional (I), logic-rațional (R) și organizatoric (O).

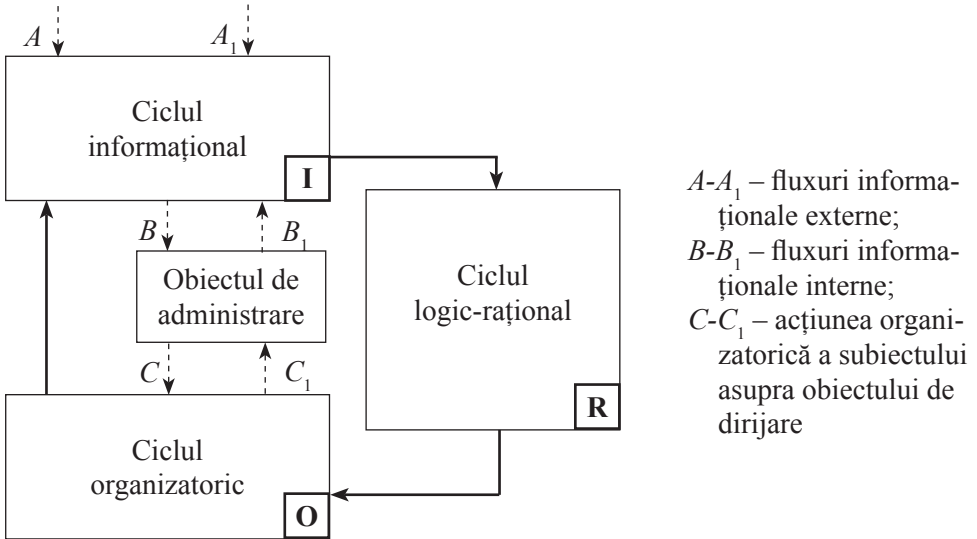


Fig. 10.4. Ciclurile tehnologice ale procesului de dirijare

Fiecare dintre ciclurile tehnologice de dirijare conține un volum mare de proceduri tipizate la prelucrarea informației și expedierea ei destinatarului. Astfel, **ciclul informațional** include asigurarea informațională a dirijării, adică totalitatea resurselor, mijloacelor, metodelor și tehnologiilor informaționale care contribuie la realizarea eficientă a întregului proces de dirijare, inclusiv a elaborării și executării deciziilor de dirijare.

În limitele ciclului informațional sînt executate cu preponderență operații tehnice de lucru cu informația, care includ colectarea și prelucrarea primară a informației (codificarea, gruparea, alcătuirea tabelor, prelucrarea statistică etc.); alcătuirea referințelor; recepția, înregistrarea, pregătirea și emiterea documentelor; controlul asupra executării; recepția și transmiterea comunicărilor operative; planificarea timpului de muncă și a activităților. Aceste operații au o mare frecvență de repetare și algoritmi simpli ai acțiunilor. Pentru executarea lor este necesar un nivel mediu de cunoștințe. În aparatul administrativ aseme-

nea operațiilor sînt asigurate de persoane care realizează procese de dirijare auxiliare și suplimentare, fiind numite uneori operații de rutină sau operative.

În limitele *ciclului logico-rațional*, informația este supusă cu preponderanță operațiilor logice și creative.

Operațiile logice includ calcule de alternativă după un algoritm elaborat, crearea variantelor sau selectarea deciziilor pentru variantele existente; de exemplu, perfectarea documentației pentru aprovizionarea tehnico-materială, alcătuirea planului de afaceri etc. Pentru executarea lor sînt necesare cunoștințe speciale și o anumită experiență de muncă. În aparatul administrativ aceste operații sînt efectuate de persoane care execută procese principale și auxiliare de administrare.

Operațiile creative cuprind acțiuni bazate pe luarea de decizii, inclusiv cele nestandard, sau decizii în condiții de informații insuficiente. Aceste operații presupun un risc rezonabil, fiindu-le proprii analiza și sinteza, calculele și prognozele, abstractizarea și concretizarea, inducția și deducția. În aparatul administrativ asemenea operații de dirijare sînt asigurate de persoane care îndeplinesc procese de dirijare principale și auxiliare.

O mare parte din operații sînt constituite din operațiile tehnice și logice, mai cu seamă pentru conducătorii de nivel inferior și executanții tehnici. Majoritatea acestor operații pot fi executate cu succes cu ajutorul mijloacelor de tehnică organizatorică și de calcul, ceea ce necesită accelerarea proceselor informaționale, mai cu seamă în cazul dezvoltării sferelor economice, tehnice și sociale.

Activitatea managerului este imposibilă fără utilizarea mijloacelor organizatorico-tehnice moderne și a tehnologiilor informaționale la pregătirea, adoptarea și realizarea deciziilor. Astfel, munca lui conduce la computerizarea administrării, la elaborarea și executarea sistemelor informaționale de dirijare (SID).

Majoritatea covârșitoare a devierilor care apar în activitatea organizației sînt cele care se repetă și necesită un set cunoscut de decizii pentru lichidarea lor. Devierile atipice apar, de obicei, pe baza celor tipice, de aceea setul de decizii pentru înlăturarea lor poate fi obținut prin corelarea metodelor tipice de soluționare cu ajutorul sistemului informațional. Lucrul acesta se obține cu ajutorul creării unei baze de date și a bazei de cunoștințe în domeniul de activitate respectiv.

Baza de date conține o arhivă completată continuu și are următoarea structură: scopul—situația—problema—soluția—efectele adverse. Astfel, sarcina conducătorului sau referentului constă în găsirea datelor analoge, analizarea și determinarea posibilității de a le utiliza într-o situație nouă.

Baza de cunoștințe conține pachete de programe aplicate pentru analiză, evaluarea prealabilă și compararea problemelor deja soluționate cu cele noi.

Corelarea bazei de date cu baza de cunoștințe este o perspectivă de pregătire a variantelor de soluții juste. Sarcina conducătorului este de a selecta cea mai bună din variantele corecte.

Una dintre direcțiile de sporire a asigurării informaționale o constituie automatizarea locului de muncă. Locul de muncă automatizat (LMA) reprezintă o totalitate de mijloace tehnice, de programe matematice și informaționale necesare pentru sporirea esențială a eficienței tuturor proceselor de prelucrare a informației și adoptare a deciziilor. Majoritatea sistemelor de producție au deja elaborate LMA pentru administrator, economist, dispecer, jurist, inspector, inginer, tehnolog, constructor etc. Pe baza acestor LMA funcționale sînt create seturi pentru sistemul managerial al asistenței medicale și pentru diverse niveluri ale ramurilor economiei naționale.

Pentru a asigura integritatea sistemului de dirijare și a organizației, se elaborează ansambluri de locuri de muncă automatizate compatibile (LMAC), care includ LMA, SAD (sistem automatizat de dirijare), SALD (sistem automatizat al lucrului de dirijare) și alte sisteme analogice; rețele de telecomunicații; mijloace de asigurare (tehnice, de programe și informaționale).

LMAC exclude verigile intermediare la introducerea, transmiterea, recepția informației, mărind totodată veridicitatea și valoarea informației. În cadrul asigurării de programare o influență revoluționară o exercită noua idee de construire a LMA – ideologia multimedia (varietate în prezentarea concomitentă a informației). Multimedia se bazează pe prelucrarea cifrică a semnalului video analog. La baza acestei tehnologii stau metodele eficiente de obținere (creare), prelucrare și transmitere a informației. Pot fi informatizate eficient asemenea tipuri de activitate ca evidența contabilă; asigurarea juridică, informațională și de consultare; organizarea muncii conducătorului; circuitul de documente; activitatea economică și cea financiară; instruirea.

Elementele de bază ale informatizării activității administrative sînt asigurarea cu softuri, computerele, rețelele de telecomunicații și tehnica organizatorică. Tehnica organizatorică include copiatoarele, aparatele de telefon, radiotelefoanele, faxurile, minitipografiile, laminatoarele, aparatele de distrugere a documentelor, mobila de birou, seifurile etc.

Organizarea prelucrării informației cu ajutorul calculatoarelor se realizează local (fără rețea) și integrat (printr-o rețea de computere). În cazul organizării locale sînt instalate calculatoare care nu sînt unite între ele și softurile respective. În cazul organizării în rețea se creează o conexiune internă a resurselor tuturor computerelor și softurilor. Totodată, este formată o bază unică

de date și o bază unică de cunoștințe. Fiecare tip de organizare are avantajele și neajunsurile sale.

În limitele *ciclului organizatoric* sînt realizate cu preponderență operațiile tehnico-organizatorice: înregistrarea documentelor, dispeceratul, multiplicarea și expedierea documentelor, organizarea și controlul asupra executării, recepția și transmiterea comunicărilor operative către factorii de răspundere etc. Pentru efectuarea lor este nevoie de un nivel mediu de cunoștințe. În aparatul administrativ aceste operații, numite uneori operații *de cancelarie*, sînt asigurate de persoane care execută procese de dirijare suplimentare și auxiliare.

În cadrul fiecărui ciclu tehnologic se poate realiza și *consultanța de dirijare* – o metodă care ajută organizațiile și factorii de decizie să perfecționeze practica de administrare, să sporească eficiența funcționării organizației în genere. Totodată, consultanța de dirijare este o sferă aparte de activitate profesională. Rolul de consultant poate fi deținut atît de o persoană particulară, cît și de un colectiv al unei organizații, de o firmă. Se deosebesc următoarele trei funcții de consultanță de dirijare:

- acordarea asistenței de expert;
- difuzarea realizărilor științifice de ultimă oră și a experienței avansate;
- sporirea calificării administrative a conducătorilor.

Specialiștii care acordă consultanță de dirijare pot fi clasificați în trei grupuri mari conform caracterului activității și metodicii muncii lor, precum și după valoarea asistenței acordate. Aceștia sînt cercetătorii, experții și consultanții în probleme de dirijare.

Cercetătorul este un savant, un reprezentant al unui anumit domeniu științific care cunoaște esența, posibilitățile și metoda de cercetare aplicată în acest domeniu. În contextul tematicii sale el poate realiza o cercetare științifică într-o oarecare organizație, inclusiv în baza unui contract. Un asemenea studiu este pentru manager o sursă de cunoștințe pe care o poate folosi în munca sa. În afară de aceasta, managerul poate să interpreteze în felul său datele obținute și să dezvolte în continuare concluziile obținute în direcțiile pe care le consideră raționale.

Expertul este un specialist de calificare superioară, care posedă cunoștințe, abilități și experiență de muncă într-o anumită sferă îngustă de activitate. În funcție de complexitatea situației obiectului evaluat, expertul poate sau să răspundă imediat la întrebările managerului și să-și expună opinia, să-i prezinte concluzii și recomandări, sau să i le ofere după o studiere minuțioasă a situației. Concluziile sînt prezentate în formă de raport după executarea studiului. Cercetătorul și expertul au o trăsătură comună – profesionalismul

înnalt. Însă cercetătorul trebuie să cunoască bine în primul rând teoria, iar expertul – practica.

Consultantul în dirijare este obligat să cunoască și un domeniu, și altul. În caz de necesitate, el se poate manifesta și ca expert, și ca cercetător, fiind cel mai bun asistent în probleme de conducere.

Abordarea organizației ca pe un obiect sistemic și complexitatea muncii sînt particularități caracteristice ale activității consultantului în comparație cu munca cercetătorului și a expertului. Consultantul nu numai că trebuie să arate ce, de ce și cum trebuie corectat sau perfecționat, dar să vadă și ce influență vor avea deciziile adoptate asupra tuturor domeniilor de activitate ale organizației. Mai mult decît atît, el nu numai că realizează o analiză, dar și face pronosticuri fondate.

Cercetătorul, expertul și consultantul, într-o combinație sau alta sînt necesari diferitelor organizații pentru a le acorda asistența cerută. Diferențierea dintre asistenți îl ajută pe manager să determine mai exact de care ajutor are nevoie și la care servicii să apeleze, ce va obține dacă se va adresa unor sau altor specialiști.

În aparatul administrativ un ciclu sau altul de dirijare este asigurat de componența diferitelor niveluri ale factorilor de decizie (*figura 10.4*).

Procesul de administrare, în afara caracterului său ciclic și continuu, se desfășoară în timp și spațiu. Totodată, conform parametrilor săi temporali, el poate să dureze de la cîteva minute pînă la ani de zile. Caracteristicile spațiale ale procesului de dirijare se întind de la subsistemele separate pînă la sistemul în întregime, în funcție de nivelul său ierarhic. Această proprietate a procesului de dirijare are o importanță practică și trebuie luată în considerație de către conducători în munca lor de administrare. De obicei, în practică, aceste și alte recomandări și cerințe sînt ignorate.

După cum arată situația concretă, calitatea și nivelul procesului de dirijare din sistemul asistenței medicale sînt extrem de joase. Mai mult decît atît, în 84,8% din materialele prezentate pentru expertizare nu era vorba despre funcții și operații referitoare la procesul de dirijare.

Tabelul 10.1

Realizarea ciclurilor de dirijare de către persoanele aparatului administrativ

<i>Ciclul de dirijare</i>	<i>Cine îl asigură</i>
1. Informațional, auxiliar (lucru cu caracter de stat major: căutarea, colectarea, prelucrarea, păstrarea informației)	Specialiștii principali Specialiștii aparatului administrativ Personalul tehnic

2. Logico-rațional, principal (elaborarea și adoptarea deciziilor de dirijare)	Primul conducător Conducătorii funcționari Factorii de decizie ai aparatului administrativ
3. De organizare, tangențial (selectarea, repartizarea cadrelor, instrucțiunea, planificarea operativă, dispeceratul, asigurarea tehnico-materială a procesului de dirijare, asigurarea cu documente, multiplicarea materialelor, controlul asupra termenelor de executare etc.	Conducătorii lineari Specialiștii (inspectorii) Personalul tehnic

Conform datelor unui studiu efectuat recent, setul operațiilor de muncă de acțiune asupra unui sau altui compartiment de activitate în majoritatea covârșitoare a obiectelor de cercetare (94,6%) nu corespunde fazelor procesului de dirijare, acesta din urmă nefiind nici integru, nici continuu. Nu a fost aplicată nici o tehnologie de lucru fundamentată științific la fiecare dintre etape. Astfel, în 92,6% de cazuri la modelarea unor sau altor acțiuni de administrare nu s-a acordat atenție problemei principale – stabilirii obiectivelor, construcției arborelui de subobiective în calitate de operație de dirijare fondată științific, legată de prelucrarea a patru tipuri de informație (directiv-departamentală, științifică, despre experiența avansată și sursele proprii). Aceasta, la rândul său, excludea parametrul de dirijare. Orientarea spre obținerea unor sau altor rezultate finale nu s-a realizat cu un anumit scop, ci adeseori „de-a oarba” sau „după indicații de sus”.

Din numărul actelor normativ-legislative și documentelor de serviciu de ordin administrativ-organizatoric, adoptate și utilizate în activitatea aparatelor de administrare, numai 17,5% conțin o abordare complexă a problemei examinate. Practic nu sînt alcătuite planuri valabile de realizare a deciziilor adoptate (generale și personale). Conținutul muncii de planificare se limitează la alcătuirea planurilor generale de lucru, elaborarea acțiunilor de executare a prescripțiilor instanțelor superioare; din această cauză soluționarea problemelor adesea are un caracter fragmentar.

Reglementarea și controlul activității aparatelor de administrare sînt aplicate pe larg. Însă ele nu au un caracter de dirijare bine orientată și sistemică. Mai mult decît atît, din numărul formelor de reglare a sistemului aplicat în ocrotirea sănătății doar în 18,8% din cazuri se face remarcată o reacție administrativă ulterioară, în particular, cea a conducătorilor de prim rang.

Pentru dirijare conducătorii fac uz concomitent de două căi – cea *directă* și cea *intermediară*. În cazul *căii directe* de administrare relațiile dintre

subiectul și obiectul de dirijare se construiesc după principiul acțiunilor directe, adesea reglementate rigid, în formă de ordin, dispoziție sau indicație. Conform stilului de dirijare, acestea sînt niște acțiuni dictatorial-autocrate. În cazul *căii intermediare* este utilizat un complex de măsuri care le creează executanților motive și motivații pozitive față de munca lor, precum și sentimentul de mîndrie, integrare în colectiv și responsabilitate pentru rezultatele activității personale și a întregului colectiv.

Particularitățile și esența căilor directe și căilor intermediare de dirijare sînt reprezentate în *figura 10. 5*.

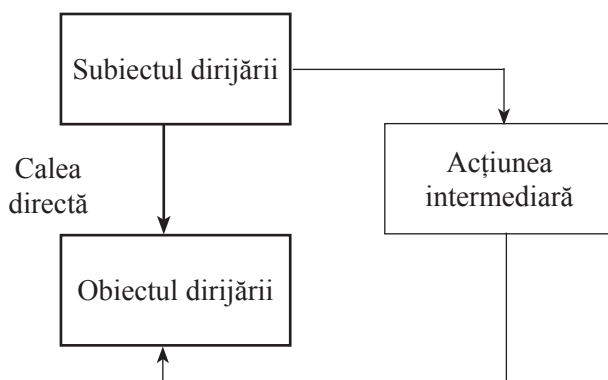


Fig.10. 5. Calea directă și cea intermediară de dirijare

În practica administrativă actuală preferințele aparțin căii directe de dirijare și numai în 12,8% din cazuri se constată aplicarea combinată a ambelor tipuri.

Deși structurile de dirijare în sistemele concrete organizate se deosebesc, de regulă, se îmbină trei tipuri ale acestora: cel liniar, cel funcțional și cel de matrice (*figura 10.6*). Ele determină conținutul relațiilor de lucru sau subordonarea lor.

În cazul tipului *liniar* fiecare subdiviziune se supune organului de dirijare superior și primește de la el indicații. Conducătorul îndeplinește de sine stătător toate funcțiile administrative. Aceste structuri sînt cele mai simple și logice. Legătura directă dintre conducător și subaltern permite soluționarea operativă a problemei. Neajunsul structurilor liniare îl constituie faptul că conducătorul liniar trebuie să pregătească singur toate deciziile de dirijare, să îndeplinească de unul singur toate funcțiile de dirijare.

Importanța practică a tipului liniar de dirijare este mare și constă în faptul că sfera de influență a organului administrativ superior nu se extinde asupra

celui subordonat sau asupra factorilor de decizie. Astfel, în aspect funcțional, ministrului sau ministerului nu i se supun medicii-șefi, precum și instituțiile medicale de nivel ierarhic regional (orașenesc, raional); respectiv, medicilor-șefi nu li se supun conducătorii subunităților structural-funcționale. Aici apare întrebarea legitimă despre împuternicirile, pe de o parte, și rațiunea, pe de altă parte, a participării acestei categorii de conducători (medici, asistente superioare) la ședințele operative de la medicul-șef sau la așa-numitele ședințe „de cinci minute”. Desigur, o excepție în acest sens o constituie relațiile administrative sau tactica acțiunilor conform situației.

Tipul *funcțional* este interpretat de obicei ca un tip independent de dirijare. De fapt această opinie nu este întru totul corectă. Elementele și legăturile funcționale de dirijare au apărut atunci când s-a pus problema necesității de a facilita munca de dirijare a conducătorilor. S-a început crearea organelor funcționale de dirijare – serviciul personal și altele care asigură specializarea, sporirea competenței organelor de conducere. În legătură cu faptul că fiecare organ funcțional este responsabil de executarea doar a funcțiilor sale, subunitățile organizației pot primi indicații și dispoziții care nu sînt corelate între ele, iar uneori sînt chiar contradictorii.

O particularitate a tipului funcțional de dirijare o constituie faptul că fiecare conducător liniar este subordonat numai unui conducător superior respectiv, de exemplu, medicului-șef de profil. Însă unii conducători funcționali separați, la fel ca și cei liniari, din cauza specificului executării unor obligații aparte sau a necesității de producție, sînt nevoiți să extindă împuternicirile lor de serviciu asupra factorilor de decizie și colaboratorilor care sînt subordonați direct altor conducători funcționali. Anume după o asemenea schemă își îndeplinesc obligațiunile de serviciu medicii-șefi adjuncți pentru expertiza capacității de muncă, pentru activitate specială etc., lucru care trebuie stipulat și aprobat în documentele respective (regulamente, acte normativ-juridice etc.).

În practica administrativă este aplicat și tipul *de matrice* sau de *stat-major*, care oferă posibilitatea de a coordona responsabilitatea liniară pe verticală cu responsabilitatea pentru funcționarea întregului sistem pe orizontală. Aceasta este trăsătura distinctivă de bază a tipului de matrice. Prin urmare, tipul de matrice al sistemului de dirijare este organizat prin combinarea a două tipuri: liniar și funcțional.

Acest tip al structurii de dirijare oferă conducătorului libertatea necesară de acțiune din contul delegării funcțiilor de dirijare unui „stat-major” organizat în mod special sau unei structuri de matrice. Sarcina acesteia din urmă constă în determinarea conținutului, volumului și ordinii de îndeplinire a unor sau altor tipuri de lucrări de către factorii de decizie și subunitățile de

structură, pe cînd rolul conducătorului liniar în organizarea activității subdiviziunii sale constă în executarea exactă a sarcinilor încredințate. Totodată, apare posibilitatea de a îmbina flexibilitatea necesară a structurii cu stabilitatea componentei fiecărei subdiviziuni prin redistribuirea regulată a specialiștilor subdiviziunilor.

Metodele de organizare a unei structuri de matrice pot fi utilizate la oricare dintre niveluri, însă ele sînt deosebit de necesare pentru crearea unui sistem de dirijare eficient pentru administrarea cîtorva domenii de activitate sau programe. În afară de aceasta, tipul de conducere în cauză este cel mai potrivit în cazul soluționării unor probleme de dirijare complicate. Se poate presupune că el va avea o răspîndire largă în practica administrativă, deoarece structura de matrice perfecționează comunicațiile în interiorul sistemului de organizare, identifică mai exact sferile de responsabilitate, creează condiții pentru ameliorarea coordonărilor, controalelor etc.

La determinarea relațiilor de dirijare, alegerea stilului (dictatorial-auto-crațic sau liberal-democratic) și a tipului de conducere (liniar, funcțional sau de matrice), la organizarea și realizarea procesului de dirijare conducătorii trebuie să țină cont și de aspectele psihologice, și anume: să cunoască particularitățile de ordin personal ale subalternilor, atitudinea lor față de muncă, climatul psihologic din colectiv, relațiile dintre subalterni și stratificările psihologice ale colectivului.

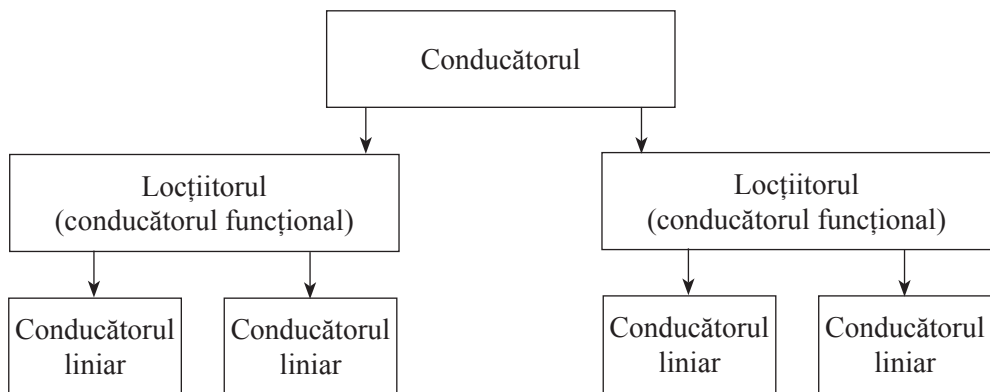
Analiza aspectelor psihologice ale dirijării este o problemă care necesită o examinare aparte, de aceea ne vom limita la caracterizarea atitudinilor colaboratorilor față de muncă.

După atitudinea față de muncă pot fi evidențiate următoarele trei grupuri de colaboratori:

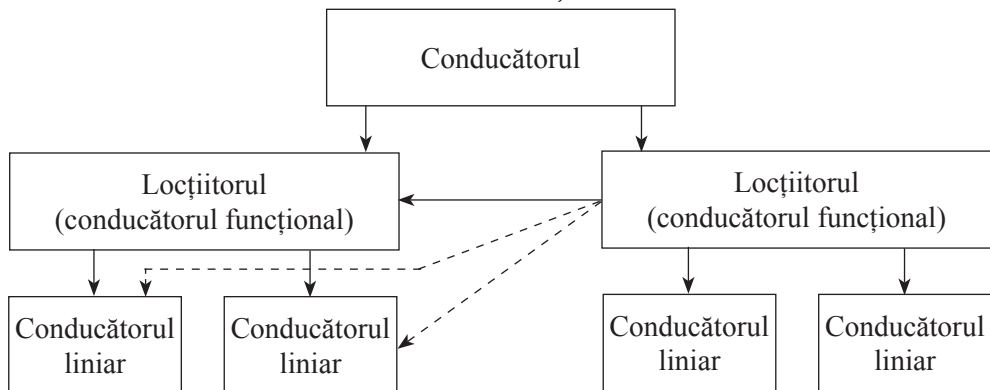
a. Cei care ating scopul indiferent dacă în procesul muncii sînt stimulați sau pedepsiți. Aceste persoane, de regulă, nu au nevoie (ba chiar nici nu suportă uneori) de un control excesiv asupra activității lor în procesul executării sarcinii și muncesc cu succes în condiții de independență maximă și anumită libertate.

b. Cei care ating scopul, dar a căror capacitate de muncă și inițiativă creatoare depind de frecvența, formele și metodele de stimulare a muncii lor. Acestea sînt persoane „cu pretenții”. Pentru categoria dată de colaboratori o mare importanță are recunoașterea „publică” a meritelor și succeselor lor. În caz contrar ei pot forma o opoziție sau pot sfida conducătorul, iar adeseori chiar și colectivul. Din aceste considerente, relațiile de muncă cu asemenea persoane trebuie construite conform principiului „*da-nu*”, de preferință în prezența unei terțe persoane. Controlul asupra activității lor este necesar, însă

A. TIPUL LINIAR



B. TIPUL FUNCȚIONAL



C. TIPUL DE MATRICE (STAT-MAJOR)

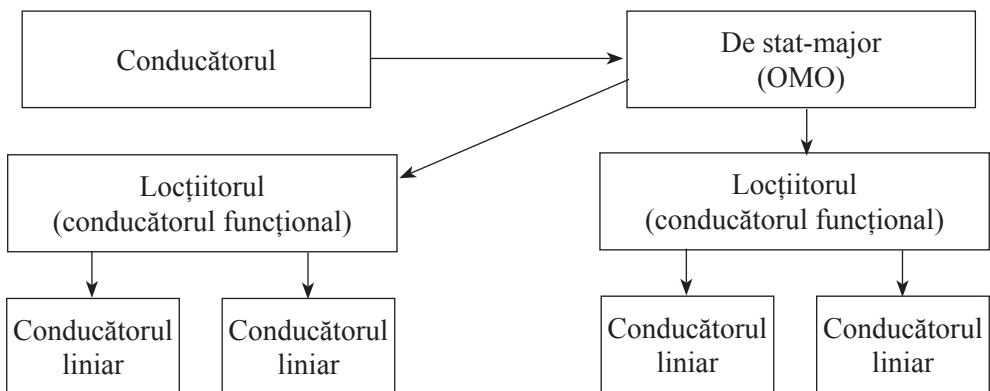


Fig.10. 6. Caracteristica tipurilor de dirijare

exercitat în limitele eticii profesionale și argumentat pentru cazul concret al activității lor. Față de acești angajați pot fi aplicate (uneori sînt chiar necesare) anumite măsuri administrative.

c. Persoane care muncesc din frica de a fi pedepsite. Acest grup de subalterni manifestă puțină activitate și lipsă aproape totală de inițiativă, își desfășoară munca conform regulilor, recomandărilor, instrucțiunilor sau tehnologiilor stabilite. În cazul lor independența în activitate este exclusă, de aceea este necesar un control eficient din partea conducătorului.

La factorii care asigură o dirijare integrală și de succes pot fi referite sporierea nivelului profesional general, a nivelului de competență a personalului administrativ, existența unei informații calitative și prompte, precum și buna cunoaștere a tehnologiei.

Problemele examinate se referă la caracterizarea generală a procesului de dirijare. Aspectele particulare și problemele procesului de dirijare vor fi examinate în continuare, în cadrul caracterizării fiecărei faze tehnologice.

10.3. Particularitățile și sarcinile muncii de dirijare în condițiile actuale

Particularitățile muncii de dirijare în condițiile actuale sînt determinate de utilizarea principiilor moderne de management, a mijloacelor tehnice și a tehnologiilor informaționale, ceea ce conduce la modificări în activitatea de dirijare. Aceste modificări se manifestă în felul următor:

1. Obiectul și produsul de bază al activității de dirijare îl constituie informația, caracterul căreia s-a schimbat esențial în ultimii ani, iar posibilitățile de a o obține s-au lărgit. Datele din sursele de specialitate denotă faptul că volumul de informații, începînd cu anul 1994, se dublează pe parcursul unui an, datorită utilizării sistemelor computerizate *Internet* și *Intranet*, a rețelelor locale (statale, regionale, departamentale, instituționale etc.). În Ucraina, de exemplu, la aceasta a contribuit emiterea decretului prezidențial privind crearea spațiului informațional unic.

În Republica Moldova în prezent, de asemenea, se realizează un program special de computerizare și creare a unui sistem informațional integrat.

2. Se reduce timpul de lucru, datorită implementării sistemelor informaționale de dirijare, care contribuie la lărgirea relațiilor personale cu colaboratorii și sistemul de dirijare (structura și mecanismul dirijării).

3. Crește gradul de confort în munca administrativă pe baza obținerii unei informații de calitate și a lucrului cu pachetele de programe aplicative, care imită contribuția intelectuală a lucrătorilor la potențialul general al organizației sau al subdiviziunii.

4. Conducătorul selectează din mai multe variante de decizii pe cele care le consideră mai corecte, după care dintre acestea o alege pe cea mai bună.

5. Crește costul rezultatelor deciziei adoptate. Informația și decizia de dirijare își sporesc de câteva ori costurile la realizarea lor în elemente materiale și obiectuale ale producției. O decizie incorectă adoptată în cadrul unei ramuri poate duce la mari pierderi materiale și sociale.

6. Se reduce esențial caracterul de dublare sau chiar triplare a muncii conducătorului. Conducătorii actuali adesea comasează funcția de specialiști de înaltă calificare (medici, juriști, metodiști, psihologi, ingineri, economiști etc.) cu cea de organizatori nemijlociți ai procesului de producție (manageri) și cea de conducători-manageri.

7. Se reduce esențial mobilitatea muncii administrative. Conducătorul poate să plece mai rar în delegație, să se deplaseze mai rar la filialele și subdiviziunile din subordine. Sistemul informațional de dirijare îi asigură pe conducători cu o informație deplină și veridică privind starea obiectului gestionat, lucru care oferă posibilitatea de a adopta decizia și de a verifica, în continuare, executarea ei. În prezent se manifestă tendința unei treceri treptate cu precădere la stilul muncii de birou. Utilizarea sistemelor informaționale de dirijare permite lărgirea formelor de realizare a muncii de administrare. Forme noi pot fi numite trainingurile (jocurile de afaceri) și modelarea cu ajutorul calculatoarelor; agendele electronice; acțiunile de masă (ședințe, consfătuiri) realizate cu ajutorul mijloacelor tehnice moderne care permit ca participanții să nu părăsească locul de muncă; deciziile de lucru bazate pe calcule și analize asistate de calculatoare.

8. Realizarea în practică a principiilor și recomandărilor managementului modern (de exemplu, delegarea împuternicirilor) permite renunțarea la problemele de producție și dirijare de rutină, la tutelarea excesivă și concentrarea eforturilor asupra problemelor de importanță majoră pentru sistem (în corespundere cu principiul *Parreto*).

Pentru o activitate fructuoasă are importanță *delegarea împuternicirilor*, când o parte din drepturile persoanei juridice este transmisă alteia (de regulă, de la nivelul superior la cel inferior), care își asumă responsabilitatea pentru ele. Delegînd colaboratorului său un șir de împuterniciri, conducătorul trebuie să aibă siguranța că subalternul va fi în stare să le realizeze, să simtă responsabilitatea ce-i revine.

Cînd deciziile sînt adoptate doar de o singură persoană (chiar dacă are capacități excepționale), care își asumă responsabilitatea pentru executarea programului de acțiuni și dă dispoziții executanților, serviciilor și subdiviziunilor, atunci apare pericolul ca formele rigide de administrare – conform cărora o persoană nu poate să dirijeze cu succes de una singură activitatea mai multor oameni – să se transforme într-o structură rigidă birocratizată. Lucrătorii unui asemenea sistem vor aștepta întotdeauna dispoziții de sus, iar conducătorul din această cauză nu va putea face față problemelor majore care cer participarea lui personală. Dacă conducătorul se va îmbolnăvi, nu va avea cine să-l înlocuiască, iar în aparatul de dirijare, în cazul unui asemenea stil de administrare, nu va fi creat un potențial inovator și creativ, o reală rezervă de cadre.

Delegarea constă nu numai în transmiterea unei părți din împuterniciri unei alte persoane, dar și în investirea cu drepturi și responsabilități a tuturor persoanelor care au de a face cu procesul de dirijare. Totodată, este necesar a se ține cont de faptul că împuternicirile pot fi transmise pentru un termen lung, cînd conducătorul încredințează colaboratorului executarea de sine stătătoare a sarcinii, dar pot fi și împuterniciri de o singură dată. Totodată, problema însăși rămîne în sfera funcțională a conducătorului.

Avantajele delegării constau, mai întîi de toate, în faptul că ele: 1) permit a se elibera timp pentru probleme importante (de exemplu, pentru îndeplinirea propriilor funcții de dirijare); 2) contribuie la utilizarea cunoștințelor profesionale și a experienței colaboratorilor respectivi; 3) stimulează manifestarea capacităților, inițiativei, independenței și competenței subalternilor; 4) influențează pozitiv motivarea muncii colaboratorilor, le oferă satisfacții; 5) este avantajoasă atît pentru conducător, cît și pentru subordonat.

Există anumite reguli ale tehnologiei delegării împuternicirilor și 20 de criterii ale acesteia. Regulile pentru conducători constau în selectarea colaboratorilor potriviți; distribuirea sferei de responsabilitate; coordonarea executării problemelor; stimularea și consultarea subalternilor; aprecierea colaboratorilor (în primul rînd a-i lăuda, dar și a-i supune unei critici constructive); curmarea încercărilor de delegare a împuternicirilor în sens invers sau consecutiv.

Subalternii trebuie să execute de sine stătător activitatea delegată lor și să adopte decizii pentru care poartă întreaga responsabilitate; să-l informeze la timp și amănunțit pe conducător, mai ales despre situațiile extraordinare; să-și coordoneze activitatea cu cea a colegilor și să aibă grijă de schimbul de informații; să-și sporească nivelul de calificare pentru a corespunde cerințelor înaintate lor.

Cele 20 de criterii de delegare corectă a împuternicirilor sînt următoarele:

1. Delegarea din timp a împuternicirilor.
2. Acționarea în concordanță cu capacitățile și posibilitățile colaboratorilor.
3. Motivarea acțiunilor proprii și stimularea colaboratorilor.
4. Determinarea sarcinii sau activității, după posibilități, în totalitatea ei, dar nu sub formă de misiuni parțiale izolate.
5. Explicarea sensului lucrării, la delegarea împuternicirilor de lungă durată și în cazuri separate, fiecărui colaborator.
6. Stabilirea sarcinilor de același gen în fața unuia și aceluiași lucrător.
7. Interzicerea de a încredința una și aceeași activitate la doi subalterni, dacă ei nu știu despre acest lucru.
8. Convingerea că un colaborator concret poate și vrea să se ocupe de misiune.
9. Transmiterea către angajat, o dată cu sarcina, a împuternicirilor și competenței necesare pentru executarea ei.
10. Explicarea sensului și scopului misiunii (motivarea și orientarea).
11. Darea celor mai depline și exacte instrucțiuni și informații colaboratorului și încredințarea de faptul că sarcina a fost înțeleasă corect.
12. Încredințarea executării sarcinilor mari și importante prin decizii corespunzătoare; dacă e necesar – în formă scrisă.
13. Misiunile noi și complexe se transmit conform metodei de cinci trepte: a) pregătirea colaboratorului; b) explicarea sarcinii; c) demonstrarea executării; d) încredințarea executării de mai departe a misiunii sub supraveghere cu corectările necesare; e) transmiterea lucrării integrale și realizarea controlului doar asupra îndeplinirii.
14. Oferirea posibilității unei instruirii profesionale suplimentare colaboratorului pentru o mai bună executare a sarcinilor încredințate lui.
15. Asigurarea accesului la orice informație necesară.
16. Evitarea intervenției nemotivate în desfășurarea procesului de executare.
17. Convingerea subalternului de faptul că, în cazul apariției dificultăților și problemelor, el va putea apela la sfatul și susținerea conducătorului.
18. Prezentarea dărilor de seamă privind executarea la intervale de timp stabilite.
19. Controlul rezultatelor finale ale realizării misiunii și informarea imediată a colaboratorului despre aceste rezultate.
20. Menționarea constructivă a succeselor sau criticarea neajunsurilor muncii efectuate.

La raționalizarea muncii de dirijare contribuie și **democratizarea relațiilor** din procesul dirijării. Acestea sînt o formă deosebită a legăturii dintre sistemul de dirijare și obiectul de dirijare, dintre sistemele de gestionare în procesul realizării muncii administrative pe baza cunoașterii și utilizării tendințelor obiective și a principiilor de funcționare și dezvoltare a sistemelor sociale.

În primul rînd, relațiile de gestionare sînt condiționate obiectiv. Ele se formează între oameni, indiferent de care parte a acestor relații țin ei – de partea activă sau de cea pasivă – în ce privește reglementarea, organizarea activității vitale comune. Purtători ai legăturilor de dirijare sînt, într-o măsură sau alta, coparticipanții la activitatea de dirijare. Este important a face deosebire între măsura și nivelul de participare a oamenilor la realizarea funcțiilor ciclului de dirijare.

În al doilea rînd, relațiile de dirijare sînt niște legături conștiente, volitive și subiective. Realizînd funcțiile de dirijare, oamenii se conduc de scopul propus de la bun început, tind să reglementeze în mod rațional acțiunile și comportamentul lor, procesele vieții obștești. De aceea relațiile de dirijare dintre oameni au un caracter bine orientat.

Constituind un sistem, relațiile de dirijare în sisteme de nivel mai înalt se manifestă ca niște subsisteme. Ele au o legătură reciprocă cu subsistemele de producție, cele politice, social-psihologice și altele, care sînt elemente ale structurii relațiilor sociale.

Relațiile de dirijare pot fi împărțite în relații formale (oficiale) și neformale (neoficiale).

Relațiile formale sînt un sistem de legături între subiectul de dirijare și obiectul dirijării, între conducători și cei conduși, reglementate prin legi, acte normative și instrucțiuni departamentale. Acestea sînt relații, în cadrul cărora funcțiile de roluri ale oamenilor antrenați în procesul de dirijare se determină în prealabil, fără a se ține cont de calitățile persoanei.

Relațiile neformale constituie legături între oameni în desfășurarea muncii administrative care apar, de regulă, în baza compatibilității psihologice a calităților personale, a coincidenței de interese, a simpatiei reciproce. Aceste relații ies din cadrul prescripțiilor oficiale și pot apărea în mod spontan.

În structura relațiilor de dirijare sînt evidențiate relațiile de subordonare și cele de coordonare. Relațiile *de subordonare* sînt legăturile de dispunere și administrare, pe de o parte, și de executare, subordonare, pe de altă parte. Relații de subordonare se stabilesc atît între conducători și executanți, cît și între conducătorii de nivel diferit și apar în cadrul structurilor formale (oficiale). Esența acestor legături constă în faptul că conducătorul, în baza statutului ju-

ridic și a actelor normative, îl obligă pe executant să îndeplinească cu strictețe prescripțiile.

Relațiile de subordonare pot fi *liniare* și *funcționale*. Esența raporturilor *liniare* constă în aceea că conducătorul are mulți subalterni, iar subalternii au numai un singur conducător. Este o relație pe verticală. În cadrul acestui sistem relațiile de dirijare au un caracter treptat; ele parcă ar constitui un lanț. Pentru soluționarea problemelor subalternii se adresează conducătorului din veriga inferioară, iar acesta – conducătorului ierarhic superior. Relațiile de ordin liniar sînt eficiente, de regulă, în colective și organizații nu prea mari și rezolvă probleme comparativ simple. În organizații mai complexe acest tip de legături are o eficiență mică, deoarece conducătorul de cel mai înalt nivel trebuie să soluționeze toate problemele, să fie „universal”. Aceasta limitează manifestarea inițiativei și creativității din partea angajaților și poate duce la voluntarism și birocratism.

Asemenea fenomene negative pot fi depășite prin implementarea relațiilor *funcționale*. Ele se constituie pe baza specializării funcțiilor de dirijare între persoane aflate în diverse subdiviziuni. Esența constă în neamestecul administrației în treburile conducătorilor funcționali, cînd este vorba de soluționarea problemelor care necesită cunoștințe speciale. În același timp, conducătorii funcționali nu-l pot ocoli pe reprezentantul administrației superioare, dacă este vorba de rezolvarea problemelor care privesc interesele esențiale ale întregii organizații. Deciziile sînt adoptate de organele superioare în baza recomandărilor oferite de conducătorii funcționali și de alți specialiști.

Avantajul tipului funcțional de relații constă într-un nivel superior de competență și profesionalism. Cu toate acestea, sînt niște raporturi mai complexe și necesită un grad sporit de concordanță a activității. În practică de cele mai dese ori se întîlnesc relații de tip mixt, cînd tipul liniar este combinat cu cel funcțional.

Pe lîngă relațiile de subordonare, în structura relațiilor de dirijare un loc important îl ocupă coordonarea lor, care se stabilește între persoanele ocupate în diverse verigi ale aparatului administrativ (în cazul legăturilor pe orizontală între secții, servicii, departamente de ramură, subiecți). Relațiile de coordonare presupun corelarea acțiunilor organelor de dirijare, compararea obiectivelor, resurselor, formelor și metodelor de activitate în scopul obținerii rezultatelor pozitive generale.

Din structura relațiilor de dirijare este rațional de evidențiat elementul de *alternativă și concurență*. El apare între subiecții de dirijare la selectarea din multitudinea de decizii posibile, metode și mijloace de realizare a variantei optime, care permite obținerea celor mai bune rezultate; la alegerea celui mai

competent candidat pentru postul vacant etc. Acționînd asupra cadrelor de dirijare, aceste legături de alternativă și concurență le motivează spre o sporire a inițiativei, creează stimuluri pentru o mai deplină manifestare a capacităților profesionale și organizaționale.

În condițiile existenței mai multor forme de proprietate, a pluralismului politic și social se manifestă mai pregnant aspectele de alternativă și concretețe între diverse sisteme de gestionare de sine stătătoare. Aceasta permite a slăbi monopolul unor ramuri separate, unor întreprinderi și organizații. Un asemenea tip de relații nu există în mod automat, ci presupune crearea unui mecanism ce ar garanta independența economică, socială și juridică a subiecților care interacționează în mediul administrativ. Totodată, este necesar ca subiecții aflați în concurență să se conducă de normele de drept, de principiile de respectare a intereselor naționale, ale toleranței față de opiniile și interesele altora, ale stimei și respectului reciproc.

Așadar, relațiile de dirijare au un caracter independent și o structură destul de complexă. Ele se manifestă ca un factor integrant al multiplelor interese sociale și economice, care acționează reciproc în procesul activității unor persoane separate, a unor colective, organizații etc.

La particularitățile managementului modern poate fi referită și sporirea maniabilității, ceea ce se explică prin sporirea nivelului de instruire a oamenilor, prin profesionalismul factorilor de decizie proprii economiei de piață, prin mecanismele de remunerare a muncii și de selectare a cadrelor, concurență etc. **Maniabilitatea** este: 1) reacția sistemului manipulat la acțiunea sistemului de dirijare; 2) caracterul și măsura de receptare de către un colectiv a deciziilor adoptate de manager.

Practica de dirijare demonstrează destul de convingător că nu orice acțiune realizată de manager sau de sistemul de dirijare este receptată în deplinătatea conceperii și sarcinilor ei, provoacă o activitate intensă și corespunde adecvat rezultatului preconizat. Există diferite tipuri de reacție la acțiunea de manipulare, de dirijare: lipsa de activitate; o activitate formală, dar fără de inițiativă; împotrivire. Este posibilă însă și o altă reacție – activitate intensă, activitate suplimentară, receptivitate față de concept și sarcini, entuziasm, mobilizare (poate fi și neformală), responsabilitate. Toate acestea sînt manifestări ale maniabilității. Prima variantă de reacții vădește o maniabilitate redusă, cea de a doua – o maniabilitate sporită, care depinde de mai mulți factori: de motivare, organizarea dirijării, de munca cu personalul, calitatea obiectivului, misiunii și strategiei, de calitatea deciziilor de dirijare, de participarea colaboratorilor la dirijare.

Managerul trebuie să tindă spre sporirea maniabilității, pe care el o simte intuitiv sau o evaluează pe cale analitică. În cel de al doilea caz este necesar un sistem special de monitorizare a maniabilității, adică de evaluare a oportunității și calității executării deciziilor, de atitudinea colectivului față de hotărârile de un tip sau altul, de eficiența sistemelor de motivare și de participare a colaboratorilor la dirijare, de tendința neformală spre calitatea de lider, de piedicile organizaționale. Asigurarea maniabilității necesită o perfecționare sistematică a dirijării. De regulă, maniabilitatea este mai mare acolo unde dirijarea poartă un caracter inovator și strategic, unde ea este democratică și profesionistă.

Cooperarea în muncă, de asemenea, este o caracteristică a muncii de dirijare. Cooperarea este o formă de organizare a muncii în cadrul căreia lucrătorii se unesc pentru participarea planificată comună la unul sau la diverse procese de muncă legate reciproc. Munca colectivă nu este pur și simplu o sumă a proceselor de muncă. Doar o corelare corectă între procesele parțiale și distribuirea corectă a lucrătorilor asigură ocuparea lor rațională, conduce la o productivitate înaltă a muncii de dirijare.

Există diverse forme concrete de cooperare a muncii la o întreprindere, fiind legate de particularitățile organizaționale și tehnologice ale sistemului gestionat. Ele sînt condiționate de caracterul și specializarea sistemului în întregime și a părților sale, de nivelul tehnico-tehnologic, de principiile de formare a subunităților sale structurale, de metodele de organizare a proceselor tehnologice.

În instituțiile medicale, în condițiile relațiilor de piață, pot fi evidențiate patru forme de cooperare a muncii: *între secții, între sectoare, în interiorul sectoarelor și în interiorul brigăzilor/echipelor*.

Forma de cooperare *între secții* poate fi *tehnologică* sau *pe obiecte*, în funcție de principiul – tehnologic sau pe obiect – după care sînt organizate secțiile. În cazul formei de cooperare *tehnologice*, legătura dintre secții se realizează prin subunități funcționale intermediare, servicii care asigură activitatea de dirijare sau cea curativă. De exemplu, proiectul unei note informative, al unei decizii pregătit de un specialist este transmis pentru a se lucra asupra lui altor specialiști și conducătorului funcțional. În mod similar procedează medicii secțiilor la examinarea și tratamentul pacienților: pentru investigații suplimentare sînt îndreptați la serviciile paraclinice (cabinetul de gimnastică curativă, fizioterapie, diagnosticare funcțională) sau la consultarea altor specialiști (chirurg, cardiolog, oftalmolog etc.).

În condițiile cooperării muncii *pe obiect*, varianta aprobată a notei informative sau a deciziei este expediată conform destinației (de exemplu, nota in-

formativă este transmisă sistemului de dirijare superior) sau pentru executare (ordin). În practica medicală, după tratamentul în secția de staționar pacientul este externat sub supravegherea medicilor de la policlinică sau pentru reabilitare într-un sanatoriu. Legătura reciprocă dintre secții se manifestă la etapa finală.

Sectoarele specializate de producție sînt formate în secții la fel ca și cele tehnologice și pe obiect. De aceea cooperarea muncii *între sectoare* este analogă celei dintre secții și se deosebește de ea numai prin anvergură. Conexiunea dintre executanți o realizează secretarul, șeful secției, inspectorul (medicul) superior, metodistul sau șeful de secție.

Cooperarea muncii între sectoare este determinată de particularitățile și tipul de organizare, de exemplu, a aparatului de dirijare (existența sau lipsa diferențierii în grupuri de funcțiune) sau a subdiviziunii structurale, de nivelul de specializare etc. Aici se pot realiza concomitent consecutivitatea prelucrării informației (de la prima pînă la a treia grupă de factori de decizie) și succesiunea în tratamentul pacientului (personalul medical inferior și mediu, medicii).

Cooperarea muncii *în interiorul brigăzii/echipei* are particularități condiționate de principiile de organizare a muncii și legăturile strînse dintre membrii colectivelor de producție inferioare. Ea poate uni specialiștii și funcționarii separați din componența brigăzilor, de exemplu, la organizarea muncii după metoda de brigadă – ambulatorii medicale teritoriale, organizații ale medicilor în medicina de familie etc. Cea mai strînsă cooperare a lucrătorilor se obține anume în interiorul brigăzii.

Cooperarea muncii înaintează cerințe mari față de organizarea unor legături reciproce atît între executanți separați, cît și între subdiviziunile de producție. O mare atenție se acordă proporționalității cheltuielilor de muncă, ritmului de lucru, sincronizării tuturor locurilor de muncă ale acestui lanț de producție.

Cooperarea muncii este limitată, în temei, de frontiere organizatorice și economice. Frontiera *organizațională* a cooperării muncii este determinată de faptul că, pe de o parte, nu pot fi uniți pentru executarea oricărei munci mai puțin de doi oameni, iar pe de alta, de faptul că există o normă a maniabilității, depășirea căreia duce la acțiuni necoordonate și pierderi esențiale ale timpului de lucru. Frontiera *economică* constituie posibilitatea micșorării cheltuielilor de muncă vie și socială pentru o unitate concretă de producție tehnologică (decizie, document de serviciu, examinarea pacientului, prelucrarea și transmiterea informației).

Formele de cooperare a muncii nu rămîn neschimbate; ele depind în primul rînd de cunoștințe, experiență, instrumente de muncă, tehnologii, echipa-

ment. Un rol important aici trebuie să-l aibă organizarea muncii după metoda de brigadă și sporirea eficienței ei. În condițiile mecanizării și automatizării muncii de dirijare și de producție, mării părți ce-i revine echipamentului tehnologic modern, biroticii, mijloacelor de telecomunicații se eliberează timp pentru executarea lucrărilor manuale și cu ajutorul mașinilor la alte aparate, dispozitive și altă tehnică. De aceea, în sistemul de asistență medicală este larg răspândită cumularea de profesii și de funcții ale specialiștilor (activitatea medicului de familie), extinderea zonelor de deservire, antrenarea conducătorilor subdiviziunilor structurale la activitatea de dirijare a întregului sistem etc.

O varietate a cooperării muncii în activitatea de conducere o constituie și sistemul de dirijare care conține totalitatea de acțiuni necesare pentru coordonarea activității în comun a oamenilor, verigilor ce realizează dirijarea și a legăturii dintre ele.

În măsură mai mică sistemul de dirijare se caracterizează printr-un set de acțiuni din care rezultă impactul direct asupra obiectului gestionat. Aceste acțiuni alcătuiesc baza statică a activității managerului, lucru în care își află expresia formarea sistemului de dirijare. O asemenea concepere a sistemului de conducere se manifestă cel mai pregnant în antreprenoriatul mic, în gestionarea unei întreprinderi mici, unde există numai managerul și un grup restrâns de subalterni. Dar ea se potrivește și pentru examinarea activității oricărei subdiviziuni din cadrul unui sistem de dirijare mare, de exemplu, al unei secții, grupe etc.

Dacă dirijarea se realizează pe scară destul de mare, unde există împărțirea activității de dirijare între factori de decizie sau subdiviziuni specializate, sistemul de dirijare se manifestă în forma unei totalități a diferitelor verigi legate între ele. Verigile sistemului de dirijare se deosebesc după funcțiile de conducere, volumul și anvergura împrumuturilor, volumul de muncă, uniformitatea distribuirii sarcinii, după cerințele de calificare față de personal, după asigurarea informațională și posibilitățile de amplasare teritorială, astfel sistemul de dirijare căpătând o formă ierarhică.

Verigile pot fi liniare, funcționale, liniar-funcționale, funcțional-liniare. Combinația dintre ele în ierarhia sistemului de dirijare determină diversitatea tipurilor lui. În funcție de faptul din care verigi este construit sistemul și cum sînt plasate aceste verigi în ierarhia sistemului, se pot evidenția sisteme de dirijare de tip liniar, funcțional, liniar-funcțional, funcțional-liniar. O formă deosebită de îmbinare a funcțiilor și împrumuturilor în activitatea unei verigi a sistemului de conducere, care admite o subordonare dublă, dar separată a verigii, o constituie sistemele de dirijare de matrice. Ele se dovedesc a fi

cele mai eficiente în condițiile diversificării procesului de producție. Printre calitățile lor se numără flexibilitatea și adaptabilitatea, îmbinarea specializării înguste sau largi a personalului funcțional, eficiența implicării specialiștilor de înaltă calificare.

Sistemul de dirijare trebuie să constituie obiectul unui proiect special, realizat pe o bază analitică serioasă. La analiza sistemului de dirijare urmează să fie utilizați indicatorii stării și funcționării lui. Nu toți indicatorii sistemului pot fi strict calculabili. În practică se recurge și la folosirea indicatorilor obținuți pe cale experimentală. Indicatorii după care poate fi evaluat sistemul de dirijare sau proiectată modificarea lui sînt: conținutul și structura funcțiilor; diferențierea activității de dirijare; verigile sistemului de dirijare și distribuirea lor pe trepte ierarhice; mărimea verigilor; distribuirea împuternicirilor; asigurarea informațională a dirijării; legăturile și șarja lor informațională; cerințele de calificare.

Unul dintre indicatorii de evaluare a muncii de dirijare, a procesului de dirijare și a sistemului lui este *eficiența*, în particular *eficiența dirijării*, care constituie un indicator de bază și un obiectiv al perfecționării dirijării. Ea poate fi evaluată prin compararea profitului obținut, a rezultatelor activității cu cheltuielile de dirijare. Însă o asemenea evaluare elementară nu întotdeauna este corectă, deoarece, în primul rînd, rezultatul dirijării nu întotdeauna constă în profit; în al doilea rînd, ea duce la un rezultat direct și unul indirect. Acesta din urmă ascunde rolul dirijării în obținerea rezultatelor concrete. Profitul adeseori se manifestă ca un rezultat intermediar, indirect. În al treilea rînd, rezultatul dirijării poate fi nu numai de ordin economic, ci și social, social-economic, social-psihologic. În al patrulea rînd, cheltuielile pentru dirijare nu pot fi întotdeauna strict definite. De aceea, în practică eficiența gestionării este determinată, de cele mai multe ori, pe cale analitică sau prin expertiză, prin compararea multor elemente (productivitatea, nivelul realizării obiectivelor, gestionarea, ritmicitatea muncii, sporirea calității, satisfacția pe care o provoacă munca, economisirea timpului în procesul de dirijare, formarea culturii corporative).

Pe lîngă eficiență, dirijarea mai are ca scop sporirea competenței cadrelor de conducere și a operativității muncii aparatului gestionar, a tuturor celor implicați în activitatea de dirijare. Prin urmare, munca de dirijare incorect organizată în aparatul administrativ și la nivelul factorilor de decizie constituie unul din indicatorii esențiali care reduc eficiența procesului de conducere, a fazelor lui tehnologico-funcționale. Faptul este confirmat de datele din *tabelul 10.2*.

Tabelul 10.2**Eficiența muncii de dirijare a conducătorilor în funcție de postul ocupat**

Funcția	Coeficientul		
	gradului de ocupare generală	gradului de ocupare utilă	timpului utilizat eficient
Șef al direcției	1,38	0,56	0,58
Șef adjunct al direcției	1,29	0,52	0,54
Medic-șef al spitalului orășenesc	1,27	0,64	0,71
Medic-șef adjuncți al spital. orășenesc	1,24	0,60	0,61
Medic-șef al policlinicii	1,26	0,66	0,61
Medici-șefi adjuncți ai policlinicii	1,17	0,55	0,50

Astfel, conform *tabelului 10.2*, la o ocupare generală de 1,38 (la o normă de 1,0) a șefului de direcție randamentul și eficiența alcătuiesc 0,56 și, respectiv, 0,58. Aceasta este o dovadă a faptului că depășirea timpului de muncă, supraîncărcarea generală nu sînt indicatori direct proporționali ai caracterului rațional al timpului de lucru al conducătorului, adică, practic, timpul de lucru este irosit aproape pentru o unitate întregă (0,9 și 0,8), deoarece conducătorii execută funcții de dirijare improprii lor.

Cauzele organizării neraționale a muncii conducătorului sînt următoarele:

1. Executarea muncii a cărei complexitate sistemică este foarte mare (coordonarea sistematică a rezultatelor activității, soluționarea problemelor de organizare și de producție, a celor economice, de cadre, medicale, tehnice etc.).
2. Sporirea numărului factorilor de decizie și a serviciilor aflate în subordonare directă, lucru care contrazice recomandările managementului modern (numărul lui Muller).
3. Incapacitatea de a folosi rațional timpul său și timpul de lucru al subalternilor.
4. Lipsa unei organizări stricte a muncii aparatelor de administrare, a cooperării muncii, neutilizarea mecanismului de delegare a drepturilor, obligațiilor și împuternicirilor.
5. Profesionism și competență insuficiente ale colaboratorilor aparatului de dirijare în chestiuni de bază privind dirijarea științifică, economică, de drept și psihologică.

6. Lipsa de inițiativă, nesiguranța în ziua de mâine, incapacitatea, iar uneori și nedorința de a lucra de sine stătător și creativ.
7. Acțiunile stîmjenitoare ale structurilor de dirijare superioare, intermediare, de infrastructură.
8. Predominarea stilului administrativ de conducere.
9. Lipsa unei informații sigure și de valoare reală.
10. Orientarea în activitate spre interese înguste departamentale, și nu spre cele de stat.

O muncă de dirijare organizată corect în aparatul administrativ și la nivelul factorilor de decizie constituie unul din indicatorii esențiali și cheazășia realizării cu succes a procesului de conducere, a fazelor lui tehnologico-funcționale.

MANAGERUL ÎN SISTEMUL DE SĂNĂTATE: CALITĂȚI, CUNOȘTINȚE, APTITUDINI, IMAGINE

- *Conducătorul-manager – figură centrală în sistem*
- *Calitățile personale și aptitudinile profesionale de bază*
- *Relațiile de afaceri și eticheta modernă*
- *Spiritul întreprinzător*
- *Arta de a conduce*
- *Particularitățile activității managerului*
- *Sfaturi pentru manageri*

11.1. Conducătorul-manager – figură centrală în sistem

Managementul, după cum s-a menționat deja, nu propune modele unice sau scheme precise, exemple pentru toate cazurile activității unui sau altui sistem operațional. Sarcina managementului constă în a-i instrui pe cei care, în virtutea poziției lor administrativ-ierarhice, sînt obligați să cunoască mecanismele administrative motivate sub aspect științific, metodele și căile de soluționare a unor sau altor probleme de management, pentru a asigura eficacitatea funcționării și a obține un nivel dorit de reușită pentru un sistem concurențial și operațional.

Implementarea ideilor managementului științific este asigurată de manageri profesioniști. Conform definiției succinte date de *Dicționarul explicativ al limbii române*, managerul este un „*specialist în management*” (DEX, ed. a II-a, București, 1996).

În opinia noastră, managerul este un specialist de înaltă specializare în domeniul conducerii, inițiat în tehnologiile computerizate și investit cu împunătorii largi, care-i permit să exercite în mod independent activitatea de conducere. Există mai multe păreri despre felul cum ar trebui să fie un conducător modern. Este complicat, însă, de a face o caracteristică generală. Totodată, se pot formula cerințele generale față de un manager. El trebuie să știe să facă totul. Întrucît însă acest lucru este imposibil, fiecare sferă de activitate are nevoie de manageri proprii, a căror instruire generală, multilaterală trebuie să se combine funcțional cu cunoașterea particularităților unei ramuri concrete și a sistemului dirijat, de exemplu, cel al ocrotirii sănătății.

În Japonia, pregătirea unui manager de valoare după absolvirea instituției de învățămînt superior durează, în funcție de locul de muncă, cel puțin 8-10 ani.

Pornind de la acest exemplu, putem afirma că acele persoane care frecventează cursuri de scurtă durată (1-2 luni), chiar în cadrul unor instituții oficiale cum ar fi institute (academii) de perfecționare a specialiștilor sau școli de business din străinătate, nemaivorbind de seminare, cursuri plătite, la finisarea cărora obțin atestate și certificate de manager specialist, nu au pregătirea necesară.

Particularitățile funcționării sistemelor de asistență medicală reclamă din partea conducătorilor acestora calități de antreprenor, cu ajutorul cărora ei să poată atinge scopuri economice și sociale concrete prin soluții cât mai practice, originale, legate, de regulă, de un risc sporit. Conform *DEX*-ului, *întreprinzător* (adj.) este omul care are spirit de acțiune, care are inițiativă. În calitatea lor de manageri, medicul-șef și specialistul principal au nevoie și de însușiri cum ar fi spiritul de inovație și originalitate în atingerea scopului propus, pricepere și spirit practic, îndrăzneală și inventivitate, predispunere de a folosi cu maximum de eficacitate toate posibilitățile existente la moment, respectarea eticii profesionale etc.

După părerea specialiștilor finlandezi din domeniul managementului, managerul trebuie să posede insistență, care presupune și un anumit grad de agresivitate; tendința de a reuși atingerea scopului cu orice preț; finisarea lucrului început. Sistemul de sănătate din Moldova are nevoie de administratori perseverenți, cu scop bine determinat la toate nivelurile de conducere, specialiști de nădejde, capabili să acționeze și să gândească în mod original.

Desigur, adevăratul spirit de întreprinzător nu are nimic comun cu afacerea bazată pe înșelătorie, cu mita și multe alte tertipuri la care recurg afaceriștii din economia tenebră, care sînt gata să facă orice pentru bani. Noile legi adoptate recent, recomandările și hotărârile Ministerului Sănătății al Republicii Moldova deschid largi posibilități pentru liderii serioși și întreprinzători.

Modelul unui medic-manager poate fi definit prin următorii parametri concreți:

1. Un bun profesionist în domeniul conducerii tuturor verigilor sistemului asistenței medicale.
2. Un bun cunoscător al metodologiei sistemului și un bun practician al acesteia.
3. Cunoscător al teoriei sistemului și principiilor organizării lui.
4. Capabil de a elabora și a pune scopuri (secundare), a compune proiecte ale situațiilor de conducere.
5. Capabil de a lua decizii manageriale, a înțelege procesul de conducere și, respectiv, a putea asigura îndeplinirea hotărârilor adoptate.
6. Capabil să asigure în mod profesional funcționarea sistemului în condițiile diferitelor tipuri de conducere (operativ, situațional, strategic).

7. Capabil să lucreze cu informația.
8. Cunoscător al bazelor de conducere complexă a personalului, capabil să acționeze cu succes pe căi directe și indirecte; cunoscător al metodelor psihologice de dirijare, ce ar crea mecanisme motivaționale de conduită colaboratorilor și relații de colaborare între angajați.
9. Capabil să folosească cu abilitate metodele și formele de conducere.
10. Bun cunoscător al computerului.
11. Capabil să construiască relațiile cu personalul pe principiul bunăvoinței, excluzând posibilitatea abuzului de serviciu etc.

Programul minimal de activitate a unui medic-manager este următorul:

- 1) Să caute, să motiveze și să formuleze scopul, să prevadă rezultatele finale. Să țină minte regula lui Gotlib: *„Cînd șeful încearcă să-și impresioneze subalternii, etalînd cunoașterea detaliilor, el pierde din vedere scopul final”*.
- 2) Să organizeze sistemul, părțile lui componente, precum și să-l conducă.
- 3) Să adopte hotărîri manageriale corecte, de preferință originale.
- 4) Să organizeze și să asigure realizarea deciziilor manageriale adoptate.
- 5) Să dirijeze colectivul la nivelul unor cerințe moderne (să fie lider, cel puțin formal).
- 6) Să comunice eficient și să știe să lucreze cu personalul.
- 7) Să îndemne lucrătorii la o activitate creativă, la raționalizarea acțiunilor, la inventivitate; să observe și să aprecieze fiecare realizare a subalternului.
- 8) Să analizeze într-o schemă comună diferiți indicatori.
- 9) Să găsească ieșire din situațiile conflictuale.
- 10) Să fie obiectiv, indiferent de preferințele sau antipatiile sale.
- 11) Să selecteze și să instruiască noi lucrători.
- 12) Să poată delega obligațiile, împuternicirile, răspunderea.
- 13) Să respecte relațiile de subordonare.
- 14) Să poarte negocieri de afaceri.
- 15) Să poată să implice activ organizații publice și structuri din afară în soluționarea anumitor probleme manageriale.
- 16) Să-și organizeze rațional munca, adică să se perfecționeze.

Cerințele menționate nu sînt întîmplătoare, deoarece managementul este un inamic al abordărilor uniforme, confidentiale și formaliste. Chiar în organizațiile care practică o singură activitate (de exemplu, policlinici, spitale, dispensare ș.a.), în fiecare caz concret căile de soluționare a problemelor ad-

ministrative, de producție, medicale, sociale sau economice apărute pot (și trebuie) să fie diferite.

Personalitatea managerului în practica de conducere este foarte importantă. Experiența internațională și cea autohtonă arată că nu sînt organizații proaste și nici colective slabe, există doar conducători incapabili, care nu corespund următoarelor cerințe generale: ***a ști, a putea, a dori și a reuși***. Astfel, baza care stabilizează funcționarea sistemului este conducătorul acestuia, de ale cărui calificare, abilități, dorință, îndrăzneală depinde reușita organizației: „*Succesul a fost întotdeauna un fiu al îndrăznelii*” (Voltaire).

11.2. Calitățile personale și aptitudinile profesionale de bază

Conducerea a devenit profesie și pentru a obține rezultate mari nu sînt de ajuns doar studiile de bază și experiența personală, de aceea, conducătorul trebuie să-și perfecționeze continuu iscusința, să aplice noi metode de lucru. Deși s-a acumulat o bogată experiență internațională în acest domeniu, fiecare țară își creează propria școală de manageri, bazîndu-se pe tradiția națională, pe specificul structurii statale și a instituțiilor de stat. Trebuie creată și o școală de management, în special în domeniul asistenței medicale, cum este, de exemplu, cea ucraineană.

Managerul modern din sistemul asistenței medicale trebuie să fie înzestrat cu următoarele calități personale și profesionale:

- Pregătire multilaterală și complexă, posedarea unor cunoștințe speciale, competență înaltă și erudiție; cu alte cuvinte, conducătorul trebuie să fie cu un pas înaintea subalternilor săi și să cunoască afacerea pe care o dirijează, ceea ce e posibil doar în cazul unei perfecționări sistematice.
- Ingeniozitate, inițiativă, capacitate de a aborda lucrul cu inteligență, capacitate de a risca.
- Abordare critică și analitică a situației curente, insistență în soluționarea problemelor.
- Flexibilitate, raționalism, gîndire logică și acțiuni adecvate.
- Abordabilitate în limitele raționalului, deschidere pentru conversații, liberul schimb de opinii; lipsa dorinței de monopolizare a funcției de serviciu.
- Caracter logic al acțiunilor, dinamism și motivare în acțiuni.
- Discreție emoțională și profesională.

- Abilitate de a comunica cu subalternii, de a asigura o atmosferă moral-psihologică normală în colectiv, colaborare creativă, relații colegiale.
- Orientare spre competitivitate, spre libertatea de a alege și cea a activității manageriale.
- Gîndire deschisă, necesitatea de a obține mereu informații noi, experiență.
- Abilitate de a crea condiții pentru dezvoltarea personalității subalternilor, pentru creșterea profesională și ierarhică a colaboratorilor, soluționarea problemelor sociale ale colectivului.
- Să țină minte că în persoana managerului subalternii trebuie să vadă un reprezentant al statului.
- Capacități organizatorice, adică să fie în stare să organizeze și să dirijeze colectivul spre realizarea scopurilor propuse.
- Memorie bună, mai exact dinamică; să fie un „prometeu” în gîndire și în conducere.
- Abilități pedagogice, conștiință de sine și autoeducare; respect față de sine, modestie, încredere în propriile puteri. Cel mai bun efect educațional îl are exemplul personal (dedicat lucrului, principial, corect, sincer, deschis).
- Tendință de a micșora pe cît e posibil numărul actelor normative, al documentelor etc.

Datele cercetărilor noastre, experiența de lucru cu administratorii organelor și instituțiilor de ocrotire a sănătății arată că, din păcate, majoritatea (90,0%) dintre ei, de regulă, nu corespund calităților menționate. Mai mult decît atît, 45,7%–63,2% din aceștia, în funcție de nivelul ierarhic și ținînd cont de cele mai importante criterii, cu greu pot fi calificați drept manageri moderni, iar celor 32,8% rămase activitatea de manager ar trebui să le fie interzisă.

Această stare de lucruri are o explicație obiectivă. Mai întîi de toate, mult timp în R. Moldova administratorii de diferite niveluri acționau după bine cunoscutul principiu „*graba strică treaba*”. Conceptele de inițiativă, independență în acțiune, risc, planificare exactă nu numai că nu erau populare, ci erau chiar sancționate. În prezent, însă, situația se schimbă.

Situația economică a statului, orientarea spre relațiile de piață, introducerea metodelor alternative de administrare, apariția semnelor unui sistem complex de ocrotire a sănătății, căutarea surselor de finanțare etc. mai devreme sau mai tîrziu vor crea o cerere imensă de specialiști calificați în administrare – manageri, fără de care nu poate fi asigurată stabilitatea funcționării sistemului asistenței medicale și nici dezvoltarea relațiilor de piață.

Analizînd diferite teme din teoria sistemelor și sistemele de management, am menționat și cerințele față de manageri, chemați să asigure realizarea în practică a principiilor teoretice de conducere. De aceea ne vom opri doar la cîteva dintre ele, care n-au fost elucidate încă sau n-au fost descrise pe larg. În special, vom vorbi despre colaborarea cu subalternii și planificarea activității în practica managerială.

Managementul este considerat, mai întîi de toate, o știință despre felul de a dirija oamenii, deoarece orice afacere se bazează pe contacte. Necunoscînd caracterul omului, managerul nu poate spera la reușită în comunicare. Practica demonstrează că eficacitatea lucrului, interesul subalternilor sînt determinate în mare măsură de caracterul relațiilor cu șeful, care trebuie să găsească abordări individuale pentru fiecare dintre angajați.

Se poate realiza de o mie de ori mai mult prin atitudine delicată, tendința de a înțelege nevoile și dificultățile, prin abilitatea de a se plasa în poziția lucrătorului și de a trage concluziile respective, prin demonstrarea interesului față de succesul lui decît prin impunere. Este incontestabil faptul că se pot atinge rezultate importante pe calea unei colaborări pricepute cu subalternii, iar rezultatele acestui tip de interacțiune sînt direct proporționale cu nivelul organizării acesteia. Este necesar ca fiecare lucrător să înțeleagă exact sarcinile sale și cele ale întregului colectiv. Datoria managerului este de a explica subalternului scopurile și sarcinile pe care acesta urmează să le realizeze, de a-l ajuta să le îndeplinească, de a influența activ asupra procesului de funcționare a instituției sau organizației la fiecare etapă – luarea deciziilor, planificarea activității, realizarea practică a hotărîrilor adoptate și controlul îndeplinirii lor.

Contactele profesional-oficiale și interacțiunea reclamă cunoașterea de către manager a psihologiei (reacția = personalitate + situație) și a legilor managementului, de exemplu, legea a treia a lui Chesholm și a consecințelor ei („Orice propunere este înțeleasă de oameni altfel decît o înțelege cel care a făcut-o. Consecință: chiar dacă explicația Dumneavoastră este atît de clară încît exclude orice tratare greșită, oricum se va găsi cineva care Vă va înțelege greșit”) și a legii lui Murphy („Sub presiune totul se înrăutățește”).

De aceea, se recomandă a reține următoarele:

- a) caracterul contactelor cu subalternii depinde de condițiile lor de viață, de poziția profesională și de serviciu;
- b) se va respecta regula: păstrează-ți calmul chiar atunci cînd „fierbi”, iar hotărîrea o vei lua cînd te vei „răci”;
- c) tonalitatea corectă a conversației se impune chiar din momentul salutării (managerul se salută primul).

În practică managerii au de-a face, de regulă, cu trei tipuri de oameni:

1. Cei care singuri creează situații.
2. Cei care urmăresc cum se desfășoară situațiile.
3. Cei care întrebă „*Ce s-a întâmplat?*”.

Fiecare dintre aceste tipuri necesită o abordare individuală, diferențiată și respectabilă. Mînia, iritarea sînt deplasate în orice situație. De aceea, cînd managerul nu se poate controla, e mai bine să tacă.

În acest caz pot fi date următoarele recomandări:

1. Nu intrați în dispută. Chiar dacă ați nimerit într-o situație dificilă, puneți o întrebare absolut irelevantă. În timp ce oponentul încearcă să înțeleagă ce se întâmplă, schimbați repede tema discuției.
2. Ascultați atent cînd alții discută o problemă. Acest lucru vă va da posibilitatea să atrageți atenția interlocutorului asupra unei afirmații banale și în așa fel să ieșiți dintr-o situație dificilă.
3. Dacă subalternul vă adresează o întrebare esențială, priviți-l cu uimire. Cînd el va întoarce privirea, puneți-i aceeași întrebare.
4. Ieșind din cabinet, mișcați-vă întotdeauna așa de parcă v-ați grăbi. Aceasta vă va scuti de întrebările subalternilor și ale șefilor.
5. Țineți închisă ușa cabinetului. Acest fapt îi va opri pe vizitatori și le va crea impresia că aveți o ședință importantă.
6. Comunicați ordinele în formă orală. Nu lăsați notițe sau documente care mai apoi pot fi folosite împotriva dvs.
7. Orice ordin care poate fi înțeles greșit este executat greșit.
8. Persoana care este capabilă să zîmbească în timpul unor eșecuri, la sigur se gîndește cum să dea vina pe altcineva la următoarea nereușită (legea lui Jones).
9. Niciodată nu intrați în dispută cu un prost – e posibil ca oamenii să nu observe diferența dintre voi (prima lege a disputelor).
10. „*Să amînăm*” este cea mai grea formă de refuz (legea tergiversării a lui Parkinson).
11. Compromisul este întotdeauna mai scump decît oricare din alternativele sale (legea lui Juheny).
12. E mai ușor de a accepta o iertare decît o permisiune (legea efectului bumerangului a lui Stewart).
13. Nu vă grăbiți să caracterizați importanța unei idei propuse (legea lui Ross).
14. Fiecare idee radicală provoacă trei tipuri de reacții:
 - a) „*Aceasta este imposibil și nu mă faceți să-mi pierd timpul*”;
 - b) „*Poate aveți dreptate, dar nu face să ne apucăm de această treabă*”;

- c) „*Am spus întotdeauna că aceasta este o idee excelentă*” (legea lui Clark despre ideile radicale).

Una dintre cele mai importante calități ale unui lider este capacitatea de a obține informație de la interlocutor. Cercetările arată că circa 90% din informația unei conversații se transmite pe cale nonverbală, adică pe alte căi decât cuvintele.

Cel mai expresiv mijloc de comunicare nonverbală îl constituie privirea. Aceasta poate comunica multe lucruri (*tabelul 11.1*).

De exemplu, evitarea contactului vizual, întoarcerea privirii sau privirea în jos înseamnă, de obicei, că persoana dată este îngrijorată, situația sa e complicată. După C. Matusevici (1992), interpretarea expresiei ochilor poate însemna și altceva. Astfel, după modelul mincinoșilor se comportă persoanele care doresc să creeze cuiva probleme, să pună pe gânduri. Doar în contextul concret al unei situații liderul și orice alt om poate să înțeleagă sensul informației nonverbale.

Tabelul 11.1

Privirea ca sursă de informații

<i>Privirea, mișcărilor care o însoțesc</i>	<i>Interpretarea</i>	<i>Concluzia</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ridicarea capului și privirea în sus sau înclinarea capului cu o expresie de concentrare. • Mișcarea capului și sprâncene încruntate • Zîmbet, posibil o ușoară înclinare a capului. • Mișcare ritmică a capului. • Privire lungă și fixă în ochii interlocutorului. • Privire într-o parte. • Privire în jos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poziție defensivă. • Nu înțelege; repetă. • Înțelege, dar nu are ce să mai spună. • A înțelege de ce ai nevoie. • Dorința de a supune. • Desconsiderare. • Frică, dorința de a pleca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactul urmează a fi întrerupt. • Contactul urmează a fi întărit. • Menținerea contactului • Menținerea contactului • A acționa conform situației. • Întreruperea contactului • Întreruperea contactului

Pe lângă mimică și gesturi, informație importantă despre reacțiile interlocutorului ne furnizează poziția corpului (*tabelul 11.2*).

Tabelul 11.2**Interdependența emoțiilor și mișcărilor corpului interlocutorului**

<i>Emoțiile</i>	<i>Mișcărilor corpului</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Stare de confort psihologic. • Senzație de pericol. • Porniri de autoapărare. • Dorința de a intra în contact. • Dorința de a se distanța. • Deprimare • Tendințe expansive, aroganță. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaxare a corpului, mâinile și picioarele nu sînt încrucișate. • Mîinile ridicate în sus. • „Poziție de luptă”, mîinile, picioarele încrucișate. • Corpul este aplecat înainte. • Interlocutorul se dă într-o parte, se întoarce. • Interlocutorul se gîrbovește, capul, umerii sînt aplecați. • Capul este ridicat, gîtul drept, corpul drept, înclinat în urmă.

Managerul are nevoie de multă atenție, spirit de observație și gîndire analitică, pentru a învăța nu numai să obțină informație, ci și să interpreteze comportamentul nonverbal. O interpretare-model a comportamentului nonverbal al colaboratorului în timpul discuției este expusă în *tabelul 11.3*.

Tabelul 11.3**Informația și interpretarea acestora pentru diferite tipuri de comportament nonverbal al interlocutorului**

<i>Comportamentul</i>	<i>Interpretarea</i>	<i>Concluzia</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mîinile încrucișate pe piept. • Ciocănire ușoară pe masă. • Palmele împreunate ca în poziția de rugăciune, degetele ușor îndepărtate. • Interlocutorul își freacă ochii. • Interlocutorul își roade unghiile. • O ușoară înclinare a capului într-o parte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poziție de apărare. • Nerăbdare. • Sentiment de superioritate, interlocutorul se crede mai inteligent. • Neîncredere. • Incertitudine, frică. • Calm; satisfacție. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocierile trebuie să continue. • Negocierile ar trebui oprite. • Negocierile sînt stopate; este indicat de a controla dacă nu e vreo uneltire la mijloc. • Ar trebui de gîndit asupra cazului. • Persoana în cauză acceptă condițiile, dar nu este mulțumită. • Negocierile pot fi stopate.

Vom aduce ca exemplu o concluzie generală: mișcarea involuntară a mușchilor, care se manifestă prin ușoare tresăriri, ciocniri sau aranjare a hainei, reprezintă o mărturie a încordării sufletești.

Comportamentul interlocutorului poate fi influențat de factori pe care managerul nu-i cunoaște sau de trăsături, deprinderi ale interlocutorului. Persoanele care știu cum să-și ajusteze ținuta în timpul conversației își exprimă emoțiile cu ajutorul gesturilor și al mișcărilor corpului. Dar nimeni nu este în stare să-și controleze mișcărilor pupilelor. Acestea se dilată sau se contractă involuntar și prin aceasta, deseori, oferă informație despre reacția persoanei la un anumit enunț al interlocutorului. De exemplu, comercianții turci sau chinezi fixează prețul mărfii, orientându-se după pupilele cumpărătorului: dacă acesta obține ceea ce vrea, pupilele i se dilată. Reacții analogice au jucătorii faimoși de pocher. Aceștia deduc informația despre cărțile adversarului după starea pupilelor lui. Jucătorilor care primesc o carte favorabilă li se măresc pupilele. Bluful, dimpotrivă, e însoțit de contractarea pupilelor. De aceea, la competițiile oficiale de pocher jucătorii poartă ochelari cu sticle întunecate.

Un manager bun, interacționînd cu subalternul, își ajustează comportamentul astfel încît să îmbunătățească colaborarea și comunicarea; creează premisele pentru formarea unor relații profesionale corecte; susține inițiativa subalternilor; asigură concentrarea eforturilor; evită neclaritatea în munca curentă; previne devierile în mersul preconizat al lucrurilor (vezi *anexa 5*).

Pentru realizarea unui volum de lucru complex, managerul trebuie nu numai să determine clar scopul care trebuie atins, ci și să „balanseze” concentrarea subalternilor săi și a tuturor sistemelor cu care sînt stabilite contacte de comunicare.

În prezent, în cadrul sistemului de asistență medicală, sarcinile operative sînt deseori mai importante decît cele problematice, globale sau strategice. Pentru activitatea de management această stare de lucruri este foarte periculoasă. În procesul de planificare și pronosticare a activității organizației sarcina de prim ordin a managerului este implementarea complexului, sistemului de măsuri pentru elaborarea și realizarea programelor strategice. De exemplu:

- prognozarea dezvoltării sistemului și determinarea perspectivelor evoluției acestuia sub formă de activități planificate, orientate spre o problemă concretă;
- organizarea în cadrul departamentelor administrative a unui serviciu special care se va ocupa de elaborarea unor direcții de activitate noi și de perspectivă;
- efectuarea unui control al activităților care au importanță strategică la toate nivelurile de conducere;

- organizarea unui sistem de stimulare morală și materială a lucrătorilor care efectuează activități strategice;
- asigurarea de către managerii subdiviziunilor administrative a unei atenții prioritare dezvoltării de perspectivă a sistemului;
- implicarea în elaborarea programelor strategice a cercetătorilor științifici (colectivelor), specialiștilor experimentați și a experților;
- pregătirea sistematică a personalului de conducere pentru lucrul în condițiile noi planificate;
- realizarea rapidă a deciziilor manageriale strategice.

Strategia poate fi formulată ca totalitatea metodelor, căilor, formelor și mijloacelor de realizare a scopurilor de bază ale organizației (sistemului). Altfel spus, strategia este orientarea prognozată spre viitor. Dacă pînă nu demult se considera că principalele posibilități ale unui sistem constau în rezervele sale interne, adică raționalizarea funcționării și a interacțiunii, micșorarea cheltuielilor de organizare (de exemplu, a ajutorului medical), folosirea eficientă a resurselor etc., abordarea strategică, dimpotrivă, afirmă că o mare parte din potențialul reușitei se află în mediul extern. De aceea, managerul trebuie să prevadă posibilitățile care pot apărea în viitor în fața sistemului (organ sau instituție medicală), luînd în considerație factorii de incertitudine; să excludă posibilele situații întîmplătoare (criteriul Monte-Carlo), dificultățile care pot apărea; să țină cont de ultimele realizări în știință și tehnică, de cererea și nivelul de satisfacere în ceea ce privește felul și volumul asistenței medicale sau ale serviciilor, de nivelul de calificare și profesionalismul colaboratorilor ș.a.

La alcătuirea planului de dezvoltare a sistemului planificarea pornește de la viitor spre prezent, și nu invers. Astfel, toate planurile din interiorul sistemului acționează ca reacție la influențele mediului extern, luînd în calcul posibilitățile sistemului concret. Din această cauză managerul trebuie să poată reorienta gîndirea de la problemele interne la cele externe, să „vadă” viitorul sistemului.

În timpul realizării practice a direcțiilor strategice planificate managerul ar trebui să acorde o atenție sporită procesului de marketing și, de asemenea, să evalueze lista serviciilor oferite, metoda de stabilire a prețurilor, lucrul cu vizitatorii (pacienții), diversificarea gamei tipurilor de asistență medicală oferită, reorganizarea departamentului de cadre, a celui financiar, material-tehnic și a altor departamente și tipuri de activități.

11.3. Relațiile de afaceri și eticheta modernă

În relațiile dintre manageri și colaboratori este foarte importantă crearea atmosferei de onestitate și libertate a conversației, pentru ca subalternii să le poată comunica ideile lor managerilor sistemului și să se simtă participanți la schimbările pozitive care au loc. Supravegherea personalului nu este recomandată; e nevoie de mai multă încredere în oameni, dar aceasta nu exclude acțiunile de control. Trebuie să studiați în permanență posibilitățile individuale ale colaboratorilor, să-l prețuiți pe fiecare în parte și, în același timp, să vă descotorosiți de lucrătorii incapabili, care nu mai pot sau nu vor să fie învățați. Subalternilor care s-au manifestat bine li se vor aduce mulțumiri, recunoștința fiind unul din principiile de echitate în relațiile dintre manager și subalterni.

Incapacitatea de a spune „nu”, comunicarea prea frecventă (sau lipsa acesteia) cu colaboratorii, incapacitatea de a-i asculta, de a-i chema la o discuție deschisă ce ține de afaceri, lipsa priceperii de a coordona eforturile lucrătorilor pentru soluționarea problemelor, teama de a lăsa un lucru pe seama cuiva – toate acestea dăunează activității manageriale.

Un loc important în relațiile și în eticheta de afaceri îl ocupă **menținerea calității vieții profesionale**, ceea ce necesită o responsabilitate mare a managerilor față de colaboratori. La baza concepției de calitate a vieții profesionale stau următoarele principii:

- a. Recompensa corectă pentru lucrul efectuat, care să corespundă standardelor sociale, rezultatelor sistemului și să reflecte efortul real al fiecăruia;
- b. Condiții normale de muncă;
- c. Posibilitatea de dezvoltare maximă și utilizarea capacităților individuale ale lucrătorilor;
- d. Crearea condițiilor pentru creșterea profesională permanentă a angajaților și ridicarea calificării acestora;
- e. Integrarea socială în colective de muncă;
- f. Constituționalism, adică dreptul la viața personală și lipsa de acces a managerilor la informația despre aceasta, dreptul de a-și motiva poziția în fața superiorilor, participarea la soluționarea chestiunilor de producție;
- g. O repartizare echitabilă a timpului între serviciu, familie și societate;
- h. Importanța socială a activității, înțelegerea corectă a responsabilității organizației față de societate.

Cercetătorul american C. Mills, analizând pe baza unui chestionar motivele activității profesionale a managerilor tineri, menționează următoarele motive de bază ale activității acestora:

- Prestigiu, satisfacere, plăcere – 32,5%
- Putere și influență (dreptul de a lua decizii) – 26,3%
- Nivel înalt de viață și confort, asigurate de recompense respective – 16,3%
- Posibilitate de a contribui la afacere – 15%
- Carieră (avansare pe scara ierarhică) – 4,8%
- Prezența elementului de competitivitate, „provocarea” – 3,8%
- Posibilitatea de autorealizare ca personalitate – 1,3%.

Relațiile de afaceri sînt indisolubil legate de aptitudinile practice și capacitatea de a negocia și de a încheia contracte, a gestiona documentația de serviciu și corespondența de afaceri, conversațiile telefonice. De aceea etica de afaceri a managerului impune niște cerințe și standarde ale culturii comunicării, imaginea exterioară, maniere în timpul înfîlnirilor de afaceri, prezențrilor, la masă și în alte locuri publice, standarde de ținută vestimentară.

Să ne oprim la fiecare componentă a relațiilor de afaceri și a etichetei. Un cunoscut manager-antreprenor american – L. Jakokka – menționa că „*reușita într-o afacere depinde de cultura comunicării*”.

O înțelegere deplină între orator și ascultători poate fi afectată de următoarele defecte de exprimare:

- „terci” în gură, adică cazul în care cuvintele sună neclar;
- repetarea cuvintelor-parazit (de tipul „*deci*”, „*adică*”, „*înțelegeți*”, „*iată*” ș.a.), tusea;
- cunoașterea insuficientă a obiectului discuției;
- pregătirea slabă a discursului;
- indiferența față de auditoriu;
- lipsa de entuziasm a oratorului;
- incapacitatea de a lua o ținută corectă în timpul discursului, de a răspunde la întrebări.

Specialiștii din domeniul comunicării profesionale recomandă următoarele reguli cu privire la un discurs reușit:

- evitați discursul lung, pentru a nu plictisi ascultătorii;
- folosiți mimica, gesturile, dar cu măsură;
- controlați viteza vorbirii, nu răcniți, modificați-vă tonul vocii, pronunțați clar cuvintele;
- puneți corect accentele logice, faceți pauze;
- variați discursul cu ajutorul imaginilor, comparațiilor; nu abuzați de cuvinte străine, citate, preluate de la antreprenori cunoscuți, manageri, politicieni, oameni de știință etc.
- aveți grijă de ținuta vestimentară, de frizură;

- nu vă sprijiniți de tribună;
- nu încercați să induceți în eroare ascultătorii, să vă dați drept atotștiutor, nu denaturați adevărul, răspundeți concret la întrebări;
- încheiați la timp discursul, recurgând la o frază sau o concluzie relevantă.

I. Lafatterre, filozof elvețian din secolul XVIII, menționa: „*Dacă dorești să fii inteligent, învață-te să ascuți atent, să răspunzi calm, să taci când nu mai ai ce spune*”. Ar fi de dorit ca viitorii manageri să țină minte aceste sfaturi.

Specificul activității unui conducător impune anumite cerințe față de aspectul său exterior, mai ales în timpul îndeplinirii obligațiilor profesionale cotidiene, negocierilor ce țin de afaceri, participării la recepții, lansări și alte activități. Pornind de la opiniile unei personalități cu pondere în domeniu – a cunoscutului om de știință austriac V. Hoyer – și generalizând cercetările autorilor autohtoni, propunem următoarele sfaturi adresate managerilor-bărbați în ceea ce privește ținuta vestimentară la serviciu:

1. Costumul nu trebuie să fie de culori prea deschise. Cele mai recomandate sînt culorile albastru-închis sau gri-închis în dungii înguste, adică cel mai răspîndit tip de costume, pentru toate cazurile.
2. Cămașa poate fi albă sau de culoare deschisă (albastru, bej, în dungii înguste sau în pătrățele abia perceptibile), de dorit să nu fie pestriță, mînecele să fie lungi.
3. Nu e bine să purtați într-o atmosferă de afaceri o cravată intens colorată sau cu desene prea reliefate; aceasta trebuie să corespundă cu gama de culori a costumului.
4. Folosirea bijuteriilor, brelocurilor, lăntișoarelor sau a altor elemente neobligatorii de vestimentație nu este recomandată.
5. Nu se cuvine ca stilourile, creioanele să fie puse în buzunărașul de sus al costumului.
6. Într-o atmosferă de lucru managerii și antreprenorii nu ar trebui să poarte pantaloni și sacou de diferite culori, cu atît mai mult un trening.

În timpul recepțiilor oficiale este necesar de respectat următoarele reguli ale etichetei:

1. În cazul invitației la o recepție oficială, persoana în cauză trebuie să vină într-un costum concret (indicat în invitație). Încălțămîntea trebuie să fie de culoare neagră, pentru ca să se asorteze oricărui tip de costum. De exemplu, încălțămîntea de culoare cafenie se asortează doar cu un costum de culoare cafeniu-bej. Ciorapii nu trebuie să fie de culori intense sau cu desene. Lumea afacerilor este destul de conservativă și reținută în raport cu moda, riguroasă,

de aceea felul de a vă îmbrăca trebuie să lase întotdeauna impresie bună. Este foarte important ca hainele și încălțămintea să fie curate și îngrijite.

2. Nu se recomandă a dezbrăca sacoul în timpul negocierilor, fără a cere voie de la doamnele prezente. Dacă cineva dorește să fumeze (de fapt, fumatul este tot mai evitat în aceste cazuri), ar fi bine să ceară voie de la doamne.

3. O importanță mare în procesul negocierilor o are comportamentul managerilor (antreprenorilor). Nu este acceptabil pentru un manager să dea frîu liber emoțiilor, animației exagerate. Este necesar ca acesta să se exprime clar și la temă, să fie răbdător, nu prea insistent. Un manager trebuie să-și controleze gesturile, să nu se atingă de interlocutor, să nu se balanseze în scaun, să nu se întindă etc. De reținut că anumite gesturi au diverse semnificații în diferite țări.

În timpul conversației un manager trebuie să aibă simțul tactului, să se adreseze respectuos interlocutorului, să-l numească după funcție sau grad, dacă acesta le are, prenume și nume. Adresarea către interlocutorii din străinătate trebuie să corespundă protocolului internațional sau al țării respective. Dacă interlocutorul este dintr-o țară vest-europeană, acesta urmează a fi numit după titlu.

4. E important ca managerul să vină la timp la întâlniri de faceri și recepții. Punctualitatea este un semn al bunelor maniere. Este permisă o mică întârziere în cazuri aparte, dar ar fi bine ca gazda (organizatorul) să fie preîntîmpinată. Nu este recomandat să veniți înainte de ora stabilită, deoarece anume la acel moment poate avea loc o întrevedere cu alte persoane.

5. Un loc important în eticheta de afaceri îl ocupă felul în care persoana se comportă la masă; știe să folosească articolele din setul de veselă și tacîmuri; cunoaște consecutivitatea în care se servesc diverse băuturi; știe cum se înmînează cadourile, cum se rostește un toast etc. Pentru a nu se simți încătușat la masă, managerul ar trebui să cunoască obiceiurile, informîndu-se în prealabil la temă. Nu sînt indicate nici modestia excesivă, nici abuzul de familiaritate. Comportamentul la masă este un indiciu al nivelului de cultură și al simțului măsurii.

6. Dacă managerul (antreprenorul) invită oaspeți, el trebuie să știe în ce ordine să-i așeze la masă. Astfel, un oaspete de onoare trebuie să șadă în partea dreaptă de la stăpîn, soția oaspetelui de onoare – în partea stîngă, alți oaspeți urmează a fi așezați conform rangului sau vîrstei; totodată oaspeții sînt așezați potrivit schemei bărbat – femeie – bărbat – femeie etc. Dacă recepția este oficială, se pot folosi fișe în care sînt indicate locurile fiecăruia.

11.4. Spiritul întreprinzător

Spiritul întreprinzător reprezintă:

1) Un element al culturii organizării, cel mai important indiciu al unui anumit stil individual de activitate – al stilului afacerilor; sinonim al activității rațional organizate, orientate exact spre interesele afacerii;

2) O trăsătură a caracterului, calitate personală a lucrătorului; capacitatea de a-și aborda obligațiile profesionale într-un mod serios, abilitatea de a realiza rațional propria activitate profesională și de a organiza activitatea subalternilor (dacă este vorba despre spiritul întreprinzător al managerului).

Persoana care posedă aceste calități (pricepută, întreprinzătoare), vede în toate aspecte, elemente, legături, relații favorabile afacerii și din toate acestea poate extrage profit. Prin urmare, conceptul de *spirit întreprinzător* poate fi considerat o anumită directivă psihologică de căutare și folosire rațională a ideilor, situațiilor profitabile.

Spiritul de afaceri este o calitate de preț pentru orice lucrător, dar mai ales pentru conducători. Această calitate se bazează pe folosirea iscusită a anumitor tehnologii sociale, proceduri și reguli bine elaborate de organizare a activității colective. Astfel, spiritul întreprinzător al managerului presupune realizarea coerentă a principiului abordării profesionale a gestionării organizației și a personalului.

În practică, spiritul întreprinzător al managerului se manifestă în:

- a) determinarea exactă și clară a scopului, sarcinilor, problemelor;
- b) stabilirea exactă a căilor și mijloacelor, tuturor acțiunilor necesare care ar duce la realizarea sarcinilor stabilite și la atingerea scopului propus;
- c) realizarea coerentă și calmă (fără agitație și gălăgie) a programului de acțiuni stabilit;
- d) controlul minuțios și evaluarea rezultatelor activității la fiecare stadiu de lucru;
- e) folosirea rațională a timpului personal și a celui al lucrătorilor (punct ce se referă mai cu seamă la organizarea și durata ședințelor, conferințelor).

11.5. Arta de a conduce

Arta de a conduce este un complex de referințe ale activității manageriale, care reflectă rolul calităților individuale ale managerului în atingerea

succesului sau realizarea unei gestionări eficiente. Din lista acestor caracteristici fac parte intuiția dezvoltată, experiența de lucru, nivelul și tipul studiilor, profesionalismul, comunicativitatea, felul de a gândi, curajul, fermitatea, inițiativa. Aceste caracteristici trebuie să fie proprii fiecărui manager care se ocupă de gestionarea profesională a afacerii. Dar arta de a conduce nu este definită de deținerea în general a acestor calități, ci de îmbinarea lor și de felul în care ele corespund cu anumite situații ale activității profesionale, de nivelul de solicitare și posibilitatea de a le folosi.

Arta de a dirija se manifestă cel mai bine în felul managerului de a comunica cu alte persoane, în capacitatea lui de a influența omul, de a-l stimula la o muncă eficientă și la atitudine serioasă față de activitate. Anume arta de a conduce determină raportul dintre dirijarea formală și informală, formarea autorității managerului și manifestarea sa ca lider. Ea constă de asemenea în metodologia de elaborare a deciziilor manageriale, adică în astfel de abordări ale evaluării, analizei problemelor, care să dea posibilitate managerului să vadă detaliile ascunse, să înțeleagă principalul, să determine perspectiva. Calitățile activității care caracterizează arta de a conduce se creează, se manifestă și se perfecționează treptat și consecvent pe parcursul vieții. Nimeni nu știe ce are dat de la natură, dar fiecare cunoaște ce calități și-a putut dezvolta și datorită cărui fapt a făcut-o.

Așadar, arta de a conduce este îmbinarea dintre studiile, experiența și personalitatea fiecărui manager.

11.6. Particularitățile activității managerului

Dirijarea procesului de lucru în funcție de mărimea colectivului

Într-un colectiv compus din câteva persoane sau în unul din câteva zeci, sute, mii de lucrători, procesul de management are specificul său, mai ales în organizarea îndeplinirii sarcinilor planificate. Un colectiv redus ca mărime, de exemplu, un birou sau o secție, este mai dinamic, mai flexibil în acțiuni, poate să se conformeze mai rapid anumitor schimbări de situație. De regulă, în astfel de colective apar grupuri informale, ai căror lideri sînt, de obicei, persoane de înaltă competență. Sarcina managerului este de a dirija, fără abuz de insistență, liderii informali, astfel încît toate inițiativele lor să fie în folosul afacerii.

În colective mai mari, managerul nu prea are posibilitatea de a comunica direct cu colaboratorii sistemului, de aceea el trebuie să perfecționeze organizarea structural-funcțională a lucrătorilor, să întărească principiul funcțional al activității și specializarea. Totodată, managerii departamentelor, directorii

secțiilor, birourilor activează pe aceleași principii ca și în organizațiile mici. Aici managerul supraveghează soluționarea problemelor de gestionare prin locțiitorii săi care sînt superiorii managerilor de departamente, ceea ce duce la mărirea independenței decizionale a acestora din urmă. Dacă la nivelurile ierarhice de jos principalul este să asiguri administrarea activității operative, structural-funcționale a unității, la nivelurile cele mai înalte principalul constă în asigurarea unei gestionări cît mai eficiente a întregului sistem. De aceea accentul este pus pe concretizarea problemelor, rezolvarea acestora pe calea orientării spre o administrare situațional-strategică.

Sarcina esențială a managerului în orice situații este realizarea scopului propus, care presupune:

- Disponerea de informație despre situația economică, inclusiv cea din mediul extern; este vorba despre o furnizare adecvată a informației către șef, de exemplu, către medicul-șef.
- Reacția rapidă și sigură la apariția noilor situații în interiorul sistemului și în afara acestuia.
- Motivarea acțiunilor proprii și a celor ale colectivului.
- Abordarea constructivă a activității.
- Cooperarea cu subalternii și partenerii de afaceri, flexibilitatea în contactele profesionale și cele personale.
- Evaluarea exactă a rezultatului care trebuie să fie atins, planificarea măsurilor necesare pentru realizarea practică a celor planificate, organizarea executării planului în condițiile anumitor schimbări de situație.
- Asumarea riscului.
- Evaluarea permanentă a rezultatelor de producție, a altor rezultate și a propriei activități.
- Elaborarea și implementarea programului de dezvoltare social-economică a colectivului.

Particularitățile lucrului managerului în funcție de relațiile cu colectivul

Organizarea unei atmosfere de colaborare între șef și subalterni, interacțiunea personalului nu sînt lipsite de conflicte. Managerul trebuie să prevadă posibilele situații conflictuale, să găsească metode de aplanare a acestora, ținînd cont de specificul colectivului și de relațiile dintre membrii acestuia.

Trebuie de avut în vedere că orice conflict este o situație firească. Fără conflicte, fără divergențe de opinii, care sînt de fapt sursă a progresului, nu poate exista dezvoltarea. Altceva e important – calea de soluționare a acestor divergențe. Experiența arată că, în opinia majorității managerilor, organiza-

rea negocierilor de soluționare a conflictelor nu necesită anumite cunoștințe, aptitudini sau structuri speciale. De fapt, nu este așa precum pare. Multe exemple negative demonstrează că părților aflate în conflict nu le este ușor să negocieze.

Managerul trebuie să aibă în vedere că abordarea tradițională a negocierilor după principiul „*ai învins – ai pierdut*” nu este productivă. Conflictul poate fi considerat ca lichidat definitiv doar în cazul în care părțile aflate în conflict vor avea de câștigat. Dacă însă cazul este rezolvat pe calea unui compromis impus, iar interesele cuiva au de suferit, atunci situația se va înrăutăți din nou.

În SUA există organizații specializate în rezolvarea conflictelor (în Germania acest rol îl au judecătoriile administrative), de aceea americanii care au nimerit în situație de conflict tot mai des preferă să se adreseze unei organizații juridice alternative, și nu în instanța de judecată. Acest proces e cu mult mai ieftin, rapid și eficient.

După cum arată experiența de lucru a unor structuri organizatorice neadministrative din anumite instituții medicale și profilactice (serviciul personal, liga medicilor, asociația nursing, consiliul șefilor de secții ș.a.), multe conflicte au fost soluționate fără participarea directă a administrației și – cel mai important – fără consecințe negative.

Managerul trebuie să aibă întotdeauna în vedere că negocierile sînt un tip specific de activitate, cu regulile și legitățile sale. Totodată, posedarea unor deprinderi profesionale de moderare a unor negocieri nu poate fi privită ca o rezolvare a tuturor problemelor. Esențialul constă în următoarele: cu ajutorul înțelegerii mutuale, al încrederii și al analizei colective a problemei pot fi găsite soluții acceptabile, care să ducă la evitarea unor forme radicale de manifestare a conflictelor. Negocierile trebuie să fie întotdeauna o metodă de ajutor reciproc între părțile conflictului.

O poziție neutră la anumite etape, tonul liniștit al managerului, atitudinea de respect și de încredere față de fiecare din subalterni – toate acestea asigură reușita în atingerea scopurilor, împiedică apariția conflictelor. În această privință sînt bine venite recomandările și cerințele descrise de E. A. Utkin (1992):

1. Priviți problemele în toată complexitatea lor.
2. Vorbiți cu fermitate, clar și univoc despre scopurile stabilite și despre rezultatele activității; asigurați-vă că toți v-au înțeles corect.
3. Mențineți relații normale cu toți lucrătorii; aveți grijă ca rezultatele activității să nu sufere din cauza relațiilor proaste dintre unele persoane. Să nu aveți persoane privilegiate printre subalterni.

4. Ajustați nivelul scopului final la posibilitățile subordonatului; nu-i delegați sarcini pe care nu le va putea îndeplini, dar nici prea simple.
5. Controlați rezultatele preconizate.
6. Când criticați pe cineva, faceți-o motivat și în mod echilibrat.
7. Realizați succesiv, într-o linie ascendentă scopurile stabilite.
8. Fiți activ și întreprinzător.
9. Nu protejați angajații și nu interveniți în detaliile activității, dați-le posibilitatea să se manifeste.
10. Aveți încredere în angajații dvs; responsabilitatea trebuie să fie repartizată la toate nivelurile scării ierarhice.
11. Acționați cu sînge rece, dați dovadă de stăpînire de sine în cele mai complicate situații, aceasta îi va determina pe lucrători să-și păstreze calmul.
12. Nu vă temeți să riscați și îndemnați lucrătorii să facă același lucru; recunoașteți deschis greșelile proprii, care sînt acceptabile în situația de căutare a noilor idei și oportunități. Nimic nu demoralizează oamenii așa cum o face conștiința faptului că cea mai mică greșeală poate însemna distrugerea întregii cariere.
13. Fiți expert; fiecare dintre colaboratori trebuie să fie convins că liderul știe, cel puțin, atît cît știe el.
14. Stimulați exprimarea diferitelor puncte de vedere. Dacă sînteți înconjurat de oameni care își vor ține părerea ascunsă, nu puteți aștepta ca problema discutată să-și găsească soluția.
15. Când apar dificultăți, relaxați-vă și gîndiți-vă, întoarceți-vă la punctul de plecare, mobilizați-vă, analizați încă o dată tot procesul și veți găsi soluția corectă.
16. Ideile dvs. trebuie să fie aduse la cunoștința tuturor.
17. Stabiliți-vă scopuri concrete; ele trebuie să fie clare și reale.
18. Învățați să vă concentrați asupra lucrurilor importante; doar dedicația totală a forțelor intelectuale și morale, extragerea ideii primare vor putea indica soluții reușite.
19. Tindeți să evitați abordările ordinare; gîndirea stereotipică nu va duce la succes.
20. Elaborați idei noi.
21. Să aveți întotdeauna la îndemînă niște fișe pe care să fixați toate ideile utile.
22. Comunicați cu persoane de alte profesii: persoana care se izolează într-un cerc îngust de interese încetează a mai progresa ca lider. Contactele cu specialiști din alte domenii îmbogățesc intelectul, favorizează generarea ideilor și a unor abordări originale.

23. Mergeți în pas cu timpul, aceasta vă va da posibilitatea de a prevedea perspectiva dezvoltării.
24. Luptați cu regulile care au intrat în obișnuință, în caz contrar nu vă veți putea adapta la situațiile care se schimbă rapid, veți avea frică de modificări.
25. Învățați-vă să depășiți dificultățile, aceasta vă va ajuta să vă adaptați în condițiile diferitelor tipuri de activități manageriale.
26. Trebuie să posedați cultura comunicării profesionale, un ton amabil în adresare, tact, laconism și claritate în expunerea gândurilor, să fiți pregătit pentru o discuție de afaceri – toate acestea sînt bazele etichetei la serviciu.
27. Nu lăsați ca supărarea și ostilitatea față de cineva să afecteze relațiile de afaceri. Aveți atitudine egală față de toți colaboratorii, țineți minte numele și prenumele fiecăruia, salutați-vă primul cu toți, prețuiți părerea și timpul fiecărui subaltern.
28. Țineți minte că sînteți exemplu pentru toți colaboratorii. Aveți grijă de ținuta și imaginea dvs.
29. Evaluați-vă permanent activitatea, aceasta vă va da posibilitatea de a determina mai exact care vor fi rezultatele activității, să găsiți noi rezerve. Ar fi rezonabil să vă adresați mereu următoarele întrebări:
 - *Oare conduc corect angajații?*
 - *În ce măsură inițiativa îmi aparține?*
 - *Pe ce se bazează reușitele pe care le-am obținut?*
 - *Care este cauza acestor reușite?*
 - *Oare am obținut ceea ce mi-am propus?*
 - *Sînt oare mulțumit de calitatea activității mele? Ce-mi lipsește?*
 - *Corespunde oare funcția pe care o dețin potențialului meu?*
 - *Cum reacționează alți manageri și subalternii la rezultatele muncii mele?*
 - *Lucrez oare îndeajuns pentru îmbunătățirea profesionalismului meu, adîncirea cunoștințelor?*
30. Perfecționați-vă întruna calitățile de manager. Țineți minte: succesul activității dvs. reprezintă un factor motivațional pentru angajați.

O importanță mare, desigur, o are motivarea scopurilor prin angajați. Dar trebuie de luat în considerație că stimulii activității se schimbă în funcție de contingentul lucrătorilor, de problemele care stau în fața colectivului etc. Ceea ce atrage cel mai mult într-o activitate este caracterul său creativ. Managerul trebuie să urmărească sistematic înoirea conținutului lucrului efectuat de fiecare subaltern.

Recunoașterea meritelor, mulțumirea pentru lucrul îndeplinit întăresc stimulii muncii. Totodată, dacă recunoștința meritelor cuiva se aduce la cunoștința publicului, atunci mustărările sînt adresate angajatului într-o discuție particulară. Factorii care motivează angajații în munca lor sînt premiile, cadourile etc. Una dintre cele mai eficiente motivări ale lucrului creativ este promovarea pe scara ierarhică.

Un manager capabil va remarca întotdeauna importanța pentru colectiv a fiecărui lucrător. În acest caz, însă, nu se ia în vedere deținerea unui potențial solid al muncitorului, calitățile sale pozitive, ci rezultatele reale obținute de acesta.

Tendința generală spre dreptate este un factor însemnat al timpurilor noastre. În procesul evaluării activității fiecărui lucrător, a investiției acestuia în afacerea comună este necesară o obiectivitate maximă. Nu vă bazați pe impresii generale, ci pe indici concreți și preciși ai activității. Omul este făcut astfel – menționa D. Carnegie – încît manifestă un interes deosebit față de lucrul său și are cu mult mai puțin interes față de altceva. Managerul trebuie să aibă în vedere întruna acest aspect, educînd în subalternii săi simțul participării la activitățile colectivului.

Elaborarea sistemului de stimulente trebuie să fie ajustată la particularitatea situației manageriale concrete, la specificul colectivului, la domeniul de activitate etc. – aceasta este una dintre rezervele de bază ale unui management eficient și totodată o sarcină importantă a managerului. Potențialul omului, posibilitățile sale sînt enorme. Profitul va fi enorm dacă acestea vor fi activate. Nu întîmplător în multe companii japoneze serviciul personal se numește *serviciul resurse umane*.

Despre organizarea relației manager–subaltern vorbește și directorul general al firmei *Speck* (Marea Britanie) Benjamin Brahms. După părerea sa, businessul este o relație de parteneriat, atunci cînd reușita depinde de eforturile tuturor membrilor echipei: și ale celor de „sus”, și ale celor de „jos”. De aceea, managerul trebuie să aibă în preajma sa oameni în care are încredere, capabili să execute operații care să aducă profit maximal nu numai celor care se află „sus”, dar și celor care sînt „jos”. Este important ca omul să-și găsească rolul în acest sistem, iar acțiunile sale să fie raționale. Foarte multe depind de manager. Dacă angajații simt că acesta nu poate să asigure claritate în procesul muncii, managerul nu poate aștepta de la ei o participare maximă. Gestionarul trebuie să cunoască bine nu numai situația economică a sistemului, ci și oamenii; trebuie să nu facă economie de timp cînd e vorba de comunicarea cu aceștia. Subalternii trebuie să fie întotdeauna destul de independenți și descătușați, să aibă motiv de a zîmbi cît mai des. Libertatea economică îl face pe om independent.

Un principiu important al lucrului cu personalul constă în coordonarea exactă, în fiecare caz concret, a posibilităților lucrătorului cu sarcina care i se dă. Nu este mai puțin important de ținut minte că sarcina dată unui lucrător sau colectiv, de obicei, nu poate fi îndeplinită deodată, de aceea, realizarea planului trebuie să fie sub supraveghere continuă. Subalternii urmează să fie orientați spre coerență în rezolvarea problemelor, în atingerea scopurilor intermediare și apoi a celor finale. Ordinele urmează a fi date pe un ton prietenesc, serios, sfătuitor.

Regula generală a managementului spune: cu cât mai clar este stabilit scopul final al activității lucrătorului, cu cât mai explicit sînt descrise mecanismele și etapele de realizare a acestuia, cu atît mai puține ar trebui să fie indicațiile legate de detaliile particulare. Important este ca angajatului să i se dea indicații care să clarifice esența muncii, metodele de realizare a acesteia, pentru ca el să poată activa în mod independent.

Îndeplinirea planului individual la timp și a graficului de lucru de către fiecare lucrător are o mare însemnătate. Dacă sînt delegate sarcini adăugătoare, angajatul trebuie să știe ce, cine, unde, cînd și cu ce scop trebuie să le îndeplinească. La fel, el trebuie să știe conținutul sarcinii, locul, timpul și metodele de executare, motivația sarcinii, rezultatul final dorit și căile de obținere a acestuia. După ce misiunea este stabilită, este rezonabil de a întreba lucrătorul dacă toate îi sînt clare, punîndu-i cîteva întrebări de control.

În ultimii ani, rezolvarea problemelor de gestionare se ridică tot mai mult de la nivelul individual la cel colectiv. Acest fapt creează posibilitatea de a uni potențialul de lucru al angajaților, ceea ce conferă activității noi calități și mărește responsabilitatea fiecăruia dintre participanții grupului la realizarea sarcinii. Acest proces este asigurat, de regulă, de cooperarea muncii, care este o formă de organizare a muncii în cadrul căreia muncitorii se unesc pentru participarea comună și sistematică în unul sau diferite – dar legate între ele – procese de lucru.

Activitatea colectivă nu este o simplă totalitate de procese individuale de lucru. Doar o corelare precisă între procesele de muncă plus o poziționare corectă a lucrătorilor, care să asigure o ocupare cât mai rațională, pot duce la o productivitate înaltă a muncii.

Formele concrete de cooperare a muncii în funcționarea sistemului sînt variate, fiindcă sînt strîns legate de particularitățile organizațional-tehnice și tehnologice ale organizației concrete. Ele sînt condiționate de caracterul și specializarea activității manageriale și de producție a sistemului în general și a părților sale componente, de nivelul de tehnologizare, de principiile de formare a subdiviziunilor structurale, de metodele de organizare a proceselor de producție.

11.7. Sfaturi pentru manageri

1. De felul cum folosiți ziua de azi depinde cum vă va folosi pe dvs. ziua de mâine, de aceea:
 - investiți-vă timpul în afacere și nu-l irosiți;
 - țineți minte: noi dificultăți deschid noi oportunități.
2. Mulțumiți-vă cu ceea ce aveți și fiți conștienți de posibilitățile dvs.
3. Interesați-vă în fiecare zi de aspectele social-economice ale activității colectivului, ale unor colaboratori în parte. Reacționați primul și în mod adecvat la toate evenimentele sociale (zi de naștere, jubilee, nașterea unui copil, primirea/cumpărarea unui apartament, boală sau moarte a unor rude etc.) din viața unui colectiv.
4. Mânia nu duce la bine. Dacă nu vă puteți controla, mai bine tăceți.
5. Situația poate fi ținută sub control atâta timp cât se judecă la rece.
6. Cel mai bun fel de mândrie este cel care impune omul să lucreze cu entuziasm, chiar și atunci când nu-i supravegheat de nimeni. (Mândria îi este specifică omului. Datorită ei avem respect față de sine. Calitatea lucrului nostru vorbește despre noi.)
7. Deciziile care nu sînt orientate spre scopuri concrete nu vor aduce reușită.
8. Dacă sînteți un manager de mijloc, sînteți la fel de aproape de pozițiile cele mai înalte și de cele mai joase.
9. Dicționarul este singurul loc în care cuvîntul *izbîndă* precede cuvîntul *muncă*.
10. Mulți lucrători se aseamănă norilor care plutesc pe cer, dar niciodată nu dau ploaie pămîntului.
11. Toate părțile componente ale unui întreg, adunate împreună, lucrează pentru un profit comun, dar nu întotdeauna o parte componentă luată separat este benefică (făina, drojdiile, sarea, ouăle, ciocolata și zahărul, adunate, pot face o tortă minunată).
12. Amintirea pe care o va lăsa omul despre sine este adevărata apreciere a vieții sale.
13. Învățați din greșelile altora – nu vă va ajunge întreaga viață pentru a le comite pe toate de unul singur.
14. Nu încercați să posedați particularitățile profesiei fără a poseda însăși profesia.
15. Nimeni nu va ști de ce este capabil pînă nu va încerca.
16. Diferența dintre calificativele *bun* și *excelent* – pentru atingerea celui de-al doilea trebuie depus mai mult efort.

17. Este mai ușor a merge în pas decît a ajunge din urmă.
18. O a doua posibilitate de a impresiona pozitiv nu va fi.
19. Niciodată să nu-i cereți cuiva să facă ceea ce doriți să faceți singur.
20. Urmăriți ca ceea ce nu puteți face să nu încurce lucrului pe care-l puteți realiza.
21. Persoana care are cu ce se lăuda nu o va face niciodată.
22. Fiecare om are cap și așa-zisul os al șezutului (coccis). Succesul depinde de ceea ce este antrenat mai bine.
23. Dacă ați pus punct în procesul de perfecționare, ați pus punct pe carieră.
24. Nimic din ceea ce este măreț nu a fost creat fără entuziasm.
25. Talentul este dat de natură – fiți modest; cuvintele sînt spuse de oameni – fiți recunoscător; orgoliul se naște în noi – fiți atent.
26. Cu cît mai puțin veți vorbi, cu atît mai atent oamenii vor asculta ceea ce aveți de spus.
27. Evitați jumătățile de măsură în ceea ce privește adevărul – puteți primi jumătatea negativă.
28. Este plăcut să fii om important, dar mai important este să fii plăcut.
29. Personalitățile puternice discută ideile, cele slabe – oamenii.
30. Gloata are multe capete, dar puțină minte.
31. N-ar fi de dorit să nimeriți în situația în care încă nu ați învățat să ajungeți la capătul drumului, dar deja v-ați învățat să bateți pasul în loc.
32. Cu cît mai insistent lucrați, cu atît va fi mai greu să vă impună cineva să vă predați pozițiile.
33. Cu cît mai insistent lucrați, cu atît mai fericit deveniți.
34. Pînă cînd mîinile nu s-au lăsat în jos nu sînteți un ratat.
35. Alegeți cu atenție cuvintele, deoarece încă nu știți pe care din ele veți fi nevoit să le înghițiți.
36. Esența omului este determinată, în general, de ceea ce el face atunci cînd nu are ce face.
37. Broasca-țestoasă rămîne pe loc pînă cînd nu scoate capul din carapace.
38. Dacă lucrul dvs. vorbește de la sine, nu îl întrerupeți.
39. Cel care răcnește cel mai tare că știe adevărul, de obicei, se află cel mai departe de acest adevăr.
40. Nu priviți în urmă, doar dacă nu există necesitate de a merge încolo.
41. Grăbiți fluxul și toate navele vor ieși în larg.

42. Învățați așa de parcă veți trăi veșnic; trăiți așa de parcă veți muri mâine.
43. Are importanță doar ceea ce ați aflat după ce totul era deja știut.
44. Dacă nu aveți interes față de nimic, puteți fi ușor trași pe sfoară.
45. Capacitățile dvs. vă pot duce la cel mai înalt nivel, dar aveți nevoie de caracter pentru a rămîne sus.
46. Puteți urca orice vîrf, dar mai întîi controlați ce fel de munte este acel al cărui vîrf doriți să-l cuceriți.
47. Dacă nu știți încotro vă îndreptați, puteți ajunge cu totul în altă parte.
48. Cînd zîmbiți, să zîmbească cu voi toată lumea; cînd plîngeți – faceți-o de unul singur.
49. Pînă cînd nu încercați să învinuiți pe altcineva, încă nu ați suferit înfrîngere.
50. Cu cît mai mult lucrați, cu atît mai mult vă merge bine.

NOȚIUNI DE PUTERE, INFLUENȚĂ ȘI LIDER

- *Influența*
- *Puterea*
- *Liderismul și teoriile liderului*
- *Stilurile de conducere*

Despre folosirea eficientă a statutului de lider, despre influență și putere scria încă la începutul sec. al XVI-lea Niccolo Machiavelli în renumita sa lucrare *Principele*. Popularitatea cărților *Managementul și Machiavelli* de Anthony Jai și *Puterea* de Michael Korda denotă actualitatea acestor concepții. Conducerea, rolul de lider este activitatea proprie întregului sistem de administrare.

Conducerea în organizație

Deși administrarea este o componentă importantă a dirijării, liderii eficienți nu întotdeauna sînt și conducători eficace. Despre eficiența lor se poate judeca după măsura în care aceștia influențează asupra altor persoane.

A. Filley, R. Hause și S. Kerr au stabilit deosebiriile dintre conducere și rolul de lider: „*Conducerea poate fi definită ca un proces fizic și intelectual, care duce la îndeplinirea de către subalterni a sarcinilor lor oficiale și la soluționarea anumitor probleme. Activitatea de lider însă, invers, este un proces cu ajutorul căruia o persoană influențează asupra membrilor grupului*”.

Conducătorul este ales de către organizație în urma delegării împuternicirilor. Liderii însă apar nu din dorința organizației, iar acțiunile lor nu sînt limitate de oarecare împuterniciri sau structuri.

Pentru noi prezintă un interes deosebit **conducătorul-lider al organizației** – persoana care concomitent este lider și conduce eficient subalternii săi. Scopul său este de a influența asupra altor persoane, astfel încît ele să îndeplinească sarcina stabilită în fața organizației.

12.1. Influența și puterea

Influența este „*comportamentul unui individ, care determină schimbări în comportamentul, relațiile, senzațiile etc. altui individ*” (J. Miner). Mijloacele concrete de influență pot fi diferite: de la o rugăminte spusă în șoaptă pînă la o impunere care s-ar putea solda cu eliberarea din serviciu.

Pentru a eficientiza rolul de lider și influența, conducătorul trebuie să folosească **puterea**.

Mulți oameni fac legătură între putere și forță, agresivitate și violență. Acest punct de vedere însă nu este corect. Puterea reprezintă relațiile de dirijare și subordonare, în care voința și acțiunile unor persoane domină asupra voinței și acțiunilor altor persoane, de exemplu, relațiile de supunere existente în organizațiile religioase, într-un partid, în armată, administrație etc.

Principala particularitate a puterii este posibilitatea unor oameni sau organizații de a conduce și domina asupra altor oameni sau organizații, asupra voinței și acțiunilor lor. De aici reies părțile negative ale puterii: 1 – posibilitatea de a face abuz de ea; 2 – obținerea unor bunuri materiale cu ajutorul sau prin intermediul puterii; 3 – lupta pentru putere.

Există două feluri de putere:

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

După părerea lui Michael Mescon, Michael Albert și Franclin Khedauri, puterea este posibilitatea de a influența asupra comportamentului altor oameni.

Pentru funcționarea eficientă a oricărei organizații este necesară folosirea corespunzătoare a puterii. Disponerea de putere nu presupune posibilitatea de a-și impune voința, indiferent de sentimentele, dorințele și capacitățile altor persoane.

Puterea de care dispune o persoană într-o organizație este determinată nu de nivelul împuternicirilor sale formale, ci de măsura în care această persoană depinde de alte persoane, ceea ce poate fi exprimat prin formula: nivelul de influență a persoanei A înzestrate cu putere asupra persoanei B este egal cu nivelul dependenței persoanei B de persoana A .

Puterea subalternilor. De obicei, conducătorii au putere asupra subalternilor, deoarece aceștia din urmă depind de cei dintâi în probleme cum ar fi lărgirea împuternicirilor, satisfacerea necesităților sociale, mărirea salariului, avansarea în serviciu etc.

Există însă situații când conducătorii depind de subalterni. Este vorba de situații legate de necesitatea informației pentru luarea deciziilor, unele relații neformale cu oameni din alte subdiviziuni, capacitatea subalternilor de a-și îndeplini sarcinile etc. Un exemplu demonstrativ de putere a subalternilor asupra conducătorilor reprezintă contractele foarte favorabile pe care le pot obține actorii renumiți și sportivii de performanță.

Cercetările științifice au confirmat că subalternii dispun de putere. Conform unui studiu, chiar și personalul auxiliar din spitale are putere, deoarece

medicii curanți depind de el. Această dependență s-a creat din cauza zilei de muncă prescurtate a medicului, a unui mare volum de lucru administrativ. Ca rezultat, a apărut o înțelegere tacită, pe baza căreia personalul primea mai multe împuterniciri pentru a lua unele hotărâri referitor la bolnavi în schimbul îndeplinirii unor funcții administrative în locul medicilor. Încălcarea acestei înțelegeri din partea medicului ducea la o nesupunere din partea personalului, care nu-i oferea informația necesară sau refuza să colaboreze. De aceea, un conducător bun se străduiește să mențină un echilibru rațional al puterii: suficient pentru atingerea scopului, dar care nu ar provoca subalternilor senzația de năpastă și apoi de nesupunere.

12.2. Formele puterii și influenței

După cum am subliniat deja, pentru a conduce este necesară influența, iar pentru a influența este nevoie de putere.

Puterea poate avea diferite forme. Conform opiniei cercetătorilor I. French și B. Raven, există cinci forme de bază ale puterii:

1. Puterea bazată pe constrângere, forță.
2. Puterea bazată pe recompensă.
3. Puterea legală (tradițională).
4. Puterea de etalon (a exemplului).
5. Puterea de expert.

1. **Puterea bazată pe constrângere, forță**

Metoda de constrângere, de obicei, însoțește puterea în toate cazurile atunci când omul într-adevăr are nevoie de ceva și el este convins că altcineva este în stare să-l lipsească de acest „ceva”. Un exemplu demonstrativ este viața personală sau viața omului iubit. Există însă multe exemple cu caracter mai puțin extrem, de exemplu faptul că persoana ar putea fi lipsită de apărare, dragoste sau stimă. De aceea, chiar și în situațiile în care violența lipsește, frica este o cauză frecventă a faptului că omul – conștient sau inconștient – permite să fie influențat.

Influența prin frică uneori dă rezultate pozitive, însă organizația în care frica se folosește foarte des nu va avea o viață lungă într-o societate democratică, deschisă. După cum s-a exprimat Fred Luthans, *„chiar dacă constrângerea poate duce la o supunere temporară a subalternului, ea totuși produce efecte negative – jenă, frică, răzbunare și înstrăinare. Aceasta, la rîndul său, poate duce la scăderea productivității muncii, la nemulțumire față de lucru și la o fluctuație mare a cadrelor”*.

2. Puterea bazată pe recompensă. Influența prin consolidare

Promiterea recompensei este una dintre cele mai vechi și mai eficiente metode de a influența asupra oamenilor, care conduce la consolidarea colectivului. În practică, însă, conducătorul are un șir de restricții în posibilitatea de a oferi recompense, deoarece în fiecare organizație resursele sînt limitate. Totodată banii sau un post prestigios nu întotdeauna sînt în stare să impresioneze omul și să-i influențeze comportamentul, de aceea, un bun conducător trebuie să se învețe a folosi și alte metode de influență.

3. Puterea prin lege. Influența prin tradiție

Dacă e să privim în trecut, vom observa că tradiția a fost întotdeauna cel mai răspîndit instrument de influență. Ea și astăzi este foarte importantă pentru organizațiile formale.

Influența tradiției constă în faptul că ea facilitează adoptarea deciziilor. În sistemul unde tradițiile sînt foarte puternice, întrebările de felul „*Ce e bine și ce e rău*” sînt determinate foarte concret.

Tradiția este un instrument atrăgător atît pentru organizație, cît și pentru conducător. Ea dispune de o mare prioritate – capacitatea de a impresiona. Executorul reacționează nu la omul concret, ci la postul acestuia, ceea ce duce la creșterea stabilității, fiindcă organizația nu depinde de viața sau activitatea unei persoane aparte.

Tradiția însă poate acționa și în dauna organizației. Închipuiți-vă că unui tânăr conducător care a propus perfecționarea unei operații i se spune: „*Noi întotdeauna am acționat așa și a fost bine*”. Ca să corespundă lumii exterioare, organizația trebuie să facă schimbări în politica, strategia, metoda sa de organizare etc. Acele organizații care se opun schimbărilor, înaintînd ca argument tradiția, pot să nu supraviețuiască.

4. Puterea prin exemplu. Influența cu ajutorul carismei

Carisma este puterea construită nu pe baza logicii sau tradițiilor, ci pe puterea calităților și posibilităților liderului, pe talentul său.

Iată cîteva caracteristici ale personalităților carismatice:

1. *Schimbul de energie*. Se creează impresia că aceste persoane emană energie și îi „încarcă” pe cei din jur.
2. *Exterior impresionant*. Liderul carismatic este atrăgător, are o ținută impecabilă.
3. *Independența caracterului* – asemenea oameni nu se bizuie pe alții.
4. *Calități retorice bune*.
5. *Perceperea admirației celor din jur față de persoana sa*, fără a „cădea” în trufie sau în iubire de sine.
6. *O manieră demnă și convingătoare de a se comporta*.

John P. Kotter spunea: „De regulă, cu cît mai mult conducătorul este un ideal pentru o persoană, cu atît mai mult persoana dată va manifesta stimă față de acest conducător”.

5. Puterea de expert. Influența prin credința rațională

Influența prin credință rațională are loc în modul următor. Executantul crede că conducătorul dispune de cunoștințe de expert în problema dată. John P. Kotter susține: „Crezînd în competența conducătorului, unii se bizuie pe el. Administratorii de obicei obțin acest tip de putere datorită succeselor lor evidente. Cu cît mai multe și mai vădite sînt aceste reușite, cu atît mai mare putere capătă conducătorul”.

Un exemplu convingător al influenței prin credința rațională sînt relațiile care se stabilesc între pacienți și medicii lor curanți. Medicii uneori folosesc un instrument cum este frica, dar ei nu pot impune pacienții să accepte tratamentul. Noi urmăm indicațiile medicului nostru, deoarece credem că el posedă cunoștințe și capacitatea de a le cui. Deci, noi acceptăm influența lui, deoarece credem în competența sa de medic.

Neajunsurile acestei forme a puterii ar fi următoarele: ea este mai puțin stabilă, acționează mai încet și necesită o perioadă mai îndelungată de formare.

Influența pe calea convingerii

Una din cele mai eficiente metode de influență este convingerea – transmiterea eficace a punctului său de vedere. Convingerea se bazează pe puterea exemplului și puterea de expert, cu diferența că conducătorul înțelege foarte bine ce face și cu ce scop.

Pentru a convinge, conducătorul se poate folosi de logică și de emoții. Un exemplu clasic de convingere sînt relațiile dintre vînzător și cumpărător.

Latura puternică a convingerii constă în faptul că lucrul pe care-l va efectua persoana asupra căreia s-a exercitat o anumită influență nu va trebui să fie verificată, ea străduindu-se să depună mai multă muncă decît minimumul necesar.

Cel mai mare neajuns al acestei influențe este acțiunea lentă și caracterul nedeterminat. Pentru a convinge pe cineva de ceva, este necesar de mai mult timp și eforturi decît pentru a emite un ordin întărit de puterea bazată pe constringere, tradiție sau carismă.

Influența prin participarea (atragerea) subalternilor la dirijare

În astfel de cazuri, conducătorul nu face nici un efort pentru a-i impune executorului voința sau părerea sa. El pur și simplu orientează eforturile subalternului și contribuie la schimbul liber de informație.

Participarea la adoptarea deciziilor apelează evident la necesități de nivel superior – putere, competență, succes și automanifestare. De aceea această abordare trebuie folosită doar în cazurile când astfel de necesități sînt factori activi de motivare și cu condiția că putem să ne bizuim pe faptul că executantul va lucra pentru scopurile pe care singur și le-a propus.

Toate metodele enumerate au plusuri și minusuri. Compararea lor, efectuată de J. P. Kotler, este prezentată în *tabelul 12.1*.

Tabelul 12.1**Compararea diferitelor forme ale puterii și metode de influență**

<i>Forma / metoda</i>	<i>Influența exercitată</i>	<i>Plusuri</i>	<i>Minusuri</i>
Metode folosite în comunicarea personală			
Folosirea puterii bazate pe obligație.	Comportamentul în limitele zonei pe care altul o consideră legală, avînd în vedere obligațiile sale	Viteza; nu necesită cheltuieli de resurse	Dacă rugămintea este în afara limitelor zonei, atunci nu este îndeplinită sau poate fi considerată ilegală
Folosirea puterii bazate pe competența presupusă	Relațiile și comportamentul în limitele zonei competenței presupuse	Viteza; nu necesită cheltuieli de resurse	Dacă rugămintea este în afara limitelor zonei, atunci nu este îndeplinită sau poate fi considerată ilegală
Utilizarea puterii bazate pe identificarea cu conducătorul	Relațiile și comportamentul care nu contrazic idealurile ce stau la baza identificării	Viteza; nu necesită cheltuieli de resurse	Este limitat de influența ce nu contrazice idealurile care stau la baza identificării
Folosirea puterii bazate pe ideea despre dependență	O diversitate de moduri de comportare care pot fi dirijate	Rapiditatea poate să influențeze atunci cînd alte metode nu influențează	Influența ce se repetă, stimulează altă persoană pentru obținerea puterii asupra celui care influențează
Folosirea puterii bazate pe constrîngere și pe dependență	O diversitate de moduri de comportare care pot fi dirijate	Rapiditatea poate să influențeze atunci cînd alte metode nu influențează	Este riscant; predispune spre o lovitură de răspuns

Folosirea convingerii	Un diapazon larg de interrelații și moduri de comportare	Poate produce o motivare internă ce nu necesită conducere; nu cere putere sau risipirea resurselor reduse	Poate necesita mult timp; se cere un ascultător
Combinarea diferitelor metode	Depinde de exactitatea combinării	Poate fi mai eficace sau mai puțin riscant decât folosirea unei singure metode	Este o abordare mai costisitoare decât o oarecare metodă
<i>Metode indirecte</i>			
Manipularea altei persoane, folosind una sau toate metodele directe	Un diapazon larg al relațiilor și modurilor de comportare	Poate da rezultate când sînt ineficiente metodele directe	Poate necesita mai mult timp; este mai complicată în folosire; este riscantă dacă e folosită des
Modificarea forțelor care acționează asupra individului – a regulilor formale și informale ale organizației, a resurselor și scopurilor	Un diapazon larg al relațiilor și modurilor de comportare	Are o acțiune continuă, și nu un efect unimomentan; poate avea o influență puternică	Deseori necesită folosirea unei mari puteri pentru atingerea scopului

12.3. Liderismul. Teoriile liderului. Stilurile de conducere

Teoria liderului încearcă să evidențieze care caracteristici ale liderului se dovedesc a fi cele mai eficiente și de ce.

Savanții-behavioriști au folosit trei abordări ale stabilirii factorilor care determină rolul liderului eficient: abordarea de pe poziția calităților personale, abordarea comportamentală și cea situațională.

Abordarea de pe poziția calităților personale

În anii '40 ai secolului trecut, învățații au început să studieze legătura dintre calitățile personale și rolul de lider. Cu părere de rău, în pofida nume-

roaselor cercetări efectuate, ei n-au ajuns la o părere comună despre complexul de calități specifice unui lider puternic. În anul 1948, R. M. Stogdill a stabilit că liderii, de regulă, se deosebesc prin intelect, tendința spre cunoștințe, siguranță, responsabilitate, activitate și statut social-economic. Totodată, el a ajuns la concluzia că „*omul nu devine conducător doar datorită faptului că dispune de un complet de calități personale*” și că „*structura calităților personale ale conducătorului trebuie să fie în corelație cu trăsăturile personale, activitatea și sarcinile subalternilor săi*”.

Abordarea comportamentală

Această abordare a pus baza clasificării stilurilor de conducere sau stilurilor de comportare.

Potrivit abordării comportamentale, eficacitatea liderului este determinată nu de calitățile sale personale, ci mai degrabă de modul său de comportare cu subalternii. Neajunsul acestui punct de vedere constă în tendința de a porni de la presupunerea că există un anumit stil optim de conducere. Mai târziu însă savanții au ajuns la concluzia că eficacitatea stilului depinde de situația concretă și când situația se schimbă, se modifică și stilul de dirijare.

Abordarea situațională

Atît calitățile personale, cît și comportamentul sînt componente esențiale ale succesului, însă există și alți factori adăugători care influențează eficacitatea dirijării. Acești factori situaționali includ necesitățile și calitățile personale ale subalternilor, caracterul sarcinii, cerințele și influența mediului, informația disponibilă etc. Conform acestei abordări, conducătorul-lider trebuie să știe a se comporta în mod diferit în funcție de situația creată.

Abordarea comportamentală a liderismului. Stilul de conducere

Această abordare a dat posibilitatea de a analiza și a clasifica stilurile de conducere.

Stilul de conducere este o manieră obișnuită de comportare a conducătorului cu subalternii cu scopul de a influența asupra lor și a-i îndemna spre atingerea scopului organizației. Astfel, stilul poate fi *autocratic* și *liberal* sau, altfel spus, orientat asupra lucrului și orientat asupra omului.

Conducerea autocratică și conducerea democratică

Liderul autocratic în conducere este autoritar. Conducătorul autocratic dispune de suficientă putere pentru a-și impune voința sa executorului. După cum s-a menționat în alte capitole, savantul Douglas McGregor a lansat *teoria X*, potrivit căreia:

1. Oamenii nu iubesc munca și cu orice ocazie o ocolesc.
2. Oamenii nu au ambiție și tind să scape de responsabilitate, preferînd să fie conduși.

3. Cel mai mult oamenii își doresc să fie apărați.
4. Pentru a-i impune pe oameni să muncească, trebuie folosite constrângerea, controlul și amenințarea cu pedeapsa.

Un conducător cu adevărat democratic nu-și impune voința sa subalternilor. Pentru acest tip de conducere D. McGregor a lansat *teoria Y*, conform căreia:

1. Munca este un proces natural. Dacă condițiile sînt satisfăcătoare, oamenii nu numai că-și vor asuma responsabilitatea, ci chiar vor tinde spre ea.
2. Dacă oamenii sînt inițiați în scopurile organizației, ei vor folosi autoconducerea și autocontrolul.
3. Participarea este o funcție a recompensei legate de atingerea scopului.
4. Capacitatea de a rezolva în mod creator problemele se întîlnește des, însă potențialul intelectual al omului mediu se folosește doar parțial.

În concluzie putem menționa următoarele: **conducerea autocratică** se caracterizează printr-un grad înalt de putere individuală a conducătorului, care determină toate strategiile grupului/colectivului; împuternicirile nu se delegă.

Conducerea democratică se caracterizează prin împărțirea puterii și participarea subalternilor la conducere; responsabilitatea nu se concentrează, ci se repartizează. În organizația unde domină stilul democratic există un nivel înalt de descentralizare a împuternicirilor. Subalternii iau parte activă la adoptarea deciziilor și dispun de libertate în rezolvarea problemelor.

Conducerea liberală se caracterizează prin participarea minimală a conducătorului; colectivul dispune de o libertate deplină pentru a lua decizii. În stilul liberal (de dirijare) subalternilor li se oferă libertate deplină în determinarea scopurilor lor și controlul asupra lucrului personal.

Aceste trei stiluri, demonstrînd atît laturile pozitive, cît și cele negative, au servit drept cauză pentru cercetările de mai departe în vederea stabilirii altor stiluri de dirijare, ce ar avea mai puține neajunsuri.

Conducerea orientată asupra lucrului și a omului

Conducătorul orientat asupra lucrului sau asupra sarcinii are grijă, în primul rînd, de a proiecta și a elabora sistemul de recompensare pentru a mări productivitatea muncii.

Preocuparea principală a *conducătorului orientat asupra omului* sînt oamenii. Prin perfecționarea relațiilor interumane se mărește productivitatea muncii. Un asemenea conducător ține cont de necesitățile subalternilor, le ajută la rezolvarea problemelor și la creșterea profesională.

Pe baza cercetărilor sale, Rensis Likert a ajuns la concluzia că nu s-a întâlnit încă un conducător care ar manifesta aceste două stiluri de dirijare concomitent și în aceeași măsură.

Cele 4 sisteme ale lui Likert

Ca prelungire a cercetărilor sale, savantul a propus patru sisteme de bază ale stilului de lider:

SISTEMUL 1	SISTEMUL 2	SISTEMUL 3	SISTEMUL 4
Autoritar-exploatator	Autoritar-binevoitor	Consultativ-democratic	Bazat pe participare

R. Likert descrie conducătorii ce se referă la sistemul 1 ca autoritar-exploatatori. Ei sînt autocrați. Sistemul 2 este numit autoritar-binevoitor. Acești conducători, fiind autoritari, permit totuși subalternilor să participe la adoptarea deciziilor. Motivația se creează prin recompensă, iar uneori prin pedeapsă. Conducătorii din sistemul 3 – consultativ-democratic – manifestă o încredere limitată față de subalterni. Hotărârile importante se adoptă de conducerea de vîrf, dar unele decizii concrete pot fi luate și de angajați.

Sistemul 4 subînțelege rezolvarea în comun a tuturor problemelor. Acești conducători au încredere deplină în colaboratori, relațiile șef–subaltern sînt prietenești, adoptarea deciziilor este descentralizată.

Corelația dintre stilurile de conducere și stilurile de comunicare este reflectată în *anexa 6*.

Abordarea situațională a liderului eficient

Pe baza cercetărilor au fost stabilite patru modele situaționale, care au facilitat înțelegerea procesului de conducere:

1. Modelul situațional de conducere al lui Fiedler.
2. Abordarea „*cale–scop*” a lui Mitchell și House.
3. Teoria ciclului de viață a lui Hersey și Blanchard.
4. Modelul adoptării deciziilor de către conducător al lui Vroom-Yetton.

Modelul situațional de conducere al lui Fiedler

Acest model evidențiază trei factori care influențează comportamentul conducătorului:

1. Relațiile dintre conducător și membrii colectivului, care presupun loialitatea subalternilor, încrederea în liderul lor.
2. Structura sarcinii, care presupune caracterul obișnuit al sarcinii, claritatea formulării și structurizării ei.

3. Împuternicirile de serviciu, volumul puterii legale, care-i permite conducătorului să utilizeze recompensarea, precum și nivelul de susținere a liderului de către organizație.

F. Fiedler consideră că chiar dacă fiecărei situații îi corespunde un anumit stil de dirijare, totuși stilul unui sau altui conducător rămâne, în general, constant.

Relațiile dintre conducător și membrii colectivului pot fi bune sau rele, sarcina poate fi structurată sau nestructurată, iar împuternicirile de serviciu pot fi mari sau mici. Combinările diverse ale acestor trei dimensiuni pot da opt stiluri potențiale de conducere (*figura 12.1*). Conducătorul orientat asupra sarcinii este mai eficient în situațiile 1, 2, 3 și 8, pe când conducătorii orientați asupra relațiilor umane activează mai bine în situațiile 4, 5 și 6. În situația 7 pot lucra bine și unii, și alții.

Ca și celelalte modele, modelul lui Fiedler nu este lipsit de neajunsuri. Însă, după părerea lui R. Albanese, „*abordarea situațională a lui Fiedler este un procedeu excelent de a sublinia importanța interacțiunii dintre conducător, executor și situație*”.

Abordarea „cale–scop” a lui Mitchell și House

Acesta este un model situațional, în multe privințe analogic cu cel al lui Fiedler.

Termenul *cale–scop* se referă la așa noțiuni ale teoriei așteptărilor (expectațiilor) ca efort–productivitate, productivitate–rezultate (recompensă) și valoarea recompensei percepute de către subaltern. Această abordare încearcă să lămurească acțiunea pe care o are comportamentul conducătorului asupra motivației, satisfacției și productivității muncii subalternului. Astfel, conducătorul poate determina subalternii să atingă scopurile organizației acționând asupra căilor de realizare a acestor scopuri.

În continuare vom enumera unele procedee cu ajutorul cărora conducătorul poate influența căile sau mijloacele de atingere a obiectivelor:

1. Explicarea celor ce se așteaptă de la subaltern.
2. Orientarea eforturilor subalternului spre atingerea scopurilor.
3. Acordarea sprijinului și înlăturarea obstacolelor.
4. Crearea unor asemenea necesități ale subalternilor care ar fi de competența conducătorului și pe care acesta le-ar putea satisface.
5. Satisfacerea necesităților angajaților atunci când obiectivul este atins.

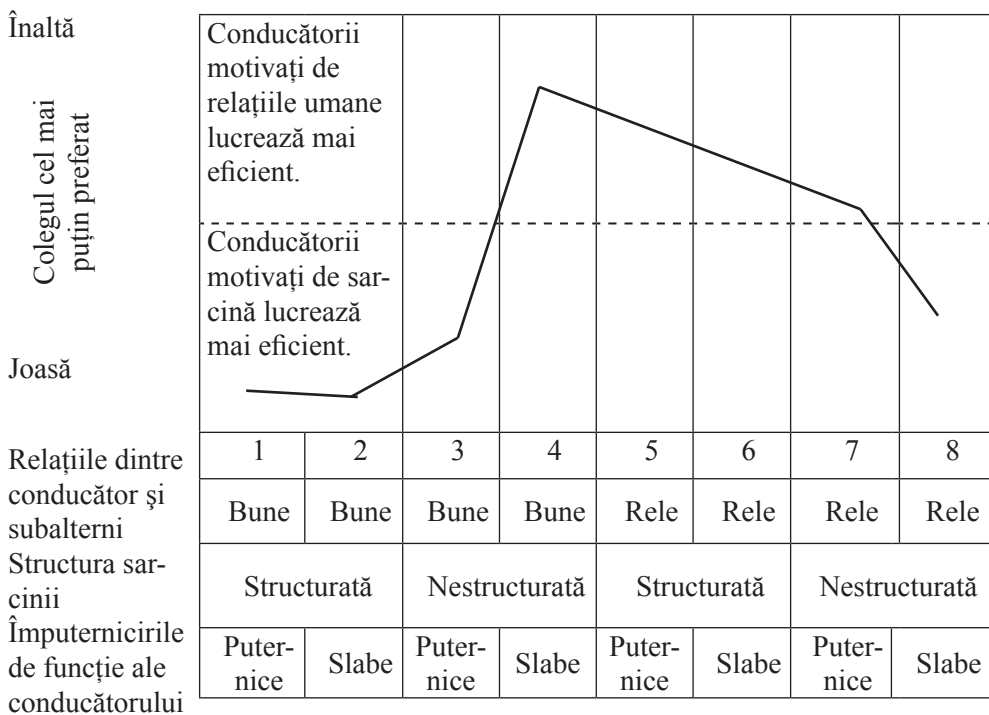


Fig. 12.1. Cum se modifică stilul conducerii eficiente în funcție de situație (după Fiedler)

Stilurile de conducere

La început, Robert House în modelul său analiza două stiluri de conducere: stilul de susținere și stilul instrumental. *Stilul de susținere* este analogic stilului cu orientare asupra omului, iar *stilul instrumental* este analogic stilului orientat asupra lucrului. Mai târziu House a introdus încă două stiluri: stilul care încurajează participarea subalternilor la adoptarea deciziilor și cel orientat asupra reușitei, a rezultatelor.

Factorii situaționali. Stilul conducerii, care corespunde mai mult situației și este preferat de subalterni, depinde de doi factori situaționali: de calitățile personale ale subalternilor și de acțiunea mediului extern.

Atunci când subalternii au nevoie de autoapreciere și apartenență, stilul de susținere va fi cel mai potrivit. Însă dacă subalternii au nevoie de autonomie și autoexprimare, atunci va fi preferat stilul instrumental. Stilul orientat asupra rezultatelor corespunde unor astfel de situații când angajații tind spre un nivel înalt al producerii și sînt convinși că pot atinge acest nivel. Stilul care prevede participarea subalternilor la luarea hotărîrilor corespunde mai mult situațiilor când subordonații tind să participe la procesul de dirijare.

Teoria ciclului de viață

Paul Hersey și Ken Blanchard au elaborat o teorie situațională a liderului, pe care au intitulat-o teoria ciclului de viață, potrivit căreia cele mai eficiente stiluri ale liderului depind de „maturitatea” executantului. Termenul de maturitate în contextul dat privește nu atât vârsta, cât capacitatea persoanelor sau a colectivelor de a fi responsabile de comportamentul lor, dorința de a atinge scopurile, precum și studiile și experiența pentru îndeplinirea sarcinii concrete.

Conform modelului din figura 12.2, există patru stiluri ale liderului, care corespund nivelului concret de maturitate a executorului: a da indicații, „a vinde”, a participa, a delega.

Primul stil S_1 cere ca conducătorul să combine orientarea principală asupra sarcinii cu orientarea secundară asupra relațiilor umane. Acest stil se numește *a da indicații* și este binevenit pentru subalternii cu un nivel scăzut de maturitate (M_1).

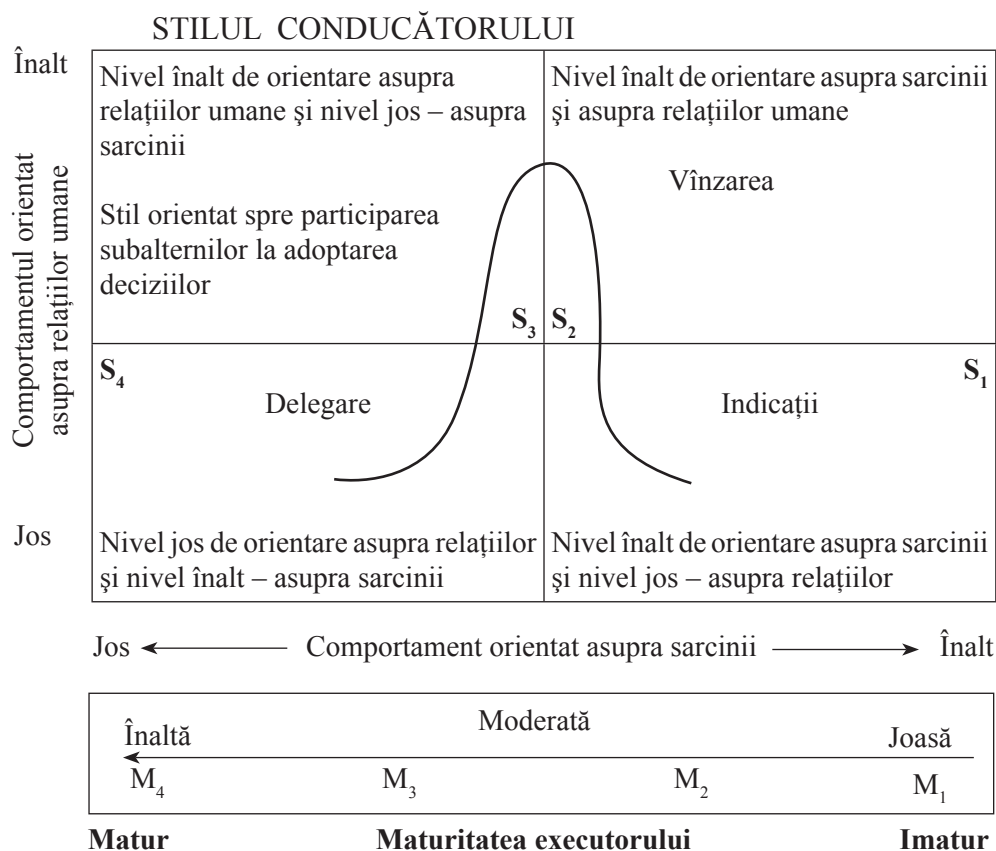


Fig. 12.2. Modelul situațional de conducere (al lui Hersey și Blanchard)

Stilul al doilea S_2 – „*a vinde*” – presupune orientarea conducătorului în aceeași măsură asupra sarcinii și asupra relațiilor. În astfel de situație subalternii doresc să-și asume responsabilitatea, dar nu pot, deoarece dispun de un nivel mediu de maturitate (M_2). Astfel, conducătorul alege comportarea orientată spre sarcină, pentru a da angajaților instrucțiuni concrete referitor la ce și cum trebuie de efectuat.

Stilul al treilea S_3 se caracterizează printr-un grad relativ înalt al maturității (M_3). În astfel de situație subalternii pot, dar nu doresc să răspundă pentru îndeplinirea sarcinii. Pentru conducătorul cu un nivel jos de orientare asupra sarcinii și cu un nivel înalt de orientare asupra relațiilor umane cel mai convenabil va fi stilul bazat pe participarea subalternilor la adoptarea deciziilor, pentru că aceștia cunosc ce și cum trebuie să îndeplinească, fără a primi indicații concrete.

Stilul al patrulea S_4 se caracterizează printr-un grad înalt de maturitate (M_4). În situația dată subalternii pot și doresc să-și asume responsabilitatea. Aici cel mai bine se potrivește stilul de delegare. La fel ca și celelalte modele situaționale, modelul ciclului de viață recomandă un stil de dirijare flexibil, ușor adaptabil. Rămîne neclar în ce măsură conducătorii vor putea în practică să fie atît de flexibili după cum o cere modelul.

Modelul adoptării deciziilor de către conducător al lui Vroom-Yetton

Acest model situațional concentrează atenția asupra procesului de adoptare a deciziilor. Autorii consideră că există cinci stiluri de conducere pe care le poate folosi conducătorul în funcție de faptul în ce măsură subalternilor li se permite de a participa la luarea deciziilor. Aceste stiluri sînt prezentate în *tabelul 12.2*.

Aceste cinci stiluri reprezintă un continuum, începînd cu stilul autocratic de luare a deciziilor (*A-I* și *A-II*), continuînd cu cel consultativ (*C-I* și *C-II*) și sfîrșind cu o participare completă (*G-II*). Folosirea unuia dintre aceste stiluri depinde de caracteristica situației create.

Pentru a ajuta conducătorii să evalueze situația, Vroom și Yetton au stabilit șapte criterii după care se evaluează situația *subaltern–conducător*. Aceste criterii sînt următoarele:

1. Importanța calității hotărîrii.
2. Prezența informației suficiente sau a experienței conducătorului pentru adoptarea unei decizii calitative.
3. Nivelul de structurare a sarcinii.
4. Importanța acceptării de către subalterni a scopurilor organizației și a participării lor la realizarea deciziei.

Stilurile de adoptare a deciziilor după Vroom și Yetton

A-I. Singur rezolvați problema sau luați decizia, folosind informația de care dispuneți la moment.

A-II. Primiți informația necesară de la subalterni și apoi singur soluționați problema. Primind informația, puteți să le spuneți sau nu subalternilor în ce constă problema. Rolul subalternilor constă în prezentarea informației.

C-I. Expuneți problema doar subalternilor pe care ea nemijlocit îi privește și ascultați propunerile lor, însă nu-i uniți într-un grup. Apoi luați o decizie ce oglindește sau nu oglindește influența subalternilor.

C-II. Expuneți problema unui grup de angajați, iar întregul colectiv ascultă propunerile. Apoi adoptați o decizie care oglindește sau nu influența angajaților.

G-II. Prezentați problema unui grup de subalterni. Cu toții căutați și evaluați alternativele, ajungând la un consens. Nu vă străduiți să influențați grupul ca să accepte decizia dvs., dar doriți să adoptați orice hotărâre pe care grupul o va considera cea mai acceptabilă.

5. Probabilitatea, determinată pe baza experienței trecute, că hotărârea autocratică a conducătorului va avea susținere din partea subalternilor.
6. Nivelul de motivație a subalternilor pentru a atinge scopurile organizației, dacă vor îndeplini sarcinile formulate.
7. Gradul de probabilitate a conflictului dintre subalterni la alegerea alternativei.

Fiecare criteriu descris se transformă în întrebare pe care și-o pune conducătorul în timpul evaluării situației.

Deși acest model situațional se deosebește de cele precedente prin faptul că pune accentul pe adoptarea deciziei, este totuși analogic cu acestea, deoarece subliniază lipsa unei metode optime universale de influență asupra subalternilor.

Diferitele modele situaționale ne ajută să înțelegem necesitatea unei abordări maleabile a conducerii. Pentru a evalua corect situația, conducătorul trebuie să cunoască bine capacitățile sale și ale subalternilor, caracterul sarcinii, necesitățile, înputernicirile și calitatea informației.

Conducătorul care tinde să activeze cât se poate de eficient, să obțină tot ceea ce dorește de la subalterni nu poate să-și permită să folosească doar un

anumit stil de conducere pe tot parcursul carierei sale. El trebuie să învețe a se folosi de toate stilurile, metodele și tipurile de influență. Dacă s-ar cere de numit „cel mai bun” stil de dirijare, atunci acesta ar fi stilul „adaptiv” sau, după cum s-a exprimat Chris Argyris, „orientat asupra realității”.

A fi lider sau a fi conducător este o artă. Pentru a mînuî această artă cu iscusință, este necesară o activitate de dirijare permanentă, o dezvoltare continuă a capacităților personale și profesionale, o îmbogățire permanentă a cunoștințelor. Fiecare persoană care este sau dorește să devină lider are nevoie de cunoștințe vaste în domeniul managementului.

12.4. Ce trebuie să cunoască orice lider

Momentul-cheie pentru fiecare lider este înțelegerea faptului că liderismul este o activitate a tuturor membrilor grupului pentru atingerea scopului comun. Liderismul adevărat, orientat asupra oamenilor, înseamnă că fiecare membru al grupului, și nu doar conducătorul, poate să fie lider.

Există câteva componente ale liderismului, bazîndu-se pe care fiecare membru al unui colectiv poate să devină lider. Acestea sînt următoarele:

1. Liderismul începe de la sine. Pentru a avea o imagine corectă a propriilor posibilități, începe cu autoanaliza. Răspunde la întrebările: *Ce cunoști despre sine? De ce ai ales anume această organizație? Ce deprinderi practice dorești să capeți? Care este aportul tău? Care sînt planurile de perspectivă ale organizației?*

2. Liderismul presupune participarea tuturor membrilor grupului. Deoarece liderismul este un proces colectiv, trebuie să cunoști și să îți mînuiești minte toți membrii grupului tău. Trebuie să știi care sînt dorințele lor cu privire la sfera de activitate a organizației; ce fel de oameni sînt ei; de ce au venit anume în această organizație; care ar fi aportul lor la cauza comună.

3. Liderismul presupune o interacțiune pozitivă. Atmosfera în organizația dumneavoastră depinde de nivelul relațiilor din grup, de nivelul compatibilității. Studiază atmosfera din grup, încearcă să afli pe ce se bazează relațiile dintre membrii lui – pe egalitate, înțelegere reciprocă, responsabilitate colectivă? Cum sînt primiți noii membri ai grupului – cu bucurie, indiferență sau ură?

Un lider bun acordă atenție tuturor membrilor colectivului. El se străduiește să-i atragă pe alții, dar nu să domine asupra lor; creează o atmosferă în care pot activa împreună atât „veteranii”, cît și cei nou-veniți.

4. Liderismul se bazează pe organizație. O bună organizație susține interacțiunea pozitivă a tuturor membrilor colectivului și le creează condiții pentru a îndeplini sarcinile stabilite.

Un lider de succes trebuie să fie gata să-și perfecționeze lucrul în grup, dacă observă că oamenii sînt dezamăgiți și nu pot munci. Totodată, liderul nu trebuie să ia asupra sa tot lucrul, ci să aibă grijă ca fiecare să se ocupe de sarcina sa.

5. Liderismul este orientat spre viitor. Care sînt perspectivele creșterii organizației? Ce viitor ați dori pentru ea? Ce doresc alți membri ai colectivului? Cît timp ați jertfit pentru discuții privind viitorul organizației?

Liderii buni sînt insistenți atunci cînd se confruntă cu nereușite. Ei continuă să se concentreze asupra scopurilor lor, lucrează cu asiduitate și manifestă răbdare cînd e necesar. Dacă te cunoști bine pe tine și pe ceilalți membri ai grupului, dacă între lider și ceilalți colaboratori există relații prietenești, iar sarcinile se rezolvă cu succes, colectivul organizației dispune de forțe suficiente pentru a-și atinge scopurile.

După cum am menționat deja, există diferite forme și modele de conducere și, în funcție de situația concretă, se poate alege un stil sau altul de lider, adică un rol de lider situațional.

PSIHOLOGIA MANAGERIALĂ. DELIMITAREA DOMENIULUI

- *Obiectul de studiu al psihologiei manageriale*
- *Aspecte psihologice ale activității manageriale*
- *Personalitatea managerului*
- *Caracterul persoanei și stilul ei managerial*
- *Temperament și stil managerial*
- *Aptitudine și aspirație managerială*

13.1. Schițe istorice

Dezvoltarea teoriei și practicii conducerii este un proces evolutiv, continuu și care se manifestă ca acțiune egală, ca vector specific al schimbărilor social-politice și economice ale societății.

Pot fi aduse o mulțime de exemple de influență a evenimentelor mai puțin observate, dar nu mai puțin valoroase asupra evoluției teoriei și practicii conducerii. Unul din ele a fost apariția *cameralisticii* – disciplină specifică descriptivă, care reglementează practica de conducere. La baza acestei discipline stă *cameralismul* (din germ. *Kammeralismus*), doctrină cu caracter economic, financiar, administrativ etc. despre conducerea statului, apărută în Germania în sec. al XVII-lea.

Cameralistica a dus la autonomizarea administrării ca tip special de activitate, la separarea conducerii administrative de procedura judiciară (*Regierungssachen* și *Justizsachen*). Ulterior ea s-a separat în știință a conducerii administrative și știință a dreptului administrativ.

Procesul dezvoltării științei despre conducere nu este monoton, lipsit de contradicții interne. Deși s-au manifestat și mai înainte, aceste contradicții s-au accentuat anume în perioada ce a precedat apariția teoriei conducerii (manageriale) – mijlocul și sfârșitul sec. XIX.

Toate acestea reprezintă cauze care au influențat apariția și dezvoltarea teoriei manageriale, de aceea cunoașterea lor este necesară pentru formarea imaginii corecte privind istoria dezvoltării științei manageriale. În aceeași măsură trebuie cunoscuți factorii care au susținut această dezvoltare și care sînt legați de progresul înregistrat în ramura producției, de căutarea căilor suplimentare de îmbunătățire a ei și de mărire a veniturilor. În opinia cercetătorilor H. Koontz și C. O'Donnell, „(...) este de mirare faptul că una din etapele cele mai productive în dezvoltarea teoriei conducerii a fost perioada ultimelor decenii ale sec. XX” și „luînd în considerație importanța acestei

ramuri a științei, s-ar fi putut aștepta la un progres mai accelerat al gândirii despre dirijare încă cu mulți ani în urmă”.

Printre cauzele principale ale acestui fenomen este faptul că în decurs de sute de ani activitatea comercială nu s-a bucurat de respect. Organizațiile care au nevoie de conducere (în primul rând, cele comerciale) au apărut foarte demult, însă activitatea de antreprenariat (de patron) era privită ca o activitate umilă.

De exemplu, Aristotel considera vânzarea–cumpărarea „*facere a banilor în mod nefiresc*”. Adam Smith, de asemenea, avea o atitudine disprețuitoare față de oamenii „de afaceri”: „*Acesta este tipul de oameni (...) care sînt interesați în amăgirea și chiar asuprirea poporului*”. Este cunoscută și caracteristica negativă dată de Napoleon englezilor ca „*națiune a negustorilor*”. Atitudinea negativă față de activitatea comercială și considerarea ei drept o ocupație nedemnă (necinstită) nu numai că are rădăcini istorice adînci, dar s-a dovedit a fi și foarte persistentă, fiind caracteristică și timpurilor noastre.

Altă cauză importantă de reținere a dezvoltării teoriei managementului rezidă în faptul că științele economice și sociale, care ar fi putut contribui la apariția teoriei conducerii, studiau în esență aspectele nemanageriale ale activității întreprinderilor și ale organizării sociale în general. Sfera cercetărilor lor se limita la problemele economice ale producției și la aspectele macrosociale și cele politice. Totodată, ele ignorau studiarea problemelor de dirijare administrativă.

Este important să menționăm aici dificultățile utilizării datelor acumulate de multe alte științe, îndeosebi de *psihologie*, cu scopul optimizării procesului de conducere.

Timp îndelungat atît printre conducători, cît și la nivelul organizațiilor guvernamentale domina opinia că dirijarea este doar o artă, dar nicidecum o știință. În sfîrșit, nu mai puțin important este faptul că înșiși conducătorii în trecut aveau o atitudine negativă față de elaborarea și cercetarea teoriei conducerii. Atenția lor era orientată doar asupra conceptelor *tehnologie*, *preț*, *venit* etc.

Recunoașterea rolului de sine stătător și esențial al teoriei conducerii în organizarea procesului de producție, precum și apariția specialiștilor în această ramură automat ar fi însemnat limitarea puterii și influenței marilor antreprenori – stăpîni ai organizațiilor. Din cauze evidente, ei nu doreau să facă acest pas.

Astfel, apariția teoriei conducerii este un proces foarte complicat și contradictoriu, în care acționează interdependent mulți factori atît pozitivi, cît și negativi, avînd cauze obiective și subiective. Totuși, mai devreme sau mai tîr-

ziu, necesitatea obiectivă trebuia să pună începutul cercetărilor în acest domeniu, să contribuie la formularea teoriei conducerii, la conștientizarea rolului ei ca o putere de producție importantă și independentă. Aceasta a avut loc în anul 1911, când Frederick Taylor, considerat întemeietorul teoriei conducerii științifice, a publicat lucrarea *Principiile conducerii științifice*.

Știința despre conducere trece acum de la stadiul preteoretic de existență la stadiul de dezvoltare teoretică propriu-zis. După cum menționează M. Mescon, „*aparitia și cristalizarea conducerii ca știință, ca ramură a cercetărilor științifice, parțial, a fost un răspuns la necesitățile businessului mare, totodată a fost o încercare de a se folosi de avantajele tehnicii create în perioada revoluției industriale, iar din alte considerente a fost o realizare a unui grup restrâns de oameni conștiincioși, care au avut curiozitatea și marea dorință de a găsi cele mai eficiente metode și mijloace de îndeplinire a muncii*”.

Domeniul psihologiei manageriale este la fel de vechi ca și omenirea. Încă de la apariția primelor forme organizate de activitate umană, fenomenul conducerii a fost prezent mai ales în expresia sa psihologică.

Termenul de *management* aparține epocii contemporane, de aceea, ori de câte ori ne vom referi la perioadele istorice revoluate, vom utiliza noțiunea de *conducere*, folosită în întreaga literatură de specialitate.

Înțelegerea istoricului și naturii procesului managerial este o problemă foarte importantă și deosebită. Conducerea ca fenomen psihosocial și ca sferă a practicii umane a apărut cu mult înainte de a deveni obiect de studiu al cercetărilor științifice. Necesitatea și capacitatea oamenilor de a lucra în comun, în concordanță reciprocă reclamă coordonarea acțiunilor individuale, cooperarea, adică conducerea activității comune (colective). De aceea este acceptat sloganul „*Conducerea este veche ca și lumea*”. Ea apare împreună cu civilizația, se dezvoltă pe parcursul evoluției ei și este unul din factorii ei cei mai importanți.

Apariția mai întâi a grupurilor primitive, iar apoi a grupurilor tot mai organizate ale lumii antice și dezvoltarea lor necesitau perfecționarea permanentă a practicii de conducere. Astfel, datele despre afacerile comerciale și legile antice ale străvechii civilizații șumeriene, fixate pe tăblițe de lut datate cu anul 3000 î.e.n., dovedesc existența elementelor de dirijare. Multitudinea dovezilor istorice, ajunse pînă în timpurile noastre, confirmă nivelul destul de înalt al organizațiilor din antichitate și conducerea acestora.

Crearea piramidelor egiptene, a orașelor aztece străvechi; existența organizațiilor politice mari (în Macedonia pe timpul lui Alexandru cel Mare, Persia, iar mai târziu în Roma Antică), armatele mari regulate; funcționarea instituțiilor religioase complicate și ramificate (mai întâi de toate, a bisericii

romano-catolice) – toate acestea și multe altele ar fi fost pur și simplu imposibile fără existența conducerii ierarhice și coordonatoare.

Procesul de apariție a teoriei conducerii a fost, totuși, foarte contradictoriu, complicat și îndelungat. Este suficient să menționăm că teoria conducerii ca disciplină științifică independentă s-a structurat abia la începutul secolului XX. În acest context, ea a repetat calea dezvoltării altor științe umanitare, în special a psihologiei.

După cum a menționat cunoscutul psiholog A. Boring, „*psihologia are o îndelungată preistorie și o foarte scurtă istorie*”. Cu atât mai mult aceasta se referă la dezvoltarea teoriei conducerii. Preistoria sa numără zeci de veacuri, iar trecerea la etapa teoretică a avut loc doar cu un secol în urmă.

Tabloul general de evoluție a abordării conducerii și etapele ei fundamentale pot fi ilustrate prin conceptul *continuumul managerial* (după C. S. George) (vezi *anexa 1*). Conform acestui concept, se evidențiază un șir de evenimente-cheie, în cadrul cărora dezvoltarea imaginii dirijării a fost completată cu transformări calitative, revoluționare. Prima realizare revoluționară este legată de apariția așa-numiților *slujitori – businessmani*, care se ocupau de operațiuni comerciale (revoluția comercială religioasă).

Cea de-a doua realizare corespunde secolului al XVIII-lea î.e.n., când regele Babilonului Hammurapi a elaborat un cod de legi, descoperit în 1902, care se numește *Codul lui Hammurapi* și care este una dintre cele mai vechi culegeri de legi cunoscute. Codul avea la bază reglarea complexului de relații dintre păturile sociale.

A treia revoluție este legată de alt monarh – regele Babilonului Nabucodonosor II (sec. VII î.e.n.) și constă în încercarea de a unifica metodele de conducere și a stabili controlul asupra sferelor de producție și construcție.

A patra revoluție (sec. XVII–XVIII) este indisolubil legată de progresul industrial al civilizației europene în perioada apariției capitalismului. Evenimentul ei principal a fost despărțirea conducerii de proprietate și apariția managementului profesional.

În sfârșit, la hotarul secolelor XIX și XX a avut loc cea mai importantă și grandioasă schimbare – *revoluția birocratică*. Ea a dus la formarea structurilor mari ierarhice ale conducerii, la diviziunea muncii, la determinarea clară a funcțiilor conducerii. În timp acest eveniment a coincis cu apariția teoriei conducerii ca disciplină științifică independentă, care ulterior s-a separat în *știința conducerii administrative și știința dreptului administrativ*.

13.2. Obiectul de studiu al psihologiei manageriale

În delimitarea obiectului de studiu al psihologiei manageriale (PM) ne vine în ajutor psihologia, făcînd referință mai întîi de toate la conceptul *personalitate*, care este fundamental în toate domeniile acestei științe. Prin personalitate se înțelege, de obicei, „*subiectul uman considerat ca unitate biopsihosocială, ca purtător al funcțiilor epistemice, pragmatice și axiologice. Restrictiv, psihologia consideră personalitatea ca un macrosistem al invarianților informaționali și operaționali, ce se exprimă constant în conduită și sînt definitorii sau caracteristici pentru subiect*” (Paul Popescu-Neveanu, 1978).

Psihologia managerială (PM) studiază personalitatea managerului din perspectiva realizării funcțiilor sale: prevederea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Ea se ocupă de investigarea sistemului psihic și implicarea lui în actul și procesul managerial. De asemenea, pune în evidență ponderea diferitelor fenomene psihice în realizarea performantă a activității manageriale.

Sub raport conexional, PM are în vedere relațiile dintre manager și colaboratori, se ocupă de optimizarea lor în vederea realizării funcțiilor manageriale într-un mod delicat, cu minimum de efecte tensionale și conflictuale și maximum de satisfacție. Această ramură a psihologiei este centrată pe studiul factorului uman în context managerial. În cooperare cu psihologia comportamentală, psihologia managerială studiază comportamentul managerului în realizarea creatoare a funcțiilor manageriale.

Ținînd seama de faptul că nu toți cei care ocupă funcții manageriale au și calități reale de manageri, PM se interesează, între altele, și de selecția pe criterii valorice și pregătirea profesională a managerilor, avînd în vedere atît fondul lor de predispoziții, cît și capacitatea de învățare a activității de conducere spre a deveni performanți.

Capacitatea managerului se definește prin reușita în a influența colaboratorii să obțină maximum de eficiență și maximum de satisfacții socioumane. Managerul trebuie „*să-i facă pe alții să facă*”, principala lui funcție constînd în „*coordonarea eforturilor unui grup, în organizarea și îndrumarea acestuia, astfel încît să se asigure realizarea optimă a sarcinii de îndeplinit, atingerea scopului urmărit*” (Traian Herseni).

Psihologia managerială este o disciplină științifică independentă. Ea poartă un caracter aplicativ și este legată de alte ramuri: generală, socială, medicală ale psihologiei etc. Psihologia managerială este o parte a științei conducerii și ține de teoria și practica conducerii.

Subiectul principal al conducerii în organizație este conducătorul (managerul). Obiectele de bază ale conducerii sînt personalitatea subalternilor, a grupului de lucru, organizația în întregime. Noțiunile de bază ale psihologiei manageriale sînt: *organizație*, *management*, *manager* (persoana responsabilă de planificarea scopurilor, de adoptarea deciziilor și realizarea acestora, de activitatea personalului și a grupului mic).

În psihologia managerială noțiunea de organizație se folosește în sens de:

- a) grup de oameni care, conștient și benevol, se asociază într-o anumită structură pentru rezolvarea scopurilor lor;
- b) funcție de conducere care coordonează activitatea anumitor departamente.

Principalele școli de management – clasică, a relațiilor umane, cantitativă, sistemică și situațională – au abordat, parțial, tema psihologiei manageriale. Astfel:

- Reprezentanții școlii clasice (F. Taylor, H. Fayol) s-au preocupat de elaborarea unor principii științifice de management.
- Reprezentanții școlii sociologice (E. Mayo, Gh. Argyris, H. Maslow, D. McGregor) au pus pe prim-plan factorul uman, au scos în evidență stimulentele psihosociale.
- Reprezentanții școlii sistemice (C. Barnard, H. A. Simon, P. Druker etc.) au pus la baza concepției lor noțiunea de *sistem* și au considerat că eficiența activității întreprinderii poate să crească, dacă personalul are capacitatea de a se adapta la mediu.

Sistemul psihic uman

Prin *sistem psihic uman* (SPU) înțelegem un ansamblu de fenomene sau laturi psihice într-o interacțiune ordonată. În definirea sistemului, J. Piaget adaugă următoarele:

1. Elementele (părțile)
2. Legile de compoziție a părților în ansamblu
3. Totalitatea de calități noi, rezultate din integrarea părților în sistem
4. Transformările interioare: psihicul este un sistem de transformări ale informației de intrare în informație de ieșire
5. Autoreglajul.

Iată care sînt fenomenele psihologice în relație:

1. Senzațiile	11. Intuiția
2. Percepțiile	12. Motivația
3. Reprezentările	13. Afectivitatea
4. Memoria	14. Voința
5. Gîndirea și limbajul	15. Deprinderile
6. Imaginația și creativitatea	16. Predispozițiile
7. Atenția	17. Aptitudinile
8. Conștiința	18. Temperamentul
9. Inconștientul	19. Caracterul
10. Inteligența	20. Comportamentul.

Din punctul de vedere al unei cercetări analitice, pot fi adăugate și alte părți psihice, așa că lista rămîne deschisă (Al. Roșca, 1976). Aptitudinile, temperamentul și caracterul sînt considerate *însușiri psihice fundamentale ale personalității*. În raport cu sistemul psihic, părțile, la rîndul lor, pot fi socotite *subsisteme*, compuse și ele din elemente (sau subelemente, nuanțe, detalii, aspecte etc.).

Conform opiniei altor autori, într-o viziune restrînsă, sistemul psihic este format din următoarele subsisteme:

1. Cognitiv
2. Comunicațional
3. Afectiv
4. Motivațional
5. Volițional
6. Comportamental.

Într-un sens larg, se poate spune că sistemul psihic, ca un tot întreg, și toate subsistemele sale, ca părți, sînt implicate, cu grade diferite, în activitatea managerială. Din acest punct de vedere, credem că ar putea fi elaborată o *ponderogramă* care să evidențieze ce rang anume ocupă fiecare subsistem psihic în această activitate.

Factorii personologici implicați în activitatea managerială

Prin *factori personologici* înțelegem factorii definatori ai personalității: 1) biologici; 2) psihologici; 3) socioculturali. Din această perspectivă au fost cercetați, prin gradul de implicare în activitatea managerială, următorii factori:

1. Factori fizici și constituționali (talie, greutate, caractere antropologice, tip constituțional, tip temperamental, stare sanitară, rezistență fizică etc.)
2. Coeficientul de inteligență

3. Încrederea în sine
4. Sociabilitatea
5. Puterea de voință
6. Capacitatea de a influența oamenii
7. Entuziasmul
8. Generozitatea
9. Stăpînirea de sine. Un proverb latin spune: „*Continentia sui maximum imperiunest*” („*Stăpînirea de sine e cea mai mare putere*”). Managerul are nevoie de o mare stăpînire de sine, mai ales în relațiile umane.
10. Intuiția.

Desigur, toate aceste însușiri sînt implicate în grade diferite în activitatea managerială și se cer testate în selecția profesională a managerilor (Traian Herseni, 1969).

Efectul benefic al unor factori comportamentali manageriali

Iată care sînt acești factori (după Traian Herseni, 1969):

<ul style="list-style-type: none"> • Surîsul (zîmbetul) • Privirea • Strîngerea de mînă • O vorbă bună • Un gest amical • Politețea 	<ul style="list-style-type: none"> • Buna dispoziție • Amabilitatea • Serviabilitatea • Vestimentația • Salutul etc.
---	--

Zîmbetul e acreditat cu o influență atît de mare în relațiile interumane, încît se preconizează constituirea unei discipline numită *zîmbetologie*. Se pare că în diferite culturi zîmbetul are o semnificație specifică (R. Beardwistl, 1974). Pe de altă parte, se vorbește și de *zîmbete periculoase*. Astfel, Patricia Howard, prezentatoare la un post de televiziune din SUA, a fost concediată din cauza zîmbetului său fermecător, înfățișării sale de o aleasă eleganță și distincție. Îndepărtarea sa a fost cerută insistent de telespectatoare, care au motivat că „*zîmbetul, coafura și manierele ei îi fac pe soții noștri să vorbească numai despre Patricia*” (1980).

13.3. Activitatea managerială. Aspecte psihologice

Problematica concretă a asigurării psihologice a activității profesionale este orientată, în principiu, asupra rezolvării următoarelor probleme:

- selecția cadrelor;
- orientarea profesională;
- instruirea profesională;
- modificarea mijloacelor și condițiilor de muncă în corespundere cu posibilitățile omului.

O condiție indispensabilă a asigurării psihologice a oricărei activități profesionale este studierea ei minuțioasă. O astfel de studiere este numită *profesiografie*, care conține descrierea profesiunilor și specialităților prin prisma cerințelor înaintate oamenilor. Cu ajutorul profesiografiei se elaborează *profesiograma* – buletinul cunoștințelor despre profesie și despre sistemul cerințelor înaintate persoanei de o specialitate sau alta, de profesie sau de grupul din care face parte (vezi *anexa 7*).

O componentă foarte importantă a profesiogramei este *psihograma* activității profesionale. În afară de elaborarea profesiogramei, scopul profesiografiei este clasificarea specialităților și evidențierea criteriilor efectivității activității.

Profesiograma include enumerarea diverșilor factori care determină realizarea activității profesionale. Generalizînd diverse variante, se poate trage concluzia că, de fapt, profesiograma include trei componente de bază:

1. Caracteristica generală a activității (denumirea, extinderea sau popularizarea, corelația cu alte profesii, cerințe de calificare etc.);
2. Studierea conținutului și condițiilor activității (descrierea operațiunilor de serviciu, condițiilor sanitaro-igienice, social-psihologice);
3. Psihograma.

În funcție de destinația profesiogramei, se schimbă caracterul părților sale componente. Optimizarea condițiilor și regimului activității manageriale presupune o studiere minuțioasă a conținutului activității reale, constatarea verigilor sau elementelor constitutive slabe, intensității, siguranței, rezistenței și altor caracteristici funcționale.

În scopul obținerii informației despre un lucrător, se folosesc următoarele metode profesiografice:

- analiza documentelor;
- interviuarea incluzînd anchetarea și raportarea privind desfășurarea procesului de muncă;
- observarea (incluzînd observarea cercetătorului și metoda muncii);

- experimentul (care prevede cercetarea psihologică a personalității specialistului).

Activitatea managerială înseamnă, în esență, realizarea prevederii, deciziei, organizării, comenzii, coordonării și controlului astfel încât funcțiile sistemului managerial în ansamblu, precum și ale tuturor subsistemelor integrate și subordonate acestuia, să realizeze, în mod optim, scopurile acestui sistem.

Generalizând cele expuse privind aspectele psihologice ale activității managerului, V. F. Rubahin, cercetător rus, a evidențiat următoarele particularități:

1. caracterul sociotehnic (conducerea concomitentă a sistemelor tehnice și a celor social-productive);
2. o mai mare varietate a tipurilor de activitate la diverse niveluri de ierarhie managerială, în limitele formelor de conducere;
3. caracterul creativ al activității, legat de informația insuficientă în condiții de transformări frecvente, de medii contradictorii etc.;
4. realizarea mai multor funcții manageriale în condițiile de deficit acut al timpului;
5. lărgirea funcțiilor comunicative.

Conform opiniei mai multor savanți (A. M. Bandurka; S. P. Bociarova; E. V. Zemleanskaia; V. A. Spivak, 1997; T. Kabacenko, 2001; V. A. Rozanova, 2002; B. Clegg; P. Birch, 2003 etc.), una dintre listele cele mai complete ale conducătorului, care reflectă structura și specificul activității lui profesionale, include douăsprezece funcții:

1. *Cognitivă* (cunoașterea omului, grupei, organizației, mediului intern și extern, situației actuale manageriale);
2. *De pronosticare* (determinarea direcțiilor fundamentale și a dinamicii dezvoltării gestionării schimbărilor);
3. *Proiectivă* (determinarea misiunii, scopurilor și problemelor organizației, programarea și planificarea activității);
4. *Comunicativ-informațională* (formarea, structurarea și menținerea rețelelor comunicative, colectarea, transformarea și direcționarea în rețelele comunicative, necesară pentru dirijarea informației);
5. *Motivațională* (influența rațională asupra corelării condițiilor externe și interne, care provoacă activism și care determină direcția activității subiectului și obiectului de conducere);
6. *De conducere* (responsabilitatea pentru deciziile propuse și urmările lor pe baza actelor normative sau acordurilor organizaționale interne);
7. *Organizațională* (realizarea scopurilor și problemelor manageriale);
8. *Instructivă* (transmiterea cunoștințelor necesare, priceperilor și deprinderilor personalului organizației);

9. *De dezvoltare* (transformarea rațională a psihologiei personalității și grupei);
10. *De apreciere* (formarea și utilizarea normelor și standardelor activității);
11. *De control* (aprecierea corespunderii stării actuale a organizației cu scopurile manageriale);
12. *De corecție* (introducerea schimbărilor necesare în obiectivele și în programul de conducere).

În general, abordarea psihologică a activității manageriale evidențiază trei componente:

- interacțiunea cognitivă cu obiectul managerial, care are ca scop să reflecte imaginea completă a situației de problemă;
- corelația creativă, adică crearea programului de acțiune managerială asupra obiectului de conducere (adoptarea deciziei);
- corelarea organizațională, în cadrul căreia managerul formează subalternilor imaginea adecvată a scopului și problemelor activității și activarea motivației.

Cercetătorii-psihologi din Republicii Moldova (Tosia Țurcan, 2004; Larisa Stog, 2002) au evidențiat în activitatea managerială două grupe de funcții de conducere:

I. *Funcții operaționale* (planificarea, organizarea, coordonarea, controlul, luarea deciziei etc.);

II. *Funcții social-psihologice* (selectarea și repartizarea cadrelor, compatibilitatea psihologică, asigurarea acceptării scopurilor de către subalterni, stimularea autoperfecționării lor, reglarea relațiilor în colectiv, crearea climatului social-psihologic favorabil etc.) (vezi anexa 8).

În activitatea de conducere este important ca managerul să cunoască toate funcțiile pe care le are de îndeplinit – atât cele operaționale, cât și cele socio-psihologice.

Repere importante ale funcțiilor social-psihologice

Din punctul de vedere al conducerii unei organizații, problema esențială a motivației este determinarea mijloacelor prin care membrii organizației, fiecare cu propriile necesități și cu propria personalitate, pot fi stimulați să contribuie pozitiv și eficient la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Oamenii acționează destul de diferit asupra performanțelor, în rezolvarea aceluiași tip de activitate. Analizând comportamentul subalternilor, probabil, vom înțelege mai bine complexitatea și dificultatea procesului de motivare.

Factorii stimulatori sînt menținerea interesului față de muncă, diversificarea activității, crearea atmosferei pozitive etc.

Problema privind motivația oamenilor în procesul de conducere se va analiza pe baza unor întrebări de genul: *De ce se comportă oamenii așa cum se comportă? Ce factori îi determină pe oameni să muncească? Cum influențează acești factori rezultatele sau performanțele muncii?*

În activitatea sa managerul îndeplinește un șir de funcții social-psihologice, cum ar fi cea educativă. În accepția multor oameni cuvîntul *educație* ține de perioada copilăriei, a școlii. În realitate, însă, conducătorul educă în permanență subalternii. La o educație bună contribuie respectarea principiilor morale.

În cadrul sistemului democratic, conducătorul insuflă subalternilor convingerea în unicitatea fiecăruia, fără deosebire de sex, clasă socială sau condiție economică. Fiecare individ este un microcosmos datorită capacităților sale și dacă el degradează, atunci societatea din care face parte acest individ este în pierdere.

Conducătorul trebuie să stimuleze inițiativa, autorealizarea și perseverența subalternilor. Fiecare om merită respect. Stima față de om poate rămîne doar o declarație, dacă noi nu vom confirma acest principiu în permanență, nu îl vom transforma în normă cotidiană (Rodgers, 1990).

Conducătorul, prin comportamentul său, trebuie să servească drept model. Cercetătorii Monta (1990), Piters, Yotermen (1986), Rodgers (1990), Iakkoka (1990), Kricevski (1996) demonstrează că oamenii, cînd se identifică cu cineva, imită nu numai felul de a fi, dar și calitățile de personalitate ale persoanei respective. Condițiile care contribuie la identificarea cu alt om sînt: statutul social, autoritatea, psihologia, relațiile personale agreabile cu el. Este evident că sînt multe șanse ca subalternul să se identifice cu șeful.

Cercetătorii numiți, precum și savanții Juravliov (1979) și Sventițki (1986) au constatat că, într-adevăr, stilul de dirijare al conducătorilor de nivel superior este imitat de către subalterni. O deosebită importanță se acordă educației colective, mai ales cînd este vorba despre organizarea serviciilor speciale de consiliere, cînd este nevoie de adaptarea lucrătorilor noi, inclusiv a celor din rîndul administrației, la normele și cultura organizațională a întreprinderii.

Cultura relațiilor în interiorul organizației depinde mult de filozofia managerială a verigii principale a conducerii. Este important modul de adresare a conducătorului față de subalterni, față de veterani, față de femei etc. Crearea și menținerea tradițiilor pozitive contribuie la educația organizațională. Un rol important le revine tradițiilor și obiceiurilor referitoare la cele mai diferite sfere de viață și activitate: angajarea lucrătorilor noi, pensionarea veteranilor, organizarea odihnei în zilele libere etc. Scopul tradițiilor este de a trezi

sentimentul de mândrie pentru organizația în care activează, respectul față de colegi, tendința spre perfecționare.

Cu regret, nu toți conducătorii conștientizează importanța funcției educative și nu țin cont de faptul că, în paralel cu aceasta, îndeplinesc și o altă funcție – cea reprezentativă.

H. Mintzberg menționează că prin rolurile pe care le are un conducător, ca reprezentant, el este un simbol al organizației pe care o dirijează.

Conducătorul reprezintă organizația la diferite niveluri atât pe verticală, cât și pe orizontală. El este reprezentant în organizația proprie, în relațiile cu partenerii externi, fiind persoana care trebuie să poată apăra drepturile membrilor propriului colectiv în anumite instanțe.

Uneori cerințele managerului nu coincid cu așteptările subalternilor. Mult depinde de onestitatea, principialitatea, calitățile de personalitate ale managerului; contează cum se prezintă el în afara organizației, încrederea în sine, zîmbetul, sentimentul demnității în relațiile cu ceilalți, îmbrăcămintea, restaurantul la care ia masa etc. Rodgers scrie că se străduia întotdeauna ca spusele lui să aibă aceeași forță ca și creanța. Opinia despre mine, spunea el, formează opinia despre organizație și despre bunăstarea generală și cea familială. În același timp, ea simbolizează bunăstarea celeilalte familii mai mari – a organizației pe care o reprezintă.

Cultura vorbirii este foarte importantă, deoarece 80% din timpul lucrului se consumă pentru comunicare verbală. Deseori, lipsa unei comunicări eficiente duce la crearea stărilor de stres și conducătorul este nevoit să îndeplinească o altă funcție – *funcția psihoterapeutică*. Se are în vedere crearea în colectiv a unei atmosfere de confort psihologic, elementele de bază ale căruia le constituie sentimentul securității lucrătorilor, lipsa neliniștii pentru ziua de mâine, viziunea optimistă asupra evenimentelor ce au loc în colectiv, dorința de a-și păstra apartenența la organizație, convingerea că în momentele grele conducerea și subalternii se vor susține reciproc.

La crearea unei atmosfere favorabile contribuie, în primul rând, încrederea în sine, politețea și amabilitatea. Aceste calități sînt părți componente importante ale culturii organizaționale. Ele sînt determinate de filozofia managementului orientat spre oameni, reflectînd tendințele din ultimele decenii ale celor mai eficiente companii de a umaniza munca.

Politețea și amabilitatea sînt reguli de comportare deosebit de importante pentru firmele de frunte din Japonia (Kono, 1987). Morita menționează că, pentru a-i stimula pe oameni, ei trebuie mai întîi să se simtă membri ai unei familii și trebuie respectați (1990). El împărtășește deviza: „*Compania este o familie*”.

Piters (1990), un alt cercetător în domeniul managementului, scria că, oriunde a întâlnit calitatea superioară, ea întotdeauna era rezultatul aplicării bunului simț și al politeții obișnuite față de colaboratori și clienți.

T. Watson susținea că dacă îi vom respecta pe lucrători și îi vom ajuta să se respecte pe sine, compania va avea numai de câștigat. În crearea unei atmosfere de confort psihologic, care asigură sentimentul de securitate și exclude încordarea emoțională, un rol deosebit îl are simțul umorului. Aici își aduc aportul și priceperile de a vorbi și a asculta, de a încuraja și a acționa, de a aprecia timpul subalternului, pregătirea profesională a conducătorului de a-și asuma responsabilitatea, de a nu căuta, în caz de eșec, „țapi ispășitori” printre membrii colectivului.

Morita (1990) scrie că adesea, dacă organizația a comis greșeli serioase, s-a încălcat legea sau consumatorul și-a pierdut încrederea în serviciile ei, atunci președintele companiei își asumă responsabilitatea pentru greșeala organizației sale și își dă demisia. Cu toate acestea, în practică un conducător extrem de rar este considerat personal responsabil de greșală.

13.4. Personalitatea managerului și contextul ei funcțional

Managerul și condițiile acționale

Se evidențiază faptul că în condiții grave, de criză, care pun în pericol existența structurii organizaționale (întreprinderii, instituției, firmei etc.), sînt preferați conducătorii energici, autoritari, curajoși, decizi, ce se orientează repede în situație, chiar dacă recurg la mijloace drastice pentru a depăși obstacolul. În situații normale, în care se cer decizii bine chibzuite, bazate pe depistarea și analiza completă a alternativelor, sînt preferați conducătorii calmi, echilibrați, tacticoși, democrați, cu deplină stăpînire de sine, cu un rol stimulator în activitatea grupului (Traian Herseni, 1969).

Trecerea de la valori B_2 la valori B_1

M. Haen (Olanda) semnaleză o tendință a deceniului opt al secolului trecut și o anumită mutație în activitatea managerială de trecere *de la latura posesivă a ființei umane (valori B_2) la latura ei bazată pe satisfacție (valori B_1)*. În acest context, autorul consemnează următoarele mutări de accent:

- 1) de la planificarea pe termen scurt la planificarea pe termen lung;

- 2) de la ordine și instrucțiuni la consultări;
- 3) de la control la autocontrol;
- 4) de la realizări individuale la realizările colectivului;
- 5) de la folosirea excesivă a puterii la limitarea ei;
- 6) de la supravegherea activităților la aprofundarea examinării și perfecționării lor;
- 7) de la luarea deciziilor la motivarea actelor decizionale.

Dacă luăm în considerație și specificul managementului japonez (după C. Răduți, 1994), aceste mutări de accent ar putea continua astfel:

1. Trecerea de la organizarea tayloriană a întreprinderii, ce separă gânditorii de executanți, la organizarea posttayloriană, în care toți gândesc și toți acționează.
2. De la inteligența unora (managerilor) la inteligența tuturor colaboratorilor.
3. De la o cultură generală restrânsă la o cultură generală extinsă.
4. De la pregătirea profesională îngustă la pregătirea profesională completă;
5. De la dialogul de microgrup la dialogul dens și generalizat, bazat pe sugestiile tuturor.
6. De la întreprinderea care reprezintă lucrătorul (prin sindicate etc.) la lucrătorul care reprezintă întreprinderea (modalitate specifică Japoniei).
7. De la un sentiment de grup puternic diferențiat la un sentiment de familie, când lucrătorii și managerii formează o mare familie, împărtășesc aceeași soartă.

Stilul managerului. Direcții de investigație

Conceptul de *stil* are numeroase accepțiuni, referindu-se la diverse sfere ale activității umane, în cazul dat – la domeniul conducerii. Unii cercetători îl tratează de pe poziții behavioriste în raport cu manifestările lui. Alții studiază comportamentul ținând cont de structura personalităților conducătorului și subalternilor, de factorii sociali și psihologici care influențează activitatea liderului.

În ceea ce privește activitatea conducătorului, unii cercetători vorbesc despre *stilul de conducere*, iar alții – despre *stilul de dirijare*, tratându-le în mod diferit. Conceptul de *stil de conducere* se atribuie numai proceselor de interacțiune între conducător și subalterni.

Există teme să afirmăm că în literatura consacrată stilului managerial actualmente se manifestă cel puțin două direcții de investigare: una de *natură funcțională*, inspirată din literatura clasică – ea cercetează stilurile manageriale (democratic, autoritar, permisiv), mai ales sub raportul manifestărilor, făcând în mare parte abstracție de structura persoanei (K. Lewin). Această direcție de cercetare, fiind și cea mai veche, a acumulat o vastă experiență, și-a diversificat permanent tipologia, a elaborat organigrame tipologico-stilistice complexe, cu tipuri de stiluri intermediare celor trei consemnate deja, încercând să cuprindă în aceste modele aspecte stilistice cât mai variate.

Fără a contesta cîtuși de puțin valoarea științifică a rezultatelor oferite de această direcție de cercetare, vom consemna apariția *unei direcții noi, de natură structurală*, care-și propune să investigheze stilul managerial pornind de la structura persoanei. Din această perspectivă, funcțiile stilistice sînt deduse din structură. Cercetările privind stilistica managerială se înscriu pe această din urmă direcție, încercînd să conexeze stilul managerial mai ales cu însușirile psihofiziologice de bază ale personalității – caracter, temperament în acțiune, decizie, responsabilitate (K. Lewin, A. Tabachiu, C. Zamfir ș.a., București, 1976, 1978, 1980; M. Zlate, 1981, 1984). Alți cercetători corelează calitățile psihice ale persoanei cu activitatea managerială (A. Tabachiu, 1976).

De remarcat că fiecare dintre cele două direcții de cercetare a stilului managerial are drept la viață și ambele orientări sînt realmente complementare, întregindu-se reciproc.

Pornind de la cele expuse anterior, vom arăta că stilul managerial constă dintr-o serie de particularități ale persoanei (în special ale structurilor sale temperamentale, caracteriale și aptitudinale), prin care managerul realizează fiecare funcție de conducere și pe toate laolaltă. Stilul de conducere se cere raportat, de asemenea, la structura, specificul și dinamica colectivului în care conducătorul își exercită activitatea de dirijare (A. Neculau, 1977).

Diversități stilistice

În continuare ne vom referi detaliat la variantele clasice (K. Lewin, 1959):

A. *Tipul democratic*, numit și tip *cooperant*. Are sensibilitate față de relațiile umane; își consultă colaboratorii, este tolerant față de opiniile celorlalți, stimulează dialogul și schimbul de idei.

B. *Tipul autoritar*, numit uneori *dictatorial*, *despot* etc. Manifestă o predilecție deosebită pentru comandă și constrîngere. Creează relații tensionate și conflictuale în colectiv.

C. *Tipul permisiv*, numit și *laisser-faire* sau *anarhic*, se caracterizează prin toleranță și îngăduință excesive, prin neintervenție în activitatea grupului atunci cînd este absolut necesar.

Cercetările de psihosociologie arată că tipul democratic este superior atât din punct de vedere sociouman, cât și sub raport productiv. Stilul autoritar este eficient numai sub raport productiv și ineficient din punct de vedere sociouman (A. Neculau, 1977). Stilul permisiv este ineficient din ambele puncte de vedere – atât productiv, cât și sociouman.

Timpul de muncă în varianta democratică este utilizat eficient numai în prezența managerului. Climatul și moralul colaboratorilor sînt foarte bune. În varianta autoritară, timpul de muncă e folosit complet numai în prezența managerului. Climatul și moralul subalternilor sînt scăzute (vezi *anexele 9, 10*).

În varianta permisivă timpul de muncă nu este utilizat eficient nici în prezența, nici în absența managerului (T. Herseni, 1969; T. Țurcan, 2004; A. Juravliov, 1979; G. Andreeva, 1980).

Stilul și pregătirea profesională

Unii cercetători au încercat să extindă domeniul studierii stilurilor de conducere. Modelul lui B. Parîghin (1973) are la bază trei tipologii (legate de conținut, stil și caracterul activității conducătorului). Se poate vorbi de trei niveluri de diferențiere a conducerii:

1. după conținutul activității:

- conducător-animator care propune modalități de comportare;
- lider-executant, care pune în aplicare un program deja elaborat;
- animator-organizator.

2. după stilul de conducere:

- autoritar;
- democratic;
- permisiv.

3. după caracterul activității:

- liderul universal, care își manifestă permanent, în orice situație, însușirile de conducere;
- liderul situațional, care-și demonstrează competența de conducere în funcție de situație.

Combinarea acestor indicatori principali ai conducerii ne-a oferit posibilitatea de a forma următoarea tipologie a liderilor:

- liderul animator autoritar, universal;
- liderul programator-autoritar, situațional;
- liderul programator-democratic, universal;
- liderul programator-democratic, situațional;
- liderul executant-autoritar, universal;
- liderul organizator-democratic, universal;
- liderul organizator-democratic, situațional.

După cum arată rezultatele obținute de colaboratorii lui B. Parîghin, unele tipuri de lider (de exemplu, animator) pot fi constatate de timpuriu, chiar în grupurile preșcolare.

Cercetătorul nipon T. Kono (1987), analizînd literatura de domeniu și bazîndu-se pe ideile specialiștilor americani, a creat un model de comportament al unui conducător. El evidențiază mai multe stiluri de conducere:

- inovator-analitic;
- inovator-intuitiv;
- conservator-analitic;
- conservator-intuitiv.

La întreprinderile mari din Japonia, cel mai eficient și mai popular este stilul inovator-analitic. T. Kono afirmă că acest stil, în condițiile de trecere la economia de piață, este unicul care poate asigura supraviețuirea unei întreprinderi. Un conducător care posedă acest stil rămîne devotat organizației sale, este energetic și novator, sensibil la noile idei și informații, adoptă neîntîrziat decizii și se integrează în acțiunile colective, ține cont de opiniile altora.

Polemizînd cu T. Kono, care califica acest stil ca unul participativ, cercetătorul rus R. Kricevski (1996) menționează că, de fapt, este vorba de unul dintre stilurile raționale de conducere. Managerii care practică un asemenea stil nu pot fi numiți nici autoritari, nici democrați, fiindcă în comportamentul lor elementele tehnocratice se îmbină cu capacitatea de a prevedea o situație și de a lucra cu oamenii, fără a pătrunde în problemele lor personale.

Traian Herseni (1969) corelează stilul managerial cu pregătirea profesională și propune următoarele variante:

1. Manageri valoroși sub aspect profesional cu stil managerial pozitiv .
2. Manageri valoroși sub aspect profesional cu stil negativ.
3. Manageri mediocri sub aspect profesional cu stil pozitiv.
4. Manageri mediocri sub aspect profesional cu stil managerial negativ.

Stilurile 1 și 3 dau rezultate bune atît sub raport productiv, cît și sociouman. În varianta 2 relațiile socioumane sînt deteriorate. Desigur, varianta 4 e deficitară atît sub raport productiv, cît și sociouman. Adesea grupurile refuză să accepte drept manager o persoană cu o slabă pregătire profesională și fără stil de conducere pozitiv.

Teoria tridimensională. Această teorie aparține lui W. Reddin și se bazează pe opinia potrivit căreia există trei variante stilistice de bază:

1. Centrarea pe sarcină
2. Centrarea pe contactele socioumane
3. Centrarea pe randament.

Din combinarea acestora rezultă opt variante stilistice derivate:

1. Tipul negativ	5. Autocratul
2. Birocratul	6. Autocratul binevoitor
3. Altruistul	7. Ezitantul sau oscilantul
4. Promotorul	8. Realizatorul.

Stilurile în raport cu intensitatea muncii. Literatura de specialitate descrie trei tipuri de conducători (E. E. Vendrov):

1. Tipul care „face totul”, gândește pentru toți.
2. Cel care transmite toate problemele colaboratorilor: îi face pe alții să facă.
3. Cel care exercită o selecție severă a sarcinilor. Își rezervă numai o serie de probleme considerate de competența sa, iar restul le transferă subalternilor (A. Tabachiu, 1976).

Stilurile după criteriul voinței. După acest criteriu se disting patru categorii de manageri (A. Tabachiu, 1976):

1. Cu voință puternică și care excelează prin comandă severă.
 2. Cu voință puternică și cu înclinație spre blândețe și indulgență.
 3. Aparent cu o voință slabă, dar în fond exigenți, perseverenți, care finalizează sarcinile și rezolvă problemele.
 4. Cu o voință slabă, influențați atât de grup, cât și de liderii neformali.
- Desigur, există și alte variante stilistice, astfel lista rămânând deschisă.

13.5. Caracterul persoanei și stilul ei managerial

În acest subcapitol ne propunem să realizăm o apropiere între două concepte aparținând unor discipline științifice diferite: *caracterul persoanei*, care constituie obiectul de studiu al caracterologiei, exprimând dimensiunea valorică a comportamentului uman, și *stilul managerial*, care revine de drept ariei de investigație a managementului. Aceste concepte au o zonă de interferență comună, în care stilul managerial se cere explicat, parțial, prin raportare la trăsăturile caracteriale, iar caracterul se impune a fi înțeles și pe dimensiunea sa stilistică. Vom încerca să punem în evidență relațiile complexe și multiple dintre caracterul persoanei și stilul ei managerial, să subliniem încărcătura moral-axiologică a caracterului și implicațiile sale profunde în stilul managerial.

Obiectivul major este acela de a realiza o operaționalizare parțială a unor concepte ale caracterologiei și de a elabora, pe această bază, o matrice cuantificată caracterial-stilistică a managerului. Unghiul de abordare a acestei teme este inter și multidisciplinar, presupunând cooperarea strânsă dintre psihologie, management, axiologie, etică, deontică, praxiologie etc.

Metoda matriceală

Ea se compune dintr-un ansamblu de reguli și procedee de concepere, elaborare, folosire și interpretare a unui tabel în care se aranjează variabilele. Valoarea acestei metode – extrem de simple, dar deosebit de eficiente – constă în aceea că delimitează anumite date ale cercetării și le aduce în câmpul atenției cercetătorului, permițând o evidență sigură a lor în orice moment. Din acest punct de vedere, matricea este un fel de contabilitate a cercetătorului.

Uneori matricea este construită astfel. Încît îndeplinește și o funcție de predicție, fapt care subliniază mai pregnant caracterul ei de instrument de cercetare științifică. Așa este, de exemplu, matricea cunoscută sub numele de *Tabelul lui Mendeleev* sau matricele utilizate în cercetarea științifică și tehnică contemporană. După funcția preponderentă îndeplinită, ea va purta denumirea de *matrice de predicție*.

Matricea folosită în cercetarea structurii persoanei și a stilului de conducere este o matrice *asociativ-descriptivă și combinatorie*. O numim așa deoarece ea permite asocierea variabilelor de pe verticală cu cele de pe orizontală. La punctul de intersecție a celor două variabile se creează o zonă în care se dă o descriere a variabilei de pe verticală, în funcție de caracteristicile celei de pe orizontală și invers. Punctul de intersecție este o zonă de contact al variabilelor și de transfer de la una la alta. Astfel, în punctul de intersecție, fiecare din cele două variabile asociate devine mai bogată sub raport informațional decât fusese înainte, întregindu-se una prin alta. De asemenea, matricea utilizată permite o combinare exhaustivă și controlată a variabilelor.

Metoda matriceală operează, de obicei, cu fapte cunoscute. Valoarea euristică a acestei metode constă însă în aceea că, utilizând variabile cunoscute, prin asocierea și combinarea lor într-o manieră sistemică și riguroasă, prin utilizarea funcției de predicție etc., cercetătorul poate să ajungă la descoperirea (sau inventarea) de fapte inedite, originale.

Cu toate acestea, metoda matriceală își are limitele sale: cu ajutorul ei nu se poate face orice fel de descoperire. Această metodă trebuie neapărat asociată cu alte tehnici și metode. Ținând cont de faptul că metoda matriceală operează preponderent cu fapte deja cunoscute, ea se situează firesc în prelungirea metodelor și procedeelelor cu care au fost descoperite aceste fapte. Așa

sfînd lucrurile, metoda matriceală este, într-un fel, de ordinul al doilea, presupunînd o serie de metode care o preced, altele care investighează, în paralel cu ea, aceleași fapte științifice și, evident, unele care o sîcceed, verificîndu-i rezultatele.

Utilizarea metodei matriceale în cercetarea caracterului și a implicațiilor sale în stilul managerial, aparent ușor de realizat, se confruntă cu dificultăți serioase, deoarece conceptele ce exprimă trăsăturile caracteriale nu au fost pînă în prezent nici măcar parțial operaționalizate, din care cauză ele se lasă cu greu transpuse în structura unei matrice.

Operaționalizarea conceptului de caracter în psihologia managerială semnifică definirea corelată a conceptelor care exprimă unele trăsături caracteriale, gruparea lor, combinarea, introducerea unor semne artificiale (+,-), cuantificarea și alcătuirea unei matrice caracterial-stilistice a managerului.

Definirea corelată a caracterului și a trăsăturilor de caracter

Caracterul poate fi definit drept o constelație de atitudini, valori, norme, acte de conduită, fenomene cognitive, afective și volitive integrate într-un sistem complex, deschis, ierarhizat, relativ stabilizat, care formează esența valorică a persoanei. „*Caracterul este rezultanta psihomorală, instanța normativă și orientativ-acțională a persoanei*” (A. Kircev, 1976).

Conținutul caracterului se exprimă printr-o multitudine de trăsături de caracter, dintre care în cercetarea dată se vor lua în considerație doar următoarele elemente: orientarea caracterului, bogăția caracterului, stăpînirea de sine, consistența, generozitatea, puterea, suplețea, disciplina și optimismul.

A. **Orientarea caracterului** se exprimă în capacitatea persoanei de a selecta influențele externe, naturale și socioculturale după criteriile moral-valorice și de a răspunde la ele prin reacții atitudinal-comportamentale adecvate.

B. **Bogăția caracterului**. Prin această trăsătură înțelegem multitudinea, varietatea și complexitatea atitudinilor, valorilor, normelor selectate, asimilate și care au devenit elemente relativ perene ale persoanei, fondul ei psihosociomoral.

C. **Stăpînirea de sine** este o însușire a persoanei ce se manifestă în posibilitatea ei de a-și domina impulsurile, de a amîna reacția atitudinal-comportamentală sau, în anumite condiții impuse de împrejurări, de a o direcționa în conformitate cu prescripțiile moral-valorice sau de a o suprima total.

D. **Consistența** se referă la concordanța dintre idee, atitudine, vorbă și faptă, dintre norma morală și comportament.

E. **Generozitatea** vizează înclinația atitudinal-comportamentală altruistă, sensibilitatea față de nevoile altora, dorința de a le veni în ajutor într-o formă

dezinteresată, compasiune și sentimente simpatetice, de solidaritate umană față de semenii.

F. **Puterea** exprimă capacitatea persoanei de a domina împrejurările și de a se domina pe sine, fermitatea și perseverența în a-și impune opiniile și a-și realiza scopurile cu mijloace moral-valorice instituite sub aspect social.

G. **Suplețea (maleabilitatea)**. Prin această trăsătură în literatura de specialitate se înțelege deschiderea persoanei către lumea valorilor, asimilarea continuă a normelor și transformarea lor în acte de comportament intrinsec motivate.

H. **Disciplina** vizează încadrarea optimă a persoanei într-un sistem de norme și respectarea cu strictețe a prevederilor lor.

I. **Optimismul** este trăsătura de caracter care exprimă încrederea persoanei în sine, în ceilalți și în viață.

Gruparea trăsăturilor de caracter. Un pas important în operaționalizarea trăsăturilor de caracter îl constituie gruparea lor câte trei. Principalul criteriu al grupării reclamă trăsăturilor de caracter armonizarea și excluderea paradoxurilor prin combinare. Astfel, am alcătuit trei grupe a câte trei trăsături de caracter fiecare. În prima grupă am așezat orientarea caracterului, bogăția și stăpînirea de sine. În grupa a II-a am inclus consistența, generozitatea și puterea. Grupa a III-a are la bază suplețea, disciplina și optimismul.

Combinarea. Combinînd între ele trăsăturile de caracter din fiecare grupă, obținem trei liste, fiecare cu câte 8 combinații posibile. În total avem 24 de combinații (vezi listele combinațiilor, *anexele 11, 12, 13*).

Semnele aritmetice. Prezența unei însușiri de caracter într-o combinație a fost consemnată cu semnul „+”, iar opusul acelei însușiri (ceea ce este egal cu lipsa ei) – cu „-”. Am păstrat în toate cele trei liste aceeași ordine a semnelor, care decurge din ordinea structurilor combinatorii.

Cuantificarea. Pornind de la teza definitorie potrivit căreia caracterul este o rezultantă psihomorală a persoanei, în cuantificarea pe care o propunem vom considera că trăsătura de caracter cu cea mai mare încărcătură morală are valoarea cea mai mare și va fi notată cu cifra 3. În ordine descrescătoare, trăsătura imediat următoare din același punct de vedere va fi notată cu 2, iar ultima – cu cifra 1.

Deșigur, în această cuantificare există o notă de relativitate, deoarece deocamdată nu avem criterii absolut precise care să indice încărcătura moral-valorică a fiecărei trăsături de caracter. Mai mult, există trăsături de caracter cu valori morale sensibil apropiate, cum ar fi: orientarea și bogăția în grupa I, consistența și generozitatea în grupa a II-a etc., din care cauză e foarte greu să le diferențiem cu exactitate. Credem însă că această imprecizie ar putea să fie diminuată printr-un sistem de teste analitice, riguros cuantificate.

Așadar, trăsăturile de caracter menționate ar putea fi cuantificate în felul următor: în grupa I orientarea caracterului va fi notată cu cifra 3, bogăția – cu 2, stăpînirea de sine – cu 1; în grupa a II-a, consistența va fi notată cu 3, generozitatea – cu 2, puterea – cu 1; în grupa a III-a, suplețea va fi notată cu 3, disciplina – cu 2, optimismul – cu 1. Sînt posibile și alte modalități de cuantificare. De pildă, menținînd același criteriu (încărcătura de moralitate), trăsăturile caracteriale din toate cele trei liste unificate se pot ordona în felul următor: orientarea, notată cu cifra 9, consistența – 8, suplețea – 7, bogăția – 6, generozitatea – 5, disciplina – 4, stăpînirea de sine – 3, puterea – 2, optimismul – 1. Aplicînd o asemenea cuantificare, rezultă o diferențiere mai pronunțată a trăsăturilor de caracter, puțîndu-se stabili o ierarhie valorică tranșantă a tuturor structurilor caracteriale. Ni se pare însă că diferențele cantitative dintre trăsăturile caracteriale, în această notație, ar fi prea mari (9-1), fapt pentru care preferăm notația în sistemul 3-1. Desigur, acest sistem de cuantificare este perfectabil în perspectiva cercetărilor viitoare.

Rezultatul grupării unor trăsături caracteriale într-o anumită rubrică din cele 8 va fi numit **structură caracterială**. Semnul „+”, care indică prezența unei anumite trăsături de caracter în structură, presupune luarea în calcul a cifrei acordate trăsăturii, iar pentru mai multe semne „+” în structură se cere să se facă însumarea cifrelor acordate acelor însușiri. Semnul „-”, care indică lipsa unei anumite însușiri, se cere interpretat ca fiind 0. Astfel, din combinarea trăsăturilor de caracter, în fiecare structură caracterială a listei, prin însumarea semnelor, va rezulta o cifră pe care o vom numi *valoarea operațională relativă* a structurii caracteriale.

Descrierea matricei cuantificate caracterial-stilistice a managerului

Consemnăm faptul că abia în acest stadiu de operaționalizare trăsăturile caracteriale pot fi introduse în structura unei matrice caracterial-stilistice a managerului.

Pe verticala matricei vom aranja structurile caracteriale, în număr de 8 pentru fiecare din cele 3 liste, semnele aritmetice și valoarea operațională relativă a structurii caracteriale, exprimată în cifre de la 6 la 0. Deși fiecare din cele 3 liste exprimă o grupare caracterială diferită, vom considera că, luate împreună, acestea constituie structura unitară a unei singure matrice caracterial-stilistice a conducătorului colectivului. Pe orizontală vor fi aranjate funcțiile conducerii: prevederea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea și controlul.

Interpretarea matricei

După cum se poate observa din matrice, între structurile comportamental-caracteriale și funcțiile manageriale se creează zone de interferență, la nivelul

căroră funcțiile manageriale comportă o interpretare caracterială. Credem că și structurile caracteriale pot fi descrise, la rîndul lor, din perspectivă stilistică, stilul fiind privit ca un *model optim* de dezvoltare a personalității. Ca urmare a interacțiunii dintre structurile caracteriale și funcțiile manageriale, cele dinții devin structuri comportamentale caracterial-stilistice, desemnînd expresia caracterului în stilul managerial, iar cele din urmă devin funcții managerial-caracteriale, exprimînd relațiile inverse ale funcțiilor manageriale asupra structurilor caracteriale. Astfel, caracterul persoanei și stilul ei managerial se condiționează și se influențează reciproc. Relația dintre caracterul persoanei și stilul ei managerial este identică cu cea dintre structură și funcție. Structura caracterială (împreună cu alte structuri ale personalității) își pune o amprentă definitorie pe stilul ei managerial, iar acesta, la rîndul său, influențează, modifică și modelează structura caracterială prin feedback.

Citirea matricei

În punctul de interferență dintre structura caracterială și funcția managerială ia naștere o rubrică în care funcția managerială comportă o descriere prin intermediul structurii caracteriale. Această descriere se poate face prin propoziții discursive, ceea ce este mai greu, din cauza spațiului relativ mic al rubricii, sau prin extinderea semnelor în toate rubricile de pe linie și interpretarea lor în corespundere cu structura rubricii. Astfel, structura caracterială de la numărul curent 1, din lista I (orientat, bogat, stăpînit), corelează cu funcțiile manageriale (prevederea, decizia etc.). În conformitate cu definițiile date în referință, vom spune că persoana cu această structură caracterială posedă criterii moral-valorice ferme de orientare în prevedere, decizie, organizare; gamă atitudinală bogată și stăpînire de sine în comandă, coordonare, control, în relațiile interumane și în raport cu sarcina. În mod analog vor fi interpretate și celelalte rubrici în raport cu structura caracterială. Condițiile restrictive ale interpretării sînt impuse de definițiile date trăsăturilor de caracter și funcțiilor manageriale și de prezența sau absența unei anumite trăsături în structura caracterială (semnul „+” sau semnul „-”).

În ceea ce privește cifra numită *valoare operațională relativă* a structurii caracteriale, care exprimă, în esență, încărcătura moral-axiologică a fiecărei structuri, ea arată și valoarea cuantificată relativă pe care o are o anumită structură în raport cu celelalte structuri, ceea ce ne permite să facem o ierarhie a structurilor după valoarea lor operațională. Totodată, această cifră reflectă ponderea unei anumite structuri în stilul managerial. Structura caracterială cu cea mai mare pondere în stilul managerial va fi structura cu cea mai mare valoare operațională, după cum structura caracterială cu cea mai mică pondere va fi structura cu cea mai mică valoare operațională.

Altfel spus, ponderea unei structuri caracteriale în stilul managerial va fi direct proporțională cu valoarea operațională relativă a acelei structuri. Valoarea operațională relativă a structurii devine, totodată, și valoare stilistică relativă a unei anumite structuri. De aici reiese că persoana cu cea mai mare valoare operațională a structurilor caracteriale este cea mai indicată, din punct de vedere caracterial, pentru activitatea de conducere, iar persoana cu valoare operațională zero este contraindicată, din punct de vedere caracterial, pentru funcția de manager.

Concluzii privind matricea cuantificată caracterial-stilistică a managerului

Operaționalizarea unor concepte ale caracterologiei poate să aibă implicații multiple în cercetarea comportamentului persoanei. Perfecționarea acestei operaționalizări deschide perspectiva implementării pe calculator a unor asemenea cercetări, a surprinderii unor relații complexe, a abordării și aprofundării unor aspecte neelucidate pînă în prezent.

Operaționalizarea unor structuri caracteriale în forma dată apropie aceste structuri de cele temperamental-tipologice, mai avansate din acest punct de vedere, conferindu-le posibilități polivalente de aplicație în cele mai variate domenii.

Modelul operațional conturat aici își poate găsi aplicații și la alte concepte ale teoriei personalității (mai ales la cele temperamental-tipologice). Totodată, credem că acest model cuantificat se pretează investigației analitice prin teste, care sînt în măsură să-i aducă perfecționări substanțiale. Prin aplicarea lor s-ar putea obține o încadrare a unei anumite persoane în una sau mai multe structuri din cele 24 descrise în acest model, cu posibilitatea de a-i calcula valoarea operațională prin însumarea valorilor structurilor caracteriale pe care le posedă.

Matricea caracterial-stilistică cuantificată a managerului, pe lîngă valoarea sa teoretică explicativă și metodologică, poate să aibă multiple funcții aplicative în cercetările de management în genere, inclusiv în ceea ce privește selecția și formarea managerilor, perfecționarea stilului lor managerial, ținînd seama de trăsăturile lor caracteriale, de profilul lor psihomoral.

Fiind o consecință nemijlocită a operaționalizării unor concepte ale caracterologiei, matricea caracterial-stilistică a managerului oferă posibilitatea realizării unei joncțiuni a psihologiei cu cercetările de logică deontică și praxiologie. Logicianul și praxiologul găsesc în această matrice un teren pregătit pentru aplicarea unor formalisme logic-deontice și praxiologice de natură să aprofundeze conținutul și să extindă aria cercetărilor atît de logică, praxiologie, cît și de psihologie a comportamentului uman.

Matricea pune în evidență, într-o manieră relativ riguroasă, legătura indisolubilă dintre caracterul persoanei și stilul ei managerial, implicațiile caracterului în stilul managerial și influențele inverse ale acestuia din urmă asupra celui dintâi. Ea atrage atenția asupra încărcăturii moral-valorice a caracterului și a felului în care această încărcătură se manifestă în stilul managerial.

Prin conjugarea caracterului cu stilul managerial se creează premisele cercetării comportamentului caracterial-stilistic ca unul din domeniile deosebite de importante ale comportamentului uman în genere.

13.6. Temperament și stil managerial

În afară de latura moral-valorică exprimată prin caracter, comportamentul uman mai are și o dimensiune dinamică, exprimată cel mai pregnant prin temperament (tip de activitate nervoasă superioară). Temperamentele sînt, în esență, modalități comportamentale dinamice, care se manifestă diferențiat atît în raport cu sarcina ce trebuie rezolvată, cît și în relațiile umane.

În acest context ne propunem să conjugăm temperamentele și stilul managerial și să dăm o descriere analitică și operaționalizată a comportamentului temperamental-stilistic al managerului.

Operaționalizarea conceptului de temperament presupune definirea trăsăturilor proceselor nervoase fundamentale, gruparea lor, combinarea, introducerea unor semne aritmetice („+”, „-”), cuantificarea și alcătuirea unei matrice temperamental-stilistice a managerului.

Definirea trăsăturilor proceselor nervoase fundamentale și descrierea temperamentelor

Conceptul de *temperament* (clasificat și descris de Hipocrate) și cel de *tip de activitate nervoasă superioară* (ANS) au fost riguros definite și cercetate experimental începînd cu I. P. Pavlov. Ulterior, o serie de savanți au adus contribuții valoroase la cercetarea temperamentelor la om (Gh. Zapan, 1978 etc.).

I. P. Pavlov și-a axat cercetarea temperamentelor pe cele două procese nervoase fundamentale ale sistemului nervos central: *excitația* și *inhibiția*, luînd în considerație trei trăsături: forța, echilibrul și mobilitatea.

Prin *forță* se înțelege, de obicei, puterea proceselor nervoase fundamentale. Este vorba, în special, de puterea celulei nervoase care, desigur, își are corespondent în puterea proceselor psihice, ca suport anatomo-fiziologic al acestora, și chiar în forța musculară.

Prin *echilibru* se definește raportul dintre cele două procese nervoase fundamentale – excitația și inhibiția, proporția lor la nivelul funcțional al unei anumite persoane.

Prin *mobilitate* este descrisă rapiditatea proceselor nervoase fundamentale, viteza cu care acestea se transformă unul în celălalt, avînd un corespondent, la nivelul fenomenelor psihice, în fluența acestora.

Pornind de la aceste trei trăsături ale excitației și inhibiției, I. P. Pavlov descrie patru tipuri de ANS. (Prin luarea în calcul a unor elemente suplimentare, savantul prezintă și alte variante tipologic-temperamentale. Actualmente modelele tipologice sînt extrem de diversificate.):

- *Tipul puternic, echilibrat, mobil*, corespunzător temperamentului **sanguin** din clasificarea lui Hipocrate, beneficiază de prezența tuturor celor trei însușiri.

- *Tipul puternic, neechilibrat, mobil*, corespunzător temperamentului **coleric**, deficitar în ceea ce privește echilibrul.

- *Tipul puternic, echilibrat, inert*, corespunzător temperamentului **flegmatic**, deficitar în ceea ce privește mobilitatea.

- *Tipul slab*, corespunzător temperamentului **melancolic**, deficitar mai ales în ceea ce privește forța proceselor nervoase fundamentale.

Gruparea. După cum se poate observa, în modelul tipologic temperamental al lui I. P. Pavlov trăsăturile proceselor nervoase fundamentale (excitația și inhibiția), trei la număr (forța, echilibrul și mobilitatea), alcătuiesc o grupare triadică. În funcție de prezența sau absența unora dintre însușiri, sînt descrise tipurile de activitate nervoasă superioară. Această grupare de trei elemente va fi păstrată și extinsă unitar în continuare în modelul temperamental-stilistic pe care îl propunem. În cazul de față ea va fi numită structură tipologic-temperamentală.

Combinarea. Cele trei trăsături ale proceselor nervoase fundamentale – forța, echilibrul și mobilitatea – pot fi combinate între ele, alcătuind 8 structuri tipologic-temperamentale posibile (vezi matricea la anexa 10). S-ar putea obiecta că nu toate aceste structuri (exceptînd pe cele patru descrise de I. P. Pavlov) au o validare experimentală. Totuși, ele ar putea fi luate în considerație la modul ipotetic, sub rezerva confirmării sau infirmării experimentale.

Temperamente inedite. După cum se poate observa din matrice, modelul care va fi propus cuprinde în plus față de modelul clasic, ca rezultat al combinațiilor complete, încă cinci tipuri de temperamente. Ținînd seama de structura lor și de asemănarea cu tipurile temperamentale de bază, le vom numi în felul următor: tipul neechilibrat, lipsit de mobilitate, puternic va fi numit temperament *coleric-flegmatic* (numărul curent 4 din matrice); tipul

echilibrat, mobil, slab va fi numit temperament *sangvin-melancolic* (5); tipul echilibrat, lipsit de mobilitate, slab se va numi temperament *flegmatic-melancolic* (6); tipul neechilibrat, mobil, slab este numit temperament *coleric-melancolic* (7); iar tipul negativ la toate trăsăturile va fi numit temperament *deficitar* (8). Spre deosebire de modelul clasic, în această variantă nu mai apare temperamentul melancolic „pur” (destul de discutat în literatura de specialitate), ci o îmbinare a melancolicului cu sangvinicul, flegmaticul și colericul. De asemenea, apare o îmbinare a colericului cu flegmaticul. Acest model, care ține cont de asociațiile dintre diferite tipuri și temperamente, descrie mai bine situația reală care, după cum preciza chiar I. P. Pavlov, ne oferă un mozaic temperamental și mai puțin temperamente în stare „pură”.

Cuantificarea. Această operație presupune acordarea unei valori exprimate în cifre de la 3 la 1 pentru fiecare trăsătură tipologic-temperamentală. În realizarea acestui obiectiv ne confruntăm cu o serie de dificultăți în stabilirea criteriilor de cuantificare. De aceea, vom consemna de la bun început că diferențierea numerică și valorică a trăsăturilor tipologic-temperamentale este relativă și perfectibilă. Există opinia potrivit căreia, dintre cele trei trăsături, echilibrul este trăsătura considerată cu valoare social-umană pozitivă absolută, deoarece omul echilibrat este realmente valoros. E adevărat însă că acest criteriu funcționează mai ales în relațiile interumane. Își mai menține însă el aceeași valoare în raport cu sarcina? Credem că doar parțial. În raport cu sarcina pe unitate de timp (rapiditatea îndeplinirii sarcinii), mobilitatea capătă pondere, iar în raport cu greutatea sarcinii, ponderea se deplasează spre putere. Ținând seama de aceste ponderi variabile în raport cu natura sarcinii, credem că și cuantificarea ar putea fi flexibilă și adaptabilă la următoarele aspecte ale sarcini:

- 1) relațiile umane;
- 2) rapiditatea îndeplinirii sarcinii;
- 3) gradul ei de dificultate.

În funcție de aceste situații, fiecare din cele trei însușiri ale proceselor nervoase fundamentale (forța, echilibrul și mobilitatea) va putea să treacă în prim-plan, căpătând valoarea numerică cea mai mare.

Pornind de la premisa că în activitatea de conducere relațiile umane au o pondere importantă, vom acorda echilibrului valoarea numerică cea mai mare – 3. Credem că în raport cu puterea mobilitatea poate să aibă prioritate, întrucât este implicată în adaptarea rapidă la schimbare, la integrarea în activitate etc., fapt pentru care o notăm cu 2. După cum se știe, o mobilitate prea mare se transformă în opusul ei valoric – labilitatea, ceea ce face ca această trăsătură tipologic-temperamentală să nu aibă valoare pozitivă absolută, precum echilibrul. Și, în fine, puterea căreia îi conferim valoarea 1.

Descrierea matricei cuantificate temperamental-stilistice a managerului

În matrice vom aranja cele 8 tipuri de activitate nervoasă superioară (ANS) – temperamente, semnele aritmetice („+”, „-”), valoarea operațională relativă a structurii tipologice-temperamentale (rezultată din însumarea valorilor trăsăturilor proceselor nervoase fundamentale ale unui anumit temperament) și funcțiile manageriale (vezi *anexele 14, 15, 16*).

Interpretarea matricei

La confluența dintre temperamentele și funcțiile manageriale se poate da o interpretare particularităților conduitei fiecărui temperament în raport cu fiecare din funcțiile manageriale care, de fapt, nu reprezintă altceva decât expresia structurii temperamentale în stilul managerial.

Conduita temperamentelor

Temperamentele echilibrate (1, 2, 5, 6) se vor manifesta în funcție de modul specific față de temperamentele care nu posedă această trăsătură (3, 4, 7, 8). Echilibrul se va reflecta în realizarea unei legături armonioase între prezent și viitor. Cantonarea conservatoare în prezent, precum și hazardarea aventuroasă în viitor le sînt străine acestor temperamente. Comutarea de pe coordonata prezentului pe cea a viitorului la temperamentele echilibrate se realizează cu îndrăzneală prudentă. Cucerirea dimensiunii viitorului se înfăptuiește treptat, prin consolidarea temeinică a fiecărei etape. Imaginea previzională a acestor temperamente este realistă. Scopurile sînt permanent dimensionate și redimensionate în funcție de mijloace. Aceste temperamente au capacitatea de a aprecia corect dificultățile viitorului și de a pregăti strategii acționale adecvate pentru înlăturarea lor. Desigur, și în cadrul temperamentelor echilibrate vor exista diferențe în funcție de corelarea echilibrului cu celelalte trăsături. Temperamentele la care echilibrul se asociază cu puterea (1, 2) au posibilitatea să realizeze imagini previzionale de mare amplitudine în spațiu și timp și să-și configureze mintal și în programe de perspectivă principalele obiective pe aceste coordonate. Spre deosebire de aceste temperamente, cele care nu posedă putere (5, 6, 7, 8) vor elabora imagini previzionale de mai mică amplitudine, cu mai puține obiective și care nu sînt de mare anvergură.

Dintre cele două temperamente la care echilibrul se asociază cu puterea (1, 2), cel de la poziția 1 are avantajul de a fi mobil, ceea ce în previziune se poate exprima printr-o capacitate proiectivă rapidă, spre deosebire de temperamentul de la poziția 2 la care capacitatea proiectivă este relativ lentă, din cauza inerției sale.

Temperamentele lipsite de echilibru (3, 4, 7, 8) pot prezenta manifestări situate la antipodul celor echilibrate, elaborînd frecvent imagini prospective și proiecte utopice.

Temperamentele echilibrate în decizie

Temperamentele echilibrate (1, 2, 3, 5, 6) în decizie se pot manifesta într-o bună corelare a alternativei alese cu scopurile și mijloacele de realizare. Aceste temperamente, spre deosebire de cele de la pozițiile 3, 4, 7, 8, sînt apte să coopereze armonios în adoptarea și finalizarea deciziilor. Temperamentele mobile (1, 3, 5, 7) au capacitatea de a depista rapid și complet alternativele posibile în decizie, de a opera o alegere rapidă a alternativei optime și a identifica rapid mijloacele de finalizare a acesteia. Spre deosebire de ele, temperamentele de la pozițiile 2, 4, 6, 8, fiind inerte, vor manifesta o anumită lentoare atît în recepționarea și prelucrarea informației, cît și în alegerea alternativei optime și în finalizarea ei. Dar deciziile unora din aceste temperamente sînt de obicei suprasaturate din punct de vedere informațional, îndelung chibzuite și temeinic fundamentate în ceea ce privește mijloacele de finalizare. În cadrul temperamentelor mobile (1, 3, 5, 7) unele sînt slabe (5, 7), fapt care se va reflecta într-o atitudine specifică de elucidare a mijloacelor dificile, de supraestimare a dificultăților și de subestimare a posibilităților. În opoziție cu ele, temperamentele de la pozițiile 3, 4, avînd un exces de energie pe fundalul lipsei de echilibru, ar putea să manifeste un comportament de subestimare a dificultăților și de supraestimare a capacităților proprii. Dacă acestui comportament i se asociază și unele deficiențe caracteriale, avem de-a face cu o persoană lipsită de realism și obiectivitate în decizie. Datorită mobilității mari și lipsei de echilibru, temperamentele 3 și 7, în opoziție cu cel de la poziția 2, pot prezenta și tendința de a lua decizii caracterizate prin deficit informațional, ceea ce are drept consecință o alegere bazată pe fler a alternativei optime, nu totdeauna consistentă și bine fundamentată.

Temperamentele în organizare

Temperamentele echilibrate (1, 2, 5, 6) în organizare se vor manifesta printr-o opțiune pentru o proporție realistă între componentele tehnico-economice și cele social-umane în realizarea obiectivelor. Echilibrul în organizare se poate manifesta și în ceea ce privește stabilirea unui raport judicios și realist între scopuri, programe și mijloace. Temperamentele mobile (1, 3, 5, 7) pot manifesta o capacitate organizatorică dinamică, mereu adaptabilă la context, la mobilitatea evenimentelor, fenomenelor și situațiilor. Temperamentele mobile sînt cele mai apte de a se adapta rapid și eficient la schimbarea evenimentelor și de a-și coordona permanent strategiile organizaționale cu ritmurile oscilante și trepidante ale vieții. Desigur, mobilitatea se cere secundată

de un bun echilibru (temperamentele 1, 5), care asigură o relație judicioasă între stabilitate și mișcare. O mobilitate prea mare în detrimentul stabilității poate să fie tot atât de dăunătoare ca și o stabilitate prea mare în detrimentul mobilității.

Temperamentele de la pozițiile 2, 4, 6, 8 în opoziție cu temperamentele 1, 3, 5, 7, din cauza inerției lor, sînt mai puțin apte de a adapta rapid structurile organizatorice la dinamica evenimentelor, fiind înclinate către un anumit conservatism temperamental. Ele se complac mai bine în stabilitate decît în mișcare. Deprinderile noi la aceste temperamente se formează mai greu, dar odată formate au o stabilitate destul de mare.

Temperamentele în comandă

Întrucît comanda este o funcție a conducerii centrată preponderent pe mijloacele umane ca, de altfel, și funcțiile de coordonare și control, persoanele cu un echilibru temperamental (1, 2, 5, 6) au șansele cele mai mari de a o înfăptui la modul optim. Aceste temperamente sînt înclinate structural și funcțional spre efectuarea unei comenzi democratice. Temperamentul 1 și 2 asociază, de obicei, democrația cu autoritatea, practicînd o comandă eficientă, cu consecințe faste mai ales asupra relațiilor umane. Temperamentele 5 și 6, fiind lipsite de putere, sînt înclinate să adopte un comportament democratic-permisiv în exercitarea comenzii.

Spre deosebire de ele, temperamentele neechilibrate (3, 4, 7, 8) au înclinațiile cele mai mari de a practica o comandă despotică, excesiv de autoritară, cu consecințe negative mai ales asupra relațiilor umane. Mobilitatea în comandă la temperamentele 1, 3, 5, 7 se poate manifesta favorabil în schimbarea ordinilor și dispozițiilor, a indicațiilor cu caracter normativ, în funcție de dinamica evenimentelor și a fenomenelor. Altfel, ordinele, indicațiile, sarcinile pot deveni anacronice în raport cu evenimentele. Temperamentele inerte (2, 4, 6, 8) sînt înclinate către un anumit conservatorism în comandă, iar în opoziție cu ele, temperamentele mobile și neechilibrate (3, 7) pot manifesta o anumită predispoziție spre labilitatea comenzii (schimbarea ei prea frecventă și rapidă în detrimentul unei relative stabilități). Temperamentele puternice (1, 2, 3, 4), spre deosebire de cele slabe (5, 6, 7, 8), au disponibilitățile cele mai mari de a anima colectivele, de a le declanșa resursele energetice pentru înfăptuirea obiectivelor transmise prin comandă.

Temperamentele în coordonare

Temperamentele echilibrate (1, 2, 5, 6) practică, de obicei, o coordonare armonioasă atît a părților între ele, cît și a acestora cu sistemul. Coordonarea la nivelul componentei umane presupune mult tact, delicatețe, oportunitate în intervenție, diminuarea tensiunii și a conflictelor din colectiv și promovarea

largă a relațiilor de cooperare. Asemenea temperamente, bine echilibrate, sînt cele mai apte să realizeze aceste obiective. Spre deosebire de ele, temperamentele lipsite de echilibru (3, 4, 7, 8) sînt înclinate să practice o coordonare tensionată în organizație, cu consecințe nefaste asupra relațiilor umane.

Temperamentele mobile (1, 3, 5, 7) au capacitatea să promoveze o coordonare operativă, dinamică, spre deosebire de temperamentele inerte (2, 4, 6, 8), la care operativitatea este mai mică. Temperamentele puternice (1, 2, 3, 4) au disponibilități de a coordona activități cu grad mare de dificultate, spre deosebire de temperamentele slabe (5, 6, 7, 8), la care aceste disponibilități sînt mai mici.

Conduita temperamentelor în funcția de control

Temperamentele bine echilibrate (1, 2, 5, 6) sînt avantajate și în această funcție a conducerii, care asociază strîns controlul cu îndrumarea. Ele desfășoară un control și o îndrumare cu tact, agreabile, eficiente, acceptate de subalterni și înțelese de ei în sens pozitiv, ca modalități de cooperare în rezolvarea problemelor. Aceste temperamente, în conformitate cu legislația în vigoare, aplică pedepse și acordă recompense graduale, judicioase, direct proporționale cu lipsurile și realizările. Temperamentele lipsite de echilibru (3, 4, 7, 8) sînt înclinate să practice un control în manieră cazonă, cu elemente de duritate, care poate fi înțeles de colectiv în sens negativ, ca modalitate de răfuială, persecuție etc. Această manieră de a folosi controlul este de natură să genereze relații tensionale.

Temperamentele mobile (1, 3, 5, 7) pot practica un control și o îndrumare operative; ele se orientează rapid în situații dificile și propun soluții oportune și eficiente de rezolvare a problemelor. Spre deosebire de acestea, temperamentele inerte (2, 4, 6, 8) au șanse mici de a efectua operativ îndrumarea și controlul, manifestînd o anumită încetineală în acest domeniu. Temperamentele puternice (1, 2, 3, 4) au capacitatea de a practica permanent controlul și îndrumarea în perioade mari de timp, pe obiective dificile, cu probleme grele. Spre deosebire de ele, temperamentele slabe (5, 6, 7, 8) își epuizează repede energia, din această cauză aplicînd discontinuu îndrumarea și controlul, în alternanță cu perioade de repaus, necesare refacerii potențialului energetic. Aceste temperamente sînt mai puțin disponibile să practice controlul și îndrumarea pe obiective cu grad mare de dificultate sau chiar cu grad mediu de dificultate, dar care presupun îndrumare și control constante, pe perioade mari.

Ierarhizarea valorică a temperamentelor

Conduita temperamentelor în funcțiile manageriale se cere corelată și cu cifra care exprimă valoarea operațională relativă a structurii tipologice-temperamentale. Această cifră ne permite să realizăm o ierarhizare valorică a temperamentelor. Astfel, vom considera că influența pozitivă a temperamentelor în funcțiile manageriale e direct proporțională cu valoarea operațională relativă a fiecărui temperament. Din această perspectivă, temperamentul *sangvin*, dispunând de echilibru, mobilitate și putere cu toate semnele plus, cu valoarea operațională relativă cea mai mare (6), se va manifesta cel mai bine sub toate aspectele în activitatea managerială. După cum, în totală opoziție cu el, temperamentul *deficitar*, având toate semnele minus, iar valoarea operațională relativă fiind zero, ne apare, cel puțin la modul teoretic, ca fiind contraindicat pentru activitatea managerială.

După temperamentul sangvin, în funcție de mărimea cifrei, se situează în ordine temperamentele sangvin-melancolic (5), flegmatic (4), coleric (3), coleric-melancolic (2) și coleric-flegmatic (1).

Concluzii

Operaționalizarea conceptului de temperament permite să fie puse în evidență, față de modelul temperamental clasic, încă cinci temperamente inedite, care își așteaptă validarea experimentală.

Conjugarea modelului temperamental operaționalizat cu funcțiile manageriale creează posibilitatea efectuării unor cercetări mai riguroase și aprofundate asupra stilului de conducere. Sînt modelate 8 relații temperamental-comportamentale, ce pot fi întîlnite în activitatea managerilor, care se adaugă relațiilor descrise prin operaționalizarea unitară a comportamentului caracterial-stilistic.

Operaționalizarea unitară a conceptelor tipologic-temperamentale și caracteriale creează posibilitatea elaborării conceptului de cuplu tipologic-temperamental și caracterial operaționalizat care, dintr-o perspectivă unificatoare, șterge granițele rigide dintre temperament și caracter, păstrînd totuși diferențele specifice dintre ele.

13.7. Aptitudine și aspirație managerială. Tangențe și corelație

Împreună cu caracterul și temperamentul, aptitudinile – ca elemente esențiale ale personalității – își pun amprenta asupra comportamentului și

stilului managerial. În condițiile în care caracterul se reflectă pe dimensiunea valorică, social-umană a stilului, iar temperamentul – în dinamica stilului managerial, aptitudinile se înscriu, mai ales, în planul performanței stilului. A face ceva cu ușurință, repede, bine, eficient, productiv, de o calitate superioară etc. ține în mare măsură de domeniul aptitudinilor. Așadar, aptitudinea este o componentă a personalității umane care condiționează reușita unei activități. Ținând seama de faptul că o persoană posedă mai multe aptitudini conjugate, care se interferează și se completează reciproc, putem să vorbim de sistemul aptitudinal al personalității. Conducerea, fiind și ea o activitate, într-un anume fel este dependentă și de acest sistem.

În obiectul de studiu al managementului, alături de multe alte probleme, intră și funcțiile manageriale. Deși au fost studiate cu atenție. (E. Mihuleac, 1977), există și aici unele aspecte nesoluționate, care țin de numărul și specificul acestor funcții. După cum am menționat, actualmente sînt acceptate următoarele funcții ale conducerii: prevederea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Funcția de comandă a fost supusă unei descrieri analitice și aprofundate din perspectiva logicii deontice și a praxiologiei (G. H. Von Wright, 1982). Luate în raport cu activitatea managerială, aceste funcții sînt ale managerului. Privite însă prin prisma psihologiei, ele ne apar totodată ca aptitudini ale personalității. Relația dintre funcții și aptitudini se pune și în termenii cerințe – disponibilități. Activitatea managerială presupune o serie de cerințe ce se exprimă prin funcțiile managerului. Apare întrebarea: care anume sînt disponibilitățile aptitudinale ale persoanei pentru activitatea managerială? Sau, altfel spus, posedă oare o anumită persoană aptitudinile cerute de funcțiile manageriale?

Dacă susținem că o persoană are aptitudini pentru activitatea managerială, înseamnă că între aptitudinile sale și funcțiile manageriale este o relație de corespondență biunivocă. Fiecare funcție corespunde unei anume aptitudini în planul personalității și invers, fiecare aptitudine a personalității satisface o anumită funcție în planul managerial. În acest caz vom spune că funcțiile manageriale și aptitudinile persoanei sînt izomorfe. Exemplul dat este un caz-limită, deoarece această corespondență nu este decît uneori izomorfa. În unele cazuri, corespondența dintre funcții și aptitudini este doar parțială. Aceasta se va vedea mai bine din structura matricei aptitudinal-stilistice a managerului.

Așadar, într-un raport de corespondență cu funcțiile manageriale vom lua în considerație următoarele aptitudini ale personalității managerului: prevederea, organizarea, decizia, comanda, coordonarea și controlul.

Operaționalizarea conceptului de aptitudine managerială

Ca și în cazul caracterului și temperamentului, prin **operaționalizarea aptitudinilor manageriale** vom înțelege definirea lor corelată, gruparea, combinarea, introducerea unor semne aritmetice („+”, „-”), cuantificarea și alcătuirea unei matrice aptitudinal-stilistice a managerului.

A. Aptitudinea de prevedere are la bază gândirea prospectivă a managerului, aptă să exploreze pe coordonata viitorului, să conjuge prezentul cu viitorul și să se comute de pe prezent pe viitor. Aptitudinea de prevedere se bazează pe un anumit “simț al viitorului”, ce ia naștere din conlucrarea gândirii de tip probabilistic cu fantezia. Aceasta din urmă are calitatea să configureze la modul posibil și probabil un model al viitorului, prin prelungirea elementelor prezentului. Desigur, fantezia în formele ei de fabulație, vis etc. se poate rupe de real și poate construi modele fictive cu mică probabilitate de realizare. În conlucrarea permanentă cu gândirea, produsele imaginației sînt permanent cenzurate de aceasta, sînt redimensionate prin analiză critică, păstrate sau eliminate. Este important ca aceste două instanțe să funcționeze alternativ. Se recomandă să lăsăm deplină libertate fanteziei de a explora viitorul îndepărtat, de a construi modele vagi care, în a doua fază, se cer preluate de gândirea suplă, nuanțată, deschisă la problematica viitorului, neîncorsetată de prejudecăți. Aceasta nu are voie să distrugă fără discernământ produsele imaginației.

Aptitudinea de prevedere constă în capacitatea persoanei managerului de a configura prin gândire imaginativă elementele viitorului într-un ansamblu coerent de structuri ideatice și de a le întrevedea posibilitățile de realizare. Persoanele cu o pronunțată capacitate de predicție operează cu viitorul ca și cu prezentul, vehiculează realul și posibilul cu aceeași ușurință.

B. Aptitudinea de decizie. Decizia este o activitate mentală (dar și un rezultat al ei), complexă și procesuală care constă în recepționarea informației, prelucrarea ei, stabilirea alternativelor posibile, prospectarea consecințelor fiecăreia dintre ele, alegerea alternativei optime și stabilirea mijloacelor și procedeeleor de a o finaliza în conformitate cu scopul urmărit. Decizia presupune din partea agentului decident acumularea unei mari cantități de informație despre fenomenul asupra căruia se decide, ceea ce sub raport psihofiziologic cere o capacitate relativ mare de recepționare, stocare și prelucrare a informației, o gândire analitică capabilă să descopere alternativele posibile, o gândire critică aptă să le compare și să le ierarhizeze valoric. Decizia presupune, mai ales, o capacitate prospectivă de anticipare mentală a consecințelor fiecărei alternative.

Capacitatea de decizie presupune din partea managerului discernământ și obiectivitate în alegere, posibilitatea de a delibera chibzuit și întemeiat asupra alternativei optime, ceea ce antrenează în formă conjugată gândirea lucidă și spiritul realist, axat pe o severă gândire critică. Capacitatea de decizie implică priceperea de a alege și a ierarhiza mijloacele adecvate de finalizare a alternativei optime.

Transpunerea deciziei în act presupune angajarea agentului decident sub raportul afectivității și voinței, al capacității de a evalua greutatea și de a se mobiliza energic spre a le învinge. Agentul decident trebuie să aibă curajul să înfrunte un risc rezonabil în materie de decizie; rapiditatea deciziei, între altele, depinde și de temperamentul conducătorului (I. Moraru, 1976).

C. **Aptitudinea de organizare** constă în capacitatea managerului de a pune în condiții funcționale, spațio-temporale componentele tehnico-economice și factorii umani astfel încât să obțină o eficiență productivă maximă cu mijloace minime, la un preț scăzut, cu o calitate ridicată.

Aptitudinea de organizare presupune o gândire analitică îmbinată cu o gândire sintetică, o gândire critică, realistă, suplă, dinamică. Ea presupune o memorie a detaliului și a ansamblului, o percepție a părților și a întregului. Aptitudinea de organizare implică, de asemenea, o gândire asociativă care să conjuge părțile și să le integreze în ansamblu, o gândire combinativă, un simț al simultaneității și succesiunii evenimentelor, disponibilități în aria temperamental-energetică, optimism, spirit de inițiativă, o bună cunoaștere a oamenilor, o temeinică pregătire tehnico-economică, de specialitate. Toate aceste elemente contribuie, în grade diferite, la formarea aptitudinii de organizare.

D. **Aptitudinea de comandă**. Comanda se corelează strâns cu decizia, ea succede deciziei și este de natură s-o finalizeze. În activitatea de conducere comanda se cere înțeleasă, în principal, drept modalitate de a transmite hotărârea colectivelor în subordine. Această funcție are particularități în raport cu diferitele activități de dirijare. În activitatea de conducere militară ea are un rol deosebit. Se știe că unii din marii comandanți de oști, înaintea unei bătălii, elaborau așa-numitul *ordin de zi*, în care explicau sumar obiectivul, dispunerea mijloacelor și mai ales urmăreau să declanșeze optimismul și energiile colectivului față de obiectivul propus. În activitățile civile această funcție urmărește cel puțin cinci aspecte:

- 1) de comunicare a deciziei;
- 2) de explicare și clasificare a punctelor de vedere, a nevoilor, trebuințelor, motivelor care au determinat o anumită decizie;
- 3) de animare a colectivului în vederea realizării obiectivelor propuse;

- 4) de înregistrare a reacției subalternilor prin feedback față de obiectivele ce li se propun spre realizare;
- 5) de corectare a obiectivelor prin sugestii și propuneri venite de la angajați, care pot să îmbunătățească decizia.

Aptitudinea de comandă presupune o deosebită claritate în gândire și exprimare, adaptarea limbajului la nivelul și cerințele auditoriului. Se cere, de asemenea, ca această funcție să acționeze atât asupra componentei raționale, cât și asupra celei afectiv-motivaționale și volitive. Conducătorul trebuie să aibă puterea de voință de a impune democratic obiectivele, de a declanșa disponibilitățile afectiv-motivaționale ale colectivității față de ele și, în același timp, flexibilitatea și suplețea de a accepta opinii și chiar corective din partea grupului. Totodată, conducătorul trebuie să fie un observator subtil al reacției colectivului față de decizie. Sînt semnificative în acest sens atât vorbirea (ceea ce spun și cum spun membrii grupului), cât și tăcerea. Managerul nu trebuie să scape din vedere mimica și gesturile persoanelor, atât ale celor care se pronunță asupra deciziei, cât și ale celor care tac. Un manager cu *spirit de observație* ascuțit are posibilitatea să estimeze, cu o anumită probabilitate, șansele de realizare a deciziei după reacția grupului față de ea.

E. **Aptitudinea de coordonare.** Un manager trebuie să fie un bun „dirijor de orchestră”, în așa fel încît fiecare “instrument” să execute partitura la timpul și locul potrivit. Coordonarea presupune, înainte de toate, o gândire analitică și sintetică, pe părți și pe sistem. Ea cere de la manager un deosebit simț al echilibrului și al armonizării părților în sistem, astfel încît fiecare parte să-și realizeze obiectivele în consens cu scopurile ansamblului. Coordonarea se exercită deopotrivă atât asupra componentelor tehnico-economice, cât și asupra celor social-umane. Ținînd seama de aceste ultime componente, aptitudinea de coordonare presupune un deosebit tact și simț al relațiilor umane, o bună cunoaștere a oamenilor, capacitatea managerului de a comunica cu ei nu numai rațional, ci și afectiv. Aptitudinea de coordonare se bazează pe priceperea managerului de a armoniza indivizii și grupurile, de a înlătura cu înțelegerere și delicatețe obstacolele și diferențele din calea conlucrării lor, de a atenua conflictele din colectiv, de a ști să facă concesii în limita corectitudinii, atunci cînd trebuie și cu cine trebuie. Aptitudinea de coordonare presupune un comportament flexibil, dinamic, adaptabil la context, nuanțat.

F. **Aptitudinea de control.** Controlul realizează feedbackul în raport cu decizia, precum și cu celelalte funcții ale conducerii care o sîcceed. Controlul e direcționat în funcție de reperele și obiectivele deciziei și este asociat strîns cu îndrumarea. În acest context se impune precizarea că îndrumarea și controlul vizează atât obiectivele tehnico-economice, cât și pe cele social-umane.

Îndrumarea și controlul se realizează pe baza unui plan ale cărei prevederi sînt în primul rînd obiectivele deciziei. Controlul și îndrumarea trebuie realizate corect, în spiritul normelor legale, exigent, cu tendința de a îndrepta greșelile și mai ales de a le preveni. Este foarte important de a deplasa accentul de pe controlul corectiv pe cel preventiv.

Desigur, perseverarea în greșeală nu trebuie tolerată, ci sancționată cu toată severitatea. Aplicarea de recompense și pedepse variate și graduale în raport cu realizările și deficiențele are un mare rol corectiv și preventiv în exercitarea controlului.

Aptitudinea de îndrumare și control presupune din partea persoanei care o exercită spirit de echitate, severitate și fermitate, disciplină, ordine, bun echilibru temperamental și emoțional, stăpînire de sine, gîndire analitică și sintetică, atenție concentrată și distributivă, răbdare și tact, încredere în oameni, optimism și generozitate.

Gruparea aptitudinilor manageriale. Din cele șase aptitudini descrise vom alcătui două grupe a cîte trei aptitudini fiecare. Considerăm primele două aptitudini (prevederea și decizia) ca fiind aptitudini preponderent de concepție. Celelalte patru ni se par a fi aptitudini preponderent de execuție. De aceea, în fiecare grupă vom așeza o aptitudine preponderent de concepție și două aptitudini preponderent de execuție. În prima grupă vom include următoarele aptitudini: prevederea, organizarea și coordonarea. În grupa a II-a vom așeza decizia, controlul și comanda. Criteriile de grupare, pe lângă aspectul menționat mai înainte, au vizat și condiția ca ambele grupe să fie relativ echivalente și echilibrate ca pondere, deși acest lucru e foarte greu de realizat.

Combinarea. Din combinarea completă a aptitudinilor, pentru fiecare din cele două grupe vor rezulta cîte opt structuri aptitudinale. Deci, în total vom avea 16 structuri aptitudinale. Ele sînt modele comportamentale posibile, care pot descrie situații reale din activitatea managerială.

Prezența unei anumite aptitudini într-o structură va fi notată cu semnul „+”, iar absența ei – cu semnul „-”. Ordinea combinatorie, precum și cea a semnelor este unitară atît pentru structurile caracteriale, tipologic-temperamentale, cît și pentru cele aptitudinale.

Cuantificarea și descrierea matricei cuantificate, aptitudinal-stilistice a managerului. Mai dificilă decît gruparea ni se pare a fi cuantificarea aptitudinilor pentru conducere, deoarece nu avem criterii absolut sigure care să delimiteze cantitativ o aptitudine de alta. De aceea, și în acest context intervine un element de relativitate care, ulterior, ar putea să fie corectat prin tehnici și procedee speciale de măsurare. Vom utiliza același sistem de cuantificare pe care l-am folosit la caracter și temperament, exprimabil în cifre de

la 3 la 1. Vom acorda valoarea 3 aptitudinii pe care o considerăm ca avînd cea mai mare importanță în activitatea de conducere. Apoi, în ordine descrescătoare, vor urma aptitudinile cotate cu valorile 2 și 1. Așadar, în grupa I vom acorda valoarea 3 prevederii, 2 – organizării și 1 – coordonării. În grupa a II-a vom acorda valoarea 3 deciziei, 2 – controlului și 1 – comenzii. Faptul că am acordat prevederii (grupa I) și deciziei (grupa II) cifra cea mai mare se motivează prin aceea că aceste două aptitudini (și funcții ale conducerii) au valoare de concepție, avînd un indice mai ridicat de creativitate, comparativ cu celelalte aptitudini. Organizarea (grupa I) și controlul (grupa II), deși foarte importante, le socotim aptitudini preponderent de execuție a previziunii și deciziei. Desigur, și aici intervin elemente de creativitate, dar în mai mică măsură decît la primele. În raportul lor una față de alta, organizarea și controlul sînt aptitudini relativ echivalente ca pondere. Coordonarea (grupa I) și comanda (grupa II) ni se par, de asemenea, a fi sensibil apropiate ca pondere în activitatea de conducere.

În matrice vom aranja cele 8 structuri aptitudinale, semnele aritmetice („+”, „-”), valoarea operațională relativă a structurii aptitudinale rezultată din însumarea valorilor date aptitudinilor conducerii din grupa respectivă.

La zona de intersecție dintre aptitudini și funcții se poate descrie implicația aptitudinii într-o anume funcție managerială, precum și influența funcției asupra aptitudinii. Pe de altă parte, cuantificînd aptitudinile, se poate vedea ce pondere specifică are fiecare din ele în activitatea managerială. Matricea exprimă tabloul sintetic al relațiilor dintre aptitudinile manageriale și funcțiile manageriale (vezi matricea, *anexele 17, 18*).

Matricea privind relațiile dintre aptitudinile persoanei pentru activitatea managerială și aspirațiile ei de a ocupa o funcție managerială

Nr. crt.	Relațiile dintre aptitudini și aspirații	
	Aptitudini	Aspirații
1	Are aptitudini	Are aspirații
2	Nu are aptitudini	Are aspirații
3	Are aptitudini	Nu are aspirații
4	Nu are aptitudini	Nu are aspirații

Așa cum rezultă din matrice, cazul cel mai fericit este acela cînd persoana posedă atît aptitudini, cît și aspirații pentru activitatea managerială. Cele două elemente se susțin reciproc, ducînd la o conducere eficientă și armonioasă (poziția 1 din matrice).

Persoanele la care aspirația de a ocupa o funcție managerială este foarte mare, fără să aibă și aptitudini pentru această activitate, prezentînd în plus și anumite deficiențe caracteriale, pot să aducă serioase prejudicii activității manageriale (poziția 2).

Sînt și situații cînd persoana are aptitudini, dar nu are aspirații pentru funcția managerială (poziția 3). În acest caz este important să formăm acestor persoane aspirațiile pentru funcția managerială care, oricum, sînt mai ușor de educat decît aptitudinile.

În sfîrșit, persoanele din ultima categorie (poziția 4), lipsite atît de aptitudini manageriale, cît și de aspirații, sînt contraindicate pentru această activitate.

Matricea privind relațiile dintre aptitudinea pentru activitatea managerială și aspirația persoanei de a ocupa o funcție managerială pune în evidență aspecte comportamental-stilistice noi, legate de eficiența stilului managerial și de perfecționarea lui continuă.

Deși matricea a fost elaborată doar pentru aptitudinile manageriale, credem că, după acest model, pot fi operaționalizate și alte genuri de aptitudini, pentru alte activități, ajungîndu-se, în cele din urmă, la operaționalizarea aptitudinilor de bază ale unei persoane.

Concluzii

Tratarea operaționalizată a conceptului de aptitudine pentru activitatea managerială, împreună cu tratarea unitară a conceptelor de caracter și temperament și a implicațiilor pe care le au în stilul managerial deschide perspectiva unor investigații aprofundate asupra comportamentului și stilului personalității umane în totalitatea sa.

Matricea aptitudinal-stilistică a managerului își poate găsi aplicații multiple în teoria și practica managerială. Ea modelează 16 relații comportamentale care pot fi înțelnite în activitatea de conducere (vezi *anexele 17, 18*).

CREATIVITATEA ÎN MANAGEMENT

- *Conceptul de creativitate*
- *Rolul și necesitatea creativității*
- *Niveluri și stadii ale creativității*
- *Factorii ce influențează creativitatea*
- *Condițiile desfășurării unei activități creative*
- *Calitățile managerului creativ*
- *Bariere în calea creativității*
- *Stimularea creativității manageriale*

14.1. Conceptul de creativitate

Societatea contemporană se caracterizează prin schimbări radicale ce au loc în conduită, la locul de muncă sau în familie, în educație, în știință și tehnologie, deci aproape în orice aspect al vieții noastre. Totodată, domină teama de calamități, de nenorociri – de la cele care privesc persoana, familia și activitatea acesteia pînă la cele ce se referă la supraviețuirea speciei umane.

Existența într-o asemenea lume presupune un înalt grad de adaptare, care este legat în mare măsură de creativitate. Omul zilelor noastre are nevoie de culturalizarea propriei sale ființe, deoarece goliciunea interioară corespunde unei dezorientări exterioare, incapacității de a înțelege realitatea și de a se comporta în mod adecvat.

Creativitatea este la fel de veche ca și omul, care în întreaga sa istorie a creat obiecte, mașini, orașe, poeme, sisteme etc. Celebrul sociolog american Abraham Maslow afirma că „*viața este un amestec personal de rutină și creativitate*”. Cu toate acestea, istoricește, societățile umane au fost mai degrabă conservatoare decît inovatoare (schimbările s-au realizat cu prețul unor violențe revoluționare). Această tendință naturală explică, în parte, faptul că pînă în anii ‘70 ai secolului al XX-lea creativității nu i s-a acordat atenția cuvenită.

Schimbarea a intervenit atunci cînd producția de idei și inovații a creatorilor spontani a început să fie insuficientă în raport cu nevoile economice ale societății. Aceasta este perioada în care creativitatea începe să fie studiată pentru ca societatea să dispună de un număr suficient de indivizi flexibili și inovați.

Toate publicațiile pe care le citim astăzi conțin declarații sau analize pe tema: „*Soluțiile trecutului nu mai funcționează, este momentul să venim cu idei noi. Deci, haideți să inovăm!*”.

Conceptul de *creativitate* – unul dintre cele mai fascinante concepte cu care a operat vreodată știința – este încă insuficient delimitat și definit. Aceasta se explică prin complexitatea procesului creativ, precum și prin diversitatea domeniilor în care se realizează creația.

Termenul *creativitate* își are originea în cuvântul latin *creare*, care înseamnă „a zămisli”, „a făuri”, „a crea”, „a naște”. Însăși originea cuvântului ne demonstrează că creativitatea definește un proces, un act dinamic care se dezvoltă, se desăvârșește și cuprinde atât originea, cât și scopul.

Termenul și noțiunea generică au fost introduse pentru prima dată în anul 1937 de către psihologul american G. W. Allport, care a transformat adjectivul *creative*, prin sufixare, în *creativy*, lărgind astfel sfera semantică a cuvântului, semnificând capacitatea de a produce noul.

Conceptul de creativitate este interpretat diferit de către cercetătorii care s-au ocupat de această problemă. Particularitățile atribuite creativității ilustrează cel mai bine această diversitate: original, nou, adecvat, neobișnuit, relevant, valoros, armonios, transformat, condensat, spontan. Fiecare dintre aceste atribute cuprinde astfel un aspect parțial, care poate fi raportat la personalitatea creativă, la produsul sau procesul creativ. Creativitatea se poate defini ca un complex de însușiri și aptitudini psihice care, în condiții favorabile, generează produse noi și de valoare pentru societate. Produsele creației pot fi reprezentări artistice, teorii, idei, tehnologii etc.

Creativitatea este deci o disponibilitate, o potențialitate a personalității. Creația este manifestarea acestei disponibilități în condiții prielnice, transformarea în act a unei potențialități.

Creativitatea poate fi definită ca activitate în care sînt combinate toate funcțiile psihice ale persoanei (intelectuale, afective și volitive), conștiente și inconștiente, native și dobîndite, de ordin biologic, psihologic și social, implicate în producerea ideilor originale și valoroase.

Omul este, așadar, nu numai o ființă reactivă, ci – prin excelență – și o ființă creativă, mobilizîndu-și eforturile pentru a transforma lumea și pe sine. Creativitatea a constituit și constituie condiția necesară a progresului cunoașterii, a evoluției lumii. De aceea, fenomenul creației i-a fost specific omului din cele mai vechi timpuri. Însă cercetările în această direcție se întreprind abia din secolul al XIX-lea. Prima încercare de a studia aptitudinile omului de geniu este considerată lucrarea lui F. Galton *Hereditare Genius*. Creativitatea devine o problemă de maxim interes pentru psihologie în secolul al XX-lea, la aceasta contribuind – după cum subliniază Al. Roșca –, pe de o parte, modificarea concepției despre rolul creativității în determinarea capacităților umane, în sensul atribuirii unui rol tot mai însemnat influențelor social-edu-

cative, iar pe de altă parte – citîndu-l pe J. Samarin – „*dezvoltarea impetuoasă a științei și tehnicii*”.

În selecția capacităților și orientarea profesională F. Ștefănescu-Goangă (1933) arată că: „*Niciodată în trecut n-a fost o cerință mai mare, mai impetuoasă, mai adînc simțită de oameni superiori, de capacități remarcabile, în toate domeniile activității umane și la toate popoarele, ca în timpurile noastre, pentru că niciodată ca astăzi omenirea n-a avut probleme atît de numeroase, atît de vaste, atît de grele și de încurcate, ce trec cu mult prea mult peste puterile oamenilor înzestrați cu o capacitate mintală obișnuită. În astfel de împrejurări nu e de mirare că fiecare popor, conștient de menirea sa, face cele mai mari eforturi să producă un număr cît mai mare de oameni eminenți, cu aptitudini superioare și în toate ramurile activității umane*”.

Creativitatea este, în esență, o activitate psihică complexă a individului în vederea realizării noului sub diferite forme: teoretică, științifică, tehnică, socială etc., cu scopul de a releva aspecte deosebite, necunoscute ale realității, de a elabora căi și soluții originale de rezolvare a problemelor și a le exprima în forme personale inedite.

În concluzie, creativitatea va apare drept:

1. un *atribut* (de exemplu, atributul unor aptitudini speciale în general, al imaginației în special);
2. o *capacitate* (de a găsi soluții ingenioase la o problemă);
3. o *facultate* (respectiv, facultatea psihică ce face posibilă creația ca proces psihic și ca act material, prin care se obiectivează opera finită; facultatea spiritului de a reorganiza elementele câmpului de percepție într-o formă originală; facultatea de a introduce în lume un lucru nou);
4. o *funcție* (funcția sau aptitudinea inventivă a imaginației);
5. o *premisă* (premise creației ca proces);
6. o *formă* (forma superioară a activității umane);
7. o *trăsătură* (trăsătura personalității înconjurată, animate sau inhibitate de „anumite” împrejurări și situații ale vieții);
8. un *ansamblu unitar de factori subiectivi și obiectivi* (acei factori care duc la realizarea de către persoane sau de către grupuri a unui proces original și de valoare);
9. o *forță* (se are în vedere forța creatoare);
10. un *fenomen general-uman* (fenomenul de adaptare la diferite situații, dar și de actualizare a capacităților potențiale);
11. o *treaptă* (cea mai înaltă treaptă a inteligenței);
12. un *proces* (cum ar fi procesul de rezolvare a problemelor, de modelare a unor idei sau ipoteze, de testare a acestora și de comunicare; se

sprijină pe capacitatea tuturor de a stabili relații între experiențele anterioare nelegate între ele, pe baza cărora apar – sub forma unor scheme de gândire – experiențe, idei sau produse noi);

13. o *activitate* (activitate creatoare sau de soluționare a problemelor, caracterizată prin noutate, persistență și dificultate în formularea problemei, activitatea care duce la un produs nou de valoare pentru societate);

14. o *caracteristică* (anume caracteristica generală a activității umane, a activității de realizare a unor bunuri materiale).

În concepția cea mai largă, creativitatea este capacitatea omului de a da naștere unei noi realități, de a institui valori noi pe terenul celor existente sau pe tărâmurile inedite.

Abordarea creativității s-a făcut în moduri diferite. În literatura de specialitate există o multitudine de definiții ale termenului. Astfel, J. Moreno este cel care propune termenul de *creativitate*, desemnând prin aceasta „*facultatea de a introduce în lume un lucru oarecare nou*”.

După M. Stein, „*creativitatea este procesul care are drept rezultat un lucru nou accentuat ca justificabil, util sau satisfăcător de către un grup într-un anumit timp*”.

J. V. Haefele și G. F. Kneller o definesc drept „*arta de a efectua combinații noi*”.

După G. Aznar, creativitatea este „*aptitudinea de a produce soluții noi, fără a utiliza un proces logic, ci stabilind raporturi noi, îndepărtate între fapte*”.

În perspectivă metodologică, prin *creativitate* se poate înțelege „*acea aptitudine mentală de reorganizare, de rearanjare în mod original și susceptibil de a conduce la o mai bună priză asupra realului, a câmpului cunoștințelor; o reorganizare, o rearanjare a ceea ce alcătuiește zestrea mentală, cultura intelectuală a fiecărui individ*” (St. Georgescu, 1972).

Din altă perspectivă, „*creativitatea este înainte de toate un proces care duce la un anumit produs*” (Al. Rosca, 1967).

A. Drevet și A. Moles susțin că actul creator poate fi considerat o serie de operații intelectuale simple, a căror natură și legi de succesiune trebuie determinate.

După Z. Pietranski (1971), esența creativității constă în reorganizarea experienței anterioare și în construirea unor noi modele din vechile elemente de cunoaștere.

În prezent, există o mare diversitate de abordări ale creativității. I. Taylor a pus în evidență mai bine de o sută de definiții. Bogăția de opinii în definirea

creativității nu este o deficiență, ci un fenomen obiectiv generat de stadiul incipient al cercetărilor în această problemă.

14.2. Perspectivele de abordare a creativității

Creativitatea este o capacitate complexă, care face posibilă crearea de produse reale sau pur mentale, constituind un progres în plan social.

Componenta principală a creativității este **imaginația**, dar creația de valoare reală mai presupune și o **motivație**, o **dorință de a realiza ceva nou**, ceva deosebit. Și cum noutatea, azi, nu se obține cu ușurință, o altă componentă este **voinea**, perseverența în a face numeroase încercări și verificări.

După cum am menționat deja, conceptul de creativitate este abordat din 5 perspective (*figura 14.1*) – 5 P:

- ca potențial
- ca proces
- ca produs
- ca preajmă
- ca psihoterapie.

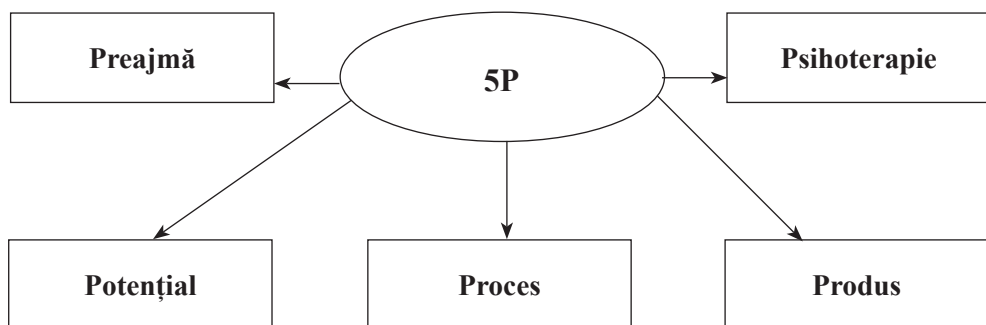


Fig. 14.1. Perspective de abordare a creativității

Potențialul creativ

Atunci când este adus în discuție potențialul creativ, specialiștii evidențiază în primul rând calitățile gândirii creative, și anume: *fluiditate*, *flexibilitate*, *originalitate*, *elaborare* și *sensibilitate la probleme*.

1. **Fluiditatea** constă în bogăția, ușurința, rapiditatea stabilirii de asociații; debit verbal, ideativ, expresiv. Ea poate fi:

- *ideațională* – cantitatea de idei, cuvinte, titluri, fraze, răspunsuri elaborate de persoană;

- *asociativă* – cantitatea de asocieri, relații, analogii, similaritate, sinonime;
- *expresională* – cantitatea de noi expresii, idei care să se potrivească într-un sistem; propoziții, întrebări;
- *verbală* – cantitatea de cuvinte produse într-o unitate de timp; cuvinte care au aceleași sufixe sau prefixe.
- *figurală* – cantitatea de desene pe o anumită temă.

Fluiditatea asigură numărul mare de răspunsuri bune.

2. **Flexibilitatea (plasticitatea)** constă în modificarea mersului gândirii, capacitatea de a trece de la o categorie la alta; abilitatea de redefinire, revizuire a punctelor de vedere.

3. **Originalitatea** este producerea unor soluții noi, rare statistic în cadrul comunității în care au fost emise (ingeniozitatea este originalitatea metodei de rezolvare).

4. **Elaborarea** constă în luarea în considerație a cât mai multor implicații și consecințe.

5. **Sensibilitatea la probleme** este abilitatea de a descoperi noul în ceea ce este vechi, de a delimita probleme creative în mediul cunoscut.

Managerii își pot stimula și dezvolta potențialul creativ prin antrenament, precum și prin rezolvarea creatoare a problemelor instituției. Alături de potențialul creativ, psihologii descriu și personalitatea creativă la care potențialul se manifestă în conduite și comportament (vezi anexa 19). Ei trebuie să cunoască etapele procesului creator, metodele și strategiile creativității.

Procesul creator

S-a constatat că etapele procesului creator sînt aproximativ aceleași în toate domeniile. Modelul cel mai vehiculat și cel mai simplu a fost elaborat de G. Wallons și cuprinde 4 etape:

- prepararea (pregătirea)
- incubația
- iluminarea (inspirația, intuiția)
- verificarea.

Aceste stadii vor fi descrise în următorul subcapitol.

Produsul creativ

Orice produs creativ se finalizează cu un produs care, pentru a fi considerat creator, trebuie să posede următoarele calități: noutate, originalitate, utilitate.

Preajma (mediul)

Creativitatea este abordată și din perspectiva cerințelor și solicitărilor din mediile intern și extern. Pe de o parte, există trebuința de actualizare a potențialului creativ (presiuni interne) – „*Sîntem născuți pentru a învinge prin creativitate*” –, precum și presiuni și probleme exterioare, ce vin din mediul de viață al omului și cer rezolvare creatoare. Totodată, calitățile și condițiile nivelului în care omul își desfășoară activitatea pot facilita sau inhiba manifestarea creativității.

Psihoterapia prin creativitate

În ultimii ani, studiile asupra creativității individuale și de grup au relevat valențele curative ale metodelor de creativitate (M. Caluschi, 2001), activitatea într-un grup creativ/creator avînd ca efect specific reducerea barierelor interne ale creativității. Aceste valențe terapeutice ale strategiilor și metodelor de creativitate sînt puse în valoare de psihoterapiile de esență umanistă, experimentală (Iolanda Mitrafan, 1999; Guyonnand, 1997), pe care le utilizează în ședințele cu clienții.

Managerii care își însușesc modelele și metodologia creativității și le aplică în activitatea de conducere vor beneficia și de efectul lor terapeutic, vor simți la nivelul propriei personalități și al întreprinderii efectele pozitive ale realizării personale prin creativitate.

14.3. Rolul creativității. Necesitatea promovării creativității managerului

Fie că este în cauză conducerea unei instituții sau organizații, fie că este vorba de dirijarea de sine, omul implicat în acest proces are nevoie de creativitate de nivel supramediul, pentru a atinge eficiența și performanța. Această cerință presupune cunoașterea propriului potențial creativ, stimularea, deblocarea, exersarea și dezvoltarea lui prin antrenament individual și/sau de grup, manifestarea în comportamentul managerial.

Procesele de informatizare, globalizare și schimbare accelerată ce au loc la nivelul societății actuale cer accentuarea laturii creative a managementului care, de fapt, înseamnă promovarea în funcții de conducere a unor manageri foarte buni specialiști, cu potențial creativ-inovator, capabili de un comportament cu o puternică determinare inovatoare.

Adaptarea organizațiilor la economia de piață presupune, așa cum arată specialiștii (Niculescu O., 1997; Pruteanu G., Munteanu V., 1998), schimbări

profunde în domeniul managementului, printre care trecerea la un management creativ-inovator este o cerință de esență. De asemenea, așa cum sublinia Armenia Androniceanu (1998), gradul ridicat de complexitate a problemelor în procesul tranziției va determina managerii instituțiilor să-și constituie grupuri creatoare și o echipă managerială creativă, capabilă de un management științific creativ-inovator. Deci, accentul se pune pe promovarea formării comportamentului managerial creativ, a managerului inventator, capabil de excelență și performanță.

Creativitatea este necesară ori de câte ori trebuie de inovat ori de introdus o schimbare originală într-o situație. Nevoia de a crea poate fi determinată de existența unei disfuncții (există o problemă reală), dar și de dorința de a progresa, de exemplu, fără a exista disfuncții reale, pentru a întări poziția în raport cu concurența, din spirit de competiție.

Există trei mari familii de aplicații ale creativității:

- 1) crearea, invenția, inovația;
- 2) rezolvarea problemelor;
- 3) optimizarea a ceea ce există.

Creativitatea este necesară pentru cei care vor sau au de îndeplinit cel puțin una din aceste trei misiuni, dar și pentru toți cei ce vor să aibă putere asupra derulării propriei lor existențe.

În funcție de circumstanțe, creativitatea este diferită:

- artistică sau tehnică;
- intelectuală sau aplicată;
- ameliorare sau creație pură;
- generalizare sau creație nouă;
- descoperire / cercetare;
- idee nouă sau asocierea a două idei cunoscute;
- modestă sau grandioasă.

Treptat, stimularea creativității devine metoda de rezolvare a crizelor, de implementare a schimbărilor, de răspuns la rămânerile în urmă ale unor țări față de altele, ale unor întreprinderi față de altele. Pentru întreprindere sînt foarte importante inovațiile în domeniul produselor și tehnologiilor, dar nu trebuie deloc neglijate inovațiile în alte departamente – sisteme informaționale, structuri organizatorice, procedee decizionale etc.). Pe plan mondial, se manifestă tot mai accentuat tendința de proliferare a acestora din urmă, ceea ce duce la optimizarea activităților în cadrul întreprinderilor.

În SUA, tehnicile creative au fost în mod original imaginate de ingineri pentru ingineri. În Europa continentală, părinții creativității au fost responsabili de marketing care, prin temperament și prin funcție, au descoperit îna-

intea altora beneficiile care pot fi obținute rapid prin utilizarea metodelor neconvenționale.

Lansarea unui nou produs înaintea altora, găsirea celei mai ingenioase modalități de a evidenția avantajele lui, dinamizarea echipelor de cercetare și dezvoltare, mobilizarea forțelor de vânzare – iată obiectivele care au demonstrat rentabilitatea investițiilor în domeniul creativității și au permis practicienilor să-și consacre energia cercetării metodologice.

Funcția de resurse umane a fost mult timp reticentă. Pînă nu demult, ea a investit mai degrabă în menținerea pozițiilor decît în valorizarea resurselor și gestiunea schimbării. Din cauza crizei, situația a evoluat considerabil și abordarea creativă a căpătat titlu de noblețe. Pînă la urmă, direcțiile generale au început să se detașeze și să accepte necesitatea creației. După triumful informaticii, distribuit asupra sistemelor centralizate, s-a reușit, de asemenea, dezvoltarea unei organizări fondate pe inteligență și creativitate.

Modelul capetelor ce gîndesc și al membrilor care execută și-a arătat limitele: organizația, societatea de astăzi au nevoie de toate talentele, fără excepție. Rămîne problema coordonării lor.

La mijlocul anilor '50 ai secolului trecut, John Paul Guilford, președintele Asociației Psihologilor din SUA, a primit de la guvernul federal misiunea capitală și un buget respectiv pentru a defini precis natura creativității și mijloacele concrete de educare și dezvoltare. Cercetarea sa s-a sprijinit pe abordarea științifică a metodei experimentale a lui Claude Bernard. El a început prin a constitui două eșantioane, fiecare a cîte un milion de persoane. Primul includea creatori recunoscuți aparținînd diferitelor discipline: tehnice, științifice, artistice, literare; al doilea era compus din simpli reprezentanți ai populației SUA.

O importantă serie de teste au fost administrate atît unora, cît și altora. Analiza factorială a condus la concluzii care determină serioase mutații în cadrul civilizației industriale:

- toți oamenii, fără excepție, posedă un enorm potențial creativ. Problema este că numai unii îl utilizează. Majoritatea nu au nici măcar ideea că l-ar putea exploata;
- potențialul creativ este independent de sex, vîrstă, rasă, origine socială;
- potențialul poate fi trezit și dezvoltat la orice vîrstă printr-o pedagogie corespunzătoare.

Pornind de la această ultimă constatare, americanii au creat *Fundația pentru educație creativă*. Constituită în 1954 cu ajutorul cedării titlurilor de autor ale lui Osborne și sub protecția Colegiului de Stat din Buffalo, ea a fost

și este locul de întâlnire a tuturor oportunităților și experiențelor teoreticienilor și practicienilor lumii.

Pe lângă revista trimestrială *Journal of Creative Behaviour*, fundația organizează în fiecare an o întâlnire internațională unde afluența este ca la un pelerinaj. Cercetători, studenți, militari, înalți funcționari, preoți și rabini, asistenți sociali, medici, arhitecți, artiști, industriași, pensionari, autori de best-sellere și persoane neavizate, americani, precum și alte naționalități – sînt cu toții prezenți.

Pornind de la această Mecca Occidentală, creativitatea migrează către toate continentele planetei. În majoritatea cazurilor, modelele de aici au fost preluate în Germania, Anglia, India, Franța etc.

14.4. Nivelurile și fazele creativității

Creativitatea se manifestă totdeauna într-o activitate oarecare, dar rareori un om este creator în mai multe domenii de activitate, atît din motivul că dispozițiile și capacitățile aceluiași om nu sînt egale între ele, cît și pentru că afirmarea în orice domeniu necesită, adeseori, o pregătire îndelungată, anumite condiții social-educative favorabile.

I. A. Taylor distinge, pe baza analizei valorii produselor creative, cinci niveluri ierarhice de creativitate.

Primul nivel îl constituie **creativitatea expresivă**. Exemplu de creativitate expresivă sînt desenele spontane ale copiilor. Caracteristicile acestor produse, prin extensie – ale creativității expresive, sînt nu abilitatea, originalitatea, claritatea, valoarea, ci spontaneitatea și libertatea de expresie. Se consideră, pe de o parte, că, cu cît mai mult se oferă copilului posibilitatea de a fi spontan și indiferent, cu atît mai creator va fi mai tîrziu, iar pe de altă parte, că sînt deosebit de dăunătoare pentru dezvoltarea creativă a copilului aprecierea critică a desenelor acestuia (că nu ar semăna cu nimic, că n-ar fi colorate adecvat, că n-ar avea proporții corespunzătoare etc.).

Al doilea nivel îl constituie **creativitatea productivă**. În acest stadiu, individul, însușindu-și anumite informații și tehnici, a ajuns la un nivel nou de îndemînare și de realizare a unui produs științific sau artistic finit. Acum se remarcă tendința spre restrîngerea și controlarea jocului liber și spre dezvoltarea unor tehnici, a unor priceperi necesare producerii de lucruri finite.

Al treilea nivel este **creativitatea inventivă**. Ea constituie ingeniozitatea acțiunii cu materiale, tehnici, metode. Creativitatea inventivă implică flexibilitatea în perceperea de relații noi și neuzuale între părți anterior separate.

Această formă nu contribuie, însă, direct la elaborarea de idei fundamentale noi, care sînt produsul unei creativități de ordin superior, ci doar la o nouă utilizare a unor elemente vechi.

Al patrulea nivel – creativitatea inovatoare – este întîlnit la un număr mai restrîns de persoane. Acest tip de creativitate implică modificarea semnificativă a principiilor care stau la baza unui întreg domeniu al științei, artei etc. și necesită o remarcabilă aptitudine de conceptualizare abstractă. Realizarea acestei performanțe este posibilă atunci cînd principiile fundamentale sînt înțelese la un nivel care să permită o transformare fundamentală, o îmbunătățire prin modificare, o inovație.

Al cincilea nivel – creativitatea emergentă (impredictibilă) – este cea mai înaltă și cea mai rară formă. În acest caz, sînt dezvoltate, la nivelul cel mai abstract și mai profund, principii sau ipoteze cu totul noi, în jurul cărora se dezvoltă noi școli.

I. A. Taylor menționează că persoanele cu un nivel superior de creativitate nu parcurg, obligatoriu, toate nivelurile.

La creativitate contribuie toate procesele psihice, începînd cu senzațiile și percepțiile și terminînd cu afectivitatea și voința. Este, deci, o proprietate a întregului sistem psihic uman, care se prezintă ca un laborator ce prelucrează informația astfel încît ajunge să elaboreze noi modele cognitive și imagistice. M. Golu pune creativitatea în raport cu emergența sistemului psihic uman (SPU).

În psihologia românească se cultivă *modelul bifactorial al creativității*, prin care este explicată emergența SPU. Cele două categorii de factori sînt:

a) *Vectorii*, termeni prin care sînt reunite toate stările și dispozitivele energetice ce incită la acțiune și raportare preferențială, și anume: necesitățile, motivele, scopurile, înclinațiile, aspirațiile, convingerile și, sintetic, atitudinile caracteriale;

b) *Operațiile* și sistemele operatorii de orice fel. Observăm că vectorii, ca energizori cu un anumit sens, așa cum se divid în pozitivi și negativi, de atracție, incitație sau respingere și frînare, tot așa se divid în creativi și noncreativi (sau prea creativi). Favorabile creativității sînt *necesitățile de creștere*, de perfecționare și de performanță, în opoziție cu necesitățile homeostazice, strict utilitare; *motivația intrinsecă* de implicare în acțiune, pentru plăcerea acțiunii, din înclinație sau interes cognitiv, în opoziție cu motivația extrinsecă, indirectă, cu influențele ei constructive și presante; *aspirațiile superioare*, care facilitează drumul spre performanță, față de aspirațiile de nivel scăzut, care nu permit o valorificare optimă a propriilor posibilități. La nivelul personalității, se dovedesc a fi creative *atitudinile nonconformiste* (epistemică și pragmatică) față de atitudinile conformiste și convenționaliste.

În mod asemănător, operațiile se împart în categorii de operații rutiniere, automatizate, cuprinse în programe algoritmice și care nu sînt generatoare de noi idei, deci nu aduc contribuții creative notabile, precum și sisteme operatorii deschise de tip euristic, ca să nu mai vorbim de formulele logice noi și de repertoriile nelimitate ale procedeeleor imaginației, care sînt direct orientate spre descoperire și invenție și de la care se așteaptă efecte creative majore. Vectorii sînt cei care declanșează, selectiv, ciclurile operatorii și se pilotează într-un anumit sens. Dacă un student dorește doar să înțeleagă bine tema și să poată răspunde, el nu obține decît un efect de gîndire reproductivă. Dacă un alt student este incitat de curiozitate științifică și dorește să găsească răspunsuri la unele întrebări, ajungînd să formuleze și anumite probleme în legătură cu textul respectiv, el poate, după ce recurge la mai multe variante interpretative, să realizeze unele performanțe de gîndire productivă sau creatoare.

În ordinea celor arătate, creativitatea nu este altceva decît interacțiunea optimă dintre vectorii creativi și operațiile generative.

La nivelul personalității, se constituie blocuri între vectorii atitudinali și acele sisteme de operații pe care le-am numit *aptitudini*. Sînt organizări sau structuri care au sau nu efecte creative. Aceste structuri fac parte dintr-un stil de acțiune, cunoaștere și realizare a subiectului, care poate fi, în proporții variabile și după sectoare specializate, mai mult sau mai puțin creativ.

Creativitatea, considerată o structură de personalitate, este, în esență, interacțiunea optimă dintre atitudinile predominant creative și aptitudinile generale și speciale de nivel supramediu și superior. Nu este suficient, deci, să dispui de aptitudini, dacă nu sînt orientate, strategic, prin motivație și atitudini spre descoperirea și generarea noului cu valoare de originalitate. Faptul acesta a fost constatat experimental prin testarea la aceleași persoane a inteligenței generale și a altor aptitudini, a motivelor și atitudinilor creative, precum și a performanțelor creative în genere. S-a dovedit că doar aptitudinile nu sînt suficiente. Există persoane foarte inteligente, dar prea puțin creative, întrucît nu au interes de a cunoaște; vor să fie exacte, dar nu sînt incitate spre aventurile fanteziei și sînt, în genere, conformiste și conservatoare. În schimb, prezența vectorilor creativi este de natură să producă efecte creatoare remarcabile și la persoane care nu dispun de aptitudini extraordinare.

Cele mai importante aptitudini creative sînt:

1. Încrederea în forțele proprii și dorința puternică de autorealizare.
2. Interesele cognitive și devotamentul față de profesia aleasă, care se includ, esențial, în sensul și scopul vieții.
3. Atitudinea antirutinară, menită să incite la analiza critică a experienței și să deschidă calea unor noi experimentări.

4. Cutezanța în adoptarea de noi scopuri neobișnuite și îndepărtate și asumarea riscurilor legate de îndeplinirea proiectelor dificile și curajoase.
5. Perseverența în căutarea de soluții și în realizarea proiectului planificat, revizuirea și optimizarea lui permanentă.
6. Simțul valorii și atitudine valorizatoare, care duc la recunoașterea deschisă a valorii și la afirmarea onestă și demnă a valorii proprii.
7. Grupul atitudinilor direct creative, constând din simțul noului, dragostea și receptivitatea pentru tot ce este nou și respectul față de originalitate, cultivarea consecventă a originalității, mai ales a aceleia ce se corelează cu o valoare socială și umanistă superioară.

Creativitatea este un fenomen deosebit de complex, dar deloc misterios și nici nou, fiind cognoscibil. Cercetările sînt diferite și progresele lente; totuși, numeroase date semnificative au fost deja obținute.

Unii savanți deosebesc două laturi ale creativității: obiectivă și subiectivă. Din punctul de vedere al aspectului obiectiv, creativitatea se determină prin produsul său final care poate fi o invenție, o descoperire științifică, o operă de artă etc. Deși nivelul produsului creat poate fi foarte diferit, cele două cerințe menționate mai înainte – noutatea și valoarea – pentru societate sînt obligatorii.

Deoarece în sens mai larg creativitatea se referă și la activități prin care se obțin rezultate ce sînt noi doar pentru individul dat sau pentru persoanele din mediul său imediat, însă au fost obținute în mod independent, aspectul subiectiv se extinde și la aceste activități, deși produsul final nu poate fi socotit creator.

Într-un act creator, proporția de creație față de punctul de plecare, relația dintre nou și cunoscut, dintre originalitate și adaptare poate fi foarte diferită, de aici și nivelul diferit al produselor create. Creația caracterizată atît printr-o valoare excepțională pentru societate, cît și printr-o originalitate maximă este socotită, de obicei, genială.

Pornind de la analiza unor date comunicate de creatori, mai ales în artă și știință, sau de la analiza efectuată de unii cercetători – de exemplu, Helmloltz, Poincaré ș.a. – a propriului lor proces de creație, precum și de la unele observații ale procesului de creație în variate condiții, inclusiv în cele de laborator, un șir de savanți (G. Wallas, G. Patrik, J. E. Eindhoven etc.) au încercat să stabilească fazele actului creator. Mai frecvent sînt menționate următoarele patru faze:

1. Preparația
2. Incubația

3. Inspirația sau iluminarea
4. Verificarea sau revizuirea.

Unii cercetători sînt de părerea că aceste stadii se suprapun în așa măsură încît ar fi mai nimerit să fie numite *procese*.

1. **Preparația** constă în investigarea multilaterală a problemei, familiarizarea cu natura problemei și cu metodele de rezolvare adecvate. Această primă etapă, deosebit de complexă și deseori decisivă pentru finalizarea procesului creator, se constituie, la rîndul său, dintr-o succesiune de 4 subetape (după J. Rousman și J. Haefele):

- a) De sesizare a problemei;
- b) Analitică, ce constă în analiza și definirea problemei;
- c) De acumulare, adică culegere a materialului de lucru;
- d) Operațională, care constă în lucrul efectiv, în formularea de ipoteze, în încercarea de restructurare a materialului și în schițarea primelor soluții.

Să analizăm aceste 4 subetape.

a) **Sesizarea problemei**. Orice proces de creație începe printr-o conștientizare a problemei și este marcat de o stare difuză de excitație sau de o suspenție imaginativă care precede generalizările inductive. Această stare înseamnă descoperirea unei lacune în teoriile sau construcțiile ideative existente. Sesizarea problemei implică participarea unor aptitudini speciale: sensibilitatea la probleme (J. Guilford), sensibilitatea la implicații (R. S. Shapiro), sensibilitatea pentru deviațiile de la normal (J. Jewkes), capacitatea de a percepe situațiile-problemă structural incomplete, de a sesiza deficiențele într-o anumită structură. Descoperirea științifică nu pornește, de regulă, de la teorie, ci de la sesizarea unei nevoi, a unei lacune sau verigi mai slabe într-o structură. Premisa descoperirii unei probleme rezidă în interesul, în preocuparea intensă a creatorului într-un anumit domeniu, în spiritul de observație și de orientare al acestuia într-o anumită direcție. Sesizarea problemei generează o stare de îndoială, de mirare (J. Dewey), o tensiune internă, un conflict conceptual (D. Berlyne), care devine mobilul activității de analiză și căutare a soluției.

b) Subetapa **analitică**. Problema odată sesizată devine obiectivul unei minuțioase analize, imprecise la început. Problema este ulterior intelectualizată și formulată în termeni clari. În această etapă sînt solicitate, mai ales, abilitățile evaluative și cele mnemonice (Guilford); abilitățile evaluative contribuie la separarea esențialului de neesențial și la formularea clară a problemei. Premisa selectivității o constituie cunoașterea temeinică a domeniului respectiv, operarea facilă cu un bogat material informațional. Deosebit de utile sînt și abilitățile mnemonice: cu cît individul posedă mai multe cunoștințe într-un

anumit domeniu, cu atât mai mare va fi numărul de scheme de prelucrare și de integrare a informației de care dispune și, respectiv, cu atât mai mari vor fi șansele lui de a elabora răspunsuri originale.

c) Subetapa **de acumulare**. După ce problema a fost clar definită, începe culegerea informației necesare pentru soluționarea ei. Cantitatea și natura materialului acumulat depind de activitățile de evaluare și de selecție, de percepția și atenția creatorului. În această subetapă, atenția distributivă trebuie combinată cu o concentrare maximă, câmpul larg al atenției asigură receptivitatea sporită la orice informație care ar putea furniza date în legătură cu problema respectivă, iar concentrarea atenției asigură menținerea permanentă în câmpul preocupărilor a temei de studiu concrete (C. W. Taylor și J. Holland). Acumularea unei informații cât mai variate este favorizată de atitudinea deschisă, flexibilă și afirmativă față de bogăția și complexitatea lumii înconjurătoare, de receptivitatea și deschiderea față de universul problematic respectiv.

În subetapa de acumulare a materialului se fac și primele încercări de prefigurare a soluțiilor posibile, dar fără a se ajunge la o soluție definitivă. Activitatea normală însă poate fi blocată sau tulburată de dorința de a fi exhaustiv, de superficialitate, prea multă sau prea puțină încredere în sine, selectivitate redusă, neacumularea materialului etc.

d) Subetapa **operațională**. După ce problema a fost formulată, începe activitatea de căutare mentală a soluției (J. Haefele, A. Crosby). În cadrul acestei subetape se îmbină aspectele gândirii convergente, sistematice și intuitive. Primul aspect reprezintă gândirea logică și rațională, cel de-al doilea – gândirea imaginativ-creativă. Premisa și condiția eficienței activității de căutare este „*familiarizarea intuitivă*” în domeniul respectiv: creatorul trebuie să fie „*în rezonanță*” perceptivă și cognitivă cu domeniul în care lucrează, să-i fie familiare structurile, conceptele și principiile (J. Bruner).

Căutarea creativă în câmpul problemei mai presupune flexibilitate, capacitate de a transforma, comuta și restructura eficient gândirea în raport cu intervenția elementelor noi; de a modifica rapid modul de abordare a unor probleme, atunci când cel anterior se dovedește a fi insuficient (Guilford, Shapiro). Procesul de căutare este favorizat de o serie de trăsături precum: rezistența la închiderea prematură a structurii (B. H. Long) sau la tendința de adoptare prematură a unei soluții; un grad de acceptare a conflictului (L. F. Daltă, A. Maslow, E. Fraum); toleranța ambiguității (Guilford, Shapiro); toleranța, chiar preferința pentru complexități perceptivă și cognitive.

Căutarea propriu-zisă este ghidată de un model intern „*vag și fluid*” al soluției. Pe baza modelului respectiv se selecționează, din masa de date ale

problemei, indicatori corecți, se „*acționează mănunchiurile adecvate de concepte*”, se găsesc direcțiile bune de lucru, se restructurează problema, se fac asociații noi (Haefele). Restructurărilor parțiale, treptate și secvențiale, proprii subetapei de căutare, optimizează progresiv corespondența dintre modelul de căutare și modelul soluției finale. Subetapa operațională de căutare mintală solicită diferite atitudini cognitive generale: originalitate, cognitivitate, fluiditate asociațională și ideatională – în toate domeniile de activitate – și diferite aptitudini speciale: cursivitate verbală și expresivă (în artele literare), flexibilitate figurală (în artele figurative și în tehnică), coerență simbolică (în știință, tehnică, muzică).

Prin trăsăturile de personalitate solicitate în această subetapă menționăm: perseverența, dorința de a găsi o soluție, nivelul înalt al aspirațiilor și motivației, energia, curiozitatea, inițiativa etc. Blocajele specifice perioadei operaționale sînt: tendința de căutare a modelelor familiare; de utilizare a unor procedee tradiționale, inefficiente în situația dată; fixitatea metodei; perseverarea pe o direcție de lucru greșită; îngustarea exagerată a cîmpului problemei; autoimpunerea unor restricții (prea multă sau prea puțină informație); acordarea unei prea mari atenții cerințelor logice; frica de eroare; adoptarea pripită a primelor soluții; supra sau submotivarea; perfecționismul sau complacerea în soluții mediocre etc.

2. **Incubația** este, de regulă (pentru că uneori se suprapune cu prepararea), etapa de așteptare în urma unei îndelungate perioade de preparare în care nu s-a găsit încă nici o soluție. Ea se situează între momentul elaborării soluției definitive – inspirația. Durata ei variază mult în timp. Caracteristică pentru perioada de incubație este permanenta revenire – inconștientă – asupra problemei și tensiunea proprie creatorului. Deși este o subetapă aparent pasivă, în care subiectul pare relaxat, datele problemei sînt „frămîntate” inconștient, creatorul este animat de dorința persistentă de a găsi soluția. Incubația este, deci, prin excelență, etapa activității inconștiente; nu numai că nu există efort conștient, dar nu există nici măcar preocupare conștientă. Problema este scoasă din cîmpul conștiinței; datele ei, soluțiile intermediare și schemele combinatorii din etapa preocupării intră într-un proces de prelucrare, prin care se pregătește apariția spontană a soluției.

Incubația este facilitată de absența interferenței cu alte structuri: creatorul trebuie să evite încărcarea subconștientului cu alte probleme nestructurate. De aceea, în perioada incubației unii savanți recomandă efectuarea unor sarcini programate, algoritmizate sau familiare, care reclamă o concentrare redusă, fără antrenarea capacităților mentale superioare (A. Crosby). Alții (L. Bruner) recomandă alternarea unei perioade de relativă detașare de proble-

mă (incubație) cu perioade de concentrare și căutare intensă (tipice subetapei operaționale), de fiecare dată punându-se accent pe alt element al problemei. Incubația este facilitată de gradul ridicat de libertate psihologică, de atitudinea mai permisivă față de propriile lucrări (A. Maslow, B. Shapiro, H. H. Aderson) și de capacitatea de a anula orice blocaje perceptiv, cognitive.

3. **Inspirația (iluminarea)** este momentul central, crucial al procesului creator. Dacă în unele cazuri se poate vorbi de creație fără reparație, incubație sau verificare, iluminarea este nelipsită, ea fiind nucleul procesului creator cel mai greu de surprins, de descris și de explicat, dat fiind natura sa inexplicabilă, deseori nesensibilă și incomprehensibilă chiar și pentru creatorul însuși. Inspirația este un moment brusc, de scurtă durată, este momentul apariției spontane a soluției, fără conștiința modului de descoperire. Însă ea se bazează întotdeauna – explicit și implicit – pe etapa de acumulare activă, de pregătire conștientă și prelucrare inconștientă; ea nu vine niciodată pe loc gol.

Iluminarea este rezultatul preparării, apărând după o anumită perioadă de incubație în care creatorul se detașează de problemă, abandonând-o și preocupându-se de altceva. Ea vine pe neașteptate, apariția ei nemaiputând fi apoi reconstituită sau descompusă în secvențe explicative discrete (H. Poincaré și I. Hadamard). Este totdeauna însoțită de bucuria frenetică a găsirii soluției și de un puternic sentiment de certitudine și ușurare.

Principalele aptitudini care favorizează iluminarea sînt: originalitatea, neconvenționalitatea, nonconformismul; independența și flexibilitatea gândirii; capacitatea de a restructura, comuta, transforma, reformula, de a identifica esențialul, de a selecta variantele optime; capacitățile de evaluare și decizionale. Fenomenele care blochează sau denaturează procesul inspirației apar sub diferite aspecte:

➤ *perceptive* – fixarea pe aparențe, neglijarea utilizării tuturor simțurilor, lipsa spiritului de observație, interpretarea eronată a fenomenelor observate în virtutea prejudecăților și așteptărilor inadecvate;

➤ *culturale* – imposibilitatea depășirii procedeelelor clasice de rezolvare, conformismul, supraaccentuarea criteriilor logice, a controlului evaluativ; încrederea prea mare, desconsiderarea funcțiilor speculative și imaginative, generalizarea pripită, încrederea exagerată în competența altora, perfecționismul și complacerea;

➤ *emoționale* – neîncrederea în forțele proprii, frica de greșeală, graba de a lua drept optimă prima idee care vine în minte, rigiditatea metodologică, supra sau submotivația, slăbiciunea afectivă, teama de dezaprobare socială (din partea familiei, prietenilor, colegilor, superiorilor), anxietatea, neliniștea speculativă, sentimentul insecurității financiare etc. (A. L. Sinberg).

4. **Verificarea** sau **revizuirea** constă în stabilirea faptului dacă ideea elaborată în etapa iluminării răspunde criteriilor de evaluare a produselor. De-seori, în această fază trebuie create metode adecvate de evaluare. Dacă crea-ția științifică se încununează cu descoperirea unor noi legi, se procedează la verificarea prin confirmarea sau infirmarea prognozelor făcute pe baza lor. În artă, în schimb, nu există infirmare sau confirmare, ci numai acceptare sau ne-acceptare. În creația tehnică, verificarea este un proces îndelungat, anevoios și laborios, în care se parcurg mai multe stadii:

- *de proiect* – desăvârșirea ideii și materializarea ei într-o soluție tehni-că reală;
- *de execuție* – materializarea fizică și aplicarea ei în laborator;
- *de experimentare* – în vederea confirmării sau infirmării ideii în toate domeniile de activitate, verificării pe plan individual îi urmează veri-ficarea pe plan social.

Conținutul verificării se compune din elaborare, revizuire și cizelare (J. Haefele). Această etapă presupune: gândire sistematică și logică, abilități eva-luative și de selecție, capacitatea de finalizare: „*procesul creativ nu este ex-clusiv imaginativ, el transcende procesualitatea imaginativă, presupunând ca-pacitatea de a converti procesele imaginative în produse creative autentice, utile și valoroase din punct de vedere social*” (Wills). În perioada verificării un rol foarte important le revine factorilor de personalitate. Indivizii creatori se disting printr-o mare rezistență la eforturi și la munca dificilă, pe care o implică verificarea ideilor prin capacitatea de a finaliza, materializa, concre-tiza ideile, prin perseverență, independență în aprecieri, încredere în sine, o puternică motivație creatoare, „*dorința de realizare*” (D. McClelland). Etapa revizuirii poate fi blocată de teama de eșec, lipsa dorinței de a duce lucrurile pînă la capăt, de a verifica o probă; de lipsa de interes, de comoditate.

Verificarea și, respectiv, confirmarea unei noi idei sînt însoțite de o suită de stări emoționale pozitive, legate de satisfacția obținută în urma îndeplinirii lucrului (R. W. Gerond).

14.5. Factorii care influențează creativitatea

Fără a fi dependentă de sex, vîrstă, origine socială, creativitatea este to-tuși influențată de ele în măsura în care mediul contribuie la aceasta. Am putea sistematiza factorii ce influențează creativitatea sub forma schemei pre-zentate în *figura 14.2*.

Factorii intrinseci persoanei

A. *Factorii biologici*

- *Sexul* își pune amprenta asupra creativității prin aceea că numărul creatorilor este net superior în rândul bărbaților decât în cel al femeilor. Acest lucru poate fi explicat prin educația diferită a fetelor încă din copilărie, prin faptul că ele pierd foarte mult timp într-o serie de sarcini utile, dar de rutină. În perspectivă, femeile pot deveni o bogată sursă de creativitate, dacă vor fi degrevate tot mat mult.

Rezultatele unui număr mare de anchete arată că, deși băieții apar superiori fetelor în ceea ce privește aptitudinile spațiale, randamentul aritmetic, comprehensiunea mecanică, fetele îi întrec totuși în ceea ce privește ușurința verbală, calculul numeric, capacitățile perceptive, memoria.

- *Vîrsta*. Fără a se stabili cu precizie o relație între creativitate și vîrsta fiecărei persoane, cercetătorii au ajuns la concluzia că oamenii sînt mai creatori între 25 și 45 de ani, acest lucru depinzînd și de domenii: acolo unde se cere mai multă imaginație decât experiență maximul creațiilor se află la o vîrstă de 25-35 de ani, iar acolo unde experiența este importantă (de exemplu, în conducere) maximul creațiilor este între 35 și 45 de ani.

- *Starea sănătății, nivelul de relaxare și stresul* sînt, de asemenea, factori ce vor influența creativitatea și îndeosebi creativitatea managerială.

B. *Factorii psihologici*

1. *Factorii intelectuali*: inteligența generală, gîndirea divergentă (flexibilitate, originalitate), sensibilitatea la diferite probleme, aptitudinea de a redefini (restructura, schimba funcția unui obiect), aptitudinea de a abstractiza, de a sintetiza, organizarea coerentă, gîndirea convergentă, memoria, aptitudinile intelectuale specifice.

Insuficiențele intelectuale acumulate în copilărie sînt în mare parte irecuperabile, fapt demonstrat, de altfel, și de copiii care au fost crescuți de animale și care nu s-au mai putut dezvolta normal.

Inteligența este determinată nu numai genetic, ci, parțial, de o alimentație adecvată (sub aspect cantitativ și bogată în proteine animale), precum și de o educație și instruire diferențiată pe vîrste, dar mai ales corelată cu coeficientul de inteligență al copilului și, mai tîrziu, al adultului.

Pentru realizarea unor performanțe creative superioare, este necesar un nivel minim de inteligență care variază în funcție de domeniul de activitate, dar un coeficient de inteligență mai ridicat nu garantează o creștere corespunzătoare a creativității. Creierul uman este instruibil, are posibilitatea învățării, dar o memorie mecanică foarte bună este deseori nefavorabilă creativității. Or,

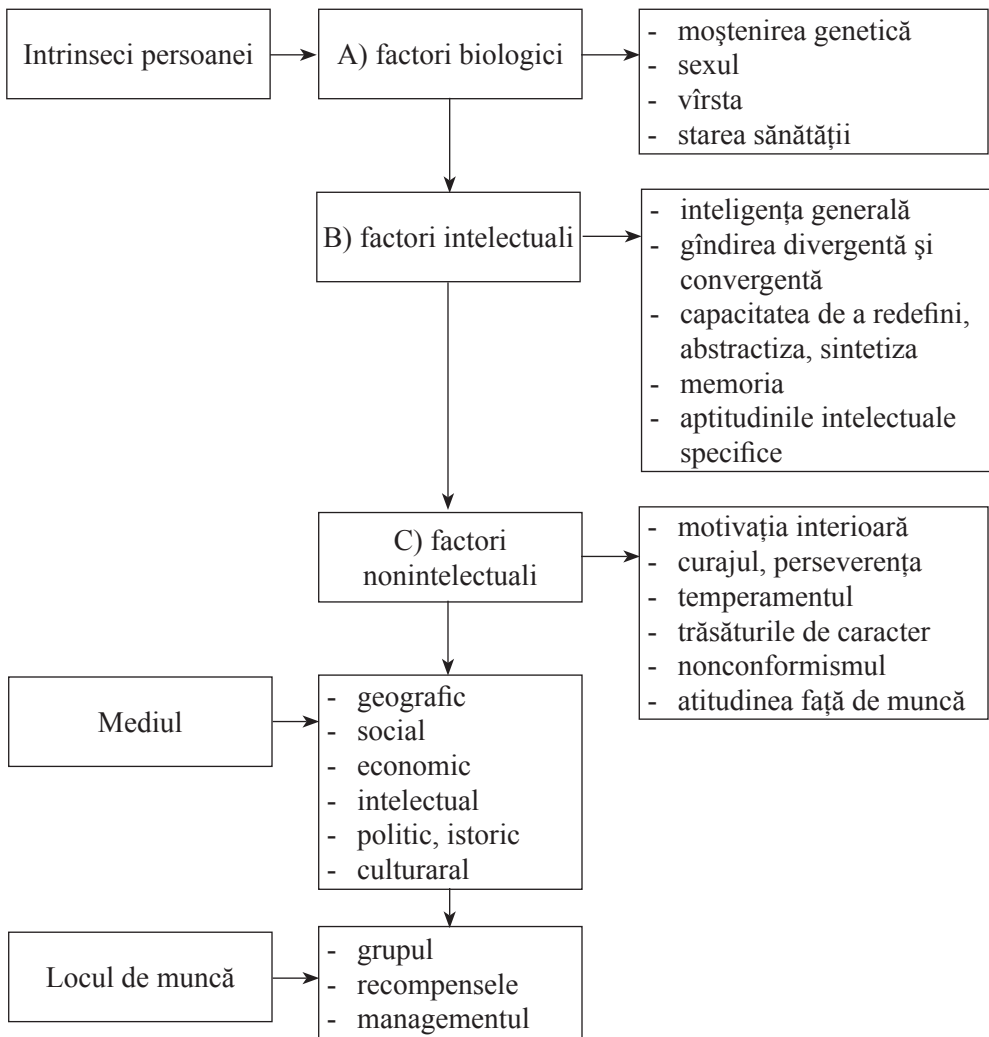


Fig. 14.2. Factorii care influențează creativitatea

tocmai acest tip de memorie este cel mai adesea dezvoltat în școli, cel puțin în învățămîntul nostru, chiar dacă însuși Mihai Eminescu, în revista *Timpul* din 25 octombrie 1878, atrăgea atenția că „*memoria nu păstrează nimic nepriceput, nerumegat, unde interesul viu și judecata copilului n-au jucat nici un rol*”.

2. *Factorii nonintelectuali de personalitate*: aptitudinile nonintelectuale (a cînta, a picta), motivația interioară; atitudinea față de muncă, curajul, perseverența, temperamentul, trăsăturile de caracter (atitudinea față de greutăți), nonconformismul sînt cei mai analizați.

- *Motivația interioară* reprezintă dorința și plăcerea individului de a investiga, căuta, dorință ce se poate reduce în timp într-un mediu ostil. Uneori înțelege greșit de cei din jur ca „dorință de afirmare” (de parvenire), face ca rezistența mediului să crească și să descurajeze pe creator.

- *Atitudinea față de muncă*: pe lângă capacitățile înnăscute (genetice), sînt necesare și cele dobîndite printr-o muncă tenace, care-i caracterizează pe creatori. Ei nu trebuie să fie însă încărcăți cu sarcini rutinare.

- *Perseverența* sau tăria de a nu renunța ușor se educă în timp, dar nu trebuie să ducă la izolări de colectiv.

- *Temperamentul* are o bază ereditară și se exprimă prin comportament. Rezistența generală la solicitări neuropsihice, mobilitatea adaptivă, încordarea sau relaxarea afectivă, impulsivitatea, explozivitatea sau echilibrul psihic, stăpînirea de sine etc. imprimă activității creatoare o formă specifică de manifestare.

Nu se poate afirma că există un anumit tip temperamental care favorizează creativitatea, ci că pentru anumite domenii sînt mai frecvente anumite tipuri temperamentale. Același tip de temperament poate determina caractere diferite, în funcție de condițiile mediului.

- *Caracterul* creatorilor este adesea caracterizat prin conștiințiozitate, abnegație, cinste, corectitudine, spirit de întruajutorare, optimism etc., trăsături formate mai ales în procesul integrării persoanei într-un sistem de relații sociale. În unele cazuri, însă, reușita unui mare creator a depins tocmai de ceea ce astăzi numim *defecte de caracter*.

- Un factor deosebit este considerat *idealul* creatorilor de a realiza bunuri folositoare omenirii, ideal ce i-a ajutat pe unii creatori să treacă prin condiții grele de viață, peste carențe privind sănătatea, făcînd uneori sacrificii enorme.

C. *Factorii de mediu (sociali)*

Se spune adesea că fiecare mediu are creativitatea pe care o merită. Toți cercetătorii în domeniu recunosc importanța creării unui mediu creativ, stimulator pentru producerea ideilor noi.

Mediul este înțeles ca un element activ, format din tot ce înconjoară subiectul creator. De cele mai multe ori este luat în considerație numai mediul social, dat fiind faptul că știința este un produs social și un cercetător depinde întotdeauna de alți cercetători.

- *Mediul cultural*: tradițiile culturale, prejudecățile și obiceiurile semenilor, operele înaintașilor, starea de spirit intelectuală, judecățile apreciative, atitudinile și modul de comportare al celor din jur vor influența întotdeauna creativitatea.

Creativitatea pornește întotdeauna de la cunoștințele existente, valorificându-le sau criticându-le.

- *Familia*, în primii ani de viață ai copilului, prin hrană, educație, echilibru poate favoriza sau nu creația. Ea este cea care poate încuraja independența intelectuală și dezbaterea de idei, fără să impună o disciplină exagerată. Pondere mare a creatorilor a provenit din familiile cu o situație economică medie sau puțin peste medie. Și pentru adulți familia reprezintă un factor de mediu cu mari influențe, oferindu-le posibilitatea să-și refacă forțele, să gândească în liniște, să poarte discuții, să primească sugestii, să fie încurajați etc. (se uită adesea că rezultatul creativ al soțului se datorează în mare parte și soției).

- *Școala* de toate gradele influențează formarea, dezvoltarea și afirmarea persoanelor creatoare (secretul japonezilor are la bază o mare cifră de școlarizare). Totodată, școala poate influența negativ creativitatea prin exagerarea rolului memoriei. Prin cursuri, dezbateri interactive cu discuții asupra unor probleme nerezolvate încă, prin provocarea spiritului critic se poate stimula potențialul creativ al viitorilor creatori (și nu oferindu-le soluții din start sau impunându-le propria opinie).

- Alți factori de mediu sînt: *stimularea morală, colectivele de muncă, recunoașterea și aprecierea, stimularea competiției, stimularea materială.*

14. 6. Condițiile desfășurării unei activități creative

Creativitatea nu reprezintă un scop în sine; fără o aplicabilitate practică ea nu are sens. Mediul propice este acela unde există sentimentul că situația actuală este nesatisfăcătoare și că este necesară o ameliorare. În acest caz, trebuie acceptați toți cei care pot contribui la schimbare. Nu poate fi exclus nici un domeniu de inovare, nici un nivel. Trebuie, de asemenea, ca obiectivele să fie realiste.

Comunicarea

Una dintre condițiile desfășurării unei activități creative, eficiente este realizarea unei bune comunicări. O comunicare anostă și superfluă plictisește și demobilizează. Inovatorul eficient este deci, prin definiție, un comunicator de prim ordin. Comunicatorul bun permanent face apel la resursele de creativitate individuale și colective, pentru eliberarea energiilor tuturor și focalizarea către obiectivele comune de succes.

Înainte de elaborarea unei strategii de comunicare, este necesară apropierea de creativitate pentru a explora așteptările, aspirațiile și reprezentările (listele mentale) ale părților prezente: conducerea și personalul: „*Oare ceea ce noi avem de comunicat este ceea ce ceilalți au înțeles?*”. Este important deci de cunoscut perfect termenul, înainte de a elabora planurile.

Coordonarea planului de comunicare trebuie să implice direct conducerea. Sesiunile creative sînt necesare pentru a transmite concluziile explorării și a stabili clar care sînt așteptările, obiectivele și mijloacele.

Punerea în aplicare a acțiunilor prevăzute în plan presupune, de asemenea, o creativitate colectivă; comunicarea nu poate fi redusă la un simplu schimb de informații. Adevărata sa finalitate este de a acționa asupra comportamentelor, de a obține implicarea maximă a fiecăruia și armonizarea eforturilor. Limitarea personalului la rolul de executant duce, în mod fatal, la mediocritate și la eșec. În viitor, executantului îi vor fi date mijloacele concrete și operaționale de a participa la elaborarea de soluții în ceea ce privește căile care vor trebui urmate.

Cîteva exemple de intervenții creative pot fi:

- crearea de produse alimentare, automobile, cosmetice, bănci, asigurări, turism, informatică; chimie;
- crearea de mărci și spoturi;
- explorarea piețelor și a segmentelor lor;
- cercetările pozițiilor și axelor de comunicare;
- studii de imagine;
- cercetarea climatului intern și a motivațiilor personalului;
- conducerea proiectelor întreprinderilor;
- elaborarea planurilor de comunicare;
- cercetările prospective și strategia organizației.

Motivarea

Motivațiile de a crea sînt de trei tipuri:

- *Nevoia* – „*Necesitatea este mama invenției*” („*Necessity is the mother of invention*”): multe mașini și produse au fost create pentru a satisface unele nevoi ale maselor sau ale unui segment mai restrîns;
- *Dorința* – „*Totul este bine, nimeni nu mi-a cerut nimic. Eu creez pentru că doresc, pentru că dacă nu exprim forța arcului ținut întins, îmi asum riscul unei implozii*” (definiția pe care Nietzsche o dă genului);
- *Contractul* – „*Eu caut și uneori găsesc, pentru că sînt plătit să fac aceasta*”.

Este evident că aceste motivații se pot combina diferit. Ele înlînesc adesea multe piedici. Gafy Becker constata: „*Controversa dintre cei care susțin că majoritatea invențiilor apar datorită dorinței fundamentale de „a cunoaște” și cei care susțin că apar datorită șanselor unor premii în bani este semnificativă mai ales astăzi, cînd se pune accentul pe investiții sistematice în cercetare și dezvoltare*”.

În literatura de specialitate se pune adesea întrebarea: „*Recunoaștere sau recompense?*” și sînt analizate inconvenientele recompenselor financiare, precum și cui și cum exprimăm recunoștințe.

Acordarea unei recompense financiare autorului ideii pare logică la prima vedere. În fapt, împart oare întreprinderile beneficiile lor cu creatorii pentru a încuraja și alți angajați să creeze? Adesea valoarea recompensei este determinată în funcție de idee. Formula cea mai utilizată este aceea de a atribui autorului ideii 20% din economiile realizate în primul an, unele întreprinderi prelungind termenul în al doilea an sau chiar pe un timp mai lung.

Inconvenientele recompenselor financiare sînt multiple:

- multe ameliorări propuse sînt dificil de evaluat (ameliorarea securității condițiilor de muncă). Astfel, pentru ideile care sînt dificil de măsurat în termeni ai economiilor directe, angajații vor primi o sumă forfetară (în SUA – între 50 și 100 de dolari, de exemplu). În acest caz, poate că angajatul ar fi preferat o recompensă intangibilă decît o sumă simbolică de 50 de dolari, care nu compensează echitabil ideea emisă;
- angajații vor căuta idei rentabile și se va renunța treptat la „micile idei” foarte necesare și utile întreprinderilor și care vin mai ușor decît „marile idei”;
- înainte de a trece la un astfel de sistem al recompenselor financiare, întreprinderea trebuie să se întrebe cît timp va putea oferi aceste recompense. Încercați să întrerupeți în mod brutal un astfel de sistem și veți vedea că nu o să mai obțineți nici o idee, angajații vă vor spune că ideile lor nu sînt gratuite;
- organizația, pentru a se putea proteja financiar, va face o estimare foarte conservatoare a economiilor. Salariatul va ignora costul punerii în aplicare a ideii, va supraestima economia și, de aici, conflictul;
- sistemul de sugestii bazat pe recompense financiare va descuraja munca în grup. Ce interes poate avea un salariat de a finaliza o idee împreună cu alte persoane, știind că va împărți și recompensa cu ele?

Pentru eliminarea acestor inconveniente, a fost elaborat un sistem *kaizen* – termen japonez ce desemnează micile ameliorări continue, ajutîndu-se unii pe alții –, acesta creînd un mediu de ameliorare continuă și încurajînd ideile și participarea tuturor angajaților.

14.7. Premisele creativității în organizație

Din analiza cercetărilor teoretice, dar și din experiențele practicii în întreprinderi rezultă că premisele creativității la nivelul organizației pot fi divizate în trei categorii:

- 1) calitatea selecției resurselor umane;
- 2) premisele social-economice;
- 3) premisele organizatorice.

1. **Calitatea selecției resurselor umane** este o premisă în realizarea nivelului dorit de creativitate în organizație, în măsura în care în momentul analizei și descrierii posturilor se va ține cont de factorii (descriși anterior) care influențează creativitatea și vor fi selectate persoanele ce corespund cel mai bine cerințelor posturilor.

De regulă, în procesul de selecție se ține cont de îndeplinirea de către candidat a celor patru criterii ale potențialului creativ (fluiditate, flexibilitate, originalitate, elaborare), dar și de alte caracteristici personale (rezultante ale acelorași factori):

- curiozitatea; cultura în general, științifică și artistică, în special;
- deschiderea către lume și către ceilalți;
- simțul observării;
- echilibrul psihosomatic;
- aptitudinile relaționale;
- respectarea și valorificarea diferențelor (a ceea ce este diferit);
- toleranța față de ambiguități și de inconsistențe;
- simțul umorului și al autoironiei;
- judecata, independența;
- sensibilitatea relativă față de puterile stabilite.

Există și creatori ce nu au simțul umorului, sînt sensibili la lucrurile pompoase și la onoruri, sînt intoleranți pînă la limita excluderii și au o sănătate deficitară, numai că ponderea lor este mai redusă.

Selectînd o persoană care ar corespunde cerințelor postului și din punctul de vedere al creativității, șansele de atingere a obiectivelor cresc considerabil.

2. **Premisele social-economice.** Necesitatea creativității este adesea rezultanta forțelor care acționează pentru schimbare:

- progresul tehnic (tehnologia avansată);
- presiunea concurenței (atingerea, depășirea);
- uzura morală accelerată a produselor (produse competitive);
- schimbările majore privind forța de muncă (forța de muncă perfecționată pe măsură).

La nivelul organizației, munca de creație este mai puțin de tip individual; cel mai des ea se desfășoară în grupuri, cercuri, colective. Grupul de creație s-a dovedit superior creației individuale în multe domenii, îndeosebi în cel al managementului.

Cadrul social existent în întreprindere, alături de condițiile economice ale acesteia, este punctul de plecare ce va condiționa desfășurarea activității creative a personalului. Pentru obiective tactice putem reuși singuri, pe când pentru obiective strategice recurgerea la grup este o resursă de care nu ne putem priva.

3. **Premisele organizatorice.** Nici un grup uman nu poate supraviețui fără conducere (*leadership*). Pe de altă parte, democrația totală este un mit, o utopie. Experții au propus demult modelul *managementului participativ*, dar acest model este limitat la elita (cadrele) din conducere. O pistă promițătoare, pe care cercetătorii au studiat-o în câteva întreprinderi-pilot, ar putea fi cea a *managementului contributiv*. Schema sa este simplă și clară: „*Eu sînt șeful, directorul și nu am nici o intenție să scap de responsabilitățile mele, nici să renunț la puterea mea de decizie. Deci, vă spun că ideile voastre mă interesează. Vă invit, vă provoc chiar să-mi prezentați observațiile voastre, analizele, criticile, propunerile, pentru a beneficia de ele. Eu mă angajez formal să ascult cu atenție și respect. Numai tăcerea și absența mă pot indispuce. De îndată ce voi avea multiplele voastre contribuții, mă angajez să le evaluez cu grijă, să le clasific și să fac o sinteză. Această muncă îmi va permite să am cea mai bună decizie posibilă. Mă angajez să v-o explic*”. Desigur, acest sistem nu este o soluție universală, dar în mod sigur nu este nici o utopie, cu condiția să fie însoțit de aplicarea principiului ajutorător care stipulează că toate problemele trebuie să fie total analizate și rezolvate de persoana care are responsabilitatea de a le rezolva. Doar în cazul când ea nu reușește, le poate transmite nivelului imediat superior sau să facă apel la un expert. Coordonarea acestui proces de creație, buna lui desfășurare depind de îndeplinirea condițiilor respective.

14.8. Calitățile managerului creativ

Este evident că nu există un tip universal de manager, cu spirit creativ, apt de a stimula competitivitatea instituției, însă s-au făcut mai multe încercări de a găsi unele caracteristici. Una dintre acestea aparține dr. Ross I. Money de la Universitatea statului Ohio (o redăm în prezentarea lui V. Feier):

1. Managerul cu spirit creativ este dispus să renunțe la un beneficiu imediat, pentru a realiza obiectivele importante.

2. Este hotărât să-și finalizeze munca chiar și în condiții nefavorabile.
3. Dispune de o mare energie pe care o canalizează spre eforturi productive.
4. Este perseverent.
5. Are capacitatea de a-și examina ideile cu obiectivitatea.
6. Are multă inițiativă.
7. Refuză să fie constrâns de mentalitate și de mediu.
8. Are multe pasiuni, este îndemnatic și interesat de multe lucruri.
9. Știe să dispună de surse nefolosite.
10. Are spirit autoritar mai dezvoltat decât alții.
11. Nu îi este teamă să pună întrebări care îi pun în evidență lipsa unor cunoștințe.
12. Este convins că, după eșecuri repetate, poate rezolva o problemă.
13. Are puterea de a se confrunta cu noi probleme, de a descoperi lucruri noi și de a face lucruri originale.
14. Nu are nici teamă, nici resentiment față de autoritate și nu este sever.
15. Este deschis și cinstit cu oamenii și le respectă drepturile.
16. Acceptă să studieze problemele și punctele de vedere ale altora.
17. Știe să inspire colaboratorilor însuflețire, curaj.
18. Este mai curînd sub influența stimulentei interne decât a dispozițiilor externe și are ambiție.
19. Cele mai mari satisfacții le obține din activitatea creatoare.
20. Consideră că fantezia și visarea nu sînt o pierdere de timp.
21. Dorește să se perfecționeze.
22. Vrea să îmbine utilul cu frumosul.
23. Își folosește intuiția pentru a soluționa problemele.
24. Este gata să asculte orice sugestie, dar o trece prin propria judecată.
25. Întotdeauna are mai multe probleme decât timpul disponibil pentru rezolvarea lor.

Calitățile unui creator ar putea fi schematizate în felul următor (*figura 14.3*):

Grupul de creativitate este adesea luat ca exemplu în cadrul analizei metodelor de creativitate; el este un ansamblu limitat de persoane (6–8) care cunosc și respectă regulile de creativitate. Ele sînt dispuse să producă idei asupra unui subiect, oferind opinii diferite prin schimburi de idei „necenzurate”, care vor servi ulterior la elaborarea de propuneri în concordanță cu obiectivele propuse. Recurgerea la un anumit grup este utilă în etapele analizei și producției, în particular în fazele divergente, cînd susținerea celorlalți incită la o mare îndrăzneală și productivitate.

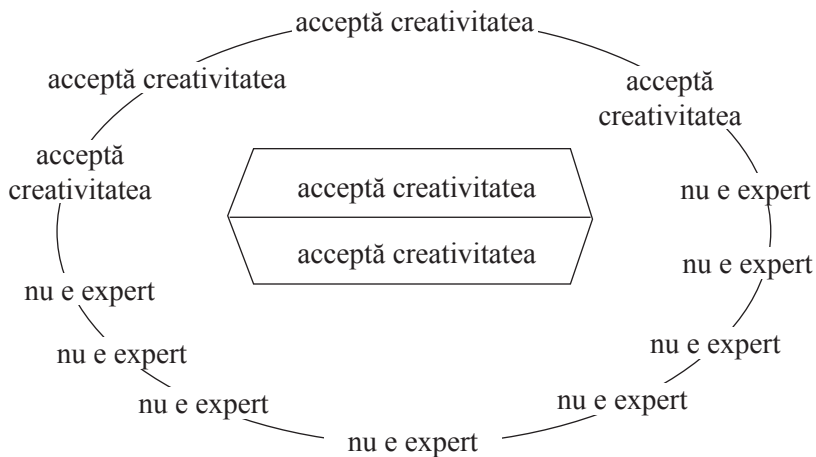


Fig. 14.3. Calitățile unui manager creativ

În etapa selectării, dacă decizia de luat se referă la mai multe persoane sau mai multe funcții, este de dorit să fie implicați reprezentanții acestor persoane în pregătirea alegerii. Aceasta va ușura tragerea concluziilor, schimbarea va fi mai ușor acceptată dacă am participat la definirea ei.

Rolul animatorului este capital, chiar și în grupurile foarte antrenate. Dirijorul într-un jazz band dă tempoul, indică prima linie melodică, simte momentul lansării soliștilor, ascultă în permanență dispozițiile și vibrațiile grupului, pentru a stimula exprimarea armonioasă a ideilor, pentru a favoriza sistematic fructuozitatea crescîndă. Are, de asemenea, misiunea de a face respectate – simplu, dar ferm – regulile jocului.

Limitele grupului. Grupul este o pîrghie de multiplicare; el nu trebuie să devină o proteză, nici o condiționare în afara căreia creativitatea individuală să se regăsească micșorată.

Riscul există, este deci crucial de a se dedica, în mod regulat, practicii personale a tehnicilor creative și mai ales revigorării încrederii în propria capacitate de analiză a problemelor și de găsire a răspunsurilor novatoare, în propria sa putere de transformare pozitivă a realității.

Pentru optimizarea creativității ar trebui respectate o serie de *reguli*:

- cunoașterea implicării persoanelor și aptitudinilor lor de a crea, pe lângă aportul competenței lor;
- cunoașterea ameliorărilor care se cer introduse prin inovare, stabilirea obiectivelor;
- păstrarea realismului în inovare – să nu se depășească nivelul realizabil;

- siguranța că produsul creației va fi exploatabil;
- crearea atât cât este oportun, fără a se rămîne în urmă, dar nici anticipînd mult nevoile.

Pornind de la premisele enunțate, pentru a stimula creativitatea, conducerea organizației ar putea lua următoarele *măsuri*:

- să creeze un bun climat de comunicare atât internă (propriul personal, compartimentul de marketing, cel de cercetare-dezvoltare), cât și externă (inventatori, instituții de cercetare, centre de creativitate), pornind de la principiul că toți oamenii posedă potențial creativ;
- să elaboreze un bun sistem de motivare (un exemplu poate fi sistemul japonez *kaizen*);
- să descopere, recruteze și selecteze persoane care să corespundă și cerințelor legate de creativitate;
- să asigure formarea și perfecționarea permanentă a personalului (cu un pas înaintea progresului tehnic);
- să asigure condiții pentru o mai bună desfășurare a muncii în grup, printr-un management adecvat (de exemplu, managementul contributiv);
- să creeze cadrul organizatoric favorabil creativității (de exemplu, cutia de idei), precum și echipe de creativitate temporare sau permanente, cum ar fi cercurile de promovare a calității;
- să se asigure că sînt folosite cele mai adecvate metode de stimulare a creativității.

14.9. Bariere în calea creativității

Sidney Shore (1990) a delimitat trei tipuri de blocaje ale creativității:

- emoționale
- culturale
- perceptive.

Blocaje de tip emoțional:

- teama de a nu comite o greșeală, de a nu părea extravagant;
- teama de a risca să fii un pionier, de a fi în minoritate;
- renunțarea pripită la prima idee, soluție care apare sau teama ori neîncrederea față de superiori, colegi, colaboratori;
- capacitatea slabă de a se destinde;
- dorința aproape patologică pentru aparenta securitate a „cunoscutului” și a „evidentului”;

- dificultatea de a schimba modul de gândire;
- dependența excesivă față de opiniile altora;
- lipsa competenței de a depune un efort susținut pentru a desfășura procesul de rezolvare a unei probleme de la identificarea ei pînă la soluționare.

Blocaje de ordin cultural:

- dorința de a se conforma modelelor sociale, dorința de apartenență;
- „conformism” la idei vechi, precum și la cele noi;
- tendința de a reacționa conform principiului „totul sau nimic”;
- prea mare încredere în statistici și experiența trecută;
- punerea pe prim-plan a factorilor practici sau economici în luarea deciziilor, ceea ce reduce timpul pentru a obține un număr suficient de idei;
- capacitatea slabă de a transforma sau a modifica ideile;
- sentimentul că tendința de a te îndoi sistematic este un inconvenient social;
- prea mare încredere în cunoștințele proprii;
- exaltarea excesivă față de spiritul grupului, ceea ce duce la conformism.

Blocaje de ordin perceptiv:

- incapacitatea de a se interoga asupra evidentului;
- incapacitatea de a distinge cauza de efect;
- dificultatea de a defini o problemă sau refuzul de a sesiza, de a releva;
- dificultatea de a structura o problemă în elemente care pot fi manipulate, dirijate;
- nepriceperea de a diferenția faptele de probleme;
- prezentarea prematură a pseudosoluțiilor la probleme care nu au fost încă definite;
- incapacitatea de a utiliza toate sensurile care ne pun în contact cu mediul;
- dificultatea de a percepe relații neobișnuite între idei și obiecte;
- incapacitatea de a defini lucrurile;
- îngustarea excesivă a punctului de vedere;
- convingerea negativă: „*Nu sînt creativ*”.

Este foarte important să înveți să detectezi natura acestor blocaje, pentru a introduce spiritul novator în grupurile și instituțiile medicale.

Factorii ce inhibă creativitatea fac obiectul a numeroase studii realizate de psihologi, sociologi și specialiști în organizarea muncii. Lista lor este

consistentă și descurajatoare, alături de blocajele sociale capabile să devină obstacole logice care condiționează indivizii: frica, aparența și ignoranța.

Ignorarea potențialului posedat este ca și cum, avînd un depozit de lingouri de aur sub parchet, alegi între a trăi decent sau a muri bogat în mister. În revanșă, există creatori spontani, persoane care știu cît sînt de creative.

Aparența este chiar mai răspîndită decît curajul și voința care au devenit, din mai multe motive, valori așa-zise de ordine și virilitate, deci cu o reputație depreciață. Psihosinteza lui Roberto Assaggioli propune o serie de exerciții destinate revigorării voinței.

Frica este obstacolul cel mai grav care are rădăcini profunde în direcția emoțională. Copilăria noastră individuală a fost jalonață de frici imaginare, copilăria umanității a avut frici reale: arbitrarii, violența, epidemii, foamete etc.

Avantajul situației actuale – criză, cum îi spunem – este acela că „*nu avem de ales decît între securitatea de a nu schimba și insecuritatea de a inova*”.

Astăzi nu există risc mai mare decît de a refuza schimbarea. Dilema se rezumă deci la două variante:

1. Alegem riscul de a accepta pasiv schimbarea decisă de alții în locul nostru.
2. Alegem riscul de a fi coautori ai schimbării.

Bariere pot fi, de asemenea, frica de ridicol, dar și refuzul de a sugera tot ce este interzis de morală, obiceiuri, bune maniere, educație, precum și inconvenientele recompenselor financiare, limitarea participării – autorul ideii participă puțin la realizarea acesteia.

Bariere pot fi și convingerile angajaților că:

- numai marile idei merită să fie prezentate;
- punerea în practică a ideilor ia foarte mult timp;
- ideile se pierd sau se rătăcesc;
- doar un număr mic de idei sînt acceptate și puse în aplicare;
- angajatul nu are nici un cuvînt de spus în realizarea ideii;
- estimările proprii în ceea ce privește economiile sînt, în general, conservative;
- sistemele de sugestii descurajează munca în grup.

Alte bariere sînt sistemele clasice văzute de întreprindere:

- nimeni nu are timp să se ocupe de idei;
- administratorul sistemului este prins la mijloc între două focuri;
- angajații vin cu idei (își prezintă ideile) numai pentru bani.

Învingerea barierelor

Creșterea încrederii în sine (*empowering beliefs*) ia în considerație bogăția capacităților noastre [cunoștințe și aptitudini (*savoir-faire*), inteligență și intuiție, relații și prietenii – noi avem mult mai mult decât credem] și, de asemenea, necunoscutul pe care îl putem dezvolta dacă decidem. Energia creatoare și gândirea pozitivă sînt două fețe ale aceleiași realități.

Creativ este acela care, în toate circumstanțele, chiar și cele mai dramatice, este capabil să pătrundă în punctele asupra cărora poate acționa pentru a inversa sau cel puțin a se infiltra în evoluția probabil negativă a situației. Este bine, deci, de a rămîne departe de o resimțire fatalistă sau de folosirea „ochelarelor roz” pentru a avea o viziune mai puțin tristă asupra realității.

Creatorul este un pesimist activ. El simte că are o putere asupra a ceea ce este sau i se va întîmpla. Dincolo de aceasta, sînt posibile două abordări concrete, pentru a ne ajuta să ne ridicăm moralul.

Prima este *propria afirmare*, care propune tehnici de învățare și repetare ce ne pot ajuta să depășim contaminările emoționale (copil) sau sociale (părinți), care pot să ne reducă la un stadiu de pasivitate. Pasivitatea se manifestă prin patru simptome:

- inacțiune;
- supraadaptare;
- agitație;
- violență exercitată contra altora sau contra sa.

Altă abordare, mai depărtată, pentru că este fundamentală, este munca ce traversează într-un scenariu personal cele șase etape ale unei spirale a succesului:

1. Cunoașterea tuturor resurselor noastre, cele deținute și cele pe care le putem obține singuri sau cu ajutorul altora.
2. Clarificarea obiectivelor pe termen lung și identificarea unui obiectiv pe termen scurt.
3. Imaginarea diferitelor strategii pentru atingerea obiectivelor pe termen scurt (recurgerea la tehnici creative și aportul partenerilor sînt indispensabile).
4. Deciderea care este mai bine adaptată la nevoile noastre și la posibilitățile noastre, totul conform cu sistemul nostru de valori.
5. Constituirea unui plan de acțiune precis și detaliat, care să ia în considerare riscuri de sabotaj și autosabotaj.
6. Trecerea la acțiune și reușită.

Creativitatea în lume

Statele Unite ale Americii rămân o excepție: dialogul între sistemul de educație și întreprindere este fructuos și permanent, numeroase centre – de la școlile primare la universități și nu numai – au introdus cursuri de „gîndire creativă”. Există multe cercuri științifice sau literare care aplică o pedagogie ce se apropie și utilizează instrumente creative; există un sistem de consultanți în creativitate și inovare care mai degrabă sînt persoane individuale decît membri ai unei echipe sau ai unui cabinet.

În Germania și Anglia s-au dezvoltat programe pedagogice, în particular pentru ingineri. Un mare număr de consultanți externi și interni au integrat cîteva instrumente creative în seturile lor de intervenție.

Situația actuală este promițătoare: conștiința necesității unei abordări novatoare s-a generalizat, ajutînd la depășirea crizei:

- în întreprinderi, după funcția de marketing care a fost inițiatorea în materie, funcțiile resurse umane și cercetare-dezvoltare, direcțiile generale, de asemenea, încep să realizeze rolul esențial pe care îl poate avea creativitatea în gestiunea schimbării;
- colectivitățile locale și puterile publice manifestă o curiozitate promițătoare.

14.10. Modalități și metode de stimulare a creativității manageriale

Omul nu trăiește izolat, ci integrat într-un sistem sociocultural reprezentat de organizație, iar activitatea sa se subsumează activității instituției, dar și celei a grupelor specializate ale acesteia. Desfășurîndu-se ca proiect de schimbare a ordinii, creativitatea necesită existența unui sistem complex de condiții care să permită materializarea creației.

Îmbinarea dinamică a interconexiunilor celor patru sisteme reprezentate de persoană, grupe, organizație și cultura organizațională va permite manifestarea unei ambianțe creative. Din punct de vedere psihosocial, mecanismul creativ poate fi reprezentat conform modelului lui V. Belous (1995), *figura 14.4*.

Elaborarea unor proiecte creative este determinată nu numai de caracteristicile personale ale angajaților, ci depinde și de mecanismele culturale care generează sistemele de valori ale organizației.

Subsistemul organizațional definește ierarhia rolurilor în instituțiile medicale, atribuind roluri creative anumitor servicii specializate, favorizînd accesul liber la informații.

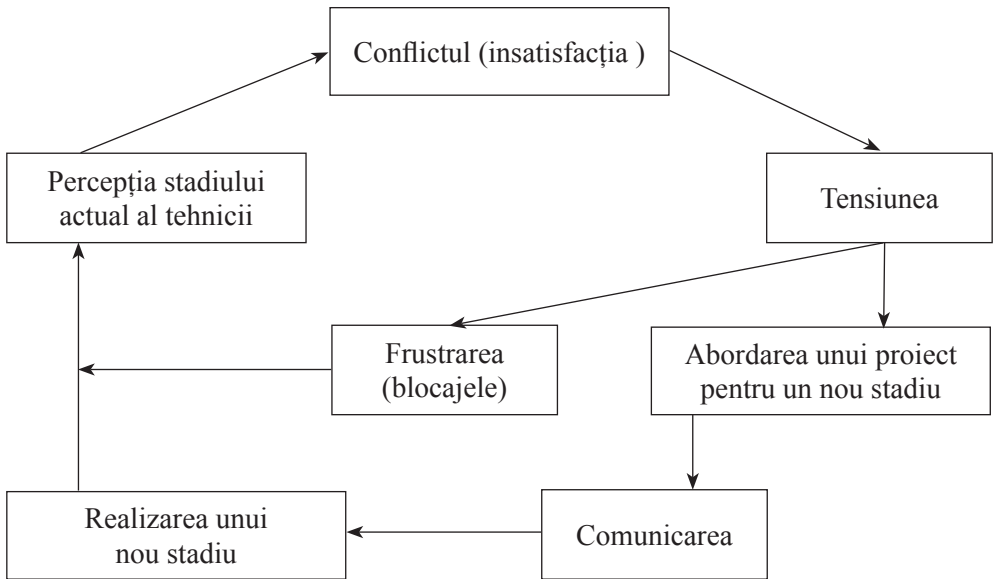


Fig. 14.4. Mecanismul creației

Un stimul semnificativ este și subsistemul relațional al instituției medicale, modul de comunicare a informației, căile de transmitere, sistemul de autoritate și control pe care îl implică, flexibilitatea rolurilor.

Dintre metodele colective de inovare, care se practică în instituțiile din țările dezvoltate, un rol important au *cercurile de promovare a calității*. Acestea au apărut inițial în Japonia în deceniul șapte al secolului XX, după care s-au extins în SUA și în țările europene. Scopul principal urmărit este implicarea angajaților în acțiunea de îmbunătățire a calității serviciilor prestate. Apelând la o colaborare mai mult sau mai puțin informală, un grup de persoane – aproximativ 6-15 – se întâlnesc periodic pentru a examina problemele cu care se confruntă la locurile de muncă. Se constată cauzele care generează disfuncții și afectează calitatea. Pe această bază se formulează sugestii și recomandări prezentate conducătorilor ierarhici superiori direcți. De regulă, majoritatea propunerilor se aplică. Dacă nu, se prezintă membrilor cercurilor de promovare a calității rațiunile pentru care acestea nu se aplică. În funcție de calitatea propunerilor făcute și de rezultatele obținute, membrii cercurilor sînt recompensați. În acest fel se creează o stare de emulație vizînd găsirea de soluții de amplificare a calității și productivității.

Cutia de sugestii și propuneri se practică în multe instituții din Europa și SUA, în scopul de a facilita comunicarea ideilor între diferite niveluri ierar-

hice (de execuție și de conducere). În multe situații se afișează un panou cu temele propuse de conducere, precum și formulare speciale.

Direcțiile pentru promovarea inovațiilor sînt formate din personalul cu experiență în creativitate, cunoscători ai normelor de activitate ale instituțiilor. Aceste direcții analizează propunerile avansate, se informează asupra problemelor în instituție; prezintă propunerile spre aprobare conducerii.

În orice instituție modernă care dorește să fie competitivă trebuie să existe o *bancă de idei*, care presupune existența unei rezerve de produse și servicii disponibile, susceptibile de a fi utilizate în momentul în care sînt solicitate de societate, existînd perioada de timp necesară pentru a le crea, fabrica și distribui, sublinia A. Kaufmann (1995).

Elementele fundamentale ale creativității în management sînt reprezentate, așa cum am mai subliniat, de: *subiectul creator* – individul, managerul sau grupul, *mediul creativ* – organizația și mediul specific acesteia, *activitatea managerială* – în primul rînd, *procesul decizional* și nu în ultimul rînd *produsul creat*. Pentru eficiența activității este important modul de combinare a acestor elemente.

În condițiile economiei de piață, managerul eficient este în general cel care își asumă un anumit grad de risc, prezintă aptitudinea de redefinire a problemelor, posedă o mai mare putere de concentrare, o inteligență socială și o motivație intrinsecă puternică. O trăsătură specifică persoanelor creatoare este perseverența, care le determină să abordeze problemele complexe cu un grad ridicat de dificultate.

Activitatea managerială și procesul decizional în mod special sînt activități creative cu mare încărcătură informațională, implicînd depistarea, formularea și rezolvarea problemelor. În procesul adoptării deciziilor, noutatea poate surveni în modul de elaborare, dar și de selecție a variantelor optime de decizie.

Creșterea concurenței și competitivității între instituții a determinat astfel intensificarea dimensiunii inovatoare a managementului. În acest context se urmărește „*înnoirea permanentă a conținutului și formelor de manifestare a proceselor și relațiilor manageriale, precum și a activităților*” (O. Nicolescu, 1997).

Principalele forme ale managementul inovator sînt:

- creșterea ritmului de modificare a sistemelor, metodelor și tehnicilor implementate de conducerea organizației;
- dezvoltarea la managerii de nivel superior și mediu a unor comportamente cu un pronunțat caracter inovator, caracterizate prin spirit creativ, receptivitate la tot ce este nou;
- utilizarea pe scară largă a unui număr mare de metode și tehnici

de stimulare și amplificare a creativității: brainstormingul, tehnica *Delphi*, sinectica, analiza morfologică, metoda *Philips 6-6* etc.;

- caracterul previzional sau participativ al managementului reprezintă concretizări ale managementului inovator.

Obiectul inovației în management este activitatea oamenilor și implică soluționarea diferitelor probleme – economice, umane, tehnice, fapt ce îi conferă un pronunțat caracter multidisciplinar. Ca urmare a dependenței de un număr mare de variabile de natură diferită, aflate în permanentă schimbare, inovația în management cunoaște un ritm înalt de uzură morală, ce poate fi preîntâmpinat doar printr-un proces continuu de perfecționare a managementului.

Accentuarea laturii creative a managementului implică elaborarea unor modalități la nivel macroeconomic (sprijin financiar pentru promovarea transferului de tehnologie) și la nivelul instituțiilor destinate creării unor condiții optime de lucru angajaților, acordarea unui grad mare de libertate în gândire, exprimare și acțiune etc.:

- crearea unui mediu instituțional optim;
- elaborarea unor strategii flexibile, dinamice;
- utilizarea pe scară largă a delegării;
- introducerea unui sistem de recompense pentru personalul creativ.

Creativitatea nu este niciodată o operație impulsivă, improvizată. Ea face parte din cadrul obiectivelor de ameliorare și se practică cu metodă. Pentru a beneficia din plin de metodele de creativitate, există două condiții: a fi creativ prin fire (în mod natural) și a stăpîni (a cunoaște și a ști să aplici) metodele.

Schema generală a procesului de creativitate este reprezentată în *figura 14.5*.

Plauzibilitatea unei descoperiri va fi mai ridicată dacă noi găsim un număr mai mare de drumuri folosind logici diferite. De aici definirea metodei creative ca multilogică.

Logici asociative

S. Freud și suprarealiștii au arătat că nici o asociere nu este întîmplătoare. Libera asociere este unul dintre mecanismele cele mai simple ale invenției. Ea nu ia naștere decît dacă reușim să ne eliberăm spiritul de condiționările educative și să ne antrenăm într-un proces necenzurat de eliberare a ideilor. Pentru aceasta este necesară respectarea celor patru reguli ale desfășurării libere, instituite de Alex Osborne, cel care a creat brainstormingul

Alegerea unei metode depinde de tipul problemei și al grupului, dar și de elemente ce țin de metoda în sine (facilitate, rapiditate și divergență), așa cum este prezentat în *figura 14.6*.

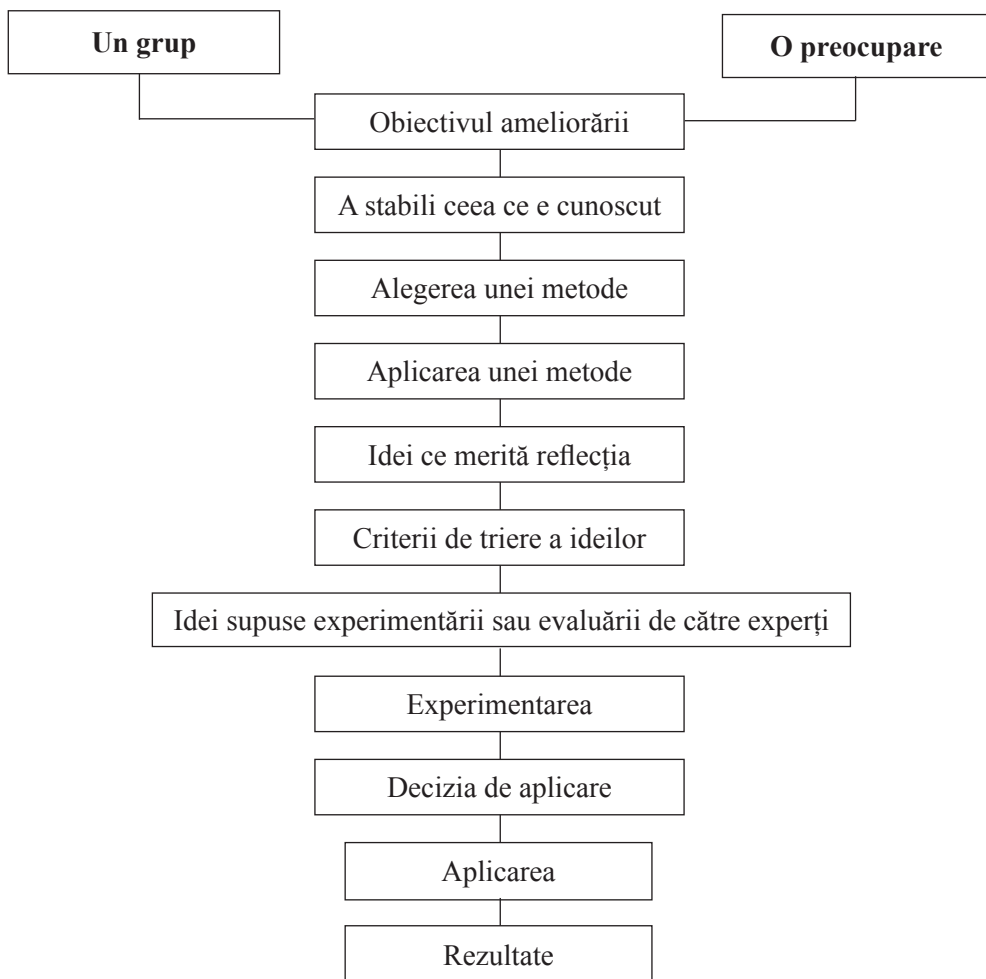


Fig. 14.5. Schema generală a procesului de creativitate

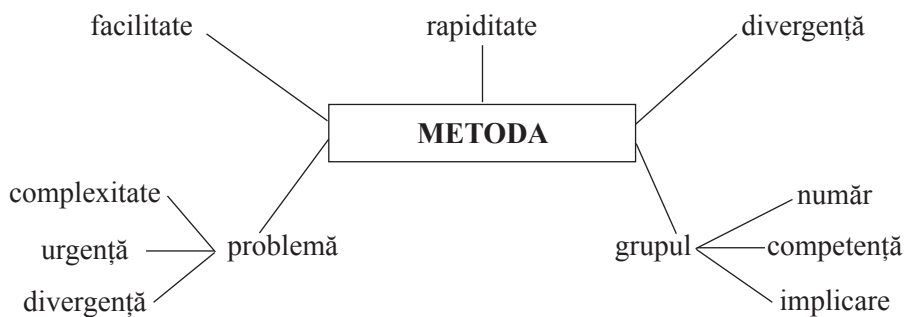


Fig. 14.6. Elementele care influențează alegerea unei metode de creativitate

Brainstormingul este tipul de tehnică asociată, avînd ca scop stimularea prin participarea liberă și spontană la discuții a tuturor membrilor unui grup. Osborne era președintele agenției de publicitate new-yorkeze BBDO. El a constatat că în cadrul reuniunilor pentru căutarea de idei o mare parte din timp și energie se pierdea în critica distructivă a ideilor altora. „Iluminarea” sa a constat în introducerea judecății separate, emiterea de idei fiind despărțită de critică (de analiza ideilor) în două părți.

Pentru *prima parte*, el a introdus patru reguli obligatorii:

1. Este interzis să interzici. Evaluarea negativă sau pozitivă a ideilor este interzisă. Autocenzura este suprimată.

2. Ideile cele mai bizare sînt primite cu entuziasm.

3. Cantitatea este privilegiată în raport cu calitatea.

4. Asocierea de idei va fi practică sistematic și fără limite: fiecare propunere a cuiva este o locomotivă de care toți ceilalți pot atașa vagoanele lor.

Această primă parte are loc cu participarea a șase sau șapte persoane, informate în prealabil despre tema cercetată, și se desfășoară într-o ambianță de exuberanță și bună dispoziție (într-un interval de cel mult o oră).

În *partea a doua*, grupul include sau se reduce la persoanele direct implicate în problemă și constă într-un examen metodologic și riguros al listei ce cuprinde 50-100 de idei generate. Trierea duce la reținerea celor mai pertinente idei, reținîndu-le însă și pe cele mai originale, pentru a le dezvolta și aprofunda.

Limitele și disfuncțiile brainstormingului:

- Aplicarea celor patru reguli este dificilă, eliberarea și descătușarea imaginației nu se obțin printr-o simplă decizie voluntară. Abținerea de la orice judecată a ideilor celorlalți, în culturile noastre dominate de un spirit critic, este o atitudine dificil de integrat. Gîndirea bizară și ideile ciudate nu sînt la îndemîna unor persoane pe care școala le-a învățat să „învîrte de șapte ori limba în gură” înainte de a se exprima (de a gîndi de șapte ori și a spune o dată). A asculta pe celălalt cu deschidere, pentru a trece de la jocul individual la cel în echipă, vine în contradicție profundă cu valorile individualismului ce caracterizează unele societăți apusene.

- A doua parte este ușor să se transforme într-un conflict, o furtună de critici, ce trebuie însă să valorifice eforturile susținute din prima parte, să recupereze și să transforme, iar în final – să găsească o cale de a prezenta noile idei, astfel încît ele să fie acceptate de un public adeseori rezistent (reticent).

- Aparenta ușurință a tehnicii este amăgitoare, sînt necesare persoane care, pe lîngă flexibilitate naturală, trebuie să aibă experiența unor practici colective ale logicilor inventării.

Cu toate aceste dificultăți, brainstormingul este aplicat pe larg în practica mondială, fiind indicat în probleme care solicită găsirea unor idei noi, cum ar fi conducerea organizațiilor, restructurarea producției, activitățile comerciale etc.

Au fost realizate și o serie de tehnici derivate ale brainstormingului:

- tehnica **Little** a lui Gororn, în care nimeni nu cunoaște natura exactă a problemei în discuție; grupul se întâlnește de mai multe ori și ședința durează mai mult;
- tehnica **ochiului proaspăt**, caz în care participanții au puțină experiență, pentru a fi eliminată rutina;
- tehnica **cercetării organizate**, în care problema este divizată, analizându-se fiecare parte pe rând.

Tehnicile asociative au la bază tehnica brainstormingului îmbunătățită prin utilizarea unei liste de verificare, cuprinzând enumerări de verbe stimulatoare: *a ajuta, a suprima, a diviza, a multiplica, a inversa, a ascunde* etc.

Putem, de asemenea, practica asocieri forțate. În acest caz se procedează astfel:

- stabilim mai întâi o listă cu 12 asociații libere, pornind de la un cuvânt-cheie al problemei;
- luăm apoi cuvinte la întâmplare și verificăm ca ele să fie departe de tema originală;
- procedăm apoi la disocieri linie cu linie, pentru a obține soluții neașteptate.

Exemplu:

Teatru

actori

punere în scenă

afiș

rezervare

fotolii

Molière

Încălțăminte

șireturi

cremă de ghetă

cizmar

teniși

sport

Magic Jhonson

Prima asociere poate sugera ideea unei intercalări informatice, o rețea punând în relație ansamblul actorilor francezi selectați după curriculum vitae și puși în scenă și alta responsabilă de selectarea actorilor.

A treia asociere duce la nașterea ideii de combinare a titlului unei piese cu o profesie: publicitatea la rubrica unui ziar *Bucătărie și dependențe*, de exemplu, ar putea să se repercuteze asupra tuturor fabricanților de mobilă de bucătărie.

A șasea asociere poate incita medicii să prescrie pacienților anumite pie-se teatrale cu efect terapeutic etc.

Tehnicile asociative se utilizează îndeosebi în perfecționarea unor produse, precum și în organizarea muncii în întreprinderi.

Logici analogice

Acestea sînt foarte vechi și esențiale în înțelegere și învățare: tendința noastră firească este aceea de a raporta întreaga realitate nouă la o realitate deja cunoscută. Pentru a inventa, trebuie inversat acest demers și, cum propun inventatorii *sinecticii*, Gordon și Prince – „*a privi lucrurile cunoscute ca și cum ar fi necunoscute*”. Cuvîntul *sinectic* are rădăcini grecești și semnifică „*a împreuna lucruri eterogene*”. Metoda distinge patru tipuri de analogii:

- a) **analogia directă**, care înlocuiește obiectul problematic cu un obiect analogic, de exemplu: responsabilul de formarea personalului – cu un agricultor care muncește înainte de a semăna; interiorul unei mașini cu un uter protector;
- b) **analogia simbolică**, care înlocuiește obiectul cu o imagine, de exemplu: relația client–furnizor cu un contract de căsătorie; patriotismul – cu un drapel; laptele – cu puritatea candidă;
- c) **analogia funcțională**, ce se bazează pe relația dintre două obiecte: *A este pentru B ceea ce X este pentru Y*. De exemplu, un bun șef este pentru colaboratorul său ca: mîngîierea pentru obraz, busola pentru navigator, soarele pentru plantă, îngrășămîntul pentru pămînt;
- d) **analogia fantastică**, unde magia substituie realul. Se transpune problema într-un univers feeric, unde totul este posibil, inclusiv absurdul. De exemplu: în acest oraș ideal, automobilele au o antenă care le ghidează către fluxul mai puțin aglomerat și către parcările disponibile, unde ele își diminuează volumul pentru a putea fi aranjate pe etajere;
- e) **analogia personală**, în care subiectul se pune în locul obiectului.

Metodele analogice pot fi folosite cu anumite rezerve, pentru a evita exagerările în toate domeniile cunoașterii umane, inclusiv în economie.

Logici combinatorii (matriceale)

Concasajul este metoda prin care problema este divizată în elementele sale componente. Fiecare componentă este mărită, micșorată, înlocuită, supusă la numeroase întrebări, în final recompunînd ansamblul și verificînd noutatea și utilitatea acestuia. Se utilizează, în special, pentru perfecționarea produselor existente, inclusiv în conducerea resurselor umane.

Alchimiștii și, mai recent, informaticienii au redat viața și vigoarea logi-cilor combinatorii prin subterfugiul matricelor, descoperind îmbinarea diferi-tă a unor tehnici, procedee, cunoștințe.

Tabelul de clasare a elementelor chimice al lui Leontieff este o excelentă ilustrare, reprezentînd o altă punere în ordine logică și funcțională a elementelor cunoscute în epocă, aceste matrice lasă casete libere pentru elemente la care pro-prietățile au fost precis descrise, dar nu au fost încă reperate materialicește. Astăzi toate au fost efectiv identificate, dar unele nu există decît pe alte planete.

Fritz Zwicky, inventatorul *analizei morfologice* – metodă matriceală foarte utilizată de NASA și alte servicii aerospațiale –, printre altele a des-coperit și a descris quasarii (obiectele cosmice cele mai depărtate, observate pînă acum), înainte ca acest lucru să fie posibil cu ajutorul telescopului.

Logici bazate pe vise

Numeroși inventatori și operatori – de la chimistul Kekule la Alfred Hitchcock, matematicianul Poincaré – sînt martori ai puterii viselor, în parti-cular în etapa finală a descoperirilor.

Psihanalistul elvețian Robert Desoilles a fondat metoda *Vis-trezit-dirijat* pe o observație în somn: „*inhibarea centrilor corticali și dispariția momen-tană a legăturilor temporale, care condiționează gîndirea logică și modurile de exprimare convenționale, permite accesul direct la inconștient*”, care să dezvăluie exprimîndu-se prin mijloace arhaice, nelogice etc., prin analogii mai mult sau mai puțin clare.

Pătrunderea în esența problemei devine obiectul asupra căruia se lucrea-ză, este momentul practic inevitabil pe tot parcursul invenției. Pentru a-l reali-za cu eficacitate, e necesar să ne antrenăm sau, și mai bine, să avem concursul unui figurant, al unei persoane cu rol redus, care să ne pună delicat întrebări, să ne faciliteze cufundarea în obiectul ales și descoperirea – din interior – nu numai a proprietăților sale, dar mai ales a ceea ce resimțim și gîndim în aceas-tă situație. Acest antrenament trebuie să se înceapă cu obiecte simple – o cratiță cu coadă, o cratiță cu capac și toarte, un bibelou etc. –, lăsînd pentru o etapă ulterioară obiectele complicate sau animalele.

O bună practică ar face posibilă și foarte productivă identificarea cu con-ceptul: eu sînt pacea, libertatea, noutatea, comunicarea etc.

Metoda sintetică

Această metodă încearcă să descrie traseul urmat în scopul stimulării creativității. Traseul conține cinci etape parcurse în cazul majorității metode-

lor, fiecare dintre ele comportînd sistematic o fază divergentă, unde se aplică cele patru reguli ale ruluii libere, și o fază convergentă, destinată trierii, structurării și rafinării materialelor produse anterior.

Prima etapă – **percepția creativă** – are drept scop reunirea celui mai mare număr de informații obiective și subiective, fapte și cifre, senzații și intuiții, afirmații și ipoteze asupra problemelor abordate.

În etapa a doua – **analiza creativă** – se derulează o explorare multilogică aprofundată a cîmpului problemei, sfîrșind prin a o descompune în părți elementare. Restructurarea lor, în faza convergentă, permite reușirea unei veritabile radiografii în relief, identificînd obiectivul așteptat și indicînd zonele critice ce ne interesează cu prioritate.

Etapa a treia – **producția creativă** – are ca scop generarea unui număr maxim de idei magice, dintre care cele mai promițătoare sînt traduse în idei creative.

Etapa a patra – **selecția creativă** – are ca scop optimizarea alegerii celei mai bune idei, favorizînd, în faza divergentă, un examen binevoitor și apropiind persoanele care decid de toate propunerile și, în special, de cele deranjante.

Etapa a cincea – **aplicarea creativă** – servește la pregătirea trecerii la acțiune în cele mai bune condiții posibile. Se aplică, în faza divergentă, o tehnică antisabotaj care constă în efectuarea unui recensămînt al mijloacelor disponibile. Pornind de la examenul atent al riscurilor, este mult mai ușor de construit un plan de acțiune detaliat și de programat reușita.

Alte metode

Dat fiind numărul foarte mare de metode (peste 50), pe lîngă cele menționate vom mai numi cîteva, amintite frecvent de cei ce s-au ocupat de domeniul creativității:

- Tehnica **Philips 6-6**, dezvoltată de Philips Donald, se bazează pe divizarea unui grup de aproximativ 30 de persoane în grupuri de cîte 6 pe principiul eterogenității (pot fi 4-6 persoane). După elaborarea de idei, timp de șase minute, în cadrul fiecărui grup, acestea vor fi expuse de un reprezentant din partea fiecărui grup într-o reuniune generală ce va dura două ore. Această tehnică se utilizează atunci cînd este nevoie de mai multe puncte de vedere asupra situației, cînd sînt necesare ierarhizări, enumerări și nu sînt stabilite criterii precise.

- **Reuniunea Panel** se organizează ca un dialog permanent între două grupuri de persoane (juriul și auditoriul). Juriul format din 5-7 experți propune soluții și le argumentează, iar auditoriul pune întrebări, cenzurînd și evaluînd propunerile juriului (de exemplu, consiliile de administrație și personalul întreprinderii).

- Tehnica **Delphi** constă, în esență, în chestionarea unui număr mare de experți și specialiști (oameni de știință, politicieni, ziariști) referitor la evenimentele (de natură tehnică, economică, socială, culturală) ce s-ar putea produce într-o anumită perioadă. Informațiile furnizate de anchetă sînt testate și în final se obține o imagine asupra viitorului (se utilizează pentru formularea de previziuni).

- **Brainwritingul** este o metodă ce presupune un grup de 6-12 persoane așezate la o masă rotundă. Fiecare va exprima în scris trei idei în aproximativ 5-15 minute și va lăsa hîrtia să circule la persoana de lîngă el. Întotdeauna hîrțiile vor circula în același sens și se vor trece pe ele ultimele cele mai bune trei idei citite sau gîndite. Cînd toți membrii au completat fiecare foaie de hîrtie, se citesc ultimele idei considerate a fi cele mai bune și se discută în cadrul grupului.

- **Experimentul și stimularea**, dezvoltate datorită capacităților de calcul electronic și ale tehnicilor de modelare, devin tot mai mult un ajutor de nădejde al metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității.

Avantajele utilizării tehnicilor de către managerii-medici:

- se reduc incertitudinile (nesiguranța, îndoiala) cu privire la alegerea problemei de soluționat prin volumul mare de informații generale cu privire la problema în cauză și la pluralitatea perspectivelor de investigare;
- crește numărul alternativelor de generare a soluțiilor și posibilităților de a alege pe cea mai bună;
- sporesc avantajele în competiție prin elaborarea soluțiilor originale;
- este asigurată optimizarea utilizării eficiente a resurselor umane, a abilităților personale, a valențelor și factorilor de grup ce induc performanța;
- este asigurată o tratare interdisciplinară a problemelor care necesită rezolvare creatoare.

AUTORITATEA. RESPONSABILITATEA SOCIALĂ ȘI ETICA MANAGERIALĂ

- *Noțiuni despre autoritate*
- *Surse ale autorității*
- *Tipuri de autoritate*
- *Delegarea autorității*
- *Responsabilitatea socială*
- *Responsabilitatea juridică*
- *Etica și conducerea*

15.1. Noțiuni despre autoritate

Autoritatea este o relație cu termeni care se instituie între un purtător (P), un subiect (S) în cadrul unui domeniu (D) anumit.

Relația $P-S$ este una tranzitivă, altfel spus, dacă A este o autoritate pentru B în domeniul x , iar B este o autoritate pentru C în același domeniu, atunci A este o autoritate și pentru C în domeniul x . Dacă însă A este o autoritate pentru B în domeniul x , iar B este o autoritate pentru C în domeniul y , nu se poate deduce că A este o autoritate și pentru C în domeniul y . O atare inferență se numește *abuz de domeniu* al autorității.

Autoritatea implică un proces de comunicare al unui mesaj de la P la S și apoi acceptarea semnificației mesajului transmis, pe tot acest parcurs putând apărea distorsiuni legate de comunicare fie la nivelul P (emițătorului), fie la nivelul S (receptorului). Aceste distorsiuni pot avea multiple cauze și forme, fiind explicate mai amănunțit în capitolul ce abordează procesul comunicării. Din descrierea conceptuală se pot face două inferențe majore:

1. nu există persoană care să nu fie o autoritate măcar într-un domeniu;
2. nu există persoană care să fie autoritate în toate domeniile.

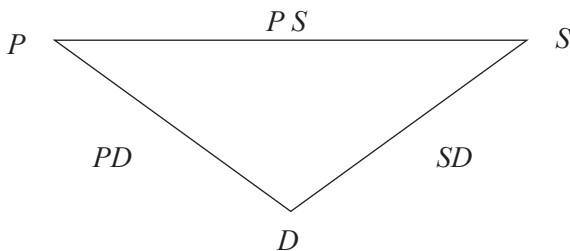


Fig. 15. 1. Autoritatea – o relație cu trei termeni

O definiție funcțională a autorităților ar fi: *capacitatea de a modifica atitudinea sau comportamentul altor persoane*. Există o mulțime de surse referitoare la relația dintre autoritate și putere, diferite abordări ale subiectului (de exemplu, autoritatea = putere legitim constituită), însă, pentru a schematiza expunerea de față, le vom considera cvasiechivalente.

15.2. Surse ale autorității

Vom numi următoarele surse ale autorității:

- nivelurile superioare ale sistemului;
- controlul asupra unor resurse critice;
- carisma.

1. În cazul *nivelurilor superioare ale sistemului*, autoritatea se naște la un nivel înalt al sistemului și este apoi transmisă spre nivelurile subiacente. În acest context, „cel mai înalt nivel al sistemului” ar putea fi divinitatea, constituția, șeful statului sau voința colectivă a poporului.

2. Pentru a fi o sursă de autoritate, *resursele* trebuie să posede trei caracteristici:

- a) să fie esențiale pentru funcționarea organizației;
- b) să fie în cantități reduse sau concentrate în posesiunea unui număr restrâns de indivizi;
- c) să fie nesubstituibile.

Aceste trei atribute fac ca o resursă să fie critică și creează dependența organizației față de acei indivizi sau grupuri care controlează respectivele surse. Derivat din această categorie este și controlul asupra unor resurse speciale, anume, cunoștințele și abilitățile personale deosebite. Aceasta este, anticipînd puțin prezentarea, sursa principală a autorității personalului medical, mai ales a medicilor, care sînt percepuți (și pretind) a avea controlul asupra unor resurse deosebite: acelea de a relua /îmbunătăți viața semenilor.

3. *Carisma* reprezintă capacitatea de a inspira altor indivizi dorința de a se identifica (sau imita) cu deținătorul acestei calități. Această sursă de autoritate este dependentă de o multitudine de factori subiectivi, precum prestigiul sau admirația atribuite de alții individului sau grupului carismatic (acestea fiind influențate de variabile precum normele și valorile societății). Din acest motiv, sursa dată de autoritate este cel mai greu de definit și cuantificat, dar cu toate acestea joacă un rol important în relațiile sociale (de la alegerea președintelui la urmarea indicațiilor superiorului ierarhic, carisma poate fi factorul decisiv, deși subiectiv).

Discuția despre bazele conceptuale ale autorității, ca și despre distincția dintre tipurile de surse ale autorității, este importantă nu doar din punct de vedere teoretic, ci și în termeni practici: managerii eficienți sînt cei care știu să contrabalanseze sursele autorității (să-și extragă autoritatea din mai multe surse) și, în același timp, să nu încerce să-și exercite autoritatea în arii în care nu sînt competenți (adică să nu realizeze *abuzul de domeniu* descris anterior). De asemenea, managerii de succes trebuie să știe să utilizeze sursele de autoritate în concordanță cu subalternii pe care doresc să-i influențeze.

15.3. Tipurile de autoritate

În general, în literatura de specialitate sînt descrise trei tipuri de autoritate:

- 1) ierarhică („*line*” sau deontică);
- 2) a expertului („*staff*” sau epistemică) sau a cunoștințelor;
- 3) funcțională.

1. **Autoritatea ierarhică** („*line*”) derivă din principiul scalar (unul din principiile fundamentale ale managementului), conform căruia un superior exercită controlul direct asupra subordonatului său. Este vorba de o relație de autoritate directă *liniară* sau *pas cu pas*. Managerul prin excelență trebuie să facă apel la acest tip de autoritate, știut fiind că într-o organizație eficientă trebuie să existe o singură linie de subordonare directă.

2. **Autoritatea expertului** aparține acelor persoane sau grupuri dintr-o organizație a căror principală funcție este de a furniza sfaturi, sugestii sau recomandări celor cu autoritate ierarhică. Acest gen de autoritate caracterizează relațiile în care purtătorul autorității poate consilia, dar nu poate lua decizii obligatorii pentru personal.

3. **Autoritatea funcțională** se referă la autoritatea pe care un lucrător sau un departament a primit-o în legătură cu o anumită problemă, legată de activități desfășurate de personalul din alte departamente. În acest caz, nu se mai aplică principiul de comandă, managerii direcți fiind privați de autoritatea lor pe un domeniu limitat, această autoritate fiind delegată altor persoane de către superiori.

Deținătorii autorității expertizei („*staff*”) trebuie să adere la ierarhie, la linia autorității ierarhice.

Autoritatea ierarhică și epistemică („*staff*”) se caracterizează după tipul de relații pe care deținătorii le au în organizație, și nu după ceea ce fac. Nu pot exista departamente cu autoritate epistemică pură, fără o relație de autoritate ierarhică atât în cadrul lor, cît și față de restul organizației.

Uneori se afirmă că cei care au autoritate ierarhică trebuie să acționeze, iar cei cu autoritate epistemică trebuie să gândească, pentru a-i sfătui pe cei dinții. Ca atare, se pledează pentru o descriere managerială între autoritatea poziției (ierarhică) și cea a ideilor („*staff*”).

Trebuie amintit însă că managerii nu-și pot împărți responsabilitatea, nu pot să delege o parte a muncii lor și să mențină doar alta (adică ei să acționeze, iar de gândit să o facă alții – consilierii!). Deci, atunci când autoritatea ideilor aparține unei persoane, este dificil ca autoritatea de a comanda (în același domeniu) să fie deținută de altcineva.

Distincția este însă necesară, pentru ca subordonații/personalul să știe în ce calitate acționează. Cei cu funcții „*staff*” trebuie să consilieze, iar superiorii lor – să ia decizii pe lanțul scalar. Puterea de decizie trebuie să aparțină doar celor cu autoritate ierarhică; neînțelegerea acestui lucru duce la multe fricțiuni și impasuri în funcționarea organizațiilor.

Se afirmă uneori că autoritatea epistemică este mai necesară în planificare și control. Însă nu trebuie să existe departamente cu autoritate („*staff*”) pură, ci doar persoane cu asemenea funcții în cadrul departamentelor, care să se supună însă relațiilor ierarhice.

Referitor la autoritatea funcțională, este important să prezentăm succint etapele recomandate pentru dezvoltarea acestei autorități, tocmai datorită faptului că duce la diminuarea importanței unuia dintre principiile managementului.

La prima etapă, managerul poate permite unei persoane cu autoritate epistemică să transmită informațiile și propunerile direct către subordonații săi, fără să mai treacă pe la el (de exemplu, informații despre calitatea actului medical în diferite secții). O a doua etapă poate consta în a permite experților să se consulte cu managerii și să le arate cum poate fi operaționalizată informația (să-i instruiască, deci). În acest caz, este necesar acordul prealabil al managerilor respectivi.

Autoritatea funcțională este limitată de obicei la zona *cum*, uneori *cînd*, foarte rar *unde*, *ce* sau *cine*. Aceasta pentru că funcționalizarea autorității, dusă la extrem, contribuie la distrugerea rolului managerului, adică la pierderea capacității de a planifica, organiza, încadra personal, conduce și controla. Din aceste motive, autoritatea funcțională trebuie folosită cât mai econom. Se recomandă ca atunci când nu este sigur cine să aibă conducerea, să se renunțe la autoritatea funcțională în favoarea celei ierarhice.

Pentru a menține unitatea de comandă, se mai recomandă ca autoritatea funcțională să nu se manifeste sub primul nivel al superiorului, adică să nu se dea instrucțiuni la bază, ocolind șeful ierarhic și scăzîndu-i astfel dramatic prestigiul și implicit autoritatea ierarhică. În plus, natura sarcinii pentru care

există autoritate funcțională trebuie să fie foarte clar definită, altfel putîndu-se ajunge la blocaj funcțional.

Toate acțiunile manageriale implică atît elemente de autoritate ierarhică, cît și epistemică, trebuie însă înțeles cînd cineva acționează ca autoritate funcțională și cînd – ca autoritate epistemică. Se sugerează deseori și faptul că nu este bine să existe prea mulți experți într-o organizație: ei propun doar planuri pe care alții trebuie să le aplice, fapt ce poate duce la difuziunea răspunderii și – în final – la eșec. În plus, supoziția că expertul gîndește „mai bine” decît managerul este deseori primejdioasă, fiindcă această „gîndire” poate fi ruptă de realitate; mai mult, managerul trebuie să aibă capacitatea de a judeca singur informațiile furnizate de experți.

Expertul (autoritate epistemică) trebuie să rezolve probleme, nu să creeze altele noi; recomandările lui trebuie să fie suficiente de complete și de clare, încît să facă posibil un răspuns simplu („Da”/„Nu”) din partea superiorului ierarhic, fără necesitatea unei activități suplimentare de realizare.

În final, vom menționa că cei cu autoritate epistemică nu trebuie să-și aroge meritul unei acțiuni bazate pe sfatul lor, nu doar pentru a reduce neînțelegerile, ci și pentru că managerii care le-au acceptat sfaturile poartă întreaga responsabilitate pentru succesul sau insuccesul demersului.

15.4. Delegarea autorității

Delegarea este arta/știința de a transfera o parte din autoritatea proprie subordonaților, astfel încît aceștia să fie răspunzători în fața ta, deși responsabilitatea generală pentru atingerea obiectivului propus îți revine în întregime (ca manager). Scopul primar este deci atingerea unui obiectiv anume, aceasta fiind și *prima etapă* a procesului; *al doilea pas* constă în a decide cui se delegă autoritatea; *al treilea* – alocarea resurselor necesare atingerii obiectivelor și *al patrulea* – contactul cu subordonatul.

Delegarea autorității se face ținînd cont de următoarele principii:

1) *principiul delegării după rezultatele așteptate*: autoritatea delegată trebuie să permită realizarea obiectivului propus;

2) *principiul definiției funcționale*, care implică definirea:

- a ceea ce se cere de la fiecare colaborator/departament ca rezultate și activități;
- relațiile cu alte departamente;
- relațiile cu alte posturi/poziții (se referă la fișa postului);

3) *principiul scalar*: se referă la lanțul autorității directe în toată organi-

zația. Trebuie definită clar autoritatea fiecăruia, astfel ca personalul să știe de cine să asculte și la cine să se adreseze pentru probleme ce le depășesc autoritatea. Cu cât este mai clară linia autorității, cu atât este mai eficientă luarea deciziilor și comunicarea în organizație;

4) *principiul autorității de nivel*: managerii de la fiecare nivel al organizației trebuie să adopte deciziile la care au dreptul conform autorității delegate și doar în problemele ce depășesc această autoritate să se adreseze superiorilor ierarhici, evitându-se astfel „delegarea inversă” sau „de jos în sus”: problemele se reîntorc pentru soluționare la superiorii ierarhici, aceștia trebuind astfel să ia decizii în locul subordonaților;

5) *principiul unității de comandă*: o persoană trebuie să raporteze unui singur superior (cu excepțiile discutate anterior), scăzând astfel riscul conflictelor și al ambiguităților instrucțiunilor și ridicând responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor propuse;

6) *principiul responsabilității absolute*: nici un superior ierarhic nu poate scăpa, prin delegare, de responsabilitățile funcției sale. În același timp, responsabilitatea subordonaților în fața superiorilor ierarhici este absolută, o dată ce au acceptat o sarcină și au mijloacele și resursele necesare executării acesteia;

7) *principiul parității responsabilității și autorității*. Atâta vreme cât autoritatea dă dreptul de a realiza anumite sarcini, iar responsabilitatea este obligația de a le îndeplini corect, rezultă că autoritatea trebuie să corespundă responsabilității; cu alte cuvinte, responsabilitatea pentru anumite activități nu poate fi mai mare decât cea corespunzătoare autorității delegate și nici nu trebuie să fie mai mică. Se evită situația în care managerii trag la răspundere subalternii pentru neîndeplinirea unor sarcini pentru care aceștia nu au avut autoritatea necesară. Se evită și cazul contrar, în care este delegată suficientă autoritate, dar cel care o deține nu este controlat pentru utilizarea ei eficientă, ambele ipoteze ducând la un management neperformant.

Variabilele care influențează gradul de delegare a autorității

Aceste variabile sînt:

- 1) *similaritatea funcțiilor*: se referă la gradul în care funcțiile îndeplinite de personalul subordonat aceluiași manager sînt la fel sau diferite, autoritatea delegată variind în funcție de aceste extreme;
- 2) *contiguitatea geografică*: ține cont de localizarea spațială a personalului care raportează aceluiași superior;
- 3) *complexitatea funcțiilor*: ia în considerație natura (dificultatea) funcțiilor îndeplinite de personalul sau departamentele ce raportează managerilor;

- 4) *conducere și control*: ia în calcul gradul de pregătire a personalului și gradul de supraveghere necesar;
- 5) *coordonarea*: se referă la timpul necesar pentru a menține legătura cu alte departamente/compartimente;
- 6) *planificarea*: reflectă importanța și complexitatea obiectivelor departamentului și implicit timpul necesar managerului pentru planificarea activității unității sale.

Ținând cont, concomitent, de toate aceste variabile, se poate aproxima gradul de delegare a autorității în diferite organizații, adică numărul de manageri necesari pentru organizație. De remarcat cuvântul *a aproxima*, deoarece delegarea implică și o latură care a făcut pe mulți cercetători să vorbească despre o „artă a delegării”.

Arta delegării implică:

- *receptivitatea managerului*: să accepte ideile altora, chiar dacă nu consună cu ale sale;
- *dorința managerului de a împărți autoritatea*: să nu-și oprească pentru sine decât ce este cel mai avantajos pentru organizație, restul să-l delege, chiar dacă l-ar putea realiza și singur;
- *capacitatea managerului de a accepta greșelile subalternilor*, având în vedere că fără aceasta nu poate exista delegare;
- *încrederea în subordonați*: este riscantă, dar este temelia unei delegări eficiente (pentru reducerea riscurilor trebuie cântărite calitățile persoanelor alese în raport cu obiectivul dorit);
- *utilizarea unor controale globale, centrate pe obiective*, și nu pe activități, care să fie un feedback eficient pentru cei cărora li s-a delegat autoritatea.

Pentru prevenirea unei delegări ineficiente a autorității, sînt de reținut:

- delegarea unei autorități suficiente pentru atingerea rezultatelor dorite;
- selecționarea persoanelor în funcție de natura sarcinilor care trebuie realizate și „antrenarea” acestora, având în vedere că pregătirea influențează gradul de autoritate delegată care să permită menținerea unor linii de comunicație deschise, contactul, ori de cîte ori este necesar, cu subalternii;
- realizarea unor sisteme și metode de control adecvate, care să mențină un echilibru între un control rigid și „scăparea totală a controlului”;
- recompensarea autorității asumate în mod eficient, exemplele pozitive fiind de obicei un sistem puternic nu doar pentru cel ce este apreciat, ci și pentru restul organizației.

În final, să sintetizăm impactul unor aspecte legate de autoritate la nivelul organizațiilor sociomedicale sub forma unui ghid pentru managerii din acest domeniu:

1. În majoritatea unităților sanitare, autoritatea derivă din multiple surse: ierarhice, controlul unor resurse critice, expertiza și carisma. Managerii care doresc să aibă succes într-un asemenea mediu trebuie să fie în stare să diferențieze sursele autorității, să fie atenți față de bazele propriei autorități și să acționeze în consonanță cu așteptările celorlalți membri ai organizației.

Trebuie evitat *abusul de domeniu*, ceea ce înseamnă asumarea de responsabilități manageriale în virtutea autorității epistemice în domeniul clinic, fără dublarea acestora de competențe specifice managementului.

2. Managerii sanitari trebuie să înțeleagă costurile, riscurile și beneficiile asociate utilizării fiecărui tip de autoritate și trebuie să poată aprecia pe care anume să o folosească în funcție de situație și oameni.

3. Autoritatea în organizațiile sociomedicale ar trebui considerată mai degrabă o resursă limitată, și nu una inepuizabilă. De aceea, managerii ar trebui să-și direcționeze eforturile către problemele prioritare sau spre acțiunile care pot avea cele mai mari beneficii, fiind gata să cedeze din autoritate în alte domenii neprioritare.

4. Natura complexă a organizațiilor din domeniul social conduce de obicei la multiple centre de autoritate. Deseori, managerii pot influența viața organizației nu prin autoritatea ierarhică, ci prin stabilirea unor relații personale cu ceilalți deținători de autoritate și prin angajarea în diferite „jocuri” de influențare a autorității.

5. Dualitatea autorității și multiplele obiective ale organizațiilor sociale pot duce la conflicte între indivizi și /sau grupuri. În aceste condiții, managerii cu cunoștințe și calități în domeniul negocierii pot să-și oprească autoritatea.

6. O modalitate de a spori autoritatea managerială este integrarea activităților clinice cu cele manageriale; o altă modalitate este încurajarea personalului sociomedical de a dezvolta sisteme de monitorizare și evaluare a propriilor performanțe.

7. Organizațiile sociomedicale sînt caracterizate prin multiple niveluri funcționale. În asemenea condiții, atenția trebuie concentrată pe dezvoltarea unor mecanisme formale de coordonare și comunicare între toate aceste niveluri (medical, nursing, administrație etc.).

8. În ultima vreme, presiunile derivate din necesitatea controlului costurilor, oferta crescută a forței de muncă calificate (număr crescut de medici, în special), precum și anumite opțiuni ideologice de orientare către mecanismele pieței au făcut ca poziția managerilor să se întărească față de cea a personalu-

lui medical în multe țări și au oferit o mai mare posibilitate managerilor de a influența comportamentul individual al medicilor. Această posibilitate ar trebui utilizată în continuare de profesioniști din domeniul managerial, atât prin dezvoltarea unor aptitudini noi, cât și prin încurajarea implicării personalului medical în funcții manageriale, chiar cu normă întreagă, încercându-se astfel delimitarea mai clară a domeniului managerial de celelalte domenii de activitate.

Pe de altă parte, organizația poate fi privită ca o unitate de producere, care folosește eficient resursele, îndeplinește funcția economică pentru producere și prestare a serviciilor. În așa mod se asigură locuri de muncă pentru populație și venit pentru antreprenor. Pe de altă parte, organizația este o parte a mediului care constă din furnizori, consumatori, mijloace de informație, uniuni și asociații, lucrători, deținători de acțiuni. De aceea ea se află în dependență directă de acest mediu și este obligată – odată cu asigurarea intereselor proprii – să satisfacă și interesele lui.

În așa mod, organizațiile sînt responsabile în fața societății pentru situația și bunăstarea lor, ceea ce cere de la ele direcționarea unei părți din resurse și eforturi pe canalele sociale. În aria responsabilității unei organizații se află protecția mediului, ocrotirea sănătății și securitatea, protecția drepturilor consumatorului și altele.

Organizația este membru al societății. De aceea îi sînt caracteristice aceleași norme morale ca și membrilor individuali ai societății.

15.5. Responsabilitatea socială. Rolul businessului în societate

La începutul secolului al XX-lea, unii oameni de afaceri și-au exprimat convingerea că orice corporație este obligată să folosească resursele sale astfel încît societatea să fie în câștig. Spre exemplu, Andrew Carnegie, care s-a ocupat cu producerea oțelului, a investit 350 milioane de dolari în programele sociale și a construit peste 2000 de biblioteci publice. Tot el a fost fondatorul a numeroase instituții științifice și culturale.

John D. Rockefeller (1839–1937), „regele petrolului”, a donat 550 milioane de dolari pentru crearea *Fondului Rockefeller*.

Doctrina binefacerii capitaliste, potrivit căreia organizațiile ce au profit mare trebuie să verse o parte din el pentru binele societății, a fost descrisă de Dale Carnegie în lucrarea *Evanghelia prosperării*, publicată în anul 1900.

Potrivit profesorului Lee Preston, concepțiile privind rolul social al businessului au început să se modifice în anii '50. În această perioadă, în SUA a

fost creat *Comitetul pentru dezvoltarea economică*, în care au fost incluși cei mai renumiți reprezentanți ai lumii de afaceri. Importanța lui a fost esențială, deoarece s-a lărgit posibilitatea participării persoanelor de afaceri în rezolvarea problemelor de politică socială și statală.

Anume în anii '50 ai secolului trecut a apărut prima lucrare fundamentală la tema responsabilității sociale – *Responsabilitățile sociale ale businessmanului*. Howard R. Bowen a descris modul în care concepția responsabilității sociale poate să se extindă asupra businessului, iar conștientizarea scopurilor sociale mai largi în timpul adoptării deciziilor de afaceri poate aduce beneficii sociale și economice.

Există diverse păreri – uneori diametral opuse – privind concepția despre *responsabilitate socială*, ele apărând în timpul disputei despre scopurile organizației. Pe de o parte, există persoane care privesc organizația ca pe o unitate economică, obligată să se preocupe doar de folosirea eficientă a resurselor proprii. Astfel ea își îndeplinește funcția economică de producere a mărfurilor și serviciilor, necesare pentru societate, asigurând concomitent cetățenii cu locuri de muncă, iar acționarii – cu venit și recompense. Pe de altă parte, există părerea potrivit căreia organizația este o parte complicată a mediului, care include o multitudine de componente și de care depinde existența ei. La acestea se referă: autoritățile locale, consumatorii, furnizorii, mijloacele de informare în masă, sindicatele, uniunile și organizațiile, lucrătorii și acționarii etc. Acest mediu poate influența puternic posibilitățile de atingere a scopurilor organizației, de aceea organizația trebuie să echilibreze scopurile sale pur economice cu interesele sociale și economice ale componentelor mediului.

Potrivit acestui punct de vedere, organizațiile au responsabilitate în fața societății în care funcționează, în afară de asigurarea efectivității, gradul de ocupare a forței de muncă, veniturile și respectarea legii. De aceea, ele trebuie să îndrepte o parte din resursele lor pe căi sociale, să jertfească pentru binele și dezvoltarea societății. Organizațiile trebuie să activeze cu responsabilitate în sfere cum sînt ocrotirea mediului, ocrotirea sănătății, drepturile civile, protecția intereselor consumatorului etc.

Responsabilitatea juridică și responsabilitatea socială

Prin *responsabilitate juridică* înțelegem respectarea unor anumite legi și norme de reglementare statală, care determină ce trebuie și ce nu trebuie să facă organizația.

Responsabilitatea socială, spre deosebire de cea juridică, presupune din partea organizației un anumit răspuns la problemele sociale. Participarea sutelor de organizații la radiomaratoul organizat cu scopul acumulării de

fonduri pentru restaurarea mănăstirii *Căpriana* poate servi drept exemplu de responsabilitate socială.

Argumente pro și contra responsabilității sociale

Disputele despre rolul businessului în societate au dat naștere multor argumente pro și contra responsabilității sociale.

A. Argumente în favoarea responsabilității sociale:

1. *Perspective favorabile pentru business pe un termen îndelungat.* Acțiunile sociale ale întreprinderii ce îmbunătățesc viața populației locale pot fi în interesele personale ale întreprinderii în virtutea profitului pe care îl asigură participarea în viața societății. Cu cât este mai prosperă din punct de vedere social o societate, cu atât mai bune sînt condițiile de activitate a businessului. În afară de aceasta, chiar dacă cheltuielile pe termen scurt sînt mari, în perspectivă ele pot stimula venituri, deoarece consumatorii, furnizorii și populația locală își formează o impresie pozitivă despre întreprindere.
2. *Modificarea necesităților și speranțelor publicului larg.* Pentru a micșora ruptura dintre speranțele noi și răspunsul real al întreprinderilor, antrenarea lor în rezolvarea problemelor sociale devine și dorită, și necesară.
3. *Existența resurselor pentru acordarea ajutorului în rezolvarea problemelor sociale.* Deoarece businessul dispune de importante resurse financiare și umane, ar fi bine să transmită o parte din ele pentru necesitățile sociale.
4. *Angajamentul moral de a avea un comportament socialmente responsabil.* Întreprinderea este și ea un membru al societății, de aceea trebuie să se conducă de normele morale. Ca și oricare membru al societății, ea trebuie să activeze în mod social responsabil și să contribuie la întărirea fundamentelor morale ale societății.

B. Argumente contra responsabilității sociale:

1. *Încălcarea principiului maximizării venitului.* Acordarea unor resurse pentru necesitățile sociale micșorează influența principiului de maximizare a resurselor.
2. *Cheltuieli pentru antrenarea socială.* Mijloacele îndreptate pentru necesități sociale devin cheltuieli pentru întreprinderi. În final aceste cheltuieli sînt suportate de către consumatori, deoarece se măresc prețurile la mărfuri și servicii.
3. *Un nivel insuficient de informare a publicului privind gradul de antrenare a întreprinderii în rezolvarea problemelor sociale.*

4. *Lipsa experienței de rezolvare a problemelor sociale.* Personalul oricărei întreprinderi este pregătit cel mai bine în domeniile economiei, al pieței și tehnic și este lipsit de experiența de rezolvare a problemelor sociale.

În concluzie menționăm că organizațiile trebuie să-și îndrepte o parte din profit și eforturi în folosul societății. Pentru a activa cu succes, întreprinderea trebuie să se acomodeze și să reacționeze la problemele ce apar în mediul social, pentru ca acest mediu să fie mai binevoitor față de ea.

15.6. Etica și conducerea

Termenul *etică* vine din greacă (*ethikos*) și înseamnă obiceiuri, conduită de viață, reguli de comportament. Etica este desemnată totodată ca fiind *știința binelui și a răului* sau *știința moralei*. Ea are de a face cu principiile care determină comportamentul corect sau incorect.

Etica este știința și practica de comportament al unei persoane în concordanță cu principiile de bine și de rău, rolul omului în societate, sensul vieții și cel al activității.

Etica relațiilor de afaceri cuprinde sistemul de idealuri pe care se sprijină managerul, orice om de afaceri, pentru a atinge scopul propus. Etica și eticheta businessului se bazează pe principii morale și de etică, pe anumite reguli de comportament atît în sistem, cît și în afara acestuia, de asemenea, pe anumite reguli de drept, stabilite de actele legislative ale statului, și pe anumite reguli și principii internaționale. Pentru a obține reușită în conducerea unui sistem medical sau a oricărui alt business, este important ca managerul să poată negocia cu partenerii, să interacționeze cu o echipă, să dirijeze abil subalternii, să activeze fără conflicte. Fiecare manager trebuie să posede măcar bazele eticii antreprenoriale și ale etichetei.

Baza eticii antreprenoriale a managerului o constituie etica profesională, care recomandă un anumit tip de relații profesional-civilizate între oamenii de afaceri și subalterni, parteneri, concurenți, clienți și care exclude conflictele între părți. Etica relațiilor de afaceri trebuie să se bazeze pe principiile generale de organizare a activității antreprenoriale, la fel pe un business îndrăzneț, inovator, onest, competitiv și legal într-o oarecare sferă de activitate (inclusiv în medicină).

Etica relațiilor de afaceri în conducere este strîns legată de caracterul managerului, psihologia sa, felul de a gîndi, motivațiile ce-l dirijează, nivelul de educație și cunoștințele despre comportamentul oamenilor în colectiv,

societate. Așa principii ca autoritatea, mândria, onestitatea, respectul de sine, onoarea, politețea intră în arsenalul eticii relațiilor de afaceri, îl caracterizează pozitiv pe manager. Civilizat, ațintit mereu spre reușită, managerul trebuie să se conducă anume de aceste caracteristici, deoarece ele constituie cel mai important factor de succes și stabilitate a sistemului, afacerii. Mărturie a acestei afirmații sînt rezultatele activității acelor instituții medicale ale căror manageri s-au adaptat noilor condiții ale economiei de piață.

Problemele de etică ale managerilor din Republica Moldova sînt legate de stabilirea și dezvoltarea relațiilor de piață, de dorința de a ocupa și de a-și menține locul pe piață, de a-și acumula propriul capital, de a fi liberi din punct de vedere economic. Dificultatea constă în aceea că, în Moldova, practic nu se învață businessul civilizat (inclusiv în medicină), precum și etica relațiilor de afaceri.

Încă de la sfîrșitul anilor '70 ai secolului XX, în Occident s-au dezvoltat rapid studiile de antreprenori, propaganda deprinderilor și exemplurilor de manageri civilizați. Conform standardelor occidentale, criteriile businessului și managementului civilizat sînt următoarele:

- Onestitate și corectitudine în relațiile de afaceri (este avantajos din toate punctele de vedere să fii onest în afaceri).
- Rezistență în fața ispitelor (lipsa de fermitate duce rapid la descompunerea moralei oamenilor de afaceri, îi duce la escrocherii, înșelătoriile și – pînă la urmă – la pierderea afacerii).
- Satisfacerea necesităților, și nu goana după profituri maxime cu orice mijloace (inclusiv cele nelegale); gestionarea afacerilor astfel încît să nu se obțină profit necinstit pe seama altcuiva.
- Tendința de a face bine oamenilor și, în același timp, a nu le da ocazia de a se folosi de acest bine în defavoarea managerului.
- Atitudine corectă față de subalterni, clienți, parteneri și concurenți.

Problemele de etică ale managerilor apar întotdeauna în relațiile acestora cu consumatorii. Businessul este îndreptat doar spre satisfacerea necesității de mărfuri și servicii de calitate mai bună (și prețuri mai joase) și oferite înainte decît să o facă concurentul. Aceste relații joacă un rol important într-o economie de piață dezvoltată, fiindcă sînt legate nu numai de satisfacerea nevoilor materiale, fizice și spirituale, dar și de sănătatea și viața consumatorului, a întregii populații. De aceea, relațiile organizațiilor comerciale cu consumatorii trebuie să fie reglementate cu ajutorul actelor legale, apărînd consumatorul de antreprenori, businessmeni, comercianți și manageri de rea-credință.

Onestitatea trebuie să constituie baza relațiilor de afaceri nu numai cu consumatorii, cumpărătorii, ci și cu subalternii. Aceste relații includ probleme de motivare a muncii colaboratorilor, evaluarea obiectivă a rezultatelor activității

acestora, acordarea premiilor, alegerea și promovarea cadrelor, activitatea comună a managerilor tineri și a celor experimentați de nivel ierarhic superior și inferior, stabilirea unui statut și a metodelor de recunoaștere a meritelor lucrătorilor în procesul de muncă, de luare a deciziilor de către manager ș.a.

Etica conducătorului, însă, vizează nu numai problema comportamentului social responsabil. Ea este orientată asupra unui spectru larg de variante de comportament al conducătorilor și al celor conduși. Mai mult ca atât, etica conducătorului include scopurile și mijloacele folosite pentru atingerea lor. Să analizăm un exemplu. Majoritatea americanilor sînt de părerea că este neetic să oferi mită unui funcționar străin pentru a obține un contract. Să ne imaginăm, însă, că este vorba despre un contract pentru procurarea pieilor, folosite la producerea îmbrăcăminții. Unii partizani ai protecției animalelor sălbatice pot fi de părerea că folosirea pieilor este neetică, chiar dacă ele pot fi obținute fără a da mită. În acest caz neetic este scopul. Din acest punct de vedere, comportamentul este incorect nu de aceea că este nelegitim, ci pentru că este în contradicție cu valorile personale și reprezintă o acțiune ce nu poate fi susținută.

După părerea lui LaRue Hosmer, problemele etice în business țin de *„conflict sau cel puțin de probabilitatea apariției acestui conflict între indicii economici ai organizației, veniturile, cheltuielile și profitul măsurabil și indicii responsabilității ei sociale, exprimați prin obligațiile față de oamenii din interiorul organizației, precum și din societate”*.

Exemplul conducătorilor care dau dovadă de comportament neetic poate fi molipsitor pentru subalterni. Să admitem că sînteți un agent responsabil de achiziționări și unul din furnizori vă propune o ladă de vin bun. Veți accepta „cadoul”? Observați că unii colegi întrețin convorbiri telefonice interurbane personale de la birou. Veți face același lucru? Aveți posibilitatea să vă folosiți de obiectele destinate pentru birou și să le duceți acasă. Veți beneficia de această posibilitate? Iată doar cîteva dileme etice, cu care fiecare om se poate confrunta la serviciu. Deși în aceste exemple nu este vorba despre o încălcare a legii, acțiunile corespunzătoare pot fi apreciate ca fiind incorecte.

Conform unor cercetări efectuate în SUA, cauzele comportamentului neetic al conducătorilor de întreprindere în timpul afacerilor sînt:

- 1) Lupta concurențială, care reduce la maximum considerentele etice;
- 2) Tendința crescîndă de a declara nivelul de venit la fiecare 3 luni;
- 3) Insuccesul inițiativei de a-i asigura cu premii pe conducători pentru comportament etic;
- 4) Diminuarea generală a importanței eticii în societatea americană;
- 5) Presiunea din partea organizației asupra lucrătorilor de rînd, pentru ca ei să găsească un compromis între valorile personale și valorile conducătorilor.

Existența acestei ultime cauze a fost demonstrată de un studiu, în urma căruia s-a stabilit că influența de bază asupra subalternilor în luarea unei decizii amorale o are comportamentul conducătorilor. Altfel spus, „*ceea ce face și cum se comportă patronul*” este factorul de bază care influențează asupra comportamentului subalternului. Așadar, avînd un comportament etic, conducătorul poate influența considerabil conduita etică a subalternilor săi.

Organizațiile întreprind diverse măsuri cu scopul de a ridica caracteristicile comportamentului etic al conducătorilor și subalternilor. La astfel de măsuri se referă elaborarea normativelor etice, crearea comitetelor de etică, reviziile sociale și instruirea etică.

Normativele etice descriu un sistem de valori generale și reguli morale de care trebuie să țină cont lucrătorii organizației. Normativele etice se elaborează cu scopul de a descrie obiectivele organizației, a crea o atmosferă etică și a determina recomandările etice în procesul de adoptare a deciziilor.

La variantele de comportament, care de obicei sînt interzise de normativele etice, se referă: mita, cadourile, escrocheriile, șantajul, oferirea unei sume de bani obținuți ilegal, conflictul din cauza ciocnirilor de interese, încălcarea legilor, divulgarea secretelor companiei, folosirea informației obținute de la membrii grupului în scopuri ilegale, plăți ilegale oferite organizațiilor politice etc. Unele organizații aduc la cunoștința lucrătorilor normativele etice expuse în diverse publicații, iar altele creează grupuri de lucru pentru elaborarea normativelor etice.

Comitetele pentru etică. Unele organizații creează comitete permanente pentru evaluarea practicii din punctul de vedere al eticii. Aproape toți membrii acestor comitete sînt conducători ai verigii superioare. În alte organizații există doar un specialist în etica businessului, denumit *avocat în probleme de etică*.

Revizia (controlul social) este propusă pentru evaluarea situației privind influența socială pe care o au acțiunile și programele organizației. Adepții reviziei sînt de părerea că dările de seamă constituie o dovadă a nivelului responsabilității sociale a organizației.

După ce am expus aspectele cele mai importante privind etica în organizații, vom prezenta cele 10 povețe din *Codul moral al brokerilor și altor categorii de lucrători*, elaborat de *Bursa de mărfuri și materii prime* din Rusia. Ele sună astfel:

1. Comportă-te cu respect față de putere. În toate trebuie să existe o ordine, iar puterea este condiția necesară pentru ordine. Respectul față de putere este un element important al succesului în business, fiind necesar la toate nivelurile. Respectă-l nu numai pe șeful tău, ci și pe subalterni, deoarece aceasta este garanția autorespectului.

2. Fii consecvent, deoarece „slujba la doi stăpîni” nu te va duce la nimic bun. Onoarea omului de afaceri constă în integritatea morală și claritatea scopului stabilit. Afacerile personale și valorile morale nu trebuie să fie în contradicție cu valorile general-umane. Diverse națiuni își au obiceiurile lor în business. Într-o regiune mita este privită ca un cadou, în alta – ca o jignire. În orice loc însă minciuna este detestată. Nu trebuie să permiți apariția unei situații cu sens dublu, ea duce la complicații.

3. Nu despărți cuvîntul de faptă. Omul de afaceri trebuie să știe să se țină de cuvînt. În timpul negocierilor nu trebuie să folosești cuvinte care creează echivoc. Exprimarea businessmanului nu trebuie să fie brutală sau neînțeleasă. Un limbaj neclar sau vulgar îl pune în gardă pe interlocutor, mai ales pe un potențial partener.

4. Învață să te odihnești și să te gîndești la viața ta. Responsabilitatea constă în acțiuni raționale în procesul muncii. O odihnă bună este o condiție prealabilă a unor venituri considerabile.

5. Respectă-i pe cei mai în vîrstă. Viitorul și prezentul se bazează pe trecut. Învățămintele din trecut trebuie să ne ajute în prezent. Ține cont de sfaturile persoanelor experimentate, respectă cultura și tradițiile patriei tale și ale altor țări.

6. Respectă viața omului, calitățile și drepturile sale. O atitudine grijulie față de om și valorile general-umane este componenta de bază în obținerea unui mare venit. Ține minte legea de aur: trebuie să te porți cu cei din jur astfel, cum ai dori să se comporte ei cu tine. Alcoolul și drogurile sînt incompatibile cu succesul în afaceri.

7. Fii statornic în căsnicie. Baza oricărei societăți și a oricărei culturi o constituie familia. Întreprinderea nu are nici o putere asupra familiei, dar o familie trainică influențează pozitiv asupra lucrului și, respectiv, este o garanție a înfloririi firmei. Persoana trebuie să fie responsabilă pentru casa sa.

8. Evaluează-ți și calculează-ți corect mijloacele. Particularitățile unui businessman care prosperă reprezintă o folosire optimă a mijloacelor și o conducere bună a oamenilor, ce garantează eficiența lucrului și un venit mare. Proprietatea firmei și informația referitoare la ea nu pot fi folosite în scopuri personale. În colectiv nu trebuie să existe persoane favorizate și favoritism; lucrul fiecăruia se evaluează numai după calitățile și rezultatele obținute de persoană.

9. Fii cinstit și corect. O bună reputație reprezintă nu doar cinstea personală, dar și ajutorul acordat altor persoane pentru a evita minciuna. Respinge fără ezitare propunerile necinstite. Prețuiește numele firmei și numele personal.

10. Respectă dreptul la proprietatea individuală. Businessul liber aduce cîștig doar celui care îi dedică toate forțele sale. Numai unui om disciplinat, muncitor, creativ și prevăzător munca în business îi poate aduce satisfacție morală și venit material.

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

- *Eficiența organizației*
- *Managementul organizațional*
- *Schema organizației*
- *Cultura organizațională*
- *Dimensiunile culturii*
- *Tipuri de culturi organizaționale*
- *Managementul culturii organizaționale*
- *Cultura managerială*
- *Managementul echipei*

Managementul organizațional este procesul de dezvoltare și dirijare a organizațiilor în vederea asigurării funcționării eficiente a acestora. El se preocupă de structura organizației și de modurile în care pot fi obținute cele mai bune rezultate de la colectivul ei.

Obiectivul managementului organizațional este mărirea eficienței organizaționale. O organizație eficientă este cea care își realizează cu succes obiectivele și care își onorează obligațiile față de toți cei ce participă, într-un fel sau altul, la activitatea structurii respective – acționari, angajați, clienți, furnizori – sau față de comunitate.

16.1. Factorii care contribuie la eficiența organizației

Acești factori sînt:

- conducere vizionară;
- echipă managerială puternică;
- forță de muncă bine motivată, angajată, performantă și flexibilă;
- o structură adecvată operațiunilor, culturii organizației și mediului în care funcționează;
- echipă de lucru eficientă în toată organizația, reușind să mențină conflictul sub control;
- scopuri și strategii bine definite, pentru a se putea opera cu ele;
- o preocupare continuă pentru inovare și pentru o utilizare cît mai eficientă a noilor tehnologii, asociată cu capacitatea de a administra și a

intensifica schimbarea, diversitatea și de a realiza un grad rezonabil de ordine în condiții de incertitudine, chiar în haos;

- o cultură pozitivă a organizației, care acoperă un sistem de valori ce pune accentul pe performanță și calitate. Stilul managementului, care este o parte a culturii, trebuie să susțină supremația unei culturi a consensului, în care este încurajată implicarea angajaților în dezvoltarea organizației;
- funcționarea structurii ca o “organizație de învățămînt”, care facilitează instruirea tuturor membrilor ei și care se transformă continuu;
- capacitatea de a opera în mod flexibil și de a reacționa rapid la schimbări, asociată cu priceperea de a acționa prompt și de a face ca lucrurile să meargă bine;
- o orientare puternică spre piață, care se concentrează pe maximizarea vânzărilor profitabile prin dezvoltarea proceselor și serviciilor ce vor satisface nevoile și dorințele consumatorului. Filozofia de piață a organizației va accentua importanța de a comunica clienților existenți și celor potențiali avantajele produselor și ale serviciilor care li se oferă. Va avea drept scop asigurarea că cererile sînt realizate pentru satisfacerea atît a clienților (deoarece ei obțin ceea ce doresc), cît și a comerțului (deoarece își realizează obiectivele financiare și de dezvoltare);
- o bază financiară solidă și sisteme bune pentru evaluarea și controlul costurilor în management, punîndu-se accent pe realizarea măsurătorilor și pe eficiența costurilor.

16.2. Activitățile în managementul organizațional

Managementul organizațional se preocupă de:

- schema organizației;
- managementul culturii;
- managementul echipei;
- managementul flexibilității;
- managementul schimbării.

Definirea structurii și schemei organizației

Structura organizației constă din funcțiile și departamentele între care sînt realizate anumite relații ce implică exercitarea autorității și schimbul de informații. Structura trebuie să fie corespunzătoare scopului organizațional și situației existente.

Schema organizației este procesul de divizare a sarcinilor manageriale într-o diversitate de activități și de stabilire a mijloacelor de coordonare a acestor activități. Schema organizației se preocupă de aspectele structurale ale organizației. Ea are drept scop analizarea rolurilor și relațiilor, astfel încât efortul colectiv să poată fi orientat spre realizarea scopurilor specifice.

16.3. Linii directoare pentru schema organizației

Teoreticienii clasici au elaborat un set de principii ale organizației, dar ideea că acestea pot fi aplicate în mod universal nu mai este justificată. Aceste principii erau deseori incompatibile. Există totuși un număr de linii directoare, care ar putea fi luate în considerație când proiectăm sau modificăm structurile organizației. Aplicarea lor va depinde de:

- ***Distribuirea sarcinilor.*** Activitatea care urmează să fie efectuată trebuie să fie definită și distribuită în mod corespunzător angajaților sau departamentelor. Activitățile conexe urmează a fi grupate împreună, pentru evitarea golurilor sau multiplicării muncii. Problemele care necesită o decizie trebuie să fie abordate cât mai aproape de zona de acțiune. Managerii nu trebuie să facă prea mult și nici nu trebuie să exercite un control rigid, permanent.

- ***Nivelurile structurale.*** Prea multe niveluri de management și control inhibă comunicarea și creează o activitate suplimentară (și slujbe în plus). Scopul trebuie să fie reducerea la minimum a numărului de niveluri. Cu toate acestea, reducerea numărului de niveluri pentru crearea unor structuri mai plate reclamă cerința stringentă de a îmbunătăți munca în echipă, delegarea și metodele de integrare a activităților când bucla de control este mult mai mare, iar rolul managerilor de rang intermediar nu mai există. Procesul de reducere a numărului de niveluri este facilitat de utilizarea tehnologiei informaționale, pentru a intensifica fluxul informațional și a facilita procesul de luare a deciziilor.

- ***Amplitudinea (bucla) controlului.*** Numărul de persoane care poate fi administrat sau controlat în mod corespunzător de cineva este limitat, dar acest fapt diferă în funcție de activități. Majoritatea oamenilor pot lucra chiar dacă bucla de control este mai mare, atâta timp cât sînt pregătiți să delege mai multe activități, pentru a evita să fie implicați în prea multe detalii, și să dezvolte o muncă în grup mai bună a indivizilor care le raportează despre activitățile delegate. De fapt, buclele largi de control sînt benefice, deoarece pot spori delegarea și munca în echipă și îl „eliberează” pe managerul de la cel mai înalt nivel, lăsîndu-i mai mult timp pentru adoptarea deciziilor și pentru

planificare. Atunci când numărul personalului coordonat este foarte mic, acest fapt încurajează managerii să se implice în activitatea care are loc sub nivelul lor, limitînd dezvoltarea profesională a subordonaților lor.

• **O persoană – un șef.** În general, indivizii ar trebui să raporteze unui singur șef, fapt care ar împiedica ordinele contradictorii care pot apărea în cazul existenței mai multor superiori ierarhici pentru o singură persoană. Dacă managerul evită subordonații imediați când dă instrucțiuni, el poate provoca confuzii și submina autoritatea acestora în fața subalternilor.

• **Descentralizarea.** Autoritatea care ia decizii trebuie să fie delegată cât mai aproape de locul acțiunii. Dezbaterile privind descentralizarea la nivelul unei organizații nu se referă la faptul dacă descentralizarea este bună sau nu, ci mai degrabă la echilibrul care ar trebui să existe între centralizare și descentralizare. Principalele argumente în favoarea unei descentralizări organizaționale sporite sînt următoarele:

- permite ca deciziile să fie luate mai aproape de nivelul operațional;
- serviciile de susținere (de exemplu, administrația) vor fi, probabil, mai eficiente dacă sînt furnizate cât mai aproape de activitățile pe care trebuie să le sprijine;
- oferă posibilitatea pregătirii managerilor prin delegarea autorității (care este esența descentralizării);
- de obicei, are un impact pozitiv asupra moralului și motivației personalului.

În continuare, prezentăm succint factorii care influențează gradul de descentralizare a unei organizații.

Costul deciziei (uneori numit *costul greșelilor*): cu cît costul asociat unei decizii greșite este mai mare, cu atît respectiva decizie va fi luată mai la vîrf, deci descentralizarea va fi diminuată (de exemplu, diferența dintre descentralizarea puterii de decizie de a cumpăra avioane sau scaune); aceasta nu înseamnă faptul că managerii superiori greșesc mai puțin (lucru realmente posibil, avînd în vedere faptul că ei dispun de mai multe informații și sînt mai bine pregătiți din punct de vedere teoretic). Motivul real este că responsabilitatea unei erori le revine în totalitate; trebuie însă prevenite exagerările: uneori centralizarea costă mai mult decît prezumtivele greșeli ale subordonaților.

Uniformitatea politicilor favorizează centralizarea, atunci când consistența activităților organizației este primordială.

Dimensiunea unității: cu cît organizația este mai mare, cu atît este mai mare descentralizarea; deoarece timpul necesar luării deciziilor în asemenea unități este lung, iar deciziile costă, respectiv, mai scump. În acest caz, soluția este descentralizarea.

Tradiția organizației poate avea o mare influență, mai ales dacă a avut succes, putând stimula fie centralizarea, fie descentralizarea.

Concepția superiorilor influențează, de asemenea, gradul în care ei sînt dispuși să delege din propria autoritate și să accepte riscurile asociate.

Concepția angajaților, dorința lor de a avea inițiativă și a-și asuma riscuri.

Disponibilitatea managerilor: dacă sînt puțini, este greu de realizat o descentralizare lărgită. Cheia acesteia este antrenarea managerilor, iar descentralizarea este cea mai bună metodă de antrenament.

Tehnicile de control disponibile influențează gradul descentralizării, fără control eficient neputînd fi vorba de descentralizare, ci de pierderea controlului organizației.

Dinamica unității: cînd se dorește o schimbare rapidă, descentralizarea, chiar cu manageri neexperimentați, poate constitui o soluție, astfel fiind impusă schimbarea; dimpotrivă, în organizațiile vechi, conservatoare, care nu agreează schimbările bruște, este favorizată centralizarea.

În afara acestor factori interni ai organizației, pot exista și *influențe exterioare* care să faciliteze sau nu descentralizarea, de exemplu, legislația, climatul socio-economic, filozofia politică dominantă.

Optimizarea structurii. Aveți totdeauna în vedere o schemă a organizației ideale, dar nu uitați că aceasta ar putea fi modificată, pentru a se potrivi aptitudinilor și competențelor persoanelor-cheie.

Relevanță pentru necesitățile organizaționale. Structura organizației trebuie să fie ameliorată sau dezvoltată pentru a răspunde necesităților existente. În condițiile actuale de schimbare, aceasta înseamnă o tendință spre structuri mai descentralizate și mai flexibile, cu o responsabilitate mai mare impusă lucrătorilor și cu lărgirea utilizării echipelor de proiectare, pentru a administra atît ocaziile favorabile, cît și situațiile critice. Acest lucru implică o abordare nebirocratică, neoficială, coordonată pentru schema organizației (de exemplu, forma organizației va urma funcțiile sale, și nu invers).

Abordarea fundamentală a schemei organizației constă în:

- definirea activităților organizației;
- formularea scopurilor și obiectivelor ei;
- analiza și identificarea activităților sau sarcinilor;
- distribuirea activităților personalului;
- distribuirea activităților legate de grup, îndeplinite de personal, în unitățile organizaționale;
- furnizarea informațiilor pentru manageri și coordonarea activităților la fiecare nivel de responsabilitate;
- stabilirea relațiilor de raportare și de comunicare.

16.4. Cultura organizațională

În legătură cu acest concept s-au exprimat diferite puncte de vedere de către mai mulți specialiști. O parte importantă din cercetări se referă la cultura națională în general, iar altele – la cultura organizațională.

Termenul *cultură* provine din verbul latin *colere*, care înseamnă *a cultiva*, *a înfrumuseța*. Cultura nu și-ar fi schimbat niciodată semnificația inițială – aceea de muncă a pământului – fără intervenția lui Cicero, care a asociat-o unui alt termen: *anumus*. „*Cultura animi*” a devenit astfel „*grădina sufletului*”, „*cultura spiritului*”.

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. Culturile sînt funcționale, dacă sprijină în mod pozitiv realizările obiectivelor organizației, sau disfuncționale, dacă împiedică funcționarea eficientă a acesteia.

În anul 1982, cu ocazia Conferinței Mondiale pentru Politicile Culturale, organizate la Mexico, în cadrul raportului final aprobat de 130 de guverne, dintre care 30 europene, a fost ratificată definiția culturii: „*În sensul cel mai larg, cultura poate fi astăzi considerată ca ansamblul trăsăturilor distinctive, spirituale și materiale, intelectuale și afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează, în afara artelor și literelor, modurile de viață, drepturile fundamentale ale oamenilor, sistemele de valori, tradițiile și credințele*”.

O analiză atentă a conceptului de cultură ne ajută să identificăm etapele de evoluție ale acestuia.

Prima etapă, după cum am arătat deja, a fost aceea în care cultura era, conceptual, asociată cu verbul latin *colere* care înseamnă *a cultiva*, sens pe care îl păstrează și astăzi.

A doua etapă importantă în evoluția conceptului de cultură o reprezintă „*cultura animi*”, asociată valorilor artistice realizate de creatorii de artă care, prin lucrările lor, au îmbogățit sensul acestui concept cu unul nou, recunoscut și denumit *cultură spirituală*.

Începutul secolului trecut – *a treia etapă* – a fost puternic marcat de cercetări ale specialiștilor care au demonstrat că fiecare regiune a globului, fiecare țară și fiecare popor are o cultură națională, prin care se identifică și care marchează efectiv viața oamenilor.

A patra etapă importantă în evoluția conceptului ține de studiile specialiștilor, desfășurate în jumătatea a doua a secolului trecut, cînd s-au profilat conceptele de *cultură organizațională* și *cultură managerială*.

Funcțiile culturii organizaționale după Nancy Adler

Potrivit definiției date de Nancy Adler, cultura organizațională exercită 4 funcții, la care autorii O. Nicolescu și I. Verboncu mai adaugă una. Ele sînt:

1. Integrarea salariaților în cadrul organizației.
2. Direcționarea salariaților și grupurilor în vederea realizării obiectivelor previzionate. (Declanșarea energiilor latente ale salariaților.)
3. Protecția lucrătorilor față de amenințările mediului extern.
4. Păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației.
5. Cultura organizațională constituie sursa culturală pentru avantaje competitive strategice pe termen lung ale organizației bazate pe capacitatea sa organizațională.

În urma analizei atente, pot fi identificate cîteva caracteristici ale culturii.

1. Cultura este *dinamică*, ceea ce înseamnă că ea se schimbă permanent prin dezvoltarea conținutului de la o perioadă istorică la alta și în cadrul aceleiași etape. Dinamismul culturii este puternic influențat de multitudinea factorilor naționali și internaționali, care stimulează evoluția, îmbogățirea permanentă a conținutului culturii.
2. Cultura este *diversificată* tocmai ca urmare a sensurilor pe care le are conceptul de cultură și a faptului că omogenitatea unei culturi este puternic susținută de diversitatea valorilor ce o compun.
3. Cultura este *inedită* prin percepțiile diferite asupra sensurilor acesteia și asupra valorilor culturale specifice.
4. Cultura este *complexă*, ceea ce înseamnă că nu întotdeauna pot fi identificate cu ușurință sensurile conceptului și implicațiile pe care valorile culturale le au asupra comportamentului persoanelor ca „pur-tătoare” și „creatoare” de valori culturale.

Cultura națională ca determinant al culturii organizaționale

Fiecare țară sau regiune a unei țări are un sistem de valori comune, experiențe asemănătoare sau percepții comune despre lume, pe care le acceptă. Aceste puncte formează cultura unei regiuni, țări sau societăți. Astfel, s-ar putea afirma că există o cultură regională, dar și o cultură națională.

Caracteristici ale culturii naționale

Pe măsură ce o persoană evoluează, ea trebuie să renunțe la unele deprinderi de gândire, simțire sau manifestări întipărite în mintea sa, pentru a adopta noi atitudini și a se adapta la noul mediu. Această acomodare se realizează mai ușor dacă se iau în considerație caracteristicile de bază ale culturii care, în opinia lui Mary Ellen Guffey, sînt:

1. **Cultura se învață.** Regulile, valorile și atitudinile nu sînt intrinseci. Ele se învață și se transmit de la o generație la alta. Regulile sociale de comportament se învață de la familie și societate și sînt condiționate din cea mai timpurie fază a copilăriei.

2. **Cultura are o logică intrinsecă.** Regulile fiecărei culturi au avut ca punct de plecare accentuarea valorilor și credințelor fiecărei culturi. Drept urmare, ele acționează ca forță normativă.

În Japonia, de exemplu, păpușa Barbie nu s-a bucurat de succes datorită zîmbetului său larg. Cultura japoneză dezavuează expunerea dinților, gest considerat ca fiind agresiv, afirmă Andrew Pollacj în lucrarea *Barbie's Journey in Japan*. Recunoașterea logicii intrinseci a unei culturi este extrem de importantă atunci cînd este necesar a se învâța acceptarea unor comportamente culturale diferite.

3. **Cultura reprezintă baza identității și apartenenței la o comunitate.** Cultura este baza pornind de la care fiecare individ poate exprima cine este și care-i sînt credințele. Oamenii își construiesc identitățile prin suprapunerea diferitelor straturi culturale peste cultura lor primară. Fiecare persoană ia decizii în ceea ce privește educația, cariera, locul de muncă, partenerul de viață, însă oricare dintre aceste decizii este însoțită de un set de reguli, metode, ceremonii, credințe, limbă și valori. Acestea se adaugă la profilul general al culturii fiecărui om și reprezintă expresia identității personale.

4. **Cultura combină vizibilul cu invizibilul.** Pentru cei din exterior, modul de comportament al unui om reprezintă părțile vizibile ale culturii respectivului. Aceste practici sînt simboluri vizibile ale unor valori profunde, invizibile, care determină modul de gîndire și conduita persoanelor.

Elementele culturii naționale sînt:

- Limba
- Relațiile familiale
- Religia
- Educația
- Orientarea estetică
- Politica și ideologia
- Sistemul economic
- Legile și sistemul de drept
- Normele și obiceiurile
- Timpul liber.

Aceste elemente influențează cultura indivizilor unei națiuni care, odată uniți într-o organizație, determină cultura acesteia.

16.5. Dimensiunile culturii

În literatura de specialitate se disting mai multe abordări privind dimensiunile culturii.

Se consideră că studiul întreprins de specialistul olandez Geert Hofstede în anii '70, finalizat în anii '80 și publicat pentru prima oară în 1984, este unul dintre cele mai complete și complexe studii care s-au elaborat pînă în acea perioadă. Cercetarea s-a realizat în toate țările în care compania multinațională IBM avea filiale și a permis conturarea a cinci dimensiuni, descrise ca parametri, ce au făcut posibilă compararea culturilor din țările investigate.

A. *Distanța mare / mică față de putere*

Distanța față de putere indică măsura în care o societate acceptă faptul că puterea în instituții este distribuită inegal. În același timp, ea reprezintă măsura în care oamenii au așteptări privind o structură ierarhică care să sublinieze diferențele dintre subordonați și superiori.

Distanța față de putere este vizibilă în familii, la școală și la locul de muncă. La locul de muncă, atunci cînd distanța față de putere este mare, managerii și subordonații se consideră reciproc inegali existențial, inegalitate pe care se bazează sistemul ierarhic. Este de așteptat ca subordonaților să li se spună ce să facă, sistemele salariale să arate o discrepantă mare între managerii de la nivelul superior și cel de bază al organizației.

În situația unei distanțe mici față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențial, ierarhia este doar o inegalitate a rolurilor stabilită convențional. Organizațiile sînt descentralizate, cu un număr redus de niveluri ierarhice și un număr mic de personal de supraveghere.

B. *Individualism-colectivism*

Dimensiunea individualism-colectivism reprezintă gradul în care o societate prețuiește obiectivele personale, autonomia, intimitatea, angajamentul față de normele de grup, implicarea în activități colective, coeziunea socială și socializarea intensă.

Hofstede definește individualismul ca aparținînd societăților în care legăturile dintre oameni sînt haotice și se așteaptă ca fiecare să își poarte singur de grijă. Colectivismul aparține societăților în care oamenii sînt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, care pe toată durata vieții continuă să-i protejeze în schimbul unei loialități reciproce.

De la personalul angajat într-o cultură individualistă se așteaptă ca el să acționeze în conformitate cu interesul propriu, iar munca trebuie organizată astfel încît interesul patronului și al angajaților să coincidă. Într-o cultură co-

lectivistă un patron nu angajează o persoană ca atare, ci una care aparține unui subgrup de interese comune.

C. *Masculinitate–feminitate*

Această dimensiune reprezintă gradul în care o societate privește comportamentul încrezător sau masculin ca fiind important pentru a avea succes și încurajează stereotipurile legate de rolul sexelor. Granița dintre aceste așteptări diferă de la o țară la alta.

Culturile masculină și feminină creează tipuri diferite de eroi în management. Managerul masculin este, desigur, *decis* și *agresiv*, cuvinte cu semnificație pozitivă în culturile masculine. El ia decizia și nu jignește dacă este uneori dur.

Culturile masculine au un avantaj competitiv în organizații, în special în cele de dimensiuni mari: lucrurile trebuie făcute repede și bine. Culturile feminine au un avantaj relativ în sferile de servicii: consultanță, transport, în industria manufacturieră, unde comenzile sînt realizate conform comenzii clientului.

D. *Evitarea incertitudinii*

Această dimensiune, pentru prima oară descrisă de Hofstede, este definită ca „*măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute*”.

În societățile caracterizate prin evitarea puternică a incertitudinii există multe reguli neprotocolare care controlează drepturile și îndatoririle proprietarilor și salariaților. Nevoia de legi și reguli nu se bazează pe o logică formală. Dacă evitarea incertitudinii este puternică, nevoia de reguli este emoțională. În țările în care evitarea incertitudinii este redusă, pare că există o respingere emoțională față de reguli și protocoale. Regulile sînt stabilite numai în cazurile unei absolute necesități, de exemplu, dacă se circulă pe stînga sau pe dreapta.

E. *Orientarea pe termen lung/termen scurt*

Ultima dimensiune identificată de Hofstede reprezintă măsura în care valorile sînt orientate către viitor (economisire, perseverență), prin opoziția față de trecut sau de prezent (respect pentru tradiții, îndeplinirea obligațiilor sociale).

16.6. Modelul *Iceberg* al culturii organizaționale

După cum structura și modul de funcționare ale unei organizații pot fi privite ca scheletul și sistemul muscular ale ei, tot așa cultura organizațională poate fi considerată spiritul sau sufletul organizației.

Cultura organizațională se compune din presupuneri implicite și valori care modelează comportamentul membrilor și, în același timp, îi ajută să înțeleagă organizația. Aceste presupuneri implicite și valori sînt stabilite de către

lideri și reprezintă un puternic set de forțe adânc înrădăcinate și cu vaste ramificații, care se manifestă prin simboluri, istorioare și rituri, cunoscute și ca „artefacte”. Aceasta implică faptul că există aspectul observabil, cel exterior și aspectul neobservabil, interior al unei culturi.

În literatura de specialitate există mai multe modele ale culturilor organizaționale, care au o largă aplicabilitate și în organizațiile din sectorul public.

Modelul *iceberg*-ului (aisbergului) este cel mai simplist model, sintetizând componentele culturii și împărțindu-le în două mari categorii: aspectele vizibile și aspectele invizibile. La suprafață se găsesc părțile vizibile și componentele observabile – modul în care se îmbracă și se comportă oamenii, precum și simbolurile, istorioarele și ceremoniile împărtășite de către membrii organizației.

Elementele vizibile ale culturii însă sînt doar o reflecție a valorilor profunde care se află în mintea membrilor organizației. Aceste valori, credințe ascunse, precum și procesul de gândire reprezintă adevărata cultură. Atributele culturii se manifestă în multe moduri, dar, de regulă, urmează un anumit model al unui set de activități în cadrul interacțiunilor sociale.

Partea invizibilă, care deține rolul primordial în constituirea, promovarea sau modificarea culturii concrete, este dată de concepțiile de bază, credințele, valorile și normele promovate de grupul care deține puterea în cadrul organizației.

Partea vizibilă, observabilă a culturii

Partea vizibilă și accesibilă, imediat percepută cuprinde produsele artificiale, actorii și eroii și perspectivele aferente indivizilor și organizației.

Produsele artificiale sînt numite astfel pentru a le deosebi de produsele propriu-zise ale organizației. Ele sînt cele cu care nou-venitul intră într-o relație directă și deseori dură. Deosebim produse artificiale fizice, produse de comportament și produse verbale.

1. *Produsele artificiale fizice* sînt cele mai tangibile, cum ar fi: dimensiunea și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise, de confort (biblioteci, restaurante, bufete, cabinete medicale, săli de sport, studiouri audiovizuale), vestimentația angajaților, automobile de serviciu etc. Majoritatea produselor artificiale sînt utilizate – mai mult sau mai puțin conștient – ca simboluri. În cadrul organizației ele servesc transmiterii și consolidării unor mesaje culturale. Numele organizației face parte din produsele artificiale fizice prin care de asemenea se transmit mesaje culturale.

2. *Produsele artificiale de comportament* au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise din organizație. Produsele de comportament pot fi sis-

tematizate în ritualuri și ceremonii. Există o mare diversitate de ritualuri, cum ar fi: de integrare, de trecere, de reînnoire, de reducere a conflictelor etc.

3. *Produsele artificiale verbale* sînt alcătuite din limbaje, sloganuri, povestiri, mituri prin care se vehiculează mesaje ale culturii. Limbajul reprezintă cuvinte și expresii utilizate în organizație, folclor în jurul modelelor sau al persoanelor denigrate.

O altă componentă a nivelului vizibil o prezintă **actorii și eroii**.

Actorii sînt persoane care au activat sau activează în organizație la un moment dat. Ei sînt personaje cu roluri pozitive sau negative.

Eroii sînt indivizi care, în virtutea personalității, acțiunilor sau atitudinilor, intră în memoria colectivă, oferind organizației o anumită identitate. Ei sînt personaje centrale ale miturilor și legendelor. Rolul lor este de a consolida valorile, de a amplifica sentimentul de apartenență la grup și de a oferi modele demne de urmat.

În partea vizibilă a culturii organizaționale se includ și **perspectivele**, care pot fi *organizaționale* sau *individuale*.

Perspectivile organizației sînt legate în general de mediul exterior și se referă la posibilitățile de dezvoltare ale organizației, la poziția ei în raport cu concurenții.

Perspectivile individului sînt 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.

Partea invizibilă a culturii

După cum s-a menționat deja, nivelul invizibil al culturii cuprinde valorile, normele, credințele și conceptele fundamentale.

Unul din elementele de bază ale părții invizibile sînt **valorile** – opinii respectate care acționează ca principii călăuzitoare pentru persoane și organizații. Autorii Deal și Kennedy sînt de părerea că valorile reprezintă „esența culturii”, esența filozofiei organizației despre succes, elementul central ce dă sensul 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 sînt respectați și semnaleză lumii exterioare la ce trebuie să se aștepte din partea unei organizații. Pentru ca această funcție să fie îndeplinită există o condiție: valorile trebuie să fie cunoscute, însușite, împărtășite, respectate și promovate de către toți angajații.

În opinia cercetătorilor Pendleton și King, organizațiile medicale își declară rareori scala de valori, ceea ce face ca membrii lor să fie dezorientați în ceea ce privește scopurile organizației.

Valorile organizaționale sînt strîns legate de norme și credințe. *Normele* sînt reguli de comportament – valabile pentru toți membrii organizației – care derivă din valori și credințe. După Feldman, cauzele apariției normelor sînt: 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* (stabilesc modul de comportare a salariaților în diferite situații, fără a fi impuse oficial).

Un alt element al nivelului invizibil al culturii organizaționale îl constituie *credințele* – convingeri sau judecăți de valoare privind relațiile care există între obiecte, concepte și evenimente.

Încă o componentă importantă a părții invizibile a culturii organizaționale sînt *concepțiile de bază*. Acestea sînt reprezentări și idei ale conducerii de vîrf cu privire la organizație, angajați, parteneri de afaceri. Concepțiile fundamentale alcătuiesc esența culturii organizaționale și toate celelalte componente se dezvoltă și se consolidează ca urmare a promovării și menținerii lor. Dacă managerii își doresc organizații prospere, ei vor acționa și vor dezvolta astfel componentele invizibile și vizibile, încît organizația să devină așa cum și-o doresc.

16.7. Tipuri de culturi organizaționale

Există numeroase tipologii culturale, una dintre cele mai cunoscute fiind cea elaborată de Handy, care distinge patru mari culturi organizaționale: *cultura puterii*, *cea a sarcinilor*, *cultura rolurilor (sau birocratică)* și *cea personală*.

a) *Cultura puterii*: organizația în care predomină o astfel de cultură seamănă cu o pînză de păianjen (*figura 16.1*). Centrul acestei pînze este sursa centrală de putere de la care iradiază agenți ai acestei puteri, de obicei, fiind vorba de specialiști. Organizația se bazează pe existența unui lider puternic, carismatic. Structurile și regulile formale sînt considerate mai puțin importante decît personalitatea conducătorului. Organizația se bazează pe valori precum încrederea reciprocă, iar pentru comunicare interioară sînt utilizate contactele interpersonale directe, neexistînd canale de comunicare formale prestabilite riguros.

Pentru a avea succes și a răspunde cerințelor mediului, organizația trebuie să aibă conducători dinamici, întreprinzători.

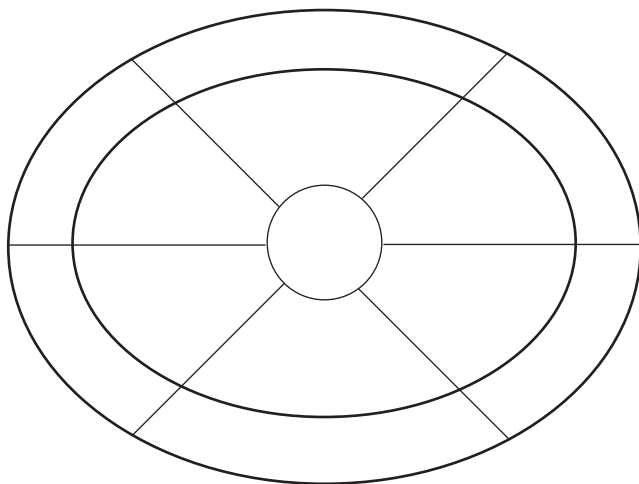


Fig. 16.1. Cultura puterii

Acest tip de cultură duce la formarea unor organizații puternice și încrezătoare în capacitățile proprii, care reacționează rapid în medii instabile și primejdioase. Acest comportament depinde însă exclusiv de calitatea persoanelor ce dețin puterea, comportamentul lor fiind esența succesului organizației, de unde importanța acordată unei selecții directe.

Persoanele care agreează o asemenea cultură organizațională sînt cei ce nu pun în prim-planul priorităților securitatea locului de muncă și care iubesc riscul, dar și avantajele (materiale sau morale) substanțiale și rapide.

b) **Cultura sarcinilor** („task culture”). Este caracteristică organizațiilor orientate spre atingerea rezultatelor. Poate fi reprezentată ca o rețea cu multe noduri (ca o schemă matriceală), în care puterea se află în interstițiile acestei rețele (figura 16.2).

Filozofia de funcționare a unei asemenea organizații constă în repartizarea oamenilor potriviți la nivelul potrivit cu resursele necesare, avînd o mare autonomie și libertate pentru realizarea obiectivului stabilit.

Autoritatea îi aparține mai ales expertului și se bazează în special pe poziția ocupată în structura organizației. Este cultura echipei în care nu există ierarhii rigide, capacitatea de lucru în echipă fiind cea mai apreciată aici. Într-o astfel de organizație este greu de impus disciplina, deoarece accentul se pune pe creativitate și rezistența față de centralism; este eficace în perioade de schimbări rapide, cu suficiente resurse disponibile. După cum ne sugerează și reprezentarea matriceală, este vorba de o cultură a echipei, în care rezultatul obținut de ea îl eclipsează pe cel individual și în care puterea este mult mai dispersată față de celelalte tipuri de culturi descrise.

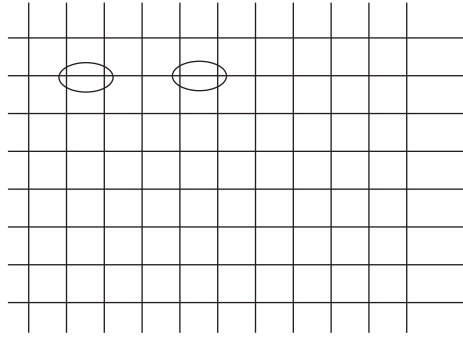


Fig. 16.2. Cultura sarcinilor

Cultura sarcinilor este o cultură ce oferă multă flexibilitate, într-un mediu instabil asigurând o mare viteză de reacție, necesitând însă resurse considerabile pentru a funcționa.

c) **Cultura rolului** a fost schematizată sub forma unui templu grec (*figura 16.3*).

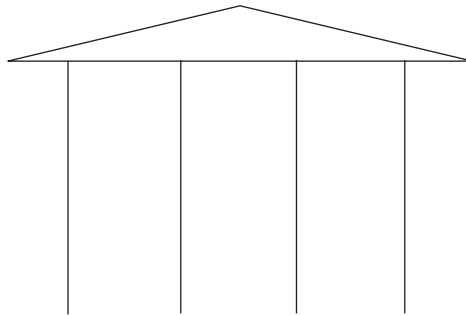


Fig. 16.3. Cultura rolului

Puterea o dau „stâlpii de susținere”, care întruchiează funcțiile și departamentele organizației (finanțe, producție etc.), fiecare cu mare autoritate și autonomie intrinsecă, individuală.

Puterea și autoritatea sînt deținute de diferite grupuri cu funcții specifice. Postul este mai important decît cel ce ocupă postul. Activitatea organizației se bazează pe proceduri birocratice. Posturile sînt strict ierarhizate, iar problemele se rezolvă prin trimiterea lor către forurile ierarhic superioare. Astfel de organizații obțin cele mai bune rezultate în medii stabile, cu resurse suficiente, atunci cînd au de îndeplinit sarcini repetitive, chiar în volum sporit; managementul este foarte flexibil, controlul concentrîndu-se mai ales asupra

rezultatelor și mai puțin asupra mijloacelor, de aceea cultura rolului este considerată și ca o cultură ce poate genera instabilitate.

Mulți teoreticieni consideră că acest gen de cultură organizațională este cel mai potrivit cu viața modernă, din punct de vedere ideologic fiind în ton cu noțiunile de libertate individuală, capacitate de adaptare, viteză de reacție la schimbare. Dezavantajul principal, cum am arătat, constă în faptul că rareori există resurse suficiente pentru un asemenea tip de organizație.

d) **Cultura personală** poate fi reprezentată ca o galaxie cu clustere stelare; este aceea în care individul creativ este în centrul atenției și admirației organizației (figura 16.4).

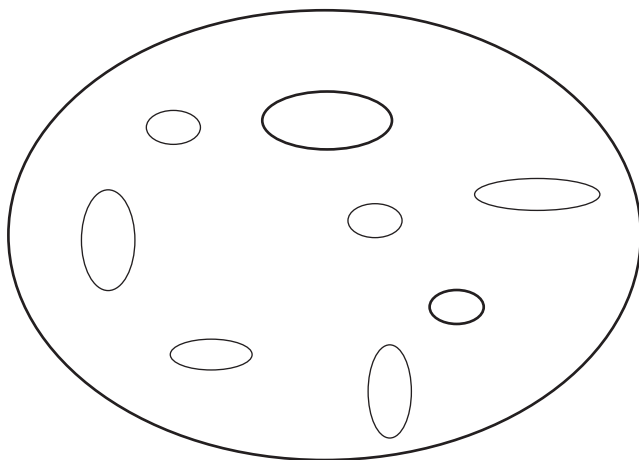


Fig. 16.4. Cultura personală

Dacă există o structură formală a organizației, aceasta este redusă la minimum, ea existând doar pentru a-i servi pe membrii săi din interior. Organizația se focalizează pe un cluster de persoane „stele”, iar regulile și normele organizației sînt dezvoltate în jurul acestor personalități. În acest model nu obiectivele organizației primează, ci cele ale oamenilor care decid și dețin puterea.

Individualitatea creativă este în centrul atenției. Structura formală este centrată în jurul „starurilor” individuale, iar acțiunile se desfășoară numai cu acordul individualităților. Regulile sînt, de obicei, puține și permissive. În general, se consideră că profesiunile liberale pot adopta atitudini înrudite cu această cultură, creînd mici „celule” de cultură personală în interiorul culturii organizaționale mai largi. Spre exemplu, un doctor sau un avocat consideră că-și urmăresc cu preponderență interesul personal, realizările obținute fiind pentru propria carieră și doar indirect și pentru organizația căreia îi aparțin.

Astfel, organizația (spitalul, baroul etc.) este doar locul unde își pot desfășura activitatea în interes personal și doar în subsidiar creînd beneficii și pentru organizație în ansamblu.

Existența unor persoane cu asemenea criterii axiologice face foarte dificilă conducerea organizației din care fac parte, deoarece ei, fiind specialiști, găsesc ușor alternative și, ca atare, metodele coercitive nu sînt eficiente, așa că, de obicei, influențarea lor se poate face doar de către personalități la fel de puternice, fapt greu de obținut pe termen lung. Astfel, asemenea organizații sînt caracteristice mai ales profesiunilor liberale, medicina fiind unul din mediile cele mai comune de manifestare a acestui tip de cultură, în special pînă în anii '70-'80 ai secolului trecut.

Handy, cel care a dezvoltat această tipologie a culturilor organizaționale, crede că există o legătură importantă între tipul cultural și eficiența organizației. El nu sugerează însă că există o cultură perfectă sau că o anumită cultură este mai bună decît alta *per se*, ci mai degrabă susține că eficiența provine din dezvoltarea acelei culturi care se potrivește cel mai bine provocărilor externe și interne ale organizației. Astfel, de exemplu, dacă mediul este stabil, resursele relativ consistente, iar cerințele organizației se referă la cantități mari (de produse, de servicii etc.), obținute însă prin operațiuni rutiniere, atunci o cultură a rolurilor va fi cea mai nimerită. Dacă mediul se schimbă rapid și resursele sînt rezonabile, atunci o cultură mai flexibilă, orientată spre rezultate va servi organizația mai bine, iar cultura sarcinilor va fi posibil mai indicată decît cea mai puțin dinamică a rolurilor.

Toate aceste tipologii sugerează că cultura este un ingredient important al performanței organizaționale. Acest lucru este cu atît mai important în organizațiile socio-medicale, unde relațiile intersubiective sînt în centrul activității zilnice. În aceste condiții, numai împărtășirea unor valori și norme comune poate reduce complexitatea și incertitudinea asociată unei asemenea activități, facilitînd procesele de luare a deciziei, coordonare și control.

16.8. Managementul culturii organizaționale

Managementul culturii se referă la reintroducerea sau implementarea unei culturi funcționale existente sau schimbarea unei culturi disfuncționale. Abordarea va fi efectuată prin unele considerații generale. Managementul culturii este o problemă de analiză și diagnostic urmată de aplicarea unei măsuri de consolidare corespunzătoare sau de schimbarea metodei de lucru.

Considerații generale

Deoarece culturile au evoluat și sînt de obicei adînc înrădăcinate, este dificil a le schimba. Este foarte greu să-i faci pe oameni să-și schimbe atitudinile și credințele încetățenite de mult timp și, deseori, încercările de a face acest lucru eșuează. Tot ceea ce se poate face este să-i determinăm să-și schimbe comportamentul în așa fel încît să reducă elementele disfuncționale în cultură și să sprijine introducerea elementelor funcționale. Schimbarea comportamentului nu este însă întotdeauna ușoară, deși va avea loc în situații dramatice, cum ar fi crizele, schimbarea unei proprietăți sau sosirea unui conducător puternic, autocrat, carismatic și vizionar.

Analiză și diagnostic

Analiza culturii și diagnosticarea nevoilor manageriale poate fi îndeplinită pe o bază continuă, prin observarea și notarea comportamentelor care indică valorile și normele prevalente în organizație. O analiză mai detaliată ar putea utiliza instrumente, cum ar fi interviurile, chestionarele, focus-grupurile (grupuri reprezentative de angajați ale căror opinii sînt recomandate în problemele organizaționale sau de muncă), discuții privind atitudini și seminarele de lucru.

Tehnicile managementului culturii

Una sau mai multe dintre următoarele abordări pot fi utilizate în managementul culturii:

- Problema declarării misiunii și a valorii care statuează în mod explicit încotro se îndreaptă organizația și valorile pe care le adoptă pentru a ajunge acolo, dar aceste declarații trebuie să reprezinte realitatea și trebuie să fie urmate de seminare de lucru, pregătire și discuții care să traducă cuvintele în fapte.
- Seminare de lucru care adună la un loc persoanele implicate, pentru discutarea noilor modalități de comportament și a practicii de aplicare a lor.
- Programe de educație și pregătire, care să lărgească cunoștințele și să învețe persoanele noi deprinderi.
- Programe 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 sînt absorbite și acționează ca parte a procesului normal de management.

- Sisteme de recompensare care să răsplătească angajații pentru comportamentul care este în concordanță cu valorile precizate într-un program de schimbare a culturii.

Astfel de programe pot fi utilizate nu numai pentru schimbare, dar și pentru re consolidarea unei culturi. În mod ideal, ele ar trebui să fie conduse pe o bază organizațională vastă, dar s-ar putea să fie necesar să se recunoască faptul că diferite părți ale organizației pot în mod legitim să aibă diferite culturi și că ar putea fi neproductivă impunerea unei culturi noi.

16.9. Cultura managerială

La ora actuală se discută mult despre factorii care determină succesul sau insuccesul organizațiilor. Managerii, fiind o componentă importantă a resurselor umane, reprezintă un factor esențial care determină performanțele organizației. Ei influențează prin nivelul lor de pregătire, prin calitățile, capacitățile de care dispun, prin atitudinea pe care o au față de organizație, angajați, mediul extern etc. Prin poziția și statutul pe care le au în ierarhia organizației, managerii modelează atitudinile, deciziile și comportamentele subordonaților. Astfel, apare o cultură managerială care, fiind parte a culturii organizaționale, are un impact puternic asupra eficienței instituțiilor.

Cercetătorii Nicolescu și Verboncu (2001) definesc cultura managerială ca fiind „sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în tipurile și stilurile de management, practicate în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei organizații și performanțele ei”.

M. Năstase (2004) menționează că maniera în care cultura managerială influențează performanțele unei organizații poate fi explicată în mai multe moduri:

- asigură direcționarea eforturilor către un obiectiv sau un set de obiective;
- dezvoltă o motivație puternică pentru salariați în obținerea rezultatelor așteptate;
- furnizează o structură și un sistem de mecanisme care coordonează eforturile angajaților, fără a fi nevoie de un set de proceduri sau sisteme formale.

Factorii care determină cultura managerială sînt foarte variați. Printre ei deosebit: stilul și tipul de management, sfera de activitate a organizației, factorii din mediul extern, atitudinea managerilor față de salariați, consumatori, concurenți etc. (*figura 16.5*).

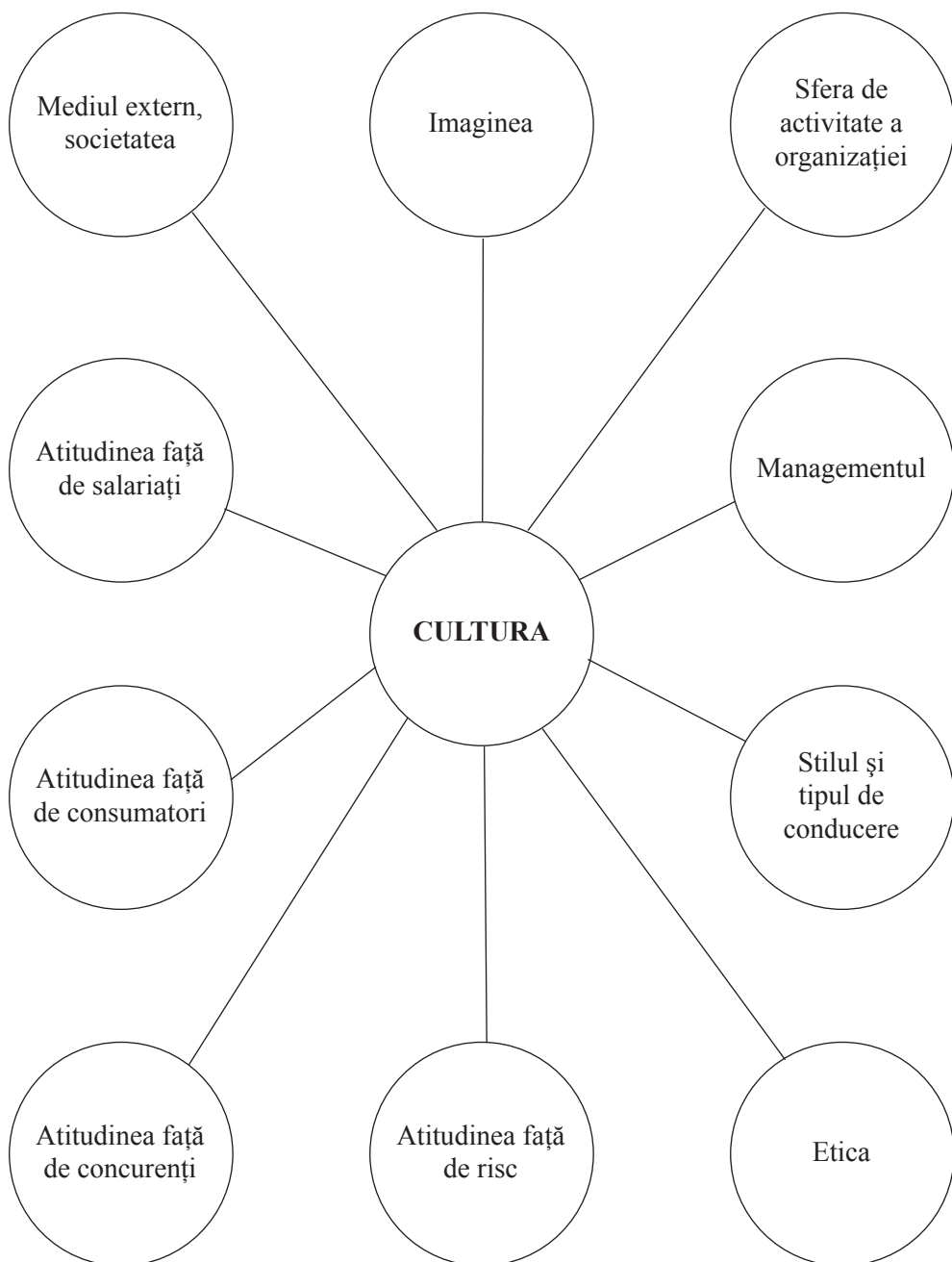


Fig. 16.5. Cultura managerială

Cultura managerială influențează performanțele instituțiilor medicale prin funcțiile pe care ea le exercită:

- Este un puternic factor motivațional pentru obținerea performanțelor.
- Reprezintă un element important de promovare a schimbărilor organizaționale.
- Asigură o armonizare a valorilor în cadrul organizației.
- Determină obținerea avantajului competitiv etc.

Cultura managerială poate acționa atât asupra creșterii performanțelor, cât și asupra declinului lor. Deseori, o cultură managerială puternică poate fi o adevărată problemă pentru organizație, deoarece poate crea o rezistență față de procesul de schimbare. Prezintă pericol pentru instituții și așa-numitele *culturi manageriale neadaptive*, care pot fi identificate prin caracteristici specifice, cum ar fi: aroganță, individualism, tendințe de creare a structurilor birocratice, interes pentru cei din jur manifestat prin prisma interesului personal, egoism, rigiditate ș. a.

Pentru ca instituțiile medicale să prospere, cultura managerială din interiorul lor trebuie să poarte un caracter adaptiv. Specific pentru o astfel de cultură este faptul că managerii sînt deschiși spre schimbare și inovare, încurajează inițiativa individuală și cea colectivă, sînt preocupați de problemele consumatorilor de servicii medicale, precum și de cele ale salariaților, își asumă riscuri, sînt flexibili etc.

16.10. Managementul echipei

Managementul organizațional se ocupă de organizarea optimă a muncii individuale sau colective. Organizațiile sînt sisteme cooperatiste care constau din grupuri de oameni ce muncesc împreună. Ei pot lucra în grupuri oficiale, alcătuite pentru realizarea unui scop definit, sau pot lucra informal.

Managementul echipei este procesul de îmbunătățire a calității muncii în echipă la nivel organizațional. Munca în echipă devine mai semnificativă cînd tehnologia sau procesele de operare necesită o activitate „celulară” sau o interacțiune substanțială între persoanele ce îndeplinesc diferite funcții, dar care au un scop comun. Munca în echipă este mai importantă în perioadele de schimbare rapidă sau de criză. O organizație care trebuie să se adapteze rapid la schimbare va trebui să se bazeze pe munca în echipă, astfel încît să poată să-și concentreze anumite resurse și să răspundă în mod rapid la noile ocazii favorabile sau la situații amenințătoare.

Tendința ca organizațiile să devină orizontale, deoarece nivelurile de stratificare ale managementului sau de control sînt neacoperite, creează necesitatea unei mai bune munci în echipă. În aceste cazuri, managerii vor avea bucle de control mai mari și vor trebui să delege o responsabilitate mai mare echipelor lor, care, la rîndul lor, vor fi forțate mai degrabă să-și coordoneze propria activitate decît să se bazeze pe șeful ierarhic. Devin și mai importante echipele care realizează proiecte interdisciplinare, caz frecvent în asistența socio-medicală. Disponibilitatea imediată a informației manageriale și facilitățile de comunicare furnizate prin tehnologia informațională încurajează echipele neeficiente să funcționeze mai eficient.

Tehnici de îmbunătățire a muncii în echipă

- Alegeți persoanele care se vor adapta culturii și muncii celorlalți, dar care, totuși, au capacitatea de a-și asuma responsabilitatea cînd este necesar.
- Accentuați faptul că munca constructivă în echipă este o valoare fundamentală în organizație.
- Fixați obiective cu deschidere mare pentru persoanele care trebuie să lucreze împreună. Acestea vor lua forma scopurilor ce trebuie realizate sau a proiectelor ce trebuie duse la bun sfîrșit prin acțiune comună.
- La nivelul secțiilor sau departamentelor, creați grupe autonome de lucru care să răspundă pentru toate aspectele activității lor și care pot să nu fie conduse de un superior ierarhic formal desemnat.
- Evaluați performanța oamenilor nu numai pe baza rezultatelor obținute, dar și pe baza gradului în care aceștia susțin valoarea muncii în echipă.
- Încurajați angajații să creeze rețele de lucru – lucrurile se realizează în organizații, ca și în lumea exterioară, în funcție de persoana pe care o cunoaștem și de ceea ce cunoaștem.
- Faptul că sîntem corecți, dar nu putem să-i facem pe ceilalți să meargă alături de noi nu este un fapt pozitiv. Această lacună poate fi lichidată prin canale neoficiale mai degrabă decît bazîndu-ne pe rapoarte, recomandări sau comitete; în mod accidental, aceasta este o abordare pe care persoanele care nu dețin puterea pot s-o folosească cu rezultate bune.
- Stabiliți echipe de lucru (pe proiect) interdepartamentale pe care le veți instrui asupra modului cum să procedeze pentru îndeplinirea proiectelor.
- Renunțați la politicile neproductive.

- Descrieți și gândiți-vă la organizație ca la un sistem de echipe unite printr-un scop comun. Nu puneți accent pe ierarhie. Renunțați la departamente, dacă vă stau în cale, și nu vă alarmați dacă vor exista dezacorduri – aduceți-vă aminte de valoarea conflictului „constructiv” ca motor al progresului.
- Formulați și implementați strategiile privind angajarea și comunicarea care dezvoltă comuniunea de păreri.
- Planificați zile libere și conferințe pentru echipele de lucru, astfel încât acestea să poată să se reunească și să exploreze unele probleme reale, fără presiunea muncii cotidiene.
- Recunoașteți și recompensați persoanele care au lucrat bine în cadrul echipelor.
- Introduceți sistemele de recompensare a echipei/echipelor pentru realizarea obiectivelor.
- Utilizați programele de pregătire pentru deprinderea creării contactelor interumane. Deseori acestea pot avea rezultate extrem de benefice, superioare chiar unor cursuri de aptitudini speciale.
- Utilizați abilitățile de creare a echipei și pe cele de pregătire interactivă, pentru a îmbogăți celelalte abordări. Totodată nu vă bazați pe faptul că vor avea efect, în afara cazului în care mesajele pe care le conțin sînt în concordanță cu cultura și valorile organizației.

16.11. Managementul flexibilității

O abordare flexibilă a managementului organizațional este necesară pentru a ne asigura că organizația va putea să se adapteze la schimbare, să reacționeze prompt la noile situații amenințătoare și la ocazii favorabile și pentru a administra operații diverse și descentralizate. Managementul flexibilității este procesul de aplicare a diverselor tehnici pentru realizarea flexibilității în organizații în scopul îmbunătățirii eficienței generale.

Tehnici de realizare a flexibilității

Sistematizarea flexibilității, ca metodă de realizare cît mai eficientă a utilizării resurselor, poate avea mai multe forme:

Flexibilitatea ce se bazează pe contractele de muncă. Aceasta se referă la contractele angajaților, care specifică flexibilitatea ca un aspect-cheie al condițiilor de muncă. Activitățile sînt descrise în termeni care accentuează scopul general al activității și principalele ei responsabilități. Flexibilitatea

bazată pe contractul de muncă se poate realiza și prin angajarea pe bază de contract a muncitorilor, cărora li se cere să lucreze în orice domeniu corespunzător aptitudinilor lor.

Flexibilitatea bazată pe programul de lucru poate fi realizată prin utilizarea orarului flexibil stabilit zilnic (orar glisant), săptămânal sau anual.

Flexibilitatea în funcție de munca prestată (flexibilitate funcțională). Această flexibilitate înseamnă că salariații pot fi transferați dintr-o funcție în alta și că este de așteptat să utilizeze o gamă mai vastă de abilități în cadrul competențelor lor (multitudine de competențe). Organizațiile pot dori să introducă acest tip de flexibilitate după implementarea unor noi abordări operaționale, cum ar fi sisteme de producție flexibile, producție coordonată și sisteme „*just-in time*” („la timpul potrivit”). Flexibilitatea funcțională este în special importantă în cazul organizațiilor care utilizează în mod intensiv echipamente și sisteme sofisticate, ce trebuie să fie întreținute în mod corespunzător dacă acestea urmează să producă la nivel optim. Flexibilitatea funcțională sau flexibilitatea în funcție de munca prestată mai înseamnă că acolo unde cantitatea de muncă fluctuează, angajații pot fi transferați rapid pentru a rezolva sarcinile suplimentare.

Flexibilitatea în funcție de abilități (multiperformantă). Această flexibilitate poate fi realizată numai în cazul în care angajații au abilitățile necesare pentru îndeplinirea diferitelor sarcini, de exemplu, operatorii care au aptitudinile necesare nu numai pentru a lucra cu utilajul aflat la dispoziția lor, dar care pot îndeplini activitățile de întreținere și pot înlătura defectele minore.

Flexibilitatea în funcție de organizație. Abordarea flexibilității de către organizație include utilizarea mai intensivă a unui personal care să lucreze part-time (jumătăți de normă etc.) sau a unui personal temporar, sau a muncitorilor angajați prin contract și se bazează pe un nucleu de angajați permanenți care îndeplinesc funcțiile fundamentale ale organizației.

Despre managementul schimbării, parte componentă a managementului organizațional, vom vorbi în *capitolul 21*.

MANAGEMENTUL RESURSELOR ȘI GRUPURILOR UMANE

- *Noțiunea de management al resurselor umane*
- *Activitățile managementului resurselor umane*
- *Etapele managementului resurselor umane*
- *Relațiile de muncă*
- *Managementul grupurilor umane*

17.1. Aspecte generale

Ne-am referit deja la importanța managementului resurselor umane (MRU) pentru orice tip de organizații – mari și mici, comerciale și necomerciale, de producție și cele ce acordă servicii. Fără *oameni* nu există organizații, iar fără oamenii *necesari* nici o organizație nu-și va atinge scopurile sau chiar nu va putea supraviețui. Fără îndoială, managementul resurselor de muncă reprezintă unul din cele mai importante aspecte ale teoriei și practicii managementului.

În literatura de specialitate există mai multe definiții date managementului resurselor umane. Expunem în continuare câteva dintre ele:

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

Astfel, managementul resurselor umane 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 sînt desfășurate de manageri și de specialiștii în resurse umane. În vederea angajării unui lucrător cu o calificare adecvată, managerul trebuie să coordoneze re-

crutarea și selectarea împreună cu specialiștii în angajări. Dacă managerul nu este pe deplin edificat asupra sarcinilor noului angajat (descrierea postului) și asupra pregătirii 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. Cooperarea și înțelegerea dintre manager și șeful de personal este esențială în desfășurarea eficientă a activităților vizînd managementul resurselor umane.

MRU se desfășoară în baza următoarelor **principii**:

- Orientarea necondiționată asupra cerințelor legislației muncii. În Republica Moldova, managementul resurselor umane se realizează conform *Codului muncii* și altor legi și acte normative.
- Evidența curentă și cea de perspectivă a necesarului de resurse umane în organizații.
- Asigurarea echilibrului dintre interesele organizației și cele ale angajaților.
- Crearea condițiilor pentru micșorarea numărului de concedieri și păstrarea ocupării.
- Colaborarea cu organizațiile profesionale și cu sindicatele.
- Grija față de fiecare angajat, față de respectarea drepturilor, libertăților și demnității lui.

Principalele **obiective operaționale** ale MRU sînt:

1. *atragera* candidaților calificați;
2. *menținerea* angajaților care dau randament satisfăcător;
3. *motivarea* salariaților;
4. *susținerea* angajaților în dezvoltarea propriului potențial.

Avînd în vedere aceste obiective, **funcțiile** MRU pot fi grupate în patru componente principale:

1. **Managementul strategic al resurselor**, care înseamnă intervenție în procesul de achiziție a mîinii de lucru în vederea repartiției optime a numărului și calificării.

- *Planificarea* – asigurarea unor efective suficiente din punct de vedere calitativ și cantitativ pentru realizarea obiectivelor organizației;
- *Recrutarea* – menținerea unei bănci de candidați potențiali, suficiente pentru funcțiile disponibile;
- *Selecția* – procedarea la cea mai bună alegere;
- *Plasarea (angajarea)* – integrarea nominalizatului în postul său;
- *Reținerea* – păstrarea celor mai bune resurse.

2. **Managementul preventiv al condițiilor de lucru**, care semnifică intervenția pe planul nevoilor de retribuție și scăderea riscurilor pentru sănătatea și securitatea angajaților.

- *Remunerarea* – retribuirea și distribuirea recompenselor echitabile în funcție de normele existente;
- *Asigurarea calității vieții și a muncii* – asigurarea creșterii satisfacției produse prin executarea sarcinilor;
- *Asigurarea sănătății și securității în muncă* – prevenirea accidentelor și reducerea absenteismului.

3. **Managementul integrat al dezvoltării resurselor umane** – intervenție asupra condițiilor care permit persoanei să se realizeze și organizației să-și îmbunătățească productivitatea.

- *Formarea* – îmbunătățirea cunoștințelor, îndemînărilor și aptitudinilor angajaților;
- *Delegarea* – îmbunătățirea calității controlului;
- *Aprecierea randamentului* – stabilirea valorii contribuției personalului.

4. **Managementul preventiv al raporturilor cu angajații** constă în intervenția asupra raporturilor întreținute de conducerea organizației cu angajații, în scopul menținerii unui climat de muncă satisfăcător și productiv.

- *Formularea de politici și proceduri* – elaborarea de reguli eficiente;
- *Medierea relațiilor patronat–sindicate* – menținerea de relații de muncă sănătoase;
- *Administrarea înțelegerilor colective*;
- *Prevenirea și soluționarea conflictelor* – evitarea de relații de muncă contraproductive;
- *Aplicarea de măsuri disciplinare și administrative* – corectarea devierilor comportamentale.

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

17.2. Activitățile managementului resurselor umane

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

Încercările de a preciza cât mai exact și mai complet principalele domenii de activitate ale MRU au condus la formularea numeroaselor opinii care, în marea lor majoritate, poartă amprenta țărilor de proveniență a savanților.

Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare (American Society for Training and Development – ASTD) identifică nouă domenii principale de activitate ale managementului resurselor umane:

1. pregătire și dezvoltare;
2. organizare și dezvoltare;
3. organizare / proiectare a posturilor;
4. planificarea resurselor umane;
5. selecția și asigurarea cu personal;
6. cercetarea personalului și sistemele informaționale;
7. recompense / avantaje sau ajutoare acordate;
8. consiliere privind problemele personale ale angajaților;
9. sindicat / relații de muncă.

Avînd în vedere aceste domenii de activitate, De Cenzo, A. David și P. Robins sugerează că managementul resurselor umane este un proces alcătuit din patru funcții: obținerea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane.

Deoarece activitățile de motivare sînt cele care, pînă la final, mențin angajații în interiorul organizației, vom numi trei grupuri mari de activități: activități de asigurare cu personal, de menținere a personalului și de dezvoltare a resurselor umane (*tabelul 17.1*).

Tabelul 17.1

Activități ale managementului resurselor umane

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

Analiza postului

Primul pas în procesul de asigurare cu personal este cel de analiză a postului, care constă în identificarea sistematică a sarcinilor, obligațiilor și responsabilităților postului, precum și a calificării necesare pentru a-l face

performant. Există mai multe modalități de realizare: observația, interviul, chestionarul sau alte combinații ale acestora pot fi utilizate în obținerea informațiilor utile analizei postului. Angajații pot completa chestionare cu date privind cerințele postului și propuneri despre îmbunătățirea funcționării lui.

Pentru ca analiza posturilor să se desfășoare în condiții corespunzătoare și să se finalizeze cu rezultate cât mai bune, se impune respectarea următoarelor cerințe: analiza posturilor trebuie să fie în permanență axată pe obiective clare și să utilizeze metode și tehnici adecvate; trebuie înțelese în primul rând sarcinile și cerințele postului; se cere cât mai multă obiectivitate și precizie; este necesar să se explice titularului postului motivele și obiectivele analizei; rezultatele analizei trebuie prezentate în formă scrisă, concisă și clară.

De regulă, datele obținute prin analiza postului sînt utilizate în specificarea responsabilităților și descrierea postului. Ele pot fi folosite și în alte procese privind resursele umane: stabilirea recompenselor, aprecierea performanțelor, necesitățile de instruire și perfecționare, dezvoltarea carierei etc.

Descrierea și semnificațiile postului

Analiza postului furnizează informații necesare pentru descrierea postului și specificarea responsabilităților. Descrierea postului se face cu ajutorul unei fișe care conține lista principalelor sarcini și responsabilități. Totuși, enumerarea sarcinilor fără a exista o corelație între ele îi poate limita utilizarea. Descrierea postului poate cuprinde, de asemenea, cerințele fizice și psihice pentru ocupantul postului.

Descrierea postului trebuie elaborată astfel încît să acopere următoarele elemente:

- denumirea postului;
- obiectivele lui;
- nivelul ierarhic;
- superiorul direct;
- relațiile organizatorice;
- sarcinile-cheie;
- autoritatea acordată, marja de autonomie, limitele de competență;
- resursele disponibile;
- principalele cerințe (pregătire, experiență, aptitudini și atitudini etc.).

Specificațiile postului derivă din analiza postului, sînt un rezultat de bază al acesteia și se determină din descrierea postului. Ele trebuie să fie clare, obiective și realizabile, referindu-se la calificarea (studii, cunoștințe, înclinații, talente, îndemînări) cerută persoanei pentru a atinge performanțele dorite.

Evaluarea postului

Evaluarea postului constă în analiza și integrarea lui în sistemul de plată. Există în acest scop mai multe metode: clasificarea posturilor, ordonarea posturilor, compararea factorilor și metode ce utilizează punctajul și performanța.

Clasificarea grupează posturile în anumite grade sau categorii de muncă. În prealabil se definește fiecare categorie. Posturile de aceeași categorie trebuie să aibă același nivel de plată.

Metoda ordonării posturilor este cea mai simplă și constă în aranjarea posturilor în ordinea descrescătoare a importanței lor, plata efectuându-se în aceeași ordine.

Metoda comparării factorilor este mai complexă și presupune descompunerea fiecărui post în factori cum ar fi: efort mental, efort fizic, abilitate, responsabilități, condiții de muncă. Acești factori sînt evaluați în acord cu importanța lor, iar suma ce urmează a fi plătită este stabilită pentru fiecare factor. Plata pentru post este dată de ordonarea factorilor și însumarea plăților.

Metoda punctajelor este cea mai utilizată metodă de evaluare a postului în firmele americane. Ea constă în acordarea unui punctaj pentru fiecare dintre factorii generali (efort, îndemînare, responsabilitate) și compensatori ai postului (educație, experiență, judecată etc.). Spre exemplu, studiile pot fi punctate astfel: învățămîntul superior (60 de puncte); colegiul (50 de puncte); liceul (40 de puncte); școala de specialitate (30 de puncte); școala generală (20 de puncte). În final, punctele sînt adunate și plata se face pe baza nivelului de plată stabilit pentru punctajul total.

17.3. Etapele managementului resurselor umane

Autorii M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri descriu un șir de etape ale MRU, o parte însemnată dintre care nu constituie altceva decît activitățile numite mai sus.

Astfel, managementul resurselor umane include următoarele **etape** (figura 17.1):

1. **Planificarea resurselor umane:** elaborarea planului de satisfacere a necesarului de resurse de muncă.
2. **Recrutarea personalului:** formarea rezervelor potențialilor candidați pentru toate funcțiile.
3. **Selecția cadrelor:** alegerea celor mai buni din rezerva formată în timpul recrutării.
4. **Determinarea mărimii salariului și a înlesnirilor:** stabilirea structurii salariului și a înlesnirilor în scopul atragerii, angajării și păstrării personalului.

5. **Orientarea profesională și adaptarea la locul de muncă:** familiarizarea lucrătorului cu organizația și locul de muncă, aducerea la cunoștința lui a ceea ce se așteaptă de la el.
6. **Instruirea, perfecționarea:** elaborarea programelor pentru instruire, în scopul asimilării abilităților necesare pentru o muncă eficientă.
7. **Evaluarea performanțelor:** elaborarea metodelor de evaluare a activității, a creșterii nivelului profesional.
8. **Avansarea în funcție, retrogradarea, transferul, concedierea:** elaborarea metodelor de transferare a lucrătorilor într-un post cu o responsabilitate mai mare sau mai mică, dezvoltarea experienței profesionale prin transferul în alte funcții.
9. **Managementul carierei:** crearea programelor îndreptate spre dezvoltarea capacităților și creșterea eficacității muncii cadrelor manageriale.

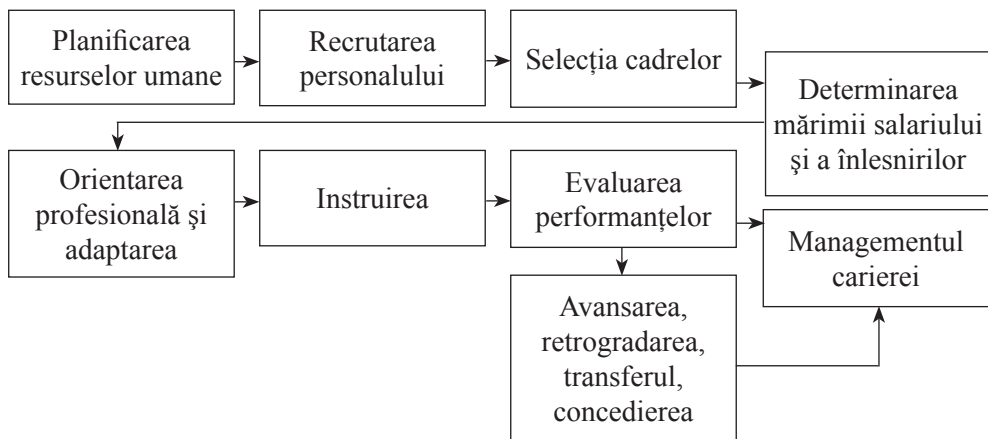


Fig. 17.1. Etapele managementului resurselor umane

Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane este o activitate de primă importanță pentru managementul resurselor umane. Numărul suficient de angajați, cu pregătire corespunzătoare, la locul și timpul potrivit reprezintă garantul succesului organizației.

Acest lucru este subliniat de diversele definiții ale procesului respectiv. 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 posedă 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 atingerea obiectivelor, existând, de altfel, interacțiuni complexe între procesul de decizie strategică organizațională și cel de planificare a resurselor umane. Planul de resurse umane trebuie să fie transparent, comunicat și negociat cu toate departamentele înainte de a fi pus în practică.

În procesul de planificare sînt 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 noi tehnologii, există rezistență la schimbare, se schimbă cererea de servicii, legislația se modifică, apare competiția dintre organizațiile ce furnizează aceleași servicii.

Procesul de planificare a resurselor umane constă din trei etape:

1. Evaluarea resurselor existente.
2. Estimarea cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de resurse umane.
3. Elaborarea programului pentru satisfacerea acestor necesități.

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

În literatura de specialitate sînt prezentate mai multe metode de previziune a cererii (necesarului) de resurse umane. Cele mai frecvent utilizate sînt următoarele:

- Estimările manageriale
- Metoda *Delphi*
- Analiza tendințelor
- Tehnicile studiului muncii.

Estimările manageriale constituie cea mai tipică metodă de previziune a cererii de personal, folosită îndeosebi în organizațiile mici sau organizațiile care fac pentru prima dată o prognozare a cererii de resurse umane. Estimările manageriale pot fi realizate utilizînd metoda de la vîrf spre bază și metoda de jos în sus.

Metoda de la vîrf spre bază utilizează informația de la nivelul superior al activității organizaționale și o transformă în prognoza numărului și tipului de personal cerut. Pe baza strategiei și contractelor stabilite se poate determina nevoia de personal la diferite niveluri și pe categorii profesionale.

Metoda de jos în sus se bazează pe estimarea cererii pe subunități și însumarea ei.

Metoda Delphi constă într-o consultare structurată în mai multe etape sau în mai multe sesiuni interactive a unor experți care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate și posedă cunoștințele necesare domeniului resurselor umane.

Analiza tendințelor este o metodă care estimează necesitățile viitoare de resurse umane, calitative și structurale, înregistrate în cadrul organizației ca urmare a schimbărilor survenite.

Tehnicile studiului muncii pot fi folosite atunci cînd este posibilă măsurarea muncii în vederea determinării duratei operațiilor sau a cantității de muncă necesară.

Obținînd informațiile de care avem nevoie, în urma efectuării evaluării resurselor existente și a determinării necesarului de resurse de muncă, putem elabora programul de satisfacere a acestor necesități. Acest program trebuie să dea răspuns la următoarele întrebări: cîte persoane sînt necesare; ce categorii de persoane; cînd și unde anume va fi nevoie de ele.

Procesul de planificare a resurselor umane are următoarele *avantaje*:

- organizația este pregătită să facă față schimbărilor planificate sau neașteptate;
- este evitat surplusul sau deficitul de personal;
- este evitată dublarea eforturilor angajaților sau a suprapunerii sarcinilor;
- este îmbunătățită coordonarea și integrarea eforturilor angajaților.

Există și unele *dezavantaje* ale procesului de planificare a resurselor umane:

- în practică, planificarea resurselor umane este dificilă și imprecisă;
- rezistența la schimbare (previziunea unei noi structuri a personalului poate fi privită ca o amenințare);
- dificultatea de a prevedea cu precizie schimbările sociale și economice;
- înregistrarea dinamicii personalului nu este întotdeauna corectă și completă;
- implementarea programului de planificare a resurselor umane poate fi costisitoare.

Deși are și anumite limite, procesul de planificare trebuie totuși să se desfășoare în toate organizațiile, deoarece neefectuarea lui ar putea crea probleme mai mari pentru organizație decât consecințele negative ca urmare a efectuării lui.

Recrutarea personalului

Politica de recrutare a personalului este legată direct de strategia organizației și nivelul de competență necesar pentru atingerea obiectivelor.

În literatură poate fi întâlnită o gamă largă de definiții ale procesului de recrutare. Prezentăm în continuare câteva dintre ele.

- *Recrutarea* este activitatea de identificare a persoanelor care au caracteristicile solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației.

- *Recrutarea* personalului reprezintă procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a candidaților potențiali, din care urmează să fie aleși candidați capabili care, în cele din urmă, posedă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante actuale.

- *Recrutarea* personalului este atragerea candidaților care au calificarea potrivită pentru o anumită profesie și care vor rămîne în organizație o perioadă rezonabilă de timp după acceptarea angajării.

Întrucît recrutarea este un proces care consumă bani și timp, este necesar ca ea să se desfășoare după un plan bine gîndit.

Recrutarea se declanșează în momentul în care în organizație apar posturi noi sau cînd cele existente rămîn vacante ca urmare a transferului, concedierii sau pensionării titularilor. Volumul de lucru pentru recrutare este determinat de diferența dintre forța de muncă existentă și necesarul acesteia pe viitor.

În general, recrutarea personalului constituie primul contact între cei care angajează și cei care sînt în căutarea unui loc de muncă, iar ca etapă a procesului de ocupare a unui post vacant include:

1. Examinarea postului.
2. Identificarea surselor din care pot proveni candidații.
3. Contactul cu candidații.
4. Elaborarea unui formular de solicitare atractiv.

Recrutarea se bazează pe surse externe, dar se poate desfășura și din surse interne. Drept surse pentru recrutarea externă pot servi: oficiile de recrutare; programele de perfecționare; publicarea anunțurilor în ziare și reviste profesionale; adresarea la agențiile ce se ocupă cu angajarea în cîmpul muncii etc.

Atît recrutarea internă (din interiorul organizației), cît și cea externă au avantaje și dezavantaje (*tabelul 17.2*).

Deși practicile de recrutare variază în funcție de patroni, una din practicile tradiționale aplicate este recrutarea unui număr mai mare de candidați decît este necesar, astfel încît în urma selecției să fie aleși cei mai buni. O altă modalitate este de a identifica sursele de unde provin cei mai buni candidați și de a recruta în continuare de la aceste surse.

Cînd are loc recrutarea, postul trebuie prezentat cît mai real, în caz contrar angajații îl vor părăsi. În contextul recrutării de personal este necesar să îndicăm cum influențează concedierea asupra acestui proces. În timpul recrutării trebuie testată atent dorința oamenilor de a fi devotați organizației.

Tabelul 17.2**Avantaje și dezavantaje ale recrutării interne și ale celei externe a personalului**

<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
<i>Recrutare internă</i>	
Stimularea prin promovare	Diminuarea interesului pentru auto perfecționare
Cunoașterea capacității de muncă a angajaților	Politica neconcurențială vizînd promovarea
Cost scăzut la unele posturi	
Motivator pentru bună performanță	Dezvoltarea unui program managerial
<i>Recrutare externă</i>	
Noi persoane, noi idei, noi perspective	Riscul de a selecta o persoană nepotrivită
Cost scăzut al pregătirii personalului	
Poate determina un climat favorabil muncii	Poate cauza probleme morale pentru candidații interni
Nu există un grup de susținere deja format	Adaptarea îndelungată sau perioada mare de orientare

Selecția personalului

Selecția personalului este una din activitățile de bază ale managementului resurselor umane, care se efectuează în cadrul serviciului personal, dar care constituie responsabilitatea managerilor de la diferite niveluri ierarhice.

Organizațiile au fost dintotdeauna preocupate de selecția cadrelor, deoarece această activitate poate deveni foarte costisitoare dacă vor fi angajate persoane care se vor dovedi necorespunzătoare postului dat.

Selecția personalului reprezintă procesul de identificare a celor mai potriviți candidați care au abilitățile, calificarea și caracteristicile cele mai apro-

piate de solicitările postului. Deci, la această etapă conducerea îi selectează pe cei mai buni candidați din rezerva formată în timpul recrutării. În acest proces managerii utilizează o varietate de informații.

Procesul de selecție se desfășoară în mai multe **etape**:

- Verificarea formularului de solicitare a postului
- Analiza curriculumului vitae (CV)
- Trierea cererilor și redactarea listei cu candidații selectați
- Interviu
- Testarea
- Verificarea referințelor
- Examenul medical
- Interviu final
- Alegerea candidatului preferat
- Înștiințarea candidaților asupra deciziei luate
- Decizia de angajare
- Instalarea pe post
- Evaluarea selecției
- Perfecționarea procedurii.

În procesul de selecție se folosesc următoarele **instrumente**:

1. Formularele de solicitare a postului
2. Curriculum vitae
3. Recomandări
4. Referințe
5. Interviu de selecție
6. Teste și scale psihologice
7. Centrele de evaluare.

I. Solicitantul unui post, după completarea *formularului de solicitare* a postului, îl depune împreună cu curriculum vitae, recomandări, referințe și alte acte necesare.

II. *Curriculum vitae* reprezintă o scurtă biografie în care sînt detaliate aspectele de interes pentru un potențial angajator. Un CV trebuie să fie un document concis și atractiv, atît în formă, cît și în conținut, să trezească interesul celor care îl citesc pentru cunoașterea candidatului. De obicei, un CV conține următoarele date:

1. *Date generale*: nume, prenume, adresa stabilă, alte adrese unde puteți fi găsit, telefon, fax, data și locul nașterii, statusul matrimonial.
2. *Obiective*: motivul pentru care a fost întocmit CV.
3. *Instruire*: studii, anii, locul.
4. *Burse, titluri, sponsorizări*: instituția și mici detalii.

5. *Funcțiile deținute pînă la moment*: titlul, instituția, localitatea, responsabilități, durata.
6. *Cărți, manuale, lucrări publicate*: titlul, locul și data apariției.
7. *Lista lucrărilor comunicate*: titlul, locul, data și manifestarea.
8. *Referințe*: nume, prenume, instituția, adresa, telefonul.
9. *Domenii de interes*.
10. *Organizații profesionale, nonguvernamentale* din care face parte candidatul.
11. *Abilități de comunicare în alte limbi decît cea maternă*: citit, înțeles, vorbit, scris.
12. *Acreditări*.
13. *Alte interese și activități*.
14. *Experiență de voluntariat*.
15. *Hobby-uri*.
16. *Abilități de utilizare a calculatorului*.
17. *Brevete protejate prin drept de autor*.
18. *Acoperire bancară*.
19. *Date despre soț / soție și copii*.

Acest minimum de informație oferă conducerii organizației posibilitatea de a-și forma o primă impresie despre solicitant și a aprecia dacă acesta corespunde tipului de persoană pe care ar dori să o angajeze.

III. **Recomandarea** este un act prin care se recomandă angajarea unei persoane într-un post. Structura recomandării cuprinde:

1. Denumirea unității la care va fi prezentată recomandarea (sus, în dreapta);
2. Denumirea „*Recomandare*”;
3. Conținutul care începe cu formula de prezentare a emitentului, după care urmează textul propriu-zis al recomandării;
4. Data (jos, în stînga);
5. Semnătura emitentului (jos, în dreapta).

IV. **Referința** reprezintă o informație ce vizează o anumită persoană. Sub aspect structural, referința se aseamănă întocmai cu recomandarea. Diferențele de conținut și procedura eliberării constau în următoarele:

1. În referință se prezintă orice fel de informație, inclusiv pentru angajare, în funcție de necesitățile celui care o solicită.
2. În recomandare se indică în special părțile pozitive ale persoanei, în timp ce în referință se dă o informație obiectivă despre persoana vizată.
3. Referința, spre deosebire de recomandare, nu ajunge în mîna persoanei vizate, ci se prezintă direct celui care are nevoie de ea.

La angajarea unei persoane, referința, de obicei, se cere atunci când datele din curriculumul vitae sau din recomandări nu sînt suficiente sau nu inspiră încredere.

V. **Interviul** este metoda cu cea mai largă întrebuințare de selecție a personalului. Un interviu de angajare constituie un schimb formal 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 întîi să cunoască cerințele postului. Fiecare întrebare trebuie să fie specifică postului, deoarece deseori se soldează cu eșec interviurile care încearcă să analizeze doar personalitățile solicitanților, dar nu și abilitățile, și cunoștințele lor.

Prin intermediul interviului, nu numai angajatorul află informații despre solicitantul postului, ci are loc și fenomenul invers: candidatul află informații despre organizația în care vrea să intre, despre climatul organizațional, despre tipul de conducere din organizație, despre oamenii cu care eventual va lucra.

Elementele-cheie ale unui interviu sînt următoarele:

- Buna pregătire prealabilă
- Salutul, fraza introductivă
- Contactul privirilor
- Limbajul nonverbal
- Acordarea de încredere candidatului
- Neafișarea sentimentelor negative și a imposibilităților
- Întrebări deschise
- Succesiunea logică a întrebărilor
- Ascultarea eficientă
- Menținerea controlului
- Luarea de note în timpul interviului.

Importanța interviului de angajare rezidă în faptul că oferă oportunități pe care nu le oferă nici o altă metodă de selecție. Acestea sînt:

1. **Potențialul de a culege informații.** Interviul constituie un mijloc rapid și flexibil pentru culegerea de informații. Dacă este desfășurat în mod corespunzător, datorită faptului că ia în considerație o paletă largă de factori, interviul poate deveni foarte util. În plus, o serie întregă de informații despre solicitant, provenite din diverse surse, cum ar fi CV, referințe, scrisori de intenție etc., pot fi discutate cu acesta și astfel pot fi înlăturate eventualele nelămuriri.

2. **Potențialul de a oferi informații.** Angajatorul are ocazia să ofere mai multe detalii despre instituția sa și despre postul oferit. Solicitantul poate să pună întrebări și să-și satisfacă nevoia de informații cu referire la organizația respectivă.

3. *Aspectele umane.* În cursul interviului, poate fi făcută o evaluare superficială a compatibilității dintre oamenii care vor lucra împreună.

Pe lângă aceste și alte avantaje, interviul are și un șir de dezavantaje, care limitează utilizarea acestuia, cum ar fi:

- ◆ De cele mai multe ori nu poate fi considerat valid
- ◆ Produce efectul primelor impresii
- ◆ Poate avea efect de contrast
- ◆ Jocul social
- ◆ Presupune reguli bine învățate
- ◆ Creează impresia unui rol jucat, care nu dezvăluie personalitatea reală.

Un interviu de selecție bine condus îndeplinește următoarele trei **funcții**:

- *Solicitarea de informații* mai detaliate despre motivația și comportamentul candidatului, în scopul evaluării personalității sale, pentru a vedea dacă este potrivit pentru post.
- *Verificarea informațiilor* pe care candidatul le-a dat despre sine în curriculum vitae, formularul de solicitare a postului etc. și examinarea prin întrebări bine țintite privind relevanța calificărilor și experienței candidatului.
- *Oferirea de informații despre post și organizație.* Această parte a interviului este deseori omisă, dar nu trebuie uitat niciodată faptul că selecția este reciprocă.

Interviurile se pot clasifica în funcție de mai multe criterii. Cele mai utilizate clasificări sînt următoarele:

a) ***După gradul de structurare a interviului:***

1. *Interviu structurat:* cu întrebări prestabilite, asemănătoare foarte mult cu un chestionar, la care solicitantul răspunde oral. Este utilizat în special pentru posturile care necesită puțină instruire și calificare, care nu cer în mod special anumite caracteristici ale personalității.

2. *Interviu semistrukturat:* cu unele întrebări de bază fixate dinainte, care servesc ca jaloane pentru fluxul discuției. Interviewatorul nu este încorsetat de aceste întrebări, ci poate purta și o discuție liberă cu candidatul în alte arii de interes.

3. *Interviu nestructurat:* decurge ca o discuție liberă. În prealabil, interviewatorul își fixează anumite puncte care trebuie atinse în timpul discuției, fără a formula a priori întrebări.

b) ***În funcție de numărul interviuatorilor:***

• *interviul individual* este o convorbire în care candidatul discută cu un singur interviuator. Avantajul major al acestui tip de interviu este că se poate

stabili foarte repede o atmosferă deschisă, raporturi de amabilitate și de încredere. Principalul dezavantaj este că organizația lasă pe seama unui singur om responsabilitatea selecției candidaților în acest moment al procesului care este unul foarte important.

- *interviul cu un grup de interviuatori* constă din interviuarea candidatului de către un grup de persoane din cadrul organizației. În acest caz există mai multe variante, și anume *interviul-panel* (interviuatorii sînt în număr de trei sau patru) și *interviul de consiliu* („board”), în care interviuatorii sînt în număr de la 8 în sus (acest tip de interviu se utilizează în selectarea persoanelor pentru funcțiile cele mai înalte ierarhic dintr-o mare companie).

Pentru ca **interviul să fie eficient**, este necesar de reținut următoarele aspecte:

- cel ce ia interviul urmează să cunoască foarte bine descrierile postului din fișa postului și dosarul de înscriere depus de fiecare candidat;
- interviul nu trebuie întrerupt; el trebuie să fie dominat de un climat destins și echilibrat;
- candidatul trebuie să aibă sentimentul că i se acordă importanță, fiind primit la timp pentru interviu și felicitat pentru alegere;
- întrebările trebuie să vizeze răspunsuri spontane, neconvenționale, evitînd reluarea informațiilor din curriculum vitae;
- întrebările nu trebuie să solicite răspunsuri tranșante, evidente, de tip „da” sau „nu”; trebuie să se dea preferință răspunsurilor ample;
- răspunsurile la întrebări trebuie ascultate cu atenție, urmărind în același timp și gestică candidatului, iar eventualele notițe trebuie să se facă discret, fără a întrerupe discuția;
- interviuatorul va încheia cu zîmbetul pe buze, transmițîndu-i candidatului data la care ar putea afla decizia cu privire la selecție;
- cei care nu au fost admiși pe post trebuie informați în cel mai scurt timp, iar cei ce vor lucra pentru organizație trebuie felicitați și invitați la o recepție.

VI. **Testarea** se utilizează în procesul de selecție, avînd ca scop evaluarea cunoștințelor, abilităților, inteligenței, personalității și intereselor candidatului. Testele de selecție sînt, de obicei, teste-standard, concepute special pentru a asigura un instrument de măsurare obiectivă a caracteristicilor umane. În practica de selecție a resurselor umane, organizațiile utilizează o gamă largă de teste:

1. *Teste de aptitudini* – estimează potențialul unei persoane de a îndeplini o sarcină. Unele dintre aceste teste evaluează (teste de inteligență), în timp ce altele determină aptitudinile speciale, cum ar fi: abilitățile de palpare, percuție, auscultare a bolnavului.

2. *Teste de cunoștințe specifice* – nivelul de cunoștințe într-un domeniu.
3. *Teste de personalitate* – încearcă să evidențieze trăsăturile de personalitate ale unui solicitant, cum ar fi: maturitatea emoțională, subiectivitatea, onestitatea și obiectivitatea.
4. *Teste de interes vocațional* – urmăresc scopul de a stabili interesul unei persoane față de executarea diverselor tipuri de activități.
5. *Teste de reacție la situație* – oferă informații relevante cu privire la competența celui testat.
6. *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.

Atunci când testele sînt folosite ca parte a procesului de selecție, trebuie respectate o serie de principii:

- este necesar de verificat validitatea și corectitudinea testelor;
- rezultatele testelor nu trebuie să fie folosite drept criteriu unic pentru luarea deciziei de angajare;
- trebuie utilizate testele care nu conțin nuanțe discriminatoare.

VII. **Metoda centrelor de evaluare.** Un centru de evaluare este un program (și nu un loc) în care participanții sînt antrenați într-o serie de activități individuale și de grup, concepute pentru a simula 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, simulări de situații. Astfel se pot determina calitățile de care dispun solicitanții: capacitatea de comunicare, de organizare, de planificare, de a lua decizii; inițiativa; comportamentul; flexibilitatea; originalitatea; gradul de autonomie; capacitățile analitice; rezistența la stres sau alt potențial. Evaluările prin aceste centre sînt deseori utilizate în selecție. Această metodă, asemenea celorlalte, are atât avantaje, cît și dezavantaje (*tabelul 17.3*).

Toți patronii 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 sînt motivați. În caz contrar, greșelile selecției sînt descoperite numai după ce angajații încep lucrul, determinînd astfel o creștere substanțială a costurilor.

Tabelul 17.3**Avantaje și dezavantaje ale centrelor de evaluare**

<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Oferă o multitudine de date	Complexitate sporită
Oferă detalii	Cost ridicat
Alegere fiabilă și validă	Imposibilitatea de a măsura anumite abilități
Instrument pentru dezvoltarea personalului	
Obiectivitate mare	
Expunerea la situații concrete	

Determinarea mărimii salariului și a altor tipuri de recompense

Vorbind despre motivație, am descris diferite tipuri de recompense, pe care organizația le poate acorda lucrătorilor săi. Tipul și volumul recompenselor propuse de organizație au o importanță deosebită pentru angajat. Cercetările au arătat că recompensele influențează asupra deciziilor luate de persoane privind angajarea la lucru, volumul de lucru, programul de lucru etc. Unii cercetători au stabilit că numărul de absențe de la serviciu și fluctuația cadrelor se află în legătură directă cu recompensa.

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 fi performanți în activitatea lor, dacă nu ar fi plătiți pentru aceasta. Pentru mulți oameni, unul dintre cele mai importante aspecte privind plățile este echitatea. Studiile efectuate au arătat că satisfacția în muncă determinată de plată este puternic influențată de sentimentul angajaților de a fi plătiți echitabil în comparație cu alții, din interiorul sau exteriorul organizației.

Plata directă este compusă din salarii și câștiguri suplimentare. Plata indirectă poate cuprinde participarea la împărțirea profitului sau alte stimulente materiale, dependente de performanțele obținute.

Salarizarea în Republica Moldova este reglementată de Codul muncii, adoptat prin legea nr. 154-XV din 28.03.2003, *Legea salarizării* nr. 847-XV din 14.02.2002 și de alte acte normative. Salarizarea lucrătorilor din instituțiile medico-sanitare publice (IMSP), încadrate în sistemul de asigurări 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 peștată sau care urmează a fi prestată”. La stabilirea și achitarea salariului nu se admite nici o discriminare pe criterii de sex, vîrstă, 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 și include salariul de bază (salariul tarifar, al funcției), salariul suplimentar (adaosurile și sporurile la salariul de bază) și alte plăți de stimulare și compensare. Începînd cu 2.02.2004, pentru angajații din IMSP, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală, salariul tarifar constituie 2,14 lei pe oră sau 360 de lei pe lună.

Personalul instituției beneficiază de următoarele sporuri și adaosuri la salariul de bază:

1. Pentru categoria de calificare;
2. Pentru vechime în muncă în specialitate;
3. Pentru orele prestate pe timp de noapte și de sărbători;
4. Pentru zi de muncă cu program divizat;
5. Pentru grad științific;
6. Pentru titlu onorific;
7. Pentru condiții nefavorabile de muncă (grele și deosebit de grele, vătămătoare și deosebit de vătămătoare);
8. Pentru înaltă eficacitate în muncă, intensitatea muncii, precum și pentru executarea unor lucrări de importanță deosebită sau de urgență.

Factorii care influențează nivelul salariilor sînt determinați de:

1. **Posibilitățile de plată ale organizației.** Aici intervin mai multe probleme:

- Organizațiile profitabile își plătesc angajații mai bine decît organizațiile care luptă pentru supraviețuire.
- Stabilirea quantumului din venituri care trebuie alocat pentru salarii comparativ cu investițiile.
- Dezbateră cu sindicatele.

Aici se confruntă două puncte de vedere:

- Managerul organizației trebuie să aibă grijă de toate resursele, cea umană fiind doar o componentă, și totodată trebuie să asigure viitoarele investiții.
- Sindicatele privesc doar prețul forței de muncă.

2. **Comparația cu organizații similare.** Patronii și sindicatele fac o permanentă comparație cu nivelul salariilor pentru un anumit post în alte organizații:

- Sectorul public caută comparații în sectorul privat.
- O firmă caută comparații în industria de ramură.

3. **Forța sindicatelor.** După cum am menționat și la punctul 1, posibilitatea organizației de a plăti este o problemă ce ține de modul de gândire și atitudinea managerilor. Posibilitatea sindicatelor de a o influența depinde foarte mult de puterea lor de a negocia.

- a) Dacă patronul are nevoie disperată de forță de muncă, iar calificarea pe care o caută este rară, atunci poziția sindicatelor este foarte puternică și pot impune salarii mari.
- b) Dacă piața muncii este plină de cereri de serviciu, poziția sindicatelor este mult mai slabă.
- c) Dacă organizația își reduce forța de muncă din diverse cauze, aceasta constituie cea mai slabă poziție pentru sindicat.

4. **Condițiile pieței forței de muncă.** Pentru organizație este important piața forței de muncă de care are nevoie. Anumite calificări sînt întotdeauna greu de găsit, chiar dacă piața forței de muncă este plină de cereri de serviciu. Organizația care caută persoane cu aceste calificări trebuie să plătească în plus.

5. **Costul vieții.** Cînd costul vieții este mare și inflația este în creștere, există o presiune enormă asupra patronilor pentru a mări salariile în concordanță cu rata inflației. Altfel puterea de cumpărare a angajaților scade, ceea ce duce la scăderea productivității din cauza stresului psihic al angajaților.

6. **Influențele guvernamentale.** Acestea se pot manifesta prin:

- statuarea unor niveluri minime de bază ale salariilor;
- alte măsuri fiscale (scăderea impozitelor și taxelor pentru persoanele cu venituri mici);
- protejarea anumitor grupuri de angajați (femei, adolescenți, handicapați etc.).

7. **Productivitatea.** Eficiența și productivitatea sînt, în ultimă instanță, factori care influențează nivelurile la care se pot stabili salariile într-o organizație.

8. **Schimbările organizatorice și tehnologice.** Pe lîngă salariu, organizația mai acordă colaboratorilor săi diverse înlesniri cum ar fi: plata pentru concediul anual, pentru concediul de boală, asigurarea medicală, asigurarea cu pensii, credite cu dobîndă redusă, servicii juridice; creează programe de întremare fizică, parcuri auto colective etc.

Orientarea profesională și adaptarea socială în colectiv

Primul pas spre o muncă productivă a lucrătorului este orientarea lui profesională și adaptarea în colectiv. Dacă managerii sînt cointeresați în succesele noului angajat, atunci ei trebuie să rețină că organizația este un sistem social, iar fiecare angajat este o personalitate. Cînd vine în organizație o persoană nouă, ea aduce experiența și opiniile sale, care pot corespunde sau nu cu cele existente aici. De aceea, este necesară o perioadă în care angajatul face cunoștință cu organizația și se adaptează la cerințele ei.

Edgar H. Schein explică adaptarea socială *«ca un proces de cunoaștere a „firelor” puterii, a doctrinelor organizației; procesul de studiere și înțelegere a ceea ce este important în această organizație și în subdiviziunile ei»*.

Organizația folosește un șir de metode, atît oficiale, cît și neoficiale, pentru a-i atrage pe angajați. În cazul în care conducătorul nu depune eforturile necesare pentru adaptarea noilor angajați, aceștia pot să se descurajeze din cauza nerealizării speranțelor lor și drept consecință pot lua unele decizii incorecte, inclusiv de a pleca din organizație.

Pregătirea și perfecționarea resurselor umane

Anterior se credea că lucrul cu personalul constă doar în recrutarea și selecția lui. Organizațiile contemporane, însă, sînt de părerea că aceste proceduri sînt doar o etapă incipientă, iar partea cea mai importantă a lucrului o constituie dezvoltarea potențialului forței de muncă.

Actualmente, organizațiile au necesitatea continuă de asigurare a unei înalte productivități a muncii. În acest scop, doar recrutarea și selecția unor specialiști calificați nu este suficientă. Conducerea trebuie să antreneze angajații în cursuri sistematice de instruire și perfecționare.

Instruirea este necesară în următoarele situații:

1. Persoana este primită la serviciu.
2. Lucrătorul este numit în alt post sau i se încredințează un alt lucru.
3. În urma controlului se constată că lucrătorului îi lipsesc deprinderile necesare pentru a îndeplini sarcina ce i s-a încredințat.
4. Instalarea unui nou echipament sau a unei noi tehnici care necesită deprinderi noi.
5. Schimbarea metodelor de lucru.
6. Reduceri de personal (activitatea celor concediați este preluată de cei rămași).
7. Promovarea sau transferul unor angajați.
8. 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 eficiente, este necesar ca lucrătorii să fie cointeresați. Se cere de creat o atmosferă favorabilă pentru studiere, deprinderile complicate trebuie să fie însușite consecutiv, prin lecții de repetare și consolidare a celor studiate și deprinse. Pregătirea cadrelor de conducere se poate efectua prin organizarea diferitelor cursuri, seminare și rotația cadrelor (de la un post inferior la unul superior).

Într-o organizație modernă schimbarea este un imperativ al timpului. Angajații se adaptează la nou dacă se fac investiții în instruirea, perfecționarea și dezvoltarea capacităților lor. Organizația trebuie să le asigure actualizarea continuă a cunoștințelor, pentru a menține performanța la cote înalte. Pentru carieră angajații au nevoie de cunoștințe și abilități noi.

Beneficiile pe care le poate aduce pregătirea profesională sînt următoarele:

- Productivitate și calitate sporită a activității;
- Rebuturi reduse;
- Adaptabilitate mai mare la tehnologii și metode de lucru noi;
- Scăderea necesității de supraveghere;
- Diminuarea numărului de accidente;
- Satisfacție crescută a lucrătorilor, reflectată în scăderea fluctuației cadrelor și a absentismului.

Argumente împotriva pregătirii profesionale efectuate în cadrul unei organizații:

- Este prea costisitoare (de obicei, pe durata pregătirii participanții nu sînt productivi).
- Unii angajați manifestă tendința de a părăsi organizația pentru un post mai bine plătit.
- Există organizații care recrutează personal pregătit în afara lor.

Metodele utilizate în pregătire și dezvoltare sînt numeroase, fiecare avînd avantajele și dezavantajele sale. Metodele includ perfecționarea pe post, programe de perfecționare în instituțiile de învățămînt, cursuri de educație, perfecționarea prin intermediul tehnicilor video etc. Noile abilități, comportamente, atitudini ce dau eficiență organizației sînt cîteva din rezultatele acestui proces.

Există două categorii de **programe pentru instruire și dezvoltare**: programe de instruire pe post și programe de instruire în afara postului.

1. **Programele de instruire pe post** includ:

- *antrenarea neformală*, cînd managerul și subordonatul discută despre tehnicile manageriale și despre programe, fără a exista o formă prestabilită de comunicare;

- *antrenarea formală*, când se programează periodic întruniri între manageri și angajați, pentru a discuta despre problemele existente și eventuala lor rezolvare;
- *rotația pe post și transferul* sînt metode prin care se stabilesc responsabilități în diferite sectoare de activitate;
- *fixarea cunoștințelor* prin colaborarea dintre un manager sau angajat cu experiență și unul fără experiență;
- *instruirea prin mentori*, utilizînd consilieri și profesori.

Instruirea pe post are atît avantaje, cît și dezavantaje.

Avantajele instruirii pe post sînt următoarele:

- este ieftină, pentru că utilizează echipamentul de lucru într-un mediu cunoscut;
- în instruire este utilizat echipamentul de lucru, deci nu există probleme de adaptare laborator – producție;
- angajatul este deja implicat în mediul de muncă, nu necesită o perioadă suplimentară de adaptare.

Dezavantajele instruirii pe post:

- instructorul (de obicei, șeful sau un angajat cu experiență) poate să nu aibă vocația de pedagog sau să nu dispună de suficient timp pentru a oferi o pregătire corespunzătoare;
- dacă se lucrează în acord, instructorul și angajatul pot fi tentați să reducă perioada pregătirii;
- angajatului îi pot fi demonstrate metode ineficiente de lucru, pe care acesta să le învețe în locul metodelor eficiente;
- nu este exclusă o cantitate mare de rebuturi;
- se poate defecta un echipament valoros;
- pregătirea poate deveni stresantă, avînd loc în condiții reale de lucru.

A doua categorie de metode – în afara postului – este mult mai vastă și include activități pe care managerul sau angajatul le poate desfășura în afara locului de muncă. **Programele de instruire în afara postului** includ:

- *lectura, seminarizarea și instruirea* prin modele simulate la calculator, în special în domeniul afacerilor;
- *studiile de caz*, în care se utilizează calculatorul și magnetofonul video în descrierea situațiilor de luare a deciziilor;
- *grupul T sau sesiuni organizate* în așa fel încît 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* se bazează pe interacțiunile dintre individ și grupuri, trecînd prin ipostazele de copil, adult, părinte;
- *modelarea comportamentală* – instruirea corectă despre modul cum trebuie să ne comportăm în situații critice care pot apare în organizație sau în afara ei;
- *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 în principal pe demonstrarea importanței poziției în carieră și modalități de avansare spre cea mai bună poziție.

Instruirea în afara postului, ca și instruirea pe post, are atît avantaje, cît și dezavantaje. Printre *avantaje* deosebit:

- pregătirea, fiind oferită de un instructor specializat, este de calitate;
- se utilizează echipament special simplificat;
- pregătirea are loc în stagii separate și planificate, utilizîndu-se exerciții speciale, care îi permit angajatului să însușească aspecte dificile și particulare ale activității;
- pe termen lung, se dovedește mai puțin costisitoare, deoarece permite angajatului să atingă niveluri înalte de viteză și calitate;
- nu se confruntă cu dificultăți de ordin financiar; este scutită de publicitate;
- nu se distruge echipament valoros și nu se produc rebuturi.

Dezavantajele instruirii în afara postului sînt:

- necesitatea unui număr mare de persoane care urmează a fi pregătite pentru a putea acoperi costurile legate de loc, echipament și instructori;
- dificultățile de adaptare odată cu trecerea din „școală” în mediul real de muncă;
- nici o pregătire nu poate fi efectuată complet în afara locului de muncă; în orice activitate există aspecte care pot fi realizate doar la locul de muncă, în mijlocul activității și relațiilor care se stabilesc aici.

În procesul de instruire o importanță deosebită o are instructorul sau cel care ghidează procesul de învățare și perfecționare. Modul de abordare a problemelor, antrenarea participanților la dezbateri, strategia didactică corespunzătoare condițiilor de desfășurare a instruirii sînt doar cîteva dintre elementele importante ale reușitei programului.

Regulile de reducere a stresului în procesul de instruire:

1. **Clarificați, mai întîi, obiectivele de bază.** Chiar dacă în aparență subiectul este mare, el se poate descompune în elemente simple, ușor abordabile, care să antreneze și grupul în discuții.

2. **Insistați asupra problemelor practice.** Informația pe care o furnizăm în timpul instruirii trebuie să aibă aplicabilitate imediată în practică; exemplele trebuie utilizate în formarea cursului.

3. **Porniți de la lucrurile simple.** Instruirea urmează să se facă plecând de la problemele simple spre cele complexe. Noțiunile complexe trebuie împărțite în părți mai simple. De regulă, oamenii simt nevoia să pornească cu pași mici în descoperirea lucrurilor mari.

4. **Puneți întrebări în loc să dați răspunsuri.** Pentru cei mai mulți instructori este imposibil să poată răspunde la orice întrebare. Grupul trebuie să știe că și dumneavoastră sînteți acolo pentru a învăța împreună cu el.

5. **Dați posibilitate cursanților să demonstreze ce au învățat.** Feedbackul celor învățate se răsfrînge asupra mentorului, determinîndu-l să-și modifice stilul de predare. Dacă lecturarea este insuficientă, puteți încerca un studiu de caz, o poveste sau chiar o piesă de teatru.

6. **Creați o atmosferă relaxantă.** Cursanții doresc să învețe lucruri noi, să obțină informații despre evenimentele ce le afectează viața. Pentru aceasta este preferabilă o atmosferă relaxantă, amuzantă chiar, decît una încordată și greu suportabilă. Sînteți acceptat ca instructor numai în măsura în care aduceți în grup și perspectiva subiectului despre care ați vorbit.

Urmînd aceste sfaturi, cu siguranță veți avea succes în munca de instruire și perfecționare umană.

Evaluarea performanțelor

Problematica evaluării performanțelor a fost și este abordată din perspective diferite, de exemplu, sub aspectul procesului propriu-zis de evaluare, din punctul de vedere al influenței metodelor, tehnicilor și sistemelor specifice de evaluare sau din perspectiva persoanelor evaluate, fără a se neglija importanța utilității acestei activități manageriale.

Evaluarea personalului este un proces continuu și sistematic, prin care organizațiile își apreciază angajații și care face parte din procesul global de evaluare a performanței individuale în organizație, avînd drept obiectiv obținerea performanțelor personalului angajat.

În același timp, evaluarea personalului oferă posibilitatea îmbunătățirii performanței curente, furnizării de feedback, creșterii motivației personalului, identificării potențialului neutilizat al angajaților și, nu în ultimul rînd, poate facilita rezolvarea unor probleme legate de sarcinile postului.

Utilitatea evaluării randamentului se referă la:

1. **Ameliorarea randamentului viitor.** Efectul retroactiv al evaluării permite angajaților, managerilor și specialiștilor din departamentul de resurse umane să intervină în mod adecvat pentru ameliorarea performanței.

2. **Modificările de remunerare și alte beneficii.** Evaluarea performanței permite identificarea persoanelor care merită un spor la salariu, o primă sau alte facilități.

3. **Determinarea viitoarei utilizări a unui angajat.** Promovarea, transferul, retrogradarea și concedierea sînt în general bazate pe rezultatele anterioare și uneori pe cele prevăzute.

4. **Evidențierea nevoilor de formare și dezvoltare.** O performanță scăzută poate indica o necesitate de formare; de asemenea, o performanță excelentă poate indica o subutilizare a persoanei respective.

5. **Planificarea dezvoltării carierei.** Efectul retroactiv al evaluării determină decizii de orientare profesională. Un angajat foarte bun este considerat un angajat de perspectivă și este stimulat pentru dezvoltarea unei cariere în cadrul organizației.

6. **Lacunele în procesul de dotare.** Performanțele slabe pot fi cauzate de nepricepere sau de dotarea insuficientă a serviciului de resurse umane.

7. **Inexactitatea informațiilor.** Un rezultat slab al evaluării se poate datorator unor erori privind informațiile despre post, despre planificarea resurselor umane sau în alte segmente ale managementului resurselor umane. Deciziile de selectare, angajare și formare de personal, bazate pe informații inexacte, pot fi luate în mod eronat.

8. **Erorile în definirea postului.**

9. **Evidențierea influențelor externe.** Performanța scăzută a unei persoane poate fi determinată de factori externi, cum ar fi: familia, situația financiară, problemele de sănătate etc. Cînd evaluarea relevă astfel de influențe, managerul sau serviciul de resurse umane sînt cei mai în măsură să le ofere sprijin persoanelor care au nevoie de el.

Evaluarea performanțelor constituie un proces continuu, sistematic și autoreglator, care constă din mai multe etape:

- Definirea obiectivelor evaluării performanțelor;
- Stabilirea politicilor de apreciere a performanțelor, a momentelor cînd se efectuează, periodicitatea acestora, precum și stabilirea persoanelor cu sarcini și responsabilități în acest domeniu;
- Pregătirea și mediatizarea sistemului de valori și a procedurilor de evaluare;
- Stabilirea obiectivului care urmează să fie evaluat: rezultatele obținute, comportamentul angajaților sau potențialul acestora;
- Determinarea, în prealabil, a celor mai adecvate criterii de evaluare, respectiv a elementelor specifice sau a atributelor ce definesc performanța;

- Stabilirea standardelor de performanță, a nivelului dorit sau așteptat al acestora;
- Alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare;
- Evaluarea propriu-zisă a performanțelor;
- Sintetizarea și analiza datelor și informațiilor obținute;
- Stabilirea modalităților de comunicare a rezultatelor obținute;
- Identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor sau / și a comportamentului;
- Consilierea și sprijinirea angajaților cu performanțe modeste, în vederea îmbunătățirii acestora.

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, tehnicilor sau sistemelor de evaluare utilizate, cât și de empirismul sau absența bazei științifice de evaluare. Printe **sursele de erori** descrise în literatura de domeniu menționăm:

1. ***Efectul criteriului unic*** – se ia în calcul doar un singur criteriu, neglijându-se celelalte, ceea ce are ca rezultat o evaluare limitată.
2. ***Efectul de halou*** reprezintă tendința unui evaluator de a se lăsa impresionat de o anumită trăsătură a unei persoane, fără a ține seama de alte caracteristici.
3. ***Eroarea evaluării „logice”*** este tendința evaluatorului de a acorda calificative pe baza considerentelor pur „logice”.
4. ***Standarde neclare de performanță***.
5. ***Eroarea de indulgență și eroarea de severitate***.
6. ***Amenințarea individuală*** este determinată de faptul că unii indivizi sînt împotriva sau resping orice formă de evaluare a performanțelor lor.
7. ***Amenințarea pentru supraveghetori***.
8. ***Eroarea tendinței centrale*** reprezintă tendința unor evaluatori de a aprecia angajații la un nivel de performanță mediu.
9. ***Gradul scăzut de diferențiere*** – tendința de a ignora diferențele individuale de performanță.
10. ***Înclinația spre evaluări subiective***.
11. ***Efectul recent*** – un eveniment recent influențează evaluarea performanțelor.
12. ***Efectul de contrast*** – tendința evaluatorului de a compara persoanele între ele și nu cu cerințele postului sau cu standardele de performanță.
13. ***Eroarea similarității*** constă în atenția sporită acordată acelor calități care se întîlnesc la evaluator.

14. *Erorile neintenționate.*

15. *Erorile intenționate.*

16. *Efectul de succesiune* etc.

Dată fiind gama mare de probleme potențiale și de surse de erori, teoria și practica managerială recomandă o serie de căi sau modalități de acțiune, care pot duce la prevenirea sau rezolvarea acestor probleme. Aceste căi sînt:

- Folosirea diverselor criterii;
- Evitarea absolutizării caracteristicilor;
- Folosirea mai multor 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;
- ușor de observat.

Normele de randament (standardele) determină nivelul dorit al performanței pentru fiecare post. Ele: 1) stabilesc ce trebuie să facă o persoană și cât de bine; 2) permit evidențierea gradului de îndeplinire a activităților specifice fiecărui post. Aceste caracteristici se definesc prin următorii indicatori:

- *cantitate* (cît de mult);
- *calitate* (cît de bine sau de competent);
- *cost* (cheltuială implicată);
- *utilizare resurse* (echipamente, materiale);
- *mod de realizare*.

Pentru a fi utile, măsurile de randament trebuie să întrunească următoarele caracteristici:

- să fie ușor utilizabile;
- să fie fiabile;
- să fie ușor cuantificabile.

În practica managerială există o multitudine de metode de evaluare a performanței, dintre care mai utilizate sînt următoarele: metoda scării de evaluare (*Rating Scale*); aprecierea prin eseuri (probe) (*Essays*); metoda incidentelor critice (*Critical Incidents*); metoda scărilor valorice ale comportamentului (*RARS*); managementul prin obiective; alegerea forțată; evaluarea de către specialiști; teste de evaluare a performanțelor; evaluarea psihologică; interviul și centrele de evaluare.

- **Metoda scării de evaluare** este utilizată pentru selecția personalului și determinarea performanței. Cel care face evaluarea utilizează în acest sens o matrice care conține pe verticală criterii de evaluare – volumul de muncă, corectitudinea, siguranța în aplicarea talentelor, iar pe orizontală – niveluri de evaluare a performanței pentru fiecare criteriu în parte.

- **Aprecierea prin eseuri** se utilizează în asociere cu o altă metodă și constă în descrieri făcute de angajat cu privire la: calitatea și cantitatea muncii depuse, abilitatea de a colabora cu grupul de muncă, aria de sarcini care trebuie îmbunătățită, recomandări și aprecieri generale.

- **Metoda incidentelor critice** are la bază identificarea comportamentelor ce determină performanța excelentă și cea modestă din activitatea angajatului. Metoda cere din partea evaluatorului notarea incidentelor și acordarea de feedback angajatului.

- **Metoda scărilor valorice ale comportamentului** ia în considerație o serie de trepte cum ar fi: *excelent, foarte bun, bun, mediu, sub mediu, slab, nesatisfăcător* și cere din partea evaluatorului să aleagă din aceste variante pe cea care crede că se potrivește cel mai bine angajatului evaluat.

- **Managementul prin obiective** este metoda de evaluare cea mai utilizată atât pentru executanți, cât și pentru manageri. Aprecierea se face prin compararea obiectivelor stabilite de către angajați și manageri cu realizarea acestora în perioada planificată.

- **Alegerea forțată** reprezintă metoda prin care evaluatorul alege dintr-o pereche de enunțuri pe cel considerat că ar caracteriza cel mai bine persoana apreciată.

- **Evaluarea de către specialiști** presupune invitarea echipelor de specialiști din afara organizației, care vor face evaluarea angajaților.

Particularitățile celorlalte metode – interviurile, testările și centrele de evaluare – au fost elucidate în cadrul compartimentului privind selecția personalului.

Desăvârșirea calității muncii

Una din cele mai importante activități în domeniul managementului resurselor umane este legată de crearea programelor și metodelor de perfecționare a calității muncii. O calitate înaltă a activității presupune următoarele caracteristici:

- Activitatea interesantă.
- Recompensă echitabilă pentru toți angajații.
- Asigurarea condițiilor de mediu (gradul de iluminare, nivelul de zgomot).
- Supravegherea minimă din partea managerilor, dar înfăptuită totdeauna atunci când este necesar.

- Implicarea angajaților în luarea deciziilor care se răsfrîng asupra activității lor.
- Asigurarea garanției locului de muncă.
- Relații prietenești între colegi.
- Asigurarea mijloacelor de deservire medicală etc.

Calitatea activității depinde de fiecare factor care influențează asupra angajaților în procesul muncii.

Promovarea, retrogradarea, transferul și concedierea

Aceste activități sînt destul de importante în managementul resurselor umane, ele prevăd elaborarea metodelor de transferare a lucrătorilor într-un post cu responsabilitate mai mare sau mai mică, precum și dezvoltarea experienței lor profesionale prin transferul în alte funcții.

Promovarea presupune a avansa pe cineva într-o funcție, ceea ce semnifică a trece pe cineva dintr-un post cu responsabilitate mai mică într-un post cu responsabilitate mai mare.

Retrogradarea presupune a trece pe cineva într-o funcție inferioară celei avute înainte, adică dintr-un post cu responsabilitate mai mare într-un post cu responsabilitate mai mică.

Transferul semnifică transferarea persoanei dintr-un post în altul, ele avînd, 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 ale regulamentului de ordine internă, expirarea termenului din contractul de muncă etc.

Cunoașterea acestor activități va servi pentru personal drept motiv pentru obținerea de noi performanțe și îndeplinirea funcțiilor și obligațiilor la un nivel înalt și calitativ. De asemenea, lucrătorii trebuie să cunoască motivele și cauzele care vor permite administrației concedierea lor.

Cariera și planificarea ei. Conținutul și etapele carierei

Conceptul de *carieră* are numeroase înțelesuri, neexistînd pînă în prezent o definiție unanim acceptată. În literatura de specialitate, cariera este interpretată prin:

- Carieră = avansare
- Carieră = profesie
- Carieră = succesiunea de posturi de-a lungul vieții
- Carieră = serie de roluri de-a lungul vieții legate de experiență.

Astfel, cariera este determinată de totalitatea pozițiilor, strategiilor, tranzițiilor din viața unei persoane. Progresul de la copil la adult urmărește un șablon care nu este identic pentru toți; există similitudini, în special, pentru cei care nu au întreruperi în carieră. Femeia, spre exemplu, poate avea o viață și o carieră dependentă de familie.

Înțelegerea dinamicii carierei sau a ciclului acesteia presupune luarea în considerație a stadiilor carierei sau a fazelor de dezvoltare a acesteia de-a lungul vieții unei persoane. Indiferent de activitățile desfășurate, majoritatea oamenilor trec, pe parcursul carierei lor, prin patru stadii principale:

1. Explorare
2. Stabilire
3. Mijlocul carierei
4. Eliberare.

Stadiul 1: explorare. În acest stadiu, care este un timp al descoperirii și opțiunii, 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 această etapă durează pînă în jurul vârstei de 25 de ani. Pe durata ei oamenii încearcă să se adapteze posturilor care pot fi acceptate sau respinse.

În această perioadă persoana 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 dintre posibilitățile, slăbiciunile, valorile și stilul de viață și de muncă dorit de un individ, pe de o parte, și cerințele și avantajele unui nivel ocupațional sau ale unui post, pe de altă parte.

În perioada dată noii angajați pot trece prin așa-numitul „șoc al realității”, provocat de discrepanța care apare între așteptările lor și realitate. O altă dificultate ce poate apărea acum este aceea că noul angajat se simte puțin nesigur în legătură cu abilitățile și capacitățile sale încă nepuse la încercare. El se preocupă, de asemenea, de identificarea sau găsirea unui post permanent.

Stadiul 2: stabilire. El reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active și poate fi încadrat în limitele de 25 și 45 de ani. În acest stadiu are loc procesul acceptării unei anumite organizații, angajarea într-un anumit post și integrarea în colectivul respectiv. Angajatul trece de la relația de dependență, caracteristică stadiului de explorare, la o activitate independentă.

Pe durata acestei etape, atît organizația, cît și angajații își propun să cunoască oportunitățile de care dispun. Dacă perspectivele nu sînt promițătoare, persoanele pot părăsi organizația sau organizația le poate concedia. La sfîrșitul acestui stadiu al carierei apare un punct nodal care poate fi plasat în jurul vârstei de 45 de ani, din care se desprind trei substadii: *creștere*, *menținere* sau *declin*.

Stadiul 3: mijlocul carierei. Acest stadiu este încadrat, de obicei, între 40 și 55 de ani și poate cuprinde 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 situația celui ce învață la statutul omului de acțiune și se face o evaluare a succeselor 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.

Pe durata acestui stadiu, mulți oameni percep începutul crizei carierei lor, care se manifestă printr-o perioadă de dezamăgire, însoțite de o diminuare a performanțelor. Acum poate avea loc dezvoltarea unor interese în afara muncii sau planificarea unei a doua cariere.

Stadiul 4: eliberare. 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 persoanei, deoarece pregătirea pentru pensionare poate genera o retragere psihologică sau emoțională din organizație cu mult înainte de separarea propriu-zisă.

Pentru că pensionarea îi sperie pe unii oameni, iar de către alții este bine anticipată, rolul organizației în acest stadiu al carierei, plasat de unii autori peste vârsta de 50 de ani, iar de alții – peste vârsta de 65 de ani, este de a încuraja, de a sprijini sau de a-i stimula pe angajați să continue să-și îndeplinească obligațiile. Totodată, dacă sănătatea fizică și cea psihică le permite, mulți oameni doresc să se pensioneze, pentru a începe o altă carieră sau activitate.

Planificarea carierei individuale

Planificarea carierei pentru salariații unei organizații este procesul de identificare a obiectivelor carierei individuale și modalitățile de a-i ajuta în atingerea lor. Aceasta afectează atât lucrătorul, cât și organizația prin următoarele implicații: o mai bună dezvoltare a angajaților în ceea ce privește nevoia de împlinire prin promovare; aprecierea de către salariați a posibilității de a porni pe un drum nou al carierei; o mai bună utilizare a resurselor umane existente în organizație; îmbunătățirea performanței ca rezultat al unei bune pregătiri și cunoașterea șansei de promovare; satisfacția înaltă a angajaților, o mai bună identificare a 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 trebuie să răspundă la numeroase întrebări cum ar fi:

- Care sînt obiectivele noastre pe termen lung și pe termen scurt?
- Ce vrem să facem?
- Ce putem face?
- Cine ia decizii privitoare la cariera noastră?
- Care sînt punctele noastre forte și cele slabe?
- Cît sîntem de mulțumiți de noi înșine?
- Am găsit o organizație care să ni se potrivească?
- Poate ar trebui să facem o schimbare în propria carieră?

Deoarece managementul carierei încearcă să armonizeze nevoile organizaționale și scopurile carierei individuale, este deosebit de importantă înțelegerea cît mai 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 sînt:

- *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* – include schimbările în tehnică și tehnologie, educația, nivelul ocupațional, situația socială și economică a părinților etc.

Planificarea carierei individuale presupune parcurgerea următorilor pași:

1. Culegerea informațiilor privind calificările, interesele și valorile indivizilor.
2. Identificarea domeniilor ocupaționale preferate. După alegerea ocupației sau a postului, este necesar să se stabilească scopul carierei.
3. Testarea alegerii carierei pe baza realității care poate dovedi dacă s-a făcut o evaluare corectă și o alegere corespunzătoare a postului.

Este important ca activitatea de planificare a carierei să fie un proces coordonat, care să nu fie lăsat la întîmplare. John Leach a identificat patru elemente în procesul de planificare a carierei: direcționarea, timpul carierei, tranziția și realizarea.

- *Direcționarea.* Obiectivele carierei individuale sînt stabilite, iar organizația a înțeles aceste obiective, sprijinindu-le.
- *Timpul carierei.* Așteptările individuale despre cît de departe și cînd se poate ajunge pe fiecare treaptă a carierei.
- *Tranziția.* Modificări și rezistențe ce apar în timpul parcurgerii carierei și pașii sau procedurile pentru a trece peste aceste bariere.
- *Realizarea.* Probabilitatea de a duce la bun sfîrșit cariera sau de a o abandona în favoarea obiectivelor strict personale.

Aceste patru elemente indică clar că aspirațiile în cariera individului sînt nucleul planificării și dezvoltării ei.

17.4. Relațiile de muncă

Expresia *relații de muncă* desemnează, în general, toate activitățile care contribuie – atît oficial, cît și neoficial – la organizarea relațiilor dintre angajatori și angajații lor. Elementul central al relațiilor de muncă îl reprezintă relația contractuală care există între angajat și angajatorul său.

Mulți patroni și manageri colaborează în activitatea lor cu uniunile sindicale ce-i reprezintă pe angajați. Ambele părți au nevoie de un climat de muncă prielnic obținerii performanțelor în organizație. Relațiile de muncă bazate pe corectitudine, încredere și sinceritate, însoțite de o legislație care să le stimuleze, constituie cheia succesului organizației. Există **trei activități de bază** care stau sub semnul relațiilor de muncă.

1. ***Sindicalizarea.*** Angajații simt că flexibilitatea și libertatea lor în organizație sînt determinate de existența unui sindicat, care să le apere interesele. Există și organizații în care constituirea sindicatelor nu este acceptată. Spre exemplu, la *Lincoln Electric Company* absența sindicatului este rezultatul deplinei simbioze muncitori-manageri, considerate părți ale unuia și aceluiași întreg. Deoarece orice conflict determină scăderea productivității, compania a optat în rezolvarea problemelor ce pot apărea pentru asociațiile de angajați, care dispun de programe independente de acțiune.

Patronii trebuie să răspundă doleanțelor raționale ale sindicatelor, acordînd satisfacerea revendicărilor cerute, dacă aceasta este posibil, informînd angajații asupra efectuării unor schimbări importante în organizație sau despre strategiile de dezvoltare a acesteia.

2. ***Negocierea colectivă.*** Patronul, managerii din organizațiile sindicalizate au obligația prin lege de a negocia cu reprezentanții sindicatelor în vederea discutării și stabilirii salariilor, programului de lucru, condițiilor de muncă, drepturilor angajaților. Procesul de stabilire a acestui acord poartă

denumirea de *negociere colectivă*. Pot fi utilizate – în egală măsură de ambele părți – strategii și tactici variate de negociere. Contractul încheiat devine apoi documentul de bază prin care cele două grupări își reglementează relațiile: dacă apare o situație nefavorabilă, angajații pot declanșa grevă și / sau patronul poate concedia angajații.

3. Identificarea neînțelegerilor și soluționarea lor. Nemulțumirile formale ale angajaților se numesc neînțelegeri. De regulă, neînțelegerile provin din interpretări greșite ale contractului patron-sindicat. Aceste neînțelegeri pot fi rezolvate de forul ierarhic superior. În organizațiile nesindicalizate poate exista un sistem de rezolvare a neînțelegerilor numit *program de acord patronat-angajați*, ceea ce poate determina menținerea atitudinilor angajatului în stare nonconflictuală.

În menținerea unui climat prielnic dezvoltării organizației și a relațiilor pozitive de muncă, un rol deosebit de important îl are comunicarea angajat-patron și patron-angajat. Nevoia de comunicare interpersonală și intergrupală are un puternic caracter psihologic și social.

17.5. Managementul grupurilor umane

Conceptul de grup

Grupul constituie un ansamblu de persoane aflate în relații reciproce, care respectă și practică aceleași norme de comportament și urmăresc un obiectiv comun.

Grupurile pot rezulta uneori spontan, prin faptul simplei conviețuirii, al asocierii dictate de necesitate și de interese comune constante. Ele pot avea o durată variabilă, unele fiind efemere și nedispunând de structuri instituționale (grupuri informale), altele persistând timp îndelungat și dispunând de structuri instituționale, care să le reglementeze raporturile intragrupale și intergrupale și să le apere sau să le promoveze interesele (grupuri formale).

Încă de la începuturile omenirii și pînă în societatea industrială dezvoltată, primul mediu social a fost familia și al doilea – grupul uman. Grupul a reprezentat întotdeauna cadrul de organizare și cooperare, de afirmare și de siguranță, a exprimat nevoia de asociere a ființei umane.

Studiul grupurilor umane a căpătat un caracter experimental la începutul secolului al XX-lea, cînd cercetările de psihologie socială s-au orientat asupra așa-numitelor *grupuri mici*, *grupuri restrînse*, *grupuri primare*, *microgrupuri* (echipa de asistență medicală primară, echipa chirurgicală, centrul de sănătate rural etc). În psihologia socială, grupul mic cuprinde între 3-4 și 40-50 de persoane.

Grupul reprezintă un sistem intermediar între individ și societate. În același timp, el constituie și un mijloc de “alienare” a personalității individuale, care trebuie să se supună disciplinei și rigorii de grup. El conține o primejdie pentru autonomia și libertatea persoanei și reprezintă, în ultimă instanță, “violarea” personalității.

Personalitățile sînt foarte diferite, dar, în același timp, grupul trebuie să fie relativ unitar, ceea ce necesită un efort de adaptare a fiecărei persoane, care reușește – mai mult sau mai puțin – să se adapteze rigorilor și necesităților grupului.

Totodată, pentru organizații cum ar fi: asociații, societăți comerciale, firme, companii, instituții, spitale, case de asigurări sociale de sănătate etc., grupul poate constitui un „ghem de griji” pentru conducători, o sursă de dificultăți și de conflicte interpersonale.

Grupul reprezintă o pluralitate de persoane, între care există solidaritate mai mult sau mai puțin accentuată și se structurează un sistem de relații interpersonale. Indivizilor care compun grupul li se aplică termenul de *membri* (ei pot fi studenți, elevi, militari, angajați ai unei firme, lucrători ai unui serviciu medical etc.).

Grupul este asociat ideii de forță (forța fizică, morală, de convingere); expresia „a se grupa” exprimă intenția tacită a indivizilor, mai mult sau mai puțin conștientă, de a se întîlni, de a accepta și de a se supune opiniei colective. În funcție de caracterul și personalitatea fiecărui membru, individul poate dori primirea, recepționarea în grup, sprijinul grupului sau se poate opune unei eventuale deposedări sau disponibilizări de către grup.

Prin urmare, noțiunea de grup este deosebit de complexă. Cercetările moderne de psihologie socială încearcă să precizeze din punct de vedere științific sensul acestei noțiuni, eliminînd din acest concept semnificațiile sale arhaice (ceată, gloată, hoardă, gintă, sectă) sau metaforice (Turnul Babel, Curtea Miracolelor etc.).

Grupurile nu sînt elemente fixe, imuabile. Ele se nasc, se dezvoltă, se mențin, se consolidează sau, din contra, se dispersează, adică au o istorie, un “ciclu de viață”. Grupul nu înseamnă doar o sumă, o coaliție de indivizi adunați întîmplător, ci o *structură socială*, o comunitate integrată, între membrii căreia funcționează o rețea de relații interpersonale, pentru a realiza participarea și a împărtăși dorințele grupului.

Specialiștii în psihologie socială consideră că *grupul reprezintă un ansamblu de persoane aflate în interrelații în vederea atingerii unor obiective comune și care se diferențiază după funcții sau sarcini*.

Grupurile sînt extrem de diverse: familia, grupul de vecinătate, comunitatea de vîrstnici, grupul de prieteni, clasa de elevi, grupa de studenți, echipa

de muncitori dintr-o secție sau atelier, echipa de sportivi, ansamblul artistic, echipa de manageri, echipa chirurgicală, echipa de îngrijiri medicale primare etc. De asemenea, grupuri pot fi considerate și clicile, găștile sau bandele. În cazul acestor grupuri spontane se manifestă fenomenul reuniunilor temporare sau de durată, caracteristic în măsură mai mare copiilor, adolescenților, pensionarilor, dar și persoanelor de diferite profesii, manifestându-se acolo unde există o afectivitate nesatisfăcută. Alteori, aceste grupuri pot evolua sub forme mai stabile, de exemplu, de bandă de răufăcători (hoți, violatori în grup, traficanți de droguri), cu preocupări antisociale și urmărind obținerea unor satisfacții personale pe seama daunelor produse altora. Aceste grupuri sînt efemere, se desfac ușor sau pot fi ușor substituite. Mai menționăm, în această categorie, gașca de prieteni, cu preocupări inofensive, dar care îi abate totuși pe membrii săi de la includerea activă în societate.

Tipuri de grupuri

Specialiștii nu au căzut încă de acord asupra criteriilor de clasificare a grupurilor umane. Cel mai utilizat este criteriul mărimii (anvergurii) grupurilor. Se pare că mărimea grupului poate reprezenta un factor al productivității. De exemplu, Watson a stabilit un raport de 0,53 între mărime (echipe de muncă formate din 3-10 membri) și performanță. La rîndul său, Gibb (1951) consideră că, în cazul grupurilor de discuții și decizii manageriale, productivitatea ideilor nu crește odată cu anvergura. P. Arbousse-Bastide (1968) a propus o altă clasificare, prin identificarea a două tipuri de grupuri: *de apartenență* și *de contact*.

- În grupul *de apartenență*, persoana este încadrată prin participarea efectivă la un grup profesional sau familial. Există și o apartenență prin „repulsie” sau prin „respingere”. O altă variantă a grupului de apartenență este grupul *de referință* (Hyman), în care persoana împrumută normele și valorile.
- Grupurile *de contact* („față în față”) pot fi *accidentale*, *fortuite* (persoane puse față în față într-un compartiment de tren, într-un autobuz, la stadion); pot fi *voluntare* (în acest caz răspunzînd unor intenții precise) sau pot fi *artificiale* (cînd sînt supuse unor reguli convenționale).

Dintr-un alt punct de vedere, grupurile de contact pot fi clasificate în: grupuri *de acțiune* (pentru realizarea unor obiective), grupuri *de formare* (cu scopuri educative, pedagogice și profesionale), grupuri *de deliberare* (pentru a schimba puncte de vedere), grupuri *de decizie* (pentru a elabora soluții prac-

tice în probleme de management, marketing, de producție), grupuri *experimentale* (grupuri de analiză–diagnoză, grupuri de fezabilitate).

Criteriul cel mai important din punctul de vedere al managementului grupurilor este cel referitor la *normele admise*. Astfel, grupurile de muncă se împart în grupuri formale și grupuri informale (neformale). Grupurile formale se împart, la rândul lor, în grupuri *de comandă* (funcționale) și grupuri *de acțiune*. Grupurile informale pot fi: grupuri *de interes* și grupuri *de prietenie*.

Grupurile formale sînt impersonale, se bazează pe relații prestabilite, iar persoanele care le compun sînt interpretate ca o mulțime. Aceste grupuri au rolul de a proteja angajații contra abuzului de autoritate, de a reduce conflictele, de a stabili relații oficiale normale între manageri și subordonați.

Grupurile informale sînt, înșă, grupuri neoficiale. De exemplu, dacă în organizarea unei secții conducerea numește un conducător care nu este acceptat de către colectiv, adesea se desprinde din grup un individ cu personalitate, competent și simpatizat de membrii grupului, care atrage de partea sa atenția și considerația colectivului.

Orice manager de la orice nivel al scării ierarhice trebuie să fie conștient de faptul că unei organizații formale îi este asociată o organizație informală, care nu trebuie ignorată, dacă vrea ca activitatea organizației să fie eficientă și să nu-și creeze griji în plus.

Grupurile formale sînt grupuri de muncă oficiale și lucrative ale organizației (societăți comerciale, regii autonome, firme, companii, spitale) cu rol de comandă și de acțiune. Ele se constituie pe bază de acte și norme oficiale, sînt conduse de un șef ierarhic, de un lider investit oficial cu autoritate, iar structurile lor se modifică în permanență, în funcție de schimbările organizatorice. Aceste grupuri se caracterizează printr-o diviziune strictă a muncii salariaților, un sistem de control, recompense și sancțiuni diferențiate.

În managementul modern accentul se pune pe grupul de muncă, pe factorii motivaționali care îl animă și îl pun în mișcare. Relevantă în acest sens este structura propusă de Rensis Likert, denumită structură de *grupuri parțial suprapuse*. Aceasta constă dintr-o structură piramidală, ierarhică, în care legătura dintre grupurile de muncă formale se realizează prin așa-zisele *verigi de legătură*, adică printr-un conducător care face parte în același timp din mai multe grupuri (adică din grupul pe care-l conduce, dar și din grupul imediat superior). Practica managerială a demonstrat că liderul unui grup nu-și poate realiza în mod eficient sarcinile de conducere dacă nu este capabil să-și exercite influența și în sus, către vârful piramidei manageriale.

După cum am menționat, grupurile formale pot fi:

- grupuri *de comandă (funcționale)*;
- grupuri *de acțiune*.

Grupul de comandă este un grup de muncă formal, care cuprinde un lider și subordonații săi. Fiecare lider al grupului raportează unui manager de nivel ierarhic imediat superior. Astfel, acest lider este o verigă intermediară între grupul de jos și cel de sus, asigurând coordonarea dintre cele două nivele ale organizației. Prin urmare, grupurile funcționale își desfășoară activitatea într-un sistem piramidal, cu inele de legătură între ele.

Grupul de acțiune este, de asemenea, tot un grup de muncă formal, conceput pentru realizarea obiectivelor și programelor elaborate de grupurile de comandă (funcționale). Grupurile de acțiune pot fi *permanente* sau *temporare*. Cele permanente au sarcina de a rezolva problemele curente într-un domeniu limitat (de exemplu, grupuri care elaborează programe de sănătate). Ele mai poartă denumirea de *comitete ad-hoc*, *grupuri de forță* sau *grupuri de proiectare*.

Grupurile informale (neoficiale) sînt reprezentate de grupuri de muncă stabilite de angajați, și nu de managerii organizației. Ele se constituie pentru a satisface interesele și nevoile sociale ale unui grup restrîns de salariați (nevoi legate de apartenență, de apreciere și stimă, estetice, de autorealizare și valorificare a propriului potențial etc.). Grupurile nonformale nu coincid, de regulă, cu structurile grupurilor formale. Astfel, dintr-un grup informal pot face parte persoane aparținînd diferitelor subdiviziuni ale organizației, care au unul sau mai multe obiective și necesități comune. Grupul informal are un lider neoficial, care se bucură de autoritate, de competență și de prestigiu, acceptate de către membrii grupurilor.

În cadrul grupurilor informale se pot stabili mai multe **tipuri de legături**:

- **șuviță** – care implică transmiterea informației de-a lungul lanțului de persoane, de la prima pînă la ultima;
- **margaretă** – în care o persoană foarte activă (liderul grupului) comunică cu fiecare dintre membrii acestuia;
- **legături necoerente** – mai rar întîlnite, cînd informațiile circulă haotic între membrii grupului;
- **legături-ciorchine** – în care liderul comunică numai cu anumite persoane selectate, care pot transmite la rîndul lor informațiile altor persoane selectate de acestea (este tipul de legătură predominant).

Prezentăm **caracteristicile** grupurilor informale:

- **se constituie în mod spontan**, pe baza relațiilor de simpatie, interese și preocupări comune;
- **au o diversitate de scopuri** (lucrative, de promovare a unor idei sau a unor atitudini comune);
- **aparțin structurii neoficiale** a organizațiilor;

- **rolurile și statusurile membrilor sînt neoficiale**, neobligatorii și corespund de obicei valorii autentice a membrilor;
- **conțin relații subiective**, de ordin psihologic;
- **sînt puțin sensibile la restructurările organizatorice** oficiale;
- **rămîn aceleași după modificările** stabilite de către managerii de vîrf.

Cele mai importante grupuri informale sînt:

- **Grupul de interes**, care se constituie în scopul de a facilita realizarea de către angajați a unui interes comun: de la sport sau hobbyuri pînă la implementarea unei tehnologii noi. Astfel, un grup poate fi alcătuit din persoane pasionate de fotbal sau de pescuit, altul – din amatori de muzică simfonică sau de jazz; din „împătimitii” de calculatoare; din pasionații de istoria medicinei etc.

- **Grupul de prietenie**, întemeiat pe raporturi afective legate de diferite necesități: nevoia de a-și împărtăși impresiile și sentimentele, nevoia de a aparține unei categorii sociale, necesitatea de a fi acceptat de ceilalți, nevoia de securitate psihică etc. De obicei, membrii unui grup de prietenie obișnuiesc să-și bea cafeaua sau să servească masa împreună, să meargă în grup la spectacole, meciuri sau excursii.

Grupurile informale sînt, de regulă, utile organizației din care fac parte, prin aceea că facilitează circulația informațiilor și stimulează dorința de colaborare a salariaților în îndeplinirea sarcinilor profesionale. Uneori pot apare, însă, efecte nefavorabile, atunci cînd membrii grupului informal pun interesele acestuia mai presus de obiectivele organizației sau dacă în cadrul grupului apar disensiuni și fricțiuni puternice. De multe ori, aceste disfuncții interne ale grupului pot determina dizolvarea acestuia.

Holmans a identificat în comportamentul unui grup informal trei elemente:

1. **activitățile** (adică ceea ce realizează membrii grupului);
2. **interacțiunile** (comunicările verbale și nonverbale din cadrul grupului);
3. **sentimentele** (stările interne ale persoanelor care alcătuiesc grupul).

În raport cu aceste elemente, atitudinea grupului se manifestă într-un sistem intern și într-unul extern. Sistemul *intern* cuprinde elementele menționate, formate spontan în cursul existenței grupului. Sistemul *extern* cuprinde aceleași elemente, însă impuse grupului pentru a se putea menține.

În funcție de natura lor, grupurile informale pot avea efecte pozitive, minimale sau negative asupra obiectivelor organizației. De aceea, managerii trebuie să acorde importanța cuvenită grupurilor informale, luîndu-le periodic „pulsul” și ținînd cont de influența acestora asupra activităților organizației.

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ȘI AL STRESULUI

- *Natura conflictului*
- *Taxonomia și tipologia conflictelor*
- *Cauzele și etapele conflictelor*
- *Negocierea*
- *Metode și tehnici de rezolvare a conflictelor*
- *Stresul. Etiologie și origine*
- *Condițiile și factorii de stres*
- *Tehnicile de evitare a stresului*
- *Metode de evaluare a stresului*
- *Stresul profesional și oboseala*
- *Stresul – o problemă în psihologia sănătății*

La interferența mai multor științe – psihologie, pedagogie, sociologie, drept, politologie, management, etică și creatologie – se află în curs de structurare o nouă disciplină: *conflictologia* (rezolvarea conflictelor – RC).

Conflictologia ca disciplină emergentă este obiectul unor departamente specializate de pe lângă facultățile de filozofie, politologie, psihologie, sociologie etc., al unor centre sau institute de studiere a conflictelor existente în diverse state sau organizații mai largi, cum este *Rețeaua Internațională pentru Rezolvarea Conflictelor* de la *George Mason University*, Virginia, SUA, condus de Kewin Clements, *Rețeaua Internațională pentru Rezolvarea Conflictelor*, inițiată și condusă de Stella Cornelius și Helena Cornelius, are drept scop cercetarea, dezvoltarea, predarea și implementarea teoriei și practicii rezolvării conflictelor printr-o rețea națională și internațională.

Cîmpul rezolvării conflictelor este imens, dar pînă în prezent nu a fost bine definit. Accepția termenului conflict suferă o extensie, el însemnînd nu doar forma acută (violența verbală, fizică sau armată) a confruntării între două sau mai multe părți, ci și cel mai redus grad de intoleranță față de persoana de alături, pentru simplul fapt că ea este altfel decît mine.

Conflictele sînt diverse, iar o taxonomie a lor va trebui să ia în calcul mai multe criterii. Mihaela Vlăsceanu citează în lucrarea *Psihologia organizațiilor și conducerii* (1993) definiția pe care o dădea conflictului Louis Stern: „*Din punct de vedere comportamental, conflictul (...) poate fi considerat o formă de opoziție centrată pe adversar; bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părții oponente; opoziție care este directă și personală, în care adversarul controlează scopul sau intenția dorite de ambele părți*”.

Savanții au stabilit trăsăturile personalității capabile să creeze conflicte:

- tendința de a domina, de a încerca să-și impună părerea în orice situații;
- calitatea de a fi peste măsură de principial;
- ambiția de a-și expune părerea, chiar dacă o face în mod superficial;
- deprinderea de a-i critica pe alții, fie și neîntemeiat;
- calitatea de a-și manifesta dispoziția rea;
- intenția de a-și exprima conservatismul în gândire, păreri, convingeri.

În lucrările clasice consacrate conducerii se subliniază importanța funcționării armonioase a organizației. După părerea autorilor acestor lucrări, conflictele ce apăreau în interiorul organizațiilor se socoteau niște fenomene foarte negative. Unul din scopurile principale ale birocrăției lui Weber și ale școlii administrative a teoriei conducerii era de a înlătura factorii și condițiile ce duc la apariția conflictelor. Teoreticienii actuali ai conducerii recunosc că lipsa totală a conflictelor în organizație este nu numai imposibilă, ci și periculoasă și chiar nedorită.

18.1. Natura conflictului într-o organizație

Ce este conflictul? Ca și alte noțiuni din teoria conducerii, conflictul are multe definiții și interpretări.

Vom expune câteva din aceste definiții:

a) Prin conflict se înțelege confruntarea tendințelor cu caracter opus în psihicul unei persoane sau în relațiile cu oamenii, în uniunile lor formale sau informale, tendințe condiționate de diferența punctelor de vedere, pozițiilor sau intereselor.

b) Conflictul este o confruntare a pozițiilor, părerilor, valorilor, ideilor pe care oamenii se străduiesc să le rezolve cu ajutorul convingerii sau al acțiunilor pe fundalul manifestării emoțiilor. Dezvoltarea sau apariția conflictului are loc după schema: *situația conflictuală + cauza = conflict*.

O definiție mai simplă este următoarea:

c) Conflictul este lipsa înțelegerii, armoniei dintre două sau mai multe părți ce pot fi persoane concrete sau grupuri. Fiecare dintre părți face tot posibilul ca să fie acceptat punctul ei de vedere și o împiedică pe cealaltă să obțină același lucru.

Cînd oamenii se gîndesc la conflict, ei de cele mai multe ori îl asociază cu agresivitatea, amenințările, disputele, dușmănia etc. Drept urmare, prevalează părerea conform căreia conflictul este întotdeauna un fenomen nedorit,

care trebuie evitat pe cât este posibil și, odată apărut, trebuie soluționat urgent. Aceste păreri aparțin adepților *școlii administrative*.

Reprezentanții *școlii relațiilor interumane*, de asemenea, erau de părerea că este posibil și necesar de a evita conflictele. Ei priveau conflictul ca pe un semn al activității ineficiente a organizației și al unei conduceri nereușite.

Actualmente se subliniază că pînă și în organizațiile cu o conducere eficientă unele conflicte nu numai că sînt posibile, dar poate chiar și dorite. Desigur, conflictul nu totdeauna are un caracter pozitiv. În unele cazuri el împiedică satisfacerea necesităților unei anumite persoane și atingerea scopurilor de către organizație în întregime.

Totuși, în multe cazuri conflictul ne ajută să înregistrăm o diversitate de păreri, ne dă o informație suplimentară, ne ajută să găsim un număr mai mare de alternative, de soluții la diverse probleme. În consecință, procesul de luare a deciziilor devine mai eficient, oamenii au posibilitatea să-și exprime părerea și astfel să-și satisfacă necesitățile personale de stimă și influență.

În baza celor expuse anterior, putem împărți conflictele în:

- a) *funcționale* – ce duc la creșterea eficienței organizației;
- b) *disfuncționale* – ce duc la micșorarea eficienței organizației.

Rolul conflictului, în general, depinde de faptul cît de eficient este dirijat. În acest scop, e necesar să cunoaștem cauzele apariției situației de conflict. Destul de des conducătorii sînt înclinați să considere drept cauză principală a conflictelor confruntarea personalităților. Analiza arată însă că la mijloc se află și alți factori. În ceea ce privește conflictele între grupuri, se constată o diferență considerabilă între teorie și practică.

Tendința celor mai mulți practicieni este de a elimina orice conflict între grupuri, deși teoria a ajuns la concluzia că funcționarea corectă a unei organizații presupune o anumită rată, considerată normală, a conflictelor și nemulțumirilor. Realitatea confirmă că există anumite roluri sau funcții ale conflictelor. Ele pot fi:

Pozitive

- ◆ Înlăturarea stării de încordare între părțile conflictuale;
- ◆ Primirea noii informații despre oponent;
- ◆ Consolidarea colectivului organizației în luptă cu adversarul din afară;
- ◆ Încurajarea schimbărilor și dezvoltării;
- ◆ Înlăturarea sindromului de supușenie la subalterni;
- ◆ Diagnosticul posibilităților oponentilor.

Negative

- ◆ Mari pierderi emoționale și materiale;
- ◆ Eliberarea din funcție a colaboratorilor, reducerea disciplinei, înrăutățirea climatului sociopsihologic în colectiv;

- ◆ Crearea impresiilor despre adversari ca despre dușmani;
- ◆ Extinderea procesului conflictual are consecințe negative asupra colectivului; după consumarea conflictului se semnalează reducerea colaborării între unii membri ai colectivului;
- ◆ Dificultatea restabilirii relațiilor de conlucrare.

Problemele care generează conflicte

Există multiple probleme care pot constitui nucleul conflictului. Au fost create diverse tipologii pentru a categorisi conținutul problemelor, de exemplu, dacă acel conflict ține de resurse, preferințe, neplăceri, credințe, valori sau natura relației (Deutsch, 1973). În continuare ne vom referi la unele atribute ale problemelor, cum ar fi tipul, dimensiunea și rigiditatea.

Tipul problemei. Anumite tipuri de probleme conduc mai puțin decât altele la rezolvări constructive ale conflictului; ele induc definirea conflictului ca pe un conflict cu suma zero sau o victorie-înfrângere. Probleme ca „putere sau control asupra celuilalt”, „un statut mai înalt decât al celuilalt”, „victorie sau înfrângere”, „posesia exclusivă a ceva care nu are înlocuitor sau o posibilă compensație” pot conduce la o definire victorie-înfrângere a conflictului.

Dimensiunea. Una dintre caracteristicile conflictelor distructive este că ele tind să ia amploare sau să escaladeze. Situația inversă este de asemenea posibilă: conflictele mici sînt mai ușor de rezolvat în mod constructiv decât cele mari (Deutsch, 1973; Fisher, 1964). Conflictul poate fi extins dacă este tratat ca un conflict între unități mari mai degrabă decât între unități mici (un conflict rasial în loc de un conflict între doi indivizi aparținînd aceleiași rase), ca un conflict asupra unei probleme mari și importante mai degrabă decât asupra uneia mici (ai fost tratat corect sau incorect într-o anumită situație), ca un conflict asupra unui principiu mai degrabă decât asupra aplicării acelu principiu. Ar putea fi menționați mulți alți factori determinanți ai mărimii conflictului. De exemplu, o problemă care ține de stima de sine sau de o schimbare în putere sau statut este, probabil, mult mai importantă decât o problemă care nu afectează aceste lucruri. Amenințările nelegitime sau încercările de coerciție vor determina, probabil, creșterea conflictului și astfel vor mări probabilitatea unui proces distructiv.

Dimensiunea conflictului poate fi definită ca diferența expectată în valoarea rezultatelor pe care le va obține una din părți, dacă va învinge în urma conflictului, comparată cu valoarea pe care o va obține dacă va învinge cealaltă parte. Una din părți învinge dacă obține rezultatele care o satisfac. Cu cât sînt mai satisfăcătoare rezultatele, cu atît șansele de a învinge sînt mai mari. Această definiție implică faptul că dimensiunea conflictului va părea mică pentru acea parte care crede că ambele părți pot câștiga și va fi mare pentru

acea parte care crede că una din părți va pierde (va avea rezultate mai puțin satisfăcătoare), dacă cealaltă va câștiga. Această definiție implică de asemenea faptul că dimensiunea unui conflict poate fi mai mare pentru una din părți decât pentru cealaltă. Una dintre părți se poate aștepta ca rezultatele sale să fie satisfăcătoare chiar dacă cealaltă parte câștigă, în timp ce cea de-a doua poate crede că rezultatele sale îi vor fi afectate, dacă cealaltă parte câștigă.

De menționat că în literatura care se ocupă de managementul conflictului nu s-a pus accent pe ceea ce Fisher (1964) numește *controlul problemei*. Capacitatea de a controla importanța a ceea ce este perceput ca fiind litigiul într-un conflict poate împiedica conflictul să ia un curs distructiv. Multe conflicte pot fi definite într-o manieră care mărește sau minimizează dimensiunea problemelor disputate, în general, conflictele „aici–acum–acesta”, care sînt localizate în termenii acțiunilor specifice, delimitate, și consecințele acestora, sînt mult mai ușor de rezolvat constructiv decât conflictele care sînt definite în termeni de principii, elemente precedente sau drepturi, unde problemele transcend timpul și spațiul și sînt generalizate dincolo de acțiunea specifică asupra personalităților, grupurilor, raselor sau altor categorii sau grupuri sociale.

Rigiditatea problemei. Perceperea inexistenței unor alternative sau substitute satisfăcătoare pentru realizarea intereselor aflate în joc în cadrul conflictului determină rigiditatea problemei. Uneori, limitările motivaționale și intelectuale pot face ca părțile să perceapă problemele într-un mod mai rigid decât dictează realitatea, astfel încît ele îngheață pe „poziții” (Fisher & Ury, 1981). Totuși, este evident că o realitate dură poate limita considerabil posibilitatea de a găsi substitute acceptabile și poate restricționa mult posibilitățile oferite părților aflate în conflict. Dacă nu există suficientă hrană, adăpost, îmbrăcăminte, medicamente sau orice este necesar supraviețuirii fizice și psihologice, conflictul cauzat de aceste necesități va deveni adesea disperat.

18.2. Taxonomia conflictelor. Tipologia lor

Conflictul poate fi pozitiv sau negativ, constructiv sau distructiv, în funcție de ceea ce facem noi din el. Categoriec însă, conflictul este doar rareori static – el se poate schimba oricînd. Uneori putem să-i schimbăm cursul doar privindu-l în perspectivă. Putem să transformăm certurile chiar în distracție. Transformarea de această manieră a conflictului este totuși o artă, care necesită o pregătire specială.

Rezolvarea conflictelor depinde în mare măsură de conștientizarea lor. Există indicii care variază de la evident la subtil; acestea sînt cheile conflictului, simptome, indicatori, stadii sau tipuri distincte ale conflictelor.

I. În funcție de **aria socială**, conflictele sînt:

- 1) *interne* – la ele se referă conflictul intrapersonal;
- 2) *externe* – conflicte sociale interpersonale:
 - intragrupale (familii, organizații, instituții);
 - intergrupale (bande, grupări etnice, rasiale, politice);
 - internaționale (implicînd națiuni sau chiar blocuri – NATO, SEATO etc.)

II. Din punctul de vedere al **nivelurilor organizatorice** la care aparțin părțile conflictuale, conflictele se clasifică în:

- a) *conflicte pe orizontală*;
- b) *pe verticală*;
- c) *mixte*.

La conflictele pe orizontală se referă cele între diverse servicii, între organizațiile formale și neformale etc. Conflictele pe verticală au loc între conducători și subalterni, practica demonstrînd că acestea sînt cele mai frecvente conflicte (70-80%). Multe conflicte însă poartă un caracter mixt, avînd în vedere interconexiunea și complexitatea relațiilor din interiorul unei organizații.

III. Conform **domeniului în care apar și se dezvoltă**, conflictele pot fi:

- a) *de afaceri* – legate de activitatea oficială a persoanei, îndeplinirea obligațiilor de serviciu;
- b) *personale* – se referă la toate relațiile neoficiale.

IV. După **caracter**, conflictele pot fi:

- a) *obiective*;
- b) *subiective*.

Conflictele obiective sînt legate de problemele reale și de neajunsurile ce apar în procesul de funcționare și dezvoltare a organizației. Cele subiective sînt condiționate de diferența dintre evaluarea individuală a unor anumite situații, a relațiilor dintre oameni. În colectiv conflictele obiective, de regulă, sînt legate de neajunsurile în activitate, de aceea au o bază de afaceri. Conflictele subiective sînt de natură psihologică, emoțională și deseori apar ca urmare a incompatibilității oamenilor.

V. În funcție de **sistemele implicate** și de **modul de percepere a adversarului**:

1. Sistemele implicate în conflict pot fi:
 - *endogene și exogene*;
 - *simetrice și asimetrice*;
 - *orientate spre litigiu* (care s-au stins în clipa în care s-a rezolvat problema) sau *spre structură* (cazul revoluțiilor social-politice);

- *competiția* (economică, lupta pentru putere).
- 2. În funcție de ***modul de percepere a adversarului*** distingem:
 - *luptele* (dominate de afecte, urmărind distrugerea, avertizarea sau îndepărtarea dușmanului);
 - *jocurile* (axate pe situații, în care conduita ambilor adversari este ghidată de reguli);
 - *dezbaterele* (schimburi de stimuluri verbale, care urmăresc aducerea adversarului sau a unei terțe părți la propriul mod de a percepe și evalua situația).

VI. În funcție de ***modul de manifestare***, conflictele pot fi:

a) *ascunse*;

b) *deschise*.

VII. Avînd în vedere ***consecințele***, conflictele pot fi:

a) *constructive* (cu consecințe funcționale);

b) *distructive* (cu consecințe disfuncționale).

VIII. *Școala americană* a rezolvării conflictelor operează cu 5 genuri de conflicte, în funcție de intensitatea sau nivelul acestora:

1. *Disconfortul* este senzația intuitivă că ceva nu e în ordine, chiar dacă nu poți spune ce anume, poate că nu s-a rostit nimic încă și de aceea îți vine greu să identifici punctul nevralgic. Cel mai bun lucru pe care-l poți face este să-ți pui întrebarea: „*Poți face ceva acum în această chestiune?*”. Uneori găsești că da.

2. *Incidentul*. Are loc un schimb de cuvinte, care te interesează sau te irită inițial, dar care se uită în câteva zile. Un incident poate fi o problemă simplă, dar care, fiind prost percepută, poate genera conflict.

3. *Neînțelegerea*. Adeseori oamenii se înțeleg greșit unul pe altul, trăgînd concluzii eronate în legătură cu o situație, de obicei, din cauza comunicării neclare sau lipsei de comunicare. Uneori neînțelegerea survine pentru că situația provoacă irascibilitate cuiva. Vă revine mereu problema în minte, vă obsedează? Acesta poate fi un indiciu că la mijloc se află o neînțelegere.

4. *Tensiunea* este o situație în care percepția altei persoane și aproape a tuturor acțiunilor acesteia sînt distorsionate. Relația cu această persoană este deteriorată de atitudini negative și opinii preconceptuate din ambele părți. Sentimentele pe care le aveți față de o persoană se înrăutățesc semnificativ, relația devine o sursă de permanentă încordare.

5. *Criza* este manifestarea cea mai evidentă a conflictului. Funcționarea normală devine dificilă, se pun la cale acțiuni extreme. Comportamentul iese de sub controlul rațiunii și intră sub dominația impulsurilor emoționale.

18.3. Cauzele și etapele conflictelor

Toate conflictele au câteva cauze principale: resursele limitate; interdependența sarcinilor; diversitatea scopurilor; deosebiri de idei; reprezentări și valori; deosebiri în maniera de comportare; în nivelul de studii; comunicări insuficiente.

1. **Repartizarea resurselor.** Chiar și în cele mai mari organizații resursele tot timpul sînt limitate. Conducerea trebuie să hotărască cum să repartizeze mijloacele, specialiștii, finanțele între diverse grupuri, ca să atingă scopurile organizației într-un mod mai eficient. Acordarea unei părți mai mari de resurse unui conducător sau grup înseamnă nedreptățirea celorlalți care vor primi o parte mai mică, este știut însă că oamenii întotdeauna au dorit să primească nu mai puțin, ci mai mult. Astfel necesitatea de a repartiza resursele aproape inevitabil va duce la diverse forme de conflict.

2. **Interdependența sarcinilor.** Posibilitatea apariției conflictului există întotdeauna cînd o persoană sau un grup depinde în îndeplinirea sarcinii de altă persoană sau grup. Deoarece toate organizațiile sînt niște sisteme ce constau din elemente interdependente, în cazul cînd o subdiviziune va lucra neadecvat, dependența reciprocă a sarcinilor poate deveni cauza conflictului.

3. **Deosebirea în scopuri.** Posibilitatea apariției conflictului crește odată cu creșterea organizației. Aceasta se întîmplă din cauza că subdiviziunile specializate își formulează singure scopurile proprii și pot să acorde o atenție mai mare atingerii lor decît scopurilor organizației.

4. **Deosebirile de reprezentări (idei și valori).** Reprezentarea pe care și-o formează oamenii despre o anumită situație depinde de dorința de a atinge un anumit scop. În loc să evalueze obiectiv situația, oamenii pot observa doar acele aspecte ale situației care, după părerea lor, sînt bine-venite pentru grup sau necesitățile personale.

Deosebirea în valori este o cauză foarte răspîndită a conflictelor. De exemplu, subalternul poate să spună că are dreptul să-și exprime părerea, în timp ce conducătorul poate susține că subalternul are dreptul să-și exprime părerea doar atunci cînd este întrebare și trebuie să facă necondiționat ceea ce i se spune.

Conflictele apărute din cauza deosebirilor de valori pot apărea și în organizațiile ocrotirii sănătății, între personalul administrativ, care tinde spre eficiență și rentabilitate, și personalul medical, pentru care o mai mare valoare prezintă calitatea ajutorului acordat bolnavilor.

5. **Deosebirea ce are la bază maniera de comportament și experiența de viață.** Probabil că ați cunoscut persoane care manifestă permanent agresi-

vitare și dușmănie și care sînt gata să conteste fiecare cuvînt. Aceste persoane creează în jurul lor o atmosferă de conflict. Unele cercetări arată că deosebiri ce au la bază experiența de viață, valorile, studiile, stagiul de muncă, vîrsta, caracteristicile sociale micșorează gradul de înțelegere și colaborare între reprezentanții diferitor subdiviziuni.

6. **Comunicări nesatisfăcătoare.** O transmitere insuficientă a informației este afit o cauză, cît și o consecință a conflictului, împiedicînd unele grupuri sau persoane să înțeleagă punctul de vedere al celorlalți. Drept cauză a conflictului poate servi nu numai o informație insuficientă, ci și schimonosită.

Vorbînd despre cauzele conflictelor, trebuie să subliniem și importanța tipului de personalitate care este parte conflictuantă. Cercetătorii F. Borodkin și N. Koreak descriu **șase tipuri de persoane cu caractere conflictuante**:

- a) *persoane demonstrative*, care se străduiesc să fie în centrul atenției, inițiatori;
- b) *persoane rigide*, ce dispun de o autoevaluare exagerată, nu țin cont de părerile altora, nu sînt autocritice;
- c) *persoane nedirijabile* – caractere impulsive, agresive, cu autocontrol diminuat;
- d) *persoane foarte punctuale*, caracterizate prin suspiciune și cerințe exagerate față de cei din jur;
- e) *persoane orientate spre conflict* – care privesc conflictul ca pe un mijloc de a atinge scopurile personale, predispuse spre manipularea celor din jur în interese personale;
- f) *persoane neconflictogene* – prin tendința de a satisface dorințele tuturor, aceste persoane creează noi conflicte.

Într-un sens mai restrîns, conflictul este deci o înfruntare nemijlocită a părților conflictuale. În sensul larg al cuvîntului, este un proces ce se desfășoară în cîteva etape, confruntarea fiind doar una din ele. Aceste etape sînt:

1. Etapa întii, cînd *apare situația de conflict*, adică o astfel de stare a lucrurilor în care interesele părților se află în contradicție, dar confruntarea reală lipsește. Elementele situației de conflict sînt: a) *participanții* (subiectul, grupul, persoana, organizația, statul implicați în toate etapele tratativelor, conflictului, situației de conflict); b) *oponenții* (participanții conflictului, ce au păreri, convingeri, argumente, viziuni diametral opuse celor ce se discută sau se analizează); c) *obiectul conflictului*.

Manifestările externe ale situației conflictuale sînt: disconfortul, încordarea, apariția neînțelegerilor etc. Cu timpul situația de conflict poate: a) să dispară (dacă dispare obiectul conflictului); b) să se mențină în starea precedentă; c) să se transforme în altă situație; d) să se acutizeze sub acțiunea incidentului.

2. Etapa a doua este *incidentul* – acțiune sau sistem de acțiuni ce provoacă o înăsprire a contradicțiilor și pune începutul luptei între membrii societății. El poate apărea întâmplător sau să existe doar în închipuirea părților.

De caracterul subiectiv sau obiectiv al situației conflictuale sau a incidentului e bine de ținut cont la rezolvarea conflictului. O situație de conflict sau un incident subiectiv se pot termina de la sine sau prin informarea oponentilor, ca rezultat al reorientării lor. Incidentul cu caracter obiectiv însă trebuie să se termine prin înlăturarea obiectului conflictului. Totodată, e necesar să se aibă în vedere că condițiile obiective creează doar o posibilitate potențială de dezvoltare a conflictului, dar apariția lui depinde în mare măsură de circumstanțele subiective, inclusiv de caracterul persoanei.

3. Etapa a treia este *criza și ruperea relațiilor dintre oponenți*. Această etapă include în ea două faze – constructivă și distructivă.

4. Etapa a patra este cea de *diminuare și dispariție a conflictului*, ca rezultat al folosirii unuia dintre procedeele de soluționare.

Înainte de a vorbi despre metodele de soluționare a conflictelor, să analizăm relațiile conflictuale în colectiv. În orice colectiv, indiferent de organizația de care aparține și de specialiștii care îl formează, poate apărea un conflict. Drept cauze pot servi cele expuse anterior. În cadrul unui colectiv conflictul poate avea loc între membrii săi sau între conducător și subaltern. Astfel de situații apar foarte des și metodele artei de a conduce pot fi folosite aici foarte eficient. Este necesar de a urmări evoluția etapelor tradiționale ale oricărui conflict: cauza conflictului; semnele unei situații ce poate exploda; incidentul; forma de desfășurare a conflictului; evaluarea lui; analiza părților; reacția; totalurile.

Există foarte multe cauze ale conflictelor interpersonale, dar cele de bază sînt acțiunile incorecte ale conducătorului și subalternilor sau, ceea ce e mai serios, incompatibilitatea psihologică a persoanelor din colectiv. Dacă e să fim obiectivi, de cele mai multe ori de vină este conducătorul, deoarece, avînd cunoștințe speciale, el trebuie să reacționeze cu tact și înțelepciune la greșelile subalternilor; în obligațiile lui intră sarcina de a prevedea consecințele greșelilor și de a le neutraliza.

Cea mai serioasă și cea mai răspîndită greșeală a conducătorului este autoaprecierea înaltă, ignorarea și neacceptarea părerilor celor cu un grad ierarhic mai mic, adică nerespectarea regulilor eticii profesionale sau de serviciu. În cazul în care conducătorul are anumite temeuri de a-și aprecia înalt activitatea, acest fapt se datorează activității întregului colectiv, deoarece succesele mari sînt posibile doar prin eforturile comune ale membrilor întregului colectiv. Supraaprecierea propriei persoane, nerecunoașterea părerilor sub-

alternilor, înșelarea așteptărilor lor, știrbirea drepturilor lor reprezintă o cale sigură spre conflict.

Simptomele unui conflict care se naște sînt foarte neclare. Se modifică atmosfera în colectiv, apar senzația de disconfort, încordarea, neînțelegerile, micile incidente. Deci „procesul” a început, dar încă se află sub control. Un conducător experimentat nu mai rău decît un barometru poate să simtă apropierea furtunii, poate să recunoască semnalele disconfortului, să reacționeze la ele și să preîntîmpine apariția crizei.

Cauzele apariției unui conflict în colectiv pot fi diverse – de la un eveniment important pînă la un chițibuș. Formele de manifestare a crizei sînt la fel de variate – de la o explozie emotivă agresivă și acțiuni necontrolate pînă la depresie. Conducătorul este indignat de acțiunile incorecte ale subalternilor, caută și, de obicei, găsește o îndreptățire a pozițiilor și a faptelor sale. Reacția la circumstanțe și dezvoltarea conflictului are în comun faptul că fiecare participant își îndreptățește acțiunile proprii. Doar cu vîrsta, cu acumularea experienței apare (nu întotdeauna și nu la toți) înțelepciunea de a căuta cauzele răului în sine și capacitatea de a ierta. Să ne amintim, în acest context, de răspunsul dat de Iisus Hristos Apostolului Petru care L-a întrebat de cîte ori poate ierta pe cel ce i-a greșit: „*Petru: Doamne, de cîte ori va greși față de mine fratele meu și-i voi ierta lui? Oare pînă de șapte ori? Iisus: Nu zic ție pînă de șapte ori, ci pînă de șaptezeci de ori cîte șapte*” (Matei 18, 21-22).

Cu părere de rău, în unele colective există situații cînd conflictul apare din cauza acțiunilor amorale (furt, beție, luarea de mită etc.). În acest caz este cu neputință de a ocoli lupta deschisă pentru propriile principii, apărarea insistență a poziției personale. O moralitate înaltă a conducătorului, corectitudinea sa, autoritatea îl vor ajuta să rezolve conflictul corect și în folosul tuturor.

18.4. Negocierea – o formă de înțelegere

Ce este o negociere? În concepția noastră, ea este concomitent:

- *Un mod de rezolvare* (sau de restituire, în înțelesul dreptului restrictiv al lui Durkheim);
- *Prevenirea sau soluționarea unui conflict*, repararea nedreptăților comise, respectarea unor cerințe bazate pe istorie sau pe proprietățile intrinseci ale persoanelor;
- *Procedură de schimb și de partaj*;
- *Un sistem de decizii* (luarea unei decizii, operarea unei alegeri);
- *Tehnică de reglare* (elaborarea unei reguli cu două cazuri: regula de partaj sau regula vieții în comun);

- *Un mijloc de inovație și de creație socială* (manipulînd regula, contestînd-o sau modificînd-o). Este vorba de o negociere “a regulilor conform regulilor”.
- *Un proces de comunicare* (de dialogare, de argumentare, de convingere).

Există, cu unele mici excepții, o eficacitate a negocierii care face această metodă potrivită diverselor situații conflictuale. Din ce motive? De ce să fie preferate mai degrabă contractul decît violența, mai degrabă convenția decît impunerea?

1. Fiindcă există un preț al recurgerii la forță (sau la judecare), iar el este considerat uneori negociere, în timp ce rezultatele acestor proceduri sînt considerate identice; sau pentru că mizele nu merită deloc (sau mai mult) osteneala de a angaja, sau în cazul mizelor majore (risc de confruntare mondială între puteri nucleare), cînd recurgerea la forță ar suscita o escaladare cu efecte neprevăzute.

2. Fiindcă raporturile de forță sînt fluctuante, iar un adversar supus legii dure de aservire în urma unei victorii va căuta inevitabil – dacă nu este scos definitiv din luptă – să răzbune afrontul și să-și restabilească puterea. Atunci cînd situația îi va părea profitabilă, el va începe din nou conflictul. Deoarece fiecare este conștient de faptul că celălalt posedă o putere importantă de a dăuna, chiar slăbit sau constrîns la un armistițiu, el va prefera, mai degrabă, să stabilizeze relația (să facă un acord) decît să gestioneze o situație favorabilă, dar instabilă.

3. Variantă: negocierea are loc fiindcă raportul de forțe se echilibrează. „*Sau cele două părți prezente renunță la luptă cînd se adeverește că ea nu poate lua sfîrșit, sau se mulțumesc cu păstrarea situațiilor respective; ele se tolerează mutual, neputînd să se distrugă reciproc.*” (Durkheim, DTS, 66). În orice conflict se produce inevitabil, chiar dacă secvența de asimetrie poate fi foarte lungă, un anumit echilibru de forțe, făcînd victoria nesigură sau la un preț foarte înalt.

4. Fiindcă protagoniștii unei situații conflictuale au de trăit împreună și ei trebuie să-și aranjeze raporturile în timp. Din ce cauză sindicatele și direcțiile întreprinderilor, entitățile cu interese opuse optează zilnic pentru relații negociate, semnează acorduri și reîncep, cîteva săptămîni mai tîrziu, colaborarea chiar dacă acordul precedent nu este respectat? Fiindcă entitățile date cu interese opuse sînt condamnate la această relație: ele au nevoie una de alta, chiar dacă nu sînt conștiente de aceasta imediat; mai ales că ele nu pot exista decît împreună; ele trebuie să se înscrie într-o relație socială care nu poate fi distrusă.

5. Fiindcă a negocia este o normă socială. „Tocmeala” constituie o modalitate curentă a acțiunii sociale în situații diverse, comerciale sau noncomerciale: a discuta prețul unui articol ocazional într-un iarmaroc, a lăsa pe cineva să treacă în față la intrarea în bloc sau la un sens giratoriu („a negocia prioritatea”), a determina nivelul salariului, a cădea de acord asupra unei activități lucide între prieteni. Ba mai mult, negocierea a devenit o instrucțiune socială, recunoscută și codificată de lege: dreptul de afaceri, dreptul convențiilor colective, dreptul mediului înconjurător, dreptul internațional. Dreptul organizează astfel practica socială și aceasta îl precede într-o serie de cazuri.

6. Fiindcă negocierea, spre deosebire de decizia autoritară și unilaterală, de evitare sau de conflict armat, poate procura părților un avantaj reciproc. Compromisul avea efect de sărăcire – există într-adevăr o retragere față de pretențiile inițiale – doar în aparență: literatura arată că urmărirea interesului individual duce, de cele mai multe ori, la rezultate suboptime.

7. Deoarece există întotdeauna o marjă de autonomie, pe care indivizii și-o acordă în aplicarea regulii. Întrucât aceasta nu poate prevedea totul, poate da greș, ea nu reglează deseori decât interdicțiile, există loc pentru o nedeterminare a acțiunilor sociale, o posibilitate de „manipulare” a regulii. Economiiștii vorbesc despre o „incompletitudine a contractului”: nu poate fi prevăzut și codificat totul într-un contract. Negocierea regulii este de rigoare: despre aceasta este scris în capitolul 9.

Ați fost vreodată în situația:

- Să cereți mărirea salariului ori să vă învoiți de la șeful dvs.?
- Lucrând simultan cu mai multe persoane, fiecare să vă ceară în același timp câte ceva?
- Să cereți voie pentru a organiza o petrecere etc.?

Negociem toată viața, făcând schimb de promisiuni și angajamente. Ori de câte ori două persoane trebuie să ajungă la o înțelegere, dacă termenii acesteia nu sînt clari, ele vor fi nevoite să negocieze. Negocierea stă la baza afacerilor – aranjamente pentru cumpărare, vânzare sau schimb de bunuri și servicii. Ea stă și la baza relațiilor de muncă și trai în comun, cînd apare necesitatea de a planifica, de a hotărî. Negocierea definește și relațiile dintre țări referitoare la schimbul de produse, disputele de frontieră etc.

În general, scopul negocierii nu este acela de a ieși deasupra, ci de a ajunge la o înțelegere echilibrată, corectă pentru ambele părți, pe care ele o vor respecta cu fermitate. Nici atacul și nici fuga nu pot conduce la o înțelegere fermă. În schimb va trebui dezvoltată voința, o adecvată orientare spre scop, putere și flexibilitate.

Etapele negocierii

1. Priviți conflictul ca pe o oportunitate.
 2. Fiți permanent deschis pentru o posibilă descoperire.
 3. Căutați să nu aveți idei fixe pentru soluționarea problemei.
 4. Pentru majoritatea negocierilor, cea mai eficientă pregătire constă în alcătuirea unei hărți reprezentând nevoile și temerile (ele cuprind anxietățile, grijile și gândurile de genul „*Nu mi-ar plăcea dacă...*”). Harta conflictului este utilă mai ales când există o componentă semnificativă, bazată pe trăsăturile psihologice ale personalității – situație foarte frecventă.

5. Puneți-vă întrebarea „*Ce produs vreau?*”. Dacă vreți un anumit produs, trebuie să stabiliți care sînt nevoile, valorile și problematica pe termen lung de care veți ține seama. Nu uitați aspectele psihosociale, cum ar fi recunoașterea, securitatea, relațiile.

6. Evaluați gama rezultatelor palpabile prin care s-ar defini produsul. Dobindiți mai multă flexibilitate, dacă veți stabili limitele superioară și inferioară.

7. Să aveți faptele la îndemînă. Colectați tot ce este posibil, deși rareori veți avea nevoie să invocați în timpul negocierii tot ceea ce știți: în negociere situația este similară cu cea de la examen – niciodată nu știți ce veți fi întrebat.

8. Lucrați la cazul dvs. Pregătiți răspunsuri concise la următoarele întrebări:

- a) Ce vreau? Care este esența a ceea ce intenționez să spun?
 - b) La cine apelez? Persoana pe care o abordez este în drept să ia o decizie? Are un mod de lucru preferat, de care trebuie să țin seama?
 - c) Ce avantaje va avea persoana respectivă? Cercetați cu atenție care sînt nevoile și interesele ei și, în funcție de acestea, gândiți-vă cum să o abordați. Care sînt strategiile cele mai adecvate pentru a mobiliza acea persoană?
 - d) Putem face un troc? Ce este ieftin din punctul meu de vedere, dar valoros pentru cealaltă parte? Ce-i convine lui să ofere, iar mie să primesc?
9. Puneți-vă în locul celuilalt. Încercați să intuiți cum gîndește el:
- a) Cum și-ar susține cauza?
 - b) Ce opțiune are?
 - c) Ce dificultăți iminente îl așteaptă?
 - d) Care vor fi implicațiile pentru el dacă spune “da”? Vor fi acceptabile?
 - e) Care vor fi demersurile dacă cealaltă parte este de acord?

Ajutați-l pe celălalt să îndeplinească sarcina ce îi revine o dată ce a spus „*Da*”. Să aveți disponibile în orice moment informațiile de care s-ar putea să aveți nevoie; oferiți-vă chiar să schițați un material scris, dacă îi este necesar.

Uneori nu este timp de gîndire înainte de negociere. De exemplu, sună telefonul și o cunoștință vă ia prin surprindere cu o solicitare. Deseori este necesar și destul de acceptabil să cereți timp pentru a culege mai multe informații, după care veți reveni cu un telefon. Luați-vă răgazul necesar pentru pregătire.

Interacțiunea:

1. Ascultați punctul de vedere al celuilalt. Arătați-l pe al dvs.
2. Puteți schimba perspectivele?
3. Puneți întrebări pentru a influența mersul negocierii (a pune „întrebări” potrivite este o artă. O „întrebare” bine aleasă poate deschide și/sau reorienta negocierea).
4. Când vă simțiți în defensivă, treceți la ascultarea activă.
5. Fiți dur cu problema și blînd cu oamenii.
6. Fiți flexibil și conștient de limita minimă acceptabilă pentru dvs.
7. Mențineți scopul, nu obligatoriu și mijloacele.
8. Valorificați feedbackul. (Luați notițe. Dacă ceva nu merge, încercați altfel.)

Evaluarea acordului

Confirmați acordul. Într-o negociere informală rezumați ceea ce s-a stabilit. Întotdeauna este de preferat să reluați acordul pentru a evita înțelegerea greșită din partea celuilalt. Consemnați termenele.

În afaceri se obișnuiește redactarea unui document, din care fiecare parte primește cîte un exemplar. În clipa în care ați ajuns la un acord, opriți-vă și sărbătoriți evenimentul.

Medierea poate fi un fapt cotidian. Prin tehnicile de mediere puteți transforma luptele celor din jur în fair-play. Medierea vă oferă posibilitatea de a aplica în practică cele învățate pînă acum.

Există în preajma dvs. conflicte care necesită o asistență din afară? Dacă există, presupun ele vreunul din următoarele elemente?

- Divorț, mai ales unde sînt implicați copii.
- Discriminare și hărțuire rasială și sexuală.
- Sindicate și conducere.
- Două organizații aflate în conflict.
- Șefi și subalterni.
- Colegii sau membrii de echipă.
- Profesori, directorul școlii, elevii sau părinții.
- Aspecte privind mediul înconjurător.
- Membrii familiei.
- Prieteni, vecini etc.

A media înseamnă a interveni între părțile ostile și a le conduce spre rezolvarea conflictului.

Mediatorul încearcă să găsească un punct de vedere obiectiv și neutru. Rolul lui poate decurge din atribuțiile legale sau poate fi asumat neoficial.

Mediatorul este parte neutră. În genere, el nu se implică direct, cu excepția cazurilor când încearcă să facă din părțile adverse parteneri. Mediatorul îi ajută pe ambii preoponenți să obțină ceea ce le este necesar. El oferă garanția că fiecare parte își prezintă punctul său de vedere, dar totodată îl și ascultă pe celălalt. Ulterior, mediatorul îi îndrumă pe cei doi spre găsirea soluțiilor satisfăcătoare pentru toată lumea.

Când părțile aflate în conflict au nevoie de ajutor, se poate face uz de o largă paletă de procedee de rezolvare a acestuia (*figura 18.1*).

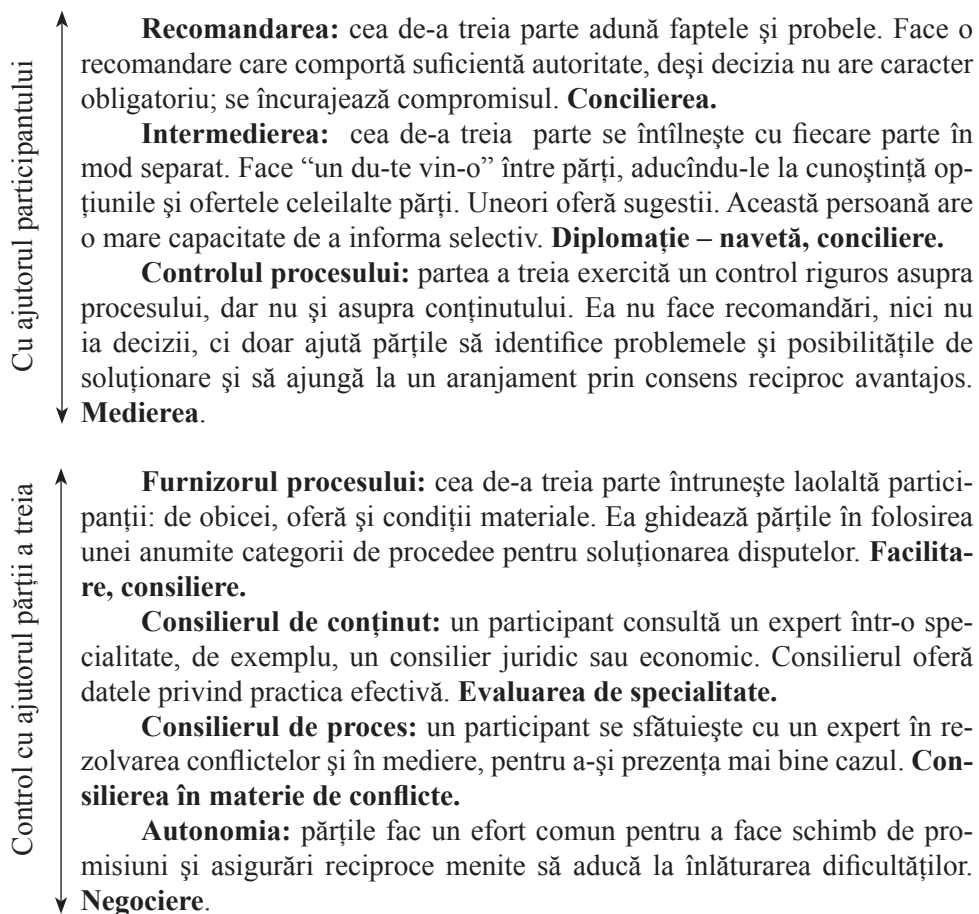


Fig. 18.1. Procedee de rezolvare a conflictelor

Concilierea în conflicte

1. Rezistați tendinței de a da sfaturi. Sugerați posibilități, nu dați directive.
2. Faceți din oponenți parteneri în rezolvarea problemei.
3. Indicați o cale mai bună de a consilia diferențele.

Etapele medierii

La etapa inițială:

1. Fiți atenți la aranjarea scaunelor. Este de preferat ca oponenții să nu stea față în față.
2. Pregătiți o tablă și cretă sau o coală mare de hîrtie și carioci groase pentru a întocmi harta conflictului sau a înregistra aspectele importante ale problemei.
3. Stabiliți orarul de lucru. Căutați pentru fiecare cîte un motiv care să-l determine să rămîna pînă la sfîrșit.
4. Precizați rolul mediatorului. Subliniați faptul că nu veți judeca situația. (Dvs. conduceți procesul. Ei au responsabilitatea conținutului.)
5. Pentru facilitarea deschiderii, vă puteți oferi să respectați confidențialitatea.
6. Verificați dacă procedeele și regulile de bază sînt clare și dacă le acceptă toată lumea. Verificați dacă cineva vrea să mai adauge ceva.
7. Poate că una sau chiar ambele părți au venit la mediator împotriva voinței lor. Trebuie să verificați dacă sînt dispuse cel puțin să încerce. Reasigurați-i că ezitarea lor este normală.
8. Stabiliți de comun acord ca toate părțile să folosească pronumele *Eu*. Cereți-le să înceapă frazele cu formulări de genul: „*Din experiența mea...*”, „*După cum înțeleg eu...*” „*Opinia mea este că...*”, astfel încît enunțurile să fie percepute dintr-o perspectivă personală, și nu ca fapte sau generalizări asupra cărora nu se mai poate reveni. (Îndemnați-i să-și exprime propria perspectivă.)
9. Localizați focalizarea cea mai adecvată. În mod obișnuit, este util ca la începutul medierii să identificați aspectele generale asupra cărora părțile vor să ajungă la o înțelegere.
10. Asigurați-vă că părțile participă în mod egal.

Pe parcursul medierii urmează să:

1. Întocmiți reprezentarea grafică (harta conflictului.)
2. Rezumați punctele-cheie.
3. Conștientizați punctele de consens, definiți zona comună.
4. Propuneți sugestii numai cînd le puteți prezenta sub formă de opțiuni, nu de directivă.

5. Permiteți mici perioade de tăcere. Acestea le oferă tuturor timp de gândire și de precizare a ideilor.
6. Oferiți pauze (10-15 min.) pentru calmare, plimbare etc.
7. Adoptați orientare spre viitor.
8. Adoptați orientare pozitivă.
9. Adoptați orientare spre acțiune.
10. Recurgeți la o întrebare, pentru a restructura un concept care a generat conflictul.
11. Faceți să pară normale experiențele pe care cineva le consideră extraordinare sau frustrante.
12. Ajutați-i să genereze perspective noi.
13. Clarificați și validați diferențele.
14. Echilibrați insatisfacția.

În final, va trebui să încheiați ședința cu cel puțin câteva acorduri între părți. Ați putea decide să vă întâlniți din nou. Le-ați putea trasa sarcini sau le-ați putea aminti ce au de făcut.

18.5. Metode de rezolvare a conflictelor

Există diverse metode de rezolvare a conflictului. Ele pot fi clasificate în două categorii:

- A. Metode structurale.
- B. Metode interpersonale.

Metodele structurale de rezolvare a conflictului sînt următoarele:

1. Explicarea cerințelor față de lucru.
2. Folosirea mecanismelor de coordonare și integrare.
3. Stabilirea scopurilor organizaționale complexe.
4. Folosirea sistemului de recompense.

Să le dăm o lămurire succintă.

1. *Explicarea cerințelor față de lucru.* Una din cele mai bune metode de conducere, ce preîntîmpină apariția conflictului disfuncțional, este explicarea rezultatelor ce se așteaptă de la fiecare lucrător în parte și de la subdiviziune în întregime. Aici trebuie să fie prezentate rezultatele necesare de atins; indicate persoanele care urmează să prezinte sau să primească informația, sistemul de împuterniciri și responsabilități, de asemenea, să fie strict indicate politica, procedeele și regulile de lucru.

2. *Folosirea mecanismelor de coordonare și integrare.* Folosirea mecanismelor de coordonare – și anume a lanțului de comandă – este încă o me-

toată de dirijare a conflictelor. După cum susțineau reprezentanții școlii administrative, stabilitatea ierarhiei împuternicirilor face ordine în relațiile dintre oameni, în luarea deciziilor și în torentul de informație în interiorul unei organizații. De exemplu: dacă doi sau mai mulți subalterni au contraziceri într-o problemă oarecare, conflictul poate fi preîntâmpinat prin adresarea la șeful său comun, ca el să ia decizia. În dirijarea situației de conflict sînt bine-venite mijloacele de integrare cum ar fi: ierarhia în conducere, folosirea serviciilor ce înfăptuiesc legătura dintre funcții, folosirea grupurilor interfuncționale, cu un scop determinat și consilierea între secții. Drept exemplu poate servi formarea unui serviciu intermediar între secția de producere și cea de comercializare, care se ocupă de cereri, formarea prețurilor, ordinea furnizării etc.

3. *Scopuri organizaționale comune.* Atingerea acestor scopuri reclamă un efort comun din partea mai multor persoane, grupuri sau secții. Ideea principală este de a canaliza eforturile tuturor participanților în vederea atingerii scopului comun. De exemplu: dacă trei servicii ale secției de producere sînt în conflict, atunci este bine să fie formulate scopuri pentru toată secția, și nu pentru fiecare serviciu în parte. Aceasta va aplana conflictul și va stimula lucrătorii să-și unească forțele pentru atingerea scopului comun.

4. *Folosirea sistemului de recompense.* Recompensa poate fi folosită ca o metodă de dirijare a conflictelor, influențînd comportamentul oamenilor, pentru a evita consecințele disfuncționale sau negative. De menționat că întrebuintarea zilnică a sistemului de remunerări pentru stimularea celor ce contribuie la atingerea scopurilor comune îi ajută pe oameni să înțeleagă cum să procedeze în cazul situației de conflict, pentru a nu provoca nemulțumirea conducătorului.

Stilurile sau metodele interpersonale de rezolvare a conflictelor sînt:

1. Evitarea;
2. Atenuarea;
3. Constrîngerea;
4. Compromisul;
5. Rezolvarea problemei.

1. Prin *evitare* se subînțelege că persoana se străduie să se abată de la conflict. R. Blake și D. Mouton menționează că una din metodele de rezolvare a conflictelor este faptul de a nu nimeri în situații ce provoacă contraziceri, de a nu participa la discuții divergente.

2. *Atenuarea* se caracterizează printr-un comportament dictat de convingerea că „totul se va rezolva, totul este bine și toți sînt fericiți”. Cu regret, în acest caz se dă uitării problema care stă la baza conflictului. Tendința de a instaura pacea, armonia este salutară, însă problema oricum rămîne. Crește

intensitatea emoțiilor interne ascunse, neliniștea generală și, pînă la urmă, va avea loc explozia.

3. În *constrîngere* prevalează încercarea de a impune pe cineva să accepte cu orice preț punctul tău de vedere, fără a ține cont de opinia lui. Persoana cu asemenea calitate este, de obicei, agresivă, are un stil de conducere dictatorial. Astfel, impunîndu-se un singur punct de vedere, se deprimă inițiativa subalternilor. Ca urmare, apare nemulțumirea, indignarea, apoi revolta.

4. *Compromisul* înseamnă acceptarea părții opuse, însă doar într-o oarecare măsură. Adoptarea acestei metode duce la rezolvarea rapidă a conflictelor, spre satisfacerea tuturor. În același timp, în cazul dat are loc ignorarea diagnosticării problemei, refuzul de a întreprinde acțiuni prevăzătoare.

5. *Rezolvarea problemei*. Această metodă constă în recunoașterea existenței diferitor puncte de vedere, care sînt luate în considerație pentru a înțelege esența conflictului și a găsi soluția convenabilă pentru toți.

18.6. Tehnici de soluționare a conflictelor

Rezolvarea conflictului reprezintă înlăturarea totală sau parțială a cauzelor ce au generat fenomenul dat ori schimbarea scopurilor participanților la conflict.

Supozițiile celor trei perspective teoretice cu privire la sursele apariției conflictelor (perspectiva integrativă, pluralistă și radicală) determină tehnici sau strategii diferite de soluționare a acestora. În cadrul perspectivei unitare, unele tehnici își propun prevenirea conflictelor prin dezvoltarea capacităților diagnostice, pe cînd altele sînt desemnate să rezolve conflictele prin dezvoltarea capacităților curative.

Blake, Shepart și Mouton (1964) propun *o tehnică de abordare a conflictului* bazată pe *dezvoltarea unor relații de cooperare* între grupuri oponente, într-o situație de rezolvare a unei probleme. Cei trei cercetători sugerează că o astfel de tehnică poate fi aplicată și în relațiile dintre management și sindicat. Abordarea lor implică următoarele faze:

1. Cele două grupuri trebuie să-și exprime interesul pentru îmbunătățirea relațiilor dintre ele;
2. Grupurile sînt despărțite și rugate să-și formuleze în scris percepțiile despre propriul grup și despre celălalt;
3. Grupurile se întîlnesc și un reprezentant al fiecăruia prezintă în fața tuturor modul în care și-au formulat percepțiile;
4. Grupurile se separă din nou și încep să analizeze atît discrepanțele, cît și similitudinile dintre propriile percepții și percepțiile celuilalt

grup. Cu ajutorul unui consultant ele încearcă să descopere atît motivele pentru care fiecare grup vede lucrurile diferit, cît și modalitățile de reducere a diferențelor;

5. Grupurile se reîntîlnesc pentru a-și împărtăși concluziile la care au ajuns cu privire la existența percepțiilor diferite și a modalităților prin care pot fi reduse. Această fază devine o ședință de rezolvare a problemelor în care este încurajată interacțiunea dintre toți membrii grupului.

Tehnica propusă de Blake, Shepart și Mouton este desemnată să reducă percepțiile greșite, să stimuleze comunicarea corectă și să dezvolte sentimentele de încredere între membrii grupului oponent.

O altă strategie de prevenire sau reducere a conflictului prin accentuarea cooperării are în vedere creșterea încrederii dintre membrii grupurilor oponente. Premisa acestei strategii este că prin cooperare s-ar crea posibilități de comunicare deschisă și onestă care, la rîndul ei, ar conduce la sporirea încrederii dintre grupuri.

S. Lindskold (1978) sugerează totuși că reducerea conflictului prin sporirea încrederii poate fi obținută doar într-un mod gradual. Date fiind percepțiile și interpretările eronate, ostilitatea reciprocă și lipsa generală de încredere între grupuri, în situațiile de interacțiune membrii grupurilor descoperă de multe ori că încrederea lor de cooperare este interpretată de oponenți în sensul unor posibile atacuri la adresa lor. În concepția lui Lindskold, neîncrederea reciprocă poate fi depășită cu succes, numai dacă grupurile trec printr-o serie de etape menite să mărească încrederea și cooperarea în mod gradual. Aceste etape sînt prezentate de autor în așa-numitul model al „*inițiativei reciproce și graduale pentru reducerea tensiunii*”. Primele trei etape au în vedere promovarea unei comunicări adecvate între grupuri, în scopul stabilirii „regulilor jocului”. Celelalte etape urmează să mărească încrederea ca urmare a creșterii credibilității și onestității din răspunsurile fiecărui grup. Lindskold sugerează că aceste trei faze sînt cruciale pentru depășirea scepticismului oponenților. Ultimele patru etape sînt necesare numai în situațiile conflictuale acute, în care ruptura din relațiile grupurilor implică un pericol pentru membrii grupului. În exemplul oferit de Lindskold – conflictul militar – se arată ca eșecul de stopare a conflictului ar putea avea consecințe dezastruoase, deci fiecare grup poate face concesii într-o măsură bine stabilită, menținîndu-și în același timp și capacitatea punitivă.

O tehnică relevantă de rezolvare a conflictului prin cooperare este cunoscută sub denumirea de ***ipoteza contactului***. Ea pornește de la premisa că percepțiile greșite pe care și le formulează grupurile unele despre altele pot fi

clarificate sau limpezite prin stabilirea unor legături sau contacte între ele. Totuși, o serie de cercetări empirice au demonstrat că, pentru reducerea conflictului prin stabilirea contactelor, este necesar să fie îndeplinite câteva condiții. De exemplu, într-un studiu cu privire la diminuarea intensității prejudecăților rasiale este amintită necesitatea stabilirii contactelor critice.

În primul rând, membrii grupurilor ce interacționează într-o situație conflictuală trebuie să aibă un statut egal. Inegalitatea pozițiilor participanților într-un contact intergrupual poate conduce la accentuarea conflictului.

În al doilea rând, contactul ar trebui să implice interacțiuni personale și aprofundate între membrii celor două grupuri, depășind astfel nivelul relațiilor superficiale.

În al treilea rând, climatul social al situației de interacțiune ar trebui să accentueze atitudinile egalitare, de ajutor reciproc.

În al patrulea rând, este necesar ca membrii grupului oponent să contracizeze pe cât este posibil stereotipurile dominante cu privire la comportamentul lor. Dacă stabilitatea unui contact este folosită doar pentru accentuarea unor evaluări negative ale membrilor din cadrul grupului, este de presupus că acesta nu va juca un rol prea important în îmbunătățirea situației.

În al cincilea rând, situația trebuie astfel structurată încât competiția cu membrii din afara grupului să nu fie recompensată sau să fie chiar penalizată în condițiile în care simplul contact dintre grupuri – chiar cu respectarea condițiilor menționate – nu conduce la reducerea conflictului.

O altă tehnică de soluționare a conflictului este cea a scopurilor supraordonate (Sherif, 1953). Această tehnică presupune stabilirea unor scopuri importante pentru ambele părți, dar care nu pot fi atinse decât prin unirea eforturilor și resurselor fiecărui grup în parte cu ale celuilalt. Conform teoriei lui Sherif, scopurile supraordonate ar forța grupurile să uite dezacordurile dintre ele și să-și centreze energia pe rezolvarea unor probleme mai importante, cu care se confruntă într-un anumit moment, de exemplu, amenințarea unei firme cu apariția unui rival puternic pe piață ar putea conduce la depășirea unor eventuale dezacorduri între management și sindicate pentru găsirea unei soluții de supraviețuire.

Likert sugerează că, la nivel internațional, ostilitățile din Orientul Mijlociu ar putea fi reduse, dacă arabii și izraelitenii ar putea găsi scopuri supraordonate semnificative, care să reducă tensiunile și să le unească eforturile. Astfel de scopuri s-ar putea referi, de exemplu, la explorarea unor resurse de petrol sau la irigarea terenurilor aride.

Dezavantajul acestei tehnici se referă la faptul că, odată ce scopul a fost realizat, conflictul poate să reapară. Într-o discuție cu privire la valoarea aces-

tei tehnici, Blake, Shepart și Mouton relevă că scopurile supraordonate pot conduce la un efort de cooperare între grupuri doar atunci când ele se dovedesc “amenințări supraordonate” care, pentru a putea fi depășite, înlătură temporar conflictul. Odată ce amenințarea a dispărut, divergențele care au creat situația conflictuală reapar.

O altă tehnică de reducere sau soluționare a conflictului aduce în discuție **rolul conciliatorului** sau **al părții a treia**. Ea a fost descrisă prima dată de R. Walton (1969), care a analizat importanța consultării unei terțe părți, în cazul apariției unor diferende sau neînțelegeri în relațiile dintre alte două părți. Ilustrarea tipică a unei situații care necesită intervenția unei terțe părți sau a unui conciliator se referă la cazul a doi manageri care, fie datorită presiunilor organizaționale sau relațiilor competitive, fie datorită percepțiilor și interpretărilor greșite, sînt prinși în cercul neîncrederii reciproce și al conflictului interpersonal distinctiv. O terță persoană, care dispune de competență în domeniul concilierii interpersonale, poate interveni prin stabilirea unei întâlniri și a unei confruntări oneste între cei doi manageri. În întâlnirea respectivă, conciliatorul ar stimula o reconsiderare a punctelor de vedere și diferențelor. Un dialog sincer și imparțial creează astfel premisele unei relații solide, eliberate de tensiuni și suspiciuni reciproce.

Dat fiind faptul că rolul și puterea conciliatorului diferă de la o situație la alta, tehnicile de soluționare a conflictului prin conciliere diferă și ele în funcție de tipul de intervenție a terței părți.

Astfel, în cazul **tehnicii inchizitoriale**, conciliatorul are doar rolul de a chestiona cele două părți și de a da un verdict, pe care acestea trebuie să-l accepte. În cazul arbitrajului, persoanele ce se află în dispută își prezintă argumentele terței părți (arbitrul) care, pe baza informațiilor primite de la acestea, formulează o decizie.

În situațiile de arbitraj, arbitrul impune hotărîrea sa celor două părți. Tocmai de aceea, de multe ori persoanele ce se află în dispută preferă să-și limpezească neînțelegerile fără arbitraj, menținîndu-și astfel controlul asupra situației.

În cazul în care cea de a treia parte nu are puterea de a impune participarea, ci doar de a face recomandări, intervenția este cunoscută sub numele de **mediere**. În astfel de situații, mediatorul poate oferi sugestii, care să permită părților oponente să facă concesii nedureroase. Aceasta înseamnă că dacă propria mea concesie poate fi atribuită mediatorului, care a obținut aceeași concesie de la adversarul meu, nici unul dintre noi nu poate fi considerat ca învins de celălalt.

Într-o analiză cu privire la *rolul terței părți în facilitarea reducerii conflictului*, Raven și Rubin (1976) evidențiază câteva funcții importante ale acesteia:

1. Reduce emotivitatea prin crearea unor oportunități egale pentru ambele părți de a-și expune sentimentele;
2. Prezintă soluții alternative, prin reconsiderarea problemelor în termeni diferiți și mai acceptabili;
3. Oferă șanse de „retragere elegantă” sau „salvare a obrazului” în raport cu adversarul, clientela, alegătorii, publicul sau în raport cu sine însuși;
4. Facilitează comunicarea constructivă între părțile opuse;
5. Planifică întâlnirea adversarilor, prin considerarea aspectelor referitoare la neutralitatea pozițiilor, formalismul decorului, constrângerile de timp, numărul și calitatea altor persoane care ar mai trebui (și dacă ar trebui) să participe.

Desigur, satisfacția oamenilor în legătură cu intervenția terței părți depinde de modul în care ea reușește să îndeplinească aceste funcții. Rezultatele cercetărilor au sugerat însă că oamenii preferă în primul rând arbitrajul, apoi discuțiile în prezența conciliatorului, urmate de mediere și, în ultimul rând, tehnica inchizitorială.

Unii cercetători sugerează că stilul interpersonal de interacțiune sau tipul „orientării interpersonale” are o influență extrem de importantă asupra modului de abordare a conflictului, ca și asupra tehnicii de soluționare a acestuia.

Astfel, Blake și Mouton (1977), într-un studiu dedicat modalităților de abordare a conflictului, rezumă efectele diferitelor stiluri interpersonale în așa-numita *grilă conflictuală*. Autorii specifică faptul că grila imaginată de ei reprezintă un mod de identificare a supozițiilor pe baza cărora acționează oamenii în situații conflictuale, indiferent de faptul că acestea se manifestă deschis sau tacit. Astfel, ori de câte ori cineva se confruntă cu o situație conflictuală are în vedere două considerente de bază: oamenii cu care se află în dezacord și producerea rezultatelor, respectiv rezolvarea conflictului prin formularea unei soluții.

Modul de raportare a oamenilor la conflict este determinat de felul în care pun accentul pe diferite combinații ale celor două elemente. Atitudinile de bază față de oameni și față de rezultate pot fi vizualizate pe o scară cu 9 puncte (*figura 18.2*). Formularea *preocupare pentru rezultate* nu semnifică rezultatele deja produse, ci mai degrabă accentul pus pe obținerea rezultatelor.

	Înaltă	Redusă
P r e o m e n t r u o a m e n i	(1.9) <i>Dezacordurile</i> sînt depășite sau ignorate, astfel că este menținută o armonie de suprafață într-o stare de coexistență pașnică.	(9.9) Apare <i>soluționarea validă a problemelor</i> , acceptîndu-se opinii diferite, evaluate obiectiv, în raport cu faptele. Sînt examinate emoțiile, rezervele și îndoielile.
	(5.5) Sînt acceptate <i>compromisul, negocierea și pozițiile medii</i> , astfel că nimeni nu cîștigă și nimeni nu pierde. <i>Adaptarea</i> conduce mai degrabă la soluții de lucru decît la cele mai bune soluții.	
	(1.1) <i>Neutralitatea</i> este menținută cu orice sacrificiu. Retragerea în izolare ușurează sarcina confruntării cu situațiile care ar produce conflictul.	(9.1) Conflictul este reprimat prin abordarea de tipul „autoritate/supunere”. Conflictul de genul „învingător/învins” este decis de șeful cu poziția cea mai înaltă sau prin arbitrajul terței părți.
	Preocupare pentru rezultate	
	Redusă	Înaltă

Fig. 18.2. Grila conflictuală

Cifra „1” simbolizează o preocupare extrem de scăzută, iar „9” – cea mai mare preocupare posibilă. Aceeași logică se aplică și pentru axa verticală – „preocupare pentru oameni”. Avînd în vedere interacțiunile scorurilor de pe cele două dimensiuni, există 81 de poziții posibile, fiecare descriind modul de intersectare a celor două dimensiuni.

Autorii discută doar efectele interacțiunilor dintre valorile maxime și minime ale celor două dimensiuni, precum și dintre valorile medii, respectiv interacțiunile care apar în cele patru colțuri și în centrul figurii. Se prefigurează astfel **cinci strategii sau stiluri importante de confruntare cu conflictul**, pe baza cărora pot fi analizate tehnicile de soluționare a acestuia. Iată cum sînt ele definite și descrise:

1. **Reprimarea adversarului** reprezintă o strategie de mînuire a conflictului prin folosirea abuzivă a autorității puterii. Principiul angajat într-o astfel de strategie se bazează pe paradigma învingător-învins și pe revendicarea

obediinței față de autoritate. Îndepărtarea sau suprimarea conflictului poate fi obținută prin formulări de genul „*Asta nu este treaba ta*”. Este evident că centrarea pe dorința de a fi „învingător” exclude alternativa căutării unei soluții valide.

2. O altă strategie este cea de ***aplanare a conflictului prin flatare***. Abordarea oamenilor cu o aparentă înțelegere conduce deseori la soluționarea conflictului prin restrângerea pozițiilor sau revendicărilor inițiale ale celor ce doresc mai degrabă acceptarea personală decât o soluție sănătoasă. Promovarea „armoniei” și „unității” prin sacrificarea convingerilor personale și a înțelegerii semnificației divergențelor va duce la descreșterea probabilității de obținere a unor soluții adecvate.

3. Expectativa față de situațiile care provoacă controverse, dezacorduri sau divergențe reprezintă ***o strategie de supraviețuire*** în confruntarea cu situațiile conflictuale. Cei ce doresc să evite implicarea, revendică neutralitatea poziției lor prin formulări de tipul „*Nu văd, nu aud și nu vorbesc despre nici un dezacord*”. Această așa-zisă neutralitate reprezintă de fapt retragerea dintr-o lume în care asumarea responsabilității sociale este o condiție socială esențială pentru soluționarea diferențelor și a situațiilor conflictuale.

4. O altă strategie de abordare a conflictului pornește de la supoziția că există întotdeauna ***o cale de “mijloc” de rezolvare a diferendelor***. În cadrul acestei strategii dezacordurile sînt rezolvate prin negocierea unei soluții de compromis. Compromisul înseamnă de fapt o soluție superficială de „împăcare” a tuturor punctelor de vedere prin sacrificarea convingerilor și chiar a raționalității.

5. O ultimă strategie implică ***soluționarea conflictului prin evaluarea obiectivă a dezacordurilor, punctelor de vedere și opiniilor diferite sau contradictorii***. O astfel de abordare presupune însă maturitate, responsabilitate și o reală capacitate umană de a înțelege și logica altor raționamente sau interpretări. Pornind de la supoziția că „nimic nu este sacrosanct”, se acceptă confruntări deschise cu privire la dezacorduri, considerîndu-se că prin discutarea acestora în lumina faptelor se va ajunge la o soluție cu adevărat rațională și adecvată. Abordarea dată poate fi consumatoare de timp pe termen scurt, dar este extrem de eficientă pe termen lung.

Această ultimă strategie de rezolvare a conflictului este definită de autori ca „a cincea soluție” în raport cu cele patru soluții clasice de rezolvare a conflictelor: metoda științifică, mecanismele legale, mecanismele politice și ierarhia organizațională. „A cincea soluție” semnifică, în concepția autorilor, o înțelegere mai clară de către fiecare om a rădăcinilor conflictului, precum și dezvoltarea capacităților umane de a ajunge la soluționarea diferendelor.

Aceasta presupune însă educarea sensibilității oamenilor atât pentru a-și vedea propriile reacții în situațiile conflictuale, cât și pentru a le înțelege pe ale celorlalți. Ea implică totodată flexibilitate, crearea unui climat care să ofere oamenilor posibilitatea de a se mișca în voie de la o soluție la alta. Crearea unui cadru stimulatив pentru discutarea divergențelor pe baza faptelor, datelor și a logicii situației conduce la o soluționare cu adevărat creativă a situațiilor conflictuale.

Spre deosebire de perspectiva unitară, pluraliștii abordează conflictul ca pe un mijloc de promovare a schimbării, de stimulare a activismului și creativității sau de creștere a performanței organizaționale. După cum afirmă W. F. White (1967), *„armonia este un țel indezirabil pentru funcționarea unei organizații. Scopul nu trebuie construit pe o organizație armonioasă, ci pe o organizație capabilă de a recunoaște problemele cu care se confruntă și de a dezvolta soluții de rezolvare a acestor probleme. De vreme ce conflictele sînt o parte inevitabilă a vieții organizaționale, este important ca strategiile de rezolvare a conflictului să fie încorporate în scopul organizației”*. Managerul pluralist abordează conflictul ca pe un mijloc de energizare a organizației, respectiv ca pe o contrapondere pentru tendințele de inerție, plafonare sau apatie, considerate „stări patologice”. Angajarea conflictului în procesul de luare a deciziei, prin stimularea unor puncte de vedere și scopuri diferite sau chiar divergente, este considerată de asemenea benefică pentru reducerea conformismului și a stereotipurilor de gîndire.

Cu toate că perspectiva pluralistă admite și încurajează prezența conflictului în organizații, ea accentuează în același timp necesitatea menținerii conflictului în anumite limite. Cu alte cuvinte, se pune problema găsirii mijloacelor de menținere a conflictului la un „nivel adecvat” sau a prevenirii situațiilor în care acesta ar putea scăpa de sub control. Menținerea conflictului sub control înseamnă de fapt „mînuirea” adecvată a situațiilor conflictuale.

Se consideră că abordarea pluralistă poate fi aplicată cu succes cînd:

- a) nici una din părți nu o domină flagrant pe cealaltă;
- b) ambele părți sînt conștiente de avantajul obținut prin interacțiune, indiferent de modul în care poate evalua relația dintre părți, ca efect al conflictului;
- c) există afiliere și interferențe de loialități care preîntîmpină polarizarea părților în două tabere;
- d) nici una din părți nu dorește (sau nu poate) să o anihileze pe cealaltă (Nightingale, 1976).

Cu toate acestea, se pare că rareori o situație conflictuală satisface condițiile menționate mai sus. În realitate, declanșarea unui conflict presupune

dorința fiecărei părți de a influența procesul în favoarea sa, respectiv de a controla în măsură cât mai mare modul de distribuție a resurselor limitate (bani, materiale, tehnologii, privilegii, informații, putere etc.). Așa se explică faptul că în organizații atât managementul, cât și angajații sau reprezentanții acestora își dezvoltă tehnici specifice de abordare a conflictului în vederea găsirii unor soluții care să-i avantajeze pe contul celorlalți.

Pe de altă parte, în funcție de caracteristicile situației conflictuale, managerii pot practica și ei stiluri diferite de abordare și soluționare a conflictului. În unele cazuri, ei ar putea acționa în sensul evitării conflictului pentru a câștiga timp. În altele ei ar putea considera că promovarea rivalității dintre părțile oponente sau, dimpotrivă, compromisul ar reprezenta tehnici mai eficiente de soluționare a conflictului.

Deși multe conflicte organizaționale pot fi soluționate fie prin abordarea unitară, fie prin cea pluralistă, există o serie de conflicte mai profunde între management și angajați, a căror soluționare necesită o abordare mai radicală.

De regulă, abordarea radicală a conflictelor are deseori conotații politice și ideologice. Protestul consecvent, lupta și schimbarea organizațională sau socială pentru înlăturarea surselor și formelor de dominație și exploatare, a managerilor sau a guvernelor, sînt căi de acțiune ale celor care se consideră lipsiți de privilegii sau exploatați. Revoluția socială și/sau politică este forma cea mai radicală de schimbare. Conflictul existent este însă acutizat prin astfel de abordări; pentru perspective radicale îi lipsește setul de alternative care, prin organizare, ar diminua sau elimina conflictul. Alternativa care s-ar oferi e una orientată spre schimbarea radicală a sistemului social și a raționalității birocratice consacrate.

1. Abordarea „*victorie-victorie*” – creați contextul astfel încît ambele părți să abordeze problema împreună.
2. Răspunsul creativ.
3. Aveți nevoie de empatie.
4. Folosiți asertivitatea adecvată. (Insistați pe enunțurile de tipul „*Eu*”).
5. Determinați participanții să folosească puterea în mod cooperant.
6. Controlul emoțiilor este o tehnică foarte importantă pentru mediere.
7. Un mediator are, firește, dispoziția de a rezolva.
8. Conduceți explorarea nevoilor și temerilor tuturor persoanelor implicate prin construirea hărții conflictului.
9. Inițiați o fază rezervată proiectării variantelor.
10. Capacitățile efective de negociere sînt de mare valoare în mediere (vezi anexa 20).

Conflictele sînt diverse și se manifestă la diferite nivele. Unele apar între persoane și grupuri în afara organizațiilor, altele se manifestă în organizații între diverse grupuri de interese sau între subdiviziuni, pentru ca altele să fie macrosociale. Diversității conflictelor îi corespunde un set de abordări teoretice, mai mult sau mai puțin convergente, și un set de soluționări. Oricărui conflict îi poate fi aplicată o soluție, fără însă a exista corespondențe univoce între ele. Contextele în care conflictul se constituie schimbă natura și operativitatea soluției prospectate și aplicate. Mai mult, pe cît de reale sînt conflictele, pe atît de utopice sînt soluțiile neracordate la context. Este necesar atunci să ne angajăm în descifrarea mecanismelor de generare, constituire și manifestare ale conflictelor, să cunoaștem soluțiile sau modurile alternative de abordare și soluționare ale conflictului și mai ales să operăm din perspectiva unui „realism utopic” care ar împiedica apariția exploziilor sociale violente, oferind temeieri de constituire a unor „politici de emancipare” pentru fiecare și pentru toți.

În situațiile complicate, unde esențiale pentru luarea unei decizii juste sînt diversitatea abordărilor și o informare corectă, apariția părerilor conflictuante este chiar bine-venită, iar decizia trebuie să fie luată prin prisma stilului de rezolvare a problemelor. Organizațiile efective folosesc mai ales stilul dat. În aceste organizații conducătorii în mod deschis discută divergențele de păreri. Ei caută o hotărîre și în cele din urmă o găsesc. O societate fără conflicte este, prin definiție, o societate utopică. Potențialul agresiv și violent ce caracterizează individul și grupurile societății actuale este imposibil de ignorat. Evaluarea corectă a atitudinilor în cazul unei situații conflictuale, consilierea, eforturile de exercitare a unui control pot transforma conflictul într-un factor de progres. Psihosociologia rezolvării conflictului reprezintă o abordare conceptuală a conflictului din interiorul unor științe sociale de relevanță pentru aria acestuia: psihologie, psihologie socială, psihanaliză, psihoterapie, creatologie, pedagogie, drept și conflictologie – cunoașterea conflictului, prevenirea, rezolvarea și valorificarea constructivă a acestuia.

18.7. Stresul. Etiologie și origine

Activitatea profesională, ca o modalitate esențială a existenței umane ce se desfășoară în baza unor criterii riguroase, ca durată și mod de organizare, la care nu se poate renunța în mod arbitrar, generează cele mai multe situații stresante în societatea contemporană tehnicizată.

Termenul de origine engleză *stres* se traduce prin cuvinte înrudite ca înțeleș, dar cu nuanțe ce pot diversifica sensul: *încordare*, *presiune*, *povară*, *forță*, *efort*, *solicitare*, *tensiune*, *constrîngere* (Levițchi și Bantaș).

Hans Selye a utilizat acest termen pentru a desemna o acțiune externă de suprasolicitare exercitată asupra organismului de un șir de agenți cauzali *fiziici* (traumatisme, arsuri), *chimici, biologici* (infecții), *psihici* etc., capabili să producă un ansamblu de modificări morfofuncționale, în aspectul endocrin (hipofizo-suprarenal). Cea mai completă definiție îi aparține lui Hans Selye: „*Stresul este răspunsul nespecific pe care îl dă corpul la orice solicitare la care este supus*”. (Hans Selye, *Le stress de la vie*, Paris, Gallimard, 1956).

O solicitare a corpului antrenează întotdeauna două efecte:

1. Unul *specific*, de exemplu, un medicament acționează în funcție de principiul lui activ: un analgic calmează durerea, un antibiotic combate infecția.

2. Altul *nespecific*, corespunzând reacției corpului independent de efectul propriu al agentului activ, adică un răspuns pe care organismul îl dă în prezența a numeroși stimuli diferenți.

Stresul este deci reacția nespecifică a individului supus unor stimuli externi, numiți *factori de stres (stresori)*. Aceștia pot fi dezagreabili și dureroși sau, dimpotrivă, agreabili și chiar doriți, de exemplu, un divorț este în general un eveniment dureros, o căsătorie este un eveniment în general agreabil. Și divorțul, și căsătoria sînt factori de stres importanți și pot antrena același tip de excitație: emotivitate, palpitații, plîns etc.

În cazul unei acțiuni intense și de mai lungă durată a agentului stresor aceste modificări îmbracă forma a ceea ce Selye a numit încă în anul 1936 „*sindromul general de adaptare*”, care cuprinde totalitatea mecanismelor nespecifice, capabile să asigure mobilizarea resurselor adaptive ale organismului în fața agresiunii care-i amenință integritatea morfologică sau a constantelor sale umorale (desemnată de Cannon în anii '30 ai sec. XX sub termenul de *homeostazie*).

Sindromul general de adaptare evoluează în trei etape:

a) *reacția (stadiul) de alarmă*, care cuprinde două forme: *de șoc* (cu hipotensiune, hipotermie, hemoconcentrație, creșterea permeabilității vasculare etc.) contracarate în faza de contrașoc de răspunsurile, în special endocrine (hipersecreția de ACTH și cortizol, dar și de adrenalină cu hiperglicemie, eozinopenie și involuție timico-limfatică consecutive etc.);

b) *stadiul de rezistență specifică* (de revenire), în care organismul pare că s-a adaptat la situație, comportîndu-se relativ normal, dar cu persistența modificărilor din stadiul de alarmă „contrașoc prelungit” datorită și persistenței stresorului;

c) *stadiul de epuizare*. Se dezvoltă în cazul în care adaptarea, obținută cu prețul reacțiilor de contrașoc prelungit, nu mai poate fi menținută, atît prin

încetarea reacțiilor neuro-endocrino-vegetative din stadiul de rezistență, cât și prin consecințele nocive ale persistenței lor (dictată de prelungirea acțiunii agentului stresor), cum ar fi, de exemplu, nefroscleroza generală de creștere a secreției de mineralo-corticosteroizi (cu hipertensiune secundară).

18.8. Condițiile, factorii de stres și contextul

Reacția de stres depinde de doi factori principali:

- *factorul sau factorii de stres și contextul social sau familial în care survin;*
- *subiectul însuși.*

Cu cât o problemă este mai bine înțeleasă, cu atât poate fi mai bine rezolvată; prin urmare, vom detalia cele spuse mai sus.

Factorii de stres și contextul

Factorul de stres reprezintă o situație la care este expus subiectul; pentru a-i face față, acesta din urmă trebuie să se adapteze. Există mai multe moduri de a clasifica factorii de stres la care este supus un subiect. Mai întâi, vom distinge *factorii de stres acuti* de cei *cronici și repetitivi*; apoi îi vom clasifica în funcție de **natura** lor și, în sfârșit, în funcție de **aspectele concrete sau relaționale** care îi caracterizează. Importanța *factorilor familiari și amicali* va fi și ea, de asemenea, studiată.

Factorii de stres acuti

O persoană poate fi supusă unui eveniment acut primejdios sau resimțit ca incontrollabil, de exemplu, un accident de mașină, o agresiune, un viol. Uneori, evenimentul poate părea anonim, cum ar fi critica din partea cuiva care poate lăsa sechele importante pe termen lung. Faptul demonstrează că un traumatism, într-o anumită măsură, nu acționează decât în funcție de persoana care-l suportă.

Oricare ar fi situația, reacția subiectului începe cu faza de alarmă. Uneori problema se oprește aici. Totuși, cel mai adesea, dacă traumatismul este important, se dezvoltă o boală numită *stres posttraumatic* – boală caracterizată printr-o stare anxioasă permanentă, asociată tulburărilor de somn și unei reviviscențe a episodului traumatic inițial. Noaptea, dar și ziua adeseori sînt dominate de imaginile sau amintirea episodului respectiv. Destul de repede apare o senzație de oboseală, de dispariție a motivației și a plăcerii, evoluînd către o stare depresivă. Stresul posttraumatic trebuie tratat cât mai repede po-

sibil după episodul care l-a declanșat. De cele mai multe ori, urmarea unui tratament dă, în acest caz, un rezultat satisfăcător.

Factorii de stres cronici

Al doilea tip de factori de stres corespunde unor situații repetitive sau cronice, cum ar fi suprasolicitarea profesională, spiritul de competiție sau o ambianță de muncă neplăcută. În acest caz, reacția subiectului devine permanentă sau foarte frecventă. Aceasta îl împinge progresiv către epuizare. Ritmul de viață – orele de deșteptare și de culcare, lucrul în ture, frecvențele schimbări de fus orar – intră în acest cadru.

Natura factorilor de stres

De asemenea, este posibilă clasificarea factorilor de stres după natura lor:

1. La nivel profesional – ***suprasarcina profesională***, care constă dintr-un volum disproporționat de informații de verificat, probleme de rezolvat sau chiar decizii de luat, este unul din factorii de stres curenți. Spiritul de competiție și de performanță este, de asemenea, o sursă de tensiune suplimentară. La polul opus, sub sarcina profesională, șomajul, o muncă monotonă și fără orizont reprezintă factorii de stres recunoscuți, mai ales când există un decalaj între ambițiile subiectului și profesia sa.

2. Lipsa banilor, datoriile, cumpărarea unui apartament sau a unei case dau bătaie de cap și pot fi responsabile pentru o stare de anxietate cronică.

3. Condițiile de locuire, insalubritatea, zgomotul și alte neplăceri cronice sînt, în general, rău suportate.

4. Problemele legate de relații, cele de la serviciu sau de acasă reprezintă o sursă importantă de factori de stres. Neînțelegerile, disputele, divorțurile, climatul tensionat, criticile și, uneori, chiar complimentele, solicitările altora, responsabilitatea în familie sau în mediul profesional intră și ele în acest cadru.

Metodele de a face față stresului au drept obiectiv, pe de o parte, **controlul direct al emotivității în împrejurarea dată**, iar pe de altă parte, găsirea metodelor pentru a controla această stare de o manieră eficientă:

- ***Situații concrete***, ca organizarea timpului, practicile de rezolvare a unor probleme și de luare a unor decizii;

- ***Situații relaționale***, în care cele mai importante sînt spiritul de competiție, conflictele mai mult sau mai puțin deschise sau mascate.

Clasificarea factorilor de stres în funcție de aceste două categorii permite o mai bună dezvoltare a capacităților necesare pentru a le face față. Cel ce rămîne calm într-o situație stresantă va ști mai bine să-și utilizeze competențele pentru a acționa și, în plus, dacă aceste competențe sînt relevante, va ști mai

bine cum să rămână calm. Se stabilește, în felul acesta, un cerc dinamic între competență și autocontrolul emoțional, optimizând rezultatele.

În așa mod, stresul este determinat ca nesatisfacerea unor nevoi vitale.

După Selye, există două forme de stres:

1. **Stresul negativ**, dăunător, distrugător, *dis-stres*. Dis-stresul reprezintă nesatisfacerea unor nevoi vitale, respectiv stimularea zonelor de neplăcere ale sistemului limbic.
2. **Stresul pozitiv**, vitalizant, favorabil vieții, *eu-stres* (din limba greacă „eu” – bun) reprezintă satisfacerea unor nevoi vitale, respectiv stimularea zonelor de plăceri 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 suscită interes și pentru motivul că în condițiile progresului tehnic continuu și substanțial și 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 subprodusele progresului tehnic: zgomot, trepidații, noxe chimice, radiații ionizante etc. Această interacțiune complexă ce apare în cursul activității profesionale incită la cunoașterea și înțelegerea semnificației factorilor de stres, a modalităților de sporire a rezistenței la acțiunea lor și a mijloacelor adecvate de prevenire. Semnificația stresului profesional în viața omului contemporan este ilustrată prin preocupările multor colective de cercetare la 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 situație de muncă 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 factori multipli, dependenți de ambianța fizică, particularitățile intrinseci ale activității și caracteristicile psihofiziologice ale individului. Toate acestea constituie, într-o corelație specifică ocupației sau chiar locului de muncă, sursele de stres profesional (*figura 18.3*).

Actualmente se pune tot mai mult accentul pe factorii psihologici și sociali ai stresului ocupațional, identificați relativ recent în mediul de muncă. Aceștia sînt responsabili de producerea a numeroase cazuri de stres profesio-

nal ca urmare a problemelor interpersonale, subliniază rolul tensiunii emoționale, creată de nesiguranța profesională și de inexistența unui venit sigur și rezonabil, precum și de legătura acestora cu patologia cardiovasculară. Mutt-hews descrie semne subiective de stres și valori crescute ale tensiunii diastolice la muncitorii care nu au siguranța locului de muncă, cu o putere de decizie redusă cu puține șanse de promovare și fără sprijin social din partea colegilor. Eșecurile profesionale reduc încrederea muncitorului în propria capacitate și sporesc vulnerabilitatea la stres, mai ales dacă nu se bucură de suportul social adecvat. Factorilor psihologici legați de stres li se atribuie o pondere apropiată celei generate de evenimentele negative din viața muncitorului. Astăzi se accentuează tot mai mult importanța adaptării persoanei la cerințele complexe ale muncii.

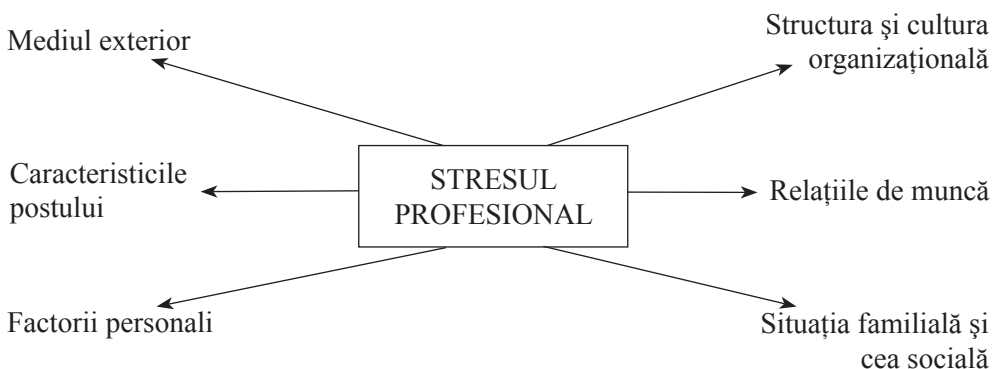


Fig. 18.3. Factori-cauze ale stresului profesional

Factorii de poluare și de dezorganizare a vieții psihice

Nu trebuie omis rolul constrângerii individului la efectuarea unor activități total indezirabile, în condițiile suportării terorii, proprii regimurilor de dictatură.

Al doilea grup de factori favorizanți ai stresurilor psihice contemporane include :

a) *Poluarea fizică și chimică cu restrângerea mediului natural*

Dintre numeroșii agenți poluanți am dori doar să amintim zgomotul industrial, dar și al conviețuirii din aglomerațiile urbane, inclusiv al mijloacelor de transport (cunoscutul studiu al lui A. von Eiff despre zgomotul aeroportului din Hamburg și relația lui patogenică în HTA).

b) *Lipsa unei recuperări adecvate după suprasolicitările profesionale și extraprofesionale*

Aici putem include diminuarea activității fizice în favoarea unor preocupări sedentare, inclusiv practicarea abuzivă a automobilismului (cu consecințe ce depășesc acest paragraf), neadecvarea la posibilitățile aptitudinale sau conjuncturale a mijloacelor de recreare și, în sfârșit, incultura unei mari mase de cetățeni (mai ales în țările cu un standard de viață redus, dar și în cele dezvoltate, în care pregătirea unilaterală pe direcții strict profesionale împiedică formarea unei culturi multilaterale).

În plus, generatoare de stres profesional este satisfacerea inadecvată (peste măsură sau sub limita normală) a unor „trebuințe naturale” (alcoolism, viață sexuală abuzivă ori insuficientă) sau sociale (comunicare mai redusă, mai ales la cei „dezdărcinați” în înțelesul urbanizării etc.).

c) *Accentuarea inegalităților sociale*

Rolul sărăciei și/sau șomajului (generator de stres profesional cvasipermanent) și cel al „opulenței plictisite”, însoțite de ceea ce Toffler consideră „mișcări culturale deviate” (toxicomanie, apatie, nihilism, violență) și în care noi am include, în plus, activitățile nocive, iluzorii cu caracter activ (terrorismul) sau pasiv (secte de cult irațional).

18.9. Cauzele stresului și tehnicile de evitare a acestuia

Principalele **cauze ale stresului** sînt:

1. *Organizatorice* – apariția stresului din cauza că unii lucrători sînt prea încărcăți cu lucru, fiind obligați să facă mai mult decît sînt în stare. Stresul apare și din cauza lipsei de lucru sau din motiv că angajații nu sînt prețuiți, nu sînt recunoscuți de către șefi și colegi.
2. *Conflictul rolului* (funcției îndeplinite). Conducătorul formulează cerințe contradictorii, de exemplu, subalternul trebuie să execute simultan cîteva lucruri: să muncească repede, calitativ, fără mari cheltuieli; să asigure o înaltă productivitate și calitate, iar cheltuielile să fie mici; un șef cere îndeplinirea unui lucru, altul – cu totul altceva.
3. *Funcție neclară* – subalternul nu cunoaște care este rolul său și ce așteaptă conducătorul de la el.
4. *Îndeplinirea unui lucru care nu-i permite lucrătorului să-și manifeste din plin capacitățile sale.*
5. *Condiții nesatisfăcătoare de lucru* – zgomot, temperatură nefavorabilă, aglomerație etc.

6. *Viața personală a fiecărui lucrător* – pierderea unui om apropiat, o boală, ieșirea la pensie, căsătoria, probleme financiare, relațiile cu prietenii etc.

Constatările și statisticile recente contrazic totodată mitul că stresul psihosocial cu repercusiunile sale patologice este mai frecvent în profesiile ierarhic superioare; un factor esențial este controlabilitatea situației, adesea deficitară în eșaloanele profesionale inferioare.

Organismul uman, confruntat cu numeroși agenți stresanți, antrenează în activitate întregul 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 vîrstă, sex, ereditate, antecedente personale și tipul de personalitate al fiecărui. Astfel, cu vîrsta crește vulnerabilitatea generală a omului și sporește frecvența unor deficite sensoriale vizuale, auditive, de coordonare senzomotorie, reducîndu-se și capacitatea perceperii și interpretării într-un timp scurt a unui ansamblu complex de semnale și, respectiv, de a lua decizii rapide și adecvate. Totuși, mecanismul hipofizo-corticosuprarenal, implicat în răspunsul la stresul acut, ar rămîne relativ intact chiar și la persoanele vîrstnice. Se impune deci necesitatea plasării angajaților mai vîrstnici în activități și ambianțe corespunzătoare, spre a evita apariția stresului profesional. În cazul acestora, poate fi utilizată experiența cîștigată în timp și calitățile precum corectitudinea în realizarea sarcinilor de muncă, superioară multor colegi tineri. Efortul fizic intens, ritmul prea alert, complexitatea atribuțiilor profesionale etc. pot determina – peste o anumită vîrstă, în funcție de potențialul psihofiziologic al fiecărui – tulburări subiective ce pot degenera cu timpul în boli psihosomatice.

Prevenirea stresului profesional la tineri poate fi realizată prin urmărirea atentă a perfecționării lor profesionale și, respectiv, prin adoptarea tuturor măsurilor antistres ce se iau în condiții de activitate. Măsura cea mai eficientă de evitare a degradării biologice a tineretului este indicația OMS de a se interzice antrenarea în muncă – mai ales în activități foarte solicitante – a tineretului și în special a copiilor.

Diferențele de sex impun restricții femeilor mai ales în eforturile fizice grele. Unele situații fiziologice caracteristice sexului feminin obligă, de asemenea, la prudență pe durata perioadei respective (sarcină, alăptare), evitîndu-se, pe lîngă eforturile fizice intense, locurile de muncă expuse toxicității chimice, cu vibrații și radiații, foarte nocive pentru produsul de concepție. În

schimb, se susține predispunerea mai ridicată a bărbaților la unele boli legate de stres ca, de exemplu, cardiopatia ischemică. Migrena s-a constatat mai des la femei la care s-a înregistrat și o reducere a nivelului stării de vigilență în cursul ciclului catamenial. Restituția psihofiziologică este mai lentă la femei, depinzând de gradul de responsabilitate în muncă. Susceptibilitatea femeilor la oboseală și stres este mărită datorită obligațiilor lor familiale superioare bărbaților.

Confruntarea repetată a individului cu situații stresante poate totuși reduce vulnerabilitatea la stres prin sporirea posibilităților de a stăpîni amenințarea și de a-și câștiga o obișnuință pozitivă bazată pe succesul înregistrat în dominarea și atenuarea stresului. Experiența câștigată în lupta cu stresul deține astfel un rol însemnat în adaptarea optimă la condițiile de muncă. Experiența în muncă, succesele obținute, buna cunoaștere a modalităților de desfășurare a activității profesionale sînt factori care dau individului încredere în sine și posibilități sporite în a se adapta la muncă și a stăpîni situațiile stresante.

În baza unor variabile individuale, de pildă, randamentul mai mare al unor funcții în cursul zilei sau al nopții, s-au conturat tipul matinal și respectiv vespéral, fapt deosebit de util la selectarea celor ce pot lucra în schimbul de noapte cu rezultate superioare. Cunoașterea particularităților de reacție este deosebit de utilă pentru a putea dirija acțiunea antistres la locul de muncă spre a-l evita sau a-l stăpîni.

Este foarte important ca subalternii să folosească diferite **tehnici de evitare a stresului**.

Cele mai frecvent utilizate tehnici sînt următoarele:

1. În activitatea profesională trebuie să aveți unele priorități: lucrurile cele mai importante trebuie îndeplinite în primul rînd, după aceasta se rezolvă alte probleme.
2. Învățați să spuneți „Nu!” cînd simțiți că sarcina este peste măsură de grea, explicați conducătorului că înțelegeți însemnătatea lucrului suplimentar, după aceasta amintiți-i că îndepliniți la momentul dat altă sarcină, propuneți-i să aleagă el ce-i mai important.
3. Mult depinde de capacitatea dumneavoastră de a lucra cu șeful. Acceptați problemele lui, explicați-i greutățile dumneavoastră, acceptați cooperarea, convingeți-l de importanța lucrului dumneavoastră, de supraîncărcarea și neputința îndeplinirii unui lucru suplimentar.
4. Nu le permiteți șefilor să vă dea ordine contradictorii și nu încercați să le îndepliniți; propuneți-i să decidă care-i sarcina principală, însă nu încercați să manifestați agresivitate.

5. Anunțați conducătorul că nu înțelegeți ce se cere de la dumneavoastră, de aceea vreți să concretizați, aveți unele propuneri cu privire la problemă.
6. Încercați să discutați cu conducătorul despre lucrul dumneavoastră, mai ales despre cauzele, factorii care nu vă permit să simțiți satisfacția lucrului îndeplinit, convingeți-l că sînteți în stare să faceți un lucru mai important.
7. Căutați și rezervați în regimul dumneavoastră de lucru pauze de odihnă și recreație. Ieșiți la vreme de la lucru, în unele cazuri abandonați-l chiar.
8. Respectați regimul alimentar, de muncă și odihnă, practicați sportul.

18.10. Metode subiective și obiective de evaluare a stresului

Existența și intensitatea stresului indus de muncă se apreciază apelînd la identificarea factorilor de stres profesional și la măsurarea reacțiilor de răspuns prin intermediul unor metode judicios selectate, subiective și obiective, cu evitarea erorilor posibile, prelucrarea și interpretarea adecvată a valorilor înregistrate. În literatura de specialitate se apreciază necesitatea evaluării gradului de încărcare metabolică și psihologică a subiectului, precum și a răspunsului său funcțional și, respectiv, determinarea capacității maxime permisibile și a proporției care a fost utilizată pentru efectuarea muncii de referință.

Corelarea manifestărilor subiective cu cele obiective conferă concluziilor o mai mare valoare prin folosirea tehnicilor statistice concludente. Manifestările *subiective*, reflectînd încordarea prin muncă și intensitatea stresului, permit cuantificarea gradului de solicitare, dacă sînt utilizate modalități potrivite de înregistrare. Se apelează în acest sens fie la probe de autoevaluare, utilizîndu-se scale cu trepte și termeni indicînd starea de confort/disconfort fiziologic, fie la chestionare ce urmăresc investigarea diverselor procese psihice ale subalternilor. Metode subiective sînt și interviurile, anchetele, observațiile privind comportarea și reacțiile individului la locul de muncă sau în legătură cu munca. Prin probele menționate se obțin date în legătură cu modul în care omul resimte munca.

Probele *obiective* vizează condițiile în care se desfășoară activitatea și constau în tehnici de măsurare a acestora și în probe ce determină reacțiile psihofiziologice în contextul muncii. Ținînd seama de tendința unor răspunsuri apropiate sau identice din partea aceluiași individ, sub acțiunea unor sti-

muli diferiți, precum și tendința anumitor stimuli de a provoca reacții identice la indivizi diferiți, este necesară utilizarea unei game largi de teste pentru investigarea funcțională corectă și o grijă sporită în interpretarea diferențelor dintre subiecți. Se impune, de asemenea, luarea în considerare a valorilor inițiale ale parametrilor vegetativi testați, deoarece modificările condiționate de stimulii ce apar în mediu corelează invers cu aceste valori, iar pentru evitarea variațiilor mari intraindividuale este benefică evaluarea proporției în care răspunsul înregistrat este reprezentat de nivelul maxim posibil al acestora. Metodele obiective cele mai frecvent utilizate vizează reacțiile psihologice la acțiunea factorilor stresanți din mediul de muncă.

Scările de evaluare a factorilor de stres și a stresului

Două scări de evaluare completează întrebările precedente, cuantificând sub formă de scor factorii de stres și stresul (*tabelele 18.1 și 18.2*).

Scara factorilor de stres permite o evaluare cuantificată a *importanței situațiilor la care un subiect a fost sau este supus*. Totalul fiecărei coloane corespunde sumei cruciulițelor din coloană, înmulțite cu nota. Totalul general este suma totalurilor obținute pentru toate coloanele. Pentru un grup de 30 de persoane care au o problemă de stres s-a stabilit o medie de 20,5. Scara stresului măsoară reacția generală a individului față de factorii de stres. Totalurile se fac în același mod ca pentru scara precedentă. Cu cât numărul obținut e mai mare, cu atât stresul e mai grav. Pentru un grup de 30 de persoane care suferă de stres s-a stabilit o medie de 48,1.

Din aceste scări de evaluare se desprind mai multe cazuri reprezentative.

Primul caz corespunde *scorurilor factorilor de stres și ale stresului ridicate*. Subiectul se confruntă aici cu o situație greu de suportat și reacționează puternic. Riscul complicațiilor este ridicat.

Cel de-al doilea caz arată *un scor al factorilor de stres coborât și un scor al stresului ridicat*.

Tabelul 18.1

Scara de evaluare a factorilor de stres

<i>Nume, prenume, dată</i>						
<i>Variante posibile</i>	<i>deloc</i>	<i>slab</i>	<i>puțin</i>	<i>destul</i>	<i>mult</i>	<i>f. mult</i>
Notă	1	2	3	4	5	6
1. M-am confruntat, în cursul vieții mele, cu situații traumatizante (deces, concediere, decepție amoroasă etc.)?						

2. Sînt pe cale de a trăi o situație traumatizantă (deces, concediere, decepție amoroasă etc.)?						
3. Suport o suprasarcină profesională frecventă sau permanentă? Sînt dominat de sentimentul urgenței și/sau există o ambianță puternic competitivă la locul meu de muncă?						
4. Serviciul meu nu-mi convine, nu corespunde dorințelor mele sau este o sursă de insatisfacție, îmi dă senzația că pierd timpul, mă deprimă?						
5. Am griji familiale importante (de cuplu, părinți etc.)? Familia mea este mai degrabă o povară decît o binecuvîntare?						
6. Am datorii, cîștig prea puțin în raport cu modul meu de viață, îmi fac probleme din această cauză?						
7. Am multe activități extraprofesionale și ele sînt sursă de oboseală sau de tensiune (asociații, suport etc.)?						
8. Sufăr de vreo boală? Care e gravitatea sau importanța blocajului cauzat?						
Total pe coloană						
Total general						
<i>Notă:</i> Marcați o cruciuliță în căsuța corespunzătoare cazului dumneavoastră.						

Tabelul 18.2**Scară de evaluare a factorilor de stres**

<i>Nume, prenume, dată</i>						
<i>Variante posibile</i>	<i>deloc</i>	<i>slab</i>	<i>puțin</i>	<i>destul</i>	<i>mult</i>	<i>f. mult</i>
Notă	1	2	3	4	5	6
1. Sînt emotiv, sensibil la remarcele sau criticile cuiva?						
2. Sînt coleric sau devin rapid iritabil?						
3. Sînt perfecționist, am tendința de a fi mulțumit de ce am făcut eu sau alții?						

4. Inima îmi bate repede, transpir abundent, tremur, am spasme musculare, de exemplu, la față sau pleoape?						
5. Mă simt tensionat la nivelul mușchilor, am o senzație de crispare la nivelul maxilarelor, al feței, al corpului în general?						
6. Am probleme cu somnul?						
7. Sînt anxios, îmi fac adesea griji?						
8. Am manifestări fizice ca tulburări digestive, dureri, migrene, alergii, eczeme?						
9. Sînt obosit?						
10. Am probleme de sănătate mai grave – ulcer, boli de piele, colesterol ridicat, hipertensiune arterială, tulburări cardiovasculare?						
11. Fumez sau beau pentru a mă stimula sau pentru a mă calma? Folosesc alte produse sau medicamente în acest scop?						
Total pe coloană						
Total general						
<i>Notă:</i> Marcați o cruciuliță în căsuța corespunzătoare cazului dumneavoastră.						

18.11. Relația dintre stresul profesional și oboseală

Actualmente asistăm la o extindere a stresului asupra tuturor laturilor existenței și activității umane, prin dislocarea oboselii care, cu cîteva decenii în urmă, se considera că interesează toate vîrstele, toate categoriile profesionale și toate păturile sociale.

Oboseala, fenomen fiziologic ce interesează organismul în totalitatea lui, constînd în reducerea capacității sale funcționale, în urma unei activități de o anumită intensitate și durată, este reversibilă prin repausul zilnic, fără intervenția unor măsuri speciale. Oboseala poate avea forme diferite, în funcție de efortul predominant prestat și de sistemele funcționale antrenate cu precădere în activitate. În baza criteriilor menționate, oboseala se clasifică în *musculară* și *neurosenzorială* și, respectiv, în oboseala sportivului, a conducătorului, a

femeii, a copilului, a bătrînilor, oboseala din mediul urban, oboseala aviatorului și cosmonautului, a conducătorului auto, oboseala operatorului din laboratoarele centralelor nucleare etc. Pe lîngă oboseala generală, în literatura de specialitate se descriu forme particulare de oboseală: vizuală, auditivă, de coordonare senzoriomotorie (kinestezică) etc.

Din conturarea celor două entități reiese situarea oboselii în domeniul fiziologicului, iar a stresului, la limita dintre normal și patologic.

Oboseala, ca mecanism de apărare, reprezintă un semnal de alarmă cu privire la imposibilitatea prelungirii efortului prestat fără riscul tulburării mecanismelor adaptative.

Desfășurarea în condiții corespunzătoare, activitatea profesională și mai ales cea cu solicitare neuropsihică, concentrînd și orientînd selectiv comportamentul individului în sensul rezolvării atribuțiilor ce-i revin, are un caracter nestresant sau chiar antistresant. Cînd însă munca se desfășoară în condiții nefavorabile, ca ambianță și mod de organizare, iar sub raportul dificultății, răspunderii implicate ori volumului sarcinii depășește nivelul optim pentru subiect și posibilitățile sale adaptative, apare situația de stres. Prezența factorilor de stres în cursul și la locul activității grăbește apariția oboselii. Oboseala cumulativă, cronică, apărută ca urmare a intensificării solicitărilor prin muncă, pe o durată mai îndelungată de timp, în condițiile unei recuperări insuficiente, facilitează instalarea stării de dis-stres.

Sub raportul manifestărilor funcționale, oboseala are numeroase semne apropiate sau identice cu cele ale stresului. Totuși, pe plan neuropsihic, este subliniată o stare de tensiune nervoasă și o tonalitate psihică negativă, proprii dis-stresului.

Modalitățile de prevenire sau de evitare a oboselii și stresului includ tehnici asemănătoare.

Tentativa de a delimita net oboseala de stres este dificilă datorită interrelațiilor dintre ele, iar în literatura de specialitate nu se fac astfel de precizări. Pînă acum 10-15 ani, cercetătorii francezi, vorbeau aproape în exclusivitate despre oboseală, iar în lucrările recente abordează stresul ca o complicație a oboselii, o urmare a cumulării acesteia.

În literatura anglo-saxonă, oboseala este considerată doar ca unul din semnele stresului, accentul punîndu-se pe studiul semnificației acestuia, stresul fiind fenomenul cel mai frecvent în societatea contemporană, practic în toate sferile de activitate ale omului. Se poate conchide că, deși cele două fenomene nu se pot delimita strict, relațiile dintre ele ilustrează influența pe care o poate exercita unul asupra celuilalt cu repercusiuni posibile asupra subiectului uman.

18.12. Stresul – o problemă în psihologia sănătății

Deși sînt deosebit de utile, deprinderile legate de sănătate nu sînt suficiente pentru a ne păzi de amenințarea bolii. Experiențele de viață stresante și felul în care oamenii reușesc să facă față acestor evenimente stresante au, de asemenea, un impact asupra sănătății. Majoritatea avem și am avut mai multe experiențe legate de stres decît am vrea să ne amintim. Corpul devine brusc foarte încordat, gura devine uscată, inima bate mai repede, mîinile tremură ușor și poate chiar transpiră mai mult. Omul nu se poate concentra decît asupra evenimentului stresant, care îi revine obsedant în minte.

Mulți dintre noi considerăm că aceste evenimente sînt enervante, dar temporare și nu produc daune de durată. Totuși, cercetătorii au ajuns la concluzia că, în timp, stresul are urmări și asupra corpului omenesc, făcîndu-l vulnerabil la boli. Expunerea repetată la evenimente stresante și repetarea frecventă a schimbărilor psihologice care însoțesc stresul (tensiune ridicată, nivel ridicat al zahărului în sînge, respirație inegală etc.) conduc la uzura sistemului psihologic. La rîndul lui, acesta poate constitui baza unei serii de manifestări somatice, incluzînd bolile de inimă, hipertensiunea și chiar cancerul (*fig. 18.4*).

Psihologia sănătății își propune să răspundă la o multitudine de întrebări cu privire la stres.

Ce este stresul? Este o experiență emoțională negativă, însoțită de schimbări psihologice, biochimice și comportamentale destinate reducerii sau adaptării la stresor, fie prin manipularea situației pentru a modifica stresorul, fie prin reducerea, aplanarea efectelor. Cei mai mulți dintre noi considerăm stresul o condiție intrinsecă în anumite împrejurări. Totuși, în ciuda unor asemănări în ceea ce privește experiența stresului, nu toată lumea percepe același eveniment ca fiind stresant. De exemplu, o persoană poate privi un interviu profesional ca pe o amenințare, în timp ce o alta îl poate considera o provocare. Faptul că stresul există, că este o realitate poate determina perceperea lui ca un proces psihologic. Aceasta înseamnă că evenimentele sînt stresante mai ales atunci cînd sînt privite ca atare și nu altfel.

Ce determină trăirea evenimentelor drept stresante? Se știe că adesea unele evenimente sînt evaluate ca fiind mai stresante decît altele. Orice eveniment care atrage după sine adaptare, reglări, schimbări sau cheltuirea resurselor poate deveni stresant. De exemplu, deși Crăciunul este considerat un eveniment pozitiv, poate deveni chiar foarte stresant, dacă ne gîndim la cumpărăturile din ultimul moment, alergătura, înfilnirile cu rudele, consumul excesiv de alcool, de mîncăruri grase și lipsa somnului. Se acceptă că evenimentele neplăcute sau negative cauzează mai multe neplăceri de ordin

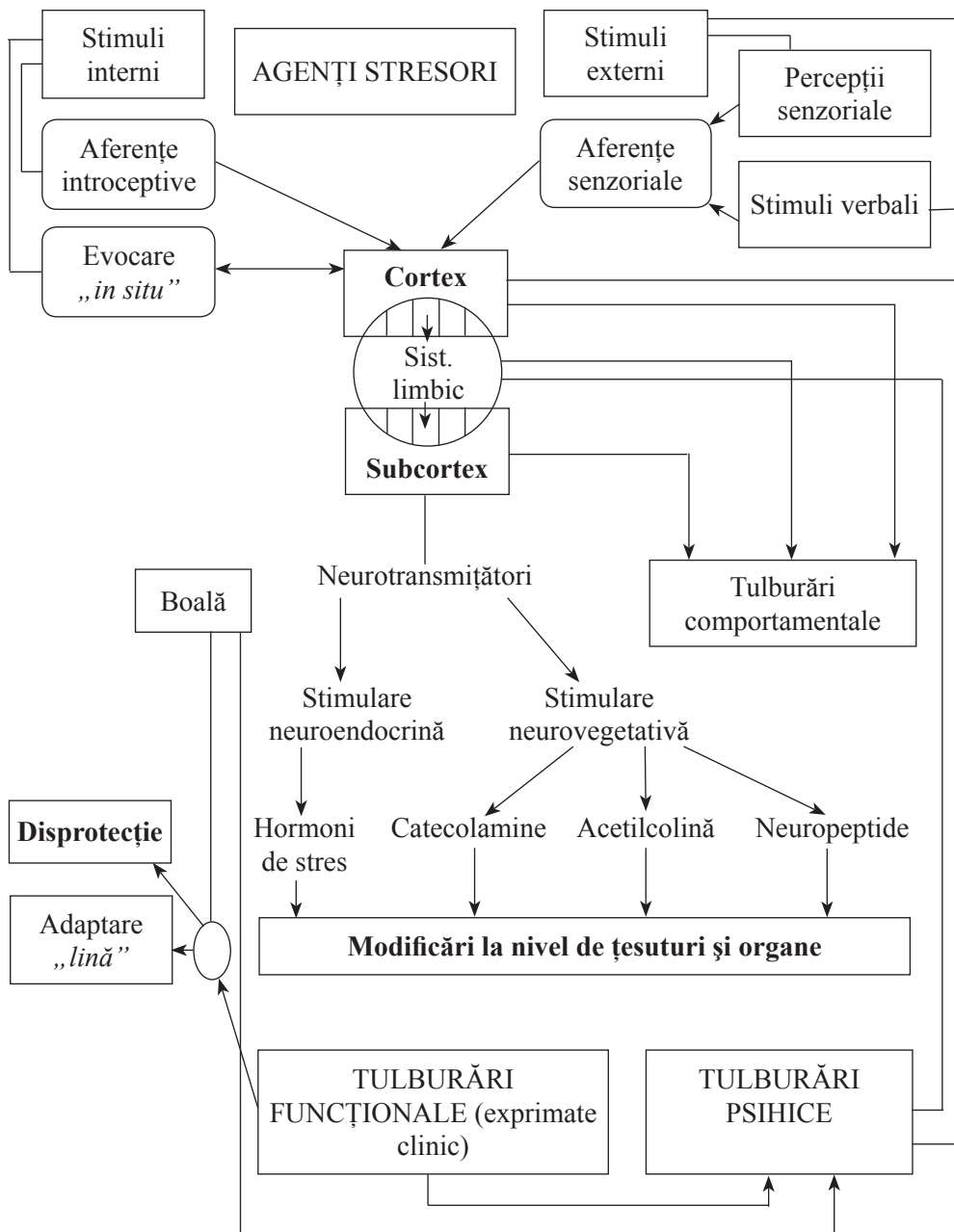


Fig. 18.4. Mecanismul apariției bolii ca o consecință a acțiunii agenților stresori (după I. Iamandescu)

psihologic și produc mai multe simptome somatice decât evenimentele stresante pozitive.

Mulți cercetători au arătat că situațiile care nu pot fi controlate sau anticipate sînt mai stresante decât cele opuse lor (Bandura, Ceoffi, Taylor și Brauillard, 1988). Acest lucru se întîmplă pentru că astfel de evenimente nu-i dau celui care se confruntă cu situația respectivă posibilitatea de a-și face un plan sau de a “inventa” metode pentru a face față problemei, situației. Din numeroase experiențe s-a constatat că lucrurile și evenimentele ambigue sînt percepute ca fiind mai stresante decât cele clare. Explicația ar fi că problemele clare oferă posibilitatea de a găsi soluții și nu te țin în stadiul de rezolvare a problemei, de căutare a soluției. Evenimentele care nu-și găsesc soluționarea sînt mai stresante decât cele pe care o persoană le poate rezolva. Dacă acest lucru poate părea evident, cercetătorii tind să ignore faptul că oamenii sînt agenți activi și conștienți, care încearcă să-și depășească problemele și de multe ori chiar reușesc. Astfel, relația dintre evenimentele stresante și reacțiile psihologice adverse, cum ar fi stresul, schimbările psihologice sau chiar boala, poate depinde în mare parte de problemele pe care un individ a fost în stare să le rezolve.

Cum poate stresul cauza boala? Stresul este o problemă generală nu numai pentru că produce neplăceri de ordin emoțional și disfuncții de ordin psihologic, dar și pentru că, în timp, poate deveni baza unei boli. Cercetările cele mai recente care urmăresc demonstrarea impactului evenimentelor stresante majore au examinat rolul acestora în apariția bolii. Ziarele și revistele aduc uneori în prim-plan cazuri senzaționale, în care persoane ce au trecut prin evenimente foarte stresante își descoperă brusc vreo boală sau chiar mor. O mare parte din cercetările care au ca scop demonstrarea importanței evenimentelor de viață majore în apariția bolii au utilizat un chestionar numit *Scala de adaptare socială (SAS)*. Pentru a obține un scor în acest tabel-scală, trebuie să se verifice evenimentele care au avut loc în ultimul an în viața unei persoane și să se adune punctele asociate fiecărui eveniment. Deși toți oamenii trec prin cîteva evenimente stresante într-un an, pentru unii acestea sînt mai numeroase și tocmai aceștia, potrivit lui Holmes și Rahe (1967), sînt cei mai vulnerabili la boli.

Micile probleme cotidiene pot genera stresul? Recent, psihologii au început să stabilească relații între evenimentele mai puțin stresante, precum și între problemele cotidiene care pot avea un impact cumulativ negativ asupra sănătății. Deși nu s-a ajuns la o concluzie definitivă, este posibil ca necazurile vieții de zi cu zi, ca și evenimentele majore, deosebite și stresante să constituie o cauză a bolilor și a stresului psihologic.

Cum putem face față evenimentelor stresante? În momentul în care ne confruntăm cu un eveniment stresant, de obicei, începem să facem eforturi

pentru a depăși acel eveniment. A face față unui asemenea eveniment este un proces prin care se încearcă găsirea răspunsului la o serie de cerințe care se consideră că depășesc resursele noastre. Acesta este procesul prin care se încearcă stăpânirea și depășirea evenimentelor stresante.

În general, cercetătorii fac distincție între două feluri de eforturi: *eforturi pentru rezolvarea problemei și eforturi în vederea restabilirii echilibrului emoțional*. Eforturile făcute pentru soluționarea problemei sînt încercări de a realiza ceva constructiv în vederea schimbării condițiilor stresante. Concentrarea asupra stării emoționale presupune eforturi pentru echilibrarea reacțiilor emoționale față de evenimentul stresant. Cele două tipuri de eforturi pot apărea simultan. De asemenea, psihologii studiază și alte strategii specifice în astfel de situații. Unele dintre acestea sînt metodele active de depășire a problemelor, cum ar fi căutarea de informații, planificarea sau căutarea ajutorului la alții. Alte strategii, incluzînd și concentrarea asupra stării emoționale, implică o reinterpretare pozitivă, acceptarea sau întoarcerea la religie. Psihologii studiază și metodele de evitare a problemelor, care implică eliberarea comportamentală și mintală de un eveniment stresant, cum ar fi abuzul de medicamente. La modul general, aceste metode sînt folosite mai frecvent și au un grad mai mare de adaptare în situații schimbătoare, în timp ce concentrarea asupra emoțiilor poate fi mai eficientă în situații care nu se pot schimba. De asemenea, metodele de depășire activă sînt mai eficiente decît cele de evitare a problemelor, care de fapt par să înrăutățească situația.

Să luăm un exemplu. Maladia SIDA a omorât milioane de oameni și alte milioane trăiesc, uneori mulți ani, știind că au această boală. O astfel de amenințare necesită numeroase forme de cooperare între pacient și medic sau psiholog, dar de cele mai multe ori între pacient, familie și prieteni. Un punct dintr-un program de promovare a obiceiurilor pentru sănătate îl reprezintă faptul că există grupuri de oameni care pot susține un bolnav și care sînt gata să-i acorde timpul și ajutorul lor. Pacienții sînt învățați să cultive prietenii pe timp îndelungat. Familia poate fi de un real sprijin, ca și prietenii, dar acest lucru nu este suficient. Dacă ajutorul nu este perceput ca fiind într-o direcție bună, se apelează la un terapeut. De fapt, acesta îl ajută pe pacient să înțeleagă boala și să încerce să-i facă față.

Principala grijă a pacientului este să treacă peste încă o zi fără nici o complicație. El spune: „*Mi-ar plăcea s-o înving de tot*”. Și apoi: „*Prima mea grijă a fost aceea ca, în ciuda promiscuității mele, să nu infectez pe nimeni. Astfel, mi-am schimbat complet stilul de viață, lăsînd interesele personale pe ultimul plan*”. Pentru pacient, cel mai important este să se concentreze asupra altui lucru, cel mai logic și mai la îndemînă fiind munca. Lucrînd ca suprave-

ghetor, pacientul se confruntă cu problemele altora, ceea ce îi face bine, pentru că, rezolvînd problemele altora, uită de ale sale. Aceasta este într-adevăr o distragere constructivă.

Consecințele stresului: avantaje, inconveniente și riscuri

După cum am văzut, cînd reacția de stres e adaptată, ea pregătește eficient acțiunea: mai multă atenție și vigilență, mai multă energie pentru reflecție și intervenție. Cînd reacția este prea intensă sau durează prea mult, apar probleme.

Starea de stres posttraumatic este complicația cea mai frecventă în cazul unui factor de stres acut. În același timp, și alte tulburări, mai puțin marcate, apar în mod curent: insomnia, starea de tensiune permanentă, diareea. Uneori apar și tulburări organice: gastrita, ulcerul, diabetul.

Cînd starea de stres devine cronică, se instalează oboseala, depresia, mai ales cînd subiectul intră în faza de epuizare. Atunci se recurge la substanțele „miraculoase”: tutun, alcool, cafea, dar și tranchilizante. Calitatea vieții degradează datorită alimentației haotice (prea multă sau prea puțină mîncare), reducerii timpului de somn etc.

Sînt foarte frecvente tulburările funcționale – migrene, simptome digestive, alergii, probleme de piele.

Un teren foarte favorabil găsesc bolile organice – hipertensiune arterială, colesterol, infarct miocardic, tulburări ale tubului digestiv (rectocolită hemoragică, probleme gastrice), poliartrită, astm. Pot apărea, de asemenea, probleme endocrine, cum ar fi diabetul sau afecțiunile glandei tiroide.

În afară de simptomele funcționale sau organice, stresul și consecințele sale – iritabilitate, anxietate, depresie – provoacă adesea probleme relaționale, în familie sau la serviciu, uneori chiar conflicte importante care, la rîndul lor, agravează situația: **stresul generează stres!**

Analiza a numeroase cazuri de persoane stresate relevă clar că, adesea, mijloacele folosite pentru ameliorarea pe termen scurt a situației o agravează pe termen mediu sau lung. Exemplul tutunului este concludent: o țigară calmează și ajută la o mai bună concentrare, deci, în acest sens, e benefică. După mai mulți ani însă, un fumător devine dependent de tutun, riscul de cancer și de boli cardiovasculare devine major, iar stresul crește!

Un alt exemplu este cel al hiperactivității în regim de urgență. Pe termen scurt, rezultatele sînt bune, pe termen mediu sau lung oboseala se instalează și, în cazul unui comportament de tip A, reușita socială riscă să se termine într-un salon de reanimare.

Prevenirea acestor inconveniente și riscuri este foarte utilă; e mai ușor să previi decât să vindeci. Abilitatea de a controla stesul, în vederea obținerii performanței, a menținerii sănătății psihice și psihologice, a unui echilibru satisfăcător în relațiile cu ceilalți nu reprezintă o problemă secundară, ci o chestiune de sănătate publică, pe care statisticile au evidențiat-o în ultimii ani.

În ce constă depășirea cu succes a problemelor? Nu e o întrebare ușoară, iar cercetătorii folosesc criterii diferite pentru a estima eficacitatea acestui proces. Unii ar putea sublinia efectele *coping*-ului în termeni psihologici și biochimici. În general, eforturile de depășire a problemelor sînt considerate mai eficiente dacă reduc excitația psihică și indicatorii acesteia: tensiunea, pulsul și conductibilitatea epidermei. Un al doilea criteriu are în vedere perioada după care oamenii se pot întoarce la activitățile lor anterioare. Multe dintre evenimentele stresante întrerup cursul normal al activităților zilnice, împiedicînd lucrul sau starea de odihnă. În măsura în care eforturile de depășire a problemelor reușesc să-l facă pe subiect să reintre pe un fîgaș normal, acest proces poate fi considerat eficace. În ultimul rînd, și cel mai adesea, cercetătorii evaluează acest proces ținînd cont de eficacitatea acestuia în reducerea problemelor de natură psihologică. Dacă emoțiile negative – frica, depresia – sînt reduse datorită eforturilor de depășire a situației, aceste eforturi sînt considerate eficiente.

Moduri de a face față problemelor

Modul în care se face față problemelor reprezintă una dintre resursele interne. Aceasta constă în tendința unei persoane de a trece peste un eveniment stresant într-un mod particular, individual.

- **Evitare versus confruntare.** Unii oameni înfruntă evenimentele stresante încercînd să facă față problemelor în mod direct, în timp ce alții le evită minimalizîndu-le importanța și ascunzîndu-se în spatele alcoolului, drogurilor sau al dependenței de emisiunile TV.

Fiecare dintre aceste metode are avantajele și dezavantajele sale. Cei care minimalizează sau evită stresul pot face față doar amenințărilor imediate. Stresul revine zilnic, în ciuda eforturilor depuse pentru a-l evita. Asemenea persoane se vor afla în imposibilitatea de a răspunde unei amenințări iminente și s-ar putea să nu fie în stare să facă eforturi pentru a anticipa problemele ce derivă de aici. Spre deosebire de aceștia, indivizii care înfruntă direct evenimentul vor face față mai bine amenințărilor de lungă durată. Totuși, în unele situații inedite s-ar putea să nu se simtă în stare să înfrunte direct problemele. O astfel de persoană ar putea deveni agitată în cazul unei consultații la stomatolog, ceea ce i-ar crea o stare de neliniște interioară. Totuși, ar putea face

eforturi constructive pentru a reduce stresul la locul de muncă, ameliorînd astfel situația.

- **Ostilitatea.** Unele procedee de depășire a problemelor pot fi eficiente în confruntarea cu stresul, dar în același timp să aibă efecte adverse asupra sănătății. Un exemplu de răspunsuri ostile la evenimentele stresante poate fi asociat cu declanșarea bolilor cardiovasculare. Aici este implicat un tip particular de ostilitate, caracterizată prin cinism, suspiciune, respingere, furie, antagonism și neîncredere în cei din jur. Persoanele care au asemenea atitudini negative în raport cu ceilalți sînt de obicei agresive în plan verbal și demonstrează un comportament ostil față de ceilalți.

Ostilitatea interpersonală poate contribui la declanșarea bolilor cardiovasculare în mai multe feluri. În primul rînd, se pare că ostilitatea este legată de reactivitatea cardiovasculară la stres. Astfel, persoanele care prezintă acest răspuns ostil au șanse mai mari să prezinte și un nivel mai ridicat de reactivitate la evenimente (cum ar fi tensiunea și palpitațiile). De asemenea, le va fi mai greu să se refacă din punct de vedere psihologic în urma anumitor evenimente. Totodată, persoanele care prezintă aceste simptome se pare că beneficiază de un ajutor social mai redus. În consecință, e probabil să nu-și poată obține “beneficiile” de sănătate din ajutorul social care, în alte condiții, le-ar fi disponibil.

Descoperirea că ostilitatea de acest gen constituie un factor de risc în bolile de inimă este importantă în cercetarea asupra bolilor cardiovasculare, care rămîn principala cauză de mortalitate în SUA și în alte țări dezvoltate. Acest tip de ostilitate se dezvoltă încă din copilărie, sugerînd că ar fi posibilă o intervenție în acea perioadă. În consecință, acesta este un domeniu pe care psihologii îl pot urmări îndeaproape, sperînd să găsească soluții pentru a împiedica dezvoltarea unui astfel de comportament ce dăunează sănătății.

Resurse interne

Psihologii au identificat mai multe resurse ale personalității pe care oricine le poate folosi în condiții extreme pentru a-și dirija controlul psihologic.

- **Optimismul** este credința că ți se vor întîmpla lucruri bune în viață. O asemenea atitudine pare să-i mobilizeze pe oameni să acționeze direct în condițiile unui eveniment stresant și de aceea este asociată cu o bună reglare în fața evenimentelor supărătoare, cum este boala. În studiile care demonstrează acest fapt, copiii care au fost intervievați inițial în 1920 au fost urmăriți timp de cinci decenii, cu scopul identificării factorilor care duc la o moarte prematură. Aceleași studii au demonstrat că oamenii cu o personalitate de tip impulsiv mor mai devreme. De ce trăiesc mai mult oamenii conștiincioși și supuși? Pentru că indivizii conștiincioși vor fi mai atenți și nu vor avea acci-

dente, vor evita folosirea substanțelor nesănătoase, cum sînt alcoolul, tutunul și drogurile; de asemenea, conștiinciozitatea are, din cîte se știe, efecte generale benefice asupra atitudinilor importante pentru sănătate.

Cutezanța a fost definită ca un set de atitudini care îi fac pe oameni rezistenți la stres. Aceste atitudini includ *încrederea*, *răspunsul pozitiv la provocări*, *controlul* și pot proteja respectivele persoane de efectele negative ale stresului și schimbării. Alte studii asupra autocontrolului, independent de relația sa cu cutezanța, au stabilit că acesta ne poate ajuta mai mult să facem față problemelor. Pennebaker și colegii săi au sugerat că în cazul catharsisului, procesul de dezvăluire a traumelor emoționale poate avea beneficii de ordin psihologic. Religia, de asemenea, le insuflă multor oameni tărie și îi consolează în cazul unor evenimente supărătoare.

Cu toate că în ultimele decenii s-au efectuat cercetări minuțioase de tip interdisciplinar, cu toate că științele despre creier folosesc în cunoștință de cauză numeroși termeni și progresele medicinei sînt imense, în planul individualității umane există încă întrebări legate de trăiri, mentalități, credințe, obiceiuri, tradiții etc.

Studiile efectuate de experții în psihologia sănătății cu privire la stres și mecanismele de coping au condus la următoarele concluzii :

1. Adesea stresul este conceput ca un set de stimuli de mediu ori evenimente de viață care influențează individul, uneori ca un tip de răspuns particular (specific) sau ca reacție la situațiile tensionate; alteori este considerat o lipsă de potrivire între cereri – revendicări la nivel individual și abilitatea (percepută) de a se adapta la aceste cereri.

2. Au fost propuse diferite metode pentru evaluarea evenimentelor stresante de viață. Principala problemă este că oamenii diferă enorm sub aspectul a ceea ce ei cataloghează drept stresant (tensionant/sursă de tensiuni). Din acest motiv, interviurile structurate sînt preferate chestionarelor standardizate.

3. Investigațiile privind reactivitatea fiziologică la stres au identificat diferite tipuri de răspuns. Reactivitatea fiziologică variază considerabil de la individ la individ, în concordantă cu natura stresului.

4. Efectele semnificative ale stresului au fost demonstrate la nivelul sistemului imunitar, deși nu este încă foarte clar dacă aceste efecte sînt atît de mari încît să modifice sensibilitatea de a contacta boli.

5. Modelele interacționale ale stresului sînt 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.

6. 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 sînt insuficiente pentru a distinge între efectele fiziologice ale stresului și influențele asupra comportamentului pentru promovarea sănătății.

7. Modelele teoretice ale relațiilor dintre stres și boală sînt dificil de probat (testat), deoarece implică interacțiuni complexe între stres, sprijinul social și variabilele de personalitate.

8. Nu există nici o dovadă convingătoare în legătură cu rolul semnificativ al stresului în etiologia și prognoza bolilor cardiovasculare și a cancerului.

9. Stresul nu mărește sugestibilitatea față de bolile infecțioase, în special răceli și gripe.

Nu s-a stabilit încă dacă această asociere este rezultatul direct al efectelor sistemului imunitar sau este cauzată indirect de schimbări în comportamentul pro-sănătate.

18.13. Controlul dificultăților în cadrul stresului

Există două mari tipuri de dificultăți, care se constituie în factori de stres importanți: **dificultățile concrete** și **dificultățile relaționale**. Pentru fiecare dintre ele, putem folosi proceduri specifice: metode de rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor și antrenamentul de dobîndire a „dezinvolturii sociale”.

Metoda de rezolvare a problemelor

Viața noastră este un lung șir de probleme. În situații stresante, rezolvarea lor e adesea paralizată de dificultatea luării unor decizii, de îndoială, de perfecționism, de sentimentul de a fi depășit de evenimente. Ca urmare, intervine o pierdere de timp și de energie cînd avem mai mult nevoie de ele!

Abilitatea de a pune în mod clar problema, de a evalua dificultățile și soluțiile posibile constituie un obiectiv realizabil cu ajutorul unei metode structurate. În continuare expunem un model de relaxare rapidă, inspirat din lucrarea remarcabilă a lui T. J. D’Zurilla și M. R. Goldfried (1971):

1. Descrieți problema în mod precis, la fel și circumstanțele în care a apărut: cu cine sau cînd, cum a apărut?
2. Căutați toate soluțiile posibile, adică faceți un brainstorming, luînd în considerare toate modalitățile de a rezolva problema, chiar și pe cele mai “extravagante”.
3. Stabiliți avantajele, inconvenientele, riscurile fiecărei soluții. Evaluați valoarea soluțiilor cu ajutorul unei scări de notare de la 0 la 10: 0 – dacă soluția nu are nici o valoare, 10 – dacă valoarea este maximă.

4. Alegeți soluția sau soluțiile cu valoare maximă.
5. Precizați mijloacele necesare aplicării soluției.
6. Procurați-vă aceste mijloace, testați-le dacă e nevoie.
7. Treceți la acțiune.
8. Evaluați rezultatele.

Metoda este simplă. La început, poate să vi se pară artificială, dar, dacă o practicați regulat, își arată eficiența. Ea evită trecerea de la o soluție la alta sau neaplicarea unei soluții. Aplicarea metodei de rezolvare a unei probleme în scris clarifică în mod considerabil problema și soluțiile ei și aduce un câștig de timp și de eficacitate.

Luarea deciziilor

A ști să iei decizii în ceea ce privește alegerea celei mai potrivite soluții este o problemă crucială. Toată lumea trebuie să ia decizii, iar cea mai bună alegere pe care poți s-o faci nu este evidentă. Acest fapt constituie un factor de stres extrem de important pentru fiecare dintre noi atât la nivel profesional, cât și în celelalte domenii ale vieții. Cel mai adesea, ne confruntăm cu el atunci când avem în vedere mai multe soluții acceptabile sau consecințe neplăcute similare. O metodă ideală care poate fi aplicată într-un asemenea impas este **metoda arborelui de decizii**. A nu lua decizii se dovedește, adesea, cea mai rea dintre decizii, cu excepția cazului când e mai bine ca decizia să fie luată de altcineva.

Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor

Metoda de rezolvare a problemelor constă în *definirea exactă a problemei*, în *căutarea tuturor soluțiilor posibile* și alegerea, plecând de la evaluarea acestor soluții, a celei mai adecvate, în *precizarea mijloacelor de acțiune* și, în fine, în *dorința de a acționa*. Faptul de a vă structura comportamentul pe care trebuie să-l urmați vă permite să treceți destul de repede la acțiune, pierzând astfel mai puțin timp și energie cu ezitățile.

Luarea unor decizii se face cu ajutorul unui **arbore de decizii** care permite evaluarea în cifre a avantajelor și inconvenientelor diferitelor decizii.

Dezinvoltura relațională

Problemele relaționale, atât cele de la nivel profesional, cât și cele de la nivel familial sau amical, sînt factori de stres dintre cei mai importanți. A fi supus unor critici, a fi în conflict cu cineva sînt lucruri obișnuite, dar care au un cost mare din punct de vedere emoțional. Modul în care trăim relațiile ne poate face mult rău, dar și mult bine! Majoritatea persoanelor chestionate evaluează relația interumană drept cel mai important lucru din viață: ea ne poate face să suferim cel mai mult sau, din contra, ne poate ajuta cel mai mult să reușim în viață.

A ști să te simți în largul tău cu ceilalți și a ști să-i faci pe alții să se simtă în largul lor cu tine sînt lucruri foarte utile, dacă nu chiar necesare.

Situațiile relaționale

Oricare ar fi modul nostru de viață, situațiile cu care ne confruntăm sînt următoarele:

- Formularea de cereri, exprimarea de opinii, păreri, sentimente;
- Acceptare sau refuz;
- Suportarea anumitor critici sau formularea criticilor la adresa altora;
- Primirea unor complimente din partea altora sau complimentarea altora;
- Inițierea, continuarea sau încheierea unei conversații.

Aceste situații sînt trăite individual sau în grup, la toate vîrstele și fiecare poate fi un factor de stres important, dar variabil în funcție de obișnuințele și competențele sociale, adică de aptitudinea de a vorbi în public sau de a media un conflict etc.

Știm că, paradoxal, cineva obișnuit să vorbească în public – un universitar, de exemplu – nu va avea probleme să țină o conferință, dar s-ar putea simți foarte crispat la o serată între prieteni.

O situație este bine trăită atunci cînd ne simțim degajați, cu o emotivitate bine controlată și cu competențe sociale adaptate la context, cum ar fi: să știm să continuăm o discuție dacă dorim, să știm să calmăm agresivitatea altuia.

Problemele relaționale fiind mereu de actualitate, cercetătorii din diverse discipline s-au preocupat de modul de funcționare a comunității și a comportamentelor puse în joc. Este vorba, în parte, de definirea modului de comunicare cel mai eficient și cel mai puțin costisitor ca timp, energie și ... bani.

În ultimii 20 de ani, schimbările produse în abordarea temei comunicării și a antrenamentului pentru deprinderea abilităților sociale au permis elaborarea a cîtorva principii de bază ale comunicării, recunoscute deja.

Gestionarea stresului

Comportamentul afirmativ este cel mai avantajos comportament în gestionarea stresului. În cazuri similare, vom reacționa astfel: „*Scuzați-mă ... Cred că nu m-ați înțeles corect. Îmi pare rău!*”. Verbalizarea corespunde foarte exact gîndurilor persoanei și, astfel, șansele de a găsi înțelegerea, păstrînd în același timp cea mai bună relație posibilă cu interlocutorul, sînt optime.

Cînd o persoană dezvoltă un comportament afirmativ, ea obține mult mai multe lucruri concrete decît atunci cînd dă dovadă de un comportament agresiv sau inhibat: *a cere în mod gentil, politicos, dar ferm este deci foarte profitabil.*

La nivel relațional, consecințele sînt la fel de bune, pentru că persoanele cu comportament afirmativ sînt considerate mai curînd simpatice, îi fac pe ceilalți să se simtă degajați, dar, în același timp, știu ce vor și nu cedează.

În fine, subiecții cu un comportament predominant afirmativ sînt persoane mult mai puțin stresate, depresive sau anxioase.

Odată bine stabilită receptarea, știm în ce situație ne găsim: formulăm o cerere, acceptare, refuz, facem sau primim o critică, un compliment, întreținem o conversație. Pentru fiecare dintre aceste situații există o abilitate particulară și eficientă care ne permite să-i facem față, dar toate comportamentele recomandabile au ca punct comun următorul plan:

- A avea o idee precisă și concretă.
- A avea o bună imagine a poziției celuilalt.
- A te exprima precis și direct.
- A persista, dacă este necesar.
- A adapta un comportament nonverbal (mimica, privirea, volumul, timbrul și frecvența vocii etc.) la conținutul mesajului.
- A aplica regula celor trei „nu”:
- Nu te justifică;
- Nu devia de la subiect;
- Nu explica prea mult.

Cei trei „nu” joacă un rol decisiv în afirmarea de sine. Într-adevăr, *justificarea* duce frecvent la o poziție defensivă, iar aceasta este cea mai proastă manieră de a te apăra. *A devia de la subiect* include riscul „de a pierde șirul” subiectului și de a te risipi. *A explica* prea mult se transformă în general în justificare.

Cu toții ne putem crea o „trusă cu instrumente” care să ne ajute să facem față diferitelor situații relaționale. Dobîndirea competențelor sociale alimentează sentimentul încrederii în sine și al siguranței și diminuează considerabil stresul. Pentru a stăpîni aceste „instrumente”, este util să ne antrenăm pentru întregul spectru de situații.

Există trei tipuri de comportament: *inhibat*, *agresiv* și *afirmativ*:

1. Cînd o persoană are un **comportament** predominant **inhibat**, obține puține lucruri concrete și suportă efectele hiperprotector și agresiv. Stresul e frecvent, evoluția depresivă nu e rară.

2. Cînd o persoană manifestă un **comportament agresiv**, obține mai multe lucruri concrete decît dacă ar avea un comportament inhibat. Din punct de vedere relațional însă conflictele sînt numeroase și izolarea frecventă. Riscul unor boli cardiovasculare, legat de stresul corespunzător, este mai crescut.

3. **Comportamentul afirmativ** permite obținerea celor mai multe lucruri concrete și celei mai bune relații posibile cu ceilalți. Este deci comportamentul cel mai avantajos în gestionarea stresului. Cînd un subiect este expus la factori de stres relaționali importanți, e util să se antreneze în afirmarea de sine, în diverse situații.

MANAGEMENT FINANCIAR

- *Conceptul de management financiar*
- *Etape tehnologice ale managementului financiar*
- *Informația economico-financiară*
- *Echilibru financiar*
- *Eficiența economico-financiară*
- *Bugetul – instrument de management financiar*

19.1. Conceptul de management financiar

Managerul trebuie să aibă o viziune de ansamblu a unității pe care o conduce. De aceea, el este dator să posede cunoștințe generale: de management, economico-financiare, de planificare, de cultură organizațională, de resurse umane, de etică și sociologie, de utilizare a calculatorului etc.

În condițiile relațiilor de piață, în unitățile medicale a devenit primordială problema introducerii managementului financiar, care presupune optimizarea potențialului de resurse.

Rolul resurselor financiare în cazul dat sporește considerabil, ele fiind singurele (cu excepția resurselor de muncă și a uneltelor de muncă) care pot fi foarte repede transformate în alte feluri de resurse. Deci, rolul important al acestor resurse la nivel strategic, tactic și operativ condiționează plasarea managementului financiar printre funcțiile de bază ale aparatului de conducere.

Managementul financiar este procesul de elaborare a scopului conducerii finanțelor și influențării lor cu ajutorul metodelor și instrumentelor mecanismului financiar. În sens economic general, **managementul financiar are în vedere conducerea finanțelor unei firme în scopul maximizării beneficiilor și avuției firmei**. Deci, el presupune:

- Atragerea de resurse financiare, materiale și umane (evaluate în termeni monetari).
- Utilizarea eficientă a resurselor.

Are importanță îndeplinirea ambelor condiții; nu se poate vorbi, spre exemplu, despre subfinanțarea serviciilor de sănătate decît în raport cu rezultatele obținute. Este și motivul pentru care se încearcă, prin sistemul de asigurări de sănătate, schimbarea criteriului de finanțare a spitalelor în funcție de capacitate cu cel bazat pe rezultate (număr de servicii prestate, calitatea serviciilor, numărul și complexitatea cazurilor tratate).

O definiție mai amplă a managementului financiar ar fi **managementul financiar** este conducerea relațiilor financiare ce apar între subiecții de drept în procesul mișcării resurselor financiare, cu includerea sistemului de principii, norme juridice, metode, mijloace și procedee de reglare, cu scopul integrării și folosirii lor eficiente.

În sens strict economic, **scopurile** managementului financiar în contextul economiei de piață sînt: *profitabilitatea* (maximizarea profitului) și *viabilitatea* (legată de problema lichidităților).

Se știe însă că, în sfera serviciilor de sănătate, **scopul principal** îl constituie beneficiile aduse în starea de sănătate a pacienților, iar concurența nu este în preț, ci în calitate, spre deosebire de activitățile finalizate prin bunuri și servicii pur comerciale. Relaționarea sistemului de îngrijiri medicale cu alți agenți economici (furnizori de echipamente medicale, materiale sanitare, medicamente, bănci etc.) face necesară înțelegerea legilor economice și a comportamentului de piață al acestora, context economic general în care acționează furnizorii de servicii medicale.

Exemple de arii de întrebuintare a managementului financiar:

- adaptarea unei metodologii specifice de calculare a costurilor (per serviciu, per pacient, per secție etc.);
- elaborarea unui buget previzional global sau pe activități;
- elaborarea unui proiect de contract (stabilirea termenelor de ordin financiar);
- reducerea cheltuielilor (în general sau pe centre de cost);
- determinarea gradului de eficiență al utilizării unor fonduri;
- justificarea unei investiții de capital și găsierea surselor de finanțare pentru realizare;
- controlul alocării și utilizării fondurilor;
- compararea veniturilor (rezultatelor) cu cheltuielile (eforturile);
- urmărirea satisfacerii exigențelor donatorilor/finanțatorilor;
- înțelegerea și utilizarea rapoartelor financiar-contabile.

Mijloacele managementului financiar sînt următoarele:

- evaluarea resurselor și a rezultatelor în termeni financiari (monetari);
- determinarea veniturilor și a cheltuielilor, respectiv a profitului/pierderii, ca rezultată a activității dintr-o anumită perioadă.

Elementele patrimoniului (avuției unei firme) sînt:

- structura activ–pasiv;
- structura venituri–cheltuieli.

Strategia managementului financiar este direcția generală și felul folosirii resurselor financiare pentru atingerea scopului.

Tactica managementului financiar constă în alegerea metodelor concrete, a procedeelelor, instrumentelor necesare pentru atingerea scopului în condiții reale.

Obiectivele managementului financiar includ:

1. *Planificarea strategică și tactică a veniturilor și cheltuielilor resurselor financiare:*

- analiza factorilor macro- și microeconomici, care influențează mobilizarea resurselor financiare;
- analiza veniturilor și cheltuielilor resurselor financiare;
- alegerea priorităților finanțării curente;
- programarea folosirii eficiente a resurselor.

2. *Mobilizarea resurselor financiare:*

- administrarea resurselor financiare;
- optimizarea colectării resurselor;
- folosirea diverselor forme de colectare a fondurilor.

3. *Alocarea resurselor:*

- definirea formei optime de finanțare în condiții concrete (dotații, credite);
- definirea politicii adecvate (metodologiei formării prețurilor la serviciile medicale) și prognozarea dinamicii volumului acordării serviciilor medicale (după parametrii de timp) în funcție de introducerea noilor tehnologii medicale, restructurarea fondurilor de paturi ș.a.

4. *Auditul folosirii resurselor financiare:*

- control financiar;
- estimarea eficacității planurilor financiare;
- asigurarea evidenței manageriale.

Obiectivul de bază constă în asigurarea stabilității financiare a sistemului în general.

Complexitatea sistemului financiar este determinată de neuniformitatea elementelor, diversitatea structurală (resursele și sursele financiare) și dificultatea interacțiunii dintre sistem și mediul extern, ce complică procesul administrării și necesită respectarea principiilor de bază ale managementului:

- Planificarea
- Organizarea
- Controlul.

Caracterul multilateral al surselor finanțării sistemului ocrotirii sănătății necesită și un management financiar variat, la baza căruia se situează folosirea procedeelelor-standard de administrare, abilitatea de a estima obiectiv situația financiară concretă și de a adopta decizia administrativă adecvată, capacitatea de a înlătura problemele apărute.

19.2. Etapele tehnologice ale managementului financiar în sistemul ocrotirii sănătății

Etapele tehnologice ale managementului financiar în sistemul ocrotirii sănătății sînt următoarele:

1. *Analiza informației macro și microeconomice*, de contabilitate și evidență administrativă și financiară.

2. *Alcătuirea bugetului*: alegerea metodelor și instrumentelor financiare, definirea raportului surselor de finanțare, alegerea metodologiei formării prețului la serviciile medicale, elaborarea și aprobarea normelor economice pentru volumul și structura serviciilor medicale în condiții reale.

3. *Prognozarea rezultatelor financiare* – după volumul serviciilor medicale, după venit, cheltuieli și eficacitatea folosirii resurselor.

4. *Executarea bugetului*: mobilizarea resurselor, cheltuirea resurselor financiare.

5. *Controlul îndeplinirii bugetului* – preventiv, curent, final.

La *factorii macroeconomici* cu influență asupra mobilizării resurselor financiare se atribuie:

- PIB-ul
- Inflația
- Șomajul
- Cererea și oferta; politica fiscală
- Piața financiară și politica financiară.

În cadrul analizei factorilor macroeconomici cu influență asupra elaborării bugetului este necesar de studiat:

- Cererea și oferta la serviciile medicale
- Formarea prețurilor
- Piața resurselor: medicale, energetice, financiare
- Segmentarea pieței după grupuri de consumatori: caracteristica demografică, preferințele formate, morbiditatea populației
- Serviciile asociate, specializate, sistemul de retribuire a muncii și eficiența cheltuielilor resurselor.

Prognozarea social-economică a unui sistem este argumentarea variantei de dezvoltare a sistemului și alegerea celei optime (pornind de la resursele financiare disponibile), capabile să asigure realizarea scopului existenței lui. Scopul prognozării este atingerea indicatorilor sociali maximali cu cheltuieli financiare minimale, deci alegerea sistemului optim de plată pentru asistența medicală în conformitate cu standardele economico-medice existente și satisfacerea necesităților populației.

Din punctul de vedere al științei manageriale, prognozarea și planificarea ulterioară reprezintă activități legate de evenimentele din viitor. Se va începe cu evaluarea scopului și elaborarea unui șir de acțiuni pentru atingerea lui. Deci, prognozarea și planificarea nu este altceva decât formarea viitorului pe o perioadă concretă de timp.

Planificarea de lungă durată constă nu numai în echilibrul dintre articolele de venituri și cheltuieli ale bugetului, dar și în influența activă asupra situației social-economice, aplicarea măsurilor de preîntâmpinare care diminuează tendințele negative.

Cerințele de bază ale procesului de prognozare și planificare de lungă durată a resurselor financiare sînt (după Reșetnikov):

- Orientarea acțiunilor spre scop
- Complexitatea și unitatea planurilor și prognozelor
- Integritatea structurală
- Structurizarea planurilor după conținut, volum și timp
- Flexibilitate, actualitate și economie.

Orientarea acțiunilor spre scop

Scopul final al sistemului poate fi declarat atît drept *punct inițial* al întregului proces de prognozare și planificare social-economică, deoarece direcția de dezvoltare adoptată în procesul prognozării și planificării trebuie să reiasă din scopul final, cît și drept *rezultat* al acestuia, fiindcă prognozarea și planificarea nu sînt altceva decât niște instrumente de atingere a acestui scop.

Complexitatea și unitatea planurilor și prognozelor

Numai unitatea planurilor și prognozelor elaborate pot crea o reprezentare clasă și complexă a evenimentelor. Deoarece toate procesele de elaborare a diferitelor prognoze și planuri sînt reciproc legate, concluziile veridice sînt posibile numai în cazul cînd complexul de planuri și pronosticuri nu conține lacune. Estimările planurilor și prognozelor trebuie să vizeze nu numai potențialele, scopurile și activitățile subsistemelor, ci și sistemul în întregime.

Structurizarea planurilor după conținut, volum și timp

Planurile și prognozele sînt caracterizate de volum, conținut și intervale de timp. După conținut, toate planurile trebuie orientate spre atingerea scopului. După volum, se diferențiază planurile și prognozele agregate și detalizate. Conform intervalului de timp, delimităm planuri de scurtă durată (mai puțin de un an), de durată medie (2–3 ani) și de durată lungă (3 ani și mai mult).

Integrarea structurală a compartimentelor planurilor și prognozelor

Planurile și prognozele care au stat la baza lor trebuie să fie structural legate. Integrarea planurilor și prognozelor după scop și timp poate fi succesivă și sincronică. Deci, conținuturile a 2 sau mai multe planuri pot fi acordate în felul următor:

- Un plan se întocmește pe baza altul plan (planificare succesivă);
- Conținuturile planurilor se definesc simultan în procesul adoptării deciziei (planificare sincronică).

Legătura reciprocă a tuturor subiecților impune necesitatea acordării tuturor planurilor (de obicei, pe niveluri manageriale). Procesul prognozării și planificării social-economice se desfășoară de sus în jos și de jos în sus.

Flexibilitate, actualitate și economie

Flexibilitatea sistemului permite adaptarea lui la schimbările mediului intern și extern.

În caz de reorganizare, sistemul prognozării și planificării trebuie să fie adaptat la noua structură organizațională. Sporirea gradului de flexibilitate este posibilă prin crearea prognozelor și planurilor alternative.

Actualitatea sistemului are în vedere organizarea procesului de prelucrare a informației (intrare, mecanism de realizare, ieșire). Respectarea acestor cerințe nu trebuie să ducă la formarea unui astfel de sistem de prognozare și planificare ale cărui cheltuieli vor depăși beneficiile aduse de el.

Pentru funcționarea reușită a sistemului de prognozare și planificare sînt necesare anumite premise:

- *De cadre*: pregătirea managerilor pentru a dirija resursele financiare ale sistemului conform scopurilor și principiilor de conducere.

- *Organizaționale*: crearea și susținerea unei structuri organizaționale optime. Organele de conducere și subsistemele care formează piramidele managerială și de prognozare–planificare nu trebuie să se suprapună. Procesul de prognozare și planificare socioeconomică trebuie să decurgă paralel cu crearea sistemului de conducere, dar trebuie aprobat înaintea acesteia din urmă.

- *Informaționale* la care referim:

1. Existența unui sistem analitic de prognoză, care ar permite nu numai înfăptuirea pronosticării generale a dezvoltării mediului extern, dar și obținerea datelor necesare adoptării deciziilor în condiții informaționale limitate.

2. Existența unui sistem de prelucrare electronică a datelor, cu folosirea modelelor analitice, euristice și de imitare.

Folosirea eficientă a sistemului de prognozare social-economică și de planificare a resurselor financiare necesită crearea unui set de indicatori care ar include:

- *analiza mediului intern* (dezvoltarea sistemului, avantajele și dezavantajele lui, planurile operative etc.);
- *analiza mediului extern*:

1. Prognoze economice generale (curs valutar, rata procentuală, dinamica inflației, dinamica șomajului);

2. Prognoze sociale (starea demografică, nivelul de trai etc.);
3. Prognoze ecologice;
4. Prognoze politico-legale.

Un plan financiar care nu ia în considerație parametri numiți este nevedic, mai ales în condițiile dezvoltării dinamice a societății.

La planificarea și prognozarea rezultatelor financiare ale activității sînt analizați indicatorii dinamici:

- Folosirea resurselor
- Volumul serviciilor medicale
- Mișcarea mijloacelor bănești.

Controlul financiar, ca una din funcțiile managementului financiar, este condiționat de faptul că finanțele, fiind o categorie economică, posedă funcție de distribuire și control. Controlul financiar se efectuează în conformitate cu normele de drept. În cadrul lui se verifică:

- Respectarea legislației în vigoare
- Necesitatea economică și eficacitatea măsurilor de formare, distribuire și folosire.

Conținutul controlului prevede:

- Verificarea îndeplinirii obligațiilor financiare față de stat
- Verificarea veridicității folosirii resurselor bănești, care se află în posesia sau în administrarea operativă a organizației (resurse bugetare, nebugetare, credite bancare, resurse proprii ș.a.)
- Verificarea corectitudinii operațiunilor financiare, decontărilor și păstrării mijloacelor bănești
- Vizualizarea rezervelor interne, posibilităților sporirii eficienței folosirii mijloacelor materiale și bănești, analiza detaliată a activității financiar-gospodărești
- Preîntîmpinarea și lichidarea încălcării disciplinei financiare.

Clasificarea controlului:

După parametri de timp:

- Previzional – pînă la formarea, distribuirea și folosirea resurselor financiare
- Curent – controlul săvîrșirii operațiunilor financiare
- Final – după efectuarea operațiunilor financiare.

După obligativitate:

- Obligativ – după cerința organelor competente de stat sau conform cerințelor legii.
- De inițiativă – după decizia instituției.

În funcție de organele de control:

- ale administrației centrale și locale;
- legislative;
- financiar-creditare;
- de competență generală;
- de profil;
- public;
- de audit.

Metodele controlului sînt:

- Revizia
- Controlul documentelor, evidenței și dărilor de seamă
- Verificarea proiectelor de buget
- Audierea rapoartelor.

Reviziile, la rîndul lor, se divizează:

1. *După obiect:* documentale, de fapt, mixte.
2. *După organizare:* planificate, neplanificate, complexe.

19.3. Informația economico-financiară

Este de dorit ca relația manager–economist să evolueze în sensul cultivării lucrului în echipă, pentru care este bine-venită inițierea managerului medic în înțelegerea și interpretarea informațiilor ce caracterizează activitatea medicală din punct de vedere economico-financiar.

Informația economică poate fi definită ca totalitatea datelor ce reflectă consumurile de resurse, rezultatele obținute în urma derulării activității și tendințele de evoluție. De aceea, informațiile de ordin economic constituie o importantă bază pentru pregătirea și luarea deciziilor pe termen scurt, mediu și lung. Complexitatea fluxului de informații economice motivează rolul specialiștilor în orice tip de organizație. *Utilizatorii* informațiilor oferite de managementul financiar pot fi:

- **interni:** managerii (nu numai economiști); proprietarii, lucrătorii instituției;
- **externi**, și anume:

1. *Creditorii:* ei sînt cointeresați în păstrarea stabilității economice a organizației, care permite rambursarea la timp a împrumuturilor. La grupul de creditori se atribuie:

2. *Băncile:* ele oferă credite. Un departament special al băncii analizează de sine stătător datele raportului financiar al instituției medicale referitor la

credibilitatea ei (indicii de lichiditate, de rotație a resurselor, coeficienții de profit).

3. *Furnizorii*: ei la fel sînt creditori, în cazul lipsei plății în avans din partea cumpărătorului. Împrumutul dat se deosebește de cel bancar prin forma sa – este un împrumut de resurse materiale care va fi rambursat în bani sau – în cazul relațiilor de barter – în resurse materiale.

4. *Consumatorii*: ei creditează compania în cazul plății în avans a serviciilor solicitate.

Consumatorii și creditorii nu necesită acces la informația economică a instituției, în cazul în care nu se întocmește o poliță. Acest neajuns amenință stabilitatea financiară a însuși creditorului, fiindcă riscul de a pierde plata în avans sau de nu a primi bani pentru producția livrată este destul de mare.

5. *Participanții la piața hîrtilor de valoare*.

6. *Statul*:

- Organele de control financiar-contabil și comercial
- Organele specializate în analize și comparații în domeniu, la nivel local, național, internațional.
- Organele de evidență statistică.

Statul reglementează forma, termenul și ordinea raportului financiar.

7. *Concurenții* reprezintă singurul grup interesat de instabilitatea economică a instituției. Ei pot obține informația din surse oficiale sau neoficiale.

Scopul estimării informației este diferit pentru fiecare categorie de utilizatori. Acționarii trebuie să știe cât de bine a fost condusă această organizație; angajații doresc să cunoască viabilitatea organizației, pentru a-și stabili perspectivele proprii; creditorii sînt interesați de lichiditatea afacerilor, de profit și flux monetar.

Toate **formele de informații** se pot diviza în următoarele grupe:

1. Informație contabilă.
2. Informație privind activitatea întreprinderii.
3. Datele raportului financiar al concurenților (pentru comparare).
4. Informația de pe piața hîrtilor de valoare.
5. Informația macroeconomică și informația normativ-legală.

Valoarea deciziilor depinde semnificativ de acuratețea, oportunitatea, consistența, relevanța și modul de interpretare a informațiilor economice utilizate. Pentru utilizatori externi informația contabilă este cea mai completă și uneori singura formă la care au acces.

Contabilitatea reprezintă instrumentul de bază al conducerii financiare, iar indicatorii sintetici calculați pe baza înregistrărilor financiar-contabile reprezintă cartea de vizită a firmei. Cei mai semnificativi indicatori de acest gen

sînt: cifra de afaceri, profitul brut și cel net, gradul de îndatorare, gradul de lichiditate, timpul de recuperare a investițiilor etc.

Contabilitatea poate fi sintetic definită ca *o tehnică de înregistrare (în limbaj cantitativ omogen) a elementelor unei activități, pentru a conserva în memorie și a urmări evoluția rezultatelor activității și pentru a permite controlul asupra activității*. Cu alte cuvinte, contabilitatea sistematizează patrimoniul.

Contabilitatea este de trei tipuri (după nivelul abordării):

- comercială (la nivel microeconomic privat);
- publică (la nivel microeconomic de stat);
- națională (la nivel macroeconomic, de centralizare a rezultatelor activității economice dintr-o țară pe o anumită perioadă).

Această înregistrare se face pe baza datelor furnizate de fiecare firmă în parte. La nivel microeconomic (de firmă) se utilizează două modalități de evidență contabilă: *contabilitatea financiară* și *contabilitatea managerială*. Aceste două discipline au zone de suprapunere, dar și zone divergente din punctul de vedere al scopului, orientării în timp, al modului de întocmire a rapoartelor-standard sau a celor speciale (tabelul 19.1).

Tabelul 19.1

Nivelul de exercitare a controlului financiar

<i>Din punctul de vedere al:</i>	<i>Contabilitate financiară</i>	<i>Contabilitate managerială</i>
• conturilor	Înregistrează informații dintr-o perioadă anterioară	Utilizată pentru previzionarea viitorului
• cerințelor legale	Are caracter statutar	Are caracter opțional
• preciziei documentelor	Precizie de pînă la un leu	Rotunjit la 1000 de lei
• persoanelor interesate	Utilizatori externi	Utilizatori interni
• principiilor contabile	Standarde naționale	Principii bazate pe decizii interne
• frecvenței rapoartelor	Este încorporată în rapoartele anuale	Oricînd, la cerere

Contabilitatea financiară raportează modul în care o organizație a efectuat activitatea în ultima perioadă, cu referire mai ales la beneficiul ei, informația fiind utilă pentru utilizatorii externi și disponibilă prin intermediul sistemului de conturi.

Rolul contabilității financiare este de a elibera pentru o organizație documente într-o formă-standard, conform cerințelor legale. Registrele trebuie să dea proprietarilor afacerii informații despre proprietatea lor.

Principalele forme de proprietate, în raport cu titularul subiectului proprietății, sînt:

- Proprietatea privată – aparținînd persoanelor fizice sau juridice (firme), care poate fi: proprietate individuală (mică, mijlocie și mare); proprietate asociativă (societăți pe acțiuni și cooperative);
- Proprietatea publică – aparținînd statului;
- Proprietatea mixtă – aparținînd atît proprietarilor privați individuali sau în asociație, cît și statului.

Principiile contabilității sînt comune tuturor organizațiilor din sectorul public sau privat (planurile de conturi însă diferă în funcție de organizația pentru care se lucrează):

1. agenți economici;
2. instituții publice sau bugetare;
3. organizații obștești (asociații nonprofit);
4. societăți bancare;
5. societăți de asigurare;
6. sindicate.

În contabilitate, un eveniment economic se manifestă separat sub două aspecte – de cauză și de efect. Se consideră că un schimb este echivalent atunci cînd ceea ce intră într-un patrimoniu este estimat sau prețuit în mod egal cu ceea ce iese sau invers.

Elementele care se mișcă într-un patrimoniu captează neapărat unul din următoarele aspecte:

Activ

- a) substanță;
- b) drept;

Pasiv

- a) obligațiune;
- b) fond propriu (social).

Echivalența în schimb poate avea loc numai între elementele care constituie perechi între ele. Pentru construcția contabilă, ea are două aspecte:

1. *Echivalența în acțiune*, reprezentată prin articolul contabil, cu ajutorul a două sau mai multe conturi contabile, folosite în poziții contrare, stînga–dreapta (debit–credit);

2. *Echivalența în stare*, între activ și pasiv, constatată și reprezentată prin bilanț.

Tehnicile de reprezentare a tranzacțiilor pentru diferite organizații:

- în numerar;
- în momentul facturării;
- cînd se creează o obligație.

Exemplu:

Vînzări: comandă limită → bunuri expediate cu factură → bani primiți.

Cumpărări: comandă emisă → bunuri primite cu factură → bani plătiți.

Managementul contabil, după cum arată și denumirea, oferă managerilor informațiile necesare pentru un control adecvat asupra aspectelor financiare ale operațiunilor lor. Altfel spus, se referă la obținerea de informații manageriale la diferite niveluri ale organizației (utilizatori interni), în scop de planificare, decizii, precum și de monitorizare și control al performanței.

Nivelul de exercitare a controlului financiar variază de la o organizație la alta. Deciziile pentru cheltuielile de capital importante cer de obicei autoritatea unui corp superior de adoptare a deciziilor – consiliu, consiliu de administrație etc. În sectorul privat, există o tendință de a delega controlul financiar la niveluri cât mai inferioare posibil, pentru a mări gradul de implicare în luarea unor decizii.

Avantajele contabilității manageriale:

1. Urmărirea eficienței folosirii fiecărui leu
2. Detalizarea nu numai după devizul de cheltuieli, dar și după sectoare (servicii, secții).
3. Detalizarea în timp: la necesitate, frecvența contabilității manageriale poate fi redusă la o zi, o săptămână.

Dezavantajele informației contabile:

1. Caracterul monetar al informației.
2. Simplificare: în procesul analizei și clasificării informației o parte relevantă a acesteia se pierde. De exemplu, dacă profitul instituției a fost datorat la 90% unei singure afaceri, în documentele contabile acest fapt nu se va aprecia.
3. Subiectivism: informația este apreciată prin prisma standardelor de bază.
4. Condiționism datorat aprecierii condiționate a afacerilor neterminate la momentul analizei.
5. Estimarea incorectă a activelor și pasivelor.
6. Instabilitatea monetară. Nu se ține cont de valoarea inflației.

Documentele financiare de sinteză

Pentru a înțelege modul de alcătuire a acestor documente și mai ales indicatorii care se calculează pe baza lor, este necesar să avem, fie și numai sumar, o viziune asupra modului de constituire a firmelor. Această situație ne impune a lua în calcul și a face referiri și la piețele care au început să funcționeze la noi – piața de capital (piața financiară și piața monetară, valutară), piața de consum, de producție, de resurse energetice etc.

Cum ia naștere o unitate privată, care sînt sursele ei de finanțare sau, cu alte cuvinte, capitalurile firmei?

Capitalurile proprii iau naștere prin:

- contribuții externe (contribuția proprietarilor, numită și capital social, și contribuția statului și a organelor specializate);
- contribuții interne (autofinanțare).

Capitalurile împrumutate (creditele) iau naștere prin:

- împrumuturi pe termen lung (mai mare de 5 ani);
- împrumuturi pe termen mediu (1-5 ani);
- împrumuturi pe termen scurt (sub 1 an).

Pentru a ține evidența întregului patrimoniu al firmei, precum și a intrărilor și ieșirilor în numerar, bunuri și servicii și evidența împrumuturilor, se întocmesc documentele financiare de sinteză. În modul de alcătuire a acestor documente se pleacă de la ecuația fundamentală a contabilității:

$$\text{Activ} = \text{pasiv} + \text{capital propriu}$$

Activele unei firme sînt cu atît mai lichide cu cît pot fi mai repede transformate în bani. În funcție de gradul de lichiditate, activele se clasifică în:

Active (imobilizări):

- necorporale,
- corporale,
- alocări permanente (stabile),
- financiare.

Active circulante:

- stocuri,
- creanțe,
- alocări ciclice (temporare),
- bani în casă.

Această clasificare are în bună măsură un caracter relativ, deoarece unele stocuri sau creanțele pot fi mai puțin lichide decît activele imobilizate (de exemplu, stocurile greu vandabile).

Datoriile se clasifică în funcție de gradul lor de scadență la un anumit termen, ceea ce poartă numele de *exigibilitate*. Scadența flecarei datorii este cunoscută cu precizie, astfel este posibil să le clasificăm în:

Surse permanente (stabile)

- capital propriu;
- datorii financiare pe termen lung și mediu.

Surse ciclice (temporare)

datorii pe termen scurt (datorii de exploatare).

Documentele de sinteză includ:

- Contul de rezultate (contul de profit și pierderi)
- Bilanțul contabil.

Contul de profit și pierderi raportează veniturile și cheltuielile unei organizații pentru o perioadă de timp, cum ar fi o lună sau un an. El sintetizează fluxurile economice, respectiv cheltuielile și veniturile perioadei de gestiune, rezultate din activitate. Din scăderea celor două rezultă profitul brut (sau pierderile brute).

Bilanțurile sînt totalizate la sfîrșitul fiecărei perioade de 12 luni – anul comercial sau anul contabil – pentru a elabora bilanțurile anuale. Anul contabil nu trebuie să corespundă neapărat anului calendaristic sau anului de impozit.

Acest document servește și pentru stabilirea cifrei de afaceri, care reprezintă suma tuturor vînzărilor evaluate la prețul de livrare (preț plătit de client) și care se folosește pentru a clasifica firmele după importanța lor economică, precum și pentru a măsura cota lor pe piață.

Bilanțul contabil raportează activele, pasivele și capitalurile proprii la un moment în timp, în principal ultima zi a perioadei contabile care încheie tranzacțiile. De asemenea, el este o înregistrare cumulativă a activelor, pasivelor și capitalurilor proprii ale unui patrimoniu. Analiza lichidității financiare a unui agent economic se sprijină pe bilanțul contabil ca expresie dată a aceluși patrimoniu la un moment.

În bilanț, clasamentul posturilor de activ se face după criteriul lichidității, iar a posturilor de pasiv – după criteriul de exigibilitate. Se înscriu mai întîi activele cele mai puțin lichide [cu perioada cea mai mare de recuperare: imobilizări necorporale (brevete, licențe, mărci de fabrică și comerciale, studii statistice), imobilizări corporale (terenuri, clădiri, mașini, utilaje, instalații etc.) și financiare (participanți, titluri cumpărate etc.)]. Datorită rotației lente a capitalurilor investite în aceste active, ele se mai numesc *alocări permanente* (stabile). Apoi se înscriu activele circulante (stocuri, creanțe, lichidități) mult mai lichide decît cele imobiliare, din care cauză se numesc și *alocări ciclice* (temporare). Recuperarea capitalurilor investite făcîndu-se după încheierea unui ciclu de exploatare, în cele din urmă, în activul bilanțului se înscriu eventualele pierderi care se asimilează cu o diminuare de capitaluri proprii.

Pasivul bilanțului reflectă sursele de proveniență a capitalurilor proprii și împrumutate. Pasivele sînt structurate după gradul de exigibilitate: mai întîi capitalurile proprii provenite de la asociați, apoi – cele din reinvestiri și din surse.

Datoriile pe termen scurt sînt cele mai exigibile și de aceea se mai numesc *surse ciclice* (temporare).

Bilanț simplificat

<i>ACTIV</i>	<i>PASIV</i>
Active fixe <ul style="list-style-type: none"> • necorporale (licențe, brevete, mărci etc.) • corporale (terenuri, construcții, echipamente) • financiare (titluri de proprietate, împrumuturi acordate) 	Capital propriu Datorii financiare pe termen lung și pe termen scurt
Active circulante <ul style="list-style-type: none"> • stocuri • creanțe • lichidități 	Datorii din exploatare (datorii pe termen scurt)

În concluzie, bilanțul este un set de cifre care sintetizează poziția financiară a unei organizații în orice moment de timp ales, de obicei la sfârșitul anului contabil. Elementele înregistrate în bilanț sînt elementele de capital, spre deosebire de cele înregistrate în bilanțul de profit și pierderi, care sînt elemente de venituri și cheltuieli.

19.4. Gestiunea și controlul echilibrului financiar

Gestiunea echilibrului financiar constă în stabilirea politicii financiare a firmei după identificarea disponibilităților bănești existente pentru asigurarea resurselor financiare necesare desfășurării activității ei, astfel încît să se asigure o structură financiară sănătoasă și echilibrată. Responsabilitățile manageriale care se incumbă în acest sens sînt deosebite, întrucît de disponibilitățile resurselor financiare depinde existența celorlalte resurse (de bunuri, de echipament, forță de muncă, resurse materiale).

Echilibrul financiar al unei organizații reprezintă corespondența care trebuie să existe între lichiditatea activelor ei și exigibilitatea capitalurilor ce au asigurat finanțarea lor. Echilibrul se asigură prin reglarea corespunzătoare a încasărilor și a cheltuielilor de exploatare, pe de o parte, și a cerințelor de investiții și resurselor de finanțare a acestora, pe de altă parte.

Diagnosticul financiar în termeni de lichiditate și de îndatorare se calculează utilizînd următorii indicatori:

$$\text{Rata lichidității generale (RLG)} = \frac{\text{stocuri} + \text{creanțe} + \text{lichidități}}{\text{datorii pe termen scurt}} \cdot 100$$

În calculul ratei lichidității generale trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- în mod ipotetic se consideră că stocurile pot fi lichide în orice moment;
- lichiditatea este adesea foarte variabilă;
- prin excluderea stocurilor de la numărătorul *RLG* se poate calcula un alt indicator, și anume cel de lichiditate rapidă sau imediată. Acesta reflectă posibilitatea de a transforma rapid în bani anumite active, pentru a respecta obligațiile de plată curente:

$$\text{Rata lichidității imediate (RLI)} = \frac{\text{stocuri} + \text{disponibilități}}{\text{datorii pe termen scurt}} \cdot 100$$

Nivelul indicatorului *RLI* este corespunzător când tinde spre valoarea 1.

Atât *RLG*, cât și *RLI* arată capacitatea unui agent economic de a-și acoperi datoriile pe termen scurt.

Nu întotdeauna însă coeficienții de lichiditate mai mici decât unu reflectă dificultăți de plată. Acești indicatori nu trebuie analizați izolat, ci luând în considerație și ceilalți indicatori de evidențiere a echilibrului financiar.

Analiza modului de repartiție a capitalurilor se poate realiza prin calculul ratei de îndatorare – indicator ce arată măsura în care o întreprindere este finanțată din alte surse decât capitalurile proprii:

$$\text{Rata de îndatorare} = \frac{\text{datorii (pe termen lung, mediu și scurt)}}{\text{capitaluri proprii}} \cdot 100$$

Rata de îndatorare arată dacă se mai pot contracta datorii sau nu, întrucât capitalurile împrumutate pe termen lung, mediu și scurt nu trebuie să depășească capitalurile proprii; în același timp, gradul de îndatorare nu trebuie confundat cu posibilitatea de rambursare, care se măsoară utilizând rata de solvabilitate:

$$\text{Rata de solvabilitate} = \frac{\text{împrumuturi pe termen lung}}{\text{capital total}} \cdot 100$$

Pe baza indicatorilor prezentați, se pot trasa direcțiile principale de acțiune pentru consolidarea aspectelor pozitive ale unei activități și diminuarea deficiențelor sale, în vederea stabilirii unui echilibru financiar.

Un alt concept fundamental al managementului financiar este *finanțarea*. Se știe că nu se poate iniția și dezvolta o activitate (indiferent de domeniu) fără asigurarea cel puțin a unei surse de finanțare. Acest proces presupune atragerea de fonduri atât pentru începerea activității, cât și pentru derularea

ei în condiții de lichiditate, în vederea asigurării viabilității pe termen lung, deoarece, în fapt, starea de faliment nu înseamnă neapărat că activitatea unei firme este neprofitabilă sau că serviciile furnizate nu îndeplinesc cerințele pieței, ci denotă incapacitatea de plată. Incapacitatea de plată este dată de lipsa lichidităților la un moment dat.

Ca o definiție generală, **prin finanțare se înțelege ansamblul metodelor și mijloacelor de plată aplicate pentru realizarea unui program economic.**

La nivel microeconomic (de agent economic), **finanțarea este acțiunea de furnizare a fondurilor bănești necesare realizării unui obiectiv prestabil și bine definit.**

Principalele *forme ale finanțării* la nivel de agent economic sînt:

- *autofinanțarea*: cheltuielile sînt acoperite din veniturile proprii. Conferă autonomie firmei și exclude riscul aferent împrumuturilor;
- *finanțarea externă*, de regulă, rambursabilă, asigurată prin credite bancare sau împrumuturi acordate pe un termen limitat. Finanțarea bancară presupune „plata creditului”, adică rambursarea sumei împrumutate plus dobînda aferentă. Riscul contractării unui credit poate și trebuie să fie estimat înaintea utilizării împrumutului, în funcție de viabilitate;
- *finanțarea exportului* reprezintă o cale prin care exportatorul își vinde marfa pe credit, fără a-și periclita însă situația financiară, respectiv pe baza unor garanții guvernamentale sau bancare din țara importatoare. Această informație este relevantă datorită rolului importatorilor de medicamente și echipamente medicale în sistemul de furnizare a serviciilor de sănătate.

19.5. Eficiența economico-financiară

Evaluarea economică atribuie raționalitate și realism procesului de luare a deciziei. În orice evaluare economică trebuie să se ia în calcul valoarea în timp a banilor, care se modifică datorită:

- inflației;
- politicilor statului (monetară, fiscală, valutară, bancară, comercială);
- altor factori.

Evaluarea economică – tipuri de analiză utilizate în domeniul sanitar:

- analiza minimizării costurilor;
- analiza cost–beneficiu (analiza de eficiență);
- analiza cost–eficacitate;
- analiza cost–utilitate.

În evaluarea economică din domeniul sanitar, **criteriul calitativ trebuie să primeze în raport cu cel de preț**, avîndu-se în vedere aspectul de echitate.

Conceptele de bază ale evaluării economice în sănătate sînt: cost, eficiență, eficacitate, utilitate, calitate.

Evaluarea economico-financiară are însă în vedere estimarea profitabilității unei activități. Pentru aceasta, se calculează indicatori specifici, de stare și de evoluție (diagnostice financiare). În acest gen de evaluare se reflectă eficiența și viabilitatea activității desfășurate și este realizată de către specialiști în domeniul financiar-contabil. Managerul are nevoie de rezultatele acestor analize, pentru a le putea interpreta și pentru a putea lua pulsul organizației pe care o conduce.

Eficiența are în vedere raportul dintre efecte (rezultate, beneficii) și eforturi (cheltuieli). Astfel, creșterea eficienței se poate realiza prin:

- efecte sporite cu aceleași cheltuieli;
- aceleași efecte cu cheltuieli reduse;
- efecte sporite cu cheltuieli reduse.

Eficiența economică, denumită și randament, poate fi definită ca „*raport între un element care concură la producție și volumul sau valoarea producției corespunzătoare*” (Y. Bernard; J. C. Colii, 1994).

Eficiența în spitale, de exemplu, poate fi apreciată astfel: dacă, fără a fi afectată starea de sănătate a pacienților, s-ar putea reduce costul per caz. Evidente reduceri ale costurilor per caz s-au înregistrat în spitalele care au folosit un sistem anticipat (prospectiv) de plată. În această variantă, principala factor ce duce la scăderea costului total per caz este reducerea duratei de spitalizare.

Eficiența poate fi evaluată prin indicatori specifici de rezultate, cum ar fi (după D. Dumitrescu, 1993):

- Beneficii nete/Capital net
- Beneficii/Cost
- Beneficii/Vînzări/(prestări servicii).

Eficacitatea se referă la rezultatele efectiv obținute, nu din punct de vedere financiar. De exemplu: cîte % din populația-țintă nu a dezvoltat hepatita B ca urmare a vaccinării; cîte % din populația-țintă (feminină) au fost depistate precoce în cazul cancerului de col uterin. În aceste cazuri, au fost evitate sau minimalizate costuri de tratament și îmbunătățită calitatea vieții persoanelor vizate.

Calitatea este rezultanta nivelului caracteristicilor de calitate ale produsului sau serviciului realizat la un moment dat de către un ofertant. Una din caracteristicile de calitate importante este cea economico-financiară, care se referă la costuri, și corelarea dintre nivelul calitativ și preț. Așadar, managerilor le este necesară abordarea interdisciplinară a unității pe care o conduc.

Abordarea economică a domeniului sanitar însă trebuie să țină cont de criteriile de **selectare a opțiunilor** în sănătate:

- câștigul în sănătate (reducerea mortalității și a morbidității);
- acceptabilitatea;
- eficiența;
- eficacitatea;
- performanța serviciilor;
- calitatea serviciilor.

Eficiența trebuie gândită în contextul real al economiei în tranziție – condiții de inflație, risc și chiar incertitudine, factori importanți în luarea deciziei.

Relația cost–beneficiu–preț

Costurile exprimă monetar procesul de utilizare de resurse materiale, financiare și umane, evaluarea acestora fiind baza analizelor economico-financiare. Calculația costurilor și utilizarea ei perfecționată sînt de interes general pentru buna conducere a unei unități economice, mai ales în aprecierea competitivității. Prețurile produselor și serviciilor se stabilesc pe baza costurilor totale:

$$\text{Cost total} = \text{costuri fixe} + \text{costuri variabile} + \text{costuri semivariabile}$$

Elementul ce diferențiază costurile fixe și cele variabile este modul în care variază în funcție de volumul de activitate.

Pentru înțelegerea noțiunii de **preț** este necesară luarea în calcul a componenței costului mediu și a tipologiei costurilor, în plus, este necesară înțelegerea noțiunii de *amortizare* – categorie de cost care va fi dezvoltată și în secțiunile următoare ale prezentului subcapitol.

Amortizarea reprezintă eșalonarea unei sarcini în timp, pînă la dispariția ei, fiind „*expresia bănească a uzurii*” (N. Antoniu, 1993); constituie o importantă categorie de cost, care reflectă acoperirea cheltuielilor investiționale. Investițiile presupun deci sume mari de bani și intervale semnificative de timp pentru stingerea datoriilor; chiar dacă activitatea întreprinderii este profitabilă pe termen lung, la început nu se poate vorbi de beneficiu pînă la stingerea datoriilor pe termen lung.

Noțiunea de *amortizare* este legată de termenul de *uzură* (fizică și morală). Ratele de amortizare e bine să fie prevăzute astfel încît obiectul amortizării să nu se deterioreze moral cel puțin pînă la stingerea datoriei, iar în bugetul întreprinderii să fie prevăzute și cheltuielile cu reparații (pentru deteriorările fizice sau controalele periodice ale echipamentelor posibil periculoase).

Creșterea costurilor duce la creșterea prețurilor, fiind una din cauzele creșterii inflației. De aceea trebuie luată în considerație în orice analiză pe termen mediu și lung a activității.

Profitul este scopul final al oricărei activități cu caracter economic, fără de care aceasta nu se justifică. Orice agent economic trebuie să-și organizeze și să-și desfășoare activitatea în așa fel încât venitul să depășească totalul cheltuielilor.

Prețul reprezintă valoarea (monetară) de piață a unui serviciu, adică apare în cadrul relațiilor de schimb. În principiu, prețul se calculează ca sumă a costului mediu și a marjei de profit. Marja de profit diferă de la un agent economic la altul, de la un domeniu la altul și de la o perioadă la alta.

Prețul s-ar putea defini astfel: „*numărul de unități monetare necesare pentru a obține o marfă (produs sau serviciu), la un moment dat, într-un anumit loc și pentru o anumită calitate, specificată*” (J. Bremond, 1995).

Prețul unui serviciu = tariful lui (se reflectă în notele de plată). În realitate, prețul cuprinde:

- toate costurile realizării și distribuirii serviciului;
- profitul aferent activității;
- impozitul pe profit al producătorului, alte impozite și taxe.

După cum se poate observa, în realitate consumatorul final (cumpărătorul) este cel care va suporta toate aceste componente, nu prestatorul de servicii. Pentru prestatorul de servicii impozitul este încă o categorie de cost, acoperită în momentul vânzării serviciului pe piață. În cazul anumitor servicii (sau în anumite perioade), conform prevederilor legale, se fac reduceri sau chiar scutiri de impozite pe profit, ceea ce duce la reducerea prețului. Este cazul unor produse alimentare, medicamente etc.

Principalele funcții ale prețului sînt:

- măsură a cheltuielilor și a rezultatelor (veniturilor) activității;
- instrument de analiză și de fundamentare a deciziilor;
- funcție informațională (despre piața unui serviciu – relația în care se află cererea și oferta). Se poate spune că prețul este barometrul pieței;
- stimularea producătorului (prin posibilitatea de a obține profit);
- recuperarea costurilor și distribuirea veniturilor.

Componenta prețului este, în principiu, următoarea (*figura 19.1*):

Cheltuielile generale includ costurile de regie și costurile de distribuție (distribuție, promovare-publicitate, transport etc.). Trebuie menționat aici cât de importantă este luarea în calcul a tuturor elementelor de cost ce descriu o activitate, pentru ca prețul să fie o reflectare reală a consumatorului de resurse. Fără respectarea acestui principiu, comparația între tarife este neconcludentă.

Un alt indicator foarte important ce reflectă activitatea, forța și dinamica unei firme este *cifra de afaceri*, care cuprinde totalul încasărilor din vânzarea produselor (sau din prestarea de servicii), la prețul de vânzare, de către un

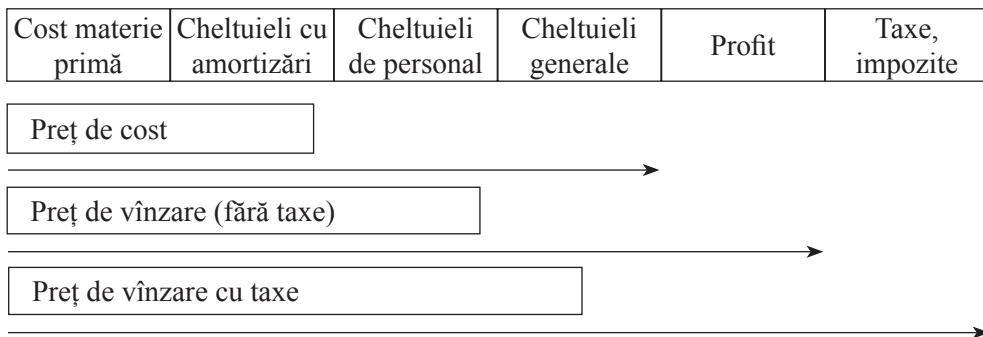


Fig.19.1. Componenta prețului

agent economic într-o anumită perioadă. Cifra de afaceri constituie un indicator economico-financiar de bază, alături de pragul rentabilității, rata rentabilității, coeficientul de lichiditate etc.

De reținut că cifra de afaceri nu este un indicator suficient pentru evaluarea situației financiare a unei întreprinderi. Pentru a ne face o primă impresie despre nivelul și dinamica firmei, mai avem nevoie de profitul brut, de gradul de îndatorare, de capitalul social. Prezentarea acestor elemente ne permite concluzionarea unor relații, indicatori financiari ce pot fi calculați periodic pentru evaluarea unei activități sau a activității de ansamblu a unui agent economic:

Relațiile cost–beneficiu–preț:

- Beneficiul (profitul) brut = cifra de afaceri – totalul cheltuielilor
- Beneficiul (profitul) net = beneficiul brut – impozitul pe profit
- Prețul de vânzare = costul total unitar + % profit + impozitul pe profit aferent.

Prețul de vânzare este unitar, deci:

- costul total inclus va fi cel mediu (totalul de cheltuieli raportat la numărul de produse/servicii);
- pentru calcularea prețului de vânzare se aplică la costul total mediu marja de profit și cota de impozit pe profit aferentă.

19.6. Bugetul – instrument de management financiar

În accepție largă, prin buget se înțelege totalitatea intrărilor și ieșirilor (în termeni financiari), în permanență reglate (sistem).

În sens economic, bugetul descrie situația previzională și limitativă a cheltuielilor și veniturilor care se doresc realizate într-o anumită perioadă de

către o persoană sau un grup (firmă, consorțiu, agent economic de stat etc.). Evident, cheltuielile vor fi programate în funcție de veniturile care se așteaptă a fi obținute în perioada respectivă.

Bugetul constituie un instrument de bază de organizare și previzionare, deci un instrument de management, fiind rezultanta unei decizii importante. Este reglementat printr-o decizie specială, care îi conferă putere executorie și de constrângere.

Este importantă înțelegerea etapelor și informațiilor necesare întocmirii bugetului pentru fiecare organizație, pe termen mediu și lung, în încercarea de delimitare a viitorului și de adaptare a activităților la realitățile pieței și la posibilitățile oferite de resursele disponibile. După cum se știe, spre deosebire de cerințe, resursele au caracter limitat (problema centrală a științelor economico-financiare fiind satisfacerea cerințelor cu resurse limitate, armonizarea nevoilor cu posibilitățile de acoperire).

Buget = a) venituri; b) cheltuieli

Valoarea unui buget depinde de precizia evaluării, de valoarea informațiilor economice utilizate pentru conceperea lui. Există următoarele tipuri de bugete:

1. *În funcție de nivelul bugetării:*

- buget economic;
- buget social;
- buget de stat.

2. *În funcție de practica financiară utilizată în previzionare:*

- buget continuu (actualizat continuu în funcție de modificările intervenite față de previziunea inițială);
- buget periodic (cel anual, structurat în bugete semestriale, trimestriale și lunare);
- buget-proiect (prin care se fundamentează un proiect, o activitate anume, indiferent de cerințele perioadei de timp, de exemplu, bugetul pentru investiții capitale);
- buget pe centre de responsabilitate (pe secții, departamente etc.);
- buget director (cel parțial, care se referă la un anumit tip de activitate, de exemplu, într-un spital – bugetul investițiilor, cel administrativ, al serviciilor de laborator etc.);
- buget fix și buget flexibil (ce reflectă sau nu influența cheltuielilor fixe și variabile asupra activității, deci asupra rezultatelor).

În domeniul sanitar, bugetul global fix a constituit, mult timp, metoda de plată a tuturor unităților sanitare. Dezavantajele principale sînt:

- lipsa de flexibilitate între liniile bugetare;
- bugetarea istorică pe criterii de capacitate (număr de paturi, număr de personal, număr de internări pe an etc.) și nu de rezultate/performance;

- întârzierea tranșelor de bani;
- alocarea insuficientă și, de regulă, ineficientă în ultimii ani;
- lipsa unor instrumente și pîrghii de control al eficienței și eficacității alocării resurselor bugetare din partea finanțatorilor;
- lipsa motivării personalului medical din cauza remunerării prin salarii fixe, ce nu reflectă productivitatea muncii, și neactualizate.

Descentralizarea sectorului sanitar și trecerea la sistemul de asigurări nu înseamnă că unitățile sanitare din rețeaua publică nu vor utiliza bugetul ca instrument de prognozare, planificare și organizare a activității. Este necesar ca fiecare organizație să dezvolte metodologii de calculare a costurilor totale per serviciu, per secție, să încerce minimizarea cheltuielilor de funcționare, fără a afecta calitatea îngrijirilor și, în final, să-și planifice cheltuielile viitoare în funcție de veniturile pe care se așteaptă să le obțină. Altfel spus, chiar dacă sistemul serviciilor de sănătate este diferit de sectoarele comerciale, nu pot fi ignorate principiile eficienței.

În condițiile actualelor schimbări din sistemul sanitar, principalele surse de finanțare ale instituțiilor sanitare vor fi: statul prin programele sale și fondul de asigurări obligatorii de sănătate. Totodată, în condiții de autonomie instituțională, va trebui ca managerii unităților sanitare să acorde o deosebită atenție posibilităților de obținere a veniturilor proprii și de atragere a unor fonduri suplimentare pentru dezvoltarea activităților pe care le conduc. Un alt element important îl constituie, mai ales pentru spitalele mari, construirea bugetului pe secții; în acest mod, se poate observa clar consumul de resurse și capacitatea de obținere a veniturilor, raportate la volumul de activitate. Tot astfel se pot calcula indicatorii de eficiență și rentabilitate pe diferite tipuri de activități, pe secții, pe tipuri de servicii sau pe departamente. Se pune și problema corelării costurilor specifice și totale cu calitatea îngrijirilor de sănătate. În funcție de aceste corelații, se vor putea diferenția unitățile și se vor putea justifica cererile de rambursare ale spitalelor adresate caselor de asigurări. Principiul de bază al viitoarei rambursări va fi cel al rezultatelor (în activitate), și nu al capacității fizice, pe baze istorice, ca pînă acum.

Elaborarea bugetului poate fi realizată în câteva etape:

1. În funcție de *limitele de timp*. De obicei, se întocmește pe un an, în unele cazuri acest termen poate fi micșorat sau mărit. Dacă acest buget este întocmit pe o perioadă de mai mulți ani, se recomandă a-l diviza pe părți.

2. *Veniturile posibile*. Se recomandă de a nu supraaprecia posibilitățile de generare și obținere a veniturilor, ca să nu se formeze un deficit de buget. Toate sursele financiare posibile trebuie incluse la acest compartiment. Se acordă o atenție deosebită aprecierii veniturilor nemateriale, care pot veni din partea unor organizații (munca de voluntariat, consultanță).

3. *Cheltuielile posibile*. Se calculează cheltuielile maxime. Indiferent de metodologia folosită, se distinge structurarea bugetului de cheltuieli în:

- Cheltuieli de personal
- Cheltuieli materiale și servicii
- Cheltuieli pentru investiții.

Formarea bugetului. Prin planificarea veniturilor și cheltuielilor se formează bugetul real. Este important ca cifra cheltuielilor să nu depășească cifra veniturilor.

Determinarea necesităților. Se evaluează necesitatea de bani lichizi. Aceasta înseamnă calcularea tuturor surselor de venit cu determinarea perioadelor sau duratelor acestor încasări și compararea lor cu cheltuielile prognozate după aceleași criterii. Gestionarea mijloacelor se face astfel încât achitățile să fie efectuate la timp.

19.7. Mecanismul determinării mărimii cheltuielilor (costul serviciilor) în instituțiile de asistență medicală primară

Ținem să menționăm următoarele cu referire la mecanismul determinării mărimii cheltuielilor în instituțiile de asistență medicală primară (AMP).

1. O atenție deosebită trebuie acordată determinării costului medicamentelor și a timpului consumat de personal, deoarece acestea sînt baza cheltuielilor instituției medicale și ele constituie componentele cu cea mai mare pondere în totalul de cheltuieli. Cheltuielile capitale (cheltuieli pentru deservirea clădirilor, transportului, utilajului) uneori pot fi excluse din analiză. Dar, în multe cazuri, bugetul pentru instituțiile din sistemul AMP prevede examinarea acestor cheltuieli și includerea lor în calcule.

2. Sursele principale de informare sînt: secțiile de planificare, contabilitatea, administrația, managerii medicali, secțiile statistice, registrele medicale. De exemplu, cheltuielile pentru cadre le găsim în contabilitate, aici pot fi găsite și prețurile la medicamente; secțiile de planificare se ocupă de numărul și categoria personalului, cantitatea medicamentelor.

3. Principiul de bază în alegerea modelului: în primul rînd, se pune accentul pe un raion: pentru compararea utilizării adecvate a resurselor este rațional de a include și instituțiile medicale nestatale. Numărul instituțiilor medicale va fi mai redus și ele vor fi tipice pentru republică.

4. Tehnica acumulării informației. Se propune de a utiliza chestionarul. Forma depinde de recomandările managerului instituției. Pot fi de asemenea folosite orice tabele pentru selectarea informației.

Determinarea caracterului cheltuielilor și costul resurselor folosite

Anterior s-a atras atenția asupra dependenței cheltuielilor de volumul producției, în special, în funcție de schimbarea volumului. Această dependență se numește *regimul cheltuielilor*. În ansamblul costurilor fixe (de exemplu, plata pe arendă, salariul lucrătorilor medicali în instituțiile medicale de stat) și variabile (cheltuieli pe medicamente) se evidențiază și cheltuieli relativ variabile (de exemplu, plata pentru telefon se poate face din suma lunară + cheltuielile adăugătoare pentru convorbirile interurbane); aceste costuri sînt mixte.

E necesar de a utiliza și alte tipologii de cheltuieli, ținînd cont de zicala: „*Cost diferit pentru scopuri diferite*”. Aceasta ar însemna că există o multitudine de căi pentru calcularea costului în funcție de scop, cînd el va fi folosit ca mijloc de luare a deciziilor. Să examinăm următoarele noțiuni legate de cost:

1. Costul mediu pentru tratarea unui pacient este egal cu costul total raportat la numărul total de pacienți. Deseori acest cost este menționat ca un cost *deplin* și include toate cheltuielile de regie și, bineînțeles, cheltuielile referitoare nemijlocit la pacient.

2. Cheltuielile directe pentru un pacient sînt doar cele legate direct și nemijlocit de serviciile acordate pacientului. Ele nu includ cheltuielile de regie. Aceste cheltuieli deseori sînt reprezentate ca niște *cheltuieli directe* și reprezintă o sursă de informație pentru managerii medicali și adjuncții secțiilor instituției medicale care pot influența aceste cheltuieli. Desigur, în funcție de interes, vor fi folosite diferite abordări în evaluarea costurilor. De exemplu, persoanele responsabile pentru luarea deciziilor în instituția medicală (conducătorii de secție, managerii medicali) vor să cunoască în primul rînd acele cheltuieli pe care ei le pot controla. Acestea sînt cheltuieli directe la primul pacient (fără cheltuieli de regie). Persoanele responsabile de luarea deciziilor la macronivel (raion, municipiu, ramura în ansamblu) au nevoie de un tablou mai amplu al cheltuielilor. De aceea, în calitate de indice ei vor alege costul mediu pentru un pacient.

Tipurile de cheltuieli pot fi următoarele:

- directe;
- indirecte (secundare) sau cheltuieli de regie;
- medii;
- fixe;
- variabile;
- coordonate;
- la moment.

Așadar, pentru diverse decizii administrative sînt necesare diferite abordări în evaluarea costurilor. Ne vom opri asupra celor mai importante.

1. *Cheltuieli directe* sînt cele care se referă nemijlocit și sînt legate de obiectul costului. De exemplu, pentru vizitele de ambulatoriu cheltuielile directe pot fi: cheltuielile pentru achitarea muncii și de aprovizionare (salariul ce se referă la timpul vizitei, medicamente și instrumente).

Cheltuielile directe pentru vizitele obligatorii = cheltuielile directe de muncă vie + cheltuielile directe materiale.

2. *Cheltuieli indirecte* sînt acelea care nu participă nemijlocit în activitatea curativă, de exemplu: electricitatea pentru iluminare, amortizarea utilajului din secție, cheltuielile de contabilitate și cele administrative ale policlinicii, cheltuielile pentru arenda încăperii. Clasificarea cheltuielilor indirecte ale utilajului (instrumentarului medical) este reprezentată în felul următor:

a) cheltuielile indirecte ale secției;

b) cheltuielile indirecte ale instituției (cheltuieli de energie).

La punctul (a) se referă timpul administrativ al managerului secției, conturile comunale ale secției, amortizarea utilajului secției, care nu este legat nemijlocit de proceduri. De punctul (b) țin cheltuielile de timp ale conducerii superioare și ale administrației, cheltuielile de contabilitate ale instituției, de întreținere și reparație curentă și capitală etc. Cheltuielile indirecte de obicei sînt cheltuieli de regie sau cheltuieli legate de aprovizionare, care trebuie să fie distribuite asupra obiectului costului. Pentru distribuirea cheltuielilor indirecte propunem utilizarea metodei mărimilor medii. În calitate de ilustrare a regimului cheltuielilor și de distribuire pe centre de evaluare a costului putem folosi următoarele exemple.

Determinarea valorii cheltuielilor

Metodologia valorii folosește termenul *Centrul determinării valorii (cheltuielilor) (CDV)*. De exemplu, pentru sistemul AMP acestea sînt următoarele:

- servicii (consultații, diagnostic, vaccinare);
- proceduri;
- zile-pacienți;
- metoda de activitate;
- metoda de tratament;
- analize de laborator;
- vizita pacientului.

Abordarea determinării valorii serviciilor este cea a ingredientilor (părților componente).

Unitatea optimă de ieșire este costul contractului cu pacientul.

Centrul determinării valorii

<i>Genul cheltuielilor</i>	<i>Directe variabile</i>	<i>Indirecte variabile</i>	<i>Fixe</i>
Conducere, control, manageri, administrație, contabili, statisticieni	0%	0%	100%
Specialiști medicali: medici, surori medicale, personal auxiliar	80%	10%	10%
Secretari, statisticieni	0%	0%	100%
Aprovizionare medicală	90%	10%	0%
Uzarea utilajului, amortizarea	0%	0%	100%
Cheltuieli pentru achitarea salariilor	80%	0%	20%
Cheltuieli comunale	0%	100%	0%
Deplasări	0%	100%	0%

Aici sînt necesare următoarele explicații:

1. Deoarece managerul este ajutorul direct al pacientului, timpul lui se prezintă sub formă de cost fix. Majoritatea managerilor cheltuie timpul lor de dirijare, care include controlul asupra îndeplinirii indicațiilor și a deciziilor lor, pregătirea, deprinderile organizatorice ale managerilor, care folosesc timpul lor pentru acordarea ajutorului direct pacientului. Proporția acestor cheltuieli poate fi determinată ca indice cantitativ (deoarece fără pacienți ei n-ar putea cheltui timpul pentru acest mod de activitate) și direct (deoarece timpul este utilizat nemijlocit în acordarea ajutorului pacienților).

În multe țări, salariul tuturor lucrătorilor din această sferă, care include salariul asistenților medicali, personalului auxiliar, este fix. Cu toate că clasificarea oricăror cheltuieli de muncă, fixe sau variabile, este compromisă într-o oarecare măsură, ea este totuși necesară. Avînd o astfel de clasificare, economistul sau managerul poate să transfere personalul, pentru a optimiza distribuirea resurselor de muncă; poate determina mai bine scopul activităților; găsește punctul adecvat, adică determină nivelul unde se micșorează numărul personalului medical cu o influență mai mică asupra acordării ajutorului medical pacienților.

2. Medicii, asistentele medicale, personalul auxiliar, de obicei, sînt implicați direct în acordarea asistenței pacienților. În acest caz timpul lor total îl putem considera ca fiind cheltuieli directe variabile. Însă există și timpul indirect, care include timpul participării la adunări, la cursurile de perfecționare, la conferințe sau programe de instruire. Acest timp nu se referă direct la asistența pacientului și de aceea formează cheltuieli indirecte. În afară de aceasta,

apare necesitatea de a atrage un număr minimal de personal, indiferent de existența pacienților în general. De exemplu, pentru servicii în chirurgia de urgență, în punctul traumatologic, în asistența medicală de urgență este necesară activitatea permanentă a unui număr minim de personal. Pentru instituțiile medicale din medicina primară de asemenea este necesară existența acestui nivel minim. De aceea există o anumită rată de cheltuieli fixe. Unii cercetători sînt de părere că în ansamblu toate cheltuielile de muncă ale personalului din medicina primară pot fi considerate fixe, deoarece ele oglindesc salariul permanent garantat colaboratorilor medicali, indiferent de numărul pacienților. Aceasta se referă îndeosebi la instituțiile medicale de stat. Mai echitabil va fi următorul tablou: cheltuielile fixe – 50% (nivelul garantat al plății muncii), cheltuielile directe variabile – 40% (pentru volumul de lucru supranormă în urma creșterii numărului de pacienți), cheltuielile indirecte variabile (adunările, studiile etc.) – 10%.

3. Deoarece aprovizionarea medicală reprezintă asigurarea cu medicamente, materiale de pansament etc., aceste cheltuieli pot fi numite în raport de 100% variabile directe, deoarece ele în mod direct sînt legate de acordarea asistenței medicale pacientului; variabile – deoarece mărimea lor depinde de numărul pacienților tratați. E necesar de a ține cont de unele componente ale aprovizionării – de exemplu, soluția dezinfectantă folosită pentru curățarea teritoriului, pentru dezinfectarea mîinilor – care pot fi numite variabile indirecte.

4. De regulă, în calitate de costuri fixe se examinează cheltuielile de uzură a utilajului medical. Ele nu depind de schimbarea volumului serviciilor acordate pacienților. E necesar să se facă distincție între cheltuielile de uzură și cheltuielile la cumpărarea noilor utilaje, instrumente medicale. De obicei, în instituțiile medicale cheltuielile de uzură a utilajului nu sînt evidențiate și nici calculate, de aceea economistul sau managerul trebuie să se hotărască: să atribuie cheltuielile pentru utilaj la secție sau să le includă în costul obiectului.

5. Cheltuielile de plată a muncii lucrătorilor, la fel ca și salariul, pot fi considerate în volum de 80% variabile directe, deoarece, în primul rînd, sînt în mod direct legate de pacient, iar în al doilea rînd, depind de numărul de pacienți. 20% le considerăm fixe, fiindcă în volumul acestor achitări există și componente constante, ce nu depind de volumul serviciilor acordate. În concluzie: deoarece achitățile cu lucrători medicali depind de nivelul salariului, ele trebuie să fie incluse în alte cheltuieli de muncă.

Din motivul că nu este posibil de determinat cheltuielile de regie (ca și deplasările) pentru fiecare pacient, ele se consideră cheltuieli indirecte variabile.

CALITATEA SERVICIILOR MEDICALE. BAZELE TEORETICO-METODICE DE DETERMINARE A CALITĂȚII

- *Esența și conținutul calității serviciilor medicale*
- *Metodologia costurilor și utilizarea resurselor în ocrotirea sănătății*
- *Abordările metodice în aprecierea calității serviciilor medicale*
- *Metodologia implementării unui sistem de management al calității*
- *Evaluarea calității serviciilor medicale*
- *Cercetarea evaluativă*

20.1. Esența, conținutul și caracteristicile calității serviciilor medicale

Implementarea strategiei de dezvoltare continuă a calității serviciilor medicale constituie o componentă importantă a proceselor de renovare a sistemului de sănătate. Aplicarea în practică a asigurărilor obligatorii de asistență medicală produce schimbări esențiale în gestionarea instituțiilor medico-sanitare publice și private. În noile condiții de activitate, instituțiile medicale sînt motivate să-și organizeze structuri de gestionare a calității, de prevenire a riscurilor medicale și de ajustare a practicilor curente la standardele medicinei bazate pe dovezi.

Administrarea unei instituții medicale nu este eficientă dacă este lăsată exclusiv în seama conducătorului. Cel mai bun conducător din lume nu poate compensa toate deficiențele pe care le înregistrează serviciile medicale. Pacientul care nu reușește să înțeleagă instrucțiunile lucrătorului medical, care nu izbuțește să ia legătura cu persoana potrivită din cadrul instituției medicale sau care este impus să achite o factură inexactă își va forma o impresie negativă despre această instituție.

Astăzi, tot mai mulți conducători consideră că principalul lor obiectiv constă în îmbunătățirea calității serviciilor prestate. Aceasta se întîmplă din motivul că majoritatea consumatorilor de servicii medicale nu mai acceptă îngrijiri de calitate joasă sau medie. Pentru o instituție medicală care dorește să se mențină pe piață, nemaivorbind de rentabilitate, singura soluție este adoptarea managementului calității totale. Calitatea este cea mai bună metodă de a menține fidelitatea cetățenilor față de sistemul de sănătate, cea mai eficace

apărare împotriva concurenței, care există deja între instituțiile medicale, și singura cale de dezvoltare și obținere a profiturilor.

Efectuarea reformei în sfera ocrotirii sănătății rezolvă multiple probleme importante, principala fiind legată de echilibrul dintre componentele eficienței medicale în această sferă.

Studiind metodologia costului și resurselor în ocrotirea sănătății, oricare cercetător se va confrunta, inevitabil, cu problemele calității serviciilor medicale. În perioada actuală apare necesitatea stringentă de a sublinia importanța calității. Aceasta va permite a înțelege relațiile reciproce dintre calitatea serviciilor medicale și diferite elemente ale metodologiei, cum ar fi: costul, eficiența, caracterul adecvat, finanțarea. Categoriile enumerate predomină și în cazul formării sistemului asistenței medicale primare (AMP).

Care este conținutul noțiunii *calitatea serviciilor medicale*, în ce constă esența ei? Orice categorie social-economică apare în baza intereselor și cerințelor societății umane și a satisfacerii lor. Reforma sistemului ocrotirii sănătății scoate la iveală contradicția dintre cel puțin trei grupuri de interese de bază cu niveluri sociologice diferite. Pacienții sînt interesați ca serviciile să fie acordate cît mai operativ, să fie mai ieftine și de o calitate mai bună; personalul medical este interesat în autoconfirmare materială și morală (salariu, condiții de lucru, perspectiva creșterii respectabilității instituției medicale); structurile administrative de conducere ale sectorului medical – de altfel, cele mai inerte – sînt interesate cel mai mult de mersul liniștit al proceselor de reformare și de respectarea elementelor gestiunii financiare existente, a organizării reglementării. Care este modalitatea de a îmbina aceste interese atît de contradictorii? Rezolvarea problemei date este importantă, deoarece echilibrul din această sferă înseamnă soluționarea multor probleme social-economice și medicale. După părerea noastră, un atare punct de echilibru și consens există. Acesta constă în ridicarea calității serviciilor medicale.

Reforma sistemului de ocrotire a sănătății dă o nouă interpretare multor definiții cunoscute în sfera relațiilor social-economice în general, economice și manageriale, în particular. În acest context, **calitatea serviciilor medicale** este determinată ca îngrijire optimă a pacientului, bazată pe folosirea protocoalelor-standard de tratament (necesară, dar ca o condiție a calității încă insuficiente), a serviciilor posibile, suplimentare, individuale în sistemul relațiilor reciproce interpersonale, constructive medic-pacient. Recomandăm această definiție ca fiind mai deplină și mai concretă, deși nu negăm importanța altor interpretări.

Cara Henson și Lusien Gilson (1997) propun următoarea definiție: „*Serviciul de o calitate înaltă în sfera ocrotirii sănătății este acela care reprezintă îngrijirea efectivă ce răspunde cerințelor tuturor, aflîndu-se la baza echității,*

umanității și eficienței”. În opinia noastră, deși definiția este destul de multi-laterală, totuși ea nu e suficient de concretă și necesită adaptarea la scopul acumulării și analizei informațiilor.

În domeniul *sănătății*, prin calitate se înțelege, de asemenea, efectuarea corespunzătoare a intervențiilor lipsite de riscuri, pe care societatea poate să le acopere din punctul de vedere al costurilor, care au capacitatea de a satisface nevoile și așteptările rezonabile ale pacientului și de a produce un impact favorabil asupra morbidității, invalidității și mortalității populației. Calitatea înseamnă să faci lucrul potrivit în modul potrivit și în timpul potrivit.

Într-o societate care devine tot mai informată, așteptările pacienților se formează prin aprecierea tehnologiilor aplicate în diverse instituții medicale, prin compararea calității comunicării, a condițiilor hoteliere puse la dispoziție și a susținerii psihologice a bolnavilor.

În diverse țări, multe instituții medicale au creat în structura lor postul de vicedirector pentru problemele de calitate, responsabil de introducerea și extinderea unui sistem de *management al calității totale* (MCT). Acest lucru implică înțelegerea următoarelor principii legate de îmbunătățirea calității:

1. Calitatea nu se limitează doar la serviciile medicale, ci trebuie să se regăsească în orice activitate a instituției medico-sanitare.
2. Calitatea necesită implicarea conștientă a tuturor angajaților din instituție.
3. Calitatea trebuie să fie percepută de pacienți: este necesar ca instituția medicală să țină cont de nevoile consumatorului în activitățile de proiectare, producere și prestare a serviciilor medicale calitative.
4. Calitatea presupune colaborare cu parteneri de calitate (instituții medicale performante, furnizori de echipamente, medicamente, alimente calitative etc.).
5. Calitatea poate fi întotdeauna îmbunătățită (se obține cel mai ușor prin raportarea performanțelor proprii la cele ale celor mai puternici concurenți sau parteneri).
6. Calitatea nu costă nimic în plus, ci presupune să faci lucrurile bine din prima oară.
7. Calitatea este un element necesar, dar el se poate dovedi insuficient, mai ales în situația când concurenții sau partenerii acționează în aceeași direcție.

În linii generale, managementul calității totale în cadrul sistemului de sănătate sau al unei instituții medicale include trei componente majore (*figura 20.1*):

1. Managementul politicii.
2. Crearea echipelor de gestionare a calității.
3. Asigurarea calității în activitatea cotidiană.

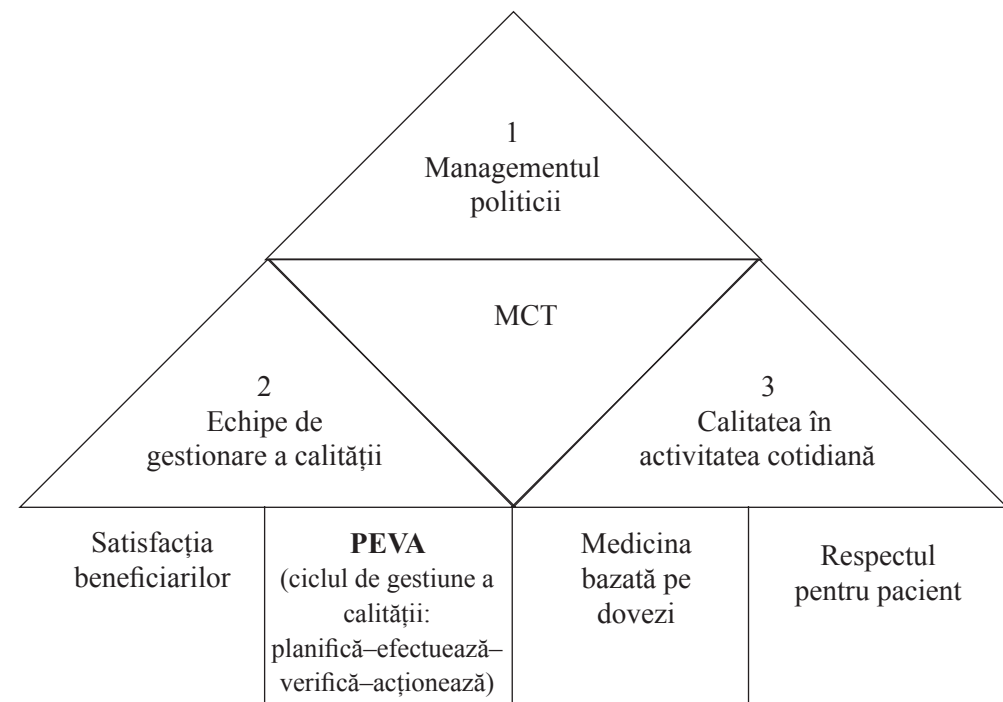


Fig. 20.1. Componentele și principiile fundamentale ale managementului calității totale în sistemul sănătății

Managementul politicii presupune elaborarea concepției, strategiei și programelor de gestionare a calității serviciilor medicale. Biroul Regional pentru Europa al OMS, în Raportul privind situația ocrotirii sănătății în Europa, la compartimentul *Calitate* a recomandat țărilor-membre să-și precizeze și să-și selecteze sortimentul de parametri care vor sta la baza planificării programelor de calitate și care să răspundă priorităților naționale, ținându-se cont de situația socială, economică și culturală. Cel mai important lucru în această direcție de activitate constă în aplicarea intervențiilor bazate pe dovezi, crearea condițiilor de asigurare a echității, a siguranței actului medical, precum și garantarea dreptului de alegere pentru beneficiar. Dezvoltarea conceptului de calitate în sistemul de sănătate reprezintă un proces de durată și care poate fi implementat pe etape. El necesită o revizuire temeinică a stereotipului deja format privind calitatea. Cea mai complicată sarcină este integrarea într-o strategie unică a intereselor medicilor instituțiilor medico-sanitare, organelor publice, pacienților și contribuabililor care, de altfel, au viziuni proprii asupra calității serviciilor de sănătate. Altă sarcină deosebit de complicată este elaborarea indicatorilor de măsurare și monitorizare a calității, în vederea furnizării unor informații autentice pentru luarea deciziilor politice.

În scopul armonizării actelor normative naționale și extinderii cooperării internaționale, Biroul Regional pentru Europa al OMS recomandă noilor state independente să-și proiecteze politicile de calitate în conformitate cu modelele propuse de Fondul European de Gestuire a Calității (EFQM), Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO), Asociația Europeană pentru Acreditare în Sănătate (AEPHA), Societatea Europeană pentru Calitatea Serviciilor Medicale AEPHQ și alte organizații de specialitate.

Crearea echipelor de gestionare a calității devine un imperativ al timpului. Asigurarea calității este un proces sistematic, orientat spre îmbunătățirea continuă a performanțelor.

Echipele de calitate din instituțiile medicale trebuie:

- să selecteze domeniile prioritare de activitate;
- să elaboreze indicatorii de performanță;
- să informeze personalul cum să identifice și să analizeze cauzele primare ale problemelor;
- să elaboreze contramăsuri și să implementeze planuri de ameliorare a calității.

Calitatea în activitatea cotidiană a instituțiilor medicale trebuie să fie susținută prin relația complementară dintre procesele interne de asigurare a calității serviciilor medicale și acreditarea prestatorilor. Procesul de acreditare motivează instituțiile medicale de a întruni cerințele de acreditare specificate doar între evenimentele de acreditare. Din aceste motive, acreditarea trebuie să fie suplimentată de sisteme de asigurare a calității în așa fel ca să se asigure atât concordanța cu standardele în timpul evenimentelor de acreditare, cât și activitățile de ameliorare a calității între evenimentele de acreditare.

Managementul total al calității include realizarea următoarelor principii fundamentale:

1. Satisfacerea beneficiarilor;
2. Respectarea ciclului de gestionare a calității *PEVA* (*planifică–efectuează–verifică–acționează*);
3. Medicina bazată pe dovezi;
4. Respectul pentru pacient.

Satisfacerea beneficiarilor. Punctul de pornire pentru asigurarea calității în instituțiile medicale constă în identificarea beneficiarilor și a așteptărilor acestora (pacienți, medici, organe publice, distribuitori de medicamente și aparataje medicale, furnizori de agenți termici etc.). O instituție medicală inteligentă trebuie să ofere un nivel ridicat de satisfacție în primul rînd angajaților săi, motivîndu-i să-și perfecționeze cunoștințele și să caute soluții noi pentru rezolvarea problemelor instituției. Ca rezultat vor apare servicii medicale calitative care vor contribui la satisfacerea pacienților.

Respectarea ciclului PEVA de gestionare a calității oferă echipelor multiprofesionale, responsabile de gestionarea calității serviciilor medicale, instrumentele necesare pentru stabilirea nevoilor consumatorilor și a motivului de îmbunătățire a calității (identificarea problemelor), planificarea și implementarea măsurilor de soluționare a problemelor, verificarea rezultatelor și îmbunătățirea proceselor din instituțiile medicale.

Medicina bazată pe dovezi reprezintă utilizarea explicită, judicioasă, atentă a celor mai bune dovezi curente în luarea deciziilor privind îngrijirea individuală a pacientului.

Medicina bazată pe dovezi urmează patru etape:

1. Formularea unei întrebări clare referitoare la o problemă a pacientului;
2. Căutarea informațiilor relevante în literatura de specialitate;
3. Evaluarea critică a dovezilor găsite din punctul de vedere al validității și utilității;
4. Implementarea aspectelor utile găsite în practica clinică.

În acest scop urmează să fie utilizate, în primul rând, bazele de date medicale internaționale: Medline, Biblioteca *Cochrane*, pagini Web ale societăților profesionale de calitate etc.

În scopul aplicării în practică a recomandărilor Organizației Internaționale pentru Standardizare (ISO 9000) și ale Comitetului de Miniștri al Consiliului Europei (Recomandarea nr. 13 din 10.10.2001), este nevoie ca Ministerul Sănătății să desemneze o organizație publică sau să creeze o nouă structură de stat care va organiza procesul de gestionare a calității serviciilor medicale și va coordona la nivel național activitățile de elaborare și implementare a *Ghidurilor clinice bazate pe dovezi*. Este important ca organizația să dispună deja de experiență în domeniu, să fie finanțată din surse bugetare sau ale Companiei Naționale de Asigurări în Medicină și să fie dotată cu rețele computerizate, inclusiv pagină Web, pentru a avea acces la bazele de date medicale internaționale.

Organizația trebuie să-și stabilească foarte clar obiectivele în concordanță cu prioritățile din sectorul de sănătate. În conformitate cu acestea vor fi stabilite domeniile (screening, prevenție, diagnosticare, tratament) și noziologiile de boală pentru care vor fi elaborate ghiduri clinice atât pentru spitale, cât și în medicina primară, medicina preventivă, medicina terțiară. Ghidurile pot fi create și la cererea Consiliului Național de Evaluare și Acreditare, care ulterior va urmări aplicarea lor în practică.

Organizația responsabilă, de comun acord cu Ministerul Sănătății, trebuie să formeze grupuri de lucru pentru elaborarea ghidurilor clinice. Aceste grupuri inițial trebuie să fie instruite în domeniul metodelor de colectare a

informațiilor medicale bazate pe dovezi, al analizei informațiilor și formulării recomandărilor care vor fi incluse în ghiduri. În grupurile de lucru (de obicei, 8-12 membri), pe lângă medici, trebuie să activeze în mod obligatoriu și angajați ai Companiei de Asigurări, psihologi, economiști, farmaciști, specialiști în sănătate publică și, de asemenea, pacienți. Pentru elaborarea unui ghid clinic este nevoie de o perioadă de 6-8 luni. Trebuie stabilită ordinea de aprobare a acestora, deoarece în multe țări din Europa Centrală și de Est sînt preluate ghiduri elaborate în țările occidentale, care însă nu pot fi aplicate cu succes din cauza lipsei tehnologiilor și pregătirii corespunzătoare a specialiștilor.

După elaborarea și aprobarea ghidurilor clinice, ele trebuie să fie multiplicat și aduse pe masa medicului. De acest lucru trebuie să se ocupe organizația coordonatoare. Trebuie utilizate toate formele de elaborare a ghidurilor: pe suport de hîrtie, dischete, CD-Rom, pagină Web. Cel mai important lucru este să se organizeze instruirea utilizatorilor. Instruirea poate începe la cursurile de pregătire universitară și postuniversitară ale Universității de Stat de Medicină și Farmacie *N. Testemițanu* și în cadrul instituțiilor medicale prin traininguri de instruire continuă. Alte forme de instruire ar fi: editarea materialelor educaționale, organizarea conferințelor, auditul medical etc.

După aplicarea în practică a ghidurilor clinice, este necesară instituirea unui proces de monitorizare a eficienței. Pentru aceasta va fi nevoie de elaborat indicatorii de calitate care includ: indicatori de structură, indicatori de proces și indicatori de rezultat. Acești indicatori trebuie să fie utilizați și în cadrul acreditării instituțiilor medicale sau a specialităților clinice. În baza ghidurilor clinice pot fi create Protocoale de tratament și Standarde medico-economice, care vor avea trei dimensiuni: costuri maxime, optime și minime.

Respectarea drepturilor pacientului reprezintă un derivat fundamental al dreptului omului la viață și sănătate, care include drepturi sociale ce țin de accesibilitate, echitate și calitate în obținerea asistenței medicale. Există și dimensiunea individuală a drepturilor pacientului, care se referă la respectarea pacientului ca ființă umană, a demnității și integrității sale realizate în procesul de prestare a serviciilor medicale, precum și în legătură cu participarea lui în calitate de subiect uman în cercetările biomedicale.

Există două perspective de examinare a calității îngrijirii: una – tehnică și alta – a utilizatorului de servicii medicale (pacientului). Perspectiva tehnică caracterizează rezolvarea următoarelor probleme: cît de corect este stabilit diagnosticul și prescrierea curei de tratament, cum decurge tratamentul, asigurarea necesarului de utilaje și medicamente pentru cura de tratament, a condițiilor corespunzătoare, pregătirea sanitaro-profilactică și indicațiile necesare pacientului.

Perspectiva tehnică, de obicei, este de competența celui ce prestează servicii și este concentrată asupra problemei eficienței, productivității și accesibilității asistenței medicale.

Perspectiva utilizatorului sau a pacientului constă în aprecierea serviciului numai din partea acestuia. Impresia pacienților despre eficiență poate fi bazată pe experiența lor proprie „de ameliorare” după efectuarea curei de tratament sau pe baza experienței altor pacienți.

Totuși, majoritatea pacienților nu cunosc aspectele tehnice ale asistenței medicale, de exemplu, unii nu sînt în stare să determine dacă pastilele și dozele prescrise corespund cerințelor, normelor de tratament. Pacienții, de asemenea, sînt dispuși să aprecieze calitatea serviciului medical în baza relațiilor interpersonale medic–pacient.

Astfel, perspectiva utilizatorului este legată de rezolvarea următoarelor probleme: ameliorarea stării de sănătate, acceptabilitatea pentru pacient a diagnozei și curei de tratament; prețul pentru servicii; explicațiile medicului; primirea răspunsurilor satisfăcătoare la întrebările puse medicului etc.

Pacienții (utilizatorii) și prestatorii de servicii apreciază ocrotirea sănătății după parametri diferiți. Cu toate acestea, există o legătură reciprocă între aceste perspective: este vorba despre aspectele interpersonale sau contactul stabilit între pacient și medic. Dacă bolnavii au încredere în personalul medical, probabilitatea stabilirii diagnozei corecte și eficiența curei de tratament este mai mare. Tratamentul va fi complet dacă relațiile interpersonale vor fi mai bune și explicațiile medicului vor fi mai accesibile. Aceasta va conduce la o calitate tehnică mai înaltă. Între două perspective ale calității pot fi și contradicții. De exemplu, pacientul poate să prefere tratamentul prin pastile, deși medicul i-a prescris injecții. Dacă se va urma „perspectiva utilizatorului”, se va înregistra o calitate tehnică mai proastă și o înrăutățire a rezultatelor tratamentului.

În baza definiției calității și a celor două perspective analizate se pot evidenția două categorii complexe ale calității: *tehnologică* și *pacientică*. Prima categorie explică lucrul calitativ al personalului medical, care utilizează protocoalele-standard de tratament. Ea are un caracter predominant obiectiv, reflectă acțiunile personalului medical în procesul de utilizare a tehnologiei curative, se caracterizează prin categoriile eficienței tehnologice de tratament. În cazul diagnozei corecte, al prescrierii adecvate a tratamentului, al efectuării corecte a procedurilor medicale de către un personal medical calificat se asigură o calitate tehnologică înaltă. În procesul realizării acestei componente a calității îngrijirii are importanță lucrul sanitaro-profilactic, măsurile de reabilitare etc., iar în condițiile formării și dezvoltării AMP, acestea au importanță în special pentru instituțiile medicilor de familie.

Componenta tehnologică este de competența personalului care prestează servicii medicale. Funcțiile de bază ale acesteia sînt: eficiența social-economică și medicală, rentabilitatea și accesibilitatea serviciului.

Componenta pacientică reprezintă punctul de vedere al pacientului asupra serviciului prestat. Deoarece impresia pacienților despre serviciile medicale, despre calitatea lor, despre tehnologie și timpul apariției rezultatelor poartă un caracter subiectiv, componenta respectivă, de asemenea, în mare măsură este subiectivă.

Pentru a neutraliza aceste contradicții ale calității, este necesar de a găsi punctul de tangență al celor două perspective – tehnologică și a pacientului. După cum s-a spus, acestea sînt relațiile interpersonale medic–pacient, prezente atît în componenta tehnologică, cît și în cea pacientică a calității.

Aspectele interpersonale de interacțiune includ probleme ale relațiilor reciproce dintre medic și pacient, personalul clinic și pacient; contactul, stima, compasiunea. La aspectele distructive, care afectează relațiile medic–pacient, se referă: aprecierea incorectă sau nesatisfăcătoare a laturilor tehnologice ale tratamentului (componenta tehnologică a calității) de către pacient, aprecierea legată de explicațiile medicului privind boala sa, tratamentul rezultat, serviciile medicale acordate, starea sănătății pacientului etc.

De aceea este important a stabili calitatea relațiilor medic–pacient, deoarece anume aceste relații unesc componenta tehnologică cu cea pacientică într-un ansamblu unitar constructiv. În baza celor expuse, apare necesitatea efectuării unui sondaj sociologic al populației în sectorul AMP cu privire la accesibilitatea ajutorului medical, complexitatea pachetului de servicii, nivelul de satisfacere a pacienților, calitatea și deservirea în conformitate cu cerințele contemporane.

În contextul metodologiei costului, al folosirii resurselor minimizării cheltuielilor în ocrotirea sănătății și activității eficiente a instituțiilor medicale sînt importante ambele componente calitative. Componenta tehnologică e importantă pentru determinarea pachetului de bază al serviciilor, pentru aprecierea eficienței utilizării resurselor. La examinarea cererii serviciilor medicale, a frecventării instituției medicale și a variantelor de finanțare poate să domine componenta pacientică. Considerăm, totuși, că prioritatea o menține componenta tehnologică, importanța acesteia fiind considerabilă pentru cercetarea marketingului serviciilor medicale, a reclamei și variantelor de plată.

Pentru studierea problemei calității se folosește, de obicei, metoda de anchetare și interviu, adică un sistem de întrebări în cîteva blocuri:

1. Caracteristica social-igienică a pacienților;
2. Aprecierea ajutorului de ambulatoriu;

3. Aprecierea sănătății de către pacienți;
4. Evaluarea activității staționarului de către pacienți;
5. Aprecierea asistenței medicale;
6. Aprecierea relațiilor medic–pacient–personal medical în general.

Sondajele sociologice de acest tip depistează existența neajunsurilor și rezervelor posibile în ameliorarea calității și eficienței serviciilor medicale. Trăsătura comună este nemulțumirea pacienților de organizarea activității centrelor medicilor de familie (CMF), de activitatea nesatisfăcătoare a registraturii, de pierderea timpului în așteptarea medicului, ostilitatea personalului medical față de pacienți. Din aceste cauze, mai mult de o treime din pacienți practică autotratamentul.

Cercetările efectuate confirmă necesitatea funcționării instituțiilor medicale de alternativă, dezvoltarea instituțiilor medicilor de familie în sistemul AMP.

În opinia noastră, astfel de cerințe rămân insuficiente pentru a prezenta o caracteristică complexă a calității serviciului medical, deoarece nu e greu de observat că se caracterizează doar componenta pacientică a calității, iar aceasta, fiind în mare măsură subiectivă, rămîne în afara cercetării. Pentru a uni într-un întreg diferite componente ale calității, e necesar a examina metodologia costului, a cheltuielilor și a activității eficiente a instituțiilor medicale.

20.2. Calitatea serviciilor medicale în contextul metodologiei costurilor și utilizării resurselor în ocrotirea sănătății

Pentru a examina calitatea serviciilor medicale în acest context, este necesară descrierea instrumentelor care pot fi utilizate pentru metodologia în complex, incluzînd analiza cheltuielilor, folosirea resurselor, finanțarea, precum și calitatea propriu-zisă a serviciilor medicale (calitatea îngrijirii).

Calitatea îngrijirii este tocmai acel factor care ne ajută să explicăm deosebiri în activitatea instituțiilor medicale din punctul de vedere al cheltuielilor și al altor categorii economice, care caracterizează eficiența și sînt antrenate în metodologia costului.

Nu este însă atît de simplu a răspunde la întrebările de genul: există dependență între calitatea serviciului medical și scumpirea serviciilor de cea mai bună calitate? Ce influență va avea asupra finanțării sporirea calității serviciilor medicale? Care sînt posibilitățile de acordare a serviciilor medicale de calitate înaltă? Ce poate fi întreprins, din punctul de vedere al managementului medical, pentru îmbunătățirea situației?

Acumularea, selectarea și analiza informațiilor despre calitatea asistenței medicale este un proces complex și imposibil de realizat în termen scurt. Totuși, este posibilă analiza informației deja obținute vizînd alte aspecte (vezi capitolele precedente și tabelele eficienței și cheltuielilor în baza acestei analize), se poate întocmi cartela calității îngrijirii în sistemul general al metodologiei. În acest scop, trebuie urmărită legătura calității îngrijirii cu alte categorii economice.

De exemplu, să luăm corelația: calitatea – caracterul adecvat al resurselor necesare, pentru pachetul de bază al serviciilor (PBS). Deoarece metodologia costului și resurselor (examinată și propusă pentru aplicare la catedra *Economie, management și psihopedagogie* a Universității de Stat de Medicină și Farmacie N. Testemițanu, colectivul de economiști și medici sub conducerea doctorului habilitat în științe medicale, profesorului C. Ețco) propune evidențierea mijloacelor de bază sau a investițiilor de capital pentru PBS, inevitabil ne confruntăm cu problema stabilirii și aplicării standardelor optime ale nivelului de îngrijire pentru serviciile concrete din sistemul ocrotirii sănătății. De exemplu, dacă anumite tipuri de utilaje de diagnostic sînt necesare în staționar, nu putem confirma cu certitudine necesitatea acestora în policlinică. O situație contrară poate apărea în cazul unor tipuri de inventar medical reabilitativ, deoarece măsurile de reabilitare și de profilaxie sînt caracteristice în primul rînd serviciilor de ambulatoriu.

Cercetările arată că există o corelație între cost și calitate. Totul depinde de situație. În condițiile insuficienței resurselor, serviciile medicale pot fi de calitate proastă și la un preț mic, deoarece alocările nu sînt suficiente pentru realizarea îngrijirii adecvate, iar majorarea prețurilor poate fi oprită de concurența dintre instituțiile medicale dotate mai bine. De exemplu, cura redusă de tratament cu antibiotice se prescrie în scopul limitării cheltuielilor de medicamente, însă pacienții nu sînt tratați complet, boala este numai stopată și probabilitatea recidivării este mai mare.

Totodată, volumele mari de mijloace (alocări), prin urmare, și cheltuielile mari nu reclamă în mod automat o îngrijire mai bună. Cheltuielile mari pentru medicamente pot fi o consecință a tratamentului tehnologic nerațional (de exemplu, se prescriu prea multe ingrediente), fapt ce se poate răsfrînge asupra calității acestuia. Aici poate fi și o cauză de comportare psihologică: pacientul nu va respecta graficul de tratament și, probabil, îl va întrerupe înainte de vindecare. Rezultatul va fi scăderea calității serviciilor, cu prețuri și cheltuieli mari, reducerea eficienței manifestărilor ei (medicale și social-economice).

Prezintă interes cercetarea costurilor fixe (CF). De cele mai multe ori instituțiile medicale își asumă cheltuielile de regie sau alte cheltuieli pasive,

deoarece nu participă direct în procesul de tratament. După cum se știe, aceste cheltuieli sînt relativ constante la modificările din instituțiile medicale (adică volumul serviciilor sau numărul de pacienți variază în funcție de perioadă). Cota acestor cheltuieli se va reduce pe măsura creșterii numărului vizitelor la medic, adică ponderea lor în cheltuieli (costul total) se va micșora.

Frecvența vizitelor, inerent, este legată direct de nivelul calității serviciilor medicale, deci, putem spune că acționează o legitate firească: cu cît este mai înalt nivelul calității serviciilor, cu atît este mai mică partea cheltuielilor fixe în ansamblul cheltuielilor pasive. Urmează să tindem spre respectarea acestei „legități”, deoarece în ocrotirea sănătății naționale pînă acum predomina tendința negativă: corelația dintre fondurile active și cele pasive este de aproximativ 30×70 , pe cînd în țările dezvoltate situația este inversă: 70×30 .

Analiza corelațiilor dintre calitate și cost (cheltuieli) demonstrează existența relațiilor de reciprocitate dintre calitate și eficiență. După cum se știe, conform definiției generale, eficiența reprezintă raportul dintre rezultat și cheltuieli.

Supranormativele, adică cheltuielile neraționale ale resurselor pot să diminueze calitatea, deci și rezultatul final al activității medicale. De aceea, considerăm că este necesar a compara costurile (cheltuielile) medii pe instituții sau subdiviziuni (sectoare de lucru), presupunînd anticipat o calitate echivalentă a serviciilor în aceste instituții. Atunci se poate concluziona cu încredere că deosebirea dintre cheltuieli și costuri are la bază diferența dintre eficiența utilizării resurselor. În cazul cheltuielilor echivalente, invers, putem trage concluzia despre cea mai înaltă eficiență datorată calității înalte a serviciului. Problemele corelației eficiență–calitate demonstrează inevitabil importanța standardelor în medicină, a aplicării protocoalelor-standard de tratament și tehnologie, utilizate și verificate în practică.

Totodată, în ocrotirea sănătății există legături reciproce între calitate și finanțe. În cazul finanțării insuficiente se caută căi alternative de rezolvare a problemelor. Una dintre ele constă în optimizarea pachetului de servicii, coordonarea lui cu resursele de care se dispune în cazul finanțării nivelului necesar al sănătății. Aici calitatea apare ca un indice al finanțării eficiente a serviciilor. Adică, în cazul finanțării minimale se aplică metoda costului alternativ, principalul indicator al căruia va fi calitatea.

La utilizarea surselor de finanțare suplimentare (asigurare, servicii cu plată etc.) calitatea, de asemenea, este primordială, ea determină capacitatea pacientului de a plăti pentru servicii.

Cu alte cuvinte, sensul relațiilor reciproce calitate–finanțare constă în aceea că sistemul de finanțare trebuie să fie legat de un anumit nivel al calității (standardul). Dacă societatea în mod real va introduce în practică me-

canismul finanțării publice și va legaliza institutul serviciilor contra plată, calitatea acestora va trebui ridicată pînă la nivelul standardului. Utilizînd teoria pieței, aceasta înseamnă crearea segmentului de cerere a serviciului. Ca urmare, după dezvoltarea acestui mecanism funcționează regulile concurenței. La cercetarea calității e necesar să se folosească principiul Pareto, aplicat de doctorul Juran pentru studiul problemelor medico-sociale: 80×20 . În multe cazuri, majoritatea problemelor (80%) sînt rezultatul unui număr nu prea mare de cauze (20%), iar restul – 20% de probleme – sînt rezultatul a 80% pricini. Deși puține ca număr, acestea sînt cele mai considerabile. În ce privește calitatea serviciilor medicale, cauzele esențiale ale nivelului scăzut (20%), conform cercetărilor noastre, sînt următoarele:

1. Necorespunderea resurselor în instituțiile medicale cu necesitățile de cantitate și calitate;
2. Calificarea insuficientă a personalului; nivelul scăzut al responsabilității și activitatea neconștiincioasă a acestuia;
3. Motivarea joasă a lucrului personalului medical;
4. Lipsa practicii protocoalelor-standard de tratament;
5. Mecanismul neeficient de finanțare.

Studiind componentele tehnologică și pacientică ale calității, s-a ajuns la concluzia că e rezonabil de examinat indicatorii calității sub forma unui sistem complex unitar:

1. Indicatorii clinici (medicali) ai calității lucrului instituției medicale.
2. Indicatorii clinici-sociali.
3. Indicatorii economici-clinici.

Acest sistem este în concordanță cu sistemul indicatorilor calitativi, puși la temelie metodologiei plății muncii medicilor de familie în sistemul asistenței medicale, elaborate la catedra *Economie, management și psihopedagogie* de la USMF N. Testemițanu. Metodologia dată pune la baza majorării salariului următorii indici:

1. Nivelul mortalității infantile;
2. Nivelul mortalității materne;
3. Nivelul morbidității de boli contagioase;
4. Nivelul morbidității generale a populației;
5. Nivelul morbidității cardiovasculare;
6. Nivelul de însănătoșire deplină și îmbunătățire a stării sănătății;
7. Rata imunizării;
8. Aprecierea subiectivă și obiectivă a serviciilor, gradul de divergențe;
9. Tratamentul corespunzător protocoalelor-standard;
10. Nivelul confortabilității în instituțiile medicale;

11. Nivelul general al culturii deservirii;
12. Respectarea normelor sanitare în instituțiile medicale;
13. Nivelul de utilizare a secției de profilaxie și a utilajului;
14. Nivelul folosirii secției de reabilitare;
15. Numărul adresărilor repetate la medic.

După cum vedem, printre numeroșii indici ai calității se pot evidenția trei grupe de bază:

I. *Indicii clinici*, ce țin cont de diverse niveluri medicale: rata morbidității, imunizării etc. (vezi primii șapte indici).

II. *Indicii sociali și clinici*, ce caracterizează nivelul confortabilității în instituțiile medicale, cultura generală de deservire, satisfacția pacienților de serviciile medicale.

III. *Indicii economici și clinici*, care reflectă gradul corespunderii tehnologice cu protocoalele-standard de tratament, folosirea adecvată și rațională a resurselor, caracteristicile de preț și de cost ale serviciilor.

Principalul sistem al indicilor calității reflectă clar îmbinarea celor două componente de bază: tehnologică (grupele întâi și a III-a ale indicilor) și pacientică (grupa a II-a).

Actualmente, în fața savanților stă problema elaborării medico-economice a unui sistem complex de indicatori ai calității. Un astfel de sistem ar putea fi folosit constant în calitate de condiție suficientă și necesară, vorbind în limbaj matematic, pentru aplicarea în viitor a anumitor volume de finanțare și pentru argumentarea unui anumit nivel al cheltuielilor.

20.3. Abordările metodice în aprecierea calității serviciilor medicale: structura, procesul, rezultatul

Literatura studiată demonstrează că abordările calității serviciilor medicale, propuse de majoritatea autorilor, includ delimitarea a trei măsuri de îngrijire: structurală, procesuală și rezultativă. Anume aceste trei măsuri ne permit să alegem cele mai potrivite metode de evaluare a calității. Esența cercetărilor cu privire la aprecierea calității de pe aceste trei poziții constă în aceea că noțiunea *calitate bună* nu are un sens univoc – dacă e acceptabilă din punctul de vedere al structurii, poate fi insuficientă din punctul de vedere al rezultatului sau procesului. Dacă rezultatul este bun, structura poate fi nesatisfăcătoare (adică cheltuielile pot fi foarte mari), însă această situație este nerentabilă și inadmisibilă chiar în cazul unui rezultat bun.

Să examinăm aspectele pozitive și cele negative ale fiecărei abordări cu privire la aprecierea calității serviciilor medicale.

1. **De pe poziția structurii**, se examinează și se analizează informația ce ține de clădiri, utilaj, mecanismul administrativ de conducere, personalul medical calificat. Toate acestea alcătuiesc structura plasamentelor fixe active și fixe pasive și a mecanismelor de dirijare.

Abordarea structurală în determinarea calității presupune că în prezența plasamentelor numite și a mecanismului de dirijare este posibilă prestarea serviciilor medicale, însă această condiție e insuficientă. Aspectele pozitive ale acestei abordări constau în acumularea fără dificultăți a informației, deoarece pot fi folosite diferite liste de control; această porțiune de activitate poate fi încredințată și personalului medical. Aspectele negative constau în legătura conceptuală slabă dintre obiectivele ocrotirii sănătății, deoarece existența acestor plasamente nu înseamnă utilizarea rațională a lor.

2. Abordarea **de pe poziția procesului** se referă la o reală prestare a serviciilor medicale: este rațională oare tehnologia tratării? De aceea aici se acumulează informația și se efectuează analiza unor aspecte privind tehnologia tratamentului, întocmirea istoriei bolii, stabilirea diagnosticului, respectarea terapiei prescrise, autoinstruirea în ramura ocrotirii sănătății, efectuarea consultațiilor și controlul observărilor.

După cum se vede, procesul include atât aspectele tehnice ale calității, cât și cele pacientice sau interpersonale. De aceea, din punctul de vedere al procesului, aprecierea calității îngrijirii medicale include aprecierea pacientului și cea tehnică. Dominanta procesului este „practica bună medicală” (din punct de vedere tehnic și al pacientului), care devine a doua condiție principală a tratamentului eficient. Latura pozitivă a acestei abordări este legătura strânsă cu ameliorarea sănătății, deoarece procesul examinează aspectele interpersonale și tehnice ale sistemului medic-pacient. Latura negativă constă în aceea că abordarea dată este însoțită de momente subiective, de exemplu, nu întotdeauna se poate da răspuns tranșant la întrebarea: ce proceduri include asistența medicală calitativă? Acumularea informației, de asemenea, presupune, într-un șir de cazuri, convorbiri cu pacientul, ceea ce nu întotdeauna este obiectiv, deoarece comportarea oamenilor care știu că se află în vizorul observărilor se deosebește de comportarea obișnuită. Această legitate psihologică deseori este expusă în manualele de management. Este bine cunoscut, de exemplu, așa-numitul efect *Hotorn*, ce caracterizează condiția în care inovația, interesul față de experiment sau sporirea atenției față de o anumită problemă au condus la denaturare și deseori la rezultate „prea satisfăcătoare”.

3. Abordarea *de pe poziția rezultatelor* se referă la schimbările în starea sănătății. În funcție de starea pacientului, această abordare poate să includă: însănătoșirea după o boală acută, stabilizarea stării cronice, ameliorarea în urma recidivei. Astfel, rezultatul se poate examina ca o apreciere „finală” a calității serviciului medical. Din acest punct de vedere, determinarea, evaluarea calității asistenței medicale include:

- a) stabilirea indicatorilor rezultatului tratamentului și profilaxiei la nivel individual sau la nivelul populației;
- b) măsurarea nivelului acestor indicatori;
- c) compararea lor cu un anumit standard obiectiv.

Despre indicatori s-a vorbit deja în acest subcapitol. Ei pot include date cu privire la mortalitate, nivelul infecțiilor postoperatorii sau procentul cazurilor în care pacienții s-au vindecat de boli acute.

Pentru asistența profilactică, rezultatul poate include numărul cazurilor de complicații în urma îmbolnăvirilor. Aprecierea calității prin intermediul determinării rezultatului presupune că rezultatul negativ este determinat de calitatea joasă a asistenței și invers. Avantajul metodei este prezența legăturii directe cu starea sănătății. Neajunsul principal al acestei metode constă în dificultatea acumulării informației. Se cere o perioadă îndelungată după tratament pentru a constata dacă s-a lecut pacientul sau nu.

De asemenea, e complicat a stabili o legătură clară între calitatea îngrijirii și rezultatul final al ocrotirii sănătății: un rezultat bun poate să se manifeste acolo unde îngrijirea este de o calitate joasă (datorită, de exemplu, sistemului imunitar puternic al organismului); un rezultat prost poate fi înregistrat în cazul unei asistențe medicale calitative (de exemplu, un caz complicat sau o boală netratată la timp).

În așa fel, au fost examinate trei abordări în aprecierea calității: structurală, de pe poziția procesului și de pe poziția rezultatului. Poate fi aleasă orice metodă, însă independent de aceasta, se cere a elabora un oarecare standard care reflectă nivelul acceptabil de deviere de la activitatea ideală. Managerii ce se ocupă de calitate în instituțiile medicale trebuie să determine din timp: se cere o calitate înaltă la nivel de 100% pentru o realizare a tuturor aspectelor asistenței medicale? Care va fi nivelul acceptabil?

E necesar a ține cont de următorul lucru: deoarece resursele sînt limitate, standardele calității trebuie să fie reale. Totuși, există unele standarde absolute ale calității ca o condiție necesară pentru existența funcțiilor în matematică. Aceasta înseamnă că dacă ele lipsesc, atunci asistența nu poate fi nici măcar de o calitate medie; de exemplu, folosirea utilajului și a instrumentelor sterile. De aceea, abordarea practică a determinării calității trebuie să fixeze balanța

dintre aceste două perspective: nivelul absolut și minimul necesar. Urmează să determinăm criteriile nivelului minim al calității. Ca urmare, e posibilă calcularea procentului instituțiilor unde calitatea serviciilor corespunde unuia din aceste criterii. De exemplu, 40% din instituțiile medicale publice și 90% din instituțiile nestatale corespund criteriului minimal al calității fizioterapeutice, dar calitatea optimă a fost atinsă de 15% din instituțiile publice și 50% din instituțiile nestatale.

Indiscutabil, unele criterii vor fi diferite în funcție de nivelul sistemului ocrotirii sănătății și aceasta se referă la toate cele trei abordări examinate. Spre exemplu, utilajul medical necesar pentru spital diferă de utilajul pentru centrul asistenței medicale primare sau pentru policlinică (structura); intervențiile medicale – de exemplu, diferite vor fi căile și asigurarea tratamentului în staționar și în policlinică (proces); rezultatul va fi diferit în funcție de serviciile acordate de instituție (rezultatul final). Din cele analizate reiese necesitatea de a simplifica procedura de acumulare a informațiilor, un mijloc în acest sens fiind utilizarea *stării indicilor* și concentrarea acumulării datelor necesare.

În ce constă *starea indicilor*? Ea apare în rol de indicator. La început recomandăm să se determine calitatea îngrijirii pentru un nivel concret, redus al stării de sănătate. Apoi presupunem că această calitate a îngrijirii se reflectă în majoritatea celorlalte cazuri. Astfel câștigăm timp pentru acumularea datelor. După părerea noastră, în calitate de criterii în alegerea stării indicilor trebuie luate, în primul rând, criteriile relativ tipice și care reflectă specificul asistenței (de exemplu, tratarea bolilor infecțioase de sezon și profilaxia lor); în al doilea rând, să fie caracteristice pentru diagnostic și tratament la diverse niveluri ale sferei ocrotirii sănătății; în al treilea rând, criteriile trebuie să reflecte concordanța conducerii unor astfel de cazuri. Când criteriile acumulării corespund condițiilor enumerate, ele, de regulă, reflectă starea generală a asistenței medicale.

O problemă suplimentară este alegerea instrumentelor pentru aprecierea calității. Deoarece nici o metodă în aprecierea calității (structura, procesul și rezultatul final) nu este ideală, ar fi rațională combinarea abordărilor. Aceasta este condiționată și de natura asistenței curative la nivelul primar și cel secundar.

Principalele instrumente de apreciere a calității sînt reprezentările consumatorului de servicii medicale, obținute în urma folosirii chestionarului pentru pacienți, a anchetărilor și convorbirilor, a focalizării grupurilor. Aceste instrumente caracterizează calitatea din punctul de vedere al utilizatorului (pacienților). Altă grupă de instrumente caracterizează calitatea din punct de vedere tehnic: structura poate fi caracterizată de lista de control al plasamentelor; procesul – de darea de seamă despre tratamentul efectiv, examinarea,

evidența; rezultatul final se caracterizează prin indicii specifici ai instituției (de exemplu, ai complicațiilor, agravărilor, mortalității, nivelului infecțiilor postoperatorii etc.).

Să examinăm mai întâi mecanismul și instrumentele analizei calității în sistemul studierii perspectivelor pacienților.

A. Instrumentele analizei calității de pe poziția consumatorului (pacientului)

În scopul obținerii informației autentice de la consumatorii serviciilor medicale, se propune a folosi următoarele principii:

1. Caracterul anonim și confidențial al răspunsurilor pacienților.
2. Exactitatea și aspectul îngust al întrebărilor. Se va evita aprecierea generală. E cunoscut că oamenii pot răspunde pozitiv la întrebări generale și manifestă critică la cele particulare.
3. Adresarea întrebărilor „cauzale”: „De ce?”, „Cum?”, „De cine?”, „Cînd?” etc. Întrebările care presupun răspunsul „da” sau „nu” urmează să fie evitate. Astfel obținem mai multe detalii despre calitatea serviciilor.
4. Locul discuțiilor trebuie să fie, în măsura posibilităților, instituția medicală de care este vorba; în felul acesta se poate conta pe mai multă sinceritate.

În continuare, vom caracteriza succint unele instrumente pentru aprecierea calității, numind laturile pozitive și cele negative ale acestora.

1. **Chestionarul adresat pacientului ce se externează.** El trebuie să fie laconic după formă și conținut. Se înmînează pacientului înainte de externarea din staționar sau din altă instituție medicală. Include întrebări despre calitatea îngrijirii, procedurile de diagnostic și tratament, medicamentele prescrise.

Latura pozitivă a acestui chestionar: face posibilă acumularea informației simultane despre calitate, cost și procesul asistenței medicale (diagnostic, tratament, medicamente). Neajunsul chestionarului: aprecierea calității este făcută de pacienți și, respectiv, are un caracter subiectiv; posibila dependență pe viitor a celor chestionați de reprezentanții serviciului medical limitează sinceritatea răspunsurilor. În ceea ce privește răspunsurile pacienților despre tratament, e posibil de verificat dacă tratamentul corespunde diagnosticului, însă aceasta nu demonstrează corectitudinea, justetea lui.

2. **Interviul structurat sau semistrukturat** reprezintă o discuție asupra unor întrebări pregătite din timp. Acest interviu poate să includă și întrebările analogice din chestionar, însă se efectuează mai îndelungat (30–60 de minute pentru fiecare persoana), iar opiniile se cercetează mai profund. Comparativ cu chestionarul, interviul are câteva avantaje: este posibilă folosirea întrebă-

rilor neașteptate, depistarea pe parcurs a noilor priorități ale ramurii; poate fi efectuat acasă la pacienți; în mod confidențial, poate fi obținută informație mai detaliată. Dezavantajul metodei: acumularea informației și a analizei necesită mai mult timp.

3. **Focalizarea grupului.** Acest instrument de apreciere a calității reprezintă o discuție semistructurată la tema dată cu un grup din 6–10 persoane reprezentând același segment demografic și social-economic (după sex, vîrstă, venituri, profesie). Se propune a utiliza înregistrările de magnetofon. Avantajul acestei metode constă în „puritatea” cercetărilor, deoarece informația detaliată despre calitate se obține simultan de la grupuri echivalente în determinarea calității. Din cauza că această chestionare are loc simultan, nu toți participanții pot vorbi liber, de aceea cercetarea dată poate fi realizată de către un manager-psiholog cu experiență, întrebările fiind pe cît e posibil de tacticoase. Pentru efectuarea acestei cercetări poate fi nevoie de mai mult timp decît pentru alte abordări instrumentale; informația cantitativă acumulată poate fi insuficientă.

Toate aceste trei instrumente de cercetare a calității pot fi îmbinate.

Deoarece situația demografică și cea socioeconomică a pacienților influențează, fără îndoială, particularitățile de prestare a serviciilor și calitatea asistenței medicale, propunem a forma grupuri în felul următor:

Varianta I

- femei cu copii mici;
- bărbați tineri;
- bărbați maturi;
- adolescente;
- persoane cu boli cronice (diabet, colicistită etc.).

Varianta II

- persoane eu venituri mici;
- persoane cu venituri medii;
- persoane cu venituri mari.

Varianta III

- muncitori de la întreprinderile industriale;
- lucrători ai infrastructurilor (ai sferei de deservire – magazine, frizerii, transport);
- intelectuali (medici, profesori, pedagogi, ingineri);
- lucrători agricoli.

Analiza se efectuează în felul următor: informația obținută se grupează pe întreprinderi de bază sau teme, după care începe lucrul sociologului cu implicarea calculatorului și a programatorului pentru a face alegerea: cît de des

au fost expuse opinii asemănătoare; aceste păreri sînt exprimate de majoritatea sau de minoritatea participanților ce recomandă a evidenția tezele caracteristice problemelor calității. Sînt constatate opinii asemănătoare după teme și întrebări. Un exemplu ar fi chestionarul pentru aprecierea calității asistenței medicale în instituțiile locale ale ocrotirii sănătății, un grup focalizat.

Astfel, utilizînd anumite abordări metodice cu privire la nivelul calității serviciilor medicale din punctul de vedere al pacienților, pot fi folosite diverse instrumente metodice (chestionar, interviu structural sau situații de „focalizare”).

B. Instrumentele analizei calității de pe poziția perspectivei tehnice

Calitatea tehnică poate fi analizată, după cum s-a spus anterior, de pe poziția structurii procesului și rezultatului. Mai întîi de toate, e necesar să caracterizăm acele cheltuieli (plasamente) fără de care nu este posibilă acordarea serviciului de calitate înaltă.

Plasamentele pot include, pe de o parte, personalul calificat, utilajul, medicamentele etc., iar pe de alta, unele elemente de observare și susținere: drepturile administrative, controlul, dirijarea. Deoarece la diferite niveluri ale ocrotirii sănătății există cerințe minimale față de aceste plasamente (referitoare la cantitatea utilajului și numărul personalului medical, caracteristicile lor), este mai bine să examinăm separat cerințele fiecărei instituții care va fi inclusă în analiză. E necesară și elaborarea listelor structurale care ne pot informa despre utilarea instituțiilor medicale, asigurarea sistematică cu medicamente etc.

Listele de control trebuie să determine clar în ce mod și unde trebuie să se acumuleze informația pentru fiecare plasament. Cu ajutorul informației se vor aprecia plasamentele, criteriile, se vor forma standardele. Cercetarea separată a unor criterii poate fi efectuată în felul următor: fiecare investiție (elementul listei de control) va fi examinată aparte, va forma o reprezentare (imagine) a activității unui șir de instituții. Pe baza acestei reprezentări se pot trage concluzii despre activitatea instituțiilor în general și în particular. Prezintă interes faptul că odată cu determinarea calității asistenței medicale, vom avea posibilitatea să clasificăm problemele de livrare și aprovizionare.

E posibilă, de asemenea, unirea tuturor elementelor unei anumite liste într-un sistem comun sau calcul comun. Cea mai simplă metodă poate fi repartizarea egală a „greutății” fiecărui punct și calcularea unui punct, dacă obiectul este de față și funcționează. Suma tuturor punctelor va aprecia activitatea instituției.

După ce se va determina scorul pentru fiecare instituție medicală, se va examina distribuția calculului, se va evidenția calculul mediu, se va compara calculul în funcție de tipul instituției (de stat, particulară) sau de nivelul funcțional (clinică, staționar, diagnostic etc.).

Următorul aspect al metodicii constă în găsirea punctului de „plecare” pentru standardele calității (joasă, adecvată, înaltă). Putem constata că deosebiri stabilite între instituțiile medicale sînt importante și ca indice de rezervă al creșterii calității. Cu alte cuvinte, e necesar ca deosebirile la nivelurile calității să însemne ceva. Deci, trebuie de stabilit anumite hotare pentru fiecare nivel al calității, răspunzînd la întrebările: Care calcul înseamnă o calitate înaltă? Care este nivelul absolut sub care nu pot scădea resursele disponibile, ce ar însemna și posibilitatea micșorării calității? Standardele trebuie să fie elaborate și stabilite în comun cu administrația locală a ocrotirii sănătății.

Cu toate acestea, standardele calității sînt mărimi dinamice și periodic vor fi revăzute. Datele pentru listele de control privind calitatea pot să se acumuleze concomitent cu datele despre cost și eficiență. Analiza poate fi ilustrată cu ajutorul tabelelor, demonstrînd deosebirea dintre instituții. Prin urmare, rezultatele pot fi utilizate pentru descrierea generală a nivelului calității structurii în raion, pentru căutarea variantelor optime de îmbunătățire a situației.

20.4. Metodologia implementării unui sistem de management al calității

Modelul în etape

La elaborarea unui sistem de management al calității este recomandabil ca, în afara cîtorva premise fundamentale, să se înceapă cu analiza structurii organizatorice și a organizării proceselor care au funcționat pînă la moment în organizație și a modului cum au fost tratate chestiunile calității. Pe această bază și cu ajutorul politicii în domeniul calității și al obiectivelor calității se poate cerceta ce anume trebuie schimbat. Numai astfel implementarea măsurilor necesare poate fi planificată concret.

Elaborarea sistemului de management al calității este un proces îndelungat și anevoios, care se desfășoară de sus în jos și de jos în sus și, în același timp, orizontal în cadrul ierarhiei. La sfîrșitul acestui proces va rezulta documentația de ultimă oră. *Figura 20.1* prezintă modelul principal de abordare, care trebuie să se bazeze întotdeauna pe cifre, date și fapte concrete.

Succesul introducerii și menținerii unui sistem de management al calității depinde de existența cîtorva premise înainte de începutul proiectului. Identificarea totală a conducerii organizației cu acest proiect și sprijinul activ în fazele de elaborare, introducere și aplicare este cea mai importantă dintre premise. Responsabilitatea pentru eficiența sistemului de management al calității revine

exclusiv conducerii. Ea trebuie să se preocupe ca sistemul calității să devină adânc ancorat în cultura organizației. Această sarcină nu poate fi delegată.

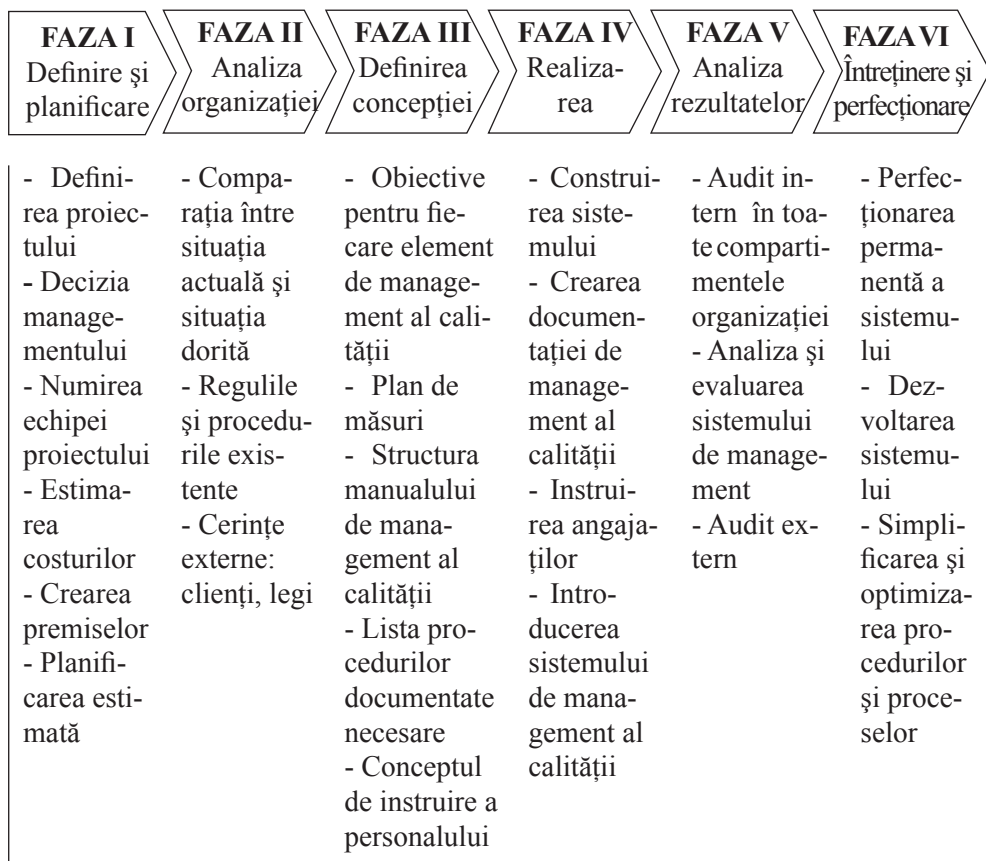


Fig. 20.1. Model în etape pentru introducerea unui sistem de management al calității

Un element care trebuie să fie prezent de-a lungul tuturor fazelor este comunicarea pe tema calității: prin informații, luări de poziții și prin activitățile lor, managerii trebuie să-i motiveze pe angajați să participe activ la procesul de ameliorare a calității. Acest proces este pentru fiecare angajat o șansă de a transpune în practică în domeniul său propuneri de îmbunătățire.

Faza I. Definirea și planificarea

Premise

În afară de conducerea organizației, trebuie să se edifice cu sistemul calității, în primul rând, managerii compartimentelor funcționale. Adeseori acest

aspect necesită demersuri ample și variate. Dacă se dorește calitate, atunci trebuie să existe o stare de spirit în acest sens. O declarație de principiu prin care întreaga conducere își asumă responsabilități legate de calitate, de introducerea și aplicarea managementului calității, este indispensabilă. Această declarație, împreună cu motivele introducerii sistemului și cu intențiile și obiectivele organizației în acest sens, trebuie adusă la cunoștința tuturor angajaților. Un efect psihologic asupra personalului se obține atunci când conducerea organizației convoacă toți lucrătorii pentru a le comunica obiectivele și strategiile pentru atingerea lor.

Trebuie să se estimeze ce efort ar necesita proiectul din partea angajaților, efort care, de regulă, nu este de neglijat. Nu există nici o șansă de a ieși de sub incidența următoarei legi: elaborarea și implementarea unui sistem de management al calității – chiar și în organizațiile mici – sînt legate de un volum considerabil de muncă suplimentară. Fără a fi gata de a pune la dispoziție toate resursele financiare și umane necesare, orice proiect este sortit eșecului. Experiența arată că pentru proiectul de implementare a unui sistem al calității apt a fi certificat trebuie să se ia în considerație o durată de la un an pînă la doi.

Nici selectarea și numirea coordonatorului proiectului, care în calitate de promotor al managementului calității va conduce cu fermitate elaborarea sistemului calității, nu este de o importanță neglijabilă. Titularul acestei funcții trebuie să se bucure de o acceptare totală atît din partea personalului executiv, cît și din partea managementului. Coordonatorul poate fi chiar reprezentantul pentru calitate al managementului sau unul dintre manageri. În orice caz, el trebuie să posede aceleași calități profesionale și umane care i se cer reprezentantului pentru calitate al conducerii organizației.

Punctul de plecare în construcția unui sistem de management al calității trebuie să fie o politică a organizației și a calității înțeleasă, acceptată și asumată de către toți managerii. Ea trebuie să fie atît de clară și de precisă, încît în cazuri problematice orice factor de răspundere din organizație să poată deduce din principiile ei care dintre alternativele posibile servesc scopurilor generale și care nu.

Planul proiectului trebuie să conțină reperele esențiale pe întreaga perioadă – de la începutul proiectului pînă la certificare. El reprezintă o listă completă a cerințelor elementelor de management al calității cu indicarea compartimentelor și angajaților responsabili de realizarea acestor cerințe. Pentru accentuarea semnificației proiectului și mărirea siguranței că termenele preconizate vor fi respectate, se recomandă ca planul proiectului să fie aprobat în scris de către conducerea organizației.

Planificarea proiectului

Tabelul 20.1

Planul proiectului

Proiect: Managementul calității			Luna _____, anul _____											
<i>Activități</i>	<i>Volum de lucru (zile/angajat)</i>	<i>Competențe</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Faza I</i>														
• decizia managementului														
• numirea echipei proiectului														
• estimarea costurilor														
• planificare estimativă														
• pregătire														
• instruirea managerilor și echipei proiectului														
<i>Faza II</i>														
• analiza întreprinderii														
<i>Faza III</i>														
• obiective pentru fiecare element de management al calității														
• plan de măsuri														
• concept de instruire a personalului														
• structura manualului de management al calității														
- lista procedurilor documentate necesare														

<i>Faza IV</i>																		
• elaborarea procedurilor de documentare																		
• introducerea procedurilor																		
• eliminarea surse- lor de erori																		
• întocmirea ma- nualului de mana- gement al calității																		
• instruirea anga- jaților																		
• introducerea sis- temului de mana- gement al calității																		
<i>Faza V</i>																		
• audit intern																		
• analiza și eva- luarea sistemului de management al calității																		
<i>Faza VI</i>																		
• întreținere și per- fecționare																		
Certificare exter- nă																		
• selectarea socie- tății de certificare																		
• discutarea pro- iectului																		
• verificarea docu- mentației																		
• preaudit																		
• audit de certificare																		
Echipa proiectului:	Aprobat de conducerea organizației																	
-																		
-																		

Echipa proiectului

Pentru introducerea cu succes a unui sistem de management al calității, trebuie constituită o echipă de proiect, din care se recomandă să facă parte reprezentanți ai tuturor compartimentelor organizației (conducătorii acestora, în măsura în care este posibil). Coordonarea acestei echipe-nucleu trebuie preluată de reprezentantul pentru calitate al managementului sau de un membru al consiliului de administrare al organizației. Sarcina echipei este conducerea și controlul elaborării sistemului de management al calității, asigurarea unei orientări unitare a organizației în politica calității, definirea strategiei și stabilirea programelor de instruire, coordonarea rezultatelor activității sub-grupelor și elaborarea de proceduri referitoare la cerințele din cadrul elementelor de management.

Este avantajoasă constituirea de grupuri de lucru pe domenii sau pe probleme, plecând de la grupul-nucleu. Acestor subgrupuri li se atribuie astfel responsabilitatea pentru transpunerea în practică a cerințelor standardului într-un anumit departament sau la nivelul întregii organizații. Conducerea fiecărui grup de lucru trebuie încredințată unui membru al echipei-nucleu. În acest fel se asigură informarea directă a echipei asupra progresului înregistrat de grupurile proiectului, precum și coordonarea eficientă a acestora.

Faza II. Analiza

Comparația dintre situația actuală și situația dorită

Realizarea unei diagnoze detaliate a situației organizației, precum și identificarea activităților de asigurare a calității deja practicate permit clarificarea poziției de plecare. Succesul parcurgerii acestei faze presupune o cunoaștere temeinică a cerințelor standardelor. Deoarece în etapa dată a proiectului aflat abia la început aceste cunoștințe de specialitate sînt insuficient asimilate de către angajații, se recomandă apelarea la un expert extern.

În vederea pregătirii pentru analiză și a elaborării efective a sistemului trebuie ca șefii subdiviziunilor, în colaborare cu subordonații lor, să identifice, compileze, listeze și ordoneze documentele deja existente (de exemplu, directive de organizare, circulare, standarde, directive interne, formulare etc.), precum și – atunci cînd există – descrierile de procese și diagramele de proces.

Pentru a putea evalua în mod realist situația actuală a organizației, în cazul în care se folosesc chestionare-standard elaborate de societăți de certificare, acestea se vor completa în funcție de necesitățile proprii. Există și alternativa conceperii propriilor chestionare. Acest instrument permite utilizatorului să documenteze gradul de îndeplinire a cerințelor standardului pe baza stadiului

actual al transpunerii în practica organizației. Din lipsurile constatate se pot deduce măsurile care trebuie întreprinse.

Este necesar să fie identificate toate procesele și să se compare cu cerințele standardului. În acest mod se pot descoperi procedurile care lipsesc, respectiv procedurile incomplete, pe care se bazează în faza următoare conceperea viitorului sistem. În cadrul analizei pot fi înglobate și alte cerințe, în special cele externe, de exemplu, din partea clienților, a legiitorului sau a altor parteneri de interes. Pentru toate procesele analizate trebuie să se identifice responsabilitățile existente, respectiv inexistente sau neclare, precum și autoritatea tuturor celor implicați.

Faza III. Definirea concepției

Obiective pentru fiecare element de management al calității

O diagnoză realizată sistematic și la obiect relevă, pe de o parte, ce trebuie să se întreprindă în continuare. Pe de altă parte, prin această analiză se trece în revistă întregul know-how existent în organizație. Referitor la obiectivele organizației, acum trebuie să se compare situația existentă cu cerințele interne și externe și, în special, cu cerințele și recomandările standardelor. Pe baza acestei comparații se pot formula obiective clare, asociate fiecărui element al sistemului și interconexiunilor sale. Totalitatea măsurilor necesare atingerii acestor obiective formează sistemul managementului calității. Sarcinile fundamentale constau în stabilirea de măsuri pentru înlăturarea lipsurilor constatate și sistematizarea proceselor deja practicate, care în urma diagnosticului au fost recunoscute ca fiind conforme cu standardele. Echipa proiectului de management al calității trebuie să stabilească într-un plan al proiectului cine, când și cum face o anumită activitate. Acest plan se va întocmi, pe de o parte, din punctul de vedere al desfășurării în timp, iar pe de altă parte, trebuie gândit ca plan de priorități, corespunzător importanței fiecărei măsuri adoptate. Este foarte avantajos ca structura sa să se orienteze după prevederile standardelor.

Conceptul de instruire a personalului

După cum am subliniat, factorul uman îndeplinește o funcție-cheie într-o organizație prestatoare de servicii. Transpunerea în practică a filozofiei calității poate fi îndeplinită numai prin cooperarea și implicarea tuturor angajaților. Din amintite motive este indispensabilă definirea unei strategii de comunicare și de instruire a personalului încă din faza de definire a concepției.

În procesul de ameliorare a calității, dezvoltarea sistemului de management al calității în organizație poate fi accelerată prin comunicarea deschisă. *Instruirea personalului, motivarea și comunicarea* sînt piloni importanți ai

unui sistem de management al calității dintr-o instituție prestatoare de servicii. Încă înainte de introducerea sistemului angajații ar trebui stimulați să participe activ în acest proces. Motivarea se poate realiza prin informarea precisă a personalului în cadrul unor conferințe sau prin intermediul broșurilor, scrisorilor de informare etc.

Faza IV. Realizarea

Transpunerea în practică a conceptelor definite trebuie să pornească de la nivelul managementului. Acesta trebuie să susțină și să promoveze întregul proiect și să fie sursa tuturor activităților și inițiativelor aferente. Comunicarea scopurilor definite se realizează de sus în jos, de la vârful ierarhiei până la nivelul operativ. În același timp, sistemul trebuie să prindă viață și să devină dinamic. Aceasta înseamnă că toți angajații din fiecare nivel ierarhic al întreprinderii trebuie să fie conștienți de sarcinile ce le revin în introducerea și dezvoltarea sistemului de calitate. Pe baza rezultatelor diagnozei, subgrupurile întocmesc programele operative necesare îndeplinirii sarcinilor lor. Angajații beneficiază de posibilitatea de a include ideile lor în cadrul sistemului. Toți cei implicați trebuie să fie conștienți că responsabilitatea pentru calitatea unei acțiuni o poartă cel care o efectuează.

Un punct important în introducerea unui sistem de management al calității îl constituie perfecționarea organizării proceselor existente sau reorganizarea acestora. La elaborarea fiecărei proceduri sau proces, rezultatele trebuie analizate critic. Numai astfel poate fi garantată depistarea potențialului de îmbunătățire existent. Descrierea procedurilor și proceselor trebuie să reflecte un sistem de calitate adecvat fiecărei organizații. Experiența arată că aici rezidă una dintre problemele principale ale implementării sistemului, deoarece:

- prea multe reglementări limitează libertatea de acțiune;
- prea puține reglementări creează incertitudine.

Introducerea sistemului de management al calității

Pentru introducerea sistemului de calitate și, respectiv, utilizarea sa obligatorie, pot fi indicate două metode:

- întregul sistem este introdus la o dată stabilită, abia după definitivarea elaborării unui sistem de management al calității conform standardelor;
- sistemul este introdus pas cu pas; pe măsură ce o procedură/proces este analizată, descrisă și discutată în echipă, se realizează implementarea ei imediată.

Prima metodă nu este recomandabilă din mai multe motive: un sistem de management al calității presupune schimbări și acestea pot genera, în anumite

condiții, reacții de respingere. Introducerea sistemului ca un întreg ascunde pericolul ca gradul de complexitate deosebită să depășească cu mult dorința și pregătirea pentru schimbare existente în întreprindere. Multiplele neclarități legate de implementarea sistemului nu vor putea fi explicate în mod credibil angajaților în timpul avut la dispoziție. Procesul de identificare a acestora cu sistemul de management al calității va stagna. În plus, va avea de suferit considerabil afacerea propriu-zisă, dacă se adoptă această variantă. Certificarea poate fi obținută abia în câteva luni de la introducerea sistemului, deoarece imediat după introducerea nu există încă suficiente dovezi despre funcționalitatea sistemului.

Introducerea treptată a sistemului de management al calității este în concordanță cu ideea standardului de perfecționare continuă. Chiar atunci când un proces este reglementat are loc și implementarea. Avantajul constă în faptul că se lucrează, de regulă, cu subproiecte asupra cărora cei implicați își pot forma o imagine clară. Dificultățile sau problemele care apar odată cu implementarea pot fi soluționate relativ ușor și rapid.

Managementul calității este o funcție-cheie interdisciplinară. Calitatea unui serviciu este întotdeauna rezultatul cumulat al tuturor activităților din fiecare fază a procesului prestării. Măsurile de planificare și cele preventive reprezintă pilonii unui sistem de management al calității, fără de care o funcționare eficientă este practic imposibilă. Aceste elemente sensibile reprezintă pentru multe organizații procese relativ noi și de aceea trebuie tratate cu o atenție deosebită.

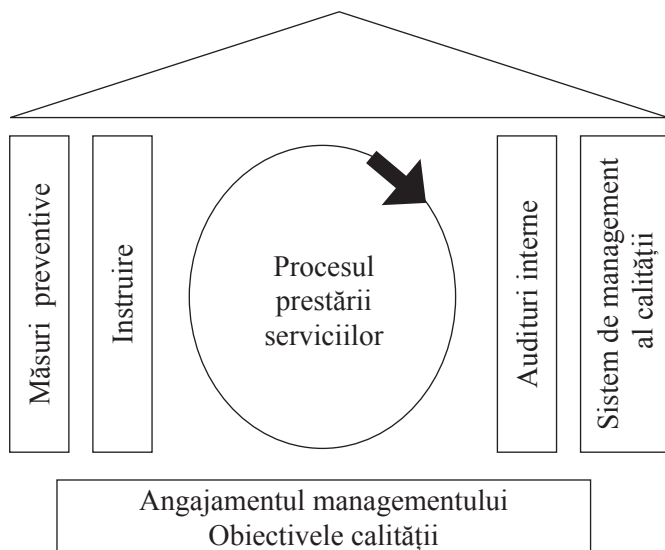


Fig. 20.2. Elementele structurale ale unui sistem de management al calității

Faza V. Analiza rezultatelor

Audit intern în toate domeniile

Realizarea sistemului trebuie supusă unei analize din perspectiva exhaustivității, eficienței, întreținerii și adaptării permanente. Cel mai important instrument pentru acest scop este auditul intern al calității.

Procesul auditului se poate derula în paralel cu construcția sistemului, ceea ce cu siguranță va reduce durata întregului proiect cu câteva săptămâni, dacă nu chiar luni. Acest mod de abordare pentru noul instrument – *audit* – este foarte avantajos, deoarece astfel personalul se poate familiariza relativ devreme cu tehnicile de audit.

În prealabil, trebuie să li se explice clar angajaților că auditul nu presupune verificarea persoanelor, ci stabilirea eficienței structurii organizatorice și organizării proceselor, în scopul de a depista punctele slabe și potențialul de îmbunătățire, de a verifica în ce măsură procedurile documentate și instrucțiunile de lucru funcționează practic, toate acestea putând la rândul lor să-i ajute pe angajați în demersul de îmbunătățire a mediului lor de lucru.

Faza VI. Întreținerea și perfecționarea continuă

Un criteriu esențial al unui sistem de management al calității este stabilirea și descrierea structurii organizatorice și a organizării proceselor specifice. Dacă sistemul nu este permanent îmbunătățit, completat și adaptat la nevoile evoluției, atunci există pericolul să devină rigid. Din acest motiv, un sistem al calității nu poate să rămână neschimbat ani de-a rândul. Întreținerea și, în special, îmbunătățirea consecventă și dezvoltarea sistemului au menirea să conducă la procedee și procese mai eficiente. Doar cel ce se orientează permanent spre mai bine va putea în viitor să facă parte din cei mai buni. Această strategie de optimizare calitativă presupune că angajații sînt dispuși să se implice în creșterea productivității muncii și să-și asume responsabilități în acest sens. Și în această fază trebuie să se țină seama de faptul că o comunicare deschisă despre procesul de ameliorare a calității contribuie la creșterea motivației personalului.

Referitor la documentația sistemului de management al calității se recomandă să se verifice periodic (de exemplu, o dată pe an) valabilitatea și actualitatea ei. Volumul documentației trebuie să fie destul de redus. Astfel, procedurile de optimizare trebuie să facă posibilă includerea unui volum maxim de informație într-un volum minim de pagini.

Întreținerea și perfecționarea sistemului au o însemnătate deosebită în cazul schimbării titularilor unor posturi, precum și în cazul tuturor modificărilor

structurii organizatorice sau organizării proceselor. Aici o importanță mare îi revine în special *instruirii personalului* în calitate de element de management al calității. În faza de realizare, accentul cade pe motivarea angajaților prin informare și dialog. În faza de dezvoltare a sistemului, motivarea personalului se realizează îndeosebi prin stimularea creativității. Aceasta poate fi susținută prin organizare de workshop-uri (atelieri de lucru), cercuri profesionale, cercuri ale calității, seminare interne și externe, dar și prin acordarea unei libertăți suficiente de acțiune.

Condițiile referitoare la calitate trebuie conștientizate permanent și de către toată lumea: calitatea trebuie trăită în organizație. Tot aici este inclusă și analiza critică a unei probleme, de exemplu, privind calitatea unui serviciu care s-a dovedit a fi alta decât prevedeau așteptările. Numai astfel se poate asigura și în viitor cadrul favorabil și se pot exploata sinergiile în situații identice sau analogice.

Conform zicalei „*Fă bine și vorbește despre asta*”, îmbunătățirile trebuie comunicate într-un mod adecvat de către conducerea organizației, precum și de către managerii nivelelor inferioare ale ierarhiei.

20.5. Evaluarea calității serviciilor

Serviciile de sănătate în Europa depind de mediile economic și politic. Mediul economic are în fond caracteristici internaționale, iar cel politic, în primul rând, particularități naționale / interne. Performanța izolată este mai puțin utilă pentru a înțelege sistemul, fiind mult mai important de analizat performanța în contextul presiunilor interne și externe.

Definirea dimensiunilor performanței:

- capacitatea unei organizații de a crește nivelul performanțelor și al rezultatelor depinde parțial de capacitatea de a evalua sistematic nivelul de îndeplinire a propriilor funcții;
- atingerea celor mai bune rezultate cu cel mai scăzut cost posibil, cu o apreciere uniformă a calității și valorii;
- instituțiile trebuie să fie focalizate permanent pe satisfacerea nevoilor pacienților;
- performanța trebuie să poată fi definită, măsurată și să se poată ameliora.

Dimensiunile performanței sînt legate de organizație, dar se regăsesc și la nivelul fiecărui lucrător din organizație. Astfel, pentru ca o organizație să facă ceea ce trebuie, **intervenția** trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să fie **adecvată** – gradul în care îngrijirea este relevantă pentru nevoile clinice ale bolnavului, luând în calcul nivelul actual al cunoștințelor;
- să fie **disponibilă** – gradul în care poate fi oferită o îngrijire corespunzătoare pentru a satisface nevoile bolnavilor;
- să fie **eficace** – gradul în care intervenția folosită pentru bolnav a atins rezultatele așteptate.

La nivelul lucrătorilor din organizație, definirea și măsurarea performanței unei intervenții trebuie să asigure condițiile legate de:

- **continuitate** – gradul de coordonare în timp a intervențiilor diferiților practicieni;
- **eficacitate** – gradul în care îngrijirea este efectuată corect, în funcție de nivelul cunoștințelor actuale în domeniu și cu scopul de a atinge rezultatele dorite pentru bolnav;
- **respect și grijă** – gradul de implicare a pacientului în decizia privind intervenția care i se va aplica, astfel încât serviciul furnizat să țină cont de deosebirile dintre pacienți și să răspundă sensibilității și respectului față de ei;
- **siguranță** – gradul în care riscurile tratamentului și îngrijirilor sînt reduse atît pentru bolnav, cît și pentru ceilalți, inclusiv pentru furnizorii de servicii;
- **oportunitate** – gradul în care serviciul este furnizat bolnavului în momentul cel mai potrivit.

Ameliorarea managementului calității are la bază:

- **motivul** – să existe o cultură a serviciului, în care personalul să dorească să amelioreze calitatea;
- **ocazia** – formare /educare, susținere și timp puse la dispoziția personalului pentru a ameliora calitatea;
- **instrumentele** – metode și concepte despre calitate.

Trebuie înțeleasă relația cost–cantitate–calitate la nivelul furnizării serviciilor – relație importantă în procesul de luare a deciziei – și trebuie găsit un echilibru între aceste componente. Orice întârziere a unui răspuns este, de obicei, o carență a procesului de prestare a serviciului (timpul de așteptare, întârzierile sînt indicatori de calitate).

Ameliorarea calității prin descrierea proceselor este un mod rapid de a aduce personalul, consumatorii, informațiile, echipamentul etc. la o activitate corectă și la timp. Redefinirea procesului este ceea ce se întîmplă în prezent și

înseamnă căutarea căii celei mai simple, rapide, eficientă în îngrijirea pacientului de-a lungul procesului.

Metode de apreciere a costului managementului de calitate joasă

Primul pas este cuantificarea costului curent al managementului slab sub aspect calitativ, urmat de împărțirea costurilor calității în patru categorii:

1. *costurile prevenirii* sînt costurile oricărei acțiuni de investigare, prevenire / reducere a defectelor / eșecurilor (de exemplu, costul pregătirii, suplimentele salariale pentru calitate acordate specialiștilor etc.);
2. *costurile de evaluare a calității obținute* (timpul pentru monitorizare, recepționarea feedbackului de la consumatori etc.);
3. *costurile eșecurilor interne* sînt definite ca eșecul în atingerea calității menționate înainte ca pacientul să părăsească instituția medicală (lipsa de informații din partea responsabililor pentru investigațiile preoperatorii sau oferirea unor informații incomplete etc.);
4. *costurile externe ale eșecului* sînt costurile determinate de eșecul obținerii calității specificate după ce consumatorul a beneficiat de serviciu (de exemplu, timpul consumat pentru adresarea plîngerilor, reinternări pentru tratament inadecvat, pentru evaluări etc.).

Costul calității slabe este costul consecințelor datorate faptului că lucrurile nu sînt făcute corect de prima dată. Evaluările nu ar trebui să fie evitate din cauza lipsei informațiilor clare, exacte, dar este important ca estimările să fie credibile. Ameliorarea calității conduce la reducerea costurilor, la servicii mai bune, la diminuarea frustrării personalului și oferă satisfacția muncii împlinite, eliberînd energie și creativitate.

Determinarea priorităților pentru procesele care urmează să fie evaluate se face prin:

- identificarea proceselor și a situațiilor în care lucrurile merg prost, există risipă de timp sau de materiale;
- estimarea costului înlăturării problemei sau a reducerii severității acesteia;
- regula Pareto: 20% din probleme produc 80% din costurile calității joase.

Nu întotdeauna este bine să începi cu soluționarea problemelor celor mai costisitoare. Trebuie de început cu o problemă care este mai ușor de rezolvat pentru personal și face munca mai puțin frustrantă.

Ciclul de corectare a calității este cadrul de utilizare a diferitelor metode de ameliorare a calității și totodată un mod sistematic de a rezolva definitiv problemele de calitate.

Ciclul cuprinde:

1. Alegerea problemei de calitate;
2. Identificarea cauzelor posibile;
3. Culegerea de date privind cauzele;
4. Analiza datelor pentru a găsi cauzele care contează mai mult pentru problemă;
5. Emiterea de idei despre cum pot fi înlăturate cauzele;
6. Realizarea schimbărilor și evaluarea rezultatelor pînă în momentul rezolvării problemei;
7. Verificarea soluționării definitive a problemei înainte de a trece la următoarea problemă.

Monitorizarea și măsurarea calității

Monitorizarea constă în observarea activității trecute și prezente în relație cu standardele / cu criteriile implicite / explicite; ea înseamnă „da”/„nu”.

Măsurarea (este mai sofisticată) presupune compararea a ceva cu o unitate fixă. Ea face posibile comparațiile cu lucruri similare în altă parte / în timp.

Specificările și standardele clare sînt o precondiție necesară pentru măsurare. Ceea ce nu poate fi măsurat, nu poate fi ameliorat.

A măsura pentru altcineva este adesea mai puțin decît a măsura pentru propriile interese. La nivel de organizație, principala preocupare pentru măsurarea calității este datorată dorinței de acreditare a organizației. Înainte de a măsura, trebuie să se răspundă la întrebările: *Ce trebuie măsurat?* și apoi *Ce poate fi măsurat?*

Primul pas este însă să definim ce anume dorim să obținem prin acreditare. Evaluarea unui furnizor în vederea acreditării este de obicei făcută de o echipă formată din: medici, asistente medicale și administratori (de regulă, angajați cu normă întreagă). Echipa de evaluatori apreciază gradul de respectare a unor standarde discutate la nivel național și publicate.

Acreditarea poate contribui la:

- asigurarea calității;
- evidențierea costurilor;
- evidențierea serviciilor care să se utilizeze în ciclul de soluționare a problemelor;
- focalizarea pe standarde și rezultate (decese, complicații chirurgicale, rata de infecții etc.).

Standardele trebuie să se refere la elementele-cheie ale sistemului de calitate, nu doar la programul de calitate și audit medical. Ele trebuie să includă și evenimentele-santină. Asigurarea calității mai degrabă prevede și

previne problemele și ameliorează continuu calitatea decît inspectează rezultatele, comparîndu-le cu standardele. Asigurarea calității garantează calitatea serviciului prin controlul calității și prin metode de asigurare a calității. Acreditarea, prin ea însăși, nu asigură calitate ridicată, pentru că nu este un sistem efectiv de calitate. Nivelul de acreditare este în concordanță cu standardele cu care se compară calitatea serviciilor furnizate.

Evaluarea performanțelor duce cu o probabilitate mult mai mare la ameliorare cînd este un proces intern sau extern. Organizațiile care atribuie o importanță mare evaluării performanțelor în vederea ameliorării continue a serviciilor oferite bolnavilor, plătitorilor și altor utilizatori au cele mai mari șanse să-și depășească orice solicitare din exterior. Ignoranța, aroganța indivizilor / departamentelor amenință procesele de ameliorare.

Doar preocuparea pentru evaluarea performanțelor duce la ameliorarea acestora (tranzitorie, prin efectul halo). Efectul trece dacă persoanele / departamentele cred că evaluarea a încetat. Există cel puțin două soluții: 1) să continue măsurările, 2) să se redefiniească sistemul. Doar abordarea la nivelul unui singur departament nu va putea ameliora o problemă sistemică, problemă care este a întregii organizații.

De asemenea, este importantă calitatea datelor furnizate, datorită spectrului larg de activități ce pot fi influențate ca rezultat al datelor. Calitatea datelor poate fi amenințată de mulți factori – de la lipsa de dorință, întârziere, pînă la scrierea de mîină și neclară a unui raport.

Medicii se simt amenințați în autonomia lor profesională de măsurarea performanțelor. Publicul solicită o tot mai mare responsabilitate și vrea să cunoască performanțele unităților medicale, pentru a putea alege cele mai bune servicii. Personalul medical are teamă de tot ceea ce înseamnă cifre: acuratețea lor, neînțelegerea formulilor prin care s-a ajuns la cifrele finale, neînțelegerea modului în care pot fi influențate etc. De aceea, personalul trebuie educat continuu asupra modului de a utiliza cifrele.

20.6. Cercetarea evaluativă

Cercetarea evaluativă se poate defini ca fiind un proces care constă în emiterea de judecăți a posteriori asupra unei intervenții cu ajutorul unei metode științifice. Mai specific, este analiza pertinentei, bazelor teoretice, a productivității, efectelor și randamentului unei intervenții, precum și a relațiilor existente între intervenție și contextul în care este plasată, în general, cu scopul de a contribui la adoptarea deciziei.

Cercetarea evaluativă se poate descompune în 6 tipuri de analiză, a face o cercetare evaluativă asupra unei intervenții însemnând a face una sau mai multe din aceste analize. De foarte multe ori, se apelează la mai multe strategii de cercetare și se iau în calcul perspectivele diferiților actori afectați de intervenția respectivă.

Analiza strategică. În această etapă se analizează relevanța intervenției, adică gradul de adecvare strategică între intervenție și situația problematică de la care s-a pornit. Trebuie de dat răspuns la următoarele întrebări:

- Este necesară (pertinentă) intervenția pentru această problemă, ținând cont de toate celelalte probleme existente?
- Este bine, ținând seama de strategia de intervenție stabilită, să se intervină în acest mod?

Altfel spus:

- Factorul de risc, asupra căruia se aplică intervenția, este cel mai important?
- Populația-țintă aleasă este cea mai expusă?
- Resursele puse în joc sînt cel mai bine adaptate?

Această analiză implică studiul modului de identificare a situației problematice, ceea ce cuprinde metode folosite pentru aprecierea nevoilor, a gradului de prioritate a problemei de sănătate alese în raport cu ansamblul problemelor identificate, precum și a relevanței intervenției în raport cu toate intervențiile posibile.

Analiza strategică a unei intervenții se poate realiza plecînd de la studiul pieței, al nevoilor, al metodelor de determinare a priorităților etc.

Analiza intervenției constă în studiul modului în care resursele sînt folosite pentru a produce servicii. Se pun două tipuri de întrebări:

- Se pot produce mai multe servicii cu aceleași resurse?
- Se poate produce același număr de servicii cu resurse mai puține?

Analiza productivității. Productivitatea se poate măsura fie în unități fizice, fie în unități monetare. În primul caz este vorba de productivitatea fizică, în al doilea – de productivitatea economică.

Pentru a analiza productivitatea unei intervenții, trebuie măsurat și definit produsul său, lucru dificil în domeniul îngrijitor de sănătate. În domeniul dat, intervențiile produc diferite tipuri de *output*-uri. Resursele sînt folosite, în primul rînd, pentru a produce servicii de suport. Este vorba, în esență, de produse (rezultate) intermediare care, combinate cu *input*-urile profesionale, duc la producerea de servicii clinice care se pot denumi *output-uri (rezultate) primare*. Acestea, combinate pentru a rezolva problemele de sănătate ale unui pacient, produc episoade de tratament, care sînt *output-urile finale* ale

intervenției. Și acestea se pot combina la rîndul lor cu alți factori, pentru a ameliora starea de sănătate a pacientului.

Productivitatea se poate deci analiza la mai multe niveluri:

- fie productivitatea resurselor în cadrul serviciilor de suport (productivitatea personalului auxiliar, de întreținere, a serviciului alimentar etc.);
- fie productivitatea resurselor profesionale în cadrul serviciilor clinice (a resurselor de laborator, a secției de radiologie etc.).

Metodele de analiză a productivității sînt derivate din metodele economice și cele de contabilitate analitică.

Analiza randamentului constă în punerea în relație a analizei resurselor angajate și a celei a efectelor obținute. Ea este o combinație între analiza de productivitate economică și analiza efectelor. Evaluarea randamentului unei intervenții se face în general cu ajutorul analizelor cost–eficacitate și cost–utilitate.

În **analiza cost–beneficiu** se exprimă costurile intervenției și toate avantajele pe care aceasta le antrenează. În analiza *cost–eficacitate* și *cost–utilitate* se exprimă, de asemenea, costurile financiare, dar avantajele sînt exprimate prin indici reali ai rezultatelor (ani de viață câștigați, indice de satisfacție, reducerea durerii etc.) și prin utilitatea intervenției pentru cei cărora li se adresează (QALY, DALY). Analizele cost–beneficiu sînt mai generale. Ele implică determinarea avantajelor și costurilor intervenției pentru optimizarea alocării resurselor. Este foarte dificil de aplicat acest tip de analiză în domeniul sănătății, în particular din cauza dificultății de a da valoare financiară variațiilor din starea de sănătate.

Analizele cost–eficacitate și cost–utilitate sînt mai recente. Ele constau în compararea diverselor costuri ale intervenției cu eficacitatea lor asupra utilizatorilor sau cu utilitatea pe care utilizatorii o obțin din intervenție. Aceste analize permit compararea diverselor intervenții care au obiective diferite. În mod obișnuit, este imposibil de stabilit această comparație pornind de la rezultatele analizei cost–eficacitate; uneori, determinarea utilității asociate diferitelor tipuri de efecte pune serioase probleme metodologice și conceptuale.

Dificultățile metodologice ale acestei analize rezidă în măsurarea avantajelor și stabilirea criteriilor permanente de comparare a randamentului diferitelor opțiuni.

Analiza efectelor constă în evaluarea influenței serviciilor asupra stării de sănătate. Ea determină *eficacitatea* serviciilor. Măsurarea efectelor, care sînt dorite sau nu, depinde de tipul de cercetare vizat. Conceptul de eficacitate nu are un sens absolut. El trebuie să fie calificat în funcție de contextul în

care este efectuată cercetarea, de natura intervenției evaluate și de finalitatea exercițiului evaluării.

Se poate vorbi de *eficacitate teoretică* atunci când se situează în contextul cercetării de laborator, în care mediul poate fi controlat și unde nu există variabilitate individuală. În studiile de randomizare, se măsoară ceea ce se numește *eficacitate experimentală* (încercare). Intervenția este aplicată într-un mod total și optim pentru fiecare subiect supus intervenției. Eficacitatea de studiu ține cont de variațiile individuale, dar nu ține cont de variantele comportamentale ale utilizatorilor și profesioniștilor.

Se poate observa o *eficacitate utilizată*, în context natural, asupra rezultatelor unei intervenții, asupra indivizilor care au beneficiat de ea. În această situație, diferențele în eficacitățile observate se pot datora variațiilor furnizorilor.

Există o eficacitate populațională, care ia în considerare efectele unei intervenții nu doar asupra celor care beneficiază în mod direct, ci și asupra întregii populații căreia îi este destinată intervenția. În acest caz, se ține cont de gradul de acoperire a intervenției, de acceptabilitatea și accesibilitatea pentru populația-țintă.

În analiza efectelor trebuie să se ia în considerație nu doar efectele dorite, ci și cele nedorite. Cu alte cuvinte, este important să se țină cont de factorii externi ai intervenției asupra populației-țintă și, de asemenea, de cei care acționează asupra altor populații ce nu sînt vizate în mod direct. Într-o analiză a efectelor este important să se facă nu doar analiza efectelor pe termen scurt, ci și a celor pe termen lung.

Metodele de analiză a eficacității unei intervenții sînt numeroase. Ele pot fi cantitative sau calitative, de natură experimentală sau sintetică.

Analiza de implementare constă, pe de o parte, în măsurarea influenței variațiilor gradului de implementare a intervenției asupra acestor efecte și, pe de altă parte, în aprecierea influenței mediului, a contextului în care intervenția este implementată asupra efectelor intervenției. Acest tip de analiză este foarte pertinentă când se observă o mare variabilitate în rezultatele obținute prin ansamblul intervențiilor implementate în contexte diferite. Trebuie atunci să ne întrebăm dacă aceste variabilități pot fi explicate prin diferențele dintre contexte.

Analiza de implementare este importantă atunci când intervențiile analizate sînt complexe și compuse din elemente secvențiale, asupra cărora contextul poate acționa prin diferiți factori. Primul tip de analiză de implementare constă în măsurarea influenței variației asupra gradului de implementare a intervenției în diferite contexte. La limită, absența efectului poate să semnifice că intervenția evaluată nu a fost implementată. Al doilea tip de analiză de

implementare constă în evaluarea efectelor interdependenței ce poate exista între contextul în care intervenția este efectuată și intervenția însăși.

Întrebarea care se pune este în legătură cu sinergismul ce poate exista între un context și o intervenție sau, din contra, asupra antagonismelor existente între context și intervenție; cu alte cuvinte, care sînt efectele inhibitoare ale contextului asupra efectelor intervenției. Metodele de abordare a analizei de implementare a unui program sînt în principal studiile de caz.

20.7. Concluzii în baza analizei calității serviciilor medicale

Rezultatele aprecierii calității asistenței medicale prezintă interes din două puncte de vedere diferite:

1. Calitatea îngrijirii prezintă interes pentru medici, pentru pacienți, pentru manageri și pentru societate și stat, fiind unul din scopurile principale ale ocrotirii sănătății: asistența medicală trebuie să fie eficientă, accesibilă, umană, prestată pe baza echității. De aceea, informația despre calitate va fi folosită, în primul rînd, pentru a răspunde la întrebarea: corespunde oare asistența dată acestor criterii din punctul de vedere al perspectivei psihice și perspectivei utilizatorului (pacientului)? Dacă nu corespunde, atunci obiectul managementului medical va fi analiza cauzelor acestui fenomen negativ și elaborarea strategiei de ameliorare a calității.

2. Altă cauză a analizei calității și a rezultatelor ei este aceea că în condițiile pieței apare necesitatea de a corela activitatea instituțiilor medicale, din punctul de vedere al calității, cu alte categorii (cost, eficiență etc.). De asemenea, este important să „îmbinăm” corect informația despre cost, eficiență și calitate cu „calculul” calității.

Combinarea diferitelor aprecieri despre calitate – calitatea structurală, calitatea procesului, calitatea reală (din punctul de vedere al pacienților) – într-un model unic al calității asistenței medicale se prezintă ca un proces complex, deoarece aceste aprecieri examinează diferite aspecte ale calității și deseori nu există o bază reală pentru sumarea lor. Uneori nu este clar care din numeroșii factori au devenit cauza deosebirilor dintre instituții. De aceea nu este rațional a tinde spre un nivel general al calității, ci ar fi mai bine să se pună accentul pe o anumită gradare a ei. Considerăm că la etapa rezumării datelor este necesar și util a folosi unele tabele în care indicatorii structurii și ai procesului pot fi uniți cu informația despre cost și eficiență. Tabelele compară nivelul activității diferitelor instituții sau nivelul mediu al activității la nivel

de județ / raion și tipuri de instituții. Este rațional a elabora lista problemelor de bază, la care se vor propune soluții (vezi *tabelul 20.1*).

În sfârșit, în timpul lucrului cu administrația trebuie să fie discutate și analizate rezultatele aprecierii calității. Discuția va fi orientată spre depistarea cauzelor calității proaste a îngrijirii. Cauzele posibile pot fi:

1. Sistemele nesatisfăcătoare de aprovizionare și comunicație (de exemplu, insuficiența de medicamente este explicabilă la nivelul policlinicilor, însă nu la nivelul spitalului).
2. Calitatea joasă a personalului poate fi rezultatul pregătirii slabe până la începutul activității sau lipsa pregătirii, perfecționării pe parcursul activității.
3. Sistemul inițial orientat asupra tratamentului care conduce uneori la un tratament „abundent” și la efecte adverse.
4. Insuficiența resurselor: medicamentelor, personalului, altor investiții.
5. Nivelul scăzut al motivării personalului.
6. Divergențele radicale dintre opiniile pacienților și cele ale medicilor referitor la calitatea asistenței.

După depistarea cauzelor insuficienței calității începe procesul elaborării strategiei orientate spre corectare. Unele strategii vor include costul – de exemplu, ameliorarea furnizării medicamentelor, utilajului etc.; alte strategii pot fi legate de cost într-o măsură mai mică, deoarece se va pune accentul pe îngrijirea pacienților și ridicarea nivelului calificării.

Strategiile îndreptate spre îmbunătățirea practicii prescrierii medicamentelor pot fi convenabile din punct de vedere economic. De asemenea, se poate folosi metoda ședințelor, conferințelor profesionale, apreciind mai apoi în practică economisirea mijloacelor. În cazul în care costul are importanță, este necesar a căuta căi alternative de utilizare a resurselor sau posibilitatea de majorare rezonabilă a resurselor.

Fără îndoială, prezenta strategie poate să necesite reaprecierea politicii de finanțare, dezvoltarea relațiilor de autogestiune, introducerea serviciilor contra plată etc.

Practica denotă că serviciile de o calitate proastă pot fi rezultatul lipsei structurilor necesare de alocări (plasamente) sau al problemelor legate de prestarea serviciului medical. Pentru rezolvarea problemelor calității structurilor sînt necesare resurse suplimentare (obținute din contul noilor scheme de finanțare sau din contul finanțării alternative – anumite acumulări în urma activității eficiente). Problemele calității procesului prestării serviciului medical uneori pot fi rezolvate pe calea folosirii raționale a resurselor noi (îmbunătățirii organizării, dirijării, disciplinei, calificării profesionale sub forma

instruirii curente a cadrelor, îmbunătățirea climatului psihologic și a eticii relațiilor reciproce medic–pacient). Unul dintre mijloacele de ridicare a calității asistenței medicale este pregătirea pentru elaborarea tehnologiei-standard de tratament.

Se înregistrează cazuri când, chiar și după alocarea resurselor suplimentare, utilizarea metodelor alternative, efectuarea schimbărilor organizatorice și administrative care au eficiența folosirii resurselor, calitatea, totuși, rămâne joasă. Este necesar să fie apreciat pachetul-standard al serviciilor, deoarece e imposibilă acordarea tuturor serviciilor incluse în pachet la nivelul convenit al calității. Standardele, de asemenea, se cer reexamineate. Pachetul serviciilor nu poate fi revăzut, fiind necesară alegerea variantelor alternative ale serviciilor incluse în el.

Calitatea este un criteriu foarte important al prețurilor, de aceea, în afară de tradiționalele cheltuieli (fixe și variabile) și profituri, în aprecierea serviciului medical trebuie să se ia în calcul și așa-numitele cheltuieli alternative, adică cheltuielile posibilităților ratate. Este vorba, de exemplu, de salariul pe care l-ar primi medicii, dacă ar lucra într-o structură comercială avantajoasă. Volumul acestui salariu trebuie inclus în prețul serviciului medical, dacă instituția medicală este preocupată de problema fluctuației cadrelor (care se răsfrânge și asupra calității).

Determinarea nivelului calității în instituția medicală concretă, fără îndoială, trebuie să fie reflectată și în formarea prețurilor la serviciile medicale. Desigur, aceste probleme poartă un caracter de sine stătător și trebuie să fie cercetate aparte. Integral, strategia finanțării în ramura ocrotirii sănătății trebuie să fie orientată spre determinarea pachetului de bază al serviciilor medicale prin metoda managementului medical fondat pe principiile de bază economice și de dirijare, minimizarea cheltuielilor reale ale producerii (prestării) serviciilor, folosirea alternativă a resurselor, atingerea caracterului adecvat al cheltuielilor și al calității serviciilor medicale.

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

- *Cauzele schimbării*
- *Tipul schimbărilor*
- *Caracteristicile schimbării*
- *Strategii clasice ale procesului schimbării*
- *Etape și modele ale managementului schimbării*
- *Rezistența față de schimbare*

Trăim într-o epocă a competiției generale, a inovației tehnologice, a confuziilor, chiar a haosului, schimbarea fiind, în aceste împrejurări, inevitabilă și necesară. Din anul 1990 Moldova trece printr-un șir de reforme mai mult sau mai puțin radicale în toate sferele vieții. Fiecare reformă invocă și o schimbare în organizația medicală. O importanță majoră se acordă managementului schimbării, mai ales în perioada de implementare a asigurărilor obligatorii de sănătate.

Organizația trebuie să explice clar de ce schimbarea este esențială și cum va afecta ea întregul personal, în plus, trebuie să se depună toate eforturile 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 pe baza unor criterii de performanță în continuă schimbare. Cunoscând etapele procesului de schimbare, putem controla dezvoltarea lui și interveni oportunități în cazul când rezultatele decurgerii procesului prezintă o amenințare pentru organizație.

21.1. Definiția și cauzele schimbării

Conform *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, **a schimba** înseamnă:

- A modifica.
- A transforma.
- A comunica unui obiect o nouă direcție sau poziție.
- A face un salt de la o poziție la alta.

A conduce înseamnă:

- A controla și îndrepta.
- A îndeplini funcții de organizare, administrare și control.

Referitor la organizații, *schimbare* înseamnă introducerea noilor metode și tehnologii cu scopul de a modifica lucrul organizației în conformitate cu necesitățile schimbătoare ale 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 sînt:

- Influența pieței. Deoarece piața este o noțiune complexă, includem în ea factorii economici, tehnologici și demografici care influențează preferințele cumpărătorilor și comportamentul concurenților.
- Schimbarea intereselor conducătorilor organizației.
- Creșterea organizației invocă schimbarea unuia din parametrii interni ai organizației care, la rîndul său, influențează schimbarea altor parametri.
- Conflictul interne ale organizației care, chiar și în lipsa influenței pieței, duc la 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, deoarece abordarea progresivă a planificării se bazează pe previziunea unor probleme și planificarea schimbării cu scopul evitării sau micșorării influenței nocive a acestora.

Necesitatea managementului schimbării este argumentată prin faptul că invocă nu cauzele, ci rezultatele. Chiar dacă ignorăm necesitatea schimbării, ea oricum are loc, însă în acest caz conducătorul nu este în stare să dirijeze evoluția acestui proces, să evite influența distructivă asupra organizației și este nevoit să-și asume toate rezultatele indiferenței sale.

21.2. Tipurile schimbărilor

În literatura de domeniu se descriu mai multe tipuri de schimbare. După C. Handy, schimbarea poate fi *de rutină, pentru a face față unei crize; inovatoare și de transformare* a organizației într-un sistem social foarte diferit (rar).

Schimbarea de rutină. Acest tip de schimbare este deseori întîlnit în organizații, fiind cel care rezolvă problemele, menține statu-quo-ul prin restabilirea continuă a echilibrului, înlătură deviațiile de la normă. Obiectivul ei este de a menține organizația pe linia de plutire – „să nu se scufunde vaporul”. Vaporul va pluti atîta timp cît apele sînt liniștite.

Schimbarea în criză. Aceasta are loc atunci cînd apare pe neașteptate o deviație în buna funcționare a organizației, care necesită o corectare imediată, neexistînd timp de consultare. În aceste cazuri sînt necesare decizii rapide, care să restabilească

echilibrul. Decizia este centrală și unilaterală, pentru moment lucrătorii fiind dispuși să-și schimbe radical comportamentul, 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. Omul zilei este pompierul – el vine, dă ordine, stinge focul și pleacă.

Schimbarea inovatoare. Acest gen de schimbare folosește metoda de încercare și eroare, se bazează pe creativitate și duce la aplicarea noilor metode de lucru. Anumite situații încurajează inovarea:

- structurile plate, nebirocratice;
- presiunile externe mari;
- descentralizarea puterii;
- existența unei formalizări minime;
- accentul pe calitate mai mult decât pe volum;
- satisfacția mare în muncă;
- politicile de personal ce permit inițiativa;
- existența unor resurse garantate.

Transformarea este o schimbare radicală ce duce la apariția unei organizații total diferite. Ea vizează sincronizarea dintre cultura și structura organizației. Transformarea se caracterizează prin faptul că schimbarea pornește de la vîrf, unde există întotdeauna o viziune, iar echipa managerială de la vîrf este nouă și în stare să ia decizii strategice, fără să se implice sentimental. De asemenea, în organizație există posibilitatea mișcării masive de personal.

21.3. Caracteristicile schimbării

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 nu, dorită sau nu, iar managerii trebuie să țină cont de acest aspect. Uneori managerul poate transforma însăși schimbarea, cu scopul de a o face mai ușor acceptabilă.

Se consideră că o schimbare este mai ușor de acceptat dacă are următoarele caracteristici:

1) ***Prezintă un avantaj relativ***, care poate fi determinat utilizînd un set de întrebări:

- Este noua idee mai bună?
- Este mai convenabilă din punctul de vedere al prestigiului social, economic sau al satisfacției individuale?

Cu cât vor fi mai multe răspunsuri pozitive la aceste întrebări din partea unui număr cât mai mare de membri ai organizației, cu atât avantajul relativ va fi mai mare și schimbarea va fi mai ușor acceptată.

2) ***Este rezonabilă***; în acest scop, următoarea ecuație poate fi utilă pentru manageri:

$$S = A + B + D > C ,$$

unde: S – schimbarea, A – nivelul de insatisfacție, B – realismul schimbării, D – viziunea, direcția, C – costurile schimbării.

Altfel spus, schimbarea ar fi posibilă dacă există insatisfacție vizavi de starea de lucruri prezentă, dacă există o viziune privind noua stare de lucruri, 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, dar care nu furnizează o soluție adecvată problemei organizației.

5) ***Se poate preta la testări / experimentări***: dacă schimbarea poate fi testată într-un departament/sector limitat al organizației înainte de a fi implementată la nivelul întregii organizații. Acest aspect este important mai ales când rezultatele așteptate sînt riscante sau nesigure, utilizarea unui experiment putînd facilita ajustările necesare.

6) ***Este observabilă***, deci modificările rezultate în urma procesului sînt vizibile sau măsurabile.

21.4. Strategiile clasice ale procesului schimbării

Persoanele care se ocupă de administrarea schimbării la toate nivelurile trebuie să aibă temperament și aptitudini de conducător adecvate condițiilor din organizație și strategiilor schimbării:

- strategia ierarhică de sus în jos (*top-down*);
- strategia în „focare contaminante”;
- strategia „cleștelui”.

Strategia ierarhică este o strategie globalizantă și integrativă, care ia în considerație, în același timp, toate dimensiunile organizației. Este simultan și o abordare ierarhică, bazîndu-se pe un proces de implicare progresivă ce cuprinde succesiv superiorii ierarhici și toți subordonații lor. Se apreciază a fi o strategie

formală și constrângătoare, de vreme ce manifestă o expunere clară a dorinței conducerii și solicită participarea tuturor membrilor colectivului în mod obligatoriu.

Pentru a avea șanse de reușită, necesită o implicare puternică, directă și constantă a managerilor de nivel superior, precum și o conducere centralizată la nivelul organizației, cu implicarea unui manager puternic, care să poată „înfrînge” rezistența membrilor organizației ce apare aproape constant în aceste situații.

Implementarea necesită multe resurse, deseori făcînd apel la sprijin provenit din resurse externe (de exemplu, formare, comunicare, consultanță). Managerii care aleg utilizarea acestei strategii trebuie să aibă în vedere că ea solicită un anumit grad de răbdare înainte de obținerea unor rezultate tangibile.

Strategia în „focare contaminante” se caracterizează printr-o abordare sectorială, identificînd unități specifice (regiuni, direcții, funcții, servicii etc.), și printr-un caracter mai orientat, implicarea și acțiunea sa bazîndu-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 în implicarea în procesul de schimbare. În fine, este considerată mai democratică – acordă mai mult interes voinței și ritmului propriu fiecărei persoane în adaptarea la schimbare – și mai emulativă, bazîndu-se pe presiunea exercitată de colegi și pe succesele (parțiale/secvențiale) obținute ca modalitate de accelerare a 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, cere 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 stimulator 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 sînt mai rapide, dar și mai modeste; se caracterizează prin faptul că necesită respectarea ritmului de lucru individual și al grupurilor din organizație. Comparativ, necesită mai puține resurse decît strategia anterioară.

Strategia „în clește” este o strategie mixtă, bazată pe eforturi ale nivelurilor manageriale superioare concentrate asupra capacității de coordonare 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 nivel operațional. Din punctul de vedere al impactului, solicită o implicare puternică a managementului superior și necesită un management combinat la nivel sec-

torial și la nivel organizațional, din acest punct de vedere făcînd apel la elemente înlînite în strategiile anterioare.

Trebuie menționat faptul că aceste strategii pot fi combinate, astfel încît să poată fi adaptate nevoilor organizației. La alegerea lor trebuie să se țină cont de aspectele menționate anterior, neexistînd însă tipare care să ducă indubitabil la o soluție corectă sută la sută, flexibilitatea și deschiderea trebuind să fie, și în acest caz, caracteristici de bază ale managementului.

Deși poate exista o strategie generală pentru schimbare, cel mai bine este ca aceasta să fie asumată incremental – pas cu pas (cu excepția situațiilor de criză).

21.5. Etapele managementului schimbării

În cazul în care considerăm schimbarea unei organizații ca pe un proiect specific, atunci, indiferent de strategiile alese, managerul trebuie să urmeze un șir de etape prezentate în continuare, soluția găsită pentru fiecare etapă condiționînd succesul de ansamblu al schimbărilor dorite:

1. Identificarea problemei: care este de fapt problema sau de ce dorim să facem o schimbare?
2. Colectarea informațiilor: care sînt informațiile indispensabile?
3. Definirea obiectivelor: ce vrem să realizăm?
4. Generarea de soluții alternative: cîte modalități diferite de a rezolva problema identificată există?
5. Analiza alternativelor: care este cea mai potrivită?
6. Planificarea acțiunilor: cum poate fi implementată opțiunea aleasă?
7. Realizarea schimbării: implementarea soluției.
8. Evaluarea rezultatelor: în ce măsură acțiunea soluționează problema inițială? Ce urmează?

În concluzie: managementul schimbării trebuie să caute răspuns la următoarele întrebări:

- *De ce?* (scop/declarație de intervenție)
- *Ce?* (obiective)
- *Cum?* (activități)
- *Unde?, Cine?, Cînd?* (plan de acțiune).

Succesul schimbării va depinde și de concordanța dintre resursele disponibile, nevoile profesioniștilor și cererile clienților.

Unul din instrumentele de gestionare a schimbării, derivat din metoda *STP (SOP) (Situation–Target–Proposal / Situație–Obiectiv–Propunere)*, este prezentat în *tabelul 21.1.*

Tabelul 21.1

Elementele metodei STP (SOP)

Situție	Obiectiv	Propunere	Forțe	
			Pozitive	Negative
Aici se trec: fapte, opinii, prezumții etc.	Aici se trec: valori, așteptări, speranțe, situații ideale, scopuri, obiective, viziunea viitorului etc.	Aici se trec: modurile de acțiune, strategia, sarcinile, metoda, pașii etc.	Forțele care vor ajuta proiectul, care vor acționa favorabil	Forțele care se vor opune modalității practice de acțiune sugerate.
Unde sîntem acum?	Unde dorim să ajungem?	Cum?	Analiza <i>Lewin</i> a cîmpului de forțe (+)	Analiza <i>Lewin</i> a cîmpului de forțe (-)

21.6. Modelele de bază ale managementului schimbării

Schimbările în strategie, proces tehnologic, structură, cultură pot fi efectuate treptat cu pași mici sau radical, în salturi mari. În acest context se elucidează două modele de schimbare: *cel evoluționist* și *cel revoluționar*.

Modelul revoluționar în limitele reengineeringului gospodăresc

În anul 1993, managerii americani M. Hammer și G. Campy au descris în limite generale conceptul de *reengineering* al businessului. După părerea lor, *reengineeringul gospodăresc* este reproiectarea fundamentală a organizației și a proceselor ei de bază. Scopul urmărit este sporirea considerabilă și stabilă a rentabilității, adică eficacitatea economică.

Adaptarea structurilor organizaționale se va efectua cu accentul pe concentrarea puterii la un grup mic care va conduce energic și repede schimbarea.

Procesele de ajutor se vor optimiza numai dacă va fi necesar pentru procesele-cheie. Conform acestei concepții, reorganizarea fundamentală a organizației va 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, ci se găsesc noi posibilități de a lărgi competența personalului, ținînd cont de parametrii atît organizaționali (obligații și responsabilități), cît și calificativi (posibilități, abilități și capacități). Accentul se pune numai pe angajații care pot deveni profesioniștii procesului. Se

schimbă radical și sistemul de salarizare, care se orientează spre capacitățile actuale ale angajaților, și nu spre meritele trecute.

Modelul evoluționist în limitele dezvoltării organizaționale

Dezvoltarea organizațională este caracterizată de 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 ei culturale, folosind teoria și tehnologiile științei aplicate despre comportament.

Adeptii conceptului dat pornesc de la faptul că mai întâi este necesar de schimbat valorile, părerile și modelul comportamental ale membrilor organizației, iar apoi se va schimba însăși organizația în sens instituțional. Scopul acestui model este sporirea rentabilității (eficacității economice) și umanizarea muncii (eficacității sociale).

Conceptul desfășurat al dezvoltării organizaționale cuprinde atât aspectul structural (planuri organizaționale, descrierea anumitor funcții), cât și cel de cadre (dezvoltarea calificării personalului).

Dezvoltarea organizațională parcurge câteva etape:

- „*Dezghețarea*” *sistemului social*. Se efectuează expertiza utilității valorilor și modelului de comportament pentru atingerea scopurilor de sistem (productivitatea muncii, activitatea inovatoare, umanizarea muncii).

Cercetarea activității, ca model de bază al cercetării în dezvoltarea organizațională, presupune diagnosticarea 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 de reglare 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.

Tabelul 21.2

Descrierea comparată a celor 2 modele

	<i>„Înghețarea”</i>	<i>„Dezghețarea”</i>
Proveniența metodei:	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 membrilor ei.

Poziția principală a managerului:	Ruperea cu structurile de bază. Obiective clare și radicale. Ierarhie strictă.	Păstrarea tuturor membrilor organizației la locurile lor. Democratizarea. Folosirea forțelor proprii.
Relația cu personalul:	Formarea profesioniștilor	Dezvoltarea personalului ca individualități, lideri și membri ai grupurilor formale.
Termenul de implementare:	Cîteva ani, cu accentul pe succes măsurabil în parametri cantitativi.	De lungă durată, cu accentul pe succes 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”.
Aspecte metodologice:	Reorganizarea organizației în conformitate cu strategia de piață. Adaptarea structurilor organizaționale la concentrarea puterii. Optimizarea proceselor de ajutor numai prin prisma „intersecției intereselor”. Introducerea tehnologiilor informaționale moderne. Dezvoltarea personalului și metode de salarizare noi.	Schimbarea se efectuează de înșiși membrii organizației. Schimbarea este amplă, deci nu există procese ce nu sînt supuse schimbării. „Dezghețarea” sistemului social. Cercetare prin activitate. „Înghețarea” sistemului social. Stimularea personalului spre acceptarea schimbării. Sistemul de recompensare va încuraja inovația și va recunoaște succesul în realizarea schimbării.
Avantaje:	Posibilitatea modernizării radicale. Șanse sporite la creșterea 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. Limitarea posibilității de folosire a metodelor nepopulare, dar necesare.
--------------	--	--

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 managerului superior de a acționa în implementarea schimbării. În funcție de aceasta, se pune accentul pe eficacitate economică sau socială.

Desigur, alegerea unui model depinde de mai mulți factori, printre care vom numi urgența schimbării, gradul de adeziune necesar pentru implementarea schimbării, puterea și cultura organizațională.

21.7. Rezistența față de schimbare. Forme, cauze, metode de intervenție în cazul rezistenței

Schimbarea în organizație întotdeauna este însoțită de rezistență. Ambele procese le putem numi universale. Deși rezistența în organizație 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 diagnosticată, 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 oamenii. În cazul ideal, la nivel individual mai întâi devenim conștienți de necesitatea schimbării, apoi ne formăm o atitudine față de ea, iar la sfârșit ne modificăm comportamentul pentru a ne adapta schimbării.

Fiecare om parcurge acest ciclu în mod individual, în funcție de o serie de factori precum natura schimbării, personalitatea proprie, experiența și abilitatea de a adopta noul comportament solicitat de această modificare. De obicei, oamenii opun rezistență chiar și atunci când din start au *o atitudine pozitivă* față de schimbare. Cel mai demonstrativ exemplu este căsătoria:

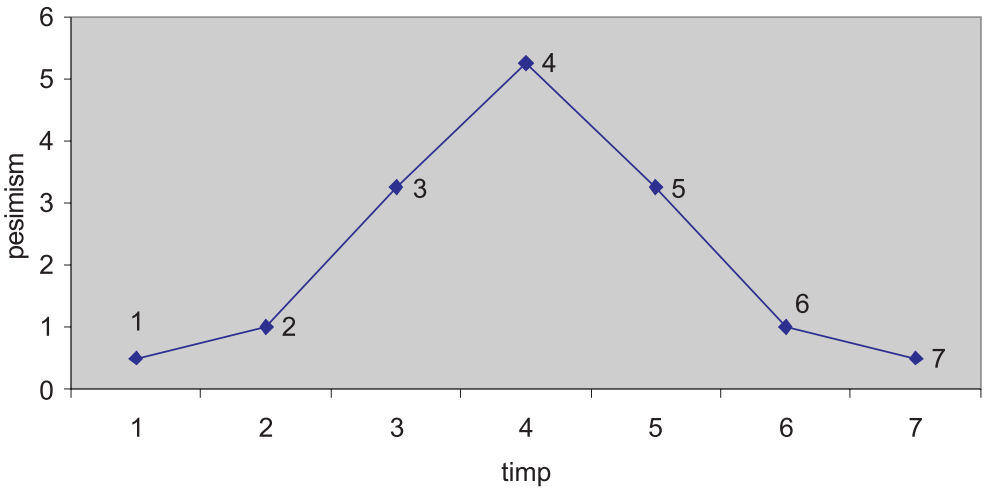


Fig. 21.1. Evoluția rezistenței în cazul acceptării schimbării

1. *Poziția inițială*, când practic nu există rezistență.
2. *Perioada optimismului neconștient*. Este perioada așa-numitei „luni de miere”, o perioadă a entuziasmului naiv, când totul este văzut în roz.
3. *Perioada pesimismului conștient*, atunci când cuplul începe să cunoască prețul real al deciziei sale. În perioada aceasta el observă că ea este fascinată de cumpărături, iar ea observă că el este pasionat de pescuit în zilele de odihnă. Ei încep să înțeleagă că, chiar dacă decizia de căsătorie este în continuare bună, sînt nevoiți să „plătească un preț” la care nu s-au așteptat.
4. Apoi vine o perioadă pe care o numim „*tentația de a abandona jocul*”. Latura exterioară se rezumă la cuvintele „*Eu vreau să divorțez*” sau „*Mai bine nu mă căsătoream*”, însă partea ascunsă a acestei perioade conține nedorința de a accepta necesitatea unor cedări.
5. *Perioada realismului*, atunci când conștientizăm raportul cost–beneficiu. În acest caz, el observă că, chiar dacă ea este fascinată de cumpărături, oricum sumele cheltuite nu sînt așa de mari, iar bucuria provocată de procurarea unei cravate pentru iubitul ei scuză mijloacele. Ea însă observă că el pescuiește nu mai mult de o zi de odihnă în lună, iar apoi fac o petrecere în doi, la care el gătește peștele.
6. *Perioada optimismului conștient* – schimbările sînt acceptate.
7. *Perioada finală*, o perioadă relativ calmă pînă la o nouă bucurie în familia dată (de exemplu, nașterea primului copil). Atunci acest ciclu se va repeta.

Rezistența față de schimbare în cazul *atitudinii negative* decurge altfel. Dr. Elisabeth Kubler-Ross, în cartea sa *On Death and Dying*, editată în 1969, a schițat câteva stadii prin care trec bolnavii incurabili.

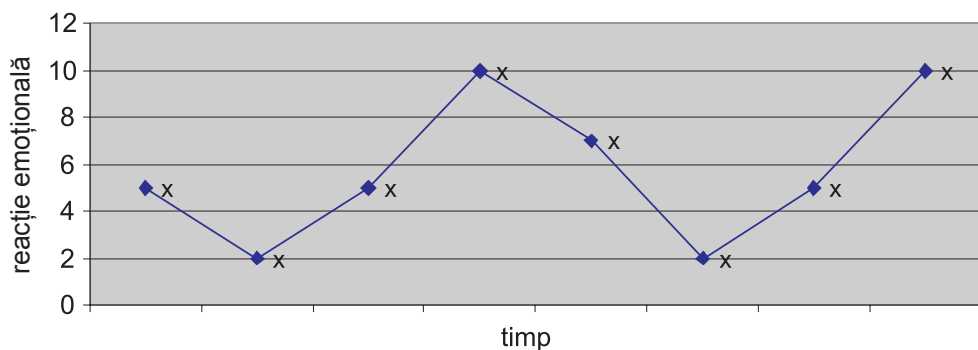


Fig. 21.2. Evoluția rezistenței în cazul neacceptării schimbării

1. *Stabilitate* – perioada de pînă la schimbare, redă fondul emoțional individual.
2. *Oprire* – reacție inițială la cunoașterea diagnozei. Schimbarea pare afit de nereală, încît este greu de conștientizat.
3. *Negare* – „Dacă ignorez problema, atunci ea n-o să existe”. Speranța că schimbarea nu va avea loc.
4. *Furie* – căutăm vinovatul, și nu soluția.
5. *Negociere* – ne străduim să micșorăm maximal influența schimbării, tărăgănînd acceptarea acestei situații.
6. *Depresie* – schimbarea este reală și constantă. Acceptăm situația.
7. *Studiere* – încercăm să găsim soluții de supraviețuire în noile condiții.
8. *Acceptare*.

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 formă de *S*: la început puțini lucrători adoptă ideea; pe măsură ce timpul trece, se mai adaugă cîtiva, apariția unei mase critice de agenți ai schimbării necesitînd o perioadă mai lungă. Din acel moment, acceptarea schimbării de către ceilalți membri ai organizației va fi mult mai rapidă, pînă în momentul în care majoritatea colectivului va adopta schimbarea.

Acest comportament a fost structurat de Roger și Shoemaker într-o teorie a schimbării, care are la bază următoarele ipoteze:

- fiecare persoană aparține unei rețele sociale care-i va influența comportamentul;

- oamenii sînt influențați de oameni;
- locul ocupat de o persoană într-o astfel de rețea (lider, executant etc.) va determina modul în care persoana dată va accepta schimbarea;
- contactele informale, alături de cele oficiale, sînt vitale pentru o schimbare reușită;
- schimbarea necesită timp pentru a se produce.

Ținînd cont de aceste aspecte, din punct de vedere managerial, se consideră util ca o nouă idee să fie testată la nivelul liderilor de opinie din organizație. Dacă aceștia acceptă noua idee, ei pot servi ca agenți importanți ai schimbării, putînd convinge și modifica comportamentul celorlalți membri ai colectivului.

Dacă vom analiza cele mai răspîndite cauze ale rezistenței, atunci vom obține 2 grupe mari de bariere: organizaționale și interpersonale.

La cele **interpersonale** se referă:

- Lipsa de timp, de fonduri, de personal, de materiale etc.
- Frica față de necunoscut
- Adaptarea la situația existentă
- Insecuritatea personală
- Negarea necesității schimbării și dezaprobarea metodologiei și obiectivelor ei
- Neparticiparea actorilor supuși schimbării la luarea deciziilor.

În calitate de bariere **organizaționale** vom numi:

- Inerția structurilor organizatorice complicate, cînd este dificil de a învinge normele sociale existente.
- Legătura strînsă dintre subsisteme, atunci cînd una „codașă” frînează 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.

Conform altei clasificări a **blocajelor interpersonale**, acestea pot fi:

a) **blocaje de percepție:**

- stereotipia de tipul cugetării: „*Femeile stau acasă cu copiii*”;
- dificultăți în a evidenția adevăratele probleme;
- tendința de a privi ca problemă principală aspectul cel mai favorabil al ei: „*De vină este conducerea firmei, pentru că nu vă motivează, și nu motivația rea interioară*”;
- inabilitatea de a privi realitatea cu ochii celorlalți: „*Cînd ești un cio-can, toate lucrurile din jur ți se par a fi cuie*”;
- saturarea: afluxul de date nestructurate, venite în mod continuu, împiedică sesizarea relevanței și a importanței;

b) *blocaje emoționale:*

- frica de a ne asuma riscuri; se întîlnește mai ales într-un mediu în care greșeala este pedepsită, acolo unde un manager cu „mîna de fier” caută la fiecare greșeală să „dea un exemplu” celorlalți;
- incapacitatea de a gestiona situațiile ambigue; dacă lucrurile nu sînt duale (alb și negru), dacă apare o nuanță de gri, atunci se face simțit blocajul emoțional. Posesorul unui asemenea aparat de gîndire nu poate clasifica, califica, aranja informația în sistemul lui de valori și atunci o respinge;
- preferința pentru a judeca mai degrabă decît a genera idei. Este de 10 ori mai ușor să spui „nu” într-o fază incipientă a unei discuții decît să ascuți pînă la sfîrșit argumentul celui de lîngă tine;
- inabilitatea de a aștepta „coacerea” ideilor. Un răspuns rapid la o problemă este de cele mai multe ori unul nonoptim. De obicei, o variantă cu mult mai bună apare cel puțin după o noapte de nesomn („minte romînului cea de pe urmă”);

c) *blocaje culturale:*

- tabuuri, respectiv prejudecăți, idei înrădăcinate în cultura unui popor, strat social sau firmă („crimăgînditul” din romanul lui George Orwell 1984);
- focalizarea interesului și atenției în defavoarea fanteziei; adulții, deși au cunoștințe mult mai vaste decît copiii, nu pot genera idei la fel de neașteptate și de fantastice datorită închistării într-o paradigmă proprie (cenzura interioară și teama de oprobriul celor din jur. Frica de a auzi calificarea: „*Este o idee cumplit de proastă*” face ca multe idei strălucite să se piardă înainte de a fi exprimate);
- lipsa umorului („hazului de necaz”) în abordarea problemelor. Umorele creează un mediu mai suportabil și într-o oarecare măsură micșorează stresul atașat schimbării;
- predominanța logicii în defavoarea intuiției; judecata conform căreia: „*O idee bună trebuie bine argumentată logic*” duce la nefructificarea unor oportunități. Dacă managementul ar fi fost știință pură, matematizată și ușor algoritimizabilă, atunci premiul pentru cel mai bun manager ar fi fost atribuit unui computer. Din fericire, în „arta” care este managementul, al șaselea simț, intuiția și riscul sînt ingredientele cele mai importante; fără acestea procesul de conducere ar fi devenit unul neproductiv, sec și previzibil;

d) *blocaje datorate mediului:*

- lipsa suportului; schimbarea este percepută adesea ca o amenințare. O bună parte din membrii unei echipe pot lua germenul schimbării drept o amenințare personală, un afront și un atac adus egoului propriu;
- inabilitatea de a accepta critica (constructivă); o persoană care nu este contrazisă niciodată ajunge să se creadă un geniu (comportamentul unor conducători de state). Aplicînd proverbul: „*Dacă doi inși îți spun că ești beat, du-te și dormi*”, o asemenea persoană tinde să dea crezare tuturor linguşelilor subalternilor, viziunea sa asupra realității se schimbă ireversibil într-un timp extrem de scurt;

e) *blocaje cognitive:*

- utilizarea unui limbaj incorect (matematic, profesional, vizual etc.);
- lipsa unor informații suficiente;
- neadaptarea modelului, a strategiei la condițiile efective ale organizației.

S-a observat că atunci cînd schimbarea se face într-un context de o complexitate mare, într-un mediu ambiguu și în care rolurile nu sînt bine definite și controlate, șansele de succes sînt minime. Dacă, pe lîngă toate acestea, lipsește etalarea clară, vizibilă a obiectivelor și a căilor de schimbare, procesul se va îndrepta sigur către eșec. În schimb, atunci cînd există (și mai ales este lăsată să transpară în exterior) o logică clară, limpede și obiectivă, cînd informația circulă rapid și eficient spre cei care vor fi afectați de schimbare, rezistența este cu mult diminuată.

Un manager trebuie să fie conștient de multitudinea formelor de rezistență la schimbare: de la rezistența pasivă pînă la apărarea deschisă a statului.

Rezistența se poate manifesta prin mai multe tipuri de reacție posibile.

Indiferența prin:

- apatie
- lipsă de interes
- contribuție minimă la implementarea schimbării.

Rezistența pasivă prin:

- refuzul de a învăța
- proteste
- lucru doar la ordin
- demonstrarea incompetenței.

Rezistența activă prin:

- muncă minimă
- încetinirea procesului
- comiterea de erori intenționate

- sabotaj
- negare.

Rezistența poate fi **situațională** (ce se manifestă într-un caz concret) sau **cronică** (atunci când orice propunere este întâmpinată cu rezistență). Vom analiza câteva dintre formele de rezistență:

- **Indiferența** – o formă interesantă de rezistență, atunci când absența cointeresării din partea angajaților se reflectă negativ asupra muncii lor. Orice greșeală în decurgerea schimbării îi convinge doar că proiectul dat nu merită implicare directă.

- **Demonstrarea incompetenței** – o formă de rezistență pasivă, a cărei cauză este stresul. Angajații devin incapabili să-și îndeplinească corect unele responsabilități de serviciu la care pînă la implementarea proiectului de schimbare nu întâmpinau dificultăți. Dacă managerul confundă această formă de rezistență cu comiterea de erori intenționate, atunci măsurile de pedeapsă vor duce 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 răspunsul managerului este negarea problemei însoțită de presiuni enorme, atunci forma dată de rezistență situațională devine cronică, când orice propunere a liderilor întâmpină rezistență.

Tabelul 21.3

Unele din măsurile bine-venite pentru influențarea rezistenței

<i>Măsuri</i>	<i>Premisele folosirii</i>	<i>Avantaje</i>	<i>Dezavantaje</i>
Training și informare	Informație insuficientă, denaturarea informației	Dacă angajații sînt convinși de necesitatea schimbării, scade nivelul de rezistență	Reclamă mult timp în cazul organizațiilor mari
Invitarea la cooperare	Deficitul informației privind cunoștințele inițiatorilor proiectului de schimbări; privind programa schimbării	Angajații susțin proiectul de schimbare și furnizează informații relevante	De lungă durată în cazul informațiilor greșite asupra scopurilor schimbării
Negocieri	Rezistența grupurilor neformale	Stimulare în schimbul susținerii schimbării	Cost sporit și posibilitatea apariției pretențiilor din partea altui grup

Stimulare și susținere	Rezistență din cauza adaptării individuale anevoioase la schimbare	Susținerea angajaților, ținând cont de particularitățile adaptării individuale la schimbare, ceea ce reduce esențial rezistența	De lungă durată și cost sporit
Mișcări de personal	Ineficiența altor tactici sau costul lor sporit	Lichidarea rapidă a rezistenței active	Pierderea de către angajați a încrederii în conducătorii proiectului de schimbare
Măsurile de impunere deschise sau ascunse	Deficit de timp	Lichidarea rapidă a rezistenței active	Rezistență pasivă

Sursa: Kotter J. P., Schlesinger L. A., *Choosing Strategies for Change*.

Una dintre cele mai cunoscute metode ale managementului schimbării este cea descrisă de H. Mintzberg, care se referă la:

- Abordarea empirico-rațională;
- Abordarea normativ-educativă;
- Abordarea coercitivă;
- Abordarea consensuală.

Abordarea empirico-rațională

Postulatul de bază al acestui demers susține că oamenii sînt ființe raționale care sprijină schimbările, dacă li se demonstrează argumentat necesitatea acestora. Este vorba deci de a demonstra argumentat relevanța și avantajele schimbărilor; de a informa pentru a convinge. Pentru fiecare efort de schimbare, managerul trebuie să realizeze o motivație bine documentată și să o comunice pe cît mai multe căi posibile. Trebuie avut în vedere că pînă și un demers rațional va genera rezistență la schimbare, iar rezistența nu este totdeauna rațională, așa că va trebui să fie utilizate și alte abordări pentru schimbare.

Cele mai cunoscute **exemple** de asemenea acțiuni sînt reprezentate de campanii de sensibilizare, conferințe, cursuri de formare.

Avantajele principale asociate acestei abordări țin cont de faptul că astfel se poate permite atingerea / abordarea unui mare număr de persoane în același timp; este, totodată, și o abordare susținută și valorizată de cultura democratică.

Printre **dezavantajele** principale se numără o mai mică eficacitate în cazul în care schimbarea dorită necesită modificarea unor atitudini cu componente afective – lipsește feedbackul care ar permite adaptarea agentului schimbării, avînd în vedere că în această abordare comunicarea este mai ales unidirecțională, de la agentul schimbării către destinatar.

Abordarea normativ-educativă

Postulatul de bază afirmă: comportamentul individual este condiționat mai ales de normele socioculturale, atitudini și valori. Ca o consecință, pentru a realiza schimbări, trebuie inițiată educația indivizilor pentru deprinderea de noi valori, norme și atitudini, punîndu-se accentul pe implicarea personală și lucrul în grupuri restrînse numeric.

Ca **exemplu** de acțiune utilizînd această abordare poate servi experimentarea unor noi modalități de lucru, cel mai cunoscut exemplu fiind „proiectele-pilot” care încearcă schimbarea unei stări existente la o scală redusă, cu dublul scop de a testa validitatea modificărilor dorite și de a induce schimbările la nivelul indivizilor.

Avantajul acestui demers este că abordează 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 susținut și timp îndelungat: modificarea atitudinilor are o componentă subiectivă puternică, ceea ce face ca uneori această abordare să fie mai delicată.

Abordarea coercitivă

Postulatul de bază al acestei abordări: persoanele care au puterea de decizie trebuie să decidă, iar cele ce aveau putere trebuie să accepte schimbarea. Pentru a produce schimbarea, trebuie mai întîi obținută puterea necesară de care managerul să se poată servi mai apoi. Managerul trebuie să recunoască faptul că puterea este exercitată în toate relațiile interumane și că unele conflicte de putere sînt deseori inevitabile, necesitînd strategii specifice pentru aplanarea lor. Trebuie ținut cont și de faptul că, dacă puterea este utilizată pentru inițierea schimbării, va fi 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 (cu sarcinile corespunzătoare) angajaților și care decide ca acestea să intre în vigoare imediat, fără nici o consultare prealabilă a angajaților, în virtutea prerogativelor funcției sale.

Această abordare poate fi **avantajoasă** pe termen scurt, deoarece consumă mai puțin timp și energie decît alte abordări, fiind indicată în special în situații de urgență.

Dezavantajul – corelativ acestui avantaj este faptul că, pe termen lung, se creează rezistență la schimbare, conducînd aproape inevitabil la deteriorarea climatului de muncă.

Abordarea consensuală

Această abordare **postulează** că oamenii doresc să coopereze și, dacă sînt atrași să participe la proces, vor face tot posibilul pentru reușita schimbării dorite de ei și la care au participat efectiv. Prin urmare, atunci cînd se doarește o schimbare este important ca toți actorii implicați să participe la luarea deciziilor. Abordarea consensuală nu semnifică neapărat luarea deciziei prin consens, ci se referă la modul de participare (prin consultare).

Ca **exemple** în care o asemenea abordare este utilizată pot fi citate echipele de lucru multidisciplinare, luarea deciziilor în grup, negocierea intergrupuri.

Un **avantaj** al celor ce utilizează această abordare este apariția efectului haloului: rezolvarea unei probleme specifice poate avea impact asupra soluționării altor probleme; de asemenea, se stabilește un climat de încredere reciprocă în echipă și se facilitează semnificativ implementarea schimbărilor.

Principalul **dezavantaj** este acela că luarea deciziilor necesită timp și efort. Este dificil de aplicat atunci cînd între interesele și obiectivele actorilor există divergențe semnificative, iar uneori pot apărea „falsele consensuri”, caz care va duce evident la nesoluționarea problemelor.

21.8. Factorii care influențează alegerea unei anumite abordări

În literatura de specialitate (C. Bownan și D. Asch, 1987) sînt identificate două categorii de factori ce trebuie luați în considerație atunci cînd se alege o anumită abordare în vederea schimbării:

1. Factori direct legați de respectiva schimbare („*task factors*” – legați de sarcină);
2. Factori de mediu indirect asociați cu schimbarea („*nontask factors*”) (tabelul 21.4).

Un manager are cîteva **instrumente** (surse de putere), pe care le poate utiliza în dirijarea schimbării:

- capacitatea de recompensare (valențe pozitive): creșteri salariale, promovare, acordare de premii, ridicarea responsabilităților;
- capacitatea de sancționare (valențe negative);
- legitimarea dată de rolul și poziția în organizație;
- atractivitatea sa (carismă și leadership);
- credibilitatea;
- cunoștințele profesionale etc.

Factori care influențează abordarea schimbării

<i>Factori legați de schimbare</i>		<i>Factori de mediu indirect asociați cu schimbarea</i>	
<i>Factor</i>	<i>Impact</i>	<i>Factor</i>	<i>Exemplu / impact</i>
Gradul în care agentul schimbării posedă informațiile necesare implementării schimbării	Dacă posedă informațiile necesare: se poate alege o abordare mai coercitivă. Dacă nu posedă: trebuie utilizată o abordare mai participativă a persoanelor ce dețin informațiile.	Cultura organizațională	În cazul în care cultura organizațională tinde să favorizeze implicarea individuală în luarea deciziilor, abordarea coercitivă va fi dificil de utilizat.
Gradul de adeziune necesar pentru implementarea schimbării	Grad ridicat: abordările consensuale și normativ-educative vor fi cele mai indicate. Grad redus: pot fi utilizate abordările empirico-raționale și / sau coercitive.	Gradul de acceptare al 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	Dacă este mare: abordarea cea mai utilizată este cea coercitivă, fiind cea mai rapidă. Dacă nu este mare: 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 de el, în comparație cu cantitatea de putere deținută de destinatarul schimbării. Cu cât agentul schimbării deține mai multă putere cu atât va fi mai în măsură să fie 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	Dacă sînt puternice: indicate vor fi abordările consensuală și normativ-educativă. Dacă sînt reduse: pot fi avute în vedere abordările empirico-raționale și cele coercitive.	
Cantitatea resurselor disponibile	Dacă este limitată: abordarea coercitivă este cea mai indicată. Dacă este crescută: pot fi utilizate celelalte abordări.	
Gradul de convergență între obiectivele agentului și ale destinatarilor schimbării	Dacă există convergență: sînt recomandabile abordările empirico-rațională și consensuală. Dacă nu există convergență: abordarea coercitivă poate fi cea mai indicată.	

Sursa (modificată): Bownan C. și Asch D., 1987.

Utilizarea a două sau a mai multor asemenea 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 mai puternic procesul de implementare a schimbării.

SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI

- *Rolul managementului în elaborarea sistemelor informaționale*
- *Sistemul informațional al unei organizații*
- *Ciclul de viață al sistemului informațional*
- *Proiectarea și elaborarea sistemului informațional*
- *Testarea și implementarea sistemului informațional*
- *Administrarea sistemului informațional*
- *Managementul informațional medical în R. Moldova*

22.1. Noțiuni generale

Informatizarea societății poate fi înțeleasă ca o utilizare pe scară largă a resurselor informaționale atât locale, cât și din întreaga lume. Majoritatea țărilor dezvoltate au pășit pe calea informatizării și au atins în acest domeniu rezultate impunătoare. Cu părere de rău, în această cursă nu toți au șanse egale: unele țări au avansat mult (SUA, Japonia, Canada), altele depun eforturi enorme pentru a nu rămîne în urmă (majoritatea țărilor vest și central-europene, unele țări asiatice dezvoltate). Într-o situație critică s-au pomenit țările slab dezvoltate care, confruntându-se cu greutăți de ordin politic, economic, social, nu reușesc să acorde atenția cuvenită proceselor de informatizare a societății.

Citatul de mai jos, extras din Raportul *Europa și societatea informațională*, elaborat de Consiliul Europei (Corfu, 1994), descrie consecințele tranziției la societatea informațională pentru diferite țări: „*Primele țări care vor păși în societatea informațională, vor culege cele mai mari roade. Ele vor dicta ordinea intrării în această societate a celorlalte țări. Dimpotrivă, țările ce vor tărăgăna sau vor adopta decizii șovăitoare în mai puțin de 10 ani nu vor mai beneficia de prioritate în investiții, se vor pomeni în rolul de cerșetor*”.

Dacă pînă în anii '80 ai sec. XX problema informatizării societății era considerată o problemă locală și era rezolvată de fiecare țară aparte, începînd cu anii '90, aceasta devine o problemă globală. Apariția unor rețele informaționale și chiar globale (de exemplu, Internet) a scos la iveală un șir de probleme noi (accesul la rețele, compatibilitatea, securitatea și protecția informației, cadrul juridic în utilizarea informației, etica informațională etc.), care pot fi rezolvate numai în comun și de către parteneri egali. Este firesc ca problema informatizării societății să fie discutată tot mai larg și la cel mai înalt nivel, scopul discuțiilor fiind elaborarea și stabilirea unor standarde unice în informatizare etc. De aceasta depinde foarte mult schimbul reciproc de informații,

operativitatea informării, activitatea eficientă a agenților economici, posibilitatea investițiilor etc.

Spre exemplu, problemei informatizării i-a fost consacrată o zi de discuții în cadrul Forului Economic Mondial (Davos, ianuarie-februarie 1997), la care au fost relatate următoarele date: în SUA la 1000 de locuitori reveneau 100 de calculatoare, pe când în Europa – numai 50; în SUA, circa 90% din „gulerașele albe” utilizau la acea dată calculatorul, pe când în Europa – numai 53%; în SUA de 10 ori mai frecvent se utiliza poșta electronică (E-mail) decât în Europa etc.

E cunoscut faptul că informatizarea societății se bazează pe doi factori principali: *infrastructura informațională a țării* (rețelele de comunicații, mijloacele tehnice etc.) și *nivelul de pregătire a personalului* (utilizatorii rețelor, calculatoarelor, sistemelor informaționale și de comunicații etc.). În continuare ne vom opri la al doilea factor care, pentru a fi atins, nu necesită mari investiții financiare, ci mai mult o înțelegere și o dorință a celor ce conduc și a celor ce sînt conduși, a celor ce instruiesc și a celor ce sînt instruiți.

Sistemul informațional al managementului poate fi definit ca *sistem manual sau computerizat, proiectat și aplicat cu scopul de a le oferi managerilor de la toate nivelurile și funcțiile informațiile parvenite din sursele interne și externe ale organizației, pentru comunicarea și utilizarea acestora în adoptarea de decizii eficiente în activitățile de previziune, organizare, coordonare și control, conform competențelor specifice.*

În acest context, ca „sistem de management” sau doar ca „tehnică” în etapa de luare a deciziei, sistemul informațional al managementului prezintă următoarele caracteristici:

- se bazează pe o circulație verticală a informațiilor (de exemplu, între subordonați și conducători);
- este alcătuit dintr-o multitudine de subsisteme care furnizează informații de la cele curente, operative, pînă la cele strategice;
- subsistemele componente sînt astfel coordonate și integrate, încît formează un ansamblu;
- necesită o bază de date bine pusă la punct, actualizată și structurată astfel încît să permită accesul rapid al managerilor la informațiile stocate în ea;
- utilizează în mare măsură instrumentul tehnic, solicitînd extinderea utilizării sistemelor automate;
- presupune antrenarea continuă a unui personal cu o înaltă competență profesională.

Deși are puternicul avantaj al unor decizii rigurose fundamentate și adoptate în timp scurt, principala dificultate în aplicarea sistemului informațional

al managementului o constituie necesitatea existenței permanente a unui înalt nivel de pregătire a majorității covârșitoare a personalului.

22.2. Rolul managementului în elaborarea sistemelor informaționale

Sistemul informațional adună la un loc și intercalează un set de oameni, proceduri și resurse ce colectează, transformă și repartizează informația în organizație. Managementul actual folosește mai multe tipuri de sisteme informaționale:

- manuale (hârtie și creion);
- neformale (orale);
- bazate pe calculator.

Indiferent de tip, sistemele informaționale au aceeași misiune: susținerea informațională a deciziilor manageriale.

Sistemele informaționale joacă un rol-cheie în management. Ele contribuie la performanțe, la mărirea eficienței operațiilor, la un management eficient și la avantaje competitive, însă, uneori, sistemele informaționale pot să se deterioreze. Dacă sistemul informațional nu-și îndeplinește misiunea, el poate cauza insuccesul managementului. Acest lucru ne atenționează asupra faptului că promovarea sistemelor informaționale este o activitate majoră și serioasă pentru manageri.

Din cele expuse se poate trage concluzia că sistemele informaționale prezintă pentru management:

- o arie de activitate majoră, la același nivel cu contabilitatea, marketingul etc.;
- una din resursele majore;
- un factor important ce afectează eficiența, satisfacția;
- o sursă bogată de informare în scopul luării deciziilor;
- un catalizator sau ingredient în dezvoltarea altor produse;
- o importanță vitală.

Ce informație este necesară pentru elaborarea unei decizii? Ce proiect de sistem informațional este mai bun pentru rezolvarea problemelor de asistență informațională a managementului? Sînt întrebări a căror rezolvare ține de responsabilitatea managementului, cu toate că acest lucru, în principiu, poate fi făcut și de către specialiști și consultanți în materie.

Elaborarea și implementarea unui sistem informațional sînt mai mult operații de ordin tehnic, care pot fi atribuite responsabilității specialiștilor în

domeniu (specialiști în computere și sisteme informaționale, de exemplu), deși o concluzie, o legătură cu managementul este necesară atunci când schimbările organizaționale ce pot avea loc necesită modificări ale sistemului informațional. În așa caz, efectuarea unor astfel de modificări și transformarea proiectului într-un produs final dorit duce de multe ori la apariția unui nou sistem informațional.

De obicei, în procesul elaborării și dezvoltării sistemului informațional se face o deosebire între utilizatorul sistemului informațional (managerul) și proiectantul lui (specialistul, analistul de sistem), dar această deosebire ține numai de poziția altor persoane care participă în procesul de elaborare. Ei trebuie să coopereze, să înțeleagă și să respecte reciproc atât capacitățile fiecăruia, cât și neajunsurile (limitele) lor, să susțină împreună pînă în final procesul de elaborare.

Crearea unui sistem informațional este un proces interactiv, însă deseori responsabilitatea pentru elaborarea sistemului informațional, determinarea obiectivelor, stabilirea standardelor și determinarea performanțelor etc. este transmisă de la managerii de vîrf către personalul specializat în sisteme informaționale și computere. Aceasta nu este altceva decît un management iresponsabil.

Lipsa de cunoștințe și de interes pentru procesele elaborării, implementării și exploatării sistemelor informaționale din partea unor manageri poate avea consecințe grave și ireparabile. Mulți din manageri sînt de părere că nu este necesar să cunoască noile tehnologii informaționale. Este o poziție greșită. Transformările în management după 1990, introducerea tehnologiilor avansate de prelucrare a informației, dependența tot mai mare de calculator duc la necesitatea de a cunoaște noile tehnologii.

Rolul managementului în dezvoltarea sistemelor informaționale este demonstrat în *figura 22.1*, din care se poate concluziona că în această activitate sînt implicate – într-o măsură sau alta – toate nivelurile manageriale.

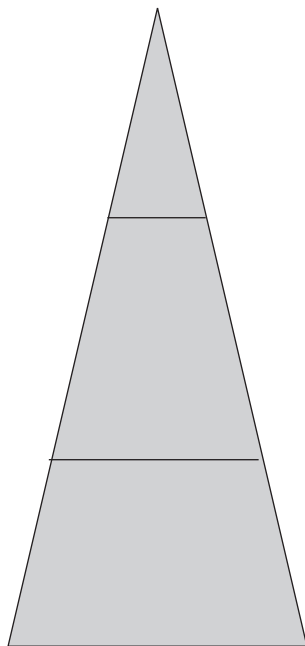
De ce sînt importante sistemele informaționale? De ce trebuie studiate? Sistemele informaționale au devenit o componentă vitală a organizațiilor prospere. Pentru manageri studierea sistemelor informaționale este o condiție a autodezvoltării.

Pentru a-și exercita efectiv rolul în elaborarea și dezvoltarea sistemelor informaționale, managerii trebuie să înțeleagă instrumentele analitice de bază. Ei trebuie să posede cunoștințe fundamentale în domeniul sistemelor informaționale și al organizării datelor, să înțeleagă întregul proces de elaborare a unui sistem informațional. Despre astfel de lucruri va fi vorba în continuare.

Managementul
de vîrf
(politici și
organizare)

Managementul
mediu (dirijare și
control)

Personalul
operațional (operare)



Trebuie să aprobe politicile de implementare, organizare, dirijare și control al sistemelor.

Trebuie atras direct la dezvoltarea sistemelor prin elaborarea politicilor sau alocarea resurselor.

Trebuie să aprobe modalitățile de implementare a sistemelor.

Trebuie implicat în dezvoltarea sistemelor la nivel de dirijare și control.

Trebuie atras în elaborarea sistemelor la nivel de operații.

Fig. 22.1. Rolul managementului în dezvoltarea sistemelor informaționale

22.3. Sistemul informațional al unei organizații

Definiția sistemului informațional poate provoca două reacții opuse. Pentru unii el se asociază cu calculatoarele. Din punctul de vedere al altora, aceasta este o noțiune abstractă, ce desemnează mecanisme de gestiune a unei organizații. Generalitatea extremă a celui din urmă punct de vedere ne apropie la maximum de o definiție destul de operațională.

Sistemul informațional al unei organizații este ansamblul mijloacelor și procedurilor al căror obiectiv explicit sau rezultat implicit este de a le crea membrilor organizației o imagine a stării și funcționării organizației date.

Astfel, un sistem informațional posedă un obiectiv destul de formal definit: a permite unei unități date, unui observator de a acumula cunoștințele dorite despre o altă unitate, la fel definită, observată. În cazul nostru, aceste două unități nu-s decât un singur obiect pe care-l numim organizație.

Observatorul poate lua cunoștința de situația unui sistem (a unei organizații) prin intermediul mesajelor emise de către obiectul observat. Acest schimb informațional poate avea forme multiple, nici una din care nu trebuie

exclusă. Observarea poate fi directă (de exemplu, vizuală) sau poate fi o procedură mai mult sau mai puțin complexă. Acest punct de vedere asupra sistemului informațional ne conduce la unele reflecții cu privire la rolul sistemului informațional.

Perceperea realității prin intermediul mijloacelor informaționale ne permite explicarea unui sistem informațional sub următoarele 2 aspecte:

- *aspectul de oglindă* sau de un filtru perfect ne oferă o imagine intactă a realității;
- *aspectul de ecran* formează membrilor organizației capacitatea de percepere directă și oferă, sub formă de semnale, o imagine puțin diferită de realitate într-un moment dat.

Aceste puncte de vedere pun accentul pe exactitatea și capacitatea unui sistem informațional de a furniza o imagine corectă a realității.

Deci, reducerea cunoașterii realității la o simplă percepere a semnalelor prezente nu e suficientă pentru a le oferi managerilor organizației instrumente de control și dirijare. Aceasta reduce sistemul informațional la rolul de instrument de măsurare.

Definirea sistemului informațional conform unei sau altei teorii, al unui sau altui domeniu poate să ducă la omiterea unor caracteristici ale lui, la o îngustare a sensului sistemului informațional.

O altă definiție determină **sistemul informațional** ca un set de elemente sau echipamente interconectate ce colectează (prin intrare), manipulează, stochează (prin procesare) și repartizează (prin ieșire) date și informații tot așa de bine ca și un mecanism cu reacție inversă (figura 22.2.).

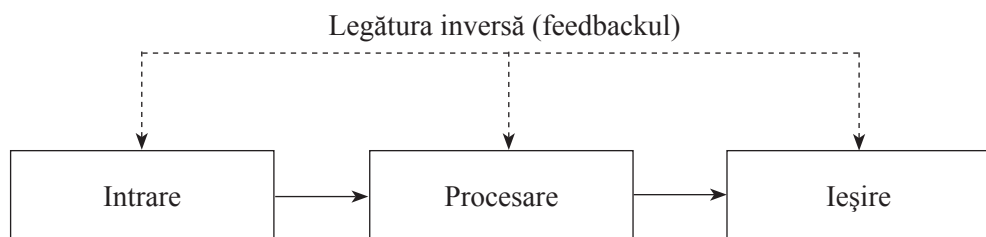


Fig. 22.2. Componentele unui sistem informațional

Vom face o mică analiză a acestor componente:

1. *Intrarea*. Prin intrare se înțelege capacitatea sistemului informațional de a recepționa și stoca datele primare. Intrarea poate avea mai multe forme, poate fi un proces manual sau automatizat.

2. *Procesarea.* În sistemele informaționale procesarea transformă datele primare în ieșiri utilizabile. Procesarea poate fi manuală sau asistată de calculator.
3. *Ieșirea.* În sistemele informaționale mijloacele de ieșire produc și eliberează informație utilă sub formă de documente sau rapoarte. Ieșirile, la fel, pot fi de natură diferită (la un calculator: display, imprimantă etc.).
4. *Legătura inversă (feedbackul).* În sistemele informaționale legătura inversă este o ieșire utilizată pentru a face, ajuta sau schimba alte intrări sau procesări (de exemplu, poate fi organizat un control automatizat al diapazonului datelor, care ar detecta greșelile de introducere sau altă natură, comise de către om).

Un alt punct de vedere în definirea sistemului informațional este cel al managementului, activitate care îl folosește cel mai mult și pentru care este indispensabil.

Imaginea din *figura 22.3* ilustrează de ce e necesar să definim termenul *sistem informațional* din punctul de vedere al procesului de management alături de noțiunile *tehnologie informațională* și *management*. **Sistemele informaționale** sînt acele sisteme care utilizează *tehnologiile informaționale* pentru *colectarea, transmiterea, stocarea, regăsirea, manipularea, vizualizarea informației*, folosite în unul sau mai multe procese de management.

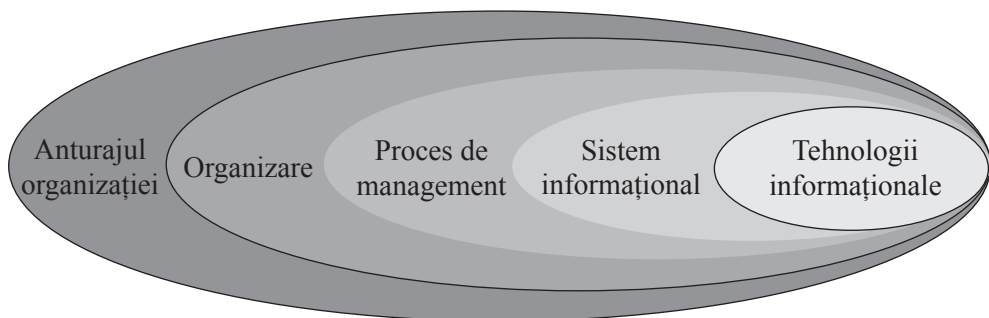


Fig. 22.3. Sistemul informațional și tehnologiile informaționale în contextul managementului

Sistemul informațional asistat de calculator este cel mai actual și tot mai pe larg utilizat în activitatea organizațiilor.

Un **sistem informațional computerizat** folosește *echipamente și tehnologii computerizate, se interconectează și interoperează cu mijloace tehnice (HARD), mijloace programate (SOFT), baze de date, telecomunicații, oameni și proceduri.*

Elaborarea unui sistem informațional poate fi asemuită cu zidirea unei case. Casa poate fi destinată unei familii sau mai multor familii, poate fi mai mică sau mai mare, poate avea 2 dormitoare sau 25, poate costa 10000\$ sau 10000000\$. Totul depinde de necesitățile locatarilor, de bani, de factorii de construcție și ecologici din mediu.

Aidoma diferitor tipuri de case, sistemele informaționale sînt de diferite tipuri. Acest exemplu demonstrează elocvent următoarele fenomene ce țin de sistemele informaționale:

- în una și aceeași organizație pot exista diferite sisteme informaționale;
- unele din aceste sisteme pot fi independente, altele – interconectate (dependente);
- un grup de sisteme informaționale poate fi privit ca un singur sistem;
- sistemele informaționale pot fi conectate între ele prin mijloace tehnice de comunicații, prin intermediul rețelelor.

Clasificarea sistemelor informaționale poate fi făcută după mai multe criterii: după tip, nivelul organizațional, ariile de funcționare și activitatea ce o susține. Astfel:

A. *După tip* se deosebesc sisteme informaționale:

- manuale;
- automatizate;
- computerizate;
- combinate.

B. *După nivelul organizațional* sistemele informaționale se clasifică în:

- departamentale;
- organizaționale;
- interorganizaționale.

C. *În una și aceeași organizație* sistemele informaționale se deosebesc după ariile de funcționare:

- contabile;
- financiare;
- ale activității de producție;
- ale marketingului;
- ale managementului resurselor umane.

D. *După activitatea ce o susține*, clasificarea sistemului informațional se prezintă în felul următor:

- sistem de procesare a afacerilor (*Transaction Processing System – TPS*) – suportul activităților de bază ale organizației;

- sistem informațional al managementului (*Management Information System – MIS*) – asistă managerii funcționali (nivelul funcțional al managementului);
- sistem de automatizare a oficiului (*Office Automation System – OAS*) – ajută lucrătorii din oficii;
- sistem de suport al grupului (*Group Support System – GSS*) – ajută lucrătorii dintr-un grup de lucru;
- sistem de suport al activității de elaborare a deciziilor (*Decision Support System – DSS*) – susține managerii și analiștii;
- sistem informațional executiv (*Executiv Information System – EIS*) – ajută executanții;
- sistem de susținere a inteligenței (*Intelligent Support System – ISS*) – ajută colaboratorii ce se ocupă cu cercetări științifice, cu elaborarea programelor prin utilizarea sistemelor expert (*Expert System – ES*) sau a sistemelor de inteligență artificială (*Artificial Neural Network – ANN*).

Ultima metodă de clasificare a sistemelor informaționale împreună cu nivelurile de management, pe care aceste sisteme le asistă, este reprezentată în *figura 22.4*.

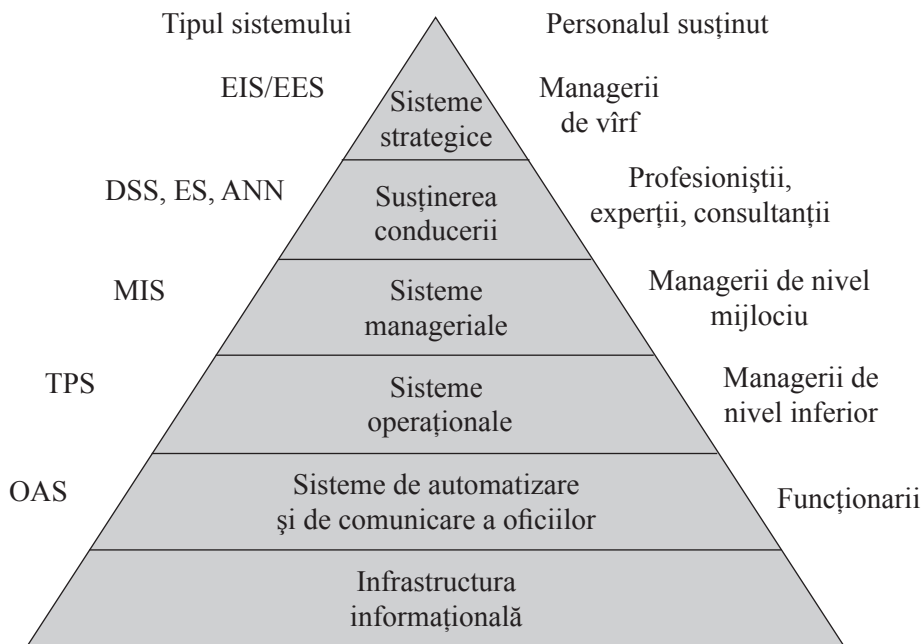


Fig. 22.4. Sistemele informaționale, personalul și activitățile organizației

În final, vom da răspuns la o întrebare importantă din punctul nostru de vedere: de ce se studiază sistemele informaționale?

Cunoașterea de către manageri și factorii de decizie a tuturor aspectelor sistemelor informaționale asigură succesul organizațional, inclusiv profitul și reducerea cheltuielilor; contribuie la îmbunătățirea semnificativă a activității, inclusiv la avansarea în cariera personală. Sistemele informaționale joacă un rol important în organizațiile de afaceri (business). Dacă aveți cunoștințe solide despre business, e absolut necesar să înțelegeți importanța sistemelor informaționale pentru organizație.

Un sistem informațional eficient poate avea un impact asupra succesului strategic al organizației. Cunoștințele în domeniul sistemelor informaționale vă vor oferi posibilitatea să avansați sub aspect profesional.

Sistemele informaționale utilizate cu eficiență pot ajuta organizația pe diferite căi. Unele din beneficii sînt următoarele:

- o siguranță mai bună;
- servicii mai bune;
- avantaj competitiv;
- mai puține erori;
- acuratețe mai mare;
- calitate mai mare a produselor;
- îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- îmbunătățirea comunicațiilor;
- creșterea eficienței;
- creșterea productivității;
- o administrare de nivel superior;
- posibilități mai mari;
- reducerea necesarului de brațe de muncă;
- decizii financiare juste;
- un control superior al operațiilor;
- decizii manageriale de nivel superior.

22.4. Selectarea și procurarea mijloacelor și a tehnologiilor informaționale

Există situații cînd organizația nu este în stare să elaboreze și să implementeze sisteme informaționale complexe, bazate pe noile tehnologii informaționale. De cele mai multe ori cauzele sînt:

- lipsa de mijloace financiare (organizația nu are posibilitatea de a investi bani în procurarea sau elaborarea unor sisteme informaționale scumpe, necesare în activitate, dar își planifică pentru viitor un astfel de lucru);
- lipsa de specialiști în domeniu, care ar putea planifica, elabora și implementa noile sisteme informaționale;
- incapacitatea de a utiliza efectiv și eficient sistemele informaționale bazate pe noile tehnologii: pregătirea necorespunzătoare a utilizatorilor sau chiar lipsa ei, lipsa unor spații amenajate etc.

În astfel de cazuri, menținându-și intențiile de a-și moderniza activitatea în domeniul utilizării resurselor informaționale, în domeniul prelucrării informației, în scopul trecerii treptate la noile sisteme informaționale organizația poate să înceapă cu selectarea și procurarea echipamentelor și tehnologiilor informaționale care ar rezolva parțial următoarele probleme:

- automatizarea unor procese de prelucrare a informației (procesarea textelor, a foilor de calcul, implementarea unor programe-standard de automatizare a oficiilor etc.);
- pregătirea utilizatorilor (familiarizarea lor cu echipamentele, mijloacele și programele standard, trecerea treptată de la prelucrarea manuală la cea computerizată a informației, utilizarea comunicațiilor asistate de calculator, utilizarea unor resurse informaționale din rețele externe sau de pe suporturi optice – CD etc.);
- formarea grupului de specialiști pentru elaborarea noilor sisteme informaționale (prin autoinstruire, folosind mijloacele și tehnologiile noi, prin atragerea lor din alte organizații, prin organizarea unor programe necostisitoare de formare a specialiștilor etc.).

Aspectele enumerate pot servi ca premise pentru luarea deciziilor de modernizare a activităților de prelucrare a informației în organizație, procurarea echipamentelor și tehnologiilor informaționale corespunzătoare.

Lucrările de echipare a organizației cu noi mijloace informaționale și implementarea noilor tehnologii informaționale se vor desfășura în conformitate cu următoarele etape:

- analiza problemelor;
- studii de fezabilitate;
- planificarea activităților;
- selectarea echipamentelor și tehnologiilor;
- procurarea și instalarea echipamentelor și tehnologiilor;
- întreținerea și administrarea echipamentelor și tehnologiilor informaționale.

Pentru realizarea etapelor enumerate, inclusiv studierea problemelor existente în organizație în domeniul utilizării echipamentelor și tehnologiilor de prelucrare a informației, a necesităților de modernizare, înnoire sau extindere a lor pentru elaborarea unor recomandări concrete în organizație este necesară formarea unui grup de lucru compus din:

- specialiști și manageri în domeniul noilor tehnologii informaționale din cadrul organizației;
- experți invitați;
- reprezentanți ai utilizatorilor din organizație;
- manager în finanțe.

Acest grup va activa începând cu analiza problemelor existente și terminând cu propunerile de procurare și instalare a echipamentelor și tehnologiilor, elaborând și înaintând conducerii organizației propuneri concrete pentru finalizarea fiecărei etape de lucru.

22.5. Ciclul de viață al sistemului informațional

Toate sistemele – biologice, fizice, sociale sau de altă natură – posedă un șir de caracteristici comune. Una din aceste caracteristici este ciclul de viață al sistemului, care este reprezentat în *figura 22.5*.

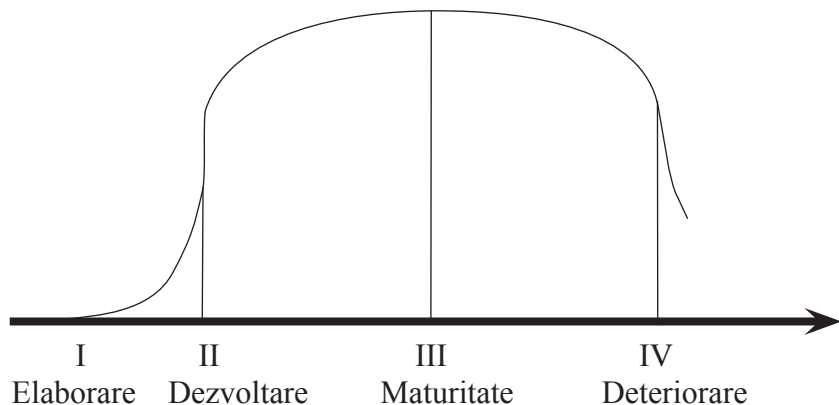


Fig. 22.5. Ciclul general de viață al unui sistem

Aplicarea acestui ciclu de viață la o întreprindere privită ca sistem arată astfel: la prima etapă (*elaborare*) are loc formarea și înregistrarea întreprinderii, la etapa a doua (*dezvoltare*) întreprinderea începe să producă și să comercializeze producția, volumele fiind în creștere; la etapa a treia (*maturitate*)

se stabilește un echilibru, capacitățile întreprinderii fiind atinse, ea produce și comercializează în perioade egale de timp volume egale de producție; în sfârșit, la etapa a patra (*deteriorare*) volumele de producție scad (din cauza uzării utilajului, scăderii cererii la produse sau din alte cauze) și apare necesitatea de a revedea domeniile de activitate, de a înlocui tehnologiile și utilajul etc. în așa fel încât întreprinderea să se mențină pe piață.

Sistemul informațional parcurge aceleași etape de dezvoltare și funcționare. Aceste etape, numite puțin altfel, sînt reprezentate în *figura 22.6*.

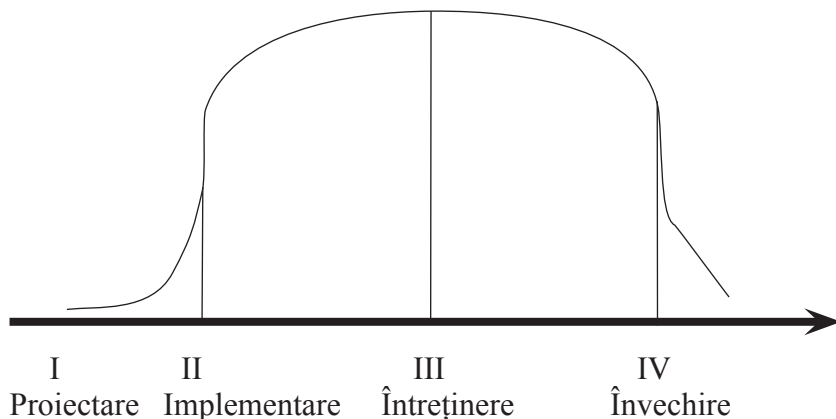


Fig. 22.6. Ciclul de viață al sistemului informațional

O alternativă a acestui ciclu de viață al sistemului informațional este reprezentată în *figura 22.7*.

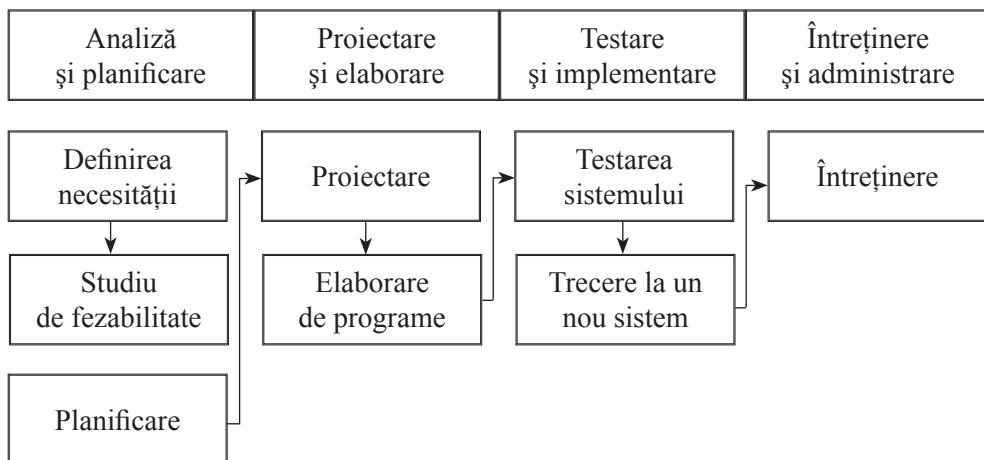


Fig. 22.7. Alternativa ciclului de viață al sistemului informațional

Între fazele ciclului de viață al sistemului informațional există legături strânse, care permit elaborarea și utilizarea adecvată a sistemului, corectări pe parcursul planificării, elaborării, implementării și utilizării. Schematic, aceste legături sînt redată în *figura 22.8*.

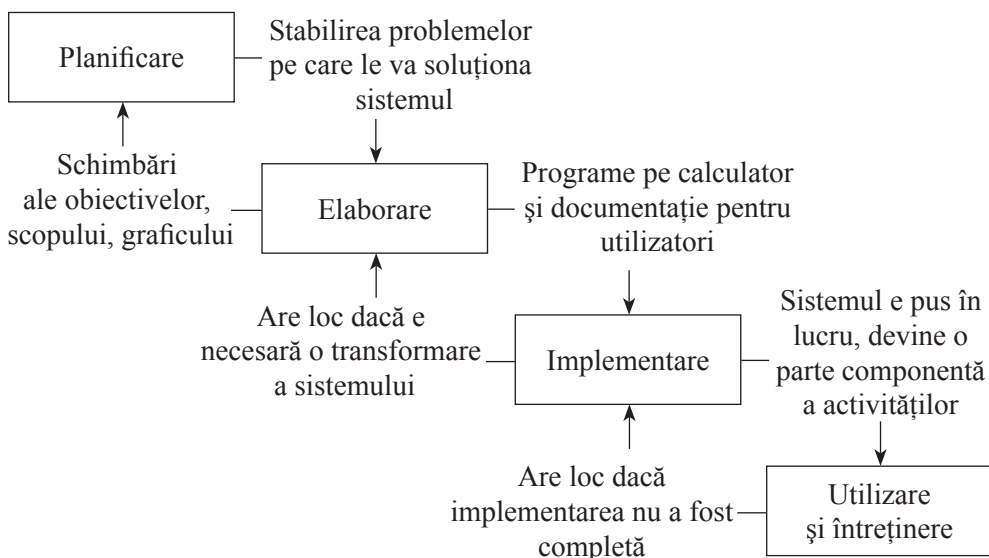


Fig. 22.8. Legătura dintre fazele ciclului de viață al sistemului informațional

Astfel, pe parcursul ciclului de viață al sistemului informațional sînt posibile revederi ale fazelor, corectări etc., toate avînd scopul de a construi un sistem informațional adecvat cerințelor.

22.6. Analiza și planificarea sistemului informațional

Necesitatea inițierii sistemelor informaționale poate fi explicată prin:

- problemele legate de sistemele existente (greșeli, eficiență redusă etc.);
- dorința de a lărgi posibilitățile organizației, de a cuceri piețe noi, de a fabrica produse noi, de a mări competitivitatea organizației;
- creșterea concurenței: concurenții produc mai mult și mai calitativ, la un preț mai mic, utilizînd sisteme și tehnologii informaționale avansate;
- tendința de a utiliza mai eficient informația (renunțarea la informația depășită, la rapoartele inutile etc.);

- extinderea organizației (modificare și / sau lărgire a structurii, obligații, cerințe, activități noi etc.);
- eliminarea proceselor de dublare a prelucrării informației;
- schimbările legate de piață, mediu (legi, clienți, furnizori etc.).

Alte cauze care dictează necesitatea elaborării sistemelor informaționale sînt următoarele:

- micșorarea costului prelucrării informației (reducerea cheltuielilor pentru salarizarea personalului etc.);
- satisfacerea clienților (informația este cu atît mai prețioasă, cu cît este mai exactă și mai operativă);
- ridicarea nivelului controlului (prin organizarea de feedback);
- adaptarea la condițiile externe (alinierea la sistemele informaționale ale altor organizații, compatibilitatea cu ele);
- posibilitatea de modelare a situațiilor (efectuarea experimentelor cu modele și reducerea cheltuielilor care ar fi putut fi cauzate de experimentările în natură);
- îmbunătățirea imaginii organizației (astfel se face o investiție pentru viitor, o atragere a clienților etc.).

Există 4 alternative de elaborare a sistemelor informaționale:

1. ciclul tradițional de elaborare (despre el vom vorbi amănunțit în continuare);
2. prototipul (presupune o modernizare a sistemului existent);
3. utilizarea aplicațiilor-standard (prelucrarea informației cu soft mai mult sau mai puțin universal);
4. elaborare propusă de utilizator (aplicații relativ simple, elaborate de către utilizator în scopul automatizării operațiilor de prelucrare a informației);

Examinînd avantajele și dezavantajele acestor alternative, putem trage concluzii despre calea mai eficientă de elaborare și implementare a sistemelor informaționale.

La planificarea sistemelor informaționale se va respecta următoarea strategie:

- Excluderea din listă a sistemelor informaționale care nu contribuie direct la necesitățile organizației;
- Alocarea de resurse pentru planificare, care vor fi restituite;
- Planificarea resurselor pentru proiecte cu nivel de risc minimal;
- Alocarea resurselor pentru exploatarea sistemelor existente și lărgirea cunoștințelor personalului în domeniul tehnologiilor informaționale.

În procesul planificării sistemelor informaționale atît managerii de vîrf, cît și executorii vor căuta răspuns la un șir de întrebări.

Planificarea sistemelor informaționale influențează asupra:

- colaboratorilor departamentului de sisteme informaționale;
- altor lucrători din organizație;
- ariilor de activitate a organizației;
- clienților;
- concurenților.

Planificarea sistemelor informaționale oferă avantaje privind:

- dezvoltarea unei strategii de termen lung;
- utilizarea mai bună a resurselor informaționale;
- performanțele în domeniile sistemelor informaționale.

În planificare pot fi deosebite următoarele etape:

- elaborarea obiectivelor generale ale sistemului informațional;
- determinarea proiectului sistemului informațional;
- definirea priorităților și selectarea proiectelor;
- analiza necesarului de resurse;
- definirea graficului, timpurilor critice și definite;
- elaborarea proiectului de plan al sistemului informațional.

În sfârșit, în planificare vor fi angajate următoarele nivele manageriale:

- strategic (la nivel de manageri de vîrf);
- tactic (managerii de nivel mediu);
- operațional (managerii de nivel inferior).

Rolurile și acțiunile diferitor categorii de colaboratori în planificarea sistemelor informaționale sînt demonstrare în *figura 22.9*; prin *comitetul de elaborare* aici se are în vedere un grup de lucru de dirijare din organizație, format din reprezentanți ai nivelului superior și mediu de management. Managerul este conducătorul subdiviziunii de sisteme informaționale sau al unei subdiviziuni similare; analistul de sistem este un specialist în domeniul sistemelor informaționale. Cu cît un sistem informațional este mai perfect, cu atît competitivitatea organizației este mai mare.

Analiza creativă implică investigații ale noilor laturi ale problemelor existente prin identificarea acestora. Introducînd metode noi de rezolvare a problemelor, multe organizații cîștigă în competitivitate. Această analiză creativă poate fi utilizată în dezvoltarea sistemelor, pentru a obține un rezultat mai bun. Reevaluarea problemelor poate contribui la elaborarea soluțiilor care duc la performanțe mai bune sau la reducerea costurilor.

Ideile creative deseori apar la prima examinare a diferitor domenii. În dezvoltarea sistemelor informaționale, analiza creativă implică utilizarea ideilor străine și uneori din alte domenii pentru rezolvarea problemelor curente.

Analiza critică. Mijloacele analizei critice încep cu cercetarea eficienței elementelor sistemelor pe diferite căi. Aceasta implică stabilirea unor noi relații între elementele sistemului; este posibilă introducerea în sistem a elementelor noi.

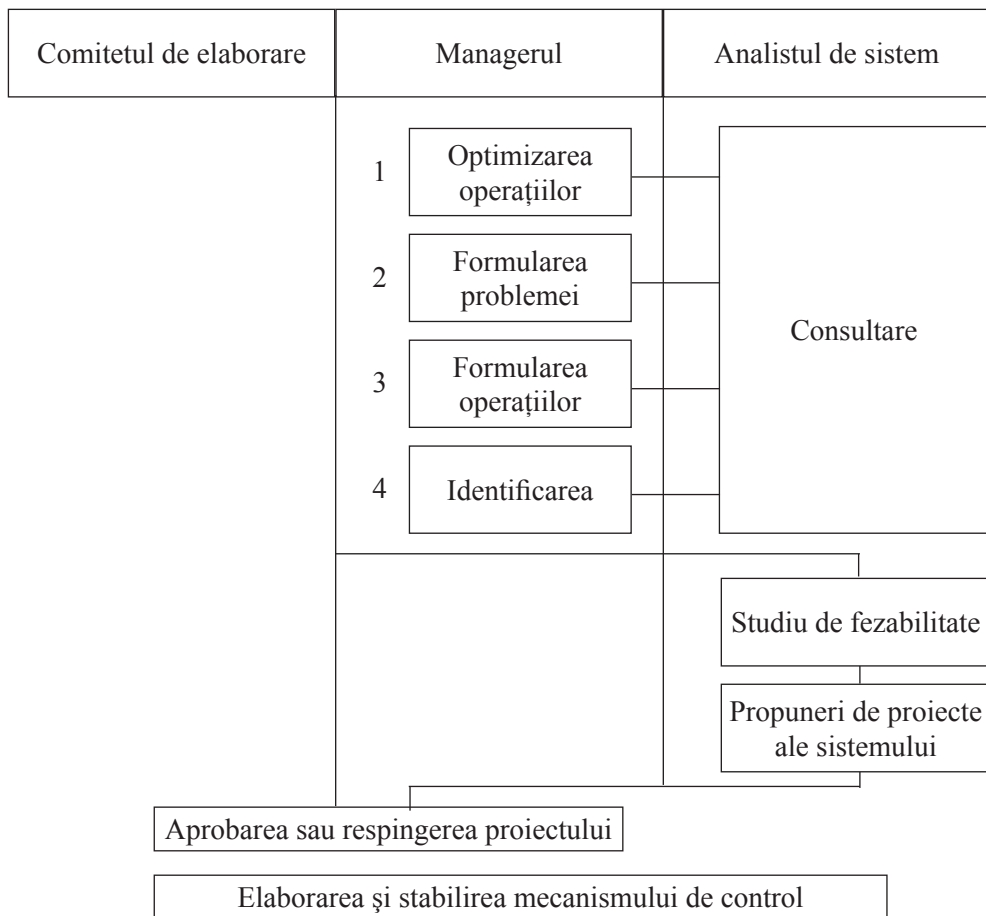


Fig. 22.9. Faza de planificare a sistemului informațional

Analiza critică a sistemelor implică următoarele acțiuni:

- *Automatizarea sistemelor manuale.* Multe organizații folosesc dezvoltarea sistemelor pentru o simplă automatizare a sistemelor manuale existente din care rezultă o majorare relativă a vitezei de lucru. Acest lucru nu întotdeauna are urmări pozitive: sistemele automatizate astfel pot cauza erori. Analiza critică a mijloacelor de dezvoltare a sistemelor stabilește cauzele stării de lucruri și examinează alternativele;

- *Chestionarea personalului și analiza situațiilor.* Chestionarea utilizatorilor cu privire la necesitățile lor și o analiză critică contribuie la îmbunătățirea sistemelor, la formularea unor prevederi mai exacte, mai clare. Deseori utilizatorul specifică unele elemente, instrumente ale sistemelor, el fiind cel ce folosește, iar necesitățile lui trebuie să primeze.

În faza de analiză rolurile colaboratorilor organizației, implicați în elaborarea sistemelor informaționale, sînt de asemenea importante.

O altă problemă a analizei este dilema privind elaborarea sistemelor noi sau achiziționarea acestora. Sistemele informaționale pot fi elaborate în organizație sau pot fi procurate. Cu vânzările sistemelor se ocupă companiile de elaborare a softului (de obicei, ele produc și comercializează soft de ordin general); ele pot fi implicate și în elaborarea altor categorii de soft:

- general;
- pentru aplicații speciale sau proprii contractuale;
- pentru companii mici.

Softul extern procurat are un șir de avantaje:

- cost mic (datorită volumelor mari de vânzări);
- risc minimal (este testat atît de companie, cît și de clienții ce l-au procurat și-l exploatează);
- calitate înaltă (este produs de specialiști calificați);
- timp minimal de instalare;
- atragerea în implementare a unui volum minimal de resurse umane și materiale.

Avantajele softului intern sînt următoarele:

- de regulă, satisface necesitățile utilizatorilor, este adaptat la personal concret;
- este mai flexibil, poate fi modificat, corectat pe loc de către specialiștii organizației;
- poate fi expus unui control mai riguros.

Dacă există alternative în planificarea sistemelor, atunci ele se evaluează după unele și aceleași criterii, cu unele și aceleași metode cantitative (de exemplu, cost al operațiilor etc.).

22.7. Proiectarea și elaborarea sistemului informațional

O elaborare eficientă a sistemelor informaționale necesită un efort comun. Printre creatori trebuie să fie incluși utilizatorii, echipa de proiectare și un personal de asistență.

1. *Utilizatorii* sînt unul sau mai mulți indivizi care beneficiază de proiectul de creare a sistemului. Utilizatori pot fi managerii și funcționarii (lucrătorii) de rînd, clienții, vînzătorii, furnizorii etc.
2. *Echipele de elaborare* reprezintă un grup de oameni responsabili de aspectul elaborării sistemului. Ea poate conține utilizatori și personal tehnic și este condusă de către un șef al echipei.
3. *Personalul de asistență* este format din personalul subdiviziunii de sisteme informaționale, inclusiv programatori, analiști de sistem, administratori și gestionari ai bazelor de date, experți în comunicații, bibliotecari de sistem, ingineri, alt personal.

Pe lîngă cei enumerați, în procesul de elaborare trebuie implicați *managerii de vîrf* și *managerii sistemelor informaționale*. Dintre managerii de vîrf participă directorul general, adjunctul în probleme financiare și adjunctul în probleme de marketing. Din managerii sistemelor informaționale participă șeful secției (direcției) de sisteme informaționale și personalul executiv. Personalul implicat la elaborarea sistemelor informaționale poate varia de la o organizație la alta, de la un sistem la altul.

Managerii de vîrf, de regulă, inițiază proiectul și îl aprobă în final, după implementare. În procesul elaborării sistemelor informaționale managerul subdiviziunii de sisteme informaționale este responsabil de analiză, proiectare și implementare.

Această repartizare a obligațiilor depinde de sistemul informațional elaborat. Sistemele informaționale mici pot fi elaborate fără implicarea managerilor de vîrf; cu cît sistemul e mai mare, mai complicat, cu atît el necesită o participare mai mare a personalului.

În continuare prezentăm rolurile specialiștilor și ale managerului în elaborarea sistemelor sub aspectul managementului proiectului.

Managementul proiectului reprezintă *o colecție integrată de instrumente, tehnici și proceduri ce contribuie la elaborarea proiectului sistemului informațional în termenele stabilite*.

În faza de proiectare a sistemului informațional vor fi rezolvate următoarele probleme:

1. Ajustarea planului sistemului informațional la strategia și obiectivele organizației.
2. Proiectarea arhitecturii sistemului informațional astfel încît să se poată face integrarea diferitor baze de date.
3. Includerea dezvoltării sistemului informațional printre direcțiile-cheie ale organizației.
4. Finisarea proiectului la timp în conformitate cu bugetul stabilit.

Personalul organizației implicat în proiectarea sistemelor informaționale va conlucra și își va exercita funcțiile în conformitate cu cele prezentate în *figura 22.10*.

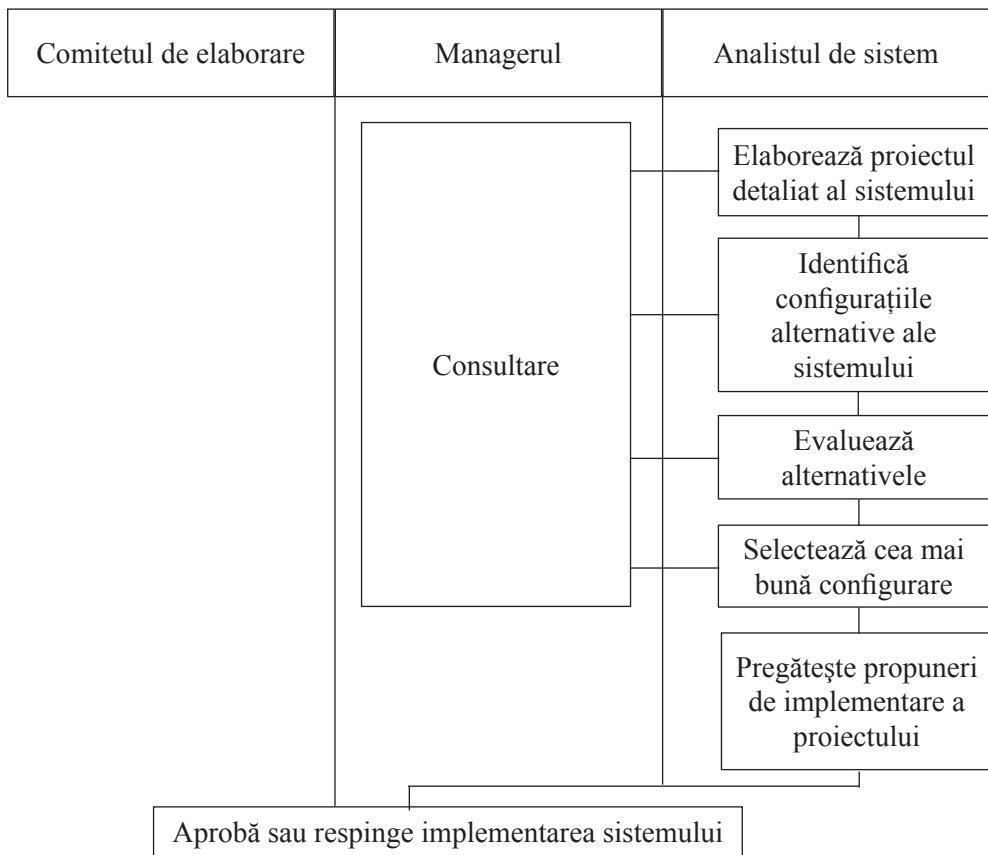


Fig. 22.10. Faza de proiectare a sistemului informațional

Proiectul desfășurat al lucrărilor reprezintă un aspect important al proiectării sistemului informațional. El este elaborat în primul rând și reprezintă un plan-grafic de efectuare a tuturor lucrărilor care țin de ciclul de viață al sistemului informațional.

Succesul elaborării sistemelor depinde de următorii factori:

- susținerea din partea managerilor superiori;
- implicarea tuturor utilizatorilor în toate etapele de elaborare;
- utilizarea metodologiilor aprobate de elaborare a sistemelor;
- definirea clară a scopurilor și sarcinilor;
- acordarea atenției maxime celor mai importante probleme și necesități;

- proiectarea simplă și clară;
- programe de instruire bune pentru cei implicați;
- reexaminarea graficului după elaborarea proiectului;
- programe de exploatare bine definite și organizate.

Probleme care intervin în procesul de elaborare a sistemelor pot fi cauzate de:

- comunicații slabe;
- proiect ambițios;
- lipsă de susținere din partea managerilor superiori;
- neimplicarea managerilor de nivel mediu și a utilizatorilor;
- proiectare greșită sau neadecvată;
- testare și implementare slabă.

22.8. Testarea și implementarea sistemului informațional

După finisarea lucrărilor de planificare și elaborare a sistemului informațional se trece la următoarele faze de implementare a sistemului informațional.

La **faza de testare** se controlează corectitudinea sistemului informațional, capacitățile funcționale, posibilitatea de a efectua lucrările propuse. La testare se cercetează probleme rezolvate deja prin alte metode (cu ajutorul unui sistem informațional verificat și funcțional) și se controlează coincidența rezultatelor. O astfel de abordare poate demonstra corectitudinea sistemului informațional elaborat. Mai mult decât atât, la faza de testare pot fi optimizate unele operații (în calitate, în timp), se permit unele modificări ale formelor de intrare/ieșire coordonate cu viitorii utilizatori.

Implementarea sistemelor informaționale ține de efectuarea următoarelor activități:

- pregătirea utilizatorilor;
- angajarea și instruirea personalului nou (dacă sistemele noi sînt manuale și necesită personal suplimentar în utilizare);
- pregătirea localurilor;
- instalarea echipamentelor și a programelor;
- testarea elementelor;
- testarea definitivă;
- acceptare din partea utilizatorilor (se reduce la semnarea unui document de acceptare de către utilizatori);
- adaptarea la sursele externe.

Procesul de abandonare a utilizării sistemului vechi și de trecere la sistemul nou se numește *proces de tranziție*. Există 4 metode de tranziție: pilot, imediată, pe etape, paralelă.

1. *Metoda-pilot* reprezintă implementarea experimentală a noului sistem informațional în unele subdiviziuni. Dacă sistemul funcționează cu succes, el se implementează în toată organizația.

Această metodă poate fi folosită pentru un sistem care se implementează în mai multe organizații de același tip (de exemplu, în organizațiile subordonate unuia și aceluiași minister). În una și aceeași organizație o astfel de metodă nu se folosește sau e mai dificil de folosit.

2. *Metoda imediată* constă în schimbarea imediată a unui sistem (vechi) cu altul (nou). Ea poate fi folosită sau pentru organizații mici, sau la implementarea sistemelor mici. Sistemele mari sau implementarea sistemelor în organizații mari pot cauza apariția problemelor de timp, deci metoda nu este eficientă (poate duce la unele pierderi din cauza posibilei stopări a activității organizației pe durata tranziției la noul sistem).

3. *Tranziția pe etape* este o metodă ce presupune trecerea la sistemul nou pe etape, pe compartimente. Ea conține o perioadă de tranziție, când se utilizează ramuri ale ambelor sisteme. Metoda poate fi aplicată și este eficientă pentru sistemele mari.

4. În cazul *metodei paralele* sistemele funcționează o perioadă în paralel, executând același lucru. Sistemul vechi se abandonează imediat cum a fost implementat cel nou. E o metodă sigură, care permite depistarea și înlăturarea unor neajunsuri ale sistemului nou, scăpate din vedere la etapa de elaborare, fără pierderi pentru organizație (de exemplu, la trecerea calculării salariilor de la sistemul manual la cel asistat de calculator care durează câteva luni).

Această metodă asigură o securitate mare, dar e costisitoare: pentru unul și același lucru se cheltuie mai multe resurse.

Rolul personalului în elaborarea și implementarea sistemelor informaționale este arătat în *figura 22.11*.

22.9. Întreținerea și administrarea sistemului informațional

Sistemul informațional implementat trece într-o fază nouă – *faza de exploatare*, de întreținere într-o stare funcțională, de administrare din partea colectivului de utilizatori. Acest colectiv este format din utilizatori propriu-ziși ai sistemului și din specialiști în informatică, calculatoare, sisteme in-

formaționale etc. Fiecare dintre membrii colectivului are interesele, funcțiile, obligațiile sale, ceea ce ne permite de a-i clasifica, de a stabili un hotar între dînșii, însă toți membrii colectivului într-o măsură mai mică sau mai mare sînt implicați în utilizarea sistemelor informaționale, în întreținerea și administrarea lor (*figura 22.12*). Numai o atitudine adecvată față de sistemele informaționale va permite menținerea lor într-o stare bună de lucru, utilizarea lor un timp îndelungat.

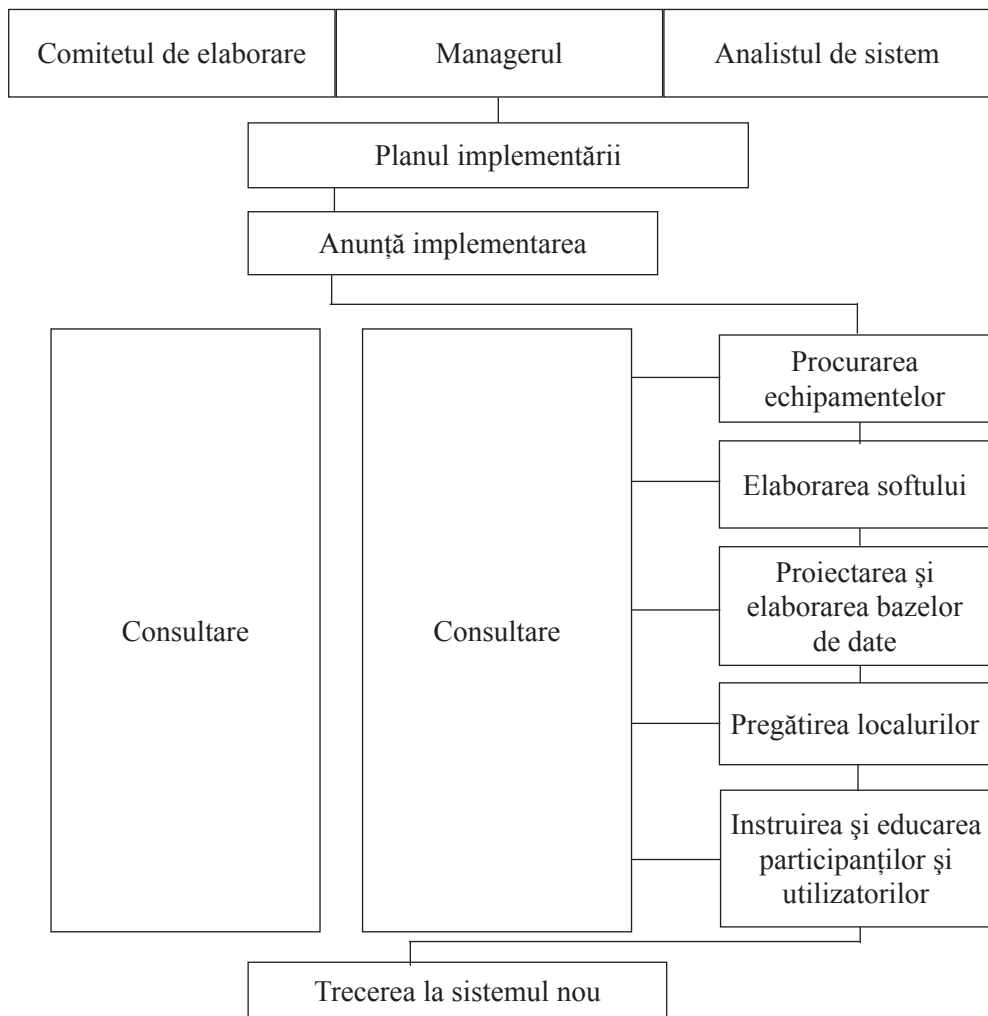


Fig. 22.11. Faza de testare și implementare a sistemului informațional

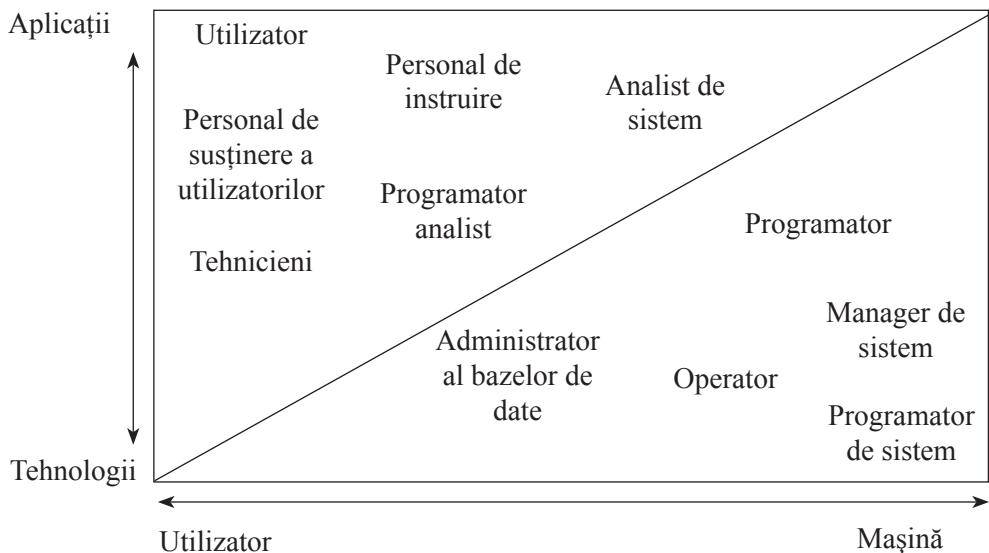


Fig. 22.12. Utilizatorii și specialiștii implicați în întreținerea sistemelor informaționale și hotarul posibil dintre ei

Există un șir de cauze ce influențează întreținerea sistemelor informaționale în stare funcțională și care demonstrează necesitatea formării unui serviciu specializat de administrare și întreținere. Enumerăm unele dintre ele:

- apariția unor noi cerințe din partea utilizatorilor și a managerilor;
- apariția unor situații neordinare, unor greșeli în programe;
- probleme tehnice de echipament;
- transformări ale mediului organizatoric intern (schimbări ale structurii organizației);
- modificări ale legislației în vigoare ce afectează sistemele.

Asupra activităților de întreținere (asistență) mai influențează:

- tipul aplicațiilor;
- vechimea sistemelor;
- dimensiunile sistemelor (ale componentelor);
- complexitatea sistemelor (programele);
- dependența de alte sisteme;
- calitatea și componența documentației;
- nivelul de cunoaștere a sistemelor de către utilizatori;
- nivelul de implicare a utilizatorilor la proiectare.

Cu timpul, întreținerea sistemelor informaționale devine tot mai costisitoare. Totul depinde de proiect: un proiect bun contribuie la o întreținere ieftină, iar un proiect prost – la cheltuieli suplimentare de întreținere. Acestea pot

servi ca temei pentru înființarea în organizație a unui *serviciu informațional*, care s-ar compune din specialiști în domeniu.

Structura organizatorică a unui astfel de serviciu va depinde de măsura în care organizația utilizează noile tehnologii informaționale și de gradul echipării cu calculatoare și alte mijloace de prelucrare a informației. Desigur, organizația ce utilizează cel mult 10 calculatoare nu va avea nevoie de înființarea unui serviciu informațional, folosind pentru satisfacerea necesităților de deservire, întreținere, exploatare un singur specialist sau apelând la o organizație specializată în prestarea unor astfel de servicii (relații contractuale).

Dacă organizația folosește pe larg tehnologiile moderne de prelucrare a informației, este practic automatizată, atunci apare necesitatea formării unei subdiviziuni (departament), ce se va ocupa de rezolvarea tuturor problemelor de administrare și exploatare a sistemelor informaționale. Structura unui astfel de departament ar fi de natura celui demonstrat în *figura 22.13*.

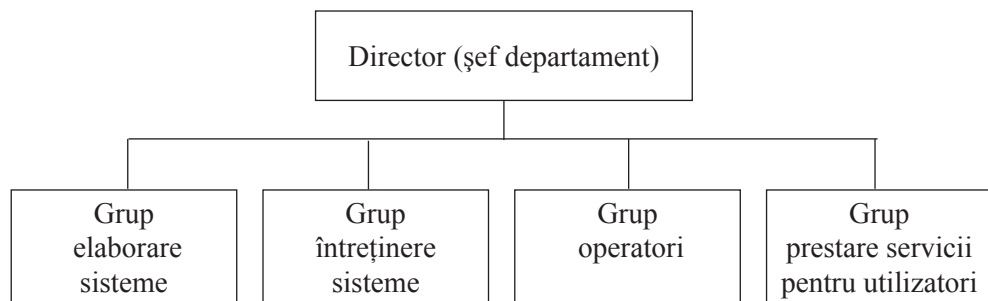


Fig. 22.13. Structura organizațională a departamentului de sisteme informaționale

Rolul personalului la această fază de dezvoltare a sistemului informațional este arătat în *figura 22.14*.

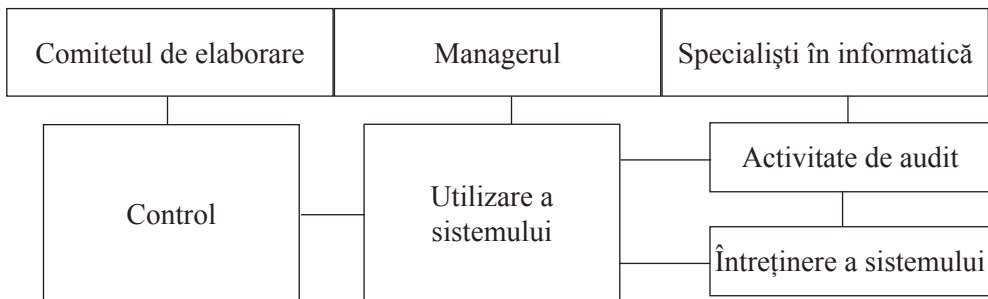


Fig. 22.14. Faza de utilizare, întreținere și administrare a sistemului informațional

Vom enumera în continuare un șir de metode de utilizare a resurselor în procesul exploatării sistemelor informaționale:

- structurarea corectă a sistemului din primele faze de proiectare;
- instruirea utilizatorilor în probleme de securitate;
- securitatea fizică în procesul exploatării;
- prevenirea accesului neautorizat la calculatoare, rețele și date;
- controlul corectitudinii transferului de date;
- activitatea de audit pentru depistarea problemelor de securitate;
- vigilență, pregătire pentru eventuale calamități naturale.

Una din problemele ce țin de activitatea serviciului informațional este **reevaluarea sistemelor**. Activitatea de reevaluare se desfășoară:

- la moment, când apar incertitudini, probleme și situații neplăcute, greșeli în logică;
- periodic, peste intervale prestabilite de timp (între 6 luni și 1 an).

La reevaluare se va lua în considerație:

- *timpul de reacție a sistemului* (timpul de răspuns al calculatorului poate să nu satisfacă utilizatorul și apare necesitatea soluționării problemei apărute);
- *instruirea* (programele de instruire sînt adecvate sistemului și cerințelor utilizatorilor?);
- *fiabilitatea* (este de nădejde sistemul?);
- *misiunea* (sistemul informațional este de folos organizației sau nu, își exercită misiunea?);
- *scopurile și obiectivele* (corespund cerințelor și necesităților organizației?);
- *procedurile* (există proceduri de protecție a sistemelor, sînt ele bune?);
- *comunicațiile* (sînt adecvate?);
- *mijloacele tehnice și programate* (sînt adecvate necesităților?);
- *personalul* (este suficient sau mai trebuie angajați specialiști?);
- *bugetul sistemului informațional* (întreținerea sistemului depășește sau nu veniturile pe care le aduce?);
- *eficiența* (este eficient sistemul?);
- *documentarea* (sînt reflectate în documente schimbările produse în sistem?).

O ultimă problemă, destul de importantă în activitatea de întreținere a sistemelor informaționale, este cea a securității. Securitatea sistemelor poate fi asigurată din diferite puncte de vedere: legală, operațională, securitatea datelor, drepturile și obligațiile utilizatorilor etc.

22.10. Realizarea, dezvoltarea și perspectivele managementului informațional medical în Republica Moldova

Necesitățile social-economice

Serviciile de ocrotire a sănătății pe plan mondial sînt nevoite să răspundă noilor necesități apărute în urma schimbărilor demografice și socioculturale, progres datorat în primul rînd cercetărilor și tehnologiilor medicale și nu în ultimul rînd procesului de globalizare.

Creșterea rapidă a volumului informației în sistemul ocrotirii sănătății este determinată atît de necesitatea folosirii eficiente a resurselor financiare și îmbunătățirii calității serviciilor medicale, cît și de necesitatea sporită a cetățenilor de a beneficia de servicii și informație medicală, precum și schimbarea relațiilor dintre prestatorii și consumatorii serviciilor medicale.

Sistemul ocrotirii sănătății în Republica Moldova se confruntă cu probleme legate de:

- Cererea sporită a serviciilor sociale și medicale condiționată de îmbătrînirea populației și creșterea nivelului veniturilor și educației.
- Speranțele cetățenilor de a beneficia de cele mai bune servicii și de reducerea inegalității în ceea ce privește accesibilitatea la serviciile medicale de calitate.
- Necesitatea controlului asupra situației grave privind evidența și tratamentul bolilor de origine socială cum ar fi TBC, SIDA; privind sănătatea mamelor și copiilor etc.;
- Reducerea morbidității și răspunsul rapid și adecvat la riscurile apărute din cauza patologiilor noi (de exemplu, pneumonia atipică).
- Dirijarea volumului enorm de informație privind sănătatea, care trebuie să fie veridică, accesibilă, prezentată în timp util.
- Necesitatea prestării unor servicii medicale de o calitate cît mai înaltă în condițiile unui buget limitat.

Această situație necesită schimbări sistemice în circulația și aprovizionarea cu informații legate de posibilitățile de diagnostic/consultare/tratament efectiv, starea sănătății personale și sănătatea publică.

În acest sens, *e-sănătatea* are un mare potențial pentru a deveni un factor-cheie în dezvoltarea și perfecționarea serviciilor medicale.

***E-sănătatea** este utilizarea tehnologiilor Internet și comunicațiilor electronice pentru furnizarea și administrarea serviciilor medicale și de sănătate publică.*

Tehnologia *e-sănătate* este asociată, în primul rând, cu un nou mod de abordare a relației medic – pacient. Ea facilitează administrarea costurilor, reducerea erorilor medicale și acordarea unei îngrijiri medicale îmbunătățite pentru pacienți.

Necesitățile informaționale primordiale pentru actori implicați în domeniul ocrotirii sănătății sînt:

- Pacienții și cetățenii au nevoie de informație calitativă pentru orientare în privința serviciilor de sănătate.
- Furnizorii de servicii medicale necesită optimizarea activității pentru livrarea serviciilor, accesului la informație și comunicare.
- Statul este cointeresat în dezvoltarea asigurării calității și eficienței sistemului de ocrotire a sănătății prin implementarea tehnologiilor informaționale.

Dezvoltarea *e-sănătății* este un instrument pentru atingerea nivelului menționat, prin care Republica Moldova are posibilitatea de a beneficia de următoarele schimbări:

- Creșterea rolului pacientului prin dezvoltarea modelului de ocrotire a sănătății bazat pe cerințele consumatorilor.
- Creșterea calității serviciilor medicale prin folosirea instrumentelor pentru suportul deciziilor clinice.
- Reducerea repetărilor și creșterea eficienței prin folosirea documentelor electronice medicale.
- Îmbunătățirea dirijării resurselor umane din sistemul sănătății prin capacități analitice largite.
- Sporirea capacităților instruirii profesionale medicale la locul de muncă.
- Îmbunătățirea accesului, performanțelor și comodității prin folosirea tehnologiilor de *e-sănătate* (consultare, diagnostic, tratament și monitorizare la distanță, chirurgie robotizată etc.).
- Obținerea indicatorilor și datelor veridice pentru administrarea ocrotirii sănătății și a studiilor în domeniul sănătății publice.
- Creșterea responsabilității sistemului de ocrotire a sănătății față de consumatori, furnizori și guvern.

E-sănătatea va avea o acțiune importantă asupra: dirijării sistemului ocrotirii sănătății; asistenței curativ-profilactice; creșterii eficacității funcționării în situații extreme; dezvoltării științei medicale; instruirii și perfecționării cadrelor.

Evoluția indicatorilor principali

Actualmente sistemul ocrotirii sănătății din Moldova se află în proces de tranziție de la modelele vechi, bazate pe finanțarea după necesități, la sisteme eficiente de prestare a serviciilor medicale orientate spre consumator.

Pe parcursul ultimilor 15 ani, sistemul ocrotirii sănătății a trecut prin reducerea capacităților spitalicești excesive și fortificarea sistemului de medicină primară și asistență de urgență, elaborarea programelor specifice prioritare, licențierea instituțiilor medico-sanitare și trecerea la finanțarea bazată pe utilizarea serviciilor de către consumatori. Următorul pas în creșterea eficienței și transparenței sistemului ocrotirii sănătății, precum și a rolului pacientului în prestarea serviciilor medicale a fost implementarea sistemului de asigurări obligatorii în medicină.

Schimbarea participanților și a rolurilor lor a adus la creșterea considerabilă a volumului de informație cu referire la sănătate, la serviciile medicale, la datele administrative și medicale. Volumul datelor legate de sănătatea publică și serviciile medicale și rata creșterii necesităților informaționale reclamă introducerea tehnologiilor informaționale moderne în sistemul de ocrotire a sănătății, prin dezvoltarea armonioasă a sistemelor și serviciilor de *e-sănătate*, care constituie, la moment, unicul instrument de optimizare a diferitor fluxuri de informație administrativă, medicală și de sănătate publică.

Pentru atingerea acestor scopuri, în ultimii ani în sistemul de sănătate a Republicii Moldova au fost realizate următoarele obiective:

- Ministerul Sănătății a aprobat la 20 iunie 2000 *Conceptul și modelul sistemului informațional medical*.
- Acest concept a stat la baza elaborării sistemului informațional de asistență medicală primară (jud. Hîncești, 2001).
- A fost elaborat conceptul *Sistemului informațional medical integrat* (SIMI), care a fost aprobat prin Hotărîrea Guvernului RM nr. 1128 din 14.10.2004 *Cu privire la aprobarea concepției Sistemului informațional medical integrat*.
- În anul 1997, la Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie N. Testemițanu a fost creat *Centrul de resurse informaționale medicale*, oferind facilități medicilor și studenților pentru inițierea programelor de parteneriat cu centrele universitare din țară și de peste hotare și exploatarea bazelor de date medicale internaționale (*Evidens Based Medicine, The Cochrane Library* etc.).
- În cadrul aceleiași instituții, în anul 2003 a fost organizată prima videoconferință medicală între Republica Moldova și SUA.

- A fost fondat centrul *Mednet*, prin care s-a creat o rețea de instituții medicale, care pentru prima dată au avut posibilitatea de instruire și de conectare la rețeaua globală Internet.
- A fost eficientizată medicina preventivă prin introducerea sistemului de circulație a datelor vizând bolile infecțioase, epidemiile și epizootiile.
- A fost creată baza electronică de date privind cauzele de deces, cazurile noi de tuberculoză și boli cu transmitere sexuală, care permit monitorizarea morbidității și mortalității populației.
- A fost elaborat sistemul informațional de gestionare a datelor din staționar (spitalele raionale Ungheni, Călărași, 2003).
- În 2004, în toate instituțiile medicale a fost instalat softul *IC-contabilitate și Farmacie* și elaborat softul de prezentare a dărilor de seamă în sănătate în versiune electronică.

Comparații cu țările din regiune, din Europa, pe plan global

Astăzi *e-sănătatea* în Europa reprezintă un instrument de creștere a productivității, concomitent oferind instrumente pentru un sistem al ocrotirii sănătății reformat, orientat spre necesitățile pacientului. În același timp, sistemul ia în considerație diversitatea tradițiilor din întreaga Europă în domeniul ocrotirii sănătății. Folosirea experienței țărilor UE ar putea servi drept suport pentru dezvoltarea eficientă și rapidă a sistemelor de *e-sănătate* în Republica Moldova.

Sistemele telematice medicale să dezvoltă rapid. Acest fapt este condiționat de schimbările calitative și cantitative legate de prestarea serviciilor medicale, de volumul informației în domeniul sănătății publice și dezvoltarea considerabilă a capacităților informaționale ale societății.

Integrarea țării în spațiul economic, social și cultural european reclamă necesitatea studierii și aplicării tehnologiilor și experiențelor statelor UE. Aderarea societății medicale din Republica Moldova la procesul de structurare și implementare a serviciilor și sistemelor de *e-sănătate* în Europa va facilita dezvoltarea mai rapidă a conținutului informațional și tehnologic în medicină prin crearea sectorului de *e-sănătate*, bazat pe experiențe de excelență și standarde ale Uniunii Europene.

Cincisprezece ani de cercetări regionale, naționale și internaționale și dezvoltarea finanțării *e-sănătății* în Europa s-au reflectat într-o gamă largă de propuneri implementate într-un șir de state-membre. În Uniunea Europeană există multe exemple pozitive de inițiative în domeniul *e-sănătății* la nivel național și regional. Unele dintre proiecte vizează utilizarea smart-cardurilor, altele reprezintă rețele informaționale largi pentru suportul serviciilor ca

MEDCOM în Danemarca, *EVISAND* în Spania, *SJUNET* în Suedia și *HYGE-LANET* în Grecia.

Există o cerere sporită din partea țărilor europene în domeniul promovării continue a celor mai reușite exemple și a schimbului de experiență în acest domeniu. Studiile *Eurobarometrului* au demonstrat că în medie 78% din medicii de familie în UE lucrau în rețea, cu cel mai mare indicator de 98% în Suedia și de 97% în Marea Britanie. Se lărgeste utilizarea rețelelor, inclusiv a Internetului, în scopul oferirii asistenței medicale pacienților. În medie, în 15 țări ale Uniunii Europene 48% din lucrătorii medicali utilizează documentație electronică, 46% utilizează Internetul pentru transmiterea datelor despre pacient altor prestatori de servicii medicale, cu scopul unei asistențe continue. Cu toate acestea, utilizarea interactivă completă a Internetului în oferirea serviciilor medicale, spre exemplu, consultații prin intermediul poștei electronice (12%) sau oferirea posibilității pacienților de a fixa timpul consultațiilor prin rețea (2%) se află la stadiul inițial de dezvoltare.

Din alt punct de vedere, dezvoltarea *e-sănătății* prezintă un sector avantajos pentru investiții în tehnologii moderne și creșterea angajării în câmpul muncii a persoanelor cu nivelul educațional înalt. Cofinanțarea proiectelor de *e-sănătate* din partea Guvernului European, oferită începând cu anii 1990, a atins cifra de 500 milioane Euro, ceea ce constituie circa 50% din bugetul total pentru *e-sănătate*. Multe rezultate ale studiilor au fost deja testate și implementate. Acest fapt a determinat poziția de lider al Europei, în vederea utilizării versiunii electronice a documentelor medicale în sistemul medicinei primare și implementarea smart-cardurilor.

Dezvoltarea direcțiilor menționate și-a spus cuvântul în apariția industriei *e-sănătății*, cu posibilitatea de a deveni a treia ca mărime industrie în sectorul ocrotirii sănătății cu un venit de 11 miliarde Euro. Până în anul 2010, această direcție poate constitui pînă la 5% din întregul buget al ocrotirii sănătății. În prezent, industria *e-sănătății* în Europa, în mare parte reprezentată prin întreprinderi mici și mijlocii, are avantajele de a fi bazată pe concurență, în același timp ea necesită o atmosferă de lucru mai favorabilă.

Obstacole în calea dezvoltării:

- Surse financiare și volumul investițiilor, inclusiv cele străine, limitate.
- Nivel scăzut de dotare cu echipament informațional și de acces la magistralele de comunicații și Internet.
- Grad scăzut de pregătire în utilizarea tehnologiilor informaționale în sistemul de sănătate.
- Cadru legislativ-normativ incomplet.

- Piedici întâmpinate de organele de resort în armonizarea investițiilor în tehnologii cu investiții în schimbările organizatorice complexe, necesare pentru utilizarea potențialului lor.

Factori ce favorizează dezvoltarea e-sănătății:

- Dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informaționale.
- Liberalizarea succesivă a pieței de telecomunicații și a mediului de afaceri.
- Nivel educațional înalt al specialiștilor medicali.
- Suport declarat al conducerii de vîrf a țării pentru dezvoltarea informațională a societății și orientarea socială a politicii guvernului.
- Posibilitatea folosirii gratuite a experienței și tehnologiilor dezvoltate din Europa și din diverse țări de pe glob prin realizarea eficientă a mecanismelor de asistență tehnică.
- Sarcinile strategiei propuse se încadrează în *Obiectivul* din anexa 6 la SCERS sub incidența căreia distingem:
 - Extinderea accesului populației, în primul rînd, a păturilor defavorizate la serviciile medicale.
 - Îmbunătățirea calității și standardelor de deservire medicală.
 - Sporirea eficienței utilizării resurselor.

Principiile puse la baza strategiei în domeniul e-sănătății:

- Utilizarea exemplurilor de excelență și cerințelor Uniunii Europene pentru dezvoltarea sistemului și serviciilor de *e-sănătate*.
- Responsabilitatea organelor ocrotirii sănătății în procesul de dezvoltare a *e-sănătății*.
- Folosirea eficientă a resurselor financiare limitate.
- Integrarea serviciilor de *e-sănătate* în sistemul de ocrotire a sănătății cu asigurarea locului și utilizării adecvate a tehnologiilor informaționale.
- Legiferarea creării și exploatării sistemelor de *e-sănătate* în conformitate cu legislația în vigoare, standardele naționale și internaționale.
- Protecția și securitatea datelor personale în interesul pacientului.
- Accesibilitatea și transparența informației vizînd sănătatea publică și serviciile medicale.
- Creșterea rolului pacientului în luarea deciziilor vizînd starea sănătății și folosirea informației și a serviciilor medicale.
- Orientarea socială a sistemului ocrotirii *e-sănătății* în Republica Moldova.

Obiectivul general al strategiei e-sănătate constă în îmbunătățirea accesibilității și calității serviciilor medicale prin crearea spațiului informațional și folosirea tehnologiilor informaționale.

Obiectivele specifice pentru strategia e-sănătate în Moldova sînt bazate pe subsisteme tratate egal, care vor contribui la dezvoltarea armonioasă a spațiului informațional medical în Moldova:

- dezvoltarea cadrului legislativ-normativ pentru utilizarea tehnologiilor informaționale în medicină și ajustarea lui cu cel european;
- implementarea concepției *Sistemul informațional medical integrat* (SIMI) pentru dirijarea fluxurilor informaționale administrative și medicale;
- obținerea beneficiilor economice și manageriale în urma implementării serviciilor de e-sănătate;
- dezvoltarea serviciilor de telemedicină pentru îmbunătățirea calității și accesibilității serviciilor medicale și apropierea acestor servicii de locul de trai al pacientului;
- instruirea în utilizarea tehnologiilor informaționale și facilitarea accesului personalului medical la informație și educație, în scopul sporirii eficienței și calității serviciilor medicale;
- facilitarea accesului pacienților și cetățenilor la informația despre sănătatea publică și sănătatea personală în vederea participării lor la procesul de luare a deciziilor.

Domenii de intervenție

<i>Domenii</i>	<i>Sarcini</i>
Legal	1. Elaborarea și aprobarea legilor: <i>Privind drepturile pacienților</i> pentru protejarea datelor digitale personale ale pacienților și <i>Privind drepturile și responsabilitățile medicilor</i> pentru reglementarea activității în condițiile utilizării tehnologiilor informaționale.
Instituțional	1. Ameliorarea coordonării și monitorizării proceselor de informatizare în medicină. 2. Dezvoltarea sistemului informațional medical integrat.
Economic	1. Crearea condițiilor favorabile pentru investiții în e-sănătate. 2. Studiarea beneficiilor economice de e-sănătate.
Social	1. Asigurarea accesului tuturor păturilor sociale la servicii de e-sănătate. 2. Asigurarea creșterii rolului pacientului în luarea deciziilor în privința stării sănătății și serviciilor medicale. 3. Asigurarea accesului la informația privind sănătatea publică.

Medical	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pregătirea și perfecționarea cadrelor. 2. Sporirea calității prin introducerea tehnologiilor de <i>e-sănătate</i>. 3. Facilitarea accesului medicilor la informația medicală. 4. Implementarea standardelor informaționale medicale.
---------	--

Rezultatele preconizate și riscurile implementării sistemului informațional medical

Rezultatele preconizate

- Îmbunătățirea considerabilă a eficacității sectorului de ocrotire a sănătății din punct de vedere administrativ și financiar.
- Dezvoltarea sistemului de aprovizionare cu informație specializată medicală și administrativă la timp, în locul cuvenit și în volum suficient.
- Lărgirea accesului la servicii medicale de bază și la informația despre sănătatea publică.
- Creșterea calității serviciilor medicale prestate prin îmbunătățirea informatizării personalului medical.
- Aderarea la *Zona europeană de e-sănătate* cu dezvoltarea ulterioară a mobilității cetățenilor și specialiștilor în medicină.

Riscurile implementării

- Creșterea marginalizării temporare a păturilor defavorizate din cauza nivelului înalt al sărăciei în țară.
- Lipsa suportului politic pentru dezvoltarea *e-sănătății*.
- Depășirea nivelului de cheltuieli preconizate.
- Blocaje provocate de implementarea noilor tehnologii de administrare a sectorului de ocrotire a sănătății simultan cu dezvoltarea suportului tehnologic al *e-sănătății*.
- Depășirea perioadei necesare pentru recuperarea investițiilor în *e-sănătate* și necesitatea investițiilor considerabile în echipament și resurse umane la etapa inițială.
- Creșterea ponderii cheltuielilor pentru liniile de telecomunicații și Internet.
- Insuficiența liniilor de transmitere a informației.

Exploatarea curentă și stabilitatea sistemului de management informațional presupune activități vizînd menținerea în stare funcțională și operațională a sistemului, dezvoltarea și perfecționarea continuă a lui pentru obținerea rezultatelor performante. Tot la această etapă este necesară monitorizarea permanentă și amănunțită a proceselor informaționale, activitate la care trebuie antrenați colaboratorii unității, în scopul de a identifica toate posibilitățile de

apariție a unor riscuri informaționale și informatice care să pună în pericol integritatea sistemului și pentru a găsi mijloacele de depășire a acestor situații potențial periculoase.

Dezvoltarea durabilă a sistemului de management informațional depinde în mare măsură de experiența, nivelul de pregătire și cultura personalului. Din acest motiv, unitățile social-economice trebuie să fie permanent implicate în sistemul de instruire a managerilor informaționali și de formare a unei culturi informaționale adecvate, subînțelegându-se și susținerea financiară și organizațională a acestei acțiuni.

În concluzie, estimarea resursei informaționale din punct de vedere strategic necesită abordarea sistemică a conceptului de management informațional care, prin implementarea sa în unitățile social-economice, prezintă un interes deosebit în perioada de tranziție la economia de piață.

Realizarea managementului informațional reprezintă un proces destul de complicat datorită multiplelor elemente implicate atât de natură strict informațională, cât și general-managerială, economică, tehnică și juridică. De aici apare și necesitatea unei abordări riguroase a sistemului de management informațional, de evaluare a interacțiunii mediului intern și celui extern pentru a depăși complexitatea problemelor de soluționat.

MANAGEMENTUL SERVICIILOR DE SĂNĂTATE ÎN CADRUL ASIGURĂRILOR OBLIGATORII DE ASISTENȚĂ MEDICALĂ (AOAM)

- *Administrarea serviciilor de sănătate în cadrul AOAM*
- *Drepturile persoanelor asigurate*
- *Sisteme de plată a furnizorilor de servicii medicale*
- *Fondul de asigurări obligatorii*
- *Salarizarea prestatorilor de servicii medicale*
- *Contractarea instituțiilor medicale*
- *Sistemul informațional în cadrul AOAM*

23.1. Administrarea serviciilor de sănătate în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală

Cadrul legal privind asigurarea obligatorie de asistență medicală

În ultimii ani, sistemul de sănătate din Republica Moldova s-a aflat într-un proces amplu de restructurări funcționale și administrative. Ținând cont de faptul că în sistemul de sănătate sînt necesare mai multe schimbări, Ministerul Sănătății și-a concentrat eforturile asupra următoarelor obiective prioritare:

- elaborarea bazei legislative și normative pentru implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală;
- consolidarea sectoarelor de asistență medicală primară și de urgență;
- optimizarea fondului de paturi în instituțiile medicale spitalicești și sporirea calității serviciilor medicale prestate;
- promovarea politicii medicamentului ținînd cont de necesitatea formării rețelei de instituții farmaceutice de stat și sporirii accesului populației la medicamentele esențiale, ieftine și calitative;
- stabilirea unui sistem eficient de evaluare și acreditare a instituțiilor medico-sanitare;
- crearea premiselor pentru implementarea în sistemul de sănătate a relațiilor economice și contractuale dintre plătitorii, furnizorii și consumatorii de servicii medicale.

Guvernul Republicii Moldova s-a angajat să introducă asigurările obligatorii de asistență medicală începînd cu 1 ianuarie 2004. Inițiativa s-a bazat pe *Legea cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală* nr.

1585-XIII din 27 februarie 1998, modificată prin Legile RM nr. 173-XV din 10.04.2003, nr. 430-XV din 31.10.2003, nr. 549-XV din 25.12.2003, nr. 577-XV din 26.12.2003.

Pregătirea sistemului de sănătate pentru implementarea asigurărilor obligatorii și elaborarea cadrului normativ privind aplicarea în practică a *Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală* a început în anul 2001, când Guvernul Republicii Moldova a emis Hotărîrea nr. 961 din 10.09.01 prin care a constituit Consiliul de coordonare a implementării asigurărilor obligatorii de asistență medicală, în componența căruia au intrat reprezentanți ai Guvernului, ministerelor interesate, Confederației Naționale a Patronatului și Confederațiilor Sindicatelor din Republica Moldova. În conformitate cu planul de măsuri elaborat de Consiliul de coordonare, specialiștii Ministerului Sănătății, în strînsă colaborare cu partenerii sociali și experții organizațiilor internaționale de specialitate (OMS, TACIS, Banca Mondială), pe parcursul anului 2002 și în prima jumătate a anului 2003 au elaborat și au definitivat actele normative și legislative, necesare desfășurării cu succes a asigurărilor obligatorii de asistență medicală. Astfel, au fost pregătite și aprobate 4 legi organice și 18 hotărîri de Guvern, prin care au fost aprobate și reglementate următoarele aspecte: mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare, condițiile de asigurare a cetățenilor străini, aprobarea Statutului și crearea agențiilor teritoriale ale Companiei Naționale de Asigurări în Medicină (CNAM), constituirea Consiliului național de administrare a CNAM, *Regulamentul despre administrarea fondurilor asigurărilor obligatorii*, Contractul-tip de asigurare obligatorie, Polița de asigurare, modelele de registre pentru evaluarea volumului de servicii medicale, Contractul-tip de acordare a asistenței medicale în cadrul asigurărilor, Programul unic al asigurărilor obligatorii de asistență medicală, *Regulamentul cu privire la Statutul juridic*, modul de activitate economico-financiară și gestionare a surselor financiare ale instituțiilor medico-sanitare publice în cadrul asigurărilor obligatorii, tarifele la serviciile medico-sanitare etc.

Actele legislative și normative de bază ale sistemului asigurărilor obligatorii de asistență medicală sînt următoarele:

1. *Legea ocrotirii sănătății* nr. 411-XIII din 28.03.1995, cu modificările ulterioare.
2. *Legea cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală* nr. 1585-XIII din 27.02.1998.
3. *Legea cu privire la mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală* nr.1593-XV din 26.12.2002.

4. *Legea cu privire la implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală și la constituirea fondurilor de asigurări obligatorii de asistență medicală pe anul 2003 nr. 264-XV din 26.06.2003, 2004, pe anul 2005 nr. 385-XV din 25 noiembrie 2004.*
5. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Cu privire la fondarea Companiei Naționale de Asigurări în Medicină nr. 950 din 07.09.2001.*
6. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Cu privire la aprobarea Statutului Companiei Naționale de Asigurări în Medicină nr. 156 din 11.02.2002.*
7. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Despre aprobarea Regulamentului cu privire la modul de constituire și administrare a fondurilor de asigurări obligatorii de asistență medicală nr. 594 din 14.05.2002.*
8. *Hotărârea Guvernului RM Despre aprobarea Regulamentului privind condițiile de asigurare obligatorie de asistență medicală a cetățenilor străini și apatrizilor aflați în Republica Moldova nr. 43 din 21.01.2002.*
9. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Cu privire la unele măsuri pentru implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală nr. 1432 din 7.11.2002.*
10. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Cu privire la aprobarea Contractului-tip de acordare a asistenței medicale în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală nr. 1636 din 18.12.2002.*
11. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Cu privire la aprobarea modelelor de factură și registre în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală nr. 1535 din 27.11.2002.*
12. *Hotărârea Guvernului RM Cu privire la aprobarea și implementarea sistemului informațional automatizat „Asigurarea obligatorie de asistență medicală” nr. 507 din 25.04.2003.*
13. *Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1291 din 22.11.2004 Despre aprobarea Programului Unic al asigurării obligatorii de asistență medicală pentru anul 2005.*
14. *Ordinul MS nr. 375 din 29.12.2003 Cu privire la organizarea asistenței medicale persoanei asigurate, în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală.*

În conformitate cu legea de bază, asigurarea obligatorie de asistență medicală reprezintă un sistem garantat de stat de apărare a intereselor populației în domeniul ocrotirii sănătății prin constituirea, din contul primelor de

asigurare, a unor fonduri bănești, destinate acoperirii cheltuielilor de tratare a evenimentelor asigurate (maladie sau afecțiune). Sistemul asigurării obligatorii de asistență medicală trebuie să ofere cetățenilor Republicii Moldova posibilități egale în obținerea asistenței medicale oportune și calitative.

Volumul asistenței medicale, acordate în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală, se prevede în Programul unic, care este elaborat de Ministerul Sănătății și aprobat anual de Guvern. Programul unic cuprinde lista maladiilor și stărilor ce necesită asistență medicală finanțată din mijloacele asigurării obligatorii de asistență medicală.

Obiect al asigurării obligatorii de asistență medicală este riscul asigurat, legat de cheltuielile pentru acordarea volumului necesar de asistență medicală și farmaceutică, prevăzută în Programul unic. Asigurarea are caracter universal și este obligatorie pentru întreaga populație a țării.

Subiecții asigurării obligatorii de asistență medicală sînt:

- a) asiguratul;
- b) persoana asigurată;
- c) asigurătorul;
- d) instituția medicală.

Calitatea de *asigurat pentru cetățenii angajați*, inclusiv angajații sferei bugetare, o are întreprinderea, instituția, organizația cu orice formă de proprietate.

Calitatea de *asigurat pentru persoanele neangajate* o are Guvernul, care va achita primele de asigurare pentru copiii de vîrstă preșcolară, elevii învățămîntului primar, gimnazial și liceal, șomeri, pensionari, elevii din sistemul învățămîntului secundar profesional, studenții instituțiilor de învățămînt superior, invalizi, gravide și alte categorii defavorizate.

Persoane asigurate pot fi atît cetățenii Republicii Moldova, cît și cetățenii străini sau apatrizii aflați în Republica Moldova, care au aceleași drepturi și obligații.

Persoanele neasigurate beneficiază de minimul asigurării medicale gratuite, garantat de Stat, din Fondul de rezervă al asigurării obligatorii de asistență medicală, format din mijloacele financiare ale fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală: asistența medicală la etapa prespitalicească, în caz de urgențe medico-chirurgicale majore ce pun în pericol viața persoanei; asistența medicală primară acordată de către medicul de familie, care cuprinde: examenul clinic (subiectiv și obiectiv), cu recomandarea investigațiilor și tratamentului (*Legea ocrotirii sănătății* nr. 411-XIII din 28.03.1995, modificată prin *Legea pentru modificarea, completarea și abrogarea unor acte legislative* nr. 577-XV din 26.12.2003, cap. IV, art. 20, alin. 2,3; *Legea cu*

privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală nr. 1585-XIII din 27 februarie 1998, cap. II, art. 5, alin. 4).

În sistemul asigurării obligatorii de asistență medicală, *asigurător* este Compania Națională de Asigurări în Medicină și agențiile ei teritoriale.

Instituțiile medicale din sistemul asigurării obligatorii de asistență medicală sînt instituțiile curativ-profilactice, instituțiile de cercetări științifice, clinicile Universității de Stat de Medicină și Farmacie *N. Testemițanu*, alte instituții care prestează servicii medicale, precum și unitățile medico-sanitare private și persoanele care practică individual activități medico-sanitare.

Asigurarea obligatorie de asistență medicală a persoanelor angajate se efectuează din contul mijloacelor patronilor și ale salariaților, iar a persoanelor neangajate – din contul bugetului de stat.

Între asigurat și Compania de asigurări se încheie un contract de asigurare obligatorie de asistență medicală, conform căruia asigurătorul se oblig să organizeze și să finanțeze asistența medicală necesară persoanei asigurate în volumul și de calitate prevăzute în Programul unic.

Modelul contractului-tip de asigurare obligatorie de asistență medicală a fost aprobat prin Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova nr. 1432 din 07.11.2002 *Cu privire la unele măsuri pentru implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală*. Prin această hotărîre a fost aprobat și modelul poliței de asigurare pe care Compania de asigurări trebuie să le disemineze persoanelor asigurate după încheierea contractelor cu agenții economici.

Conform *Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală*, relațiile dintre Compania de asigurări și instituțiile medicale trebuie să fie reglementate prin contracte de acordare a asistenței medicale, prin care părțile își asumă responsabilități referitor la volumul și calitatea serviciilor prestate persoanelor asigurate și la modul de achitare a lor. Modelul contractului-tip de acordare a asistenței medicale a fost aprobat prin Hotărîrea Guvernului RM nr. 1636 din 18.12.2002. Legea stipulează și faptul că volumul serviciilor prestate în cadrul asigurărilor obligatorii poate fi extins prin asigurări facultative de sănătate sau prin plăți directe făcute instituțiilor medicale.

Tarifele la serviciile medicale, prestate în cadrul asigurărilor obligatorii, au fost calculate în conformitate cu metodologia aprobată prin Hotărîrile Guvernului nr. 1128 din 28.08.2002 și nr. 1235 din 14.11.2003. Ministerul Sănătății a elaborat Catalogul de tarife unice pentru serviciile medicale pe tipuri de instituții (republicane, municipale, raionale). CNAM, în procesul de contractare, are dreptul să negocieze mărimea tarifelor, fără a depăși tarifele unice pe tipuri de instituții aprobate în modul stabilit.

În cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală persoana asigurată are următoarele drepturi:

- a) să aleagă instituția medicală primară și medicul de profil general;
- b) să i se acorde asistență medicală pe întreg teritoriul Republicii Moldova;
- c) să beneficieze de servicii medicale în volumul și de calitatea prevăzute în Programul unic, indiferent de mărimea primelor de asigurare achitate;
- d) să intenteze acțiuni asiguratului, asigurătorului, instituției medicale, inclusiv pentru a obține compensarea materială a prejudiciului cauzat din culpa acestora.

Compania Națională de Asigurări în Medicină este o organizație de stat, autonomă, nonprofit și a fost fondată conform legislației prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 950 din 7.09.2001.

În conformitate cu Statutul său, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 156 din 11.02.2002, CNAM este în drept:

- a) să realizeze, în conformitate cu Legea, asigurarea obligatorie de asistență medicală a cetățenilor Republicii Moldova, a cetățenilor străini și apatrizilor aflați pe teritoriul ei;
- b) să participe la acreditarea instituțiilor medicale;
- c) să ia parte la elaborarea propunerilor de stabilire a tarifelor pentru serviciile medicale în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală;
- d) să intenteze acțiuni instituției medicale sau lucrătorului medical, în scopul compensării materiale a prejudiciului cauzat sănătății persoanei asigurate din culpa acestora;
- e) să constituie suplimentar, pe lângă fondurile de bază, fonduri de rezervă pe tipurile de asigurări care au atribuție la medicină și sănătate.

Totodată, Compania Națională de Asigurări în Medicină este obligată:

- a) să încheie cu instituțiile medicale și medicii particulari contracte de acordare a asistenței medicale persoanelor asigurate;
- b) să elibereze, la momentul încheierii contractului de asigurare, polițe de asigurare obligatorie de asistență medicală;
- c) să verifice corespunderea volumului, termenelor, calității și costului asistenței medicale acordate persoanelor asigurate cu clauzele contractului;
- d) să apere interesele persoanelor asigurate;
- e) să încheie contracte de reasigurare.

Primele de asigurare obligatorie se stabilesc conform *Legii cu privire la mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare obligatorie*

de asistență medicală nr. 1593-XV din 26.12.2002, iar mărimea lor trebuie să fie suficientă pentru îndeplinirea Programului Unic.

Plătitori ai primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală sînt:

- a) unitățile, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare;
- b) angajații unităților, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare;
- c) autoritățile administrației publice centrale – pentru categoriile respective stabilite de legislație (copii 0-18 ani, pensionari, invalizi, șomeri, studenți);
- d) persoanele fizice care desfășoară activitate de întreprinzător în conformitate cu legislația;
- e) alte persoane fizice cu domiciliu în Republica Moldova.

Primele de asigurare obligatorie de asistență medicală se stabilesc în funcție de suma prevăzută în legea bugetului pe anul respectiv pentru o persoană din categoria care se asigură din buget, echivalentă costului Programului unic al asigurării obligatorii de asistență medicală, pe locuitor.

Mărimea primei de asigurare obligatorie de asistență medicală este revăzută și calculată anual de către CNAM și este aprobată de Parlament.

Primele de asigurare obligatorie de asistență medicală pentru patroni și angajați se calculează în funcție de tariful stabilit în calitate de contribuție procentuală la salariu și la alte forme de retribuire a muncii, la onorarii, pînă la deducerea (reținerea) impozitelor și altor plăți stabilite de legislație. Primele de asigurare pentru persoanele fizice care desfășoară activități de întreprinzător se calculează în valoare absolută, echivalentă costului primei de asigurare achitate din bugetul central pentru o persoană neangajată.

Întreprinderile, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare, inclusiv cele finanțate de la bugetul de stat și de la bugetele unităților administrativ-teritoriale, sînt obligate, concomitent cu plata salariilor, să vireze la contul CNAM primele de asigurare obligatorie de asistență medicală în volum deplin, calculate în conformitate cu legea.

Ministerul Finanțelor, autoritățile administrației publice locale, concomitent cu alocarea mijloacelor pentru salarizarea personalului instituțiilor și organizațiilor finanțate de la bugetul de stat și, respectiv, de la bugetele unităților administrativ-teritoriale, sînt obligate să transfere mijloace pentru primele de asigurare obligatorie de asistență medicală în quantum proporțional cu salariile achitate.

Ministerul Finanțelor este responsabil și de transferarea la contul Companiei Naționale de Asigurări în Medicină a subvențiilor calculate ca prime de asigurare obligatorie de asistență medicală pentru persoanele neangajate.

Băncile comerciale și subdiviziunile Trezoreriei de Stat pot elibera mijloace bănești pentru achitarea salariilor numai după virarea integrală de pe conturile agenților economici pe contul CNAM a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală, calculate atât pentru patroni, cât și pentru angajați.

Persoanele fizice care desfășoară activități de antreprenor achită primele de asigurare obligatorie de asistență medicală în mod individual la momentul procurării poliței.

Evidența și controlul corectitudinii calculării și virării în termen la contul Companiei Naționale de Asigurări în Medicină a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală, precum și încasarea penalităților și sancțiunilor financiare se efectuează de către agențiile teritoriale ale CNAM și de inspectoratele fiscale de stat teritoriale, în conformitate cu drepturile atribuite acestora.

Patronii și angajații achită primele de asigurare obligatorie de asistență medicală o dată pe lună, la momentul încasării mijloacelor financiare pentru retribuirea muncii.

Ministerul Finanțelor trebuie să transfere la contul Companiei Naționale de Asigurări în Medicină sumele calculate ca prime de asigurare obligatorie de asistență medicală pentru persoanele neangajate, o dată pe lună, nu mai târziu de data de 10 a lunii corespunzătoare.

Persoanele fizice care desfășoară activitate de întreprinzător vor achita integral quantumul anual al primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală pînă la data de 10 a primei luni a anului respectiv de gestiune.

În conformitate cu legislația, plătitorii primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală trebuie să se înregistreze la agenția teritorială a CNAM în termen de cel mult 10 zile de la data obținerii certificatului de înregistrare.

Administrația unităților, indiferent de tipul de proprietate și forma juridică de organizare, trebuie să prezinte trimestrial, pînă la data de 10 a lunii următoare trimestrului de gestiune, raportul privind calcularea și transferul primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală agențiilor teritoriale ale CNAM și inspectoratelor fiscale de stat teritoriale.

În cazul diminuării sau tănuirii sumei primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală ori a bazei de calcul, inclusiv a fondului de retribuire a muncii, a veniturilor din care au fost calculate aceste prime, plătitorilor li se aplică o amendă în mărimea sumei cu care au fost diminuate primele.

Conform legii, acțiunea contractului de asigurare se anulează dacă în termen de două luni primele de asigurare nu au ajuns pe contul Companiei de asigurări.

Achitarea asistenței medicale se va face lunar în proporție de 80% din costul serviciilor medicale prestate persoanelor asigurate, iar achitarea defini-

tivă se va realiza trimestrial după verificarea Registrelor persoanelor asigurate care au beneficiat de asistență medicală în perioada respectivă.

Toate litigiile apărute în procesul realizării asigurărilor obligatorii de asistență medicală pot fi soluționate pe cale amiabilă sau de către instanțele judecătorești.

23.2. Drepturile persoanelor asigurate, prevăzute în programul unic al asigurărilor obligatorii de asistență medicală

Sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală are un caracter obligatoriu și va oferi tuturor cetățenilor posibilități egale la obținerea unui volum definit de servicii medicale, acordat fără plată. Acest volum este prevăzut în Programul unic al asigurărilor obligatorii de asistență medicală, care se aprobă anual de Guvernul Republicii Moldova. În Programul unic sînt incluse servicii medicale considerate importante pentru societate și necesare pentru menținerea și refacerea sănătății.

Finanțarea Programului unic se va efectua din Fondurile asigurării obligatorii de asistență medicală ale Companiei Naționale de Asigurări în Medicină.

În cadrul acestui Program, persoanele asigurate vor beneficia de următoarele tipuri de asistență medicală:

- a) asistență medicală urgentă (AMU) la etapa prespitalicească acordată de serviciile raionale, municipale și zonale de asistență medicală urgentă;
- b) asistență medicală primară acordată de medicul de familie în condițiile centrelor medicilor de familie și structurilor lor sau la domiciliu;
- c) asistență medicală specializată de ambulatoriu, acordată de medicul specialist de profil din secțiile consultative ale instituțiilor medicale spitalicești și ale asociațiilor medicale teritoriale;
- d) asistență medicală spitalicească acordată în instituțiile medicale spitalicești;
- e) servicii aferente asistenței medicale, investigații costisitoare de laborator și diagnostic;
- f) eliberarea medicamentelor compensate 100% pentru tratamentul ambulatoriu al copiilor sub 5 ani, preparatelor ce conțin fier și acid folic pentru femeile gravide și a medicamentelor antihipertensive compensate.

Asistența medicală urgentă la etapa prespitalicească se acordă persoanelor asigurate în toate cazurile care amenință viața, în cazuri de pericol ce poate conduce la urmări și complicații grave pentru pacientul respectiv și în caz de pericol pentru sănătatea publică, provocate de maladiile acute, acutizarea maladiilor cronice, accidente, traume și intoxicații, complicații din perioada gravidității și la naștere, care necesită intervenție medicală urgentă.

Asistența medicală urgentă la etapa prespitalicească include:

- urgențele medico-chirurgicale, accidentele, asistența medicală acordată gravidelor, lăuzelor și nou-născuților, precum și transportarea lor către instituțiile medico-sanitare de profil;
- asistența medicală urgentă acordată bolnavilor cu urgențe psihiatrice, la solicitarea bolnavilor, însoțitorilor sau a personalului medical, precum și transportarea lor, în caz de necesitate, către instituțiile specializate;
- acțiunile de salvare a populației în caz de epidemii, calamități și catastrofe în teritoriul de deservire, precum și în teritoriile limitrofe, la solicitarea acestora;
- transportarea bolnavilor cu boli contagioase în stare gravă sau, în caz de necesitate, de izolare a lor cu scopuri antiepidemice;
- transportarea supravegheată a gravidelor, lăuzelor și copiilor născuți prematur din maternități către instituțiile înalt specializate;
- transportarea asistaților sociali nedepasabili, la cererea personalului medical, la instituțiile sanitare de profil spitalicesc.

Volumul AMU la etapa prespitalicească se va calcula conform normativului de 250 de solicitări pentru 1000 de persoane asigurate și 34 de solicitări de urgență medico-chirurgicală majoră pentru 1000 de persoane neasigurate (*Criteriile de contractare a prestatorilor de servicii medicale în cadrul asiguraților obligatorii de asistență medicală pentru anul 2005*).

Pentru contractare în asistența medicală urgentă la etapa prespitalicească se stabilesc următorii indicatori de calitate:

- a) indicatorul 1 – lipsa refuzurilor neîntemeiate;
- b) indicatorul 2 – lipsa reclamațiilor întemeiate;
- c) indicatorul 3 – rata divergențelor mai mică de 15% dintre diagnosticul prespitalicesc al serviciului de asistență medicală urgentă și diagnosticul spitalicesc din secția de internare;
- d) indicatorul 4 – transmiterea informației către sectorul primar despre cel puțin 75% din solicitările efectuate de serviciul AMU.

Asistența medicală primară se referă la supravegherea sănătății și volumul asistenței medicale acordat persoanelor asigurate înregistrate la medicul de familie și include următoarele activități:

- evidența și supravegherea sănătății persoanelor înregistrate conform familiei, vârstei și grupelor de sănătate;
- promovarea modului sănătos de viață și educație pentru sănătate;
- imunizări conform calendarului de vaccinare și indicațiilor epidemio-logice;
- examene medicale profilactice pentru maturi;
- examenul medical profilactic în instituțiile medicale, de învățământ și întremare (bugetare), conform standardelor aprobate de Ministerul Sănătății;
- planificarea familiei;
- supravegherea dezvoltării copilului;
- prescrierea de către medicul de familie a medicamentelor compensate integral pentru copiii cu vârsta între 0 și 5 ani;
- îngrijirea antenatală, supravegherea gravidelor și îngrijirea postnatală a lăuzelor, inclusiv prescrierea de către medicul de familie a preparatelor ce conțin fier și acid folic, compensate integral, pentru femeile gravide;
- intervenții medicale în scop profilactic, depistare, supraveghere și tratament pentru unele grupe de maladii, acordate la nivel de asistență medicală primară, inclusiv prescrierea preparatelor antihipertensive, compensate în conformitate cu regulamentul aprobat de Ministerul Sănătății și coordonat cu CNAM;
- intervenții medicale, inclusiv de reabilitare și recuperare, acordate la nivel de asistență medicală primară conform indicațiilor medicale și biletului de trimitere al medicului de familie;
- intervenții medicale acordate conform indicațiilor medicale în cabinetul de proceduri, staționarul de zi, inclusiv la domiciliu, și în baza biletului de trimitere a medicului de familie;
- intervenții medicale acordate de serviciul asistență medicală primară în instituția medicală primară și la domiciliu, în caz de urgențe medicale, în toate cazurile ce amenință viața persoanei, în caz de pericol ce poate duce la urmări și complicații grave pentru pacient și / sau pericol pentru sănătatea publică (asistența medicală urgentă se acordă de către medicii de familie continuu, pînă la stabilizarea stării de sănătate a pacientului sau transmiterea acestuia echipei de asistență medicală urgentă / spital);
- vizite și îngrijiri la domiciliu;
- organizarea și efectuarea măsurilor antiepidemice primare în focarele de boli infecțioase;
- activități de suport.

Volumul asistenței medicale primare se va stabili conform numărului de persoane asigurate înscrise pe listele medicului de familie. Asistența medicală primară va fi integral finanțată de Compania Națională de Asigurări în Medicină. Conform *Criteriilor de contractare a prestatorilor de servicii medicale în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală pentru anul 2005*, aprobate de MS în comun cu CNAM, tariful anual *per capita* este unic pe țară și constituie 107 lei pe persoana asigurată și 6 lei pe persoana neasigurată.

Asistența medicală spitalicească li se va presta persoanelor asigurate în conformitate cu Standardele medicale, aprobate de Ministerul Sănătății. Asistența medicală spitalicească va fi acordată în cazurile când în urma examinării pacientului se constată o stare ce pune în pericol echilibrul normal al funcțiilor vitale ale organismului; când diagnosticul nu poate fi stabilit în condiții de ambulatoriu sau pacientul necesită tratament sub supraveghere permanentă din partea lucrătorilor medicali. Volumul asistenței medicale spitalicești va fi stabilit în funcție de următoarele normative: 165 de spitalizări la 1000 de persoane asigurate cu o durată medie de spitalizare de 8 zile. Durata spitalizărilor de lungă durată (tuberculoză, boli mintale, combustii, patologia perinatală) va fi stipulată în contractele încheiate cu Compania Națională de Asigurări în Medicină. Achitarea serviciilor spitalicești se va face pentru un caz tratat. Costul unui caz tratat va depinde de durata medie de spitalizare și prețul mediu al unei zile-pat pe fiecare profil. În acest cost vor fi incluse toate cheltuielile necesare pentru activitatea spitalului (retribuirea muncii, medicamente, consumabile, alimentarea pacienților, cheltuielile de regie etc.). Costul diferențiat al unei zile-pat la nivel republican, municipal și raional va fi stipulat în contractul semnat cu CNAM.

Asistența medicală specializată de ambulatoriu se acordă persoanelor asigurate de către medicul specialist de profil, în scopul stabilirii diagnosticului și/sau tacticii de tratament, în conformitate cu standardele aprobate de Ministerul Sănătății. Specialistul de profil acordă asistență medicală, consultație în următoarele cazuri:

- la trimiterea medicului de familie, la consultația specialistului de profil din instituțiile medico-sanitare publice raionale / municipale și la trimiterea specialistului de profil din instituțiile medico-sanitare publice raionale / municipale, la consultația specialistului de profil din instituțiile medico-sanitare publice republicane;
- la adresarea directă în cazul maladiilor specificate în Lista maladiilor confirmate, care permit prezentarea directă a persoanelor asigurate la medicul specialist de profil din instituțiile medico-sanitare publice raionale / municipale;
- la adresarea directă în caz de urgență.

Constatarea urgenței în fiecare caz concret se efectuează de medicul specialist care consultă pacientul. Consultația medicului specialist de profil în toate cazurile reprezintă măsuri clinice și organizaționale și include următoarele intervenții medicale:

- examen clinic;
- recomandări pentru efectuarea analizelor de laborator, inclusiv bacteriologice, virusologice, serologice și instrumentale;
- îndreptarea, în caz de necesitate, la alți medici specialiști de profil sau spital, conform regulamentului stabilit;
- recomandări pentru tratament, reabilitare medico-socială, supraveghere în dinamică de către medicul de familie.

Consultația de către medicul specialist de profil a persoanelor asigurate în cazul unor grupe de maladii include suplimentar:

- analize de laborator și instrumentale în volumul stabilit;
- intervenții medicale în toate cazurile de urgență ce amenință viața, în caz de pericol ce poate conduce la urmări și complicații grave pentru pacient și / sau pericol pentru sănătatea publică.

Consultația recruților se efectuează la trimiterea comisiei medicale militare, în modul stabilit. Consultația medicului stomatolog include: măsuri de profilaxie a maladiilor stomatologice pentru copiii în vârstă de până la 18 ani și femeile gravide: examinarea cavității bucale, educația sanitară. Profilaxia și tratamentul maladiilor stomatologice se efectuează la adresarea contingentului nominalizat în instituția medico-sanitară, inclusiv în policlinicile stomatologice pentru copii, sau în cadrul examenelor medicale în grădinițe, instituții de învățământ mediu și special; tot aici intră asistența medicală stomatologică în cazuri de urgențe stomatologice. Asistența medicală stomatologică peste volumul stabilit de Program se oferă contra plată, conform tarifelor aprobate sau prin asigurări medicale facultative.

Serviciile aferente asistenței medicale, investigațiile costisitoare de laborator și diagnostic se vor acorda persoanelor asigurate în instituțiile medico-sanitare publice republicane și municipale în conformitate cu lista de așteptare întocmită de consiliile medicale consultative din Centrele medicilor de familie raionale și municipale și în baza limitelor stabilite de către Compania Națională de Asigurări în Medicină.

Pentru a beneficia de toate serviciile medicale incluse în Programul unic, conform *Regulamentului cu privire la organizarea asistenței medicale persoanelor asigurate în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală*, aprobat prin Ordinul Ministerului Sănătății nr. 375 din 29.12.2003, persoanele asigurate au obligația să se înscrie pe listele medicilor de familie. Alegerea

medicului de familie este liberă. În caz de îmbolnăvire a persoanei asigurate, medicul de familie va consulta pacientul, va iniția tratamentul și va urmări rezultatele lui. Acest regulament este elaborat în conformitate cu prevederile *Legii ocrotirii sănătății* nr. 411-XIII din 28 martie 1995, art. 2, lit. i; *Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală* nr. 1585-XIII din 27 februarie 1998, art. 11, (1) lit. a și *Programului unic al asigurării obligatorii de asistență medicală*, care prevăd libertatea pacientului de a alege medicul de familie și instituția medicală primară.

Persoana asigurată, atât în caz de boală, cât și în caz de vizită profilactică, se prezintă primar la medicul de familie, cu polița de asigurare.

La adresarea pacientului în stările de urgență ce pun în pericol viața sau sănătatea, provocate de maladii acute, acutizarea maladiilor cronice, accidente, traume și intoxicații, complicații ale gravidității și la naștere etc., se acordă asistență medicală urgentă indiferent de tipul asistenței medicale: asistență medicală urgentă la etapa prespitalicească, asistență medicală primară, asistență medicală specializată de ambulatoriu, asistență medicală spitalicească.

Persoanele asigurate în cazul urgențelor medico-chirurgicale, care necesită tratament spitalicesc, se internează în spital la trimiterea medicului de familie, a serviciului Asistență Medicală Urgentă la etapa prespitalicească, a medicului specialist de profil și la adresarea persoanei asigurate fără bilet de trimitere – *Trimitere-Extras* (formular 027/e), în mod de urgență.

Asistență medicală urgentă la etapa prespitalicească se acordă populației de către Serviciile zonale și teritoriale de asistență medicală urgentă.

Asistență medicală specializată de ambulatoriu li se acordă persoanelor asigurate de către medicul specialist de profil din secțiile consultative ale spitalelor raionale și ale asociațiilor medicale teritoriale din mun. Chișinău, la trimiterea medicului de familie. Consultațiile medicului specialist la adresarea individuală a persoanei asigurate, fără indicația medicului de familie, confirmată prin bilet de trimitere, se suportă de către solicitant, conform tarifelor aprobate în modul stabilit.

Consultațiile medicilor specialiști, investigațiile costisitoare de laborator sau instrumentale în instituțiile medico-sanitare republicane (universitare) se acordă persoanelor asigurate, în condiții de ambulatoriu, în baza biletului de trimitere emis de Consiliile medicale teritoriale ale Centrelor medicilor de familie.

Spitalizarea urgentă a persoanelor asigurate în spitalele raionale, municipale și republicane se efectuează în baza biletului de trimitere al medicului de familie, serviciului de asistență medicală urgentă, medicului-specialist de profil și la prezentarea directă a pacientului în cazul maladiilor care pun în

pericol viața pacientului sau prezintă pericol pentru sănătatea publică (boli contagioase).

Spitalizarea programată a persoanelor asigurate în spitalele raionale și municipale se coordonează cu instituțiile respective și se efectuează în conformitate cu Lista de așteptare, care se întocmește prin intermediul Consiliilor medicale consultative din Centrele medicilor de familie, în baza biletului de trimitere eliberat de medicul-specialist de profil sau de medicul de familie.

Spitalizarea programată în instituțiile spitalicești republicane (universitare) se coordonează cu instituțiile respective și se efectuează în conformitate cu Lista de așteptare, care se întocmește prin intermediul Consiliilor medicale consultative din Centrele medicilor de familie, în baza biletului de trimitere al medicului-specialist de profil.

Asistența medicală spitalicească se acordă persoanelor asigurate conform Standardelor medicale, aprobate prin Ordinul Ministerului Sănătății nr. 207 din 2.08.2002 *Despre implementarea în activitatea medicală a standardelor medico-financiare*.

Costul serviciilor medicale spitalicești la cererea individuală a persoanei asigurate și în alte condiții decât cele prevăzute în Programul unic se suportă de către solicitant conform tarifelor aprobate.

Eliberarea medicamentelor compensate 100% pentru tratamentul ambulatoriu al copiilor sub 5 ani, a preparatelor ce conțin fier și acid folic pentru femeile gravide și a medicamentelor antihipertensive compensate se face conform Regulamentului *Cu privire la asigurarea cu medicamente de bază a copiilor sub 5 ani, a gravidelor cu anemii și a bolnavilor cu hipertensiune arterială în condiții de ambulatoriu (inclusiv în staționările de zi) în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală*. Prezentul Regulament este elaborat în conformitate cu Programul unic al asigurării obligatorii de asistență medicală. Asistența cu medicamente de bază pentru copiii sub 5 ani se efectuează după Standardele conduitei integrate a maladiilor la copii (CIMC), prevăzute în Programul unic. Medicamente compensate 100% și 50% sînt cele cuprinse în lista maladiilor și stărilor pentru care se eliberează medicamente compensate, conținută în Programul unic al asigurărilor obligatorii de asistență medicală, care se aprobă anual de Guvern.

Principalii subiecți ai procesului de asistență cu medicamente compensate sînt:

- *asigurătorul*: Agenția Teritorială de Asigurări Medicale Obligatorii (ATAMO);
- *furnizorul de servicii medicale*: Centrul medicilor de familie (Asociațiile medicale teritoriale), Centrul de sănătate, Oficiul medicilor de familie;

- *furnizorul de servicii farmaceutice*: secția extrabugetară a farmaciei de spital și filialele ei; unitățile farmaceutice cu cota-parte a Statului, farmaciile comunitare;
- *asigurații*: copiii între 0 și 5 ani, femeile gravide ce suferă de anemie, bolnavi cu hipertensiune arterială.

Asistența cu medicamente compensate a copiilor în vîrstă de pînă la 5 ani, a femeilor gravide cu anemie și a bolnavilor cu hipertensiune în condiții de ambulatoriu se bazează pe următoarele principii:

- a) prescrierea medicamentelor compensate se efectuează în exclusivitate de către medicul de familie (inclusiv la indicația medicului specialist);
- b) asistența cu medicamente compensate se face numai conform rețetelor prescrise pe formularul nr. 3, aprobat prin ordinul Ministerului Sănătății nr. 195 din 10.07.2000;
- c) separarea proceselor de prescriere a rețetelor și eliberare a medicamentelor, cu excepția cazurilor prevăzute în actele normative ale Ministerului Sănătății;
- d) eliberarea medicamentelor compensate pacienților în cadrul teritoriului (raionului, municipiului) în care este amplasată instituția medico-sanitară ce a eliberat rețeta;
- e) instruirea planificată individuală și în masă a bolnavilor, mamelor, părinților, rudelor în problemele de administrare și păstrare corectă a medicamentelor;
- f) monitorizarea utilizării medicamentelor compensate și gestiunea lor;
- g) evidența cantitativ-valorică a circulației medicamentelor compensate și a formularelor de rețetă.

Prescrierea și eliberarea medicamentelor antihipertensive compensate se face în conformitate cu *Regulamentul privind prescrierea medicamentelor compensate pentru tratament în condiții de ambulatoriu a persoanelor asigurate*, aprobat prin Ordinele MS și PS și CNAM nr. 370/177-a din 14.12.2004 și nr. 195/105-A din 28.06.2005 *Cu privire la modificarea Ordinului MS și CNAM nr. 370/177-a din 14.12.2004*.

23.3. Sistemele de plată a furnizorilor de servicii medicale în cadrul asigurărilor obligatorii

În cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală, plata furnizorilor de servicii medicale se va face în conformitate cu *Contractele de acordare a asistenței medicale (de prestare a serviciilor medicale) în cadrul asigurării obligatorii de asistență medicală*, modelele cărora au fost aprobate prin Hotă-

rîrea Guvernului Republicii Moldova nr. 1636 din 18.12.2002. După caz, vor fi utilizate unul din următoarele sisteme de plată (*tabelul 23.1*).

Tabelul 23.1

<i>Nr. crt.</i>	<i>Sistemul de plată</i>	<i>Tipul asistenței medicale</i>	<i>Modalitatea de calculare</i>
1	Sistemul de plată <i>per capita</i>	Asistență medicală primară	Calculare în funcție de numărul persoanelor asigurate, înscrise pe listele medicilor de familie. Se va lua în considerație faptul că pentru asistență medicală primară sînt preconizate pînă la 35% din Fondul pentru achitarea serviciilor medicale curente.
2	Sistemul de plată <i>per serviciu</i>	Asistență medicală urgentă prespitalicească Asistență medicală de ambulatoriu, acordată de medicii-specialiști din secțiile consultative ale spitalelor, Asociațiile medicale teritoriale, Centrul republican de diagnosticare	Calcul în funcție de numărul solicitărilor efectuate de serviciul de urgență și costul unei solicitări. Calculare în funcție de numărul consultațiilor, investigațiilor de laborator și instrumentale, prestate persoanelor asigurate, și costul lor, indicat în <i>Catalogul de tarife unice pentru serviciile medico-sanitare pe tipuri de instituții (republicane, municipale, raionale)</i> , aprobat de Ministerul Sănătății. Se permite contractarea serviciilor medicale în baza tarifelor negociate de CNAM și instituțiile medicale, fără a depăși tarifele unice.
3	Sistemul de plată <i>per caz tratat</i>	Asistență medicală spitalicească	Calculare în funcție de numărul persoanelor asigurate externate și prețul unui caz tratat pe profiluri. Prețul unui caz tratat depinde de durata medie de spitalizare și tarifele pentru o zi-pat pe fiecare profil, incluse în <i>Catalogul de tarife unice ...</i> Se permite contractarea cazului tratat în baza tarifelor negociate de CNAM și spital, fără a depăși tarifele unice.

Sistemul de plată *per capita*, care urmează să fie utilizat în asistența medicală primară, este cel mai ușor de administrat și este foarte avantajos, deoarece oferă posibilitatea controlului general al cheltuielilor pentru toate

serviciile incluse în Programul unic la compartimentul *Asistență medicală primară*. Suma de capitație se va calcula prin împărțirea sumelor totale, destinate asistenței medicale primare, la numărul de persoane asigurate. Odată ce suma de capitație va fi calculată, furnizorul va primi o sumă pentru fiecare persoană asigurată, înregistrată în lista furnizorului (repartizată în 12 rate pentru fiecare lună). Capitația va fi plătită furnizorului ales de persoana asigurată. Pentru încurajarea competiției și pentru crearea serviciilor de calitate, persoana asigurată va avea dreptul de a schimba medicul de familie după o perioadă de 3 luni.

Plata *per capita* va acoperi toate serviciile primare prestate persoanelor asigurate pe o perioadă de un an. Această formă de plată va asigura și diseminarea riscurilor, fiindcă unele persoane asigurate nu vor utiliza deloc serviciile de sănătate în timpul acestei perioade, iar cei care suferă de boli cronice vor necesita un număr mare de vizite, costul cărora vor depăși costul capitației.

Pentru realizarea anumitor activități obligatorii, incluse în Programul unic, Compania Națională de Asigurări în Medicină, în contractele încheiate cu furnizorii de asistență medicală primară, va stipula atingerea anumitor performanțe. Indicatorii de performanță se vor referi la supravegherea dezvoltării copiilor sub 5 ani, realizarea planului de vaccinare și a examenelor medicale de bilanț, efectuarea examenelor profilactice pentru maturi, depistarea, tratamentul și supravegherea pacienților cu boli cronice și sociale (tuberculoză, cancer, maladii cardiovasculare, diabet zaharat, hepatită și ciroză hepatică, HIV/SIDA etc.).

Plata *per capita* va permite și modificarea modului de salarizare a medicului de familie. Retribuția medicului de familie se va face în funcție de numărul de persoane asigurate, înscrise pe listele proprii, și în corespundere cu performanțele obținute.

Sistemul de plată *per serviciu* se va aplica în asistența medicală de urgență prespitalicească și asistența spitalicească de ambulatoriu. Furnizorii de servicii medicale urgente (stațiile zonale și teritoriale) vor fi plătiți pentru fiecare solicitare efectuată. Volumul solicitărilor de urgență pentru teritoriile administrative se va calcula conform normativului de 250 de solicitări pentru 1000 de persoane asigurate și 34 de solicitări de urgență medico-chirurgicală majoră pentru 1000 de persoane neasigurate.

În costul unei solicitări sînt incluse toate cheltuielile (transportarea pacientului, medicamentele, retribuirea lucrătorilor medicali etc.).

Plata *per serviciu* în asistența medicală urgentă va avea următoarele funcții:

- de a informa populația despre prețul unei solicitări de urgență și despre faptul că serviciile de urgență sînt plătite din Fondurile asigurărilor obligatorii de sănătate;
- motivarea furnizorilor de servicii medicale urgente pentru realizarea unui volum mai mare de solicitări și pentru prestarea unor servicii calitative.

Cu toate că furnizorul de servicii medicale urgente va avea un buget global stabilit în contractul încheiat cu Compania de asigurări, sumele vor fi achitate doar după realizarea calitativă a solicitărilor de urgență. Calitatea serviciilor va fi apreciată după nivelul de satisfacție a pacienților și timpul real ce a trecut de la momentul recepționării solicitării și pînă la acordarea serviciului de urgență la domiciliu sau la locul accidentului.

Consultațiile medicilor-specialiști, investigațiile de laborator și instrumentale prestate în condiții de ambulatoriu în secțiile consultative ale spitalelor, ale Asociațiilor medicale teritoriale din mun. Chișinău și în Centrul Republican de Diagnosticare vor fi achitate de Compania Națională de Asigurări în Medicină în conformitate cu *Catalogul de tarife unice pentru serviciile medico-sanitare pe tipuri de instituții (raionale, municipale, republicane)*, calculate în conformitate cu Hotărîrea Guvernului Republicii Moldova nr. 1128 din 28.08.2002 *Despre aprobarea Regulamentului cu privire la tarifele pentru serviciile medico-sanitare și Metodologiei stabilirii tarifelor pentru prestarea serviciilor medico-sanitare*, cu modificările și completările ulterioare. Tarifele la serviciile medicale incluse în Catalog sînt aprobate de către Ministerul Sănătății. Este posibilă contractarea serviciilor medicale de ambulatoriu în baza tarifelor negociate de Compania de asigurări și instituția medicală, fără însă a depăși tarifele unice aprobate de MS.

Avînd în vedere că furnizorii vor fi puternic stimulați să presteze un număr cît mai mare de servicii, consultațiile medicilor-specialiști și investigațiile de laborator sau instrumentale se vor acorda persoanelor asigurate doar în baza biletului de trimitere și doar în funcție de limitele stabilite de către CNAM.

Sistemul de plată *per caz tratat* se va aplica în asistența medicală spitalicească. Costul unui caz tratat va fi calculat prin înmulțirea tarifului unei zile-pat pe profiluri la durata medie de spitalizare a bolnavilor pe profiluri similare. Costul unui caz tratat va depinde și de tipul instituției spitalicești, deoarece prețul unei zile-pat și durata medie de spitalizare în spitalele republicane (universitare), municipale și raionale sînt diferite.

Ministerul Sănătății, în baza Hotărîrii Guvernului RM nr. 1128 din 28.08.2002, a elaborat și a aprobat tarifele (prețurile) unei zile-pat pentru 24

de profiluri din spitalele raionale, 38 de profiluri din spitalele municipale și 69 de profiluri din cele republicane. Durata de spitalizare pentru diferite profiluri și tipuri de spitale se va negocia în parte cu fiecare spital, ținându-se cont ca durata medie a spitalizărilor de scurtă durată pe țară să nu depășească 8 zile. Pentru spitalizările de lungă durată (tuberculoză, boli mintale, combustii, patologia perinatală) durata medie va fi stabilită conform schemei de tratament al pacienților, indicată în Standardele aprobate de Ministerul Sănătății. Deși furnizorul de servicii spitalicești va avea o sumă globală fixată în contract, achitățile se vor face doar după realizarea calitativă a cazului tratat.

Sistemul de plată *per caz tratat* a fost selectat din motivul că este ușor de administrat, încurajează furnizorul să aplice tehnologii moderne cu scopul micșorării duratei de spitalizare și asigură o calitate bună de tratament.

23.4. Fondul de asigurări obligatorii de asistență medicală

Cota mică a cheltuielilor pentru sănătate ca procent din produsul intern brut (aproximativ 3%) indică necesitatea introducerii finanțării suplimentare în sector. Implementarea asigurărilor medicale a oferit societății instrumentele legale de mobilizare a resurselor pentru sănătate și de utilizare echitabilă a lor.

Odată cu implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală au intervenit schimbări în finanțarea sistemului de sănătate. Ca exemplu prezentăm structura sistemului de finanțare a sectorului de sănătate pentru anul 2004 (*figura 23.1*).

Conform *Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală* nr. 1585-XIII din 27 februarie 1998, *Legii cu privire la mărimea, modul și termenele de achitare a primelor de asigurare obligatorie de asistență medicală* nr. 1593-XV din 26 decembrie 2002 și *Legii fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală pe anul 2005* nr. 385-XV din 25 noiembrie 2004, fondurile de asigurări obligatorii de asistență medicală în sumă de 1319,8 milioane lei vor fi constituite din sursele de venit indicate în *tabelul 23.2*.

Pentru anul 2005, fondurile asigurărilor obligatorii de asistență medicală au constituit suma de 1319800,0 mii lei, plus 150000,0 mii lei sursele Bugetului de stat pentru Programele naționale și 30000,0 mii lei pentru acoperirea costurilor de tratament al bolnavilor cu boli sociale neasigurați, plus 180000,0 mii lei granturi și credite pentru infrastructură. În total, sistemul de sănătate a beneficiat de 1679000,0 mii lei sau cu 260% mai mult față de anul 2001 (*tabelul 23.3*).

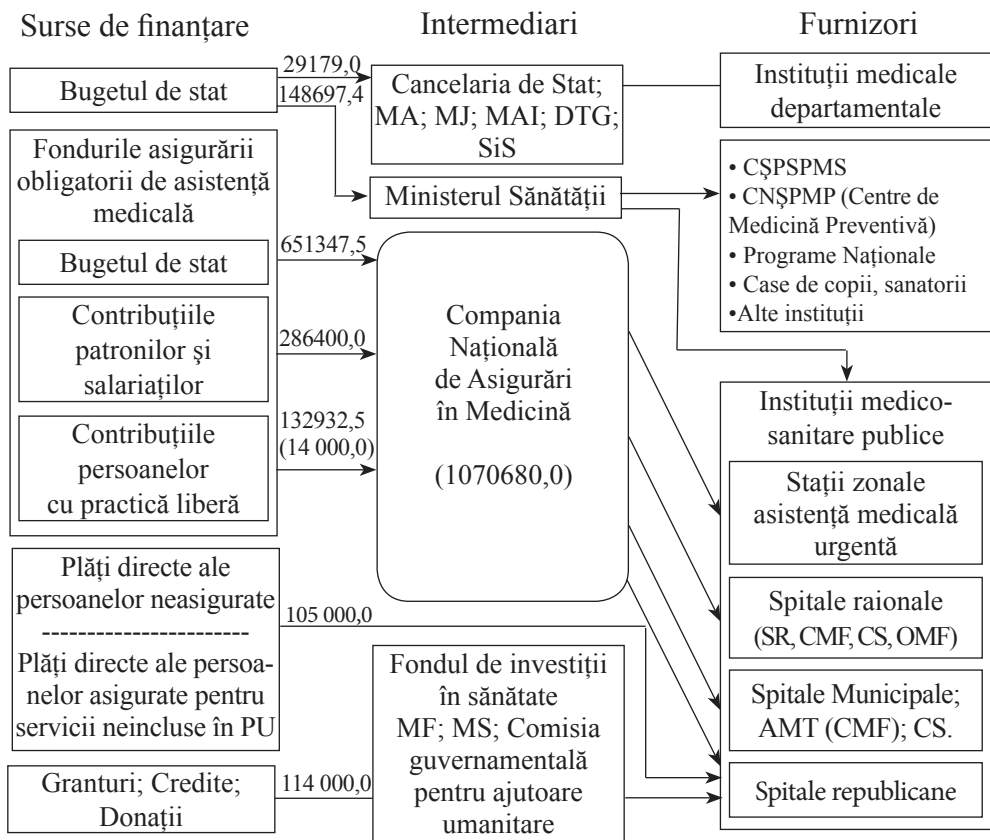


Fig. 23.1. Noua structură a sistemului de finanțare a sectorului de sănătate (mii lei)

Tabelul 23.2

Sinteza veniturilor și cheltuielilor în fondurile de asigurări obligatorii de asistență medicală, anul 2005 (milioane lei)

I. Venituri, total inclusiv:	1 319,8
1. Transferuri de la Bugetul de stat pentru asigurarea categoriilor de persoane neangajate, prevăzute de legislație	839,5
2. Primele de asigurare obligatorie de asistență medicală, în mărimea procentuală, achitate de angajatori și angajați	410,0
3. Primele de asigurare obligatorie de asistență medicală achitate de persoane fizice cu domiciliul stabil în Republica Moldova	70,3

II. Cheltuieli, total:	1 319,8
inclusiv:	
1. Fondul pentru achitarea serviciilor medicale curente (fondul de bază)	1246,6
2. Fondul de rezervă al asigurării obligatorii de asistență medicală	26,4
3. Fondul măsurilor de profilaxie (de prevenire a riscurilor de asigurare)	26,4
4. Cheltuieli administrative	20,4

Tabelul 23.3**Bugetul planificat și executat în anii 2001–2005 (mii lei)**

<i>Anul</i>	<i>Buget precizat (mii lei)</i>	<i>Buget executat (mii lei)</i>	<i>% executării</i>
2001	645528,3	545870,4	84,6
2002	807218,7	800316,7	99,1
2003	913982,0	895288,1	98,0
2004	1070680,0+148697,4+114000,0=1333377,4	-	98,2
2005	1319800,0+150000,0+30000,0+180000,0=1679800,0	-	-

Mărimea primei de asigurare obligatorie de asistență medicală pe anul 2005 a fost calculată în funcție de suma prevăzută în proiectul de buget pe anul 2005 pentru asigurarea categoriilor respective de persoane neangajate din contul Bugetului de stat.

Veniturile încasate la contul Companiei Naționale de Asigurări în Medicină se repartizează în fondurile asigurării obligatorii de asistență medicală în baza normativelor stabilite pentru fiecare fond în *Regulamentul cu privire la modul de constituire și administrare a fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală*, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 594 din 14 mai 2002. Astfel, în *fondul de bază* se acumulează mijloacele financiare în proporție de 94%, iar în celelalte fonduri se vor acumula mijloace financiare în proporție de câte 2%. În scopul realizării asigurării obligatorii de asistență medicală, CNAM are dreptul să constituie, din contul mijloacelor obținute din primele de asigurare, următoarele fonduri de asigurare:

- fondul pentru achitarea serviciilor medicale;
- fondul de rezervă al asigurării obligatorii de asistență medicală;
- fondul măsurilor de profilaxie;
- fondul de administrare.

Mijloacele bănești temporar disponibile ale fondurilor menționate pot fi investite în hîrtii de valoare de stat și depozite bancare.

Mijloacele financiare ale fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală nu intră în componența bugetelor de stat și altor fonduri și nu sînt supuse sechestrării și impozitării.

În **fondul pentru achitarea serviciilor medicale** se acumulează mijloacele financiare în proporție de 94 % din quantumul primelor de asigurare, virate pe contul CNAM pe parcursul unui an. Aceste mijloace se utilizează pentru acoperirea cheltuielilor necesare realizării Programului unic al asigurării obligatorii de asistență medicală, care include:

- 1 – asistență medicală primară;
- 2 – asistență de urgență;
- 3 – asistență medicală spitalicească;
- 4 – alte servicii aferente asistenței medicale.

În **fondul de rezervă** se acumulează sumele în proporție de 2% din quantumul tuturor primelor de asigurare virate pe contul Companiei pe parcursul unui an și din diferența dintre venitul și cheltuielile efective ale fondului de bază rămasă la finele anului de gestiune, cu excepția datoriilor creditoare, formate în urma acordării serviciilor medicale. Mijloacele financiare acumulate în fondul de rezervă se utilizează pentru:

- acoperirea cheltuielilor suplimentare, legate de îmbolnăviri și afecțiuni urgente, a căror rată anuală depășește media luată în baza calculării Programului unic pentru anul respectiv;
- compensarea diferenței dintre cheltuielile efective legate de achitarea serviciilor medicale curente și contribuțiile acumulate (veniturile așteptate) în fondul de bază;
- echilibrarea și compensarea diferenței dintre cheltuielile efective ale mijloacelor financiare acumulate în fondurile de bază ale agențiilor teritoriale și media pe țară în situații temeinic motivate.

Quantumul mijloacelor financiare acumulate în fondul de rezervă nu poate depăși cota de 25% din volumul cheltuielilor anuale ale fondului de bază, calculate din media ultimilor trei ani.

În **fondul măsurilor de profilaxie** se acumulează suma provenită din defalcările în proporție de 2% din quantumul tuturor primelor de asigurare. Mijloacele financiare acumulate în acest fond se utilizează pentru acoperirea cheltuielilor legate preponderent de:

- realizarea măsurilor de reducere a riscurilor de îmbolnăvire;
- efectuarea examinărilor profilactice (screening) în scopul depistării precoce a îmbolnăvirilor;
- finanțarea manifestărilor de promovare a modului sănătos de viață;

- alte activități de profilaxie și prevenire a riscurilor de îmbolnăvire, acceptate pentru finanțare de către Consiliul de administrație al CNAM, de comun acord cu Ministerul Sănătății.

Mijloacele financiare destinate **acoperirii cheltuielilor administrative** nu pot depăși plafonul de 2% din cuantumul tuturor primelor de asigurare virate pe contul Companiei pe parcursul unui an. Acest fond se utilizează pentru:

- salarizarea personalului angajat al CNAM și al agențiilor teritoriale (ramurale);
- acoperirea cheltuielilor de deplasare;
- întreținerea sistemului informațional și a infrastructurii organizatorice;
- efectuarea controlului calității serviciilor medicale și a expertizelor respective;
- cheltuieli operaționale;
- procurarea mijloacelor fixe și a utilajului necesar;
- cheltuieli de gospodărie și birotică;
- instruirea și perfecționarea cadrelor;
- alte activități ce țin de administrarea Companiei.

Mijloacele financiare obținute în urma aplicării acțiunilor în regres sau a penalizărilor, în conformitate cu *Legea cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală*, se repartizează în fondurile administrate de Companie după cum urmează:

- 60% – în fondul de bază;
- 20% – în fondul de rezervă;
- 20% – în fondul măsurilor de profilaxie.

Nu se admite dezafectarea mijloacelor fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală în alte scopuri decât destinația lor proprie.

23.5. Necesitatea implementării asigurărilor obligatorii de asistență medicală în Republica Moldova

Sistemul actual de finanțare a ocrotirii sănătății este direcționat în mare măsură spre susținerea infrastructurii, dar nu spre satisfacerea necesarului de asistență medicală prestată populației. În aceste condiții, populația este impusă să achite prin plăți directe majoritatea serviciilor medicale.

Pentru ca investițiile în sănătate să fie eficiente, ele trebuie să corespundă sistemului economic de piață, care este promovat în Republica Moldova, și să cuprindă o componentă majoră de protecție a păturilor defavorizate.

Majoritatea țărilor din lume trec printr-un proces de reformă a sistemelor proprii de sănătate. Aceste reforme sînt, evident, de natură politică, dar reprezintă rezultatul constrîngerilor economice sau financiare. Experiența ne demonstrează, însă, că modificările în finanțarea sistemelor de sănătate sînt strîns legate de schimbările în organizarea sistemului însuși, prin aplicarea metodelor eficiente de utilizare a resurselor materiale și umane.

Scopul fundamental al reformelor serviciilor de sănătate este creșterea speranței de viață și satisfacerea continuă a beneficiarilor serviciilor medicale. Obiectivele politicii sănătății pentru realizarea acestui scop includ:

- a) sporirea accesului populației la servicii medicale calitative și eficiente;
- b) asigurarea echității în distribuția efortului financiar pentru achitarea serviciilor medicale;
- c) acoperirea universală a populației cu servicii medicale de bază;
- d) îmbunătățirea calității serviciilor medicale și acordarea acestora în funcție de necesități;
- e) schimbarea statutului furnizorilor de servicii medicale și separarea funcțiilor de procurare și de prestare a acestor servicii.

Pentru atingerea acestor obiective, sînt necesare schimbări la nivelul finanțării, planificării și furnizării serviciilor de sănătate.

Asigurarea de sănătate este bazată pe o solidaritate cuprinzătoare, implicînd un transfer de resurse de la persoanele mai bogate și mai sănătoase către persoanele sărace și mai bolnave. Introducerea unui sistem public de asigurări de sănătate presupune existența unor structuri administrative, manageriale și informaționale corespunzătoare. Pornind de la cele expuse, după multiple consultații cu organizațiile internaționale și studierea experienței altor țări, s-a ajuns la concluzia implementării asigurărilor obligatorii de asistență medicală în Republica Moldova, fapt care va soluționa un șir de probleme care afectează în cel mai serios mod sistemul de protecție a sănătății.

1. Înlăturarea inegalității persistente din sistemul de sănătate

Inegalitatea accesului la serviciile medicale de bază rămîne a fi o problemă majoră în Republica Moldova. În pofida adoptării *Legii privind minimul de asistență medicală gratuită, garantat de stat*, multe persoane dispun de un acces limitat la serviciile medicale. Din cauza costului înalt al asistenței medicale, generat de plățile oficiale și neoficiale, o parte considerabilă a pacienților nu se adresează medicului. Rezultatele studiului gospodăriilor casnice, realizat de UNICEF, indică faptul că mai mult de jumătate din populație (55,5%) a evitat solicitarea asistenței medicale datorită costurilor înalte. Și mai mari sînt cotele printre categoriile defavorizate: pensionari, șomeri,

familii cu 6 și mai mulți membri, persoane solitare, îndeosebi din mediul rural. În condițiile asigurărilor obligatorii de asistență medicală această situație dispare cu desăvârșire. Prevederile *Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală* oferă o protecție medicală sigură în primul rând pentru pensionari, copii (0-18 ani), studenți, șomeri, gravide și invalizi, pentru care primele de asigurare vor fi achitate din Bugetul de stat. Fiind conștiente de faptul că Statul, prin intermediul asigurărilor obligatorii de asistență medicală, oferă acces gratuit la serviciile medicale incluse în Programul unic, aceste categorii de populație nu întârzie să beneficieze de dreptul lor legal.

În noile condiții se asigură o echitate mai înaltă și pentru persoanele apte de muncă, încadrate în sectorul real al economiei naționale. Angajații cu venituri modeste, care au de obicei riscuri înalte de îmbolnăvire, prin intermediul solidarității cuprinzătoare, care implică un transfer de resurse de la persoanele mai bogate sau mai sănătoase, pot beneficia – fără plăți adiționale – de un volum de servicii medicale suficient pentru refacerea sănătății.

Cu toate că aportul angajaților cu venituri medii în fondul de asigurare este mic (la un salariu de 600 de lei totalul anual al primelor constituie 144 de lei din partea angajatului și 144 lei din partea patronului), CNAM poate acoperi integral aceste cheltuieli. Acest lucru se întâmplă din mai multe considerente. Pe de o parte, sursele necesare sînt colectate de la angajații cu venituri mari, iar pe de altă parte, din totalul populației apte de muncă, pe parcursul unui an, doar 30% se adresează medicului în condiții de ambulatoriu și numai 5% au nevoie de asistență medicală în condiții de staționar. Evident, sursele colectate de la persoanele sănătoase sînt utilizate pentru cele bolnave.

2. Îmbunătățirea calității serviciilor medicale și satisfacerea consumatorilor

Studiile de opinie efectuate recent de Centrul Științifico-Practic *Sănătate Publică și Management Sanitar* (CȘPSPMS) al Ministerului Sănătății demonstrează că peste 80% din populația Republicii Moldova consideră calitatea drept o problemă în sectorul sănătății și este de părerea că sectorul necesită schimbări considerabile în vederea îmbunătățirii performanțelor.

În urma implementării asigurărilor obligatorii se schimbă în mod esențial și situația privind gestionarea calității serviciilor medicale. În cadrul asigurărilor banii urmează pacientul. Acest lucru oferă pacientului un loc aparte în procesul de gestionare a sistemului. El obține dreptul (articolul 11 al *Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală*) să intenteze acțiuni împotriva instituțiilor medicale în vederea compensării materiale a prejudiciului cauzat din culpa acestora sau pentru calitatea joasă a serviciilor medicale.

În această situație, instituția medicală și medicii vor căuta să dezvolte rolul consumatorului și să țină cont de cerințele acestuia.

Calitatea serviciilor medicale prestate de instituțiile medicale crește și datorită presiunii adiționale, exercitate de condițiile contractelor încheiate cu CNAM, deoarece ea caută să maximizeze rezultatele. Eficiența utilizării resurselor și calitatea serviciilor medicale este supervizată în permanență de structurile corespunzătoare ale Companiei.

Asigurările obligatorii de asistență medicală conduc la o separare clară a cumpărătorului și prestatorului de servicii și le permit acestora să-și identifice propriile interese. Calitatea serviciilor medicale este garantată și prin asumarea obligațiilor de respectare a standardelor de tratament. Ministerul Sănătății a perfecționat standardele de tratament și, prin Ordinul nr. 235 din 13.08.2004 *Despre implementarea în practica medicală a standardelor medico-economice actualizate*, a organizat aplicarea lor în practică. Datorită acestui fapt și în conformitate cu contractele încheiate, instituțiile medicale sînt obligate să respecte cerințele tehnologiilor medicale moderne de diagnosticare, tratament și reabilitare a pacienților.

În cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală populația are posibilitatea să-și exprime opiniile. Mecanismul creat în raionul-pilot Hîncești (înstituirea Consiliului raional de soluționare a conflictelor medicale) permite includerea persoanelor asigurate în procesul de elaborare a politicilor și de luare a deciziilor. Prin aceasta se instituie o legătură inversă (feedback) cu prestatorul și cu finanțatorul serviciilor medicale privind calitatea și satisfacția în raport cu asistența oferită. În caz de apariție a problemelor, prestatorul de servicii poate fi sancționat financiar.

Odată cu implementarea asigurărilor obligatorii, instituțiile medicale sînt motivate să îmbunătățească și calitatea infrastructurii, termoficării, sistemului de alimentare cu energie electrică și apă. Dacă nu vor realiza în aceste domenii performanțe, atunci, în conformitate cu *Legea privind evaluarea și acreditarea în sănătate*, ele vor pierde dreptul de a negocia și încheia contracte de deservire a pacienților asigurați. De asemenea, conform standardelor de acreditare, instituțiile medicale vor căuta să înnoiască echipamentul medical învechit, pentru a avea posibilitate să utilizeze cele mai eficiente metode de tratament al bolnavilor.

3. Oferirea autonomiei financiare instituțiilor medicale și posibilitatea optimizării utilizării resurselor

O preocupare aparte în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală rămîne organizarea serviciilor. De menționat că în trecut instituțiile

medicale nu dispuneau de o autonomie suficientă pentru a gestiona resursele și a reacționa prompt la necesitățile medicale ale populației. Câștigurile în urma eficienței nu erau încurajate, iar cheltuielile în multe cazuri erau neargumentate.

Pentru a înlătura această situație incertă, conform *Legii pentru modificarea și completarea unor acte legislative nr. 173 din 10.04.2003*, odată cu implementarea asigurărilor obligatorii, instituțiile medicale bugetare și-au modificat statutul, devenind instituții medico-sanitare publice la autogestiu-ne, nonprofit. În această calitate ele au obținut drepturi depline de gestionare financiară. Prin aceste schimbări s-a obținut o flexibilitate mai înaltă în finanțarea instituțiilor medicale și în utilizarea resurselor. Experiența acumulată pe parcursul implementării demonstrează faptul că bugetul stabilit este utilizat mai eficient, iar accentul se pune pe îndeplinirea indicatorilor de performanță, care reflectă în primul rând calitatea serviciilor și satisfacerea necesităților medicale ale populației asigurate.

Devenind instituții medico-sanitare publice aflate la autogestiu-ne, spitalele și alte instituții medicale au obținut dreptul de administrare a finanțelor prin conturi bancare fără intermedierea Trezoreriei de Stat. Acest lucru permite o reacție rapidă a instituției la cerințele persoanelor asigurate, o colaborare fără conflicte cu distribuitorii de resurse energetice, alimente și medicamente. Studiile efectuate în cadrul CȘPSPMS al MS demonstrează că în cadrul asigurărilor durata medie de achitare a dispozițiilor de plată constituie 1,8 zile față de 34,2 zile în anul 2003, ceea ce denotă o reacție imediată a instituțiilor medicale la nevoile pacienților.

În scopul perfecționării activității instituțiilor medico-sanitare publice, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală, al sporirii nivelului de transparență și a controlului activității acestora de către organele administrației publice centrale și locale, prin Ordinul nr. 254 din 6.09.2004 se modifică capitolul III al statutului-tip al instituției medico-sanitare publice încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală prin insti-tuirea Consiliilor de administrare.

Consiliile de administrare au apărut simultan în anii '60 ai secolului XX în mai multe țări din Europa de Vest (Belgia, Germania Federală, Marea Bri-tanie, Franța) și în America de Nord, mai întâi în spitalele private, iar în anii '80 – în toate instituțiile medicale publice și private din țările dezvoltate din Europa, Asia, Australia și America.

Rolul și responsabilitățile Consiliilor de administrare în aceste țări se referă la:

1. Apărarea intereselor acționarilor sau a fondatorilor.

2. Alegerea strategiei pe termen lung și pe termen scurt, precum și elaborarea politicii.
3. Numirea în funcție și controlul activității directorului instituției medicale.
4. Stabilirea formelor de conlucrare cu comunitatea.

Alegerea unei strategii și controlul activității directorului instituției nu pot fi efectuate de oricine. Alegerea membrilor consiliului de administrare devine strategică pentru prosperarea organizației.

Adunările generale ale instituțiilor sau ale organizațiilor aleg Consiliile de administrare responsabile de gestionarea și apărarea intereselor. Consiliile de administrare aleg un șef al direcției operative a întreprinderii, pentru promovarea strategiei alese de Consiliul de administrare.

Începând cu 1 decembrie 2004, instituțiile medico-sanitare publice din Republica Moldova au următoarele organe de administrare și control:

- Fondatorul (autoritatea administrației publice locale/centrale);
- Consiliul administrativ;
- Ministerul Sănătății;
- Medicul-șef (directorul).

Instituirea Consiliilor de administrare este un exemplu elocvent de participare a comunității la managementul instituțiilor medico-sanitare publice. Acest organ nu vine să înlocuiască funcțiile medicului-șef, dar este destinat consolidării capacităților de planificare, control și organizare. Modelul funcțional de administrare a organizațiilor, care va fi dezvoltat pe viitor, este cea mai oportună metodă de supervizare a instituțiilor medico-sanitare publice, oferind posibilități mai bune pentru gestionarea adecvată a finanțelor, resurselor umane și materiale, precum și a calității serviciilor medicale.

23.6. Salarizarea prestatorilor de servicii medicale în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală

Datorită stabilității financiare obținute și perfecționării actelor normative cu privire la salarizare, administrațiile IMSP au obținut pîrghiile necesare pentru motivarea și salarizarea lucrătorilor medicali în conformitate cu volumul și calitatea serviciilor prestate.

Remunerarea prestatorilor de servicii medicale, încadrate în sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală, se efectuează în baza următoarelor acte normative:

1. Hotărîrea Guvernului RM nr. 1593 din 29.12.2003 *Despre aprobarea Regulamentului privind salarizarea angajaților din instituțiile medico-sanitare publice, încadrate în sistemul AOAM*, elaborată în temeiul Legii ocrotirii sănătății nr. 411-XIII din 28.03.1995, Legii salarizării nr. 847-XV din 14.02.2002, Legii cu privire la asigurarea obligatorie de asistență medicală nr. 1585-XIII din 27.02.1998, Hotărîrii Guvernului RM nr. 743 din 11.06.2002 *Cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.*

2. Ordinul MS nr. 382 din 21.12.2004 *Cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la criteriile și normele de evaluare a performanțelor profesionale individuale de calitate și cantitate a muncii medicului de familie și asistentei medicale a medicului de familie.* Regulamentul nominalizat stabilește criteriile și normele de evaluare a volumului (indicatori de cantitate) și calității (indicatori de calitate) muncii medicului de familie și asistentei medicale a medicului de familie, în temeiul cărora se efectuează stabilirea adaosurilor medicului de familie și asistentei lui medicale la salariul de funcție.

3. Ordinul MS nr. 5 din 10.01.2005 *Cu privire la stabilirea cuantumului salariului minim pe țară și majorarea salariilor pentru unele categorii de angajați din sectorul bugetar.*

4. Ordinul comun al MS, CNAM și Sindicatului SĂNĂTATEA *Cu privire la stabilirea cotelor maxime ale cheltuielilor pentru salarizarea angajaților din instituțiile medico-sanitare publice, încadrate în sistemul AOAM.*

Acele normative enumerate au drept scop satisfacerea necesităților vitale ale salariaților și oferă instituțiilor medicale drepturi depline de gestionare financiară, motivare a lucrătorilor medicali în conformitate cu volumul și calitatea serviciilor prestate.

După cum arată rezultatele monitorizării procesului implementării AOAM, salariile personalului medical au crescut semnificativ. În anul 2004, în toate instituțiile medicale din republică salariile medii anuale ale medicilor s-au majorat cu 45,0%, iar ale asistentelor medicale – cu 47%. Cele mai înalte sporuri la salarizare le-au avut medicii din serviciile de urgență și Centrele medicilor de familie, unde salariile medii lunare au atins 1939 și respectiv 1506 lei.

23.7. Contractarea instituțiilor medicale în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală

Sistemul de asigurare obligatorie de asistență medicală prevede un sistem de contractare a instituțiilor medico-sanitare. Procesul de contractare este bazat pe relații pur economice; astfel se delimitează clar funcția de finanțare de funcția de prestare a serviciilor medicale.

Prin apariția relațiilor contractuale între cumpărătorul serviciilor medicale și prestatorul acestor servicii, cumpărătorul obține rolul de intermediar între pacient și medic, preluând astfel funcția de finanțare a necesarului de servicii medicale prestate persoanelor asigurate, astfel reducându-se la minimum plățile directe dintre pacient și instituția medicală în limita programelor garantate.

Avantajele contractării prestatorilor de servicii medicale constau în următoarele:

- cumpărătorul nu este obligat să achiziționeze toate serviciile medicale care i se oferă pe piața serviciilor medicale;
- evitarea plăților directe dintre pacient și instituția medicală în limita programelor garantate;
- susținerea nivelului de motivație prin aprecierea materială a succesului și pedepsirea pentru insucces a instituțiilor medicale;
- controlul calității;
- flexibilitatea condițiilor contractuale în funcție de situația și infrastructura concretă.

Criteriile de contractare a prestatorilor de servicii medicale pentru anul 2005 au fost elaborate în conformitate cu *Programul unic al asigurării obligatorii de asistență medicală pentru anul 2005*, aprobat prin Hotărârea Guvernului RM nr. 1291 din 22 noiembrie 2004.

Prevederile *Criteriilor de contractare* sînt destinate reglementării procesului de contractare a serviciilor medicale incluse în Programul unic și au drept scop asigurarea transparenței acestui proces pentru toți subiecții asigurărilor obligatorii. Criteriile de contractare sînt obligatorii pentru toți subiecții: Ministerul Sănătății, Compania Națională de Asigurări în Medicină, prestatorii de servicii medicale și fondatorii instituțiilor medicale.

Criteriile de contractare includ aspecte referitor la:

- a) principiile de contractare a serviciilor medicale;
- b) repartizarea pe tipuri de asistență medicală a mijloacelor fondurilor de asigurări obligatorii de asistență medicală;
- c) indicatorii de bază pentru argumentarea criteriilor de contractare;
- d) criteriile de contractare a diferitor tipuri de asistență medicală și a medicamentelor compensate;
- e) metodele de plată a prestatorilor de servicii medicale;
- f) procedura negocierilor și soluționarea litigiilor.

Contractarea prestatorilor de servicii medicale se face pe baza următoarelor principii:

- a) realizarea echității sociale pentru populația țării în procesul de repartizare a surselor fondului pentru achitarea serviciilor medicale curente;

- b) garantarea accesibilității oricărei persoane asigurate la serviciile medicale incluse în Programul unic;
- c) utilizarea eficientă a resurselor financiare destinate achitării serviciilor medicale curente;
- d) creșterea treptată a calității serviciilor medicale și satisfacerea pacienților.

23.8. Sistemul informațional în cadrul asigurărilor obligatorii de asistență medicală

Implementarea sistemului informațional a început practic concomitent cu demararea pregătirilor pentru introducerea asigurărilor medicale obligatorii. La baza stabilirii fluxului informațional necesar au fost puse prevederile actelor legislative și normative în vigoare. Aceasta s-a materializat prin:

- elaborarea documentației (formulare, tabele, rapoarte) care va circula în cadrul sistemului informațional;
- stabilirea modalității, periodicității și responsabililor pentru prezentarea informației (instrucțiuni, regulamente interdepartamentale sau la nivelul CNAM);
- elaborarea sau procurarea unor programe (software) și implementarea lor la nivel central și la nivelul agențiilor teritoriale;
- stabilirea mecanismului de colectare și evidență a primelor de asigurare (împreună cu Ministerul Finanțelor, prin sistemul trezorerial);
- evidența și controlul colectării primelor de asigurare achitate de patroni și angajați (împreună cu Inspectoratul Fiscal Principal de Stat);
- stabilirea mecanismului și circuitului informațional în relațiile CNAM – instituții medicale.

În mare parte fluxul informațional menționat a fost testat în perioada aprilie–iunie 2003 în cadrul procesului de modelare a asigurărilor obligatorii de asistență medicală, organizat împreună de CNAM și Ministerul Sănătății la nivelul CNAM, agențiilor teritoriale, instituțiilor medicale (republicane, municipale și raionale).

Modelarea fluxului informațional dintre subiecții asigurărilor medicale obligatorii, în primul rînd, a demonstrat viabilitatea și eficiența mecanismelor elaborate și, în al doilea rînd, a permis eliminarea lacunelor apărute. Aceasta a facilitat demararea asigurărilor obligatorii de la 1 iulie 2003 în raionul Hîncești în baza unui mecanism al fluxului informațional aprobat și testat.

Prevederile actelor normative, formularele și mecanismele elaborate de CNAM și Ministerul Sănătății au fost puse la baza formării, împreună cu Departamentul Tehnologii Informaționale (DTI), a Concepției sistemului informațional automatizat *Asigurarea obligatorie de asistență medicală*, document care a fost aprobat de cele trei instituții. Totodată, Concepția menționată stă la temelia elaborării de către DTI a sistemului informațional automatizat în baza Hotărârii Guvernului nr. 507 din 25.04.2003. Acest lucru a permis automatizarea treptată a mai multor operații voluminoase din sistemul informațional existent. Actualmente, odată cu implementarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală, sistemul informațional permite:

- 1) evidența persoanelor asigurate în baza polițelor de asigurare tipărite, registrelor de evidență, listelor nominale prezentate de angajatori și autoritățile publice. Introducerea persoanelor asigurate în registrul CNAM se face cu ajutorul unor programe interne elaborate;
- 2) evidența plătitorilor de prime de asigurare în formă de contribuție procentuală (patroni și angajați) în comun cu Inspectoratul Fiscal, cu folosirea bazelor de date existente, precum și a noilor rapoarte și instrucțiuni elaborate;
- 3) evidența plătitorilor de prime în formă de sumă fixă în baza formularelor și registrelor ținute la nivel de agenție, fiind util și ajutorul autorităților publice locale;
- 4) evidența detaliată a tuturor transferurilor de prime de asigurare în colaborare cu Trezoreria Centrală, care prezintă regulat informația în formă scrisă și electronică;
- 5) divizarea pe fonduri a mijloacelor financiare acumulate în colaborare cu Trezoreria teritorială Chișinău și Banca de Economii, cu prezentarea regulată a extraselor în formă scrisă și electronică. Toate extrasele se prelucrează automat la nivelul CNAM, cu ajutorul programelor elaborate cu forțe proprii, furnizînd datele și rapoartele necesare;
- 6) evidența volumului și a costului serviciilor medicale acordate persoanelor asigurate în baza registrelor ținute la instituțiile medicale, dărilor de seamă și facturilor prezentate periodic agenției teritoriale;
- 7) evidența contabilă și a stocurilor de depozitare la CNAM se face în baza programelor procurate și instalate (*IC Contabilitate*) și a standardelor contabile existente, precum și cu folosirea aparatelor de casă cu memorie fiscală, înregistrate de Inspectoratul Fiscal.

Pentru susținerea sistemului informațional, CNAM a procurat pentru toate agențiile un număr suficient de tehnică de calcul, imprimante, copiatoare și alt utilaj. Introducerea treptată a unui sistem automatizat va ușura substanțial

activitatea în domeniul asigurărilor medicale obligatorii, precum și lucrul nemijlocit al angajaților. Aceasta se referă și la polițele de asigurare sub formă de cartele *SMART*, care ar putea – într-un termen de 5-6 ani – să substituie polițele de asigurare existente.

Conform Ordinului MS nr. 82 din 23.03.2005 privind implementarea sistemului informațional automatizat *Asigurarea obligatorie de asistență medicală* în raionul-pilot Hîncești, din 4.04.2005 s-a început realizarea proiectului nominalizat.

Succesele în procesul de implementare a asigurărilor obligatorii de asistență medicală se datorează, în mare parte, susținerii din partea conducerii țării, finanțării ritmice de la Bugetul de stat, prevăzute de legislație, a categoriilor de persoane neangajate, reglementării procesului de deservire a populației asigurate și insistenței continue în promovarea asigurărilor obligatorii de asistență medicală.

Totodată, realizările obținute în sistemul de sănătate se datorează eforturilor depuse de colectivele de muncă din toate instituțiile medico-sanitare publice și sprijinului acordat de autoritățile publice centrale și locale. Susținerea permanentă a măsurilor de consolidare a sistemului de sănătate contribuie la ameliorarea calității vieții populației Republicii Moldova.

PRACTICA MANAGEMENTULUI

TESTE PSIHOLOGICE ȘI FOLOSIREA LOR ÎN PRACTICA DE DIRIJARE

Acest capitol cuprinde materiale destinate lucrului practic cu studenții: teste, recomandări, forme de documente; este descris principiul *Piter*, sînt date anumite sfaturi, întrebări și răspunsuri la unele teme.

Sînteți capabil să deveniți conducător?

Propunem un test compus din 13 întrebări. Menționați varianta de răspuns care corespunde deprinderilor și caracterului dvs. Apoi, prelucrînd rezultatele, calculați suma punctelor acumulate și veți găsi răspunsul la întrebarea testului.

1. Imaginați-vă că de mîine va trebui să dirijați un grup mare de colaboratori, care sînt mai în vîrstă ca dvs. În acest caz, ce v-ar îngrijora mai mult?
 - a) Că puteți fi mai puțin competent în rezolvarea problemelor decît ei.
 - b) Că veți fi ignorat și vor fi supuse discuțiilor deciziile adoptate de dvs.
 - c) Că nu veți putea îndeplini lucrul la nivelul dorit de dvs.
2. Ce veți face dacă într-o activitate veți avea o nereușită?
 - a. Vă veți autoconsola, considerînd nereușita o întîmplare, și vă veți sustrage, ducîndu-vă, de exemplu, la un concert.
 - b. Veți da vina pe altcineva sau, în cel mai rău caz, pe niște circumstanțe obiective.
 - c. Veți analiza cauzele nereușitei, apreciind unde ați greșit și cum ar putea fi corectată greșeala.
 - d. Veți cădea în depresie.
3. Care dintre șirurile de calități enumerate mai jos vă caracterizează cel mai mult?
 - a. Modest, sociabil, indulgent, sensibil, blînd, lent, ascultător.
 - b. Amabil, binevoitor, perseverent, energic, întreprinzător, exigent, hotărît.
 - c. Activ, încrezut în sine, reținut, străduitor, conștiincios.
4. Considerați că majoritatea oamenilor:
 - a. Lucrează cu plăcere întotdeauna.
 - b. Au atitudine responsabilă față de lucru numai atunci cînd munca lor este răsplătită corespunzător.
 - c. Tratează munca ca pe o necesitate, nu mai mult.

5. Conducătorul trebuie să fie responsabil de:
 - a. Menținerea dispoziției pozitive în colectiv (astfel și în lucru nu vor fi plîngeri).
 - b. Îndeplinirea excelentă și oportună a însărcinărilor (astfel subalternii vor fi satisfăcuți).
6. Imaginați-vă că sînteți conducătorul unei organizații și trebuie, în decursul unei săptămîni, să prezentați planul de activități. Cum veți proceda?
 - a. Veți elabora proiectul planului, veți informa conducerea și o veți ruga să-l corecteze la necesitate.
 - b. Veți asculta opiniile specialiștilor subalterni, după care veți alcătui un plan, luînd în considerație numai propunerile care corespund cu punctul dvs. de vedere.
 - c. Veți ordona subalternilor să elaboreze proiectul planului și n-o să introduceți în el nici o corecție esențială, trimițînd materialul instanțelor superioare, șefului adjunct sau altui specialist competent, pentru a fi coordonat.
 - d. Veți elabora proiectul planului împreună cu specialiștii competenți, după aceea veți informa conducerea, motivînd și susținînd poziția dvs.
7. După părerea dvs., cele mai remarcabile rezultate le va obține acel conducător care:
 - a. Urmărește minuțios ca toți subalternii să-și îndeplinească funcțiile și însărcinările.
 - b. Implică subalternii în soluționarea obiectivelor comune, utilizînd principiul „*ai încredere, dar controlează*”.
 - c. Are grijă de îndeplinirea lucrului, dar nu uită și de acei care îl îndeplinesc.
8. Lucrînd într-un colectiv, considerați responsabilitatea pentru lucrul pe care-l îndepliniți echivalentă responsabilității dvs. pentru rezultatele lucrului întregului colectiv?
 - a. Da.
 - b. Nu.
9. Opinia sau acțiunea dvs. a fost criticată de către ceilalți. Cum o să vă comportați în această situație?
 - a. N-o să manifestați o reacție de apărere momentană și n-o să vă grăbiți cu obiecțiile, ci o să cîntăriți rațional toate argumentele „pro” și „contra”.
 - b. N-o să vă dați bătut și o să vă străduiți să vă argumentați poziția.

- c. În virtutea irascibilității dvs., n-o să puteți ascunde supărarea și, posibil, o să vă supărați.
 - d. O să păstrați tăcerea, dar n-o să vă schimbați opinia și o să procedați așa cum credeți de cuviință.
10. Cum credeți, ce duce la succes și la rezultate înalte?
- a. Recompensa.
 - b. Pedeapsa.
11. Ați dori:
- a. Ca ceilalți să vadă în dvs. un bun prieten?
 - b. Ca nimeni să nu se îndoiască de onestitatea și hotărîrea dvs. de a acorda ajutor la momentul oportun?
 - c. Să treziți admirație prin calitățile și realizările dvs.?
12. V-ar plăcea să luați decizii de sine stătător?
- a. Da.
 - b. Nu.
13. Dacă ar trebui să luați o decizie sau să faceți o concluzie importantă, atunci:
- a. Vă străduiți să o faceți urgent și să nu vă mai întoarceți la ea.
 - b. Faceți acest lucru repede, dar apoi mult timp vă chinuie gândul dacă ați procedat corect.
 - c. Vă străduiți să nu luați decizii cât mai mult timp.

Prelucrarea rezultatelor

1. a – 0; b – 2; c – 4;
2. a – 2; b – 0; c – 6; d – 0;
3. a – 0; b – 3; c – 2;
4. a – 6; b – 2; c – 0;
5. a – 3; b – 5;
6. a – 3; b – 0; c – 1; d – 6;
7. a – 2; b – 6; c – 4;
8. a – 6; b – 0;
9. a – 6; b – 2; c – 0; d – 0;
10. a – 3; b – 0;
11. a – 3; b – 5; c – 0;
12. a – 3; b – 0;
13. a – 6; b – 3; c – 0.

Aprecierea calitativă a rezultatelor

1. Ați acumulat **mai mult de 50 de puncte**. Aveți multe aptitudini pentru a deveni un conducător bun cu un stil contemporan de comportament. Aveți încredere în oameni, în cunoștințele și calitățile lor bune. Sînteți exigent față de sine și față de colegi. Nu puteți fi loial față de oamenii lenoși și față de cei care lucrează prost și nu vă străduiți să obțineți o autoritate lipsită de valoare (ieftină).

Pentru colaboratorii conștiincioși o să fiți nu numai un conducător, dar și un prieten bun, care în situațiile complicate o să facă tot posibilul ca să acorde ajutor și susținere.

2. Ați acumulat **între 40 și 50 de puncte**. Ați putea conduce anumite activități, dar deseori puteți întâmpina dificultăți (cu atît mai des, cu cît mai puține puncte ați acumulat). Vă veți strădui să tutelați subalternii, dar uneori ați putea să vă revărsați asupra lor indispoziția și mînia. Le-ați oferit ajutor și sfaturi, fără a ține cont dacă este nevoie de aceasta.

3. Ați acumulat **mai puțin de 40 de puncte**. Aveți puține șanse de a avea succes în calitate de conducător. Ați putea conduce, dacă ați avea puterea de voință să vă revizuiți concepțiile și să vă deziceți de unele obișnuințe înrădăcinate. Mai întîi de toate, e necesar să aveți încredere în sine și în oameni.

Ce fel de conducător sînteți / ați putea fi?

1. Pentru orice problemă cu care vă confrunțați în colectivul de muncă:
 - a) aveți o opinie personală;
 - b) preferați să ascultați mai întîi opinia celorlalți.
2. Înclinați să credeți că, în general, în activitate:
 - a) cine rezolvă o problemă singur valorează cît trei;
 - b) se reușește împreună sau nu se reușește deloc.
3. Sînteți convins că:
 - a) oamenii lucrează numai dacă sînt controlați;
 - b) oamenii lucrează mai mult și mai bine într-un climat participativ.
4. Problemele personale ale subalternilor:
 - a) sînt problemele lor, fără legătură cu instituția;
 - b) trebuie cunoscute, pentru a le putea oferi sprijin.
5. Colaboratorii și subalternii:
 - a) trebuie să execute strict obligațiile postului;
 - b) trebuie stimulați pentru dezvoltarea și îmbunătățirea pregătirii profesionale.

6. Pentru subalterni:
 - a) criteriile de apreciere trebuie să fie aceleași pentru toți;
 - b) într-o apreciere trebuie să ținem seama și de evoluția personală.
7. Tensiunile interpersonale:
 - a) nu sînt altceva decît un factor perturbator pentru activitate;
 - b) reprezintă mai degrabă un element natural de manifestare și descărcare a celor agresivi.
8. Spiritul dvs. critic:
 - a) este mereu treaz, atent la orice detaliu și nu iartă nimic;
 - b) ține seama de momentele de oboseală fizică și psihică a subalternilor.
9. Recuperarea propriilor erori în public de către un șef:
 - a) este o manifestare periculoasă, de slăbiciune;
 - b) este o probă de conștiință și forță.
10. Sensibilitatea:
 - a) trebuie păstrată pentru momentele sentimentale și de intimitate;
 - b) apropie și duce la solidaritate chiar și în procesul muncii.
11. Autocontrolul:
 - a) este de preferat oricărei manifestări emotive;
 - b) trebuie să alterneze cu momentele de entuziasm și / sau de manifestare a neplăcerii față de ceva / cineva.
12. În privința rezultatelor, de la dvs. înșivă și de la alții vă așteptați:
 - a) întotdeauna la maximum ce se poate da;
 - b) la un rezultat rațional și motivat.
13. Pentru planificarea activităților și gestiunea timpului:
 - a) vă bazați pe memorie și rapiditate;
 - b) utilizați documente de planificare și delegare a responsabilității.
14. Cel mai important lucru pentru activitatea profesională este:
 - a) cîștigarea încrederii, cu timpul;
 - b) gîndirea pozitivă pîna la proba contrarie.
15. Pentru activitatea pe care o conduceți:
 - a) sînteți întotdeauna inițiat în problemele tehnice;
 - b) consultați destul de des experții.
16. Deciziile trebuie luate:
 - a) rațional și numai rațional;
 - b) rațional, dar și cu o participare afectivă.
17. Persoanele ostile din interiorul organizației:
 - a) contribuie la creșterea și întărirea poziției dvs. de putere;

- b) trebuie cucerite și transformate în aliați.
18. Indiferent de obstacol, acesta trebuie:
- a) abordat imediat și frontal;
 - b) mai întâi studiat, pentru a-i descoperi punctele slabe.
19. Care din următoarele noțiuni este mai aproape de formula dvs. de succes:
- a) ordinea;
 - b) creativitatea?
20. Vorbitorul în public:
- a) este un exercițiu de stil individual;
 - b) este un moment colectiv de creștere / dezvoltare.
21. Ascultarea celorlalți:
- a) este, de cele mai multe ori, o probă de răbdare;
 - b) poate constitui o sursă de informații în plus.
22. Lucrul în grup:
- a) satisface ritmul;
 - b) duce la creșterea calității.
23. Atunci când un colaborator greșește:
- a) vă înfuriați și îl pedepsiți;
 - b) clarificați ce anume nu a funcționat.
24. O critică de jos:
- a) vă irită pentru o bună perioadă de timp;
 - b) vă face să reflectați.
25. La izbucnirea unui subaltern:
- a) reacționați pe același ton;
 - b) îl lăsați să se potolească și apoi interveniți.
26. Din limbajul dvs. căutați să eliminați:
- a) optimismul facil;
 - b) negațiile și locurile comune.
27. Credeți că “porțile” organizației trebuie deschise, în forme adecvate, pentru familiile subalternilor:
- a) de preferință nu;
 - b) în anumite situații da.
28. Sînteți de acord cu activitățile colective de sărbătorire a unor evenimente, competiții sportive, călătorii:
- a) nu, este ceva neserios;
 - b) da, alimentează spiritul de echipă.

29. Simțul umorului:

- a) trebuie păstrat pentru întâlnirile cu prietenii;
- b) este util în activitate, pentru a detensiona anumite situații.

30. Dacă apar grupuri de opoziție în organizație:

- a) acestea trebuie combătute pînă se conformează;
- b) fenomenul poate fi util, în anumite situații, pentru o competiție sănătoasă.

Evaluarea și interpretarea răspunsurilor:

- **21 și mai mulți de a** – profilul 1;
- **21 și mai mulți de b** – profilul 2;
- **între aceste extreme** – profilul 3.

Profilul 1. Conducător centrat pe sarcină

Problemele personale nu au ce căuta în procesul activității. Pe această concepție se construiește stilul dvs. de conducere, care este, mai degrabă, rece, autoritar și puternic structurat ierarhic. Actualitatea trebuie guvernată de reguli precise, în caz contrar eșecul total este mai mult decît previzibil. Considerați că subordonații și colaboratorii dvs. dau rezultatele cele mai bune dacă sînt controlați și gratificați cu un salariu corespunzător. În fine, în concepția dvs. eficiența este rezultatul adaptării psihofizice a persoanei la activitate, la condițiile de muncă.

Această modalitate de a gândi și a acționa în procesul conducerii, conceptualizată de D. McGregor în așa-numita *teorie X*, este corectă pînă la un punct. Riscul constă într-o înstrăinare puternică a membrilor organizației, într-un climat psihosocial apăsător, cu consecințe negative destul de probabile. Stilul de conducere deschis poate, tocmai, să inducă, să genereze fenomene negative, pe care dorește de fapt să le prevină.

Profilul 2. Conducător centrat pe persoană

Atenția dvs. este concentrată, preponderent, spre trebuințele, așteptările și problemele subalternilor și colaboratorilor. O persoană care lucrează este, mai întîi de toate, o persoană cu lumea sa interioară, condiții interne care favorizează comportamentele și productivitatea.

În consecință, dvs. considerați că un conducător trebuie să pună accent pe crearea unui climat acceptabil, confortabil, care să alimenteze sentimentul de integrare și apartenența la organizație și să satisfacă trebuințele de valorizare și înțelegere din partea celorlalți. Recompensele materiale adecvate trebuie conjugate cu preocupări și activități, inclusiv de grup, care să contribuie la creșterea coeziunii acestuia. Știți să ascultați, să înțelegeți, să preveniți. Riscul acestui stil

de conducere este însă un exces de paternalism, de care unii subalterni / colaboratori pot profita, inclusiv prin încercarea de a vă manipula.

Profilul 3. Conducător echilibrat

Randamentul, productivitatea și motivația adecvată pentru activitate se realizează, în concepția dvs., numai atunci când există un echilibru între necesitatea îndeplinirii sarcinilor și respectarea personalității celor care lucrează (teoria lui D. McGregor). În consecință, un conducător capabil este acela care, cu flexibilitate și un anumit grad de toleranță, știe să sesizeze anticipativ și să înțeleagă momentele de criză și așteptările angajaților.

Urmează apoi rezolvarea, respectiv satisfacerea acestora cu o rețea mixtă – proceduri științifice și oarecum impersonale într-o combinație adecvată cu ascultarea activă și implicarea afectivă, ceea ce transformă activitatea de conducere, cu greutățile ei inerente, într-o operă personală și o sursă de satisfacții. Rezultatul este un bun raport între exigențele organizaționale și cele individuale, reducerea numărului de conflicte și a cauzelor de inadaptare, o puternică identificare a indivizilor și grupurilor cu organizația. Felicitări!

Sînteți o persoană autoritară?

În limbaj cotidian – și nu numai –, persoană autoritară este cea care manifestă un anumit grad de agresivitate, de duritate în relațiile cu ceilalți. Nu are importanță cum s-a constituit această caracteristică atitudinală impersonală; cert este că ea se manifestă în situații sociale concrete, uneori cu rezultate grave.

Cunoașteți oare toate efectele posibile, mai ales pe termen lung, ale acestui mod de interacțiune cu ceilalți? Considerați că o persoană autoritară este sau devine întotdeauna lider? Aplicați-vă testul de mai jos și reflectați puțin la semnificația interpretării. Multe din reușitele și/sau insuccesele dvs. vor putea fi explicate prin prisma parametrului pus în discuție. Decideți apoi dacă trebuie să schimbați ceva în felul dvs. de a fi.

Răspundeți cu „Da” sau „Nu” la fiecare din întrebările de mai jos, subliniind varianta de răspuns.

1. Îți este greu să refuzi atunci când ți se cere să faci ceva?

Da Nu

2. Eviți confruntarea chiar și atunci când consideri că ai dreptate?

Da Nu

3. În general vorbind, te supui cu ușurință regulilor și regulamentelor?

Da Nu

4. Nimerești deseori în situația de a-ți cere scuze?

Da Nu

5. Te frământă mult o opinie negativă despre persoana ta?
Da Nu
6. Ceri părerea cuiva atunci când îți cumperi ceva de îmbrăcat?
Da Nu
7. Ai tendința de a ridica tonul atunci când nu-ți convine ceva?
Da Nu
8. Ți se întîmplă, relativ frecvent, să apostrofezi în public o persoană?
Da Nu
9. Îți pierzi răbdarea cu persoanele mai lente?
Da Nu
10. Folosești, din când în când, un limbaj mai „colorat”?
Da Nu
11. Crezi că există multe persoane care nu merită atenție, pentru că nu sînt importante?
Da Nu
12. Acorzi multă importanță opiniilor exprimate la TV?
Da Nu
13. Dacă un subaltern execută necorespunzător o lucrare, ai curajul să-i spui imediat că nu ești satisfăcut?
Da Nu
14. Ai tendința de a spune ceea ce gîndești, fără a te preocupa de consecințe?
Da Nu
15. Crezi că ești o persoană interesantă?
Da Nu
16. Te enervezi atunci când nu-ți poți impune punctul de vedere într-o discuție?
Da Nu
17. Consultîți pe cineva în deciziile care te privesc?
Da Nu
18. Crezi că este mai avantajos să ții banii la bancă decît să-i investești într-o afacere?
Da Nu
19. Crezi că trebuie folosită orice ocazie pentru a te remarca?
Da Nu
20. Te simți în largul tău atunci când ești unul dintre cei mulți?
Da Nu

Prelucrarea rezultatelor

Acordă câte un punct fiecărei întrebări la care ai răspuns conform grilei:

1. Da; 2. Da; 3. Da; 4. Da; 5. Da; 6. Da; 7. Da; 8. Nu; 9. Nu; 10. Nu; 11. Nu; 12. Nu; 13. Nu; 14. Nu; 15. Nu; 16. Nu; 17. Da; 18. Da; 19. Nu; 20. Da.

Interpretarea:

• **14-20 de puncte.** În mod sigur, nu ești o persoană agresivă, ceea ce nu e rău, dar îți lipsesc mijloacele alternative de a te impune (mai ales dacă ai obținut puncte la întrebările 2, 6, 13, 17, 19, 20), ceea ce nu e prea bine din perspectiva unei viitoare funcții de conducere. Te simți bine numai în situațiile în care ești condus, dirijat, sfătuit. În momentele de criză, preferi să-și asume altcineva responsabilitatea, deși ești foarte plin de solitudine și dispus să faci ceea ce ți se cere. În funcție de aspirațiile tale profesionale, trebuie să iei o decizie: cum agresivitatea îți este structural străină, iar un stil de conducere, bazat pe această atitudine complexă, este ineficient pe termen lung, pentru un post de conducere îți trebuie neapărat un program de formare psihosocială. Ești bine integrat și apreciat în grupul de egali.

• **7-13 puncte.** Ai predispoziții și atitudini multiforme. Fă o analiză a întrebărilor la care ai obținut puncte. Oricum, ești în măsură să-ți asumi responsabilitatea conducerii și-ți place acest lucru, dar nu recurgi la agresivitate ca mijloc și stil decât foarte rar, atunci când îți lipsesc alte mijloace. Ai premise pentru a deveni un conducător eficient pe termen lung, prin cooperare, dirijare, într-ajutorare, consiliere; poți obține de la ceilalți ce dorești.

• **0-6 puncte.** Ai o personalitate puternică și nu te simți în largul tău decât atunci când dai ordine, conduci. Din păcate, mijlocul principal prin care crezi că se obține sau se menține autoritatea este agresivitatea. Însă, un stil bazat pe agresivitate este eficient pe termen scurt și în situații destul de puțin frecvente (situații emergente, de criză etc.). În situații relativ obișnuite și cu subalterni maturi, responsabili și competenți, stilul autoritar dă greș, naște ostilitate, refuz, izolare, revoltă, după caz. Dacă îți este negată sau refuzată puterea, probabil te transformi într-un rebel – fenomen cu consecințe la fel de negative.

Pornind de la premisa că și alții sînt la fel de buni, încearcă răbdarea, învață să și ajuți, să construiești, nu numai să negi. Finalizarea acestor proceduri cere, evident, timp, dar merită: ai putea deveni un conducător foarte bun.

Apreciați-vă personalitatea

Îndepliniți următoarele cerințe din foaia de evaluare (lucrați pe o foaie aparte).

- Apreciați-vă. Pentru aceasta, alegeți una dintre însușirile diferențiate din stînga sau din dreapta. Apoi uniți toate punctele și o să obțineți profilul dvs. personal;

- b. Rugați colegii să vă evalueze prin aceeași procedură;
 - c. Comparați cele 2 rezultate și veți obține o informație utilă pentru chibzuire.
1. Optimist – pesimist
 2. Inspiră încredere – provoacă neîncredere
 3. Priceput – nepriceput
 4. Tacticos – lipsit de tact
 5. Dezinvolt – stingherit
 6. Independent – dependent
 7. Sigur – șovăitor
 8. Îndrăzneț – timid
 9. Comunicativ – necomunicativ
 10. Activ – pasiv
 11. Afectuos – indiferent
 12. Încrezător – suspicios
 13. Îngăduitor – aspru
 14. Altruist – egoist
 15. Erudit – ignorant.

Tipul dvs. de sistem nervos

Citiți atent fiecare dintre cele 12 afirmații. Dacă vi se potrivește personal, puneți „Da”. Nu cugetați îndelung, cel mai corect este primul răspuns care vă vine în minte (Lucrați pe o foaie aparte).

1. În activitatea pe care o realizați, nu vă folosiți de nici un plan.
2. Se întâmplă să vă simțiți ba fericit, ba nefericit fără motive evidente.
3. Sînteți bucuros cînd aveți o ocupație care necesită acțiuni neîntîrziate.
4. Sînteți predispus oscilațiilor de dispoziție fără motive evidente.
5. La legarea unor noi relații primul pas îl faceți dvs.
6. Deseori aveți dispoziție rea.
7. Sînteți predispus să acționați repede și hotărît.
8. Uneori încercați să vă concentrați și nu reușiți.
9. Sînteți un om impetuos.
10. În timpul conversației cu cineva, vi se întâmplă deseori ca să fiți prezent numai fizic, dar vă gândiți cu totul la altceva.
11. Vă simțiți incomod cînd nu aveți posibilitate să comunicați.
12. Uneori sînteți plin de energie, alteori – foarte pasiv.

Aprecierea rezultatelor

Suma răspunsurilor „Da” la afirmațiile impare o depuneți pe orizontală, de la stînga spre dreapta, iar suma răspunsurilor „Da” la afirmațiile pare – pe verticală, de jos în sus (*figura 24.1*).

Determinați coordonata indicilor dvs., iar pe baza lor – tipul de temperament:

Cadranul I – coleric;

Cadranul II – sangvinic;

Cadranul III – flegmatic;

Cadranul IV – melancolic.

Dacă coordonata se găsește prin apropierea răscrucii, înseamnă că aveți tip combinat de temperament.

Țineți minte că temperamentul este mai larg decît tipul de sistem nervos.

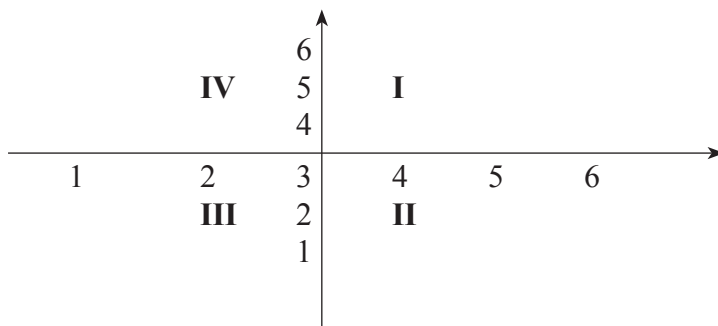


Fig. 24.1. Tipul de sistem nervos

Capacitatea dvs. de adaptare

Vi se propun 25 de afirmații. Înscrieți dacă vi se atribuie aceste afirmații sau nu. Dacă vă caracterizează, răspundeți „Da”, dacă nu vă caracterizează – „Nu”. (Lucrați pe o foaie aparte).

1. Deseori am amețeli.
2. Lucrînd, obosesc ușor.
3. Mă pot concentra asupra unui singur lucru.
4. Mă neliniștesc din orice motiv.
5. Cînd fac ceva, îmi tremură mîinile.
6. Mă îngrijorez deseori.
7. Visez deseori coșmaruri.
8. Transpir chiar și cînd e rece.
9. Tot timpul simt foame.
10. Deseori am probleme de sănătate.

11. Din cauza neliniștii, periodic îmi pierd somnul.
12. Pot fi ușor iritat.
13. Sînt mai sensibil decît alții.
14. Deseori sînt nervos.
15. Îmi pare rău că nu sînt atît de fericit ca alții.
16. Pot să plîng destul de ușor.
17. Cînd trebuie să aștept, mă enervez.
18. Uneori mă simt atît de fericit, încît nu-mi găsesc locul.
19. Mă blochez puternic în fața greutăților.
20. Cîteodată simt că sînt bolnăvicios.
21. Sînt o persoană timidă.
22. Consider că eu oriunde întîmpin greutăți.
23. Întotdeauna sînt încordat.
24. Cîteodată mă simt „distrus”.
25. Încerc să evit greutățile.

Prelucrarea răspunsurilor

Dacă suma răspunsurilor „Da”:

1. **nu întrece 3** – capacitate de adaptare superioară;
2. **este între 3 și 10** – adaptare medie;
3. **este mai mare de 10** – adaptare la nivel inferior;
4. **este de la 20 pînă la 25** – aveți probleme de adaptare, trebuie să vă adresați la medic.

A comanda sau a te supune?

Cine sînteți – „**comandant**” sau „**ostaș**”? Încercați să determinați aceasta cu ajutorul următorului test.

1. Prietenia pentru dvs. este: A – cooperare; B – susținere; C – altruism.
2. Un artist adevărat trebuie mai întîi de toate să posede: A – talent; B – fermitate; C – pregătire.
3. La o serată adesea vă simțiți: A – „cocoșel”; B – „găinușă”; C – „puișor”.
4. Dacă ați fi o figură geometrică, atunci ați fi: A – cilindru; B – sferă; C – cub.
5. Dacă vă place o femeie (bărbat), atunci: A – faceți primul pas; B – așteptați cînd el (ea) o să facă primul pas; C – întreprindeți pași mărunți.
6. Dacă vă ciocniți pe neașteptate (nu numai cînd sînteți la volan): A – frînați; B – măriți viteza; C – vă pierdeți.

7. Dacă trebuie să luați cuvîntul în public, simțiți că: A – toți ascultă; B – vă critică; C – vă sfiți.
8. Într-o expediție e mai bine să luați prieteni: A – puternici; B – deștepti; C – cu experiență.
9. Considerați că Cenușăreasa a fost: A – o fată nenorocită; B – o carieristă vicleană; C – o cicălitoare.
10. V-ați aprecia viața ca pe: A – o partidă de șah, B – un meci de box; C – o partidă de pocher.

Calculați punctele:

Întrebările	A	B	C
1.	3	2	1
2.	3	2	1
3.	3	2	1
4.	1	3	2
5.	3	2	1
6.	3	2	1
7.	3	2	1
8.	3	2	1
9.	1	3	2
10.	2	1	3

• Dacă ați acumulat cel mult **16 puncte**, atunci în societate sînteți **un simplu ostaș**. Îi stimați prea mult pe ceilalți și vă identificați cu slăbiciunile apropiaților, de aceea nu sînteți în stare să conduceți și să concurați reușit, deoarece pentru aceasta e necesar să poți recepționa și analiza necazurile altora. Poate după refuzul dvs. de a conduce se ascunde frica și speranțele nerealizate? Atunci, înainte de a face unele concluzii, analizați de cîte ori încercările de a conduce au suferit eșec. De fapt, trebuie să recunoaștem că vă simțiți bine și fără să fiți conducător. O să rămîneți un pic în urma evenimentelor, dar, în fond, aceasta nu este chiar atît de rău – așa sînteți mai liniștit.

• Dacă ați acumulat între **17 și 23 de puncte**, sînteți **ofițer inferior**. Aceasta este o situație destul de neplăcută. La serviciu luați cu greu decizii. Sînteți nițel „comandant”, nițel – „armată”, vă vine greu să obțineți recunoștință, argumentele vă sînt prea raționale și se bazează numai pe experiența personală.

• Dacă ați acumulat mai mult de **24 de puncte**, sînteți **general**. Încă din copilărie erați printre primii care își ofereau serviciile cînd era vorba de probleme obștești. Cu vîrsta, influența dvs. asupra oamenilor creștea și se ma-

nifesta îndeosebi în clipele grele. Dacă nu sînteți orgolios și nu vă temeți de lucru, acest talent poate să vă ridice la un nivel înalt. Dacă nu, mulțumiți-vă cu aceea că sînteți considerat un bun prieten, povățuitor și sînteți întotdeauna în centrul atenției la serate.

În ce măsură vă îndepliniți obligațiile de serviciu?

Autoaprecierea în puncte: 0 – aproape niciodată; 1 – rareori; 2 – deseori; 3 – aproape întotdeauna.

1. Rezervați ceva timp la începutul zilei de muncă pentru pregătire, planificarea zilei?
2. Încredințați altora tot ce se poate de încredințat?
3. Fixați în scris scopurile și sarcinile dvs. cu indicarea termenelor de realizare?
4. Vă străduiți să cizelați fiecare document (act normativ) dintr-o dată și definitiv?
5. Alcătuiți în fiecare zi o listă a lucrărilor pe care e necesar să le îndepliniți în ordinea priorităților, dar totodată problemele importante să le soluționați în primul rînd?
6. Încercați, după posibilități, să scăpați în timpul zilei de muncă de convorbiri telefonice nedorite, de vizitatori neplanificați și de ședințe convocate neîntemeiat?
7. Vă străduiți să împărțiți sarcinile din timpul zilei în corespundere cu graficul capacității dvs. de muncă?
8. Aveți în planul zilei “ferestre” care v-ar permite să reacționați la problemele actuale?
9. Încercați să vă organizați activitatea astfel încît în primul rînd să vă concentrați la unele probleme stringente?
10. Puteți să spuneți „Nu” cînd cineva pretinde să vă ia din timp, iar dvs. aveți de îndeplinit lucruri mai importante?

Prelucrarea rezultatelor

- **0-15 puncte.** Nu vă planificați timpul și vă aflați sub presiunea împrăjărilor. Uneori vă atingeți scopurile, dar reușiți cu mare greu.
- **16-20 de puncte.** Încercați să „stăpîniți” timpul, dar nu sînteți întotdeauna consecvent ca să vă bucurați de reușită.
- **21-25 de puncte.** Automanagementul dvs. este bun.
- **26-30 de puncte.** Puteți servi drept exemplu pentru cei care doresc să-și folosească rațional timpul.

Sînteți hotărît cînd adoptați o decizie administrativă?

Răspundeți „Da” sau „Nu”.

1. Vă acomodați ușor la reguli noi, la un stil nou de muncă, care se deosebește esențial de cel vechi?
2. Vă acomodați ușor într-un colectiv nou?
3. Sînteți în stare să vă exprimați părerea în public, chiar dacă știți că ea este contrară părerii conducerii de vîrf?
4. Dacă vi s-ar propune un serviciu mai bine plătit în altă organizație, ați trece fără ezitări la noul loc de muncă?
5. Sînteți predispus să negați vina dvs. în greșeala comisă și să căutați explicații pentru fiecare caz în parte?
6. Lămuriți de obicei cauza unui refuz prin argumente obiective, neacoperindu-vă cu diferite motive și circumstanțe de atenuare sau camuflare?
7. Ați putea să vă schimbați părerea de altădată în urma unei discuții și a unor argumente serioase?
8. Citiți o lucrare a cuiva (ca obligație de serviciu sau ați fost rugat), ideea este corectă, dar modul de expunere nu vă place, dvs. ați scrie altfel. Ați corecta conținutul și ați insista să se facă schimbări în corespundere cu părerea dvs.?
9. Dacă vedeți în vitrină un lucru care vă place mult, îl cumpărați, chiar dacă nu este foarte necesar?
10. Ați putea să vă schimbați hotărîrea la îndemnul unei persoane ferme-cătoare?
11. Vă planificați din timp concediul?
12. Respectați întotdeauna promisiunile făcute?

Determinați punctajul acumulat:

<i>Întrebările</i>	1	2	3	4	5	6
Da	3	4	3	2	0	3
Nu	0	0	0	0	4	0
<i>Întrebările</i>	7	8	9	10	11	12
Da	2	2	0	0	1	2
Nu	0	0	2	3	0	0

Prelucrarea rezultatelor

• Între **10 și 9 puncte**. Sînteți foarte nehotărît. Permanent sînteți chinuit de îndoieli, cîntărind variantele “pentru” și “contra”. Dacă ați reuși să mutați pe umerii altcuiva luarea deciziei, v-ați simți ușurat. Înainte de a lua o hotărîre, vă sfătuiți îndelung și șovăiți în adoptarea hotărîrii. La ședințe preferați să tăceți

(evitați răspunsul), deși în culoare manifestați curaj și elocvență. Nu încercați să îndreptați totul prin vigilență. Mai degrabă este vorba de frica dvs.

Cu asemenea persoane este greu de trăit și de lucrat. Chiar dacă pose-dați cunoștințe, aveți experiență, nehotărîrea scade din „coeficientul dvs. de utilitate”. Este riscant ca cineva să se bazeze pe dvs., fiindcă ați putea să-l dezamăgiți.

A porni pe o altă cale este dificil, dar e posibil. Începeți de la mărunțișuri, riscați să luați de sine stătător o hotărîre și așteptările n-o să vă înșele.

- **Între 10 și 18 puncte.** Adoptați decizii cu precauție, dar cedați în fața problemelor serioase, care trebuie rezolvate urgent. De obicei, șovăiți cînd aveți destul timp pentru a lua o hotărîre. Atunci încep să vă copleșească dife-rite îndoieli, apare tentația de a hotărî cu ajutorul conducerii, deși întrebarea ține de competența dvs. Bazați-vă mai mult pe experiența proprie, care o să vă sugereze cum să procedați corect. În fine, consultați pe cineva din colegi, subalterni, dar numai pentru autocontrol.

- **Între 19 și 28 de puncte.** Sînteți destul de hotărît. Logica și consecuti-vitatea cu care abordați problema, dar mai ales experiența, vă ajută să rezolvați problemele repede și, în majoritatea cazurilor, corect.

Bazîndu-vă pe sine, nu ignorați sfaturile celorlalți, deși apelați rar la ele. Apărați cu înflăcărare deciziile luate, însă dacă se descoperă inexactitatea lor, nu prelungiți să le susțineți cu încăpăținare, ceea ce este bine. Străduiți-vă să rămîneți întotdeauna obiectiv. Nu considerați o rușine să consultați pe cineva în privința unor probleme, în care nu sînteți destul de competent.

- **De la 29 de puncte în sus.** Nehotărîrea nu vă este caracteristică. Vă considerați competent în toate aspectele activității dvs. și nu apelați la consul-tațiile cuiva. Conducerea o înțelegeți ca pe un drept de a lua decizii de unul singur. Observațiile critice la adresa deciziilor dvs. vă provoacă iritare, pe care uneori nici nu socotiți de cuviință s-o camuflați.

Simțiți respect de sine atunci cînd vi se spune că sînteți un om hotărît și volitiv. Ca să convingeți în această părere pe cei din jur, se întîmplă să respingeți propunerile raționale. Greșelile pe care le comiteți le suportați bol-năvicios și sperați din tot sufletul că vinovat este altcineva. Convingerea că deciziile luate de dvs. sînt impecabile este un neajuns grav. Asemenea trăsă-tură de caracter și metodă de lucru deprimă subalternii, anihilează tendința lor spre acțiuni de sine stătătoare, le induce o stare de nehotărîre. Această stare aduce prejudicii grave. Climatul psihologic negativ din colectiv afectează ac-tivitatea. Trebuie să vă schimbați urgent stilul de lucru.

Determinarea puterii motivației în atingerea succesului

(Metoda lui T. Elers)

Citiți cu atenție cele 41 de afirmații care vă cer două răspunsuri: „da” sau „nu”.

1. Când am de ales între două variante, fac acest lucru îndată, nu amîn pe un timp oarecare.
2. Mă irit ușor, când înțeleg că nu pot îndeplini sarcina pînă la sfîrșit.
3. Când lucrez, s-ar părea că mizez totul.
4. Când apare o situație de problemă, iau decizii printre ultimii.
5. Dacă două zile la rînd nu sînt ocupat cu ceva, îmi pierd liniștea.
6. În unele zile succesele mele sînt sub medie.
7. Sînt mai sever față de sine decît față de alții.
8. Sînt mai binevoitor decît alții.
9. Când renunț la o sarcină aparent complicată, ulterior mă condamn, deoarece știu că aș fi putut avea succes.
10. În procesul de lucru simt nevoia unor mici pauze de odihnă.
11. Tenacitatea nu este calitatea mea de bază.
12. Performanțele mele în muncă nu sînt întotdeauna identice.
13. Mă atrage mai mult alt lucru decît cel în care sînt implicat.
14. Muștrarea mă stimulează mai mult decît lauda.
15. Cred că toți colaboratorii mei mă consideră un om de afaceri.
16. Dificultățile fac deciziile mele mai dure.
17. Ambiția mea poate fi ușor trezită.
18. Atunci cînd lucrez fără inspirație, de obicei aceasta se observă.
19. În executarea lucrului nu contez pe ajutorul altora.
20. Uneori amîn ceea ce ar fi trebuit să fac.
21. Consider că trebuie să te bazezi doar pe tine însuși.
22. În viață sînt multe lucruri mai importante decît banii.
23. Când am de executat o sarcină importantă, nu mă gîndesc la altceva.
24. Sînt mai puțin ambițios decît mulți alții.
25. Spre sfîrșitul concediului, de obicei mă bucur că în curînd voi reveni la serviciu.
26. Când sînt predispus pentru lucru, îl execut mai calificat decît alții.
27. Îmi este mai ușor să comunic cu oamenii care sînt perseverenți.
28. Când nu am ce face, nu mă simt în apele mele.
29. Sînt nevoit să execut sarcini responsabile mai des decît alții.
30. Când sînt nevoit să iau o decizie, mă străduiesc s-o fac cît mai bine.
31. Prietenii uneori mă consideră leneș.

32. Succesele mele, într-o măsură oarecare, depind de colegii mei.
33. Este un nonsens să te opui voinței conducătorului.
34. Uneori nu cunoști sarcina pe care va trebui s-o execuți.
35. Când lucrul nu merge bine, sînt iritat.
36. De obicei, acord puțină atenție performanțelor mele.
37. Când lucrez în echipă, rezultatele mele sînt mai bune decît ale celorlalți.
38. Multe lucruri pe care le încep nu le duc la bun sfîrșit.
39. Invidiez oamenii care nu sînt suprasolicitați la serviciu.
40. Nu invidiez persoanele care tind spre putere și poziție socială înaltă.
41. Dacă sînt sigur că am dreptate, îmi ating scopul prin diverse metode.

Prelucrarea rezultatelor

Primiți un punct pentru răspunsurile „da” la următoarele întrebări: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Primiți un punct pentru răspunsurile „nu” la următoarele întrebări: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Răspunsurile la întrebările 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 nu se iau în considerație.

Sumați datele obținute.

De la 1 la 10 puncte – motivație scăzută spre succes;

De la 11 la 16 – nivel mediu al motivației spre succes;

De la 17 la 20 – nivel moderat al motivației spre succes;

Peste 21 de puncte – nivel înalt al motivației spre succes.

Știți să ascultați?

A ști să ascuți este un criteriu al comunicativității. Cercetările demonstrează că doar 10% din oameni ascultă cu adevărat interlocutorul. Se consideră că la stabilirea contactului rolul principal îi aparține persoanei care vorbește. Analiza comunicării a demonstrat însă că și ascultătorului i se acordă nu ultimul loc. Pentru a controla cît de bun ascultător sînteți, vă propunem să vă aplicați următorul test.

Notați situațiile care vă provoacă insatisfacție, necaz sau iritare cînd discutați cu o persoană – fie că vi-i prieten, coleg de serviciu, conducător nemijlocit sau un interlocutor întîmplător.

1. Nu-mi permite să mă exprim. Am ce zice, dar n-am posibilitate să spun un cuvînt.
2. În timpul convorbirii mă întrerupe permanent.
3. În timpul dialogului nu mă privește, de aceea nu sînt convins că mă ascultă.

4. Deseori discuția îmi provoacă o senzație de timp pierdut.
5. Permanent este agitat: tocul și hîrtia îl preocupă mai mult decît cuvintele mele.
6. Niciodată nu zîmbește. Îmi provoacă o senzație de neîndemînare și neliniște.
7. Întotdeauna mă distrage cu întrebări și comentarii.
8. Orice aș spune, el mă contrazice.
9. Se străduie întotdeauna să infirme cele spuse de mine.
10. Permanent impune spuselor mele alt conținut.
11. La întrebările mele răspunde cu alte întrebări.
12. Uneori repetă întrebarea, prefăcîndu-se că nu m-a auzit.
13. Mă întrerupe, fără să mă asculte pînă la urmă, numai pentru a-mi spune că este de acord.
14. În timpul convorbirii, se ocupă concentrat cu altceva: se joacă cu țigara, își șterge sticla ochelarilor etc. și sînt convins că în aceste clipe nu este atent.
15. Face concluzii în locul meu.
16. Încearcă permanent să introducă un cuvînt în discursul meu.
17. Mă privește fără să clipească.
18. Mă privește așa, de parcă m-ar aprecia, ceea ce mă deranjează.
19. Atunci cînd propun ceva nou, spune că el gîndește la fel.
20. Dorește să demonstreze în fel și chip că se interesează de conversație, prea des dă din cap, se văicărește, ține isonul.
21. În timp ce eu vorbesc serios, el comentează cu glume, istorioare hazlii, bancuri.
22. În timpul convorbirii deseori se uită la ceas.
23. Cînd intru în biroul lui, lasă totul ca să-mi acorde atenție.
24. Se comportă astfel de parcă i-aș încurca să facă ceva foarte important.
25. Insistă ca toți să fie de acord cu părerea sa. Orice afirmație se termină cu întrebarea: „*Dvs. gîndiți la fel?*” sau „*Sînteți de acord?*”.

Faceți bilanțul, calculînd procentul situațiilor care vă provoacă supărare și iritare.

Prelucrarea rezultatelor

- **70–100%**. Sînteți un interlocutor slab. Trebuie să lucrați asupra dvs. și să vă învățați să ascultați.

- **40–70%**. Vă sînt caracteristice unele neajunsuri. Aveți o atitudine critică față de afirmații, dar încă se simte lipsa unor calități de interlocutor bun: evitați concluziile pripite, nu atrageți atenția la maniera de a vorbi, nu vă prefăceți, căutați sensul ascuns al celor spuse, nu monopolizați conversația.

• **10–40 %**. Sînteți un interlocutor bun, dar uneori nu oferiți partenerului o atenție deplină. Repetați cu politețe ceea ce spune, adaptați viteza dvs. de gândire la vorbirea lui și puteți fi convins că comunicarea cu dvs. va fi mult mai plăcută.

• **0–10%**. Sînteți un interlocutor excelent, știți a asculta, stilul dvs. de comunicare poate deveni un exemplu pentru cei din jur.

Sînteți capabil să conduceți o discuție de afaceri?

Vă propunem un test care vă va ajuta să vă analizați linia de comportament la ședințe.

Acordați-vă puncte de la 1 la 5 și scrieți-le alături de fiecare afirmație (e de dorit să fiți obiectiv). Nu ezitați să vă apreciați și cu note maxime. Punctele înseamnă:

- 1 – nu, așa ceva nu se întîmplă;
- 2 – nu, de obicei nu se întîmplă așa;
- 3 – nu mă pot pronunța;
- 4 – da, de regulă, așa se întîmplă;
- 5 – da, așa se întîmplă întotdeauna.

1. Dau însărcinări subalternilor chiar și în cazul cînd există pericolul să fiu criticat pentru neîndeplinirea lor.
2. Întotdeauna am o mulțime de idei și planuri.
3. Țin cont de observațiile altora.
4. În general, în timpul discuțiilor îmi reușește să aduc argumente logice, corecte.
5. Influențez asupra colaboratorilor ca ei să-și soluționeze problemele de sine stătător.
6. Dacă sînt criticat, mă apăr numaidecît.
7. Cînd oamenii aduc argumente, întotdeauna le iau în considerație.
8. Pentru a desfășura o activitate, îmi fac planuri din timp.
9. Îmi recunosc greșelile în majoritatea cazurilor.
10. Sugerez alternative pentru propunerile altora.
11. Îi apăr pe oamenii care la moment trec prin greutăți.
12. Îmi exprim gândurile cu o convingere maximă.
13. Entuziasmul meu este molipsitor.
14. Iau în considerație punctele de vedere ale altora și mă strădui să le includ în proiectul hotărîrii.
15. De obicei, insist asupra punctului meu de vedere și a ipotezelor pe care le expun.

16. Ascult cu atenție și argumentele contrare, exprimate agresiv.
17. Îmi exprim clar gândurile.
18. Când nu știu ceva, întotdeauna recunosc acest lucru.
19. Îmi apăr energic punctul de vedere.
20. Mă strădui să dezvolt ideile altora, de parcă ar fi ale mele.
21. Întotdeauna mă gândesc ce ar răspunde alții la o întrebare sau alta și caut argumente.
22. Ajut oamenii cu sfaturi în privința organizării muncii lor.
23. Fiind entuziasmat de proiectele, de planurile mele de lucru pe viitor, nu mă interesez de planurile altora.
24. Ascult și oamenii care au puncte de vedere diferite de ale mele.
25. Dacă cineva nu este de acord cu proiectul meu, atunci caut alte căi.
26. Folosesc toate metodele pentru a-i forța pe ceilalți să fie de acord cu mine.
27. Vorbesc deschis despre speranțele, grijile și greutățile personale.
28. Permanent găsesc posibilități de a-mi susține proiectele.
29. Înțeleg sentimentele altora.
30. Mă strădui să-mi exprim mai des gândurile mele, decât să le ascult pe cele străine.
31. Ascult cu atenție critica, înainte de a mă apăra.
32. Nu-mi exprim gândurile sistemic.
33. Dau posibilitate altora să-și exprime punctul de vedere.
34. Urmăresc atent contradicțiile ce apar în discuțiile (reflecțiile) altora.
35. Îmi schimb punctul de vedere, ca să demonstrez altora că urmăresc firul discuției.
36. De regulă, nu întrerup un dialog.
37. Nu mă prefac că sînt convins de punctul meu de vedere, dacă aceasta nu este așa.
38. Depun mult efort ca să-i conving pe alții să procedeze corect.
39. Vorbesc emoționant pentru a trezi oamenilor entuziasmul de a lucra.
40. Tind ca în timpul tragerii concluziilor să se exprime și acei care rareori iau cuvîntul.

Prelucrarea rezultatelor

Adunați punctele pe care le-ați acordat afirmațiilor 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 35, 36, 37, 40 și marcați suma cu **A** (ea se află în intervalul dintre 20 și 100). Ca să obțineți suma **B**, calculați punctele de la afirmațiile 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Această mărime de asemenea trebuie să se afle în intervalul dintre 20 și 100.

Rezultatele testului arată cum este comportamentul dvs. la ședințe – de diplomat sau de persoană autoritară. Dacă suma **A** depășește suma **B** **cu cel puțin 10 puncte**, atunci sînteți un bun diplomat. Dacă suma **B** **este cu cel puțin 10 puncte mai mare decît suma A**, atunci dvs. dirijați discuția autoritar, poruncitor. În cazul cînd **A și B diferă între ele cu mai puțin de 10 puncte**, comportarea dvs. nu primește o notă identică din partea colectivului. Ea poate fi atît pozitivă, cît și negativă, în funcție de circumstanțe.

Să presupunem că stilul dvs. de comportament, conform textului, este echivalent cu **A**. În acest caz este vorba de un stil diplomatic: dvs. tindeți să luați în seamă părerea altora și să vă convingeți că ideile proprii corespund cu ideile celorlalți colaboratori. În asemenea situație compromisurile sînt inevitabile, în schimb participanții la ședință se conving că își aduc aportul la luarea deciziei, că conducătorului nu-i este indiferentă opinia lor.

Unii participanți la ședință se străduiesc să-și impună proiectele, acționează perseverent. În acest caz, ceilalți rareori au posibilitatea de a se exprima. Cînd ședința este condusă autoritar, frîiele de dirijare sînt ținute ferm, conducătorul face o mulțime de propuneri, comunică informații noi, își impune părerea și nu acceptă contraziceri, participanții nu se străduiesc să obțină un acord comun, nu caută susținerea necesară pentru realizarea deciziei.

Alegerea modului de comportament depinde de scopurile trasate, precum și de situația de concurență în care are loc ședința sau convorbirea. Diplomația în comunicare este oportună în cazul cînd:

- este destul timp pentru a discuta argumentele;
- decizia este acceptată de către toți participanții la discuție;
- au apărut divergențe mari și e necesar de a-i convinge de corectitudinea deciziei luate pe cei ce nu sînt de acord.

Comportamentul autoritar este admisibil dacă, din anumite cauze, nu este posibil: de a apela la ajutorul partenerilor, de a examina creativ întrebarea, de a o analiza ulterior; de asemenea, cînd este necesar de a lua o hotărîre urgentă.

Psihologii din cadrul organizațiilor susțin că ambele stiluri de comportament – democratic și autoritar – pot duce la succes. Însă conducerea autoritară a ședinței este nedorită, mai ales dacă participanții vor fi nevoiți să lucreze în continuare împreună, deoarece în viitor n-o să vă ajute nici o diplomație.

Știți să vă controlați?

Subliniați „Da”, dacă sînteți de acord cu afirmația, și „Nu”, dacă nu sînteți de acord.

1. Mi se pare greu să imit alți oameni. – Da. Nu.
2. Cred că aș putea uneori să-l fac „pe prostul”, ca să atrag atenția și să-i distrez pe cei din jur. – Da. Nu.

3. Consider că aș fi un bun actor. – Da. Nu.
4. Uneori oamenilor li se pare că eu trăiesc cu mult mai profund evenimentele decît este în realitate. – Da. Nu.
5. Într-o companie rareori mă aflu în centrul atenției. – Da. Nu.
6. În diverse situații și în timpul comunicării cu diferite persoane mă comport diferit. – Da. Nu.
7. Pot să apăr doar ceea de ce sînt convins. – Da. Nu.
8. Ca să am succes în afaceri și în relațiile cu oamenii, mă strădui să fiu așa cum vor ei să mă vadă. – Da. Nu.
9. Pot fi binevoitor cu persoanele pe care nu le suport. – Da. Nu.
10. În realitate sînt așa cum par. – Da. Nu.

Prelucrarea rezultatelor

Acordați-vă cîte un punct pentru răspunsul „Nu” la întrebările 1, 5, 7 și pentru răspunsul „Da” la restul întrebărilor. Calculați punctajul. Dacă ați răspuns sincer, atunci despre dvs. se poate spune următoarele:

- **0-3 puncte** – aveți un *control scăzut*. Comportarea dvs. este stabilă. Nu socotiți de cuviință să o schimbați în funcție de situație. În timpul comunicării sînteți capabil să vă deschideți cu sinceritate. Unii vă consideră “incomod” în comunicare din cauza caracterului dvs. rectiliniu.

- **4-6 puncte** – aveți un *control mediu*. Sînteți sincer, dar retras în manifestările dvs. emoționale. Este necesar să luați în considerație într-o măsură mai mare părerea altor oameni.

- **7-10 puncte** – aveți un *control înalt*. Intrați ușor în orice rol, reacționați flexibil la schimbările de situație și chiar sînteți în stare să prevedeați ce impresie o să produceți asupra celor ce vă înconjoară.

Cum să dirijați o conversație de afaceri

Principii:

1. Cuceriti atenția interlocutorului (la începutul discuției).
2. Treziți-i interlocutorului cointeresarea (transmiterea informației).
3. Convingeți, motivați detaliat (argumentarea).
4. Stabiliți interesele comune și înlăturați îndoielile (neutralizarea observațiilor).
5. Transformați interesele interlocutorului într-o decizie definitivă (luarea deciziei).

Recomandări:

1. Ascultați atent interlocutorul pînă își va termina gîndul. Dezbaterile sînt adesea supărătoare, deoarece două persoane își spun ceva unul altuia, însă fiecare se ascultă numai pe sine.

2. Niciodată nu subapreciați însemnătatea ideilor interlocutorului dvs., adică excludeți prejudecățile.
3. Evitați neînțelegerile și interpretările incorecte. Prezentarea trebuie să fie clară, concretă, sistematizată. Nu folosiți termeni și expresii speciale, care pot duce la neînțelegerea ideii pe care doriți s-o expuneți.
4. Stimăți interlocutorul.
5. Fiți amabil, prietenos, diplomatic și tacticos. Dar aceasta nu înseamnă că nu puteți avea dorințe proprii.
6. Dacă este necesar, fiți ferm, dar păstrați-vă calmul când atmosfera devine încărcată.
7. Facilitați perceperea ideilor principale și a propunerilor dvs.
8. Rețineți că succesul depinde de înțelegerea particularităților de caracter ale interlocutorului și de alegerea tonului corect în timpul discuției.

Tipuri de interlocutori:

1. *Scandalagiul („Pugilistul”)*

Un asemenea interlocutor este nerăbdător, irascibil și excitat. Cu atitudinea și punctul său de vedere îi face pe interlocutori să se sfiască și inconștient îi impune să fie de acord cu ideile lui. Cu așa persoane trebuie de comportat în felul următor:

- a discuta și a-i explica problemele, în cazul când ele sînt cunoscute înainte de a începe discuția;
- în orice împrejurare să rămîneți ferm;
- urmăriți ca deciziile să fie formulate cu cuvintele lui (dar conținutul să fie al dvs.);
- dacă este posibil, oferiți dreptul de a dezminți afirmațiile lui altora, iar apoi respingeți-le;
- atrageți-l de partea dvs., străduiți-vă să devină un participant pozitiv al discuției;
- conversați cu el între patru ochi în timpul pauzelor, ca să aflați cauzele adevărate ale poziției lui negative;
- în cazurile extreme, insistați ca ședința de afaceri să fie întreruptă, iar atunci când spiritele și mai ales scandalagiul se vor liniști, prelungiți discuția;
- la masă sau în sala de ședințe rezervați-i loc în „ungherul mort”.

2. *Pozitivul*

Este cel mai plăcut tip de interlocutor, binevoitor, muncitor. El permite de a face concluziile discuției împreună cu dînsul și de a petrece ședința liniștit și argumentat. Față de asemenea persoane e necesar de luat următoarea poziție:

- clarificați împreună și duceți la bun sfârșit examinarea unor probleme aparte;
- urmăriți ca ceilalți participanți să fie de acord cu această abordare pozitivă în discuția concretă;
- în situațiile dificile apălați după ajutor și susținere la așa tip de persoane;
- într-o echipă așezați-l acolo unde este loc liber.

3. *Atotștiutorul*

Acesta gîndește că cunoaște totul la perfecție. Are o opinie aparte în orice situație și insistă să și-o expună. În comportarea cu el e necesar de respectat următoarele reguli:

- așezați-l alături de persoana care conduce discuția;
- amintiți-i din cînd în cînd că și alții doresc să-și expună părerea;
- rugați-l să le permită și altora să-și aducă aportul la luarea deciziei;
- dați-i posibilitate să deducă și să formuleze concluzii intermediare;
- dacă afirmațiile lui sînt îndrăznețe și riscante, dați-le posibilitate celorlalți interlocutori să elaboreze și să-și exprime punctul de vedere;
- uneori să-i puneți întrebări dificile, la care, în caz de necesitate, poate să răspundă cel care dirijează discuția.

4. *Guralivul*

O asemenea persoană adesea întrerupe discuția nedelicat și fără nici o pricină evidentă, neluînd în considerație pierderea de timp. Ca să-l neutralizați, trebuie:

- ca și pe “atotștiutor”, așezați-l mai aproape de persoana care conduce discuția sau de o altă persoană autoritară;
- cînd începe să se abată de la temă, trebuie să-l opriți tacticos;
- în caz că se abate definitiv de la temă, întrebați-l ce legătură există între spusele sale și subiectul discuției;
- întrebați participanții la discuție ce părere au;
- în caz de necesitate, limitați timpul acordat unor cuvîntări sau chiar ședinței;
- urmăriți ca guralivul să nu întoarcă problemele “cu picioarele în sus”, numai pentru a le privi din alt punct de vedere.

5. *Fricosul*

Acest tip de interlocutor nu este destul de încrezut în sine în timpul cuvîntării. El mai degrabă tace decît să spună ceva care, după părerea sa, poate să pară caraghios. Cu așa o persoană trebuie de comportat delicat:

- propuneți-i subiecte simple, informative;
- încurajați-l, ca să-și dezvolte gîndul;

- ajutați-l să-și formuleze ideea;
- reprimăți categoric orice încercări de a ironiza pe seama lui sau pe seama opiniei sale;
- folosiți formulări încurajatoare, de exemplu, „*Am dori să auzim părerea dvs.*”;
- să-i mulțumiți pentru fiecare aport sau remarcă în discuție, dar să nu o faceți cu ironie.

6. *Distantul*

O asemenea persoană este închisă în sine, deseori se simte în afara timpului și spațiului, de asemenea în afara oricărei discuții, deoarece toate acestea i se par nedemne de atenția și eforturile sale mintale. În așa caz, este necesar:

- să-l cointereseți în schimbul de experiență;
- să-l întrebați: „*Mi se pare că nu sînteți întru totul de acord cu ceea ce s-a spus. Am putea afla de ce?*”;
- în pauze străduiți-vă să clarificați cauzele acestui comportament.

7. *Indiferentul*

Tema discuției nu-l interesează deloc. În timpul conversației ar dormi cu plăcere, de aceea e necesar:

- să-i propuneți subiecte cu caracter informativ;
- să atribuiți discuției o formă interesantă și atrăgătoare;
- să-i puneți întrebări cu caracter stimulativ;
- să clarificați ce îl interesează mai mult.

8. *Persona „non grata”*

Acesta nu suportă critica – nici pe cea directă, nici pe cea indirectă. El se comportă ca o persoană ce se crede mai presus decît ceilalți participanți. Față de așa un interlocutor se recomandă următoarea tactică:

- nu-i permiteți să joace în timpul discuției rolul oaspetelui;
- e necesar, pe neobservate, să-i dați posibilitate să ocupe o poziție egală cu ceilalți;
- nu permiteți nici un fel de critică la adresa conducătorilor prezenți sau a celor absenți, sau a altor persoane;
- e necesar de a înțelege că este vorba doar despre o ședință aparte și de a pricepe cine este inițiatorul discuției;
- în dialogul cu o asemenea persoană este bine de folosit metoda „*Da, însă...*”.

9. *Decelus*

Se pare că aceste persoane s-au născut pentru a născoci și a pune întrebări, indiferent dacă acestea au sau nu o bază reală. Ele ard de nerăbdare

să întrebe despre toate și cât mai mult. Pentru a „o scoate la capăt” cu un așa interlocutor vă pot fi de folos următoarele sugestii:

- toate întrebările puse de el la tema conversației îndreptați-le imediat spre ceilalți participanți, dacă sînteți singuri, adresați-le chiar lui; iar la întrebările cu caracter informativ răspundeți neîntîrziat;
- dacă nu puteți să-i răspundeți corespunzător, atunci recunoașteți în dată justetea lui.

Aprecierea climatului psihologic din colectiv

Pentru a aprecia climatul psihologic dintr-un colectiv, se propun perechi de cuvinte opuse după sens, care caracterizează atmosfera din colectiv:

1. Prietenie	1 2 3 4 5 6 7 8	Dușmănie
2. Înțelegere (armonie)	1 2 3 4 5 6 7 8	Neînțelegere
3. Satisfacție	1 2 3 4 5 6 7 8	Insatisfacție
4. Productivitate	1 2 3 4 5 6 7 8	Neproductivitate
5. Căldură	1 2 3 4 5 6 7 8	Răceală
6. Colaborare	1 2 3 4 5 6 7 8	Dezacord
7. Susținere reciprocă	1 2 3 4 5 6 7 8	Dușmănie
8. Entuziasm (pasiune)	1 2 3 4 5 6 7 8	Indiferență
9. Interes	1 2 3 4 5 6 7 8	Plictiseală
10. Succes	1 2 3 4 5 6 7 8	Insucces.

Sarcina dvs. este de a aprecia manifestarea fiecărui indiciu după scala de 8 puncte. Manifestarea accentuată a indicilor situați pe partea sfîngă se apreciază începînd cu 1 punct, iar pe dreapta începînd cu 8 puncte.

Puteți găsi o ieșire din situația de conflict?

(Chestionarul *TOMASS*)

Scopul. Determinarea stilului de comportament, studierea personalității și pregătirea pentru comportamentul în situații de conflict.

Descrierea metodei. Cu scopul de a rezolva conflictele apărute, de a dirija situația de conflict este necesar de a determina formele de comportament distructiv, caracteristic indivizilor și a stimula comportamentul productiv.

Conform lui K. Tomass, la baza comportării conflictogene stau două stiluri de comportament: *cooperarea*, legată de atenția omului față de interesele altor oameni antrenați în conflict, și *perseverența*, pentru care este caracteristică apărarea intereselor proprii.

Corespunzător acestor două dimensiuni, K. Tomass evidențiază următoarele procedee de rezolvare a conflictelor:

- *întrecerea (concurența)*, mai puțin eficientă, dar mai des utilizată în conflicte; se exprimă prin tendința de a-și satisface interesele în defavoarea altora;
- *adaptarea*, care înseamnă, contrar concurenței, sacrificarea intereselor proprii în favoarea altora;
- *compromisul*, ca înțelegere între participanții conflictului, obținută pe calea cedărilor reciproce;
- *eschivarea*, pentru care este caracteristică atât lipsa dorinței de cooperare, cât și lipsa tendinței spre atingerea propriilor scopuri;
- *colaborarea*, când părțile conflictuale ajung la alternativa care satisface complet interesele ambelor părți.

K. Tomass consideră că, ocolind conflictul, niciuna dintre părți nu va avea succes în cazurile *concurenței*, *adaptării* și *compromisului*, sau unul dintre participanți va câștiga, iar altul va pierde, din cauza că ajung la compromis. Și doar în situațiile de *colaborare* ambele părți sînt în câștig.

Chestionarul este compus din 60 de afirmații, grupate în 30 de perechi.

Pentru a determina spre ce tip se orientează subiectul, i se propune să citească atent fiecare afirmație din pereche și să aleagă varianta (*a*) sau (*b*), adică cea care este mai tipică comportamentului său.

Instrucțiunea. Aveți două variante de răspuns: *a* și *b*. Citiți cu atenție fiecare variantă și alegeți-o pe cea care corespunde modelului dvs. de comportament.

1. a) Uneori permit altora să-și asume responsabilitatea pentru rezolvarea unei probleme contradictorii.
b) În loc să discutăm punctele cu care nu sîntem de acord, mă străduiesc să atrag atenția asupra acelorora cu care sîntem ambii de acord.
2. a) În timpul unei discuții, mă străduiesc să găsesc o decizie de compromis.
b) Mă străduiesc să normalizerez situația, luînd în considerație atât interesele altuia, cât și cele personale.
3. a) De regulă, fac tot posibilul să-mi ating scopul.
b) Uneori îmi jertfesc interesele personale pentru interesele altora.
4. a) Caut întotdeauna o decizie de compromis.
b) Mă străduiesc să nu ofensez sentimentele altui om.
5. a) Cînd creez o situație de dispută, întotdeauna încerc să găsesc susținere la cineva.
b) Fac totul ca să ocolesc încordarea fără rost.
6. a) Mă străduiesc să evit neplăcerile.
b) Tind să-mi ating scopul.

7. a) Încerc să amîn litigiul, ca mai apoi să iau o hotărîre definitivă.
b) Consider că trebuie să cedez uneori, pentru a obține ce-mi doresc.
8. a) De obicei, insist să obțin ceea ce-mi doresc.
b) Mai întîi determin strict toate interesele și problemele discutate.
9. a) Cred că nu întotdeauna face să te neliniștești din cauza unor divergențe.
b) Depun eforturi mari pentru a-mi atinge scopurile.
10. a) Fac tot posibilul ca să-mi ating scopul.
b) Mă străduiesc să găsesc o hotărîre de compromis.
11. a) În primul rînd, tind să precizez clar întrebările abordate și dispu-tele.
b) Mă străduiesc să-l liniștesc pe altul și, în general, să păstrez relațiile noastre bune.
12. a) Adesea evit să ocup poziția care poate duce la conflict.
b) În dispută, permit altuia să rămînă pe poziția sa, dacă el de aseme-nea îmi vine în întîmpinare.
13. a) De obicei, propun o soluție de compromis.
b) Insist ca totul să se facă așa cum doresc eu.
14. a) De obicei, îi expun altuia punctul meu de vedere și îi solicit părere-rea.
b) Mă străduiesc să-i demonstrez altuia logica poziției mele.
15. a) Mă străduiesc să-l liniștesc pe altul și să păstrez relațiile noastre.
b) Fac tot posibilul ca să ocolesc tensionările.
16. a) Încerc să nu lezez sentimentele altuia.
b) De obicei, încerc să-l conving pe oponent de avantajul / superiori-tatea poziției mele.
17. a) De regulă, fac totul ca să-mi ating scopul.
b) Mă străduiesc să ocolesc tensionările fără sens.
18. a) Îi voi da posibilitate oponentului să-și apere opinia, dacă aceasta îl va face fericit.
b) Ofer altuia posibilitatea să rămînă pe poziția sa, dacă și el îmi vine în întîmpinare.
19. a) În primul rînd, încerc să determin în ce constau interesele și pro-blemele abordate.
b) Mă străduiesc să amîn discutarea întrebărilor, ca între timp să le rezolv definitiv.
20. a) Încerc să înving imediat divergența dintre pozițiile noastre.
b) Mă străduiesc să găsesc cea mai bună combinație a avantajelor și dezavantajelor pentru ambele părți.

21. a) Ducînd tratative, mă străduiesc să fiu atent cu alții.
b) Întotdeauna accept discutarea directă a problemei.
22. a) Mă străduiesc să găsesc poziția de mijloc între mine și oponent.
b) Îmi apăr poziția.
23. a) De regulă, sînt preocupat de satisfacerea dorințelor fiecăruia dintre noi.
b) Uneori le propun altora să-și asume răspunderea pentru rezolvarea problemei discutate.
24. a) Dacă poziția altuia îmi pare foarte importantă, mă străduiesc să-i merg în întîmpinare.
b) Încerc să-l conving pe altul să accepte compromisul.
25. a) Încerc să-l conving pe oponent de justetea poziției mele.
b) În timpul negocierilor mă străduiesc să fiu atent la argumentele altuia.
26. a) De obicei, propun acceptarea poziției de mijloc.
b) Aproape întotdeauna mă străduiesc să satisfac interesele ambelor părți.
27. a) Adesea încerc să evit controversele.
b) Îi permit oponentului să rămînă pe poziția sa, dacă acest lucru îl face fericit.
28. a) De regulă, mă străduiesc insistent să-mi ating scopul.
b) Încercînd să rezolv o situație, de regulă, mă străduiesc să găsesc susținerea cuiva.
29. a) De obicei, propun poziția de mijloc.
b) Cred că nu întotdeauna face să te neliniștești din cauza neînțelegerii apărute.
30. a) Încerc să fiu indulgent față de sentimentele altora.
b) Întotdeauna adopt acea poziție care ne-ar permite să reușim.

Prelucrarea rezultatelor

Rezultatele obținute în cadrul cercetării se coordonează cu „cheia” testului (vezi tabelul), se calculează frecvența manifestării fiecărui tip de comportament.

Numărul punctelor adunate la fiecare scală oferă imaginea tendințelor de manifestare a formelor corespunzătoare de comportament în situații de conflict.

Cheia testului

<i>Nr.</i>	<i>Concurență</i>	<i>Colaborare</i>	<i>Compromis</i>	<i>Evitare</i>	<i>Adaptare</i>
1.				a	b
2.		b	a		
3.	a				b
4.			a		b
5.		a		b	
6.	b			a	
7.			b	a	
8.	a	b			
9.	b			a	
10.	a		b		
11.		a			b
12.			b	a	
13.	b		a		
14.	b	a			
15.				b	a
16.	b				a
17.	a			b	
18.			b		a
19.		a		b	
20.		a	b		
21.		b			a
22.	b		a		
23.		a		b	
24.			b		a
25.	a				b
26.		b	a		
27.				a	b
28.	a	b			
29.			a	b	
30.		b			a

Metode și procedee de rezolvare a conflictelor

<i>Nr. crt.</i>	<i>Reguli</i>
1.	Să tratezi pe alții așa cum ai vrea să fii tratat.
2.	Să respecti personalitatea, demnitatea fiecărei persoane.
3.	Să iei oamenii așa cum sînt și nu așa cum îți închipuie că ar trebui să fie și, prin urmare, să nu aștepti de la ei imposibilul.

4.	Personalul, preocupările și aspirațiile lui se cunosc cel mai bine prin contacte directe cît mai frecvente.
5.	Să tratezi în mod diferențiat fiecare persoană, căutînd să înțelegi colaboratorii, să te situezi în locul lor, bazat pe calitățile, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile pe care le posedă.
6.	Să nu “predici”, ci să dai exemplul personal.
7.	Să fii imparțial.
8.	Să fii sever în ceea ce privește principiile și suplu în privința formei.
9.	Să respecti întotdeauna cuvîntul dat, întrucît managerul trebuie cunoscut ca un om de cuvînt.
10.	Orice salariat trebuie informat dinainte cu privire la modificările ce vor afecta situația sa în cadrul firmei.
11.	Să acționezi continuu pentru dezvoltarea spiritului de colaborare, pentru crearea unui climat de încredere reciprocă.
12.	Să utilizezi competențele și responsabilitățile atribuite cu tact, asigurînd impunerea în fața subordonaților prin autoritatea cunoștințelor și nu prin constrîngere.
13.	Zvonurile trebuie combătute prin fapte cunoscute sau verificabile.
14.	Comunicarea și aplicarea sancțiunilor trebuie efectuate cu tact.
15.	Cînd se produc dificultăți sau insuccese datorită colaboratorilor, managerul trebuie să depisteze mai întîi partea sa de vină.
16.	Recunoașterea calităților, cunoștințelor, aptitudinilor și deprinderilor performante ale subordonaților prezintă un pronunțat caracter stimulator în procesul muncii.

Activități practice

Activitatea practică nr. 1

Notați ce înțelegeți prin termenul *conducere*.

„Conducerea este _____”

Activitatea practică nr. 2

Enumerați trăsăturile unui lider de succes, completînd enunțul:

„Liderul trebuie să _____”

Strategii de rezolvare a conflictelor

Proverbele și cugetările de mai jos pot fi considerate strategii de rezolvare a conflictelor. Citiți-le cu atenție și apoi indicați în tabel cât de tipic este fiecare pentru acțiunile dvs. într-un conflict, folosind următorul sistem de notare:

5 – foarte des; 4 – frecvent; 3 – uneori; 2 – rareori; 1 – niciodată.

1. „Este mai ușor să te abții decît să te retragi dintr-o ceartă”.
2. „Dacă nu poți face pe cineva să gîndească ca tine, fă-l să facă ceea ce gîndești”.
3. „Cu vorbe frumoase se cuceresc inimile”.
4. „O mîină spală pe alta”.
5. „Hai să ne gîndim împreună”.
6. „Cînd doi se ceartă, mai deștept e cel care tace”.
7. „**Poate** este mai puternic decît **bine**”.
8. „Vorba dulce mult aduce”.
9. „Mai bine jumătate decît nimic”.
10. „Adevărul stă în cunoștințe, nu în părerea majorității”.
11. „Cine fuge din luptă, va mai lupta o dată”.
12. „Bătălia este cîștigată cînd dușmanii sînt puși pe fugă”.
13. „Omoară-ți dușmanii cu bunătatea ta”.
14. „Un schimb drept nu produce nici o ceartă”.
15. „Nimeni nu are ultimul răspuns, dar fiecare are ceva de adăugat”.
16. „Stai departe de cei care nu sînt de acord cu tine”.
17. „Bătăliile sînt cîștigate de cei care cred în victorie”.
18. „Vorbele bune valorează mult și nu costă nimic”.
19. „Ochi pentru ochi, dinte pentru dinte”.
20. „Numai cel care renunță la monopolul asupra adevărului poate afla adevărurile celorlalți”.
21. „Evită persoanele certate, pentru că îți vor face viața iad”.
22. „Cine nu pleacă, îi face pe alții să plece”.
23. „Vorbele bune asigură armonia”.
24. „Cadourile apropie prietenii”.
25. „Adu-ți conflictele la suprafață și tratează-le direct; numai așa se pot descoperi soluțiile cele mai bune”.
26. „Cel mai bun mod de a aborda conflictele este de a le evita”.
27. „Bate cu pumnul în masă, dacă vrei să obții ceva”.
28. „Blîndețea triumfă asupra mîniei”.
29. „O parte din ceea ce vrei e mai bine decît nimic”.

30. „Sinceritatea, onestitatea și încrederea mișcă și munții”.
31. „Nici un lucru nu merită să lupți pentru a-l obține”.
32. „Există două feluri de oameni: învingători și învinși”.
33. „Cînd cineva te lovește cu o piatră, lovește-l cu un fulg”.
34. „Cînd fiecare cedează pe jumătate, se poate ajunge la înțelegere”.
35. „Săpînd mereu descoperi adevărul”.

<i>Retragere</i>	<i>Forțare</i>	<i>Reconciliere</i>	<i>Compromis</i>	<i>Confruntare</i>
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
<i>Total:</i>	<i>Total:</i>	<i>Total:</i>	<i>Total:</i>	<i>Total:</i>

Cu cît mai mare este totalul pentru fiecare strategie, cu atît mai frecvent o folosiți. Cu cît totalul este mai mic, cu atît mai rar recurgeți la strategia respectivă.

ABILITATE. Însușire sinonimă cu priceperea, îndemnarea, dexteritatea, dibăcia, iscusința, evidențiind ușurința, rapiditatea, calitatea înaltă și precizia cu care omul desfășoară anumite activități, implicând autoorganizarea educativă, sarcini concrete, adaptarea flexibilă, eficiența. Cu referire la management, deosebim:

- a) abilitatea de a fi creativ în managerierea de sine (L. Stog)
- b) abilitatea de a manageria stresul
- c) abilitatea de a manageria timpul
- d) abilitatea de actualizare de sine și antrenare în realizarea de sine
- e) abilitatea de autopregătire, de concepere și realizare a unei prezentări eficiente.

ADOPTAREA HOTĂRÎRII (DECIZIEI). Alegerea unei variante de rezolvare a problemei.

ALTRUISM. Dispoziția de a se interesa de un altul și de a se devota lui; comportament care acționează în beneficiul celui alt fără a aștepta vreo recompensă (Masaulay și Berkowitz, 1970). Altruismul se referă la comportamentul de ajutorare (*helping behavior*), care aduce beneficii numai altora, dar cere sacrificii din partea celui care oferă ajutor. Serge Moscovici distinge trei forme de altruism: altruism *participativ*, altruism *fiduciar* și altruism *normativ*.

APTITUDINE. Ansamblul specific de însușiri fizice, intelectuale și psihice care contribuie la obținerea rezultatelor așteptate într-o anumită profesiune; însușire sau complex de însușiri psihice și fizice ce reprezintă succesul, reușita într-o activitate. Capacitate, abilitate, complex de însușiri stabile ale personalității, care condiționează succesul în activitate și ușurința de a o asimila.

ASCIOLOGIE. Disciplină filozofică ce studiază valorile din viața socială, geneza socială, structura, corelațiile, ierarhizarea și funcțiile lor, precum și modul în care evoluează. Precursorii A sînt H. Loteze, Fr. Nietzsche, A. von Meinong, Ch. Ehrenfeld ș. a.

ASERTIVITATE. Competența socială, capacitatea de a influența sau de a condamna pe un altul. După Lazarus, asertivitatea comportă patru elemente: 1) refuzul cererilor; 2) cereri de favoruri și formularea de cereri; 3) exprimarea sentimentelor pozitive și negative; 4) inițiere, continuare și încheiere a unei conversații generale. Asertivitatea este opțiunea individului care îl ajută să își susțină poziția fără a blama sau a trata cealaltă persoană ca pe un adversar.

ATITUDINE. Comportare; mod de a fi sau de a se comporta, determinat de o anumită concepție; noțiune introdusă la sfârșitul secolului al XIX-lea în psihologia experimentală și devenită rapid unul dintre conceptele centrale ale psihologiei sociale (G. W. Allport, 1935). Termenul se referă la activitatea de a reacționa sau prin comportamente (latente sau manifeste) în mod personal evaluativ față de problemele curente de viață, activități și produse atât personale, cât și sociale.

AUTOCONTROL. Exprimă posibilitatea sistemului uman de a-și controla și regla comportamentul, propriile acțiuni, posibilități, atitudini, opinii, decizii, roluri și statute sociale, responsabilități legate de ele, în funcție de caracteristicile, importanța și cerințele interne de adaptare socială.

AUTODEPĂȘIRE. Antrenarea în acțiuni de efort excesiv ce solicită posibilitățile curente, obișnuite ale persoanei și probarea lor curentă cu scopul de a decide asupra unui rezultat, a unui statut social, a unei performanțe etc. **A.** poate fi naturală, spontană la anumite persoane și dobândită sau educată la altele.

AUTONOMIE. Exprimă un grad de libertate și capacitate de deliberare neinfluențabilă și facilă ca trăsătură psihică a conștiinței de sine și a personalității. **A.** este influențată de solicitările și ofertele mediului. Ea se exprimă totodată în comportamentele ce nu se supun decât legilor pe care și le impune subiectul însuși, uneori chiar ostentativ. Responsabilitatea este implicată în expectanțe înalte de sine (U. Șchiopu).

BALANȚĂ MOTIVAȚIONALĂ sau **MOTIVAȚIE** Motivația este o structură de factori indisociabili temporar de activare în conduite a unor caracteristici și cerințe ale personalității, care determină manifestarea tensiunii sau plăcerii implicate, dar și mesajul latent și de suprafață al acesteia. În **M.** sînt implicate cerințele de durată scurtă, medie și lungă ale personalității cu intensități diferite. Ca atare, **M.** este declanșatoare a conduitelor. Există implicații foarte diferite ca proporție și compoziție în **M.** Aspirațiile, dorințele, interesele constituie o condiție de fond mai latent a **M.** și au diferite locuri de influență, de necesitate și corelare. Opiniile și atitudinile manifestate au funcții de comunicare mai directe și cu efecte mediatoare mai specifice. Aceasta, pe de o parte, din cauză că în **M.** sînt implicați factori inconștienți și fiziologici pe lângă cei conștienți, dar și factori intelectuali, cei aspirativi și cei afectivi din **M.** Efectele acestor nonconcordanțe trăiesc pe plan subiectiv prin creșterea neliniștii, a agresivității și tensiunii manifestării **M.** Problemele **M** au fost studiate de către P. T. Fromm (latura lor socială), W. Thomson (1960), P. L. Jones (1961), D. McClelland, W. L. Winter, V. H. Vroom și L. Toward. A. Maslow a făcut o piramidă a trebuințelor de care a legat ordonarea de forme foarte diferite de **M.**, ce constituie factori de antrenare în **M.** (U. Șchiopu).

BARAJ PSIHOLAGIC. Obstacol ce duce la suspendarea sau oprirea bruscă, uneori aparent nemotivată, a conduitelor adaptive și a ideții unei persoane.

BRUIAJ (al comunicării). Termenul se referă la toate formele de perturbare sau blocare a comunicării, prin care se îngreunează transmiterea și receptarea mesajelor. Există un **B** în care este perturbată rețeaua materială a comunicării (**B** telefonului).

Există însă **B** ce se datorează altor condiții materiale decât cele implicate în rețeaua materială a comunicării: zgomotele făcute de circulația foarte intensă de pe stradă, gălăgia determinată de o petrecere pot deveni **B** pentru ascultarea telefonului. La fel, sirenele poliției, furtuna etc. În primul caz este vorba de **B** provocate de paraziți de comunicare, în al doilea caz – de **B** circumstanțiale temporale extrarețea. A doua categorie de **B** are însă funcții de comunicare prin intermediul bruiajului. De exemplu, mașina salvării sunînd semnifică o urgență de spitalizare etc. (U. Șchiopu).

BRUTALITATE. Conduită nerațională, needucată, neelaborată și neconfruntată cu reticențe sociale condiționante. Lipsa de sensibilitate, de înțelegere afectivă, prag insensibil de compasiune sau îngăduință. Reacții de apărare instinctuale și dure; conduită generală încărcată de agresivitate, spirit terorist și duritate (U. Șchiopu).

BUMERANG (Efect de ~). Termenul se referă la reacția internă, provocată prin receptarea unei comunicări. Se știe că orice comunicare cuprinde mesaje care pot include latent acceptare, îndoială, neliniște, așteptarea de plus de informație, dar și de interpretare asemănătoare sau diferită, reproș latent etc.; ca atare, în orice comunicare există, în afară de mesajul de suprafață și de informare, și mesaje ascunse (U. Șchiopu).

CADRU DE REFERINȚĂ. Set de valori, norme, opinii, modele comportamentale specifice unui individ sau grup social, însușite sau luate drept model, în formarea judecăților evaluative de către alt individ sau grup social. **C de R** îndeplinește pentru individ (grup) o funcție comparativ-evaluativă. Relația referențială poate acționa și prin raportare la o colectivitate, organizație, model cultural. Teoria de **C de R** sau **model** permite explicarea unor aspecte, mecanisme ale proceselor de socializare, de formare și de modificare a personalității (Elena Zamfir) și caracterului. R. Merton a constatat că, cu cît un grup va avea o mai mare capacitate de a conferi prestigiu, satisfacție, recompense, statut social înalt, cu atît e mai probabil ca el să fie folosit drept **C de R**. Pe de altă parte, un **C de R** negativ nu se reduce la o simplă negare a valorilor și normelor aceluia grup, ci este însoțit de o căutare a altor norme, valori, modele de conduită (U. Șchiopu).

CAPACITATE. Posibilitate de a reuși în îndeplinirea unei sarcini sau într-o întreprindere.

CARACTER. Sistem de atitudini stabile, specific individuale și de dispoziții antrenate în viața concretă, avînd o semnificație morală și definind pe om ca membru al societății. Reprezintă cea mai înaltă și sintetică formație a personalității.

CARIERĂ. Succesiune a statutelor și rolurilor ocupate de o persoană în cursul vieții sale. Schimbările de poziție profesională și socială în ierarhia acestora constituie evenimente uneori previzibile, alteori datorate împrejurărilor. Există și situații ori conjuncturi nefaste pentru **C**: boala, accidente, stările de criză economică, războaiele. În numeroase cazuri, datorită revoluției tehnico-industriale și științifice, au loc restructurări și modificări profunde profesionale, noi formațiuni și mutații de **C**. **C** nu înseamnă profesie, ci traversarea vieții prin contribuție profesională, culturală, politică etc. Se mai numește și **rută profesională** (U. Șchiopu).

CECK-LIST. Categorie foarte largă de teste ce constau din liste de sarcini importante, din probleme esențiale ce trebuie observate cu privire la caracteristicile unui portret, unei profesii, situații, unor fenomene dorite. **C-L** se exprimă sub forma unui tabel, liste de activități, adjective etc., din care se solicită alegeri sau sublinieri după criteriul dat prin instructaj. Termenul se folosește și pentru liste de cuvinte utilizate ca material ce se prelucrează conform sistemelor de prelucrare a testelor proiective. În acest caz **C-L** seamănă ca metodă cu cea a constructelor personale (U. Șchiopu).

CONCILIERE. Negociere prin intervenția unei terțe persoane care acordă asistență atunci când negocierile directe intră în impas.

COMPETENȚĂ. Capacitatea de a se pronunța într-o problemă, de a exercita anumite atribuții; capacitate remarcabilă profesională, apărută din cunoștințe și practică. **C** conferă randament, precizie, siguranță și permite rezolvarea de situații dificile în direcția în care s-a format (U. Șchiopu).

COMPETIVITATE. Abilitate managerială de care depinde competitivitatea la nivel organizațional; există patru categorii de particularități care fac posibilă **C**. Prima categorie cuprinde particularități de tip intelectual: gândire divergentă, gândire convergentă, perceptivitatea sintetico-analitică, adică fluiditate, flexibilitate și originalitate a gândirii. A doua include particularități de tip comportamental: motivație, trăsături de caracter, afectivitate, temperament, rezonanță interioară. Categoria a treia cuprinde particularități de tip biologic: ereditate, vîrstă, sex, stare a sănătății. A patra categorie este constituită din particularități de tip social (L. Stog, M. Caluschi).

COMPORTAMENT. Ansamblul acțiunilor și atitudinilor unei persoane în raport cu altele, precum și reacțiile la influența unor stimuli externi; exteriorizare, manifestare vizibilă sau perceptibilă a unei atitudini, mai ales legate de personalitatea profundă; conduită a unui subiect luat în considerare într-un mediu și într-o unitate de timp dată.

COMUNICARE. Transmiterea intenționată sau neintenționată a informației, prin intermediul limbii și altor mijloace semnificative.

COMUNITATE. Termen ce desemnează un grup social al cărui membri sînt legați prin sentimente puternice de atașament, comportamente participative, interese asemănătoare. Există comunități rurale, de tineri sau adolescenți, de bătrîni sau copii, caracterizate prin interese și preocupări comune, un timp relativ mare petrecut împreună de către membrii componenți, viață în comun. În occident termenul este atribuit grupurilor hippy sau altor colectivități marginale. O **C** se deosebește de grup, organizație și asociație prin lipsa rigorii organizatorice.

CONCEPT DE SCHIMBARE. În abordarea managementului schimbărilor trebuie să se pornească de la conceptul de schimbare în general și schimbare organizațională în special. Schimbarea *în general* constă în înlocuirea, modificarea, transformarea sau prefacerea în formă și / sau conținut a unui obiect, lucrare, serviciu, activitate sau proces. Schimbarea *organizațională* constă într-o modificare sau transformare a unor obiecte, fenomene sau procese din cadrul organizației.

CONFLICT. Stare afectivă caracterizată prin neliniște, ostilitate, rezistență, agresivitate deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția. Pentru controlul, dirijarea și rezolvarea conflictelor managerii trebuie să cunoască tipologia conflictelor, analiza conflictelor și metode, tehnici și strategii de evoluție a conflictelor.

CONFORMISM. Denumire dată conduitelor, atitudinilor și formelor de comportare și interrelaționale adaptate total la toate caracteristicile și solicitările latente ale grupurilor de apartenență. Aceste forme de adaptare sînt de acceptanță și au ca obiectiv confortul psihic și forme discrete de dependență ce asigură securitatea. Se produc prin imitație, contagiune și impregnare a persoanei cu deprinderi și obișnuințe tradiționale și acceptate. Identificarea persoanei cu ele este în genere confortabilă și pentru grupurile în care se exprimă **C**. În genere, **C** poate fi deplin față de unul din grupurile de apartenență (cel familial sau cel profesional), nu și pentru celălalt. În acest caz este vorba de **C** asistemic. Când e total, este sistemic. Sînt și alte situații. Așa, de pildă, poate fi sistemic, dar angajat pe un alt rol decît cel real (în grupul profesional) și total (în cel familial). În acest caz **C** este tot asistemic, dar aspirativ (E. Lambert, 1963).

CONTROL. Operație subordonată acțiunii de evaluare. Ca operație managerială, controlul presupune informare și comunicare managerială.

CRITERIU DE PERFORMANȚĂ. Element avut în vedere în procesul de evaluare. Sînt vizate fie rezultatele și evenimentele trecute, care au fost obținute sau au avut loc într-o perioadă determinată, variabilă în funcție de obiectivele evaluării, fie potențialul de viitor (V. Belous, 1995).

CULTURĂ. Ansamblul cunoștințelor, comportamentelor, valorilor caracterizînd o grupare (entitate) umană determinată, luată global. Membrii aparținînd unei culturi sînt aproape unii de alții prin aspirațiile și gesturile lor, prin modurile de a gîndi și a acționa, de a concepe și a înțelege lucrurile. Fiecare cultură este o privire particulară aruncată asupra aceleiași realități.

CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ. Un construct, produsul unor experiențe îndelungate ale indivizilor însumate în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în cadrul organizației, care creează și fixează (individual sau colectiv) continuu reguli, norme și comportamente specifice.

DECALAJ. Timpul care trece între înțelegerea unei probleme, formularea soluției de rezolvare și înțelegerea acestei soluții. J. Piaget și specialiștii în epistemologie genetică vorbesc de **D** de comprehensiune (înțelegere), ce se datorează competenței diferite în diverse situații și domenii. Există însă și **D** de structură a dezvoltării psihice, la una și aceeași persoană, sau „**D** vertical” între însușiri caracteristice și trăsături psihice. **D** din domeniul aptitudinilor poate fi de calitate sau de cantitate. De altfel, psihologia modernă a formulat paradigma dezvoltării neegale a însușirilor, trăsăturilor și caracteristicilor psihice. Structurile pozitive au ca dominante, de cele

mai multe ori, aptitudini, iar structurile negative au trăsături negative de caracter mai pregnante.

DECIZIE. Formă de conduită de alegere la apariția unui anumit semnal sau în vederea atingerii unui obiectiv, scop sau a grupului ideal. Deși diverși autori pun accente diferite pe unele dintre aspectele **D**, esențial rămîne momentul opțiunii. Există **D** de diferite grade de importanță și frecvență (vitale, esențiale, rare, recurente). Importanța mare au **D** economice, politice etc. prin efectele și consecințele lor. **D** ca opțiune pot avea diferite caracteristici și determinanți motivaționali. Pentru **D** importante sînt următoarele particularități: modalitatea de alegere care prefigurează și calitatea **D**: nivelul la care se realizează alegerea ce influențează complexitatea **D**, orientarea ei spre acțiune, calitatea ei pozitivă, negativă (pasivă, activă), particularitate ce dă unele indicații asupra finalizării; dependența **D** de informațiile colectate anterior, de modelele și previziunile elaborate, ceea ce contribuie la organizarea ei ca previziune și acțiune (U. Șchiopu).

DECIZIE DE MANAGEMENT. Reprezintă procesul de alegere a unei căi de acțiune, din mai multe posibile, în vederea realizării unor obiective, a cărei aplicare influențează activitatea și /sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decît decidentul.

DIAGNOZĂ. Primul proces al conducerii care constă în analiza și aprecierea activității desfășurate în unitatea respectivă. Ea furnizează informația de bază pentru întregul proces de conducere. Acesta este momentul în care se stabilesc îndeosebi punctele slabe ale activității anterioare, neajunsurile și greutatețile întîmpinate, în funcție de care se conturează ceea ce urmează să se întreprindă în anul următor (L. Stog).

DINAMICĂ. Dezvoltare intensă, schimbare continuă, bogăție de mișcare.

DINAMISM. Putere vitală, forță de acțiune, de mișcare (factor principal al existenței).

DISCIPLINĂ. 1) ansamblul regulilor de comportament impuse salariaților unei organizații / membrilor unei colectivități; 2) supunere liber consimțită a membrilor unei colectivități față de dispozițiile luate de conducere.

DIVIZIUNE A MUNCII. Este o formă de organizare a muncii industriale în serie, prin atribuirea de sarcini și competențe precise și clare începînd cu manipularea mașinilor, reglarea lor, controlul de calitate, depozitarea și desfacerea. Se aplică și pe scară mai largă în cazul reunirii de ateliere și întreprinderi de ramură. Are în atenție creșterea productivității muncii.

DOMINANȚĂ. 1) trăsătura celui care vrea să fie în frunte; 2) nevoia de a controla sau de a conduce pe alții ori de a dicta altora.

EFORT VOLITIV. Este o formă a trăirii emoționale, care mobilizează resursele interne ale omului (memoria, gîndirea, imaginația etc.), creează motive suplimentare pentru acțiuni care lipsesc sau sînt insuficiente, pentru stările emoționale de o tensiune accentuată. Drept rezultat, efortul volitiv ne ajută să frînăm acțiunea unor motive și să intensificăm acțiunea altora.

ELITAR. Privește anumite persoane sau grupuri pe care le percepe ca privilegiate, deoarece caracteristicile sau performanțele lor le plasează deasupra celorlalți (majorității). Membrii acestor grupuri se disting prin inteligență, competență, cultură, personalitate în comparație cu masa. Beneficiază în general de un statut particular și onorific.

ELITISM. Teorie care constă în a pune în evidență și a încuraja membrii unui grup social percepuți ca fiind superiori celorlalți.

EMPATIE. Capacitate a personalității de a înțelege trăirile psihice ale altor oameni și de a-i compătimi; capacitatea de a te transpune, conștient sau inconștient, în locul altuia, de a simți ce simte el ca și cum ai fi el, fără a pierde această calitate de „ca și cum”.

EVALUARE MANAGERIALĂ. Reprezintă o acțiune proprie sistemelor deschise, care subordonează diferite operații de control: a) evaluare cu scop de măsurare (evaluare cantitativă); b) evaluare cu scop de măsurare (evaluare calitativă); c) evaluare cu scop de decizie (evaluare operațională).

EVALUAREA PERFORMANTELOR. Aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc sarcinile de serviciu (mai este numită **clasificarea salariaților**, **evaluarea salariaților** sau **evaluarea rezultatelor**). *Evaluare neformală* – evaluare întreprinsă ori de câte ori este necesar; se realizează prin conversație sau prin examinare, utilizându-se îndeosebi atunci când timpul disponibil, fiind limitat, nu permite întreruperea activității celui examinat. *Evaluare sistematică* – evaluare cu caracter formal, care presupune un contact oficial între evaluator și salariat, consemnarea observațiilor privind performanța salariaților efectuându-se în scris (L. Stog, M. Caluschi).

EVALUAREA REZULTATELOR. După identificarea problemei decizionale, decidentul va prezenta, într-un scurt timp, principalele sale caracteristici. Această definire a problemei decizionale se opune mai mult în cazul deciziilor de grup, întrucât o justă stabilire a situației permite o mai bună comunicare a ideilor dintre membrii grupului decident. Necunoașterea perfectă a problemei decizionale poate genera efecte negative.

FACILITATE. Se referă la însușirea de a se realiza ușor adaptarea și readaptarea, dacă se schimbă condițiile activității sau cele situaționale (de mediu). Termenul este folosit pe larg în psihologia muncii cu privire la dobândirea de abilități performante. Există două feluri de F – una individuală și una de grup – privind performanțele activităților curente aflate în sarcină. A. Trevis, Kenneth Spence și alții au efectuat o serie de cercetări prin care au fost puși să efectueze activități performante grupuri coezive și grupuri mai puțin coezive. Performanțele au fost mai bune la grupurile coezive.

FILTRAREA INFORMAȚIILOR. Formă de selectare (sită) a informațiilor. Formă de perturbare și dereglare voluntară a comunicării. Atît emițătorul, cît și receptorul apar în procesul comunicării în calitate de filtre, de „sită” prin care unele informații sînt lăsate să treacă, iar altele nu. De regulă, se transmit sau se păstrează

acele informații care se acordă cu personalitatea, cu activitatea ce se desfășoară, cu particularitățile sociale sau psihosociale și organizaționale în care se află persoana cu programele date de **F I**. Este condiționată de normele de grup, interdicțiile colective, cenzura sau presiunea grupului care indică ce anume să se transmită (conținuturile permise sau tolerate) și ce nu (conținuturile interzise – care sînt întotdeauna deliberat lăsate de o parte), atributele psihosociale ale persoanelor care intră în interacțiune (statutul, rolul, nivelul de aspirație).

FLEXIBILITATE. Aptitudinea de a produce idei într-un mare număr de categorii diferite (flexibilitatea a fost definită din perspectiva criteriilor de apreciere a răspunsurilor la testele de creativitate).

FLUIDITATE. Aptitudinea (ușurința) de a produce rapid un număr mare de idei, soluții (fluiditatea a fost definită din perspectiva criteriilor de apreciere a răspunsurilor la testele de creativitate) (L. Stog, M. Caluschi).

FRUSTRAȚIE. Stare psihică, apărută în urma unui obstacol real sau imaginar, care împiedică atingerea scopului.

FUNȚIE. Ansamblul de operații, în strînsă legătură unele cu altele, a căror corelație armonioasă exprimă viața organismului. După J. Dewey, **F** constituie unitatea fundamentală a întregii conduite. Este un act adaptiv.

FUNȚIE MANAGERIALĂ. Clasă (grup) de activități specifice unui subsistem organizațional, destinate satisfacerii funcționale a întregului sistem.

GENIALITATE. Nivelul suprem de dezvoltare a abilităților (aptitudinilor).

GENIU. Denumire ce se dă persoanelor care posedă într-un mod deosebit și extrem abilități creative și dotație pregnantă, ce se exprimă prin modalități originale deosebite.

GRATIFICAȚIE. Competență socială; omul (liderul) e capabil să rezolve nevoile membrilor grupului, dă dovadă de anumită „atenție”. Gratificația și asertivitatea necesită un tip de comunicare nonverbală specifică la nivelul vocii, feței și atitudinii.

GRUP. Termenul se referă la reuniri de mai multe persoane prin obiective comune sau care realizează ceva în comun. Aceste reuniuni de conduite și obiective au un grad de consistență, sînt legate de viața socială și meandrele ei de dezvoltare și de cerințe și obiective, de idealuri și aspirații pentru **G** și pentru alte **G**. Analizînd problemele **G**, în lucrarea *General Sociology* (1905) A.W. Small a considerat că termenul folosit în sociologie cu privire la combinarea de persoane, adică termenul **grup** este cel mai general și complex termen. Tot el a delimitat expresia *grup de referință*. Acesta nu semnifică doar o pluralitate de persoane, ci o reuniune de durată cu obiective organizate ca realizare, supus unor activități determinate și corelate cu obiective.

HABITUDINE. Termen ce denumește secvențe de conduite de bază a instrumentarului adaptiv. Din acest motiv sînt legate și deservesc forme de satisfacere de diferite trebuințe și conduite socializate adaptative. Termenul **H** este sinonim cu cel de

deprindere și este implicat în obișnuințe care pun în evidență folosirea regulată și eficientă a deprinderilor și implicit și pe ale **H**. Foarte multe dintre **H** sînt implicate în programele curente ale zilei. Ele constituie un fel de osatură a adaptării stratificate ce se realizează fără eforturi deosebite, cu promptitudine și în mod organizat ca succesiuni de activități.

IDENTIFICARE. Mecanism psihologic inconștient prin care un individ își modelează conduita spre a semăna cu alte persoane.

IDENTITATE. Este alăturată similitudinii și comunității, unității și permanenței. Aici identitatea este proprietatea a ceea ce este identic. Ea este clar situată la frontiera dintre individual și colectiv.

IMAGINE DE SINE. Ansamblul ideilor pe care un individ le are despre el însuși, inclusiv despre rolul său (profesiune, clasă socială etc.), despre trăsăturile de caracter și corpul său (L. Stog).

INADAPTARE. Carență a integrării în mediu. Cauze: fizice (infirmitate motorie), senzoriale (surditate), intelectuale (arierare), caracteriale (imposibilitatea de a-și asuma în societate un rol normal).

ÎNCREDERE. O atitudine credulă în care se manifestă luarea unei poziții favorabile față de ceva, cineva cu motivația conștientă de faptul că nu va fi indus în eroare.

INDEPENDENȚĂ. Trăsătură de personalitate ce permite organizarea proprie a timpului, activităților, satisfacerii dorințelor, dezideratelor și responsabilităților (U. Șchiopu).

INDIVID. Componentă vie existentă, de tip biologic, ființă de origine animală sau vegetală, privită ca unitate distinctă a speciei din care face parte; exemplar dintr-o categorie de ființe.

INDIVIDUALITATE. Personalitate în repertoriul ei individual (cu anumite particularități individuale, deosebite de alți oameni).

INDIVIDUARE. Procesul prin care o persoană devine „individual” psihologic, adică o unitate separată și indivizibilă sau un întreg (C.G. Jung, 1936).

INOVAȚIE. Introducerea sau crearea unor noi metode, produse ori servicii.

INTELECT. Structură relativ stabilă a capacităților mentale umane.

INTELIGENȚĂ. Aptitudine de a înțelege relațiile care există între elementele unei situații și de a te adapta astfel încît să-ți realizezi propriile scopuri.

INTUIȚIE. Înțelegere imediată și irațională a realului.

INTUIȚIA MANAGERULUI. Capacitate de a înțelege imediat și irațional situația reală. De multe ori intuiția sau presentimentul este punctul de plecare al reușitei activității managerului, în special în situația cînd trebuie să facă o diagnoză sau prognoză.

INVENTIVITATE. Aptitudinea de a imagina situații noi, de a crea obiecte inedite, de a găsi soluții. Aspectul utilitar este adesea evident și o distinge de creativitate, care este uneori mai abstractă și mai puțin operațională.

LEADERSHIP. Influență pe care anumiți indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizațional.

LEGEA AUTOAPRECIERII NEADECVATE. Această lege afirmă că autoaprecierea este direct proporțională cu elementele gnosticului și invers proporțională cu mecanismul de apărare.

LEGEA AUTOCONSERVĂRII. Presupune că creierul se deconectează imediat ce omul nimerește în condiții care amenință demnitatea și autorespectul personal.

LEGEA COMPENSĂRII. Nu există conducător perfect în toate. Dacă e un bun organizator, nu este creativ; dacă judecă profund, atunci este încet etc., astfel unele neajunsuri sînt compensate prin alte calități pozitive (D. Pătrașcu, A. Ursu, I. Jungă, 1997).

LEGEA CUNOAȘTERII NEADECVATE A OMULUI DE CĂTRE OM. Această lege mai este numită *legea lui Wilson*. Reflectarea neadecvată a unor persoane constă în faptul că fiecare om este blocat de multe mecanisme de apărare. În afară de aceasta, structura umană e destul de complexă și multilaterală. Totodată, omul deseori nu este gata să se „deschidă”, să se prezinte sincer, expunîndu-și esența. E. S. Jarikov a stabilit 11 linii de apărare a personalității: sfera datelor biografice, trăsăturile intelectuale, orientările personale, motivele activității, atitudinile și relațiile personale cu unii oameni, aspectele intime ale vieții, nivelul aspirațiilor, atitudinea față de lume, atitudinea față de unele evenimente, sfera emoțională și volitivă.

LEGEA DESCOMPUNERII INFORMAȚIEI. Această lege mai poate fi numită „telefon stricat” și presupune denaturarea și sărăcirea informației în procesul transmiterii de la o persoană la alta.

LEGEA LUI YEERRIK ȘI DOTSON. Această lege afirmă dependența productivității activității de intensitatea motivației. Cu cît activitatea e mai simplă, cu atît mai puternică este motivația exterioară și cu cît activitatea e mai complicată, cu atît ea poate fi mai productivă doar în prezența motivației interioare. Această lege se referă și la stimulenții materiali (bani): cînd se plătește prea mult, productivitatea scade.

LEGEA REACȚIEI NEDETERMINATE LA INFLUENȚELE EXTERNE. Percepția unor oameni este influențată mereu de factorii externi, de structura personalității fiecărui om. Dacă cineva nu execută indicațiile noastre, sîntem tentați a-l caracteriza negativ, în loc să analizăm cum a fost dată indicația și dacă noi înșine sîntem în stare să pornim „mașina” complicată a structurii psihologice umane. Totodată, unul și același om în diferite situații poate acționa în mod diferit, fiind influențat de condițiile existente ale mediului extern (L. Stog, M. Caluschi).

LIDER. Termen de origine engleză desemnînd tot ceea ce privește conducerea, ascendentul, influența, prestigiul, autoritatea, puterea, forța.

LIDERUL DE MISIUNE. Este interesat de îndeplinirea misiunii prin organizarea celorlalți, definirea strategiei, planificarea muncii.

LIDERUL SOCIOEMOȚIONAL. Este interesat de reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor și menținerea moralului.

LUPTA MOTIVELOR. Etapă a actului voluntar, îndreptată spre adoptarea deciziei.

MANAGEMENT. Managementul presupune atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere efectivă și eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării și controlului resurselor organizației (Richard L., 1989).

MANAGER. Persoană care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă. Indiferent de nivelul ierarhic la care se situează și de domeniul în care își desfășoară activitatea, managerii stabilesc obiective, organizează, coordonează, antrenează personalul la atingerea obiectivelor și controlează modul de realizare a obiectivelor și de desfășurare a activităților. Activitatea managerilor poate fi apreciată după modul de exercitare a funcțiilor managementului.

MANAGERIERE DE SINE. Proces prin care persoana își impune personalitatea, controlând modul de pregătire, de dezvoltare a capacităților, de afirmare în relațiile cu alții, într-o situație, într-un grup.

MEDIERE. 1) Negociere prin intervenția unei terțe persoane care, având un rol activ, poate propune soluții proprii în vederea stingerii conflictului; 2) mijlocire, de către o persoană sau un reprezentant al unei organizații, a unei înțelegeri între două sau mai multe părți contractante, pentru a se ajunge la soluționarea unor divergențe sau conflicte de muncă.

MENTALITATE. Structură complexă de implicație socială, încărcată de atitudini, credință, aspirații și idealuri ca expresie a identității și a concepției despre lume și viață. Există o dezvoltare ontologică a **M**, corelată cu cea a identității. **M** infantilă a fost larg studiată. Profesia, familia nuanțează foarte mult **M**, înscriind-o în terenurile familiei și a câștigării de statute și roluri profesionale și sociale. **M** are în fiecare persoană altă consistență și nivel de evaluare și autoverificare a limitelor permisivității în acțiuni, comunicări și atitudini față de ceilalți, față de sine și față de activități. **M** creează praguri de manifestare, fiind expresia conștiinței cu structurile ei complexe, inclusiv evaluative și autoevaluative. În studiile lui C. Rădulescu-Motru, T. Herseni, P. Golu, M. Zlate, S. Chelcea, A. Neculau, Geta Dan Spinoiu, Luminița Iacob se fac comentarii importante privind problemele **M**.

MONOGRAFIE PROFESIONALĂ. Ocupație cu caracter permanent, exercitată pe baza unei pregătiri sau calificări profesionale, în vederea procurării de mijloace de existență. Este complexul de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, care definesc pregătirea diferitor lucrători. Față de trecut, când numărul **M P** era destul de mic, iar uneltele erau rudimentare, în zilele noastre evantaiul ei este extrem de bogat. Acest fenomen se datorează dezvoltării forțelor de producție și progresului tehnic, care au determinat și determină schimbări, mai mult sau mai puțin profunde, în conținutul **M P**, precum și apariția unor profesii noi, multe coexistând cu cele vechi.

MOTIVAȚIE. Ansamblu de factori dinamici care determină conduita unui individ; proces de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi și aspirații; dorință, emoție, raționament, sumă de energii ce determi-

nă acțiunea unei persoane. Structură de factori indisociabili temporar de activare în conduite a unor caracteristici și cerințe ale personalității, care determină manifestarea tensiunii sau plăcerii implicate, dar și mesajul latent și de suprafață al acesteia.

În **M** sunt implicate cerințele de durată scurtă, medie și lungă ale personalității cu intensități diferite. Ca atare, **M** este declanșatoare a conduitelor. În **M** există implicații foarte diferite ca proporție și compoziție. Aspirațiile, dorințele, interesele constituie o condiție de fond mai latent a **M** și au diferite locuri de influență, de necesitate și corelare. Opiniile și atitudinile manifestate au funcții de comunicare mai directe și cu efecte mediatore mai specifice. Aceasta din cauza că în **M** sînt implicați factori inconștienți și fiziologici pe lîngă cei conștienți, dar și factori intelectuali, culturali și sociali. Uneori au loc neconcordanțe mai ales între factorii intelectuali, cei aspirativi și cei afectivi din **M**. Efectele acestor neconcordanțe se trăiesc pe plan subiectiv prin creșterea neliniștii, a agresivității și tensiunii manifestării **M**. Problemele **M** au fost studiate de către P. Fromm (latura lor socială), W. Thomson (1960), P. Jones (1961), D. McClelland, W. Winter, V. Vroom și L. Toward. A. Maslow a făcut o piramidă a trebuințelor de care e legată ordonarea de forme diferite de **M** ce constituie factori de antrenare în **M**.

NEGOCIERE. Proces de încheiere a unor convenții, contracte sau acorduri între o unitate și un grup sau grupuri de angajați cu privire la ansamblul condițiilor de muncă și de salarizare sau la o serie de garanții sociale.

NIVEL MENTAL. Indică importanța dezvoltării cantitative a inteligenței. Dezvoltarea mintală și a aptitudinilor intelectuale (atenție, memorie, raționament etc.) însoțesc normal dezvoltarea fizică, fiind în același timp dependentă de ereditate și contribuția mediului. Nivelul mental este apreciat prin teste care evaluează gradul și forma de inteligență (abstractă sau concretă, inventată sau analitică).

NONCONFORMISM. Ceea ce nu ține de conformism. Conformism este denumirea dată conduitelor, atitudinilor și formelor de comportare și interrelaționare, adaptate la toate caracteristicile și solicitările latente ale grupurilor de apartenență. Aceste forme de adaptare sînt de acceptanță și au ca obiectiv confortul psihic și forme discrete de dependență ce asigură securitatea. Se produc prin imitație, contagiune și impregnare a persoanei cu deprinderi și obișnuințe tradiționale și acceptate (U. Șchiopu). Considerat de unii ca o modalitate de influență socială, conformismul desemnează acceptarea de către individ a punctului de vedere al majorității, acceptare care poate fi publică sau privată (P. P. Neveanu).

OM INTELIGENT. Omul care obține prin gîndirea sa maximum de rezultate eficiente.

ORGANIZAȚIE. Colecție structurală de resurse (umane, materiale, financiare, informaționale și de timp), dirijate spre atingerea unor finalități prestabilite (L. Măgureanu).

ORGOLIU. Atitudine dictată de o conștiință acută a propriei valori și a propriilor merite, cu tendință de supraestimare. Se manifestă la persoane voluntare autoritare

și intolerante ce afișează cu grandoare capacitățile lor, ceea ce le face adesea intante. Spre deosebire de vanitate, în care meritele asumate sînt iluzorii, în cazul **O** acestea sînt reale. Vanitosul minte, fabulează, exagerează pentru a se pune în valoare. **O** stimulează aspirațiile, determinînd o adevărată hipertrofie a eului, fapt ce împiedică o adaptare socială armonioasă; izolată de grup, persoana poate constitui nucleul unor tulburări psihice (delir de persecuție). În **O** este dilatată imaginea de sine. Adeseori **O** creează contaminări. Se manifestă prin crize de prestigiu (U. Șchiopu).

ORIGINALITATE. Aptitudinea de a produce un număr mare de idei cu frecvența 1 într-un grup (**O** a fost definită din perspectiva criteriilor de apreciere a răspunsurilor la testele de creativitate).

PERFEȚIONARE PROFESIONALĂ. Activitate cu caracter informativ, de extindere și de actualizare a cunoștințelor, de dezvoltare a aptitudinilor și de modelare a atitudinilor personalului.

PERFORMANȚĂ. 1) Obiectiv de seamă al naturii umane, care tinde spre depășirea limitelor prezente și apropierea continuă de ideal, de absolut (V. Cireașă, 1992); 2) rezultat deosebit de bun obținut în sport, într-un domeniu de activitate practică etc. (V. Breban, *Dicționarul general al limbii române*, 1992).

PERFORMANȚĂ PROFESIONALĂ. Nivelul unui salariat prin raportare la standarde.

PERSEVERENȚĂ. Calitate a unei persoane care rămîne fermă și constantă într-o acțiune, în pofida obstacolelor întîlnite. La copii s-a putut demonstra experimental că eșecurile diminuează perseverența, pe cînd succesele și laudele o fac să crească în mod considerabil (Fajans, 1933). Noțiunea de **P** se atașează unei valori morale (absență din obstinație, din încăpăținare), dată fiind importanța raționamentului și a judecății care subtensionează această conduită (Sillamy Norbert, *Dicționar de psihologie*, București, 1996).

PERSPICACITATE. Trăsătură a inteligenței și creativității umane, care constă în capacitatea de orientare rapidă și profundă în lipsa unor informații complete, precum și sesizarea soluțiilor. Agerime, ascuțime de minte, istețime etc.

PERSUASIUNE. Arta, puterea de a convinge pe cineva să facă un anumit lucru prin argumente repetate logice sau afective. **P** creează prin insistență o aducere a problemei în cauză spre centrul conștiinței și îi creează o anumită pondere și încărcătură. Dacă **P** este folosită excesiv, creează intoxicație și valențe negative. Se bazează pe funcția de convingere a limbajului.

POZIȚIE. Concept similar cu cel de „statut”. Exprimă locul pe care o persoană sau un grup îl ocupă într-o structură socială a unei colectivități, categorii sau clase sociale. Este determinată de totalitatea normelor și criteriilor formale și informale, pe care colectivitatea, categoria sau clasa socială respectivă le acceptă în mod real. Reflectă drepturile și îndatoririle asociate ei, precum și comportamentele pe care trebuie să le declanșeze cei ce intră în relație, contact cu o **P** determinată (U. Șchiopu).

PRAXIOLOGIE. Ramură a psihologiei care studiază structura generală a acțiunilor umane și a condițiilor eficacității acestora. Referiri la **P** există în filozofia greacă, la Platon și Aristotel. Filozofia clasică germană (Kant și îndeosebi Hegel) a contribuit, prin cercetarea în perspectivă epistemologică și filozofică a acțiunii și reactivității umane, la teoria acțiunilor eficiente. În filozofia contemporană, conceptul de **P** apare cu un rol important în multe curente filozofice: pragmatism, instrumentalism, operaționalism, sociologie (E. Durkheim, V. Pareto, M. Weber).

PREGĂTIRE MANAGERIALĂ COMUNĂ. Volum de cunoștințe teoretice și abilități practice, fără de care managerii nu-și pot îndeplini în mod corespunzător rolul de lider, neputând exercita funcțiile manageriale generale de diagnoză, prognoză, planificare, îndrumare, corectare, evaluare etc. (L. Stog, M. Caluschi).

PRESIUNE SOCIALĂ. Termenul se referă la forme de influență insistente, foarte active ale unui grup social asupra altuia sau altora, sau al unei persoane ce reprezintă aspirațiile unui grup sau are putere de decizie privind un grup, în numele căruia exercită **P S**. În genere **P S** poate fi a unui grup mic asupra unui alt grup mic sau asupra unui grup mare, mai puțin coeziv, sau a unui grup mai mare, care dorește să anuleze grupuri mai mici. Este asociată în genere de promisiuni, dar și de aroganță, de șantaj, amenințări și durități pentru cazul în care **P S** sînt însoțite de gratificări ilegale a celor ce au început să cedeze, fapt ce are conotație de corupere. Totodată, pot să formuleze amenințări personalizate brutale directe față de persoanele rezistente la **P S** exercitată. Intimidarea, amenințarea, răpirea de membri ai familiei celui rezistent la **P S** se practică mai ales în țările cu regimuri dictatoriale. Referindu-se la această problemă, M. Zlate a semnalat faptul că **P S** este justificată doar atunci cînd grupurile primare, asupra cărora se exercită aceasta, au norme învechite de gândire și activitate, nivel scăzut de acceptanță și cultură și **P S** are în acest caz obiective ce privesc îmbunătățirea și impulsivitatea situației (U. Șchiopu).

PRESTIGIU. Fenomen psihologic legat de statut, de rol și de succes. **P** poate fi atașat unei persoane (șef, savant), unei grupări (clasă socială), unei profesii, unui loc, unei epoci. Atribuit de către cineva, în interiorul unui grup sociocultural definit, **P** se impune opiniei, suscită diferență și admirație și ca urmare a puterii sale de influențare constituie o valoare socială apreciată. Căutarea **P** traduce trebuințele afirmării de sine și devalorizare personală a indivizilor, care sînt în general încurajați de mediu. În majoritatea grupurilor există un veritabil antrenament cultural, de competiție și ascensiune socială. Intervin în dorința de afirmare și factori personali. La baza **P** stă cantitatea, calitatea și aportul social al muncii. **P** este legat tot mai mult de muncă și profesie (**P** ocupațional). Persoanele de mare **P** sînt adeseori imitate, constituie modele și iradiază influențe complexe asupra celorlalți, precum și o atracție cu totul deosebită (P. Mureșan).

PRICEPERE. Metodă însușită de subiect pentru îndeplinirea acțiunilor, asigurată de totalitatea cunoștințelor și deprinderilor dobîndite.

PROBLEMĂ. Obiectivul care este cerut în anumite condiții.

PROFESIOGRAMĂ. În vederea creșterii productivității muncii, se alcătuiesc profile profesionale-tip. Acestea servesc drept referințe pentru profilele profesionale particulare, care se alcătuiesc prin testări ale personalului ce se angajează. Cerințele unei profesii pot fi de natură biologică (înălțime, forță musculară, rezistență, capacitate vitală etc.), fiziologică (tensiune arterială, capacitate pulmonară etc.), psihofiziologică (timp de reacție, viteză de percepție), psihologică (capacități, cunoștințe, aptitudini), psihosocială (atitudini, convingeri, motivații), socială etc. Înscrierea valorilor permanente în funcție de caracteristicile profesiei respective la un moment dat din evoluția sa face posibilă compararea de profiluri individuale raportate la **P**. **P** are o valoare operațională în orientarea și selecția profesională, iar în practică permite evaluarea însușirilor cerute de profesie ca foarte necesară și de dorit. Există **P** efectuate prin inventare de personalitate (ca *MMPI* sau *16 PF*), profiluri stelare (profiluri de inteligență *Meilli*), profiluri longitudinale etc. (P. Pufan).

PROFESIOLOGIE. Ocupație cu caracter permanent, exercitată pe baza unei pregătiri sau calificări profesionale, în vederea procurării de mijloace de existență. Complex de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, care definesc pregătirea diferitor lucrători. Față de trecut, când numărul **P** era destul de mic și uneltele rudimentare, în zilele noastre evantaiul **P** este extrem de bogat. Acest fenomen se datorează dezvoltării forțelor de producție și progresului tehnic, care au determinat și determină schimbări mai mult sau mai puțin profunde în conținutul **P**, precum și apariția unor profesii noi, multe coexistând cu cele vechi. Modernizarea producției pe baza progresului tehnic determină intelectualizarea **P** în sensul că acestea reclamă tot mai mulți lucrători cu temeinică pregătire profesională, capabili să dirijeze mijloacele moderne de producție. Studiul științific al meseriilor și **P** în vederea orientării selecției profesionale constituie domeniul **profesiologiei**. Esența **P** ocupă cea mai mare parte a vieții omului. În universul **P** se exprimă patru fenomene mai semnificative: 1) crește intelectualizarea lor (nivelul de pregătire intelectuală necesară în exercitarea **P**); 2) are loc o mare mobilitate și transformare a **P** datorită RST (un om schimbă **P** în cursul vieții cel puțin o dată, dacă nu de mai multe ori); 3) capătă pondere profesiile de economiști, profesori, legate de domeniul financiar, cele legate de organizarea socială a vieții (politice); 4) are loc trecerea spre societatea informatizată (J.S. Schreber). **P** rămâne pe primul plan al dezvoltării vieții social-economice (U. Șchiopu, P. Pufan).

PROGNOZĂ. Este analiza continuă, care tinde să stabilească perspectiva – tendințele de dezvoltare, împrejurările, condițiile, influențele viitoare, rezultatul lor probabil, ținând seama de orientările și sarcinile ce reies din legi, hotărâri etc.

PROPRIETATE INTELECTUALĂ. Bunurile spirituale, rezultate ale activităților creatoare intelectuale, care aparțin creatorilor și, ca atare, constituie ceea ce juridic poartă numele de *proprietate intelectuală*, noțiune consacrată de Convenția din 1967 pentru Instituirea Organizației Mondiale pentru Proprietatea Intelectuală (OMPI). Prin **PI** se înțeleg drepturile referitoare la: a) opere literare, artistice și științifice; b) interpretările artiștilor, fonograme, videocasete și emisiuni de radio; c) invențiile;

d) descoperirile științifice, desenele și modelele industriale; mărcile de fabrică, de comerț și de serviciu (B. Belous, 1992).

PSIHOGRAMA MANAGERULUI. Abilități profesionale sub aspect psihologic: motivația, empatia, reflecția, intenția, creativitatea, comunicarea, asertivitatea. Competențe generale: inteligență, comunicare, creativitate.

PSIHOLOGIA CONDUCERII. Ramură aplicativă a psihologiei, care studiază totalitatea stărilor psihice, mentalităților, atitudinilor implicate în exercitarea funcțiilor de conducere (L. Stog, M. Caluschi).

PSIHOLOGIA SOCIALĂ. Domeniu ce se referă la influențele pe care le are societatea și grupurile sociale asupra structurilor psihice și dezvoltării lor la om. Se referă la vehicularea valorilor sociale, morale, culturale, de mentalitate și de receptivitate a programului și civilizației.

PUBLIC. Masă de persoane, grupe informale reunite ca spectatori. (Participarea lor la diverse întruniri publice: culturale, sportive, ale televiziunii, ale radioului, ale expozițiilor.)

PUTERE. Termenul se referă, pe de o parte, la forța fizică deosebită, iar pe de altă parte la forța socială de a lua decizii și de a gestiona bunuri financiare și prin acestea de a crea dependențe ale altora de această forță. În același context **P** se referă și la forța creată de dominația politică, menită să aducă la stăpânirea destinului altora. **P** are în societatea democratică o conotație mai încărcată de responsabilități. **P** se exercită întotdeauna asupra cuiva J. French și B. Raven au efectuat o tipologie a formelor de **P**. Noi ne referim la **P** de competență, care are la bază recunoașterea valorii și competenței altei persoane, care a reușit să se realizeze în profesie, în viață, pe plan social și conferă un fel de aură, de prestigiu celor ce se află în jurul ei. În societatea modernă, în care există o extincție foarte largă a profesionalizării, **P** se exercită și în domeniile profesionale prin ierarhiile acestora (E. Verza).

PUTERE DE VOINȚĂ. Nivelul necesar al efortului volitiv pentru atingerea unui scop.

RANDAMENT. În sens general, **R** se referă la capacitatea de muncă, de producție a unei persoane, a unei mașini, a unui utilaj într-o unitate de timp dată. **R** este raportul dintre eforturile depuse într-o activitate, acțiune și efectul obținut. Se vorbește astfel despre **R** școlar, de muncă etc., în funcție de domeniul la care se face raportarea. În psihologie se studiază îndeosebi factorii care influențează obținerea unui randament crescut, precum și corelația dintre randament, motivație și satisfacția muncii (P. Pufan).

REGLARE. Acțiunea reciprocă de influență dintre conduite, concepția despre lume și viață. Presupune inserția inteligenței și a conștiinței (morale) și potența motivațiilor în conduite.

RESPONSABILITATE. Situație a celui care poate fi chemat să răspundă pentru o faptă. Angajare personală, tacită sau explicată, de a da socoteală față de cineva

(S. Norbert, *Dicționar de psihologie*, București, 1996). Capacitate de a impulsiona o acțiune și a o termina. Există **R** temporară și de diferite durate, dar și **R** implicate în întreaga viață ca acelea de a avea grijă de părinți, de copii, de frați etc. De lungă durată sînt **R** culturale, civice și profesionale. Cea mai importantă **R** este față de propria persoană, față de necesitatea de a nu irosi disponibilitățile, aptitudinile și competențele, de a nu trece prin viață fără un aport la progresul societății. Această **R** devine de prim ordin, fiindcă ea este suportul și instrumentul disponibil, prin care se realizează toate **R** legate de viață (U. Șchiopu).

REUȘITĂ. Trăirea subiectivă a unei realizări. **R**, ca și eșecul, sînt noțiuni subiective, care nu depind de nivelul absolut de realizare a unui act, ci de raportare la anumite norme și mai ales la scop și la nivelul de aspirație al fiecărui individ. De aceea, pot exista realizări ce nu se resimt ca **R** și invers. **R** este resimțită din momentul realizării scopului sau depășirii lui. Sentimentul satisfacției resimțite de o persoană este criteriul de evaluare ce caracterizează **R** sa. Termenul are tendința de a se intersecta cu cel de realizare (U. Șchiopu).

REZISTENȚĂ (la schimbare). Tendință de conservare a unui sistem de valori, norme, comportamente; imobilism, opoziție la nou, închistare, strangulare. **R** își are sursa în trăsăturile de personalitate ale individului, în contextul psihosocial, în structura organizațională. Implicăm uzura psihică și morală, orientarea spre context în locul orientării spre sarcină. G. Watson (1967) a descris opt forțe de rezistență la schimbare: homeostazia, obișnuința, prioritatea, percepția și retenția selectivă, dependența, lipsa încrederii în sine, nesiguranța și reînțorcerea la trecut. Guskin (1971) identifică următoarele variabile individuale ce determină respingerea inovațiilor: simțul competenței și al vanității, corelat cu teama de eșec, autoritarismul și dogmatismul, senzația de amenințare și teamă.

REZISTENȚĂ DE ÎNCHIDERE. Trăsătură de caracter proprie persoanelor creative / inventive, ce constă în însușirea de a nu considera problema rezolvată, odată ce au fost găsite primele soluții și în preocuparea de a îmbunătăți, optimiza soluțiile alese pentru o problemă (L. Stog, M. Caluschi).

REZOLVAREA CREATOARE A PROBLEMELOR. În rezolvarea creatoare a problemelor se pot distinge șase stadii principale: 1. descoperirea dificultății, paradoxului, lipsurilor (o problemă care cere atenția noastră); 2. căutarea (cunoașterea) datelor referitoare la dificultățile, paradoxurile, lipsurile descoperite anterior (informații, impresii, observații, simțuri, întrebări); 3. formularea problemei (structurarea problemei); 4. aflarea ideilor (găsirea a cît mai multor soluții pentru rezolvarea problemelor prin cît mai multe metode); 5. descoperirea soluției – evaluarea soluțiilor; 6. acceptarea soluției (verificarea și implementarea) (L. Stog, M. Caluschi).

RISC. Fenomen și situație psihologică ce implică forțarea deciziei sau a acțiunii cu probabilitatea incertă a succesului, dar cu conștientizarea necesității de a depăși situația. Este prezent în deciziile economice, politice, sociale, personale etc. În risc

există o asumare de răspundere importantă și o dublă conștientizare: pe de o parte – a propriilor forțe, pe de altă parte – a situațiilor ca dificile și critice. Situațiile de risc sînt întotdeauna și stresante, ele însă exprimă latura îndrăzneță a personalității, depășirea nehotărîrilor, a stărilor critice (U. Șchiopu).

ROL. Termen ce se referă la modul general de a structura conduitele de statut. Termenii de rol și de statut sînt foarte legați între ei și constituie concepte foarte încărcate de conotații sociologice, psihologice, antropologice și psihopatologice (psihiatrice), legate de conduitele umane. Statutul se referă la poziția socială a unei persoane într-un sistem social, iar **R** reprezintă modul în care are loc adaptarea la conduitele prescrise de statutul social. Ca atare, **R** poate fi considerat aspectul dinamic al statutului. **R** poate fi definit ca model de conduite organizate (într-un grup) al unei persoane față de / și în contextul unui statut. Conduitele sînt în consens cu așteptările și regulile legate de statut, dar reprezintă modul în care le realizează o anumită persoană, care are totdeauna caracteristici proprii și o anumită identitate ca sex, vîrstă, cetățenie, familie, profesie etc. (U. Șchiopu).

SENSIBILITATE LA PROBLEME. Calitate a gîndirii creative care constă în a sesiza deficiențele, paradoxurile, problemele ce există sau apar în mediul de interes al persoanei și necesită rezolvare creatoare (L. Stog).

SOCIOGRAMĂ. Reprezentare grafică (sau imagistică) a relațiilor interpersonale într-un grup. Se obține pe seama aplicării de teste sociometrice, se pun întrebări ce implică alegeri de persoane din grup ca fiind mai reprezentative pentru implicarea lor solicită în problemele date. Ca atare, chestionarele sociometrice solicită răspunsuri selective privind diferite forme și grade de sociabilitate sau de stabilire de interrelații pe baza unor atitudini sau aspirații, sensibilități și forme de afectivitate comune (U. Șchiopu).

SOCIOMETRIE. Domeniul tehnicilor de măsurare și analiză (diagnostică) a grupurilor mici, a interrelațiilor, percepției și evaluărilor sociale pe care le exprimă tehnicile sociometrice; are o mare importanță pentru măsurarea caracteristicilor mici și a tensiunilor ce le caracterizează. **S** se consideră o ramură a sociologiei și psihologiei în același timp. Are marele avantaj că surprinde relațiile spontane, impresivitatea lor. J. L. Moreno (1889-1974) a conturat metoda sociometrică. El a văzut în **S** un domeniu aparte care, folosind testele sociometrice, psiho- și sociograma, contribuie la tensionări din grupuri și la efectele de reflux ale acestora pe planurile multiple ale dezvoltării sociabilității persoanelor din grupuri (U. Șchiopu).

SPRIJIN. Competență socială care în situațiile sociale constă în: 1) susținerea celorlalți într-o situație sau relație; 2) mărirea atracției celui alt pentru ego; 3) creșterea cît mai mare a influenței, atunci cînd sprijinul este în acord cu comportamentul dorit. **S** poate lua diferite forme: *verbală*, care include elogiul, aprobarea, acceptarea, consimțămîntul, încurajarea, simpatia; *nonverbală*, care include surîsul, înclinarea capului, ajutorul, cadoul, invitația la masă, sfatul, informația etc.

STANDARD DE PERFORMANȚĂ. Nivel dorit al performanțelor. Ca elemente de referință în aprecierea rezultatelor, standardele permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile. Prin **S P** se stabilește ce trebuie să facă o persoană și cât de bine.

STATUT SOCIAL. Poziția acordată (în mod ierarhic, formal sau informal) unei persoane în grupul său de apartenență. Statutul este în general legat de funcții, dar poate fi independent de un rol efectiv. El guvernează comportamentele interpersonale dintre deținătorul de statut și ceilalți membri ai grupului (respect, considerație sau, dimpotrivă, indiferență, desconsiderare etc.). **S S** se referă la poziția unei persoane într-un grup social sau într-un palier al ierarhiei sociale. Ralph Linton (1966) a fost primul care a subliniat **S S** ca poziție în succesiunile ierarhice social-profesionale. În mod natural, **S S** este legat de vîrstă, rasă, sex, cultură, profesie, religie, morală, poziție economică etc. El determină o importantă latură a identității. Fiecare om dispune de mai multe **S S**; *înnăscute*, ca cele de sex și de rasă; *trecătoare*, ca cele de vîrstă, cultură și profesie; *mai stabile*, ca cele religioase și morale, și *de poziție economică* (ce poate fi datorat părinților) ca bună, dar și ca mizeră. Cel mai activ ca dezvoltare este statutul de vîrstă, dar și cele cultural și profesional. Statutele profesionale devin de centralitate îndată după maturizarea și dobîndirea unei profesii, dar, ca și statutul cultural, statutul profesional are o latură care se consumă și o latură prospectivă ce constituie latura aspirativă. În genere, statutul cultural și cel profesional alimentează statutul social, paralel cu statutul economic (U. Șchiopu).

STRUCTURA PROCESULUI DECIZIONAL. Potrivit abordării normative de fundamentare și elaborare a deciziilor strategice și tactice, procesul decizional cuprinde următoarele etape:

- identificarea și definirea problemei;
- stabilirea variantelor posibile;
- stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale;
- alegerea variantei optime;
- aplicarea variantei alese;
- evaluarea rezultatelor.

După identificarea problemei decizionale, decidentul va prezenta într-un scurt timp principalele ei caracteristici. Această definire a problemei decizionale se impune mai mult în cazul deciziilor de grup, întrucît o justă stabilire a situației permite o mai bună comunicare a ideilor între membrii grupului decident. Necunoașterea perfectă a problemei decizionale poate genera efecte negative (L. Stog).

TALENT. Aptitudine naturală într-un anumit domeniu; capacitate deosebită într-o anumită ramură de activitate.

TEST DE PERFORMANȚĂ. Probă neverbală destinată aprecierii funcțiilor intelectuale.

TOLERANȚĂ LA AMBIGUITATE. Însoțire prezentă în conduita persoanei inventive, care constă în posibilitatea de a recepționa, a prelucra și a utiliza informații și concepte incomplet definite (L. Stog, M. Caluschi).

VOCATIE MANAGERIALĂ. Înclinație pentru activitatea de conducere; potențial personal evident, conștientizat și valorificat în momente cu miză mare de reușită, ca rezultat al unor eforturi, însumând intuiție, calcule, logică, perspicacitate, imaginație, previziune, realism etc. Vocația se manifestă prin reușită profesională, câștigarea adeziunii altora la acțiunile inițiale, chiar dobândirea autorității (L. Stog).

VOINȚĂ. Activitate reglatoare, proces psihic volitiv care cuprinde o mare complexitate de procese psihice, o antrenare intelectuală și acționează în jurul unui scop bine determinat. Se realizează prin mijloace verbale și constă în acțiuni de mobilizare și concentrare a energiei psihonervoase, în vederea depășirii obstacolelor și atingerii scopurilor conștient stabilite. **V** este considerată ca fiind „reglarea reglajelor”, ca cel mai complex fenomen psihic de reglare superioară.

Notă: Prezentul dicționar cuprinde definirea și explicarea celor mai importanți termeni psihomanageriali, de care au nevoie specialiștii din management, psihologie și psihosociologie. La elaborarea lui au contribuit prof. C. Ețco, Iu. Fornea, care au consultat enciclopedii și dicționare, lucrări de management și psihologie managerială apărute în Republica Moldova și în alte țări.

Abrevieri

- AC** – aparat de conducere
ALM – automatizarea locului de muncă
AMP – asistența medicală primară
ANN – *Artificial Neural Network* (sistem de inteligență artificială)
CDV – centrul determinării valorii
CEC – centrul de evaluare a costurilor
CF – cost fix
CIA – centru informațional-analitic
CRN – Rețeaua Internațională pentru Rezolvarea Conflictelor
CT – cost total
CV – cost variabil
D – personalitate directă
DSS – *Decision Support System* (sistem de suport al activității de elaborare a deciziilor)
E – personalitate expresivă
EIS – *Executiv Information Systems* (sistem informațional executiv)
ES – *Expert System* (sistem de expert)
GSS – *Group Support System* (sistem de suport al grupului)
ISS – *Intelligent Support System* (sistem de susținere a inteligenței)
IAB – îngrijire de ambulator
IPN – îngrijire perinatală
LMA – loc de muncă automatizat
LMAC – loc de muncă automatizat compatibil
MIS – *Management Information System* (sistem informațional al managementului)
MRU – managementul resurselor umane
OAS – *Office Automation System* (sistem de automatizare a oficiului)
OC – obiectul conducerii
OD – obiectul dirijării
OD – ofertă de deschidere
PBS – pachetul de bază al serviciilor
PF – planificarea familiei
PR – punct de rezervă
RLG – rata lichidității generale
RLI – rata lichidității imediate
S – personalitatea simpatică
SAIA – serviciul de asigurare informațional-analitică
SAS – scala de adaptare socială
SD – subiectul dirijării
SID – sistem informațional de dirijare
SIRU – sistem de informare privind resursele umane
SN – spațiu de negociere
SOM – secțiile organizatorico-metodice
SPAP – sistem de planificare și analiză a performanței
STP – metoda *Situation-Target-Proposal*
T – personalitatea tehnică
TPS – *Transaction Processing System* (sistem de procesare a afacerilor)
ZAP – zonă de acord potențial

Bibliografie selectivă

1. Androniceanu A., *Managementul schimbărilor*, București, Editura ALL, 1998.
2. Androniceanu A., *Noutăți în managementul public*, București, Editura ASE, 2003.
3. Apelevianu B., *Edison*, București, Editura Ion Creangă, 1972.
4. Beliş V., *Mecanisme ale inteligenței*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.
5. Belous V., *Inventica*, Iași, Editura Gh. Asachi, 1992.
6. Beveridge W.I., *Arta cercetării științifice*, București, Editura Științifică, 1968.
7. Biberi I., *Principii de psihologie antropologică*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1971.
8. Bîrlița C., *Informație și competență*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.
9. Bulgaru O., *Managementul sistemelor informaționale*, Chișinău, 1999.
10. Burlacu N., Cojocaru V., *Management*, Chișinău, 2000.
11. Burduș E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999.
12. Clegg B., Birch P., *Arta de a-i conduce pe ceilalți*, Iași Editura Polirom, 2003.
13. Darwin Ch., *Amintiri despre dezvoltarea gândirii și caracterului meu. Autobiografie (1809-1882)*, București, Editura Academiei, 1962.
14. Drucker F. P., *A New Discipline, în Success!*, January-February, 1987.
15. Dumitrescu M., *Organizarea structurală a întreprinderilor. Elemente de organizare și conducere*, București, Editura Științifică, 1969.
16. Ețco C., Goma L., Reabov E. ș. a., *Economia ocrotirii sănătății*, Chișinău, Editura Epigraf, 2000.
17. Fayol H., *Central and Industrial Management*, Londra, Editura Pitman, 1949.
18. Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Editura Dunod, 1923.
19. Firoiu V., *Convorbiri cu... H. Coandă*, București, Editura Albatros, 1971.
20. Golu M., *Principii de psihologie cibernetică*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1975.
21. Gray R., *Management Accounting*, 1988.
22. Guțu S., *Sisteme informatice în administrație*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1984.
23. Herseni Tr., *Stilul de conducere în psihologia organizării întreprinderilor industriale*, București, Editura Academiei, 1969.
24. Ionescu Gh., Toma A., *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economică, 2001.

25. Keenan K., *Cum să fii un manager*, București, Editura Rentrop & Straton, 1998.
26. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, ediția a 4-a, București, Editura Economică, 2003.
27. Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Editura Macmillan, 1933.
28. *Metodologia de realizare a sistemelor informaționale ICCE*, București, 1986.
29. Mihuleac E., *Bazele managementului*, București, 1993.
30. Miller D., *Toward a new Contingency Approach: the search for organizational Gestalts*, în *Journal of Management Studies*, 1981, nr. 1.
31. Mocler R. J., *Situational Theory of Management*, în *Harvard Business Review*, 1971, cap. 3.
32. Moraru I., *Introducere în psihologia managerială*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995.
33. Năstase M., *Cultura organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2004.
34. Nicolaescu O., *Management comparat*, București, Editura Economică, 1997.
35. Nicolaescu O., Verboncu I., *Management*, București, Editura Economică, 1999.
36. Petrescu I., *Profesiunea de manager*, Brașov, Editura Lux Libris, 1997.
37. Popescu-Neveanu P., *Dicționar de psihologie*, București, Editura Albatros, 1978.
38. Radu I., *Informatica managerială*, București, Editura Economică, 1996.
39. Raduți C., *Management industrial*, București, Universitatea Politehnică, 1994.
40. Stog L., Caluschi M ș. a., *Psihologia managerială*, Chișinău, Editura Cartier, 2002.
41. Tabachiu A., *Tratat de psihologie managerială*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1997.
42. Tintiuc D., Ețco C., Grossu Iu. ș. a., *Sănătate publică și management*, Chișinău, 2002.
43. Tulchinschy T., Varavicova S., *Noua sănătate publică*, Chișinău, 2003.
44. Țurcanu T., *Psihologia managerială*, Chișinău, Editura Epigraf, 2004.
45. Vlădescu C., *Managementul serviciilor de sănătate*, București, Editura Expert, 2000.
46. Vlăsceanu M., *Psihologia organizațiilor și a conducerii*, București, 1993.
47. Абчук В.А., Бункин В.А., *Интенсификация принятия решений*, Ленинград, 1978.
48. Акофф Р., *Искусство решения проблем*, Москва, Издательство Мир, 1982.
49. Атаев А. А., *Управленческая деятельность: практика и резервы организации*, Москва, Издательство Экономика, 1988.
50. Венедиктов Д. Д., *О роли системного подхода и системного анализа в управлении здравоохранением*, în *Управление системами здравоохранения*, Москва, ВНИИМИ, 1982.

51. Дейнеко О. А., *Рационализация труда руководителя*, Москва, Издательство Знание, 1983.
52. Евланов Л. Е., *Основы теории принятия решений*, Москва, АНХ СССР, 1981.
53. Екатеринославский Ю. Ю., *Управленческие ситуации: анализ и решения*, Москва, Издательство Экономика, 1988.
54. Журавель В. И., *Основы менеджмента в системе здравоохранения*, Кишинэу, 1994.
55. Кабагенко Т., *Психология управления*, Москва, 2001.
56. Кант В. И., *Методология системного подхода и ее применение в практике здравоохранения*, Москва, Издательство Медицина, 1978.
57. Карпов А.В., *Психология менеджмента*, Москва, Издательство Тардартки, 1999.
58. Лега В. В., *Элементы анализа управления*, Харьков, Издательство Основа, 1990.
59. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф., *Основы менеджмента*, Москва, Издательство Дело, 1992.
60. Нижник Н. Р., *Нормы этики в управлении*, в Материалы украинско-американского симпозиума, Киев, 1994.
61. Попов Г. Х., *Эффективное управление*, Москва, Издательство Экономика, 1980.
62. Поспелов Д. А., *Ситуационное управление: теория и практика*, Москва, Издательство Наука, 1986.
63. *Практический интеллект*, Серия Мастера психологии, под ред. Роберта Стернберга, Санкт Петербург, Издательство Питер, 2002.
64. Рапопорт В. С., Дулькин М. З., *Организация системы управления. Учебное пособие*, Москва, ЦОЛИУВ, 1988.
65. Розанова А. В., *Психология управления*, Москва, 2002.
66. Слепенков И. Г., Аверин Ю. П., *Основы теории социального управления*, Москва, Издательство Высшая школа, 1990.
67. *Словарь-справочник менеджера*. Под ред. М. Г. Лапусты, Москва, Издательство Инфра-М, 1996.
68. Тейлор Ф.У., *Принципы научного менеджмента*, Москва, Издательство Контролинг, 1991.
69. Уткин Э., *Профессия – менеджер*, Москва, Издательство Экономика, 1992.
70. *Философский словарь*, Москва, 1972.
71. Цичечко В. Н., *Руководство о принятии решений*, Москва, Издательство Инфра-М., 1996.

Continuum managerial

(după C. S. George)

<i>Anii</i>	<i>Individul sau grupul etnic</i>	<i>Contribuția fundamentală în dezvoltarea managementului</i>
4000 î.e.n.	Egiptenii	Recunoașterea necesității de planificare, organizare și control
3000	Șumerienii	Scrierea, înregistrarea faptelor
2600	Egiptenii	Descentralizarea și organizarea conducerii
1800	Hammurapi	Folosirea martorilor și documentelor scrise pentru control, stabilirea salariului minim
1600	Egiptenii	Centralizarea conducerii
1491	Evreii	Conceptul de organizație, principiul ierarhizării, principiul excluderii
1100	Chinezii	Recunoașterea necesității organizării, planificării, conducerii și controlului
500	Mențius	Recunoașterea necesității utilizării sistemelor și standardelor
500	Chinezii	Recunoașterea principiului specializării
400	Xenofon	Recunoașterea managementului ca o formă deosebită a artei
350	Platon	Formularea principiului specializării
325	Alexandru cel Mare	Crearea <i>Statului Major</i>
30 e.n.	Iisus Hristos	Conducere unică (unitatea în conducere). <i>Regula de aur</i> . Relații umane
284	Dioclețian	Delegarea împuternicirilor
900	Ali-Farabi	Cerințe față de conducător
1436	Venețienii	Calcularea costurilor de producție; cecuri și bilanțuri pentru control; numărul de inventar; metoda conveierului; managementul personalului; standardizarea și substituirea detaliilor; controlul stocurilor de mărfuri; controlul sine-costurilor
1500	Thomas More	Intensificarea specializării; analiza neajunsurilor conducerii nereușite

1525	Niccolo Machiavelli	Conștientizarea principiului acordului public; recunoașterea necesității orientării spre un anumit scop în organizație; determinarea calităților manageriale
1776	John Stewart	Originea teoriei puterii
1776	Adam Smith	Utilizarea principiului specializării în industrie; concepția controlului; calcularea remunerației muncii
1799	E. Witney	Metode științifice; utilizarea metodelor de calculare a sinecostului; controlul calității; conceptul substituirii părților
1800	James Whatt, Matteus Bulton, Soho	Operații standardizate; specificații, planificare; stimularea materială; timpul-standard; sărbători de Crăciun pentru angajați; premii de Crăciun; societate de asigurare pentru angajați
1810	Robert Owen	Responsabilitatea pentru pregătirea cadrelor; construcția caselor cu dependențe pentru muncitori
1820	James Mill	Analiza motivației umane
1855	Henri Poor	Principiile organizării; comunicația în cadrul căilor ferate
1856	Daniel K. McCollum	Utilizarea schemelor organizaționale pentru demonstrarea structurii managementului
1886	Henri K. Metcalf	Arta managementului; știința conducerii
1900	Frederick Taylor	Managementul științific; abordarea sistemică; managementul personalului; necesitatea cooperării dintre muncă și management; salarii mari; egalitatea dintre muncă și management; organizarea funcțională; sistemul de apreciere a sinecostului; cercetarea timpului de muncă; se pune accentul pe munca managerului, pe studii, investigații, standarde, planificare, control și cooperare
1900	Franc B. Ghilbreth	Știința cercetărilor motivaționale
1901	Henry L. Hunt	Însărcinarea și sistemul stimulator; umanizarea muncii; schemele Hunt; responsabilitatea managerilor pentru pregătirea muncitorilor
1910	Yugo Munsterberg	Utilizarea psihologiei în management și în muncă
1911	John K. Duncan	Primul manual de management pentru colegii
1916	Henri Fayol	Prima teorie completă a managementului; predarea managementului în instituțiile de învățământ
1916	Alexandr G. Church	Conceptul funcțional al managementului; primul american care a cercetat întregul complex de concepții în management și le-a unit într-un întreg

1921	Walter D. Scott	A introdus cunoștințele psihologice în activitatea de reclamă și lucrul cu cadrele
1927	Elton Mayo	Concepția sociologică a aspirațiilor de grup
1928	T. K. Fray	Teoria deservirii. Fundamente statistice
1930	Mary P. Follet	Filosofia managementului, bazată pe motivația individuală. Managementul în grup
1938	Chester Barnard	Teoria organizației; aspectele sociologice ale managementului; comunicare
1938	P. M. S. Blackett	Cercetări operaționale în management
1943	Lyndall Urwik	Corelația principiilor în management
1947	Max Weber Rensys Lychert Cris Argiris	Se pune accentul pe psihologie și cercetarea relațiilor umane în teoria organizației
1949	Norbert Viner Cloud Schennon	Analiza sistemică și teoria informației în management
1951	Franc Abrams, Selecman	Au introdus arta conducerii în gândirea managerilor
1955	Herbert Saymon, Levitt	Au atribuit o importanță deosebită a comportamentului persoanei în adoptarea deciziilor, examinată de ei ca proces observabil și măsurabil
1960	Duglas McGregor	A demonstrat că atitudinea managerilor față de subalterni influențează considerabil comportamentul acestora și climatul de muncă în organizație. În <i>Teoria X</i> – afirmarea priorității managerului controlor, în <i>Teoria Y</i> – principiul repartizării responsabilității
1965	Igor Ansoff	A supus criticii metodele existente de planificare de lungă durată și a propus modelul planificării strategice
1975	William Ouchi	Dezvoltarea teoriei firmei. Imperfecțiunea pieței – cauza existenței firmelor. <i>Teoria Z</i>
1975	Gerald Salanchick	Teoria structurilor de putere în organizație și între organizații
1976	Rosmary Stewart	Alternativele și limitele acțiunilor managerului în diverse situații și deosebirile dintre tipurile de sarcini în conducere
1980	L. Porter	A înaintat idei noi privind strategia de concurență, aptitudinile de concurență, calitățile de consumator al producției și resurselor, exprimate prin sinecost
1982	John Kotter	Cercetarea activității conducătorilor superiori (de vîrf)

1982	Terens Deal, Alan Kennedey	Au creat concepția de cultură corporativă ca un factor deosebit de important, care influențează asupra comportamentului organizațional și dezvoltării corporative
1982	Graham Allison	Managementul public și privat; funcțiile managementului public: strategie, mediu organizațional intern și mediu extern
1985	Tom Piters	Atitudinea față de consumatori ca față de oameni, iar față de personalul organizației ca față de o resursă importantă de dezvoltare a businessului

Anexa 2

Axiomele comunicării

Grupul de cercetători care constituie școala de la Palo-Alto (Paul Watzlawick, Don Jackson, Helmik Beavin) **pun semnul egalității între comunicare, mesaj și comportament.**

Într-o asemenea viziune, orice act comportamental capătă în procesul interacțiunii valoare de mesaj. Această viziune se explică prin axiomele lui P. Watzlawick, care se referă la manageri. Dacă ar ține cont de aceste axiome, ei ar beneficia de un comportament managerial performant.

Axioma 1: „Comunicarea este inevitabilă” sau „Noncomunicarea este imposibilă”. Conform acestui principiu, orice comportament are valoare comunicativă, indiferent dacă există sau nu indici, semne și semnale. Totul în om comunică ceva.

Axioma 2: „Comunicarea se dezvoltă pe două planuri: planul conținutului și planul relației. Primul oferă informații, iar al doilea oferă informații despre informații”.

Axioma 3: „Comunicarea este un proces continuu ce nu poate fi abordat în funcție de cauză–efect sau stimul–reacție”. Acest lucru înseamnă că este inutil să căutăm o cauză unică pentru un act de comunicare „punctual”, pentru că omul comunică în fiecare moment cu întreg trecutul său și cu toate experiențele acumulate.

Axioma 4: „Comunicarea se bazează atât pe informația în formă digitală (procesată de sistemul nervos central), cât și pe informația analoagă (procesată de sistemul neurovegetativ)”.

Axioma 5: „Comunicarea este ireversibilă”, adică un act de comunicare, odată produs, declanșează transformări și mecanisme ce nu pot fi date înapoi ca acele unui ceasornic. Bun sau rău, odată emis și recepționat, mesajul nu mai poate fi retras.

Axioma 6: „Comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar tranzacțiile care au avut loc între ei pot fi simetrice sau complementare”. Tranzacțiile simetrice sînt relații în care partenerii își reflectă reciproc comportamentele de pe poziții de egalitate. Tranzacțiile complementare sînt relații în care partenerii adoptă comportamente compatibile sau joacă roluri distincte, au putere diferită, statut social sau ierarhic diferit.

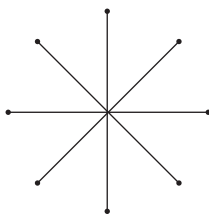
Axioma 7: „Comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor”. Axioma pleacă de la premisa că oamenii sînt în mod inevitabil diferiți, percep diferit realitatea, au interese și obiective diferite (Ștefan Pruteanu, 2000).

Anexa 3

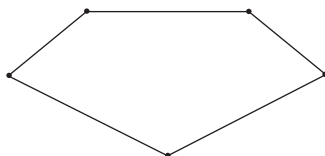
Patternurile comunicării manageriale

Managerul eficient, în activitatea sa managerială ține cont de cel puțin trei patternuri posibile de comunicare, instituite în abordarea oricărei probleme de rezolvat (Chirică S., 1999).

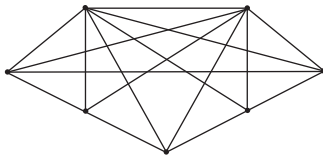
Comunicarea în formă de **rotație** permite managerului să ajungă cel mai repede la o soluție sau o concluzie.



Comunicarea în **cerc** încetinește cel mai mult acest proces.



Atunci cînd subalternii nu acceptă autoritatea managerului, comunicarea ia forma de **rețea** (plasă).



Anexa 4

Sugestii privind comunicarea eficientă a managerilor

Comunicarea eficientă presupune un proces de transmitere a unui mesaj astfel încît sensul mesajului recepționat să fie cît mai apropiat posibil de sensul mesajului emis. În continuare prezentăm cîteva norme pentru o comunicare eficientă a managerilor:

- Stabiliți un climat confortabil.
- Folosiți corespunzător contactul vizual.
- Parafrazați mesajul recepționat.
- Puneți întrebări de clarificare.
- Oferiți reflecții ale sentimentelor de bază.
- Ascultați activ. Susțineți și încurajați nonverbal (prin postură, privire, mimică, mișcări ale capului, sunete aprobative) ceea ce spune interlocutorul.
- Ascultați atent. Concentrați-vă asupra spuselor interlocutorului și reformulați, folosind propriile cuvinte, pentru a vedea dacă ați interpretat corect mesajul. Verificați dacă ați înțeles, înainte de a face presupuneri sau a lua decizii.
- Acționați cu responsabilitate. Decideți dacă trebuie să acționați (sau să reacționați) și selectați cu grijă cel mai corect mod de a o face.
- Reduceți viteza vorbirii. Cînd vorbiți cu oameni care au probleme de auz, de articulație, de învățare ori cu acei a căror limbă maternă nu este româna, încetiniți ritmul vorbirii. Acest lucru le va da posibilitatea să vă înțeleagă cu mai multă ușurință.
- Vorbiți clar și suficient de tare, ca să vă faceți auziți, dar nu vorbiți „de sus”. Comunicarea cu persoanele care nu vă înțeleg poate fi îmbunătățită, dacă pronunțați cuvintele clar. Nu țipați și nici nu exagerați pronunțarea cuvintelor. Dacă persoana nu este hipoacuzică, s-ar putea să se simtă jignită.

- Priviți interlocutorul în față. Când comunicați, uitați-vă la cel cu care vorbiți astfel încât acesta să vă poată „citi” cuvintele și să vadă expresia feței.
- Fiți concis. Eliminați cuvintele și expresiile ce nu sînt absolut necesare. Puneți întrebări simple, deschise.
- Aveți răbdare. Rezervați-vă tot timpul necesar cînd comunicați. Nu îl grăbiți pe interlocutor, nu îl întrerupeți și nu terminați Dvs. cuvintele sau frazele în locul lui. Încurajați-l să continue sau să elaboreze pe baza celor discutate anterior.
- Repetați și parafrazați. Dacă este necesar, repetați mesajul, asigurîndu-vă că ați vorbit clar și rar. Dacă vedeți că nu ați fost înțeleș, folosiți alte cuvinte. Este util să dați exemple, să ilustrați sau chiar să faceți o mică demonstrare.
- Urmăriți reacțiile nonverbale. Urmăriți expresia feței și limbajul corpului, pentru a vedea reacțiile celeilalte persoane. Încercați să decodificați aceste mesaje, dar nu faceți presupuneri ce nu au legătură cu realitatea.
- Nu vă acoperiți fața cu mîinile sau cu alte obiecte. Faptul că cel cu care vorbiți nu vă poate vedea fața poate transmite tot felul de mesaje, cum ar fi că vă este jenă de ceva, că nu sînteți sigur de ceea ce spuneți sau pur și simplu că sînteți prost crescut.
- Folosiți un limbaj-standard. Evitați să folosiți abrevieri, termeni tehnici, argou etc., care pe mulți îi pot enerva sau confuziona, deoarece nu le înțeleg. De multe ori, de frică să nu fie considerați proști sau incompetenți, oamenii nu cer explicații asupra unor cuvinte pe care nu le înțeleg. Puteți fi siguri că de acum încolo comunicarea dumneavoastră va fi compromisă, pentru că cel ce vă ascultă nu are nici cea mai mică idee la ce vă referiți.
- Folosiți pauzele. Dați posibilitate interlocutorului să decodifice ceea ce a auzit și să își pregătească răspunsul/ reacția. Dați-i posibilitatea să vă pună întrebări.
- Utilizați un limbaj adresat tuturor. Asigurați-vă că limbajul pe care îl folosiți include toate categoriile de persoane cărora vă adresați.
- Nu folosiți limbajul peiorativ. Evitați să utilizați cuvinte cu conotație negativă atunci cînd vă referiți la persoane sau la grupuri.
- Comunicați și în scris. Pe lîngă mesajele verbale, puneți la dispoziție și copii scrise. Acest lucru îi ajută pe cei ce au dificultăți în a interpreta mesajele verbale și le oferă un punct de referință pentru viitor și pentru a percepe mai clar ce s-a discutat.

(După CENTRAS)

Anexa 5

100 de recomandări pentru un conducător privind stimularea inițiativei subalternilor

1. Fiți responsabil pentru crearea unui climat în organizație care ar stimula inovațiile. Oricît de mult v-ar susține subalternii, activismul lor se manifestă doar atunci cînd sînteți sigur și cointeresat de stimularea inițiativei.
2. Fiți creativ. Căutați în permanență forme noi de organizare a muncii, maximizînd conlucrarea creativă dintre colaboratori.
3. Concentrați-vă atenția asupra tuturor aspectelor culturii organizaționale, adică asupra procedurilor și normelor tradiționale, care stimulează sau limitează inițiativa.
4. Rețineți că atmosfera creativă nu apare de la sine. Trebuie pregătit un teren propice.
5. Creați o atmosferă deschisă de comunicare, în așa fel ca subalternii dvs. să dorească să-și împărtășească ideile, informația. Accentuînd distanța dintre conducere și subalterni, veți rămîne izolat.
6. Eliberați-vă de trecut, de stilul depășit de dirijare. Nu tutelați exagerat subalternii.
7. Fiți gata să vă confrunțați cu situația în care puteți fi întîmpinat cu suspiciune sau vă veți pomeni în fața opoziției. Acestea pot fi depășite treptat prin convingerea că inițiativa creativă este necesară.
8. Formulați clar și precis sarcinile noi. Controlați permanent realizarea lor.
9. Evidențiați sarcinile care necesită abordare creativă.
10. Eliberați-vă fără frică de acele produse, servicii și activități învechite care duc doar la cheltuirea resurselor, timpului și eforturilor, dar nu contribuie la dezvoltarea afacerii.
11. Repartizați resursele și timpul adecvat cerințelor de implementare a inovațiilor.
12. Orientați-i sau învățați-i pe subalterni să fie mai receptivi față de ideile și experiențele noi.
13. Studiați și țineți cont de particularitățile individuale ale colaboratorilor. Prețuiți și valorificați capacitățile fiecăruia.
14. Formulați scopurile și sarcinile în așa fel încît acestea să corespundă cît mai mult intereselor personale ale angajaților care trebuie să le realizeze.
15. Evidențiați și folosiți stimulentele care ar conduce, cu mai mare probabilitate, la ridicarea respectului de sine și a dorinței de a atinge scopul propus.

16. Faceți totul pentru manifestarea individualității și competenței angajaților. Cu cât competența este mai înaltă, cu atât mai mult cresc motivația în muncă, gradul de independență, flexibilitatea, sfera specializării.
17. Acordați subalternilor șansa de a îndeplini asemenea sarcini care ar duce la satisfacție personală și profesională. Fără aceasta ei nu vor fi cu adevărat satisfăcuți de muncă.
18. Acordați prioritate proiectelor care nu depășesc interesele profesionale ale angajaților.
19. Provocați subalternii să depășească de fiecare dată nivelul de profesionalism demonstrat anterior.
20. Garantați angajaților cu inițiativă că vor fi recompensați nu mai rău decât data trecută.
21. Ajutați subalternii să perceapă fiecare sarcină nouă ca pe o provocare a calităților lor profesionale.
22. Convingeți colaboratorii că o carieră strălucită le este asigurată doar celor care manifestă activism creativ.
23. Stimulați pluralismul de idei, opinii. Stilul de lucru ales de dvs. nu este în mod obligatoriu cel mai bun.
24. Rețineți că nu există un stil universal de conducere, acceptabil pentru diferite persoane. Un conducător bun este un bun psiholog, care în orice moment alege fie stilul participativ, fie cel democratic, fie cel autoritar. Prioritate, însă, i se acordă stilului participativ.
25. Utilizați întreaga gamă de procedee de folosire a resurselor de muncă și materiale pentru rezolvarea creativă a problemelor.
26. Focalizați eforturile mai mult asupra scopului final decât asupra importanței implicării fiecăruia în realizarea lui.
27. Formulați sarcinile împreună cu alți colaboratori. Aceasta vă va ajuta să elaborați programul optim de realizare a lor.
28. Stimulați abordarea continuă a aceleași probleme, pînă cînd veți găsi modalitatea originală de soluționare a ei.
29. Stabiliți standarde înalte, dar raționale. Rețineți, însă, că nici cele mai nobile scopuri nu trebuie să depășească posibilitățile tehnice și financiare ale organizației.
30. Formați angajaților o atitudine conform căreia cerințele față de calitate să se refere la toate etapele de lucru.
31. Fără controlul disciplinei de muncă este practic imposibilă orice activitate, însă acesta trebuie să coreleze cu sentimentul responsabilității personale și cu autodisciplina.
32. Analizați cum își apreciază fiecare subaltern creativitatea și în ce mod dorește să o realizeze. În orice organizație există persoane inventive și cu inițiativă. Formați din ele „echipe de contaminare”, care ar contribui la generarea deciziilor originale.

33. Căutați atent, susțineți și stimulați personalitățile creative.
34. Formulați precis sarcina și „vizualizați” cu aproximație rezultatul scontat. Determinați orientările preliminare în lucru. Atrageți autorii ideilor în realizarea lor. Implicați și alți specialiști care, prin prisma experienței lor, pot genera idei sau pot prezenta în mod original anumite probleme.
35. Realizați o conducere prin convingere și stimulare indirectă, dar nu prin impunere și comandă. Stabiliți limitele stricte ale sarcinii, lăsând spațiu pentru găsirea variantelor alternative de realizare.
36. De la bun început formulați problema în ansamblu, pentru a oferi posibilitatea implicării maxime a fanteziei. Susțineți chiar și abordările mai generale sau mai puțin structurate.
37. Oferiți suficient timp pentru generarea ideilor.
38. Acordați angajaților mai multă independență în muncă. În cel mai rău caz, delimitați-le sfera de specializare, care poate fi extinsă la momentul oportun.
39. Străduiți-vă să nu solicitați excesiv angajații cu întrebări urgente, care inevitabil ar duce la răspunsuri premature.
40. Încercați să lucrați astfel încât persoanele creative să nu primească noi însărcinări prea frecvent. Ele au nevoie de timp pentru gândire, dar totuși nu le permiteți să se rețină mult asupra unei probleme.
41. Creați condiții favorabile pentru angajații creativi și evidențiați-i permanent ca pe o categorie specifică, ce realizează o muncă de importanță primordială.
42. Aveți grijă ca subalternii să aibă acces la resursele necesare, informație, opinia experților de care au nevoie în soluționarea problemelor.
43. Favorizați jocurile de rol, trecerea de la o atmosferă închisă, izolată la alta ce permite libertate, schimbări relaționale între angajați – de la supunere la colaborare.
44. Învățați-vă și învățați-i pe ceilalți să nu excludeți din start ideea, ci mai întâi să căutați în ea esența rațională. De regulă, la prima vedere observăm doar 10%, în același timp excluzând 90% din avantajele ideii.
45. Dirijați în așa fel situația, încât în colectiv să domine o atmosferă de respect reciproc și să apară cât mai rar neîncrederea, rivalitatea și suspiciunea.
46. Acordați un spațiu special, unde angajații s-ar putea izola pentru generarea ideilor.
47. Stimulați riscul rezonabil, deoarece fără acesta procesul de creație și implementare a inovațiilor este imposibil.
48. Fiți mai tolerant față de greșelile sau gafele celorlalți.
49. Nu pedepsiți prea aspru. Deseori duritatea pedepsei depășește mărimea recompensei. Uneori, în mod paradoxal, pedeapsa pentru o eroare este

- mai mare decît pedeapsa pentru inactivism. În același timp, greșind o dată, persoana își poate pierde încrederea în forțele proprii. Deci stimulați succesele și ignorați, pe cît este posibil, erorile.
50. Reduceți la maximum teama de a fi pedepsit în cazul în care o idee nouă și originală va eșua.
 51. Întotdeauna dați de înțeles că, dacă ideea n-a fost acceptată sau studiată, aceasta nu înseamnă că ea a fost pierdută definitiv. Nu este nimic mai rău pentru o personalitate creatoare decît să conștientizeze faptul că eforturile sale au fost pierdute în zadar.
 52. Conducătorii ale căror eforturi sînt îndreptate spre evitarea greșelilor, deseori „împreună cu apa aruncă și copilul”. Apreciați originalitatea ideii. La început atitudinea trebuie să fie pozitivă. De aceea, la studierea ideii noi, trebuie mai întîi să cercetați minuțios toate aspectele pozitive și avantajele ei, doar apoi să chibzuiți cum poate fi realizată și ce dificultăți pot apărea în cazul acesta.
 53. Din cînd în cînd, permiteți subalternilor să realizeze ideile lor „delirante” și nu-i criticați. Ar fi bine să stabiliți limite raționale în privința adoptării deciziilor greșite.
 54. Țineți minte: „*Din greșeli se învață*”. Din toate lecțiile rețineți-le pe cele de folos.
 55. Utilizați critica, chiar dacă este constructivă, atent și în limite raționale. Vorbiți liniștit și binevoitor.
 56. Prin acțiunile și prin atitudinea dvs. demonstrați că sînteți de partea subalternilor, nu împotriva lor. Mulți manageri sînt atît de constrînși de instrucțiuni, limite și cerințe „de sus”, încît orice idee sau propunere nouă o acceptă cu suspiciune.
 57. Străduiți-vă să fiți sincer și binevoitor. Interesați-vă ce părere au despre dvs. subalternii și cum poate fi ea îmbunătățită.
 58. Ajutați subalternii să lucreze de sine stătător, învingînd temerile și neîncrederea.
 59. Intensificați puterea pe calea diversificării și delegării ei. Inventati metode și procedee de realizare a conducerii colective.
 60. Meritați reputația unui om inteligent și creativ, dar nu a unui „bos”.
 61. Fiți loiali cu subalternii și găsiți mijloace de menținere a loialității lor față de dvs. Loialitatea nu poate fi atinsă cu ajutorul unor „servicii neînsemnate” sau al constrîngerii. Aceasta este rezultatul respectului reciproc, care se cîștigă doar pe parcursul activității zilnice.
 62. Fiți simpatic, plăcut în comunicare și exigent față de sine, serios, sincer și perspicace în funcție de situație. Ascultați atent subalternii și zîmbiți sincer împreună cu ei.

63. Încercați să diferențiați insistența de agresivitate și comportați-vă corespunzător.
64. Străduiți-vă să fiți un „amortizor” între subalterni și cerințele sau problemele venite din exterior.
65. Conduceți în conformitate cu situația reală, dar nu conservativ, țineți cont de toate nivelurile. Oferiți subalternilor posibilitatea de a lua decizii de sine stătător.
66. Antrenați colaboratorii activi în procedura de elaborare a deciziilor și planurilor de lungă durată.
67. Lărgiți schimbul de informație în organizație.
68. Stimulați, susțineți și dezvoltați inițiativa.
69. Străduiți-vă ca subalternii să înțeleagă întotdeauna scopurile și sarcinile curente ale organizației, precum și semnificația aportului personal la realizarea lor.
70. Perfecționați și înnoiți metodele de susținere materială și morală a colaboratorilor pentru aportul creativ și inițiativă. Fuga după putere, posturi, salarii uneori duce la lipsă de sinceritate, intrigi, conformism și servilism.
71. Perfecționați ordinea avansării în posturi astfel încât colaboratorii de toate rangurile să fie promovați în funcție exclusiv pentru meritele lor în activitate.
72. Oferiți criteriului „activism creativ” un loc fundamental în sistemul de stimulare a lucrătorilor.
73. Pentru merite deosebite / excepționale în creativitate, oferiți colaboratorilor în calitate de recompensă timp adăugător pentru odihnă.
74. Mulțumiți pentru munca realizată cu succes. În cazul acesta, remarcăți aportul personal al lucrătorului, și nu al întregului grup sau departament.
75. Demonstrați în mod public și ilustrativ succesele obținute, de exemplu, sub formă de afișe, diagrame etc.
76. Elaborati diplome de onoare sau alte forme de mulțumiri pentru merite deosebite în activitate din partea conducerii superioare a organizației.
77. Străduiți-vă ca lucrătorii care s-au manifestat activ să ajungă pe paginile ziarului organizației sau ale periodicelor locale.
78. Dezvoltați sistemul de comunicație în interiorul organizației. Acesta va fi canalul de răspândire a informației despre planurile de perspectivă, care stimulează inițiativa.
79. Creați condiții pentru comunicarea oamenilor care gîndesc creativ, mai ales în privința problemelor interdisciplinare. Organizați întâlniri comune și cursuri de specializare a colaboratorilor cu opinii diferite asupra problemelor.

80. Organizați ședințe comune ale aparatului administrativ cu angajații, la care ei ar putea să discute deschis problemele comune.
81. Dacă în activitate sînt constatate greșeli, notați-le și pregătiți ceva de genul unui seminar instructiv cu privire la metodele de evitare sau de depășire a lor.
82. Organizați cursuri de perfecționare și calificare a colaboratorilor, schimbul de experiență între generațiile de lucrători.
83. Contribuiți la maximizarea libertății comunicării și implicării în acest proces a unui număr cît mai mare de oameni prin dispute.
84. Organizați întâlniri și convorbiri privind posibilitățile care merită să fie realizate în primul rînd, cu orientarea obligatorie a discuției spre ideea concretă nou-introdusă.
85. Barierele dintre subdiviziuni trebuie să fie mobile și ușor traversabile. Aceasta va duce la abordarea interdisciplinară a problemelor. Nu permiteți concurența nesănătoasă între subdiviziuni.
86. Chiar dacă creativitatea colectivă este mai productivă, nu împiedicați munca persoanelor care exprimă idei ce vin în contradicție cu cele ale majorității.
87. Oferiți recompensă pentru aportul în rezolvarea problemelor.
88. Salutați și susțineți pluralismul de idei și opinii, indiferent cine ar fi autorul lor.
89. Informați colaboratorii despre plîngerile și reproșurile la adresa lor, pentru ca împreună să găsiți un compromis.
90. Invitați din cînd în cînd specialiști-psihologi, sociologi, manageri care se ocupă de întrebările creării climatului pozitiv în colectiv și care vor organiza seminare speciale, precum și jocuri de afaceri cu angajații organizației.
91. Numiți în posturi de conducere oameni care pot să descopere și să susțină abilitățile creative și inițiativa altora.
92. Perfecționați aptitudinile creative ale angajaților prin cursuri didactice, literatură specială, jocuri de afaceri etc.
93. Stimulați tendințele lucrătorilor de a-și exprima ideile privind nu numai obligațiile lor directe, ci și un cerc mult mai larg de întrebări.
94. Creați condiții pentru transformarea inițiativei în idei concrete.
95. Creați un mecanism organizațional de elaborare și implementare a noilor idei.
96. Susțineți subalternii prin recomandări conducerii de vîrf. Asigurați legătura inversă dintre nivelurile organizației.

97. Susțineți în orice mod și contribuiți la stabilirea relațiilor neformale dintre conducerea organizației și autorii ideilor originale.
98. Interesați-vă de starea de spirit a lucrătorilor nou-veniți în organizație, precum și de veteranii ei.
99. Gândiți-vă cum puteți stimula interesul față de serviciu al colaboratorilor care simt că deja s-au epuizat.
100. Nu examinați stimularea activității creative ca pe o acțiune suplimentară, ci transformați-o într-o componentă a politicii manageriale generale.

Anexa 6

Corelația stil de conducere – stil de comunicare

<i>Stiluri de conducere (R. Likert)</i>	<i>Stiluri de comunicare (L. Stog)</i>	<i>Mod de conducere</i>
Stil participativ	Stil de parteneriat	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitare pe relații suportive. • Manifestarea interesului și respectului față de subalterni. • Receptivitate față de ideile și sugestiile subalternilor. • Stabilirea, căutarea continuă a soluțiilor. • Adoptarea de către manager a unei poziții de egalitate. • Semnarea acordului în comun. Acceptarea opiniilor, sugestiilor subalternilor.
Stil consultativ	Stil îndatoritor	<ul style="list-style-type: none"> • Implicarea atitudinii mai atente față de opiniile și ideile subalternilor în rezolvarea sarcinilor de muncă. • Conlucrarea se bazează pe încredere și respect. • Manifestarea unei sociabilități înalte. • Manifestarea unei dominante slabe. • Ascultarea atentă și înțelegătoare. • Manifestarea răbdării, sensibilității. • Deciziile se exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală. • Evită să-și folosească puterea, manifestă afectivitate în vorbire și în scris. • Se bazează pe forța de convingere a prieteniei.

Stil autoritar binevoitor	Stil nonviolent	<ul style="list-style-type: none"> • Comunică fără violență, fără constrângere. • Exprimă deschis, clar ceea ce observă, sentimentele, necesitățile. • Recepționează cu empatie mesajul partenerului. • Evită critica. • Partenerii se înțeleg și se influențează reciproc prin dăruire reciprocă. • Creează mai multe oportunități pentru conștientizarea părerilor subalternilor. • Unele decizii le ia la nivelurile inferioare.
Stil autoritar exploatare	Stil violent	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament de impunere, de constrângere. • Lipsă de empatie. • Concentrarea puterii de control și decizie la vârful ierarhiei instituționale. • Sistemul de comunicare este foarte slab structurat.

Anexa 7

Planul profesiogramei

I. Date generale despre profesie

1. *Denumirea și destinația profesiei*

- 1.1. Scopul muncii.
- 1.2. Ce specialități include profesia.
- 3.3. Scurt istoric al apariției și dezvoltării.
- 1.4. Corelația cu alte profesii. Există oare analogii?
- 1.5. Perspective de dezvoltare.

2. *Caracteristica locului, mijloacelor și uneltelor de muncă*

- 2.1. Denumirea, conținutul și funcțiile instrumentelor de bază ale muncii.
- 2.2. Organizarea locului de muncă. Aranjarea aparatajului și altor mijloace de muncă.

3. *Pregătirea generală și specială*

- 3.1. Din ce se compune specialitatea.
- 3.2. Unde se pregătesc specialiștii.
- 3.3. Disciplinele didactice de bază și termenele de instruire.
- 3.4. Organizarea perfecționării și calificării profesionale.

4. *Conținutul fundamental al obligațiunilor funcționale*

- 4.1. Cunoștințele profesionale.
- 4.2. Responsabilitățile specialistului.

II. Condițiile activității

1. Condițiile sanitaro-igienice la locul de muncă.
2. Organizarea și regimul muncii.

III. Factorii social-psihologici ai activității

1. Caracterul relațiilor interpersonale (pe verticală: conducător–subaltern).
2. Caracterul relațiilor interpersonale pe orizontală (cu colegii).
3. Aspecte motivaționale ale activității, atitudinea față de metasistemele activității, parte a căreia este munca dată; corelația acțiunilor secundare și scopurilor nemijlocite ale muncii concrete etc.
4. Particularitățile adaptării social-psihologice și profesionale; particularitățile instruirii profesionale, caracterul utilității profesionale, intensitatea și caracterul conflictelor interpersonale ș.a.

IV. Conținutul activității

1. Descrierea și analiza problemelor și operațiilor de bază. Lista problemelor fundamentale și algoritmul rezolvării lor cu dezvoltarea conținutului lor psihologic. Corespunderea operațiilor de bază cu timpul cheltuit.
2. Particularitățile obținerii informației (analiza psihologică a proceselor de depistare și decodare a informației primite).
3. Particularitățile prelucrării informației și adoptarea deciziilor (corespunderea componentelor informaționale și motivaționale: a concepției despre lume, a gândirii productive și reproductive).
4. Caracteristica acțiunilor de realizat.
5. Analiza greșelilor activității, frecvența și cauzele greșelilor în primirea informației, luarea deciziilor și realizarea acțiunilor.
6. Supraîncărcarea comparativă în mersul activității diverselor funcții psihice.

V. Dinamica stării psihice a lucrătorului în procesul activității

1. Caracterul și nivelul de schimbare a funcțiilor psihice și a capacității de muncă.

2. Particularitățile stărilor emoționale (frecvența și intensitatea stresurilor și reacția tipică la ele).
3. Mijloacele de bază ale înfruntării stărilor psihice nedorite.

VI. Psihograma

1. Particularitățile personalității lucrătorului (calitățile profesionale importante).
2. Calitățile senzoriale-perceptive.
3. Particularitățile gândirii și memoriei.
4. Calitățile psihomotoare.
5. Contraindicațiile în activitate.

Anexa 8

Activitate practică

Pentru a activa eficient, managerii trebuie să înțeleagă natura muncii pe care o îndeplinesc.

Încercați să răspundeți la întrebarea: cum poate fi influențată **eficacitatea** – capacitatea de a face ceea ce trebuie făcut – de către șef, de către colegi, de către subordonați sau de modul în care funcționează organizația etc.

Șeful meu _____

Colegii mei _____

Subordonații mei _____

Familia mea _____

Prietenii mei și obligațiunile sociale _____

Calitățile și înclinațiile mele _____

Stilul de lucru adoptat în organizație _____

Anexa 9

Caracteristicile stilurilor de conducere

(după I. Andreeva, 1980)

<i>Formă</i>	<i>Conținut</i>
<i>Stilul autoritar (directiv)</i>	
Indicații sumare și indicații confuze; interdicții; amenințări; ton aspru; laudă și observații subiective; emoțiile nu se iau în considerație; demonstrarea procedeeleor nu se practică; poziția conducătorului – în afara grupului.	Activitatea în grup se planifică în prealabil de către conducător; se determină doar scopul nemijlocit, scopurile de perspectivă rămânând necunoscute. Opinia conducătorului este hotărâtoare.

<i>Stilul democratic (colegial)</i>	
Indicațiile sînt prezentate sub formă de propuneri; ton colegial; lauda și observațiile conțin recomandări, sfaturi; indicațiile și respingerile sînt discutate în grup. Poziția conducătorului ține de cea a grupului.	Toate manifestările se organizează în grup; toți membrii grupului au responsabilități pentru realizarea obiectivelor. Toate tipurile de activitate se propun și se discută în colectiv.
<i>Stilul permisiv</i>	
Tonul este convențional; lipsesc lauda și reproșurile. Lipsește colaborarea. Poziția conducătorului diferă de cea a grupului.	Activitatea în grup este lăsată la voia întâmplării; conducătorul nu dă indicații. Domeniile de activitate sînt constituite din interese particulare, fiind propuse de liderii grupului.

Anexa 10

Ce se pretinde de la un conducător pentru aplicarea metodelor și tehnicilor de conducere

1. *Să posedे cunoștințe tehnico-economice și de cultură generală: filozofie, psihologie, sociologie:*

- să fie flexibil în gîndire;
- să țină cont de părerea și modul de gîndire al colaboratorilor săi;
- să asigure condiții de muncă corespunzătoare pentru personal;
- să sesizeze și să sprijine inițiativa creatoare, care aduce elemente de noutate;
- să aplice consecvent cointeresarea materială și stimularea morală;
- să manifeste o mare încredere în personalul condus;
- să-și exercite autoritatea în mod echilibrat;
- să respecte legislația în vigoare;
- să fie onest, creator, să manifeste inițiativă;
- să fie principial și să dea dovadă de angajare deplină;
- să dea dovadă de înțelegere, curaj;
- să manifeste atitudine critică și autocritică;
- să manifeste spirit de colaborare cu toate organele și sectoarele interne;

- să manifeste concordanța între vorbe și fapte;
- să-și îndeplinească toate sarcinile educative.

2. Să posede cunoștințe de specialitate:

- să respecte principiul complexității;
- să stabilească concret obiectivele, strategia și tactica, în funcție de resurse și cerințe;
- să stabilească și să mențină procedurile de lucru;
- să asigure realizarea prevederilor, organizarea, coordonarea și controlul;
- să respecte și să contribuie la dezvoltarea colectivului de lucru;
- să fie ferm și să manifeste stabilitate în decizii;
- să aibă capacitate de organizare a tuturor compartimentelor și sectoarelor conduse;
- să manifeste punctualitate și exigență față de colectivul condus;
- să poarte răspundere pentru ceea ce face el și colectivul condus.

3. Să posede cunoștințe juridice (de drept constituțional și economic):

- să acționeze rapid pentru elucidarea perturbațiilor pe linie economică;
- să supravegheze respectarea legislației în vigoare;
- să asigure disciplina de stat;
- să aibă un comportament deschis, sincer și corect;
- să manifeste dragoste de muncă și atașament personal, atitudine exemplară față de muncă.

4. Să posede aptitudini de conducător pentru a valorifica cunoștințele de teorie a conducerii și organizării:

- să se preocupe de perfecționarea sistemului informațional;
- să reglementeze competențele (sferele de atribuții) ale compartimentelor sau sectoarelor;
- să coordoneze îndeplinirea atribuțiilor de serviciu, disciplina, îndeplinirea deciziilor;
- să analizeze periodic activitatea depusă și rezultatele obținute de subordonați;
- să efectueze munca de îndrumare, organizare, conducere;
- să posede capacitatea de a vedea în ansamblu și a sistematiza problemele;
- să aibă curajul răspunderii, să posede spirit de inițiativă;
- să fie creativ, fantezist și să aibă spirit de previziune.

Anexa 11

Structura matricei cuantificate caracterial-stilistice a managerului

Nr. crt.	Structura caracterială	Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii caracteriale în stilul de conducere						
				Prevedere	Decizie	Organizare	Comandă	Coordonare	Control	
1	Orientat Bogat Stăpînit	+	6	+	+	+	+	+	+	+
		+		+	+	+	+	+	+	
		+		+	+	+	+	+	+	
2	Orientat Sărac Stăpînit	+	4	+	+	+	+	+	+	+
		-		-	-	-	-	-	-	
		+		+	+	+	+	+	+	
3	Lipsit de orientare Bogat Stăpînit	-	3	-	-	-	-	-	-	-
		+		+	+	+	+	+	+	
		+		+	+	+	+	+	+	
4	Lipsit de orientare Sărac Stăpînit	-	1	-	-	-	-	-	-	-
		-		-	-	-	-	-	-	
		+		+	+	+	+	+	+	
5	Orientat Bogat Lipsit de stăpînire	+	5	+	+	+	+	+	+	+
		+		+	+	+	+	+	+	
		-		-	-	-	-	-	-	
6	Orientat Sărac Lipsit de stăpînire	+	3	+	+	+	+	+	+	+
		-		-	-	-	-	-	-	
		-		-	-	-	-	-	-	
7	Lipsit de orientare Bogat Lipsit de stăpînire	-	2	-	-	-	-	-	-	-
		+		+	+	+	+	+	+	
		-		-	-	-	-	-	-	

8	Lipsit de orientare Sărac	-	0	-	-	-	-	-	-	-
	Lipsit de stăpânire	-		-	-	-	-	-	-	-

Valoarea orientării = 2; valoarea bogăției = 3; valoarea stăpânirii de sine = 1

Anexa 12

Nr. crt.	Structura caracterială	Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii caracteriale în stilul de conducere					
				Prevedere	Decizie	Organizare	Comandă	Coordonare	Control
1	Ferm Generos Puternic	+ + +	6	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +	+ + +
2	Ferm Lipsit de generozitate Puternic	+ - +	4	+ - +	+ - +	+ - +	+ - +	+ - +	+ - +
3	Lipsit de fermitate Generos Puternic	- + +	3	- + +	- + +	- + +	- + +	- + +	- + +
4	Lipsit de fermitate Lipsit de generozitate Puternic	- - +	1	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +
5	Ferm Generos Lipsit de putere	+ + -	5	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -

6	Ferm	+	3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Lipsit de generozitate	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lipsit de putere	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Lipsit de fermitate	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Generos	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Lipsit de putere	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Lipsit de fermitate	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lipsit de generozitate	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Lipsit de putere	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Valoarea fermității = 2; valoarea generozității = 3; valoarea puterii = 1

Anexa 13

Nr. crt.	Structura caracterială	Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii caracteriale în stilul de conducere									
				Prevedere	Decizie	Organizare	Comandă	Coordonare	Control				
1	Flexibil Disciplinat Optimist	+	6	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Flexibil Lipsit de disciplină Optimist	+	4	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Inflexibil Disciplinat Optimist	-	3	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+

4	Inflexibil Lipsit de disciplină Optimist	- - +	1	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +	- - +
5	Flexibil Disciplinat Lipsit de optimism	+ + -	5	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -	+ + -
6	Flexibil Lipsit de disciplină Lipsit de optimism	+ - -	3	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -	+ - -
7	Inflexibil Disciplinat Lipsit de optimism	- + -	2	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -
8	Inflexibil Lipsit de disciplină Lipsit de optimism	- - -	0	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -

Valoarea flexibilității = 2; valoarea disciplinei = 2; valoarea optimismului = 1

Anexa 14

Structura matricei cuantificate temperamental-stilistice a managerului

Nr. crt.	Structura tipologică temperamentală		Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii caracteriale în stilul de conducere								
	Tipul de activitate nervoasă superioară	Temperament			Prevedere	Decizie	Organizare	Comandă	Coordonare	Control			
1	Echilibrat	Sangvin	+	6	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Mobil		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Puternic		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Echilibrat	Flegmatic	+	4	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Inert		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Puternic		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Neechilibrat	Coleric	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mobil		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Puternic		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Neechilibrat	Coleric-flegmatic	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inert		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Puternic		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Echilibrat	Coleric-flegmatic	+	5	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Mobil		+		+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Slab		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Echilibrat	Flegmatic-melancolic	+	3	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Inert		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Slab		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-

7	Neechilibrat Mobil Slab	Coleric- melancolic	- + -	2	- + -	- + -	- + -	- + -	- + -
8	Neechilibrat Inert Slab	Defictar	- - -	0	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -

Valoarea echilibrului = 3; valoarea mobilității = 2; valoarea puterii = 1

Anexa 15

Matricea temperamental-stilistică a managerului

<i>Latura dinamică a persoanei</i>		<i>Funcțiile conducerii</i>							<i>Premise temperamentale pentru a fi:</i>
		<i>Temperament</i>	<i>Prevedere</i>	<i>Organizare</i>	<i>Comandă</i>	<i>Coordonare</i>	<i>Control</i>		
Puternic	Sangvin	Capacitate pro- pectivă mare, rapidă, realistă	Capacitate organizatori- că dinamică, analitică și sintetică	Comandă echilibrată, democratică, autoritară	Coordonare operativă ar- monioasă	Control activ, cu înclinație spre manieră cazonă	Un manager foarte bun		
Echilibrat									
Mobil									
Puternic	Coleric	Viziunea pros- pectologică mare, rapidă, mai puțin realistă	Spirit organi- zatoric dina- mic, prepon- derent sintetic	Înclinație spre manieră despo- tică în exercita- rea comenzii	Coordonare operativă ten- sionată	Control activ, cu înclinație spre manieră cazonă	Apt pentru activitatea managerială		
Neechili- brat									
Mobil									

Puternic	Flegmatic	Capacitate proiectivă mare, relativ lentă, realistă	Aptitudine organizatorică mai redusă	Comandă democratică, autoritară, echilibrată	Coordonare cvasiooperativă, armonioasă	Control eficient, ușor înclinat spre dădăceală	Un manager bun
Neechilibrat							
Inert							
Slab	Melancolic	Capacitate de prevedere relativ mică	Înșușiri organizatorice diminuate	Autoritate îndoielnică în comandă	Capacitate limitată de coordonare	Înclinație spre maniera permisivă	Situație incertă
-							
-							
-	Nematurizat	Aptitudine proiectivă redusă	Simț organizatoric slab	Lipsă de autoritate în comandă	Capacitate slabă de coordonare	Control ineficient	Lipsa capacităților de a practica activitate managerială
-							

Notă: Linile din unele rubrici ale matricei suplinesc lipsa unui răspuns cert cu privire la prezența sau absența unei anumite trăsături a proceselor nervoase fundamentale. Această matrice e complementară celei ulterioare, temperamental-decizionale.

Matricea temperamental-decisională a managerului

Tipul de activitate neuroasă superioară	Temperament	Verigile deciziei					Stabilirea mijloacelor de finalizare
		Recepționarea informației	Prelucrarea informației	Stabilirea alternativelor posibile	Prospectarea consecințelor	Alegerea alternativei optime	
Putemic	Sangvin	Recepționare rapidă	Prelucrare rapidă	Capacitate de depistare rapidă și complet alternativele posibile	Prospectare rapidă, capacitate de a lucra cu multe alternative	Alegere rapidă și înțepidă și înțepidă meiată	Apreciere realistă și rapidă a dificultăților; alegere rapidă a mijloacelor adecvate de finalizare
Echilibrat							
Mobil							
Putemic	Coleric	Recepționare rapidă	Prelucrare rapidă	Depistare rapidă, adesea eliptică	Prospectare rapidă, dar parțială, adesea în deficit informațional	Alegere rapidă, uneori categorică	Subestimarea dificultăților; supraestimarea capacităților; alegere rapidă, dar mai puțin adecvată
Neechilibrat							
Mobil							
Putemic	Flegmatic	Recepționare lentă	Prelucrare lentă	Depistare lentă, dar completă a alternativelor	Prospectare lentă, saturată informațional	Alegere lentă, întemeiată, în delung chibzuită	Apreciere realistă a dificultăților; alegere adecvată, dar mai puțin rapidă a mijloacelor
Neechilibrat							
Inert							
Slab	Melancolic	-	-	Capacitate limitată de depistare a alternativelor	Capacitate limitată de a prospecta multe alternative	Capacitate limitată de a alege din multe alternative	Eludarea mijloacelor dificile, supraestimarea dificultăților și subestimarea posibilităților
-							
-							
-	Nematurizat	-	-	Capacitate slabă de depistare completă	Capacitate slabă de prospectare	Alegere slab motivată	Capacitate limitată de finalizare
-							
-							

Notă: Liniile din unele rubrici suplinesc lipsa unui răspuns concludent.

Anexa 17

Structura matricei cuantificate aptitudinal-stilistice a managerului

Nr. crt.	Structura caracterială	Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii caracteriale în stilul de conducere		
				Prevedere	Organizare	Coordonare
1	Prevedere	+	6	+		
	Organizare	+				
	Coordonare	+				
2	Prevedere	+	4	+		+
	Organizare	-				
	Coordonare	+				
3	Prevedere	-	3	-		+
	Organizare	+				
	Coordonare	+				
4	Prevedere	-	1	-		+
	Organizare	-				
	Coordonare	+				
5	Prevedere	+	5	+		-
	Organizare	+				
	Coordonare	-				
6	Prevedere	+	3	+		-
	Organizare	-				
	Coordonare	-				

7	Prevedere Organizare Coordonare	- + -	2	-	+	-
8	Prevedere Organizare Coordonare	- - -	0	-	-	-

Valoarea prevederii = 3; valoarea organizării = 2; valoarea coordonării = 1

Anexa 18

Nr. crt.	Structura caracterială	Semnul	Valoarea operațională relativă a structurii	Expresia structurii caracteriale în stilul de conducere		
				Decizie	Comandă	Control
1	Decizie Control Comandă	+ + +	6	+	+	+
2	Decizie Control Comandă	+ - +	4	+	-	+
3	Decizie Control Comandă	- + +	3	-	+	+

4	Decizie Control Comandă	- - +	1	-	-	+
5	Decizie Control Comandă	+ + -	5	+	+	-
6	Decizie Control Comandă	+ - -	3	+	-	-
7	Decizie Control Comandă	- + -	2	-	+	-
8	Decizie Control Comandă	- - -	0	-	-	-

Valoarea deciziei = 3; valoarea controlului = 2; valoarea comenzii = 1

Anexa 19

Profilul abilităților psihosociale ale managerului creativ/inventiv

Cerințele referitoare la competențele profesionale și experiența managerului sînt obiectul unor lucrări din aria economiei, pregătirii cadrelor sau din domeniul managementului resurselor umane. Ne-am propus drept obiect de studiu competențele psihosociale ale top-managerului cu performanță ridicată în activitate.

Literatura de specialitate cuprinde la această categorie de cerințe, numite și calități psihosociale, următoarele competențe: *sociabilitate, comportament adecvat în relații, capacitate empatică și diplomație, spirit de echipă, spirit de colaborare.*

În ultimii ani, specialiștii în resurse umane (Ziglar Z., 1998; Bennis W. & Nanus B., 1999) au atenționat asupra competenței în comunicare, în relațiile publice și în rezolvarea conflictelor. Obiectivul urmărit de noi a fost să conturăm un repertoriu al competențelor psihosociale ale unui top-manager (manager cu performanțe superioare). S-a constatat de asemenea că în unele lucrări **creativitatea** este inclusă ca cerință psihologică după inteligență, lucrări apărută recent reliefind rolul major al creativității în comportamentul managerial (Feier V.V., 1992; Androniceanu A., 1998; Tabachiu A., Moraru I., 1997).

Lucrările și tratatele de psihologie managerială au delimitat un profil general al top-managerului, care deține calități cum ar fi: experiență, competențe profesionale, abilități psihosociale, nivel stabil al sănătății psihice și fizice, abilități de lucru în echipă și de colaborare etc.

Luînd în considerație rezultatele investigațiilor practice, corelate cu datele din literatura de specialitate, am cuprins în sfera repertoriului de competențe psihosociale ale **neomanagerului**, ce stă la baza profilului managerului creativ / inventiv, următoarele competențe:

- Competența în comunicare
- Sociabilitatea
- Competența în relaționare în general și în relațiile publice
- Capacitatea empatică
- Abilități și atitudini prosociale
- Asertivitate
- Abilități în abordarea, controlul și rezolvarea conflictelor
- Abilități în self-management în general și abilitatea în creșterea nivelului stimei de sine și utilizarea ei în comportamentul de autoprezentare, în relațiile cu alții

- Abilități creative (fluență, flexibilitate, originalitate, sensibilitate la probleme) în asumarea rolurilor, îndeplinirea funcțiilor manageriale și conducerea echipei.

În repertoriul de competențe psihosociale ale managerului inventiv apar competențe specifice managerilor în general, evidențiate de studiile teoretice și de cercetările practice, precum și competențe caracteristice inventatorului, menționate în lucrările renumitului om de știință Vitalie Belous (2002).

În programul de self-management este necesar ca managerul să-și antreneze în mod conștient, continuu și structurat o serie de abilități cum sînt: comunicativitate, sociabilitate, asertivitate, altruism, empatie, abilitate în rezolvarea conflictelor, creativitate, adaptarea la nou/ la schimbare, efort susținut, stimă de sine, recunoașterea greșelilor personale, umor / vitalitate, curaj / fermitate.

Pentru a evidenția rolul acestor abilități psihosociale în formarea/ dezvoltarea personalității managerului creativ / inventiv, sugerăm consultarea biografiilor unor manageri de succes, români și străini, oferite de publicația de marketing și promovare *Oameni și Companii* (Caluschi, *Marketing*, 2000, 2001).

Anexa 20

Memento pentru rezolvarea conflictelor

Exercițiu aplicativ

Alegeți o problemă și răspundeți la întrebările de mai jos.

1. Victorie – victorie

Care este nevoia mea reală aici? _____

Care este nevoia celuilalt? _____

Vreau într-adevăr să fie satisfăcute nevoile amîndurora? _____

2. Răspunsul creativ

Ce oportunități poate oferi această situație? _____

Pot găsi posibilități de rezolvare, acceptînd situația „ca atare”, în loc de a gîndi „cum ar trebui să fie”? _____

3. Empatia

Cum m-aș simți în pielea lui / ei? _____

Ce încearcă el / ea să-mi spună? _____

Oare i-am ascultat păsurile? _____

El / ea știe că îl / o înțeleg? _____

4. Asertivitatea adecvată

Vreau într-adevăr să schimb ceva? _____

Cum să-i spun asta fără să-l învinuiesc sau să-l atac? _____

Fraza pe care o pregătesc arată ceea ce simt sau indică ce este corect sau greșit? _____

(Fiți tolerant cu oamenii, însă dur cu problema.)

5. Puterea cooperantă

Folosesc eu oare puterea în mod adecvat? _____

Dar el? _____

În loc de a obține reciproc, n-am putea colabora? _____

6. Controlul emoțiilor

Ce simt? _____

Îl învinuiesc pe altul pentru sentimentele mele? _____

Ce vreau să schimb? _____

Am eliminat din răspunsul meu dorința de a pedepsi? _____

Ce pot face ca să-mi stăpînesc sentimentele negative? _____

7. Voința de a rezolva

Vreau cu adevărat să rezolv conflictul? _____

Este vorba de un resentiment provocat de:

- Ceva din trecutul meu, care mă afectează încă? _____
- Ceva ce nu accept că îmi trebuie? _____
- Ceva ce nu îmi place la altul, pentru că nu mi-ar plăcea nici la mine? _____

8. Întocmirea hărții conflictului

Care este esența subiectului, problemei sau conflictului? _____

Care sînt părțile cele mai importante implicate în conflict? _____

Scrieți pe hîrtie nevoile fiecărei persoane. (Ce interese stau la baza problemei?) _____

Scrieți pe hîrtie temerile fiecărei persoane. (Ce spaime, anxietăți, griji îi influențează comportamentul?) _____

Această hartă indică elementele pe care le avem în comun? _____

De ce aspect trebuie să ne mai ocupăm? _____

9. Proiectarea opțiunilor

Care sînt toate posibilitățile de care dispunem? Nu vă grăbiți să le evaluați. Ceea ce la început pare imposibil, ar putea duce la idei bune. _____

Care din opțiuni ne oferă cel mai mult din ceea ce dorim? _____

Fiți creativi, faceți combinații și potriviți _____

10. Negocierea

Ce vreau să fac? Fiți foarte explicit în privința rezultatului final, deși ați putea să vă schimbați „ruta” spre această destinație _____

Cum am putea întreprinde ceva în care ambii să câștigăm? _____

Ce îmi poate da celălalt? _____

Ce îi pot oferi eu? _____

Oare țin seama de obiecții? Pot să le includ? _____

Ce puncte aș vrea să fie incluse într-un acord? _____

Ar trebui inclus ceva ce l-ar ajuta să salveze aparențele? _____

Salvarea aparențelor este importantă pentru mine? Am nevoie de ceva în mod deosebit? _____

11. Medierea

A. Putem rezolva singuri această problemă sau avem nevoie de ajutor din partea unei terțe persoane? _____

Cine și-ar asuma acest rol? _____

B. Corespund pentru rolul de mediator în cazul concret?

Cum îmi voi exercita rolul și-l voi explica celor două părți implicate? _____

Pot crea climatul cel mai adecvat pentru ca oamenii să devină deschiși, să se înțeleagă unul pe altul și să-și dezvolte propriile soluții? _____

Ce ar putea veni în sprijinul acestor obiective? _____

12. Lărgirea perspectivelor

Văd oare întreaga perspectivă sau numai punctul meu de vedere? _____

Ce efecte mai largi va avea această problemă? _____

Ce consecințe îndepărtate ar putea avea problema dată? _____

În loc de încheiere

Țineți în mână o carte care este rodul muncii mele din ultimii ani, deși ideea elaborării unei asemenea lucrări a apărut încă prin 1994, când am avut ocazia să studiez mai profund managementul și să înțeleg importanța lui pentru conducătorii instituțiilor medicale și pentru cei implicați în dirijarea sistemului de sănătate.

În anul 1992, în SUA a fost creată Alianța Internațională Americană pentru Sănătate (AIHA), care are drept scop suportul financiar și organizatoric al reformării sistemelor de sănătate și ridicarea nivelului calității serviciilor medicale din țările post-sovietice. Astfel, în toate fostele republici unionale au fost aprobate peste 20 de proiecte de parteneriat, consacrate unor probleme de sănătate actuale.

În 1993 a fost elaborat un nou proiect, care a avut misiunea perfecționării cadrelor profesionale și a conducătorilor instituțiilor medicale în domeniul managementului. Primul ciclu de perfecționare de 4 săptămâni a fost organizat la Lvov (Ucraina) la 2 ianuarie 1994, la care am participat împreună cu colegii din Moldova, Ucraina și Belarusi. În continuare am participat la asemenea seminare în SUA (Atlanta, Chicago și San Diego, mai–iunie 1994), în Rusia (Sankt Petersburg, 4–13 octombrie 1994; Moscova, 2–8 decembrie 1994) etc.

După aceste cursuri, am avut mai multe discuții cu dl Ion Ababii despre întreprinderea unor acțiuni de ameliorare a pregătirii universitare și postuniversitare în domeniul managementului în sistemul de sănătate. Astfel, s-a ajuns la concluzia că ar fi oportună crearea unei catedre care ar organiza procesul de instruire a studenților la disciplinele economie și management în medicină.

Conform ordinului rectorului USMF, academicianului Ion Ababii, nr. 127-PS din 18 februarie 1997 *Cu privire la crearea catedrei Management și Pedagogie*, s-a lucrat asupra elaborării planurilor și programelor de studii și, de la 1 septembrie 1997, catedra și-a început activitatea sub conducerea subsemnatului. Pe parcursul acestor 9 ani, în cadrul catedrei a fost inițiată predarea unor discipline cum ar fi psihologia generală, psihopedagogia, bazele legislației în activitatea medicală, medicina socială etc. A fost depusă o muncă și eforturi sporite în vederea elaborării și aprobării programelor de studii, a metodelor de

instruire, pentru pregătirea materialelor didactice, îndrumărilor metodice, manualelor etc. O deosebită atenție a fost acordată pregătirii cadrelor didactice.

În urma experienței acumulate la diverse seminare și stagieri, fiind decan la studiile postuniversitare, am propus rectoratului să inițiem o nouă formă de pregătire prin masterat a tinerilor lectori pentru disciplinele fundamentale și teoretice.

În anul 1997 au fost înmatriculați primii 8 tineri absolvenți, (2 dintre ei – la disciplina *Medicină socială și management*), care timp de 2 ani au studiat profund disciplina, au frecventat cursuri de psihopedagogie, limbi moderne, filozofie și informatică. De menționat că în celelalte instituții de învățământ superior această formă de instruire postuniversitară a fost introdusă cu un an mai târziu.

Pe parcursul acestor ani, la disciplina *Medicină socială și management* au făcut studii de masterat 12 persoane și această experiență a servit drept punct de plecare pentru crearea în 2005 a Școlii de Management și Sănătate Publică, în care au fost înmatriculați 21 de studenți-medici practicieni cu stagiul de muncă, unii dintre ei având deja experiență în activitatea de conducător.

Necesitatea editării lucrării *Management în sistemul de sănătate* a fost argumentată și de cursurile de perfecționare a circa 300 de conducători ai instituțiilor medicale, organizate și finanțate de *Fondul de investiții în sănătate* al Băncii Mondiale, care au observat lipsa în Republica Moldova a literaturii în limba română în domeniul managementului. Acest manual va fi bine-venit și pentru Școala de Management și Sănătate Publică.

La elaborarea acestei voluminoase lucrări am fost susținut și ajutat de mai mulți colegi, cărora le mulțumesc încă o dată și le exprim admirația și respectul meu.

Exprim deosebită considerație dlui Ion Ababii, rectorul USMF *N. Testemițanu*, actualmente Ministru al Sănătății și Protecției Sociale, pentru susținerea morală și sprijinul acordat în procesul de pregătire a manuscrisului și în timpul negocierilor cu donatorii, pentru a obține suportul financiar necesar editării lucrării.

În acest context, exprim mulțumiri Fundației *Soros–Moldova* și *EPOS* în persoana dnei Liliana Gherman și a dnei Oxana Abovski, directori de proiecte, fără suportul cărora editarea acestui manual nu ar fi fost posibilă.

Aduc mulțumiri întregului colectiv al Editurii *Epigraf*, în special dlui director Oleg Bujor, pentru munca depusă și grija ca această carte să corespundă celor mai înalte exigențe.

Constantin Ețco

Epigraf S.R.L.
Chişinău, str. Bucureşti 60/11
tel./fax 22.85.87, 22.59.80
e-mail: epigraf@mtc.md

Tiparul executat la Firma Editorial-Poligrafică *Tipografia Centrală*



Constantin Ețco

Doctor habilitat în medicină, profesor universitar. Născut la 22 iulie 1941 în satul Horodiște, Călărași.

Medic, specialist în sănătate publică și management, discipol al ilustrului savant și pedagog Nicolae Testemițanu. Din 1971 – asistent la Catedra *Sănătate publică* a Universității de Stat de Medicină și Farmacie *N. Testemițanu*. Doctor habilitat (1992); profesor universitar (1993). Fondator și șef al Catedrei *Economie, management și psihopedagogie în medicină* (din 1997). Șef al secției *Medicină și Farmacie* a Consiliului Național pentru Acreditare și Atestare (din 2000).

Președinte al Asociației *Economie, management și psihopedagogie în medicină*; vicepreședinte al Ligii medicilor și al Asociației *Sănătate publică și management*; specialist principal în domeniul sănătății publice și managementului la Ministerul Sănătății și Protecției Sociale.

Academician al Academiiilor Internaționale *Noosfera, Informatizare și Management*. Autor al peste 400 de lucrări științifice, inclusiv 13 monografii, 11 manuale, compendii, ghiduri și indicații metodice. Fondator și redactor-șef al revistei *Sănătate publică, economie și management în medicină*.