



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## II. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Prof. univ. dr. Tiberiu Foris



FEDERATA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CUPRINS

CAP. 1 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – PRINCIPII DE BAZĂ .....	3
1.1. Funcția de personal .....	3
1.1.1 Schimbarea conținutului funcției de personal și constituirea Managementului Resurselor Umane (M.R.U.) .....	5
1.1.2. Managementul Resurselor Umane – esență, scop, componente .....	5
CAP. 2 PROIECTAREA STRUCTURILOR ORGANIZAȚIONALE .....	7
2.1. Proiectarea organizațională - opțiuni și implicații .....	8
2.2. Teorii referitoare la organizații .....	9
2.3. Perspective în organizații .....	11
2.4. Tipuri de structuri organizatorice .....	13
2.5. Centralizarea și descentralizarea .....	21
CAP. 3 CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR .....	24
3.1. Atributele liderului .....	25
3.2. Teorii asupra stilului de conducere .....	26
3.2.1. Studiile Michigan .....	26
3.2.2. Studiile Ohio .....	27
3.2.3. Teoria bifactorială a lui Douglas McGregor .....	27
3.2.4. Sistemele de conducere ale lui Rensis Likert .....	28
3.2.5. Tannenbaum & Schmidt .....	29
3.2.6. Preocuparea conducerii pentru producție și angajați – grila managerială a lui Blake și Mouton .....	30
3.2.7. Teoriile “Contingency” .....	31
3.2.8. Conducerea și cultura de organizație .....	32
CAP. 4 TEORII MOTIVAȚIONALE .....	36
4.1 Piramida lui Maslow .....	37
4.2. Teoria lui Alderfer .....	38
4.3. Teoria lui Herzberg (motivațional- igienică) .....	38
4.4. Motivația realizării .....	40
4.5. V. H. Vroom și Teoriile expectanței (așteptării) .....	41
4.6. Alte teorii motivaționale .....	43
4.7. Edgar Schein .....	44
4.8. Concluzii .....	45
CAP. 5 SALARIZAREA PERSONALULUI .....	46
BIBLIOGRAFIE .....	50



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CAP. 1 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – PRINCIPII DE BAZĂ

### 1.1. Funcția de personal

*Funcția în cadrul firmei – definește totalitatea activităților relativ omogene, specializate, desfășurate în vederea îndeplinirii unor obiective derivate, rezultate din obiectivele fundamentale.*

În cadrul firmelor, funcțiile se grupează astfel:

- cercetare – dezvoltare;
- producție;
- comercială;
- financiar – contabilă;
- de personal.
- informatică

Aceste funcții se regăsesc în toate tipurile de firme; diferă însă proporția și intensitatea cu care acționează.

*Funcția de personal* cuprinde activitățile prin care se asigură resursele umane necesare realizării obiectivelor firmei, precum și utilizarea eficientă a acestora, dezvoltarea competențelor profesionale, soluționarea problemelor salariale și sociale.

Activitățile specifice acestei funcții materializează latura umană a procesului managerial. Principalele activități pot fi grupate astfel:

*1. activități de administrare a personalului, adică:*

- recrutarea, selecția și încadrarea salariaților;
- evidența personalului;
- aprecierea și promovarea angajaților;
- salarizarea.

*2. activități de prestări de servicii de către firmă către angajați:*

- pregătirea și perfecționarea profesională;
- asigurarea condițiilor de igienă și protecție a muncii;
- protecția socială.

*3. activități administrative, de secretariat și protocol.*

În realizarea acestor activități, managerul trebuie să asigure în permanență un echilibru între interesele angajaților, obiectivele și rezultatele firmei, în vederea evitării stărilor conflictuale și asigurării atașamentului indivizilor față de organizație.

*Obiectivul principal* al funcției de personal constă în realizarea unor relații interpersonale armonioase, care să conducă atât la maximizarea eficienței economice a firmei, cât și a bunăstării individuale.

La îndeplinirea acestui obiectiv trebuie să contribuie nu numai specialiști din compartimentul “Personal”, ci și persoanele cu funcții de conducere de la toate nivelurile ierarhice.



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

### 1.1.1. Schimbarea conținutului funcției de personal și constituirea Managementului Resurselor Umane (M.R.U.)

În perioadele în care specialiștii în afaceri consideră că activitatea firmelor era orientată “spre producție”, respectiv “spre vânzări” (până după cel de-al II-lea Război Mondial), accentul activităților din cadrul acestora se punea pe latura tehnică, pe atingerea obiectivelor legate de producție. Date fiind dezechilibrele de pe piața forței de muncă – în mod consecvent oferta de forță de muncă depășea cererea - problemele de personal se refereau în special la aspectele administrative, respectiv evidența personalului, regulamente și proceduri juridice privind activitatea acestuia. Cei care se ocupau de gestionarea angajaților erau de formație economică (contabili), respectiv juriști.

Cu timpul are loc o extindere a problematicii, atât sub aspectul domeniilor de activitate, cât și din punctul de vedere al tipului de preocupări și al profilului specialiștilor antrenați în exercitarea funcției de personal. Aceste schimbări vizează finalitatea socială a activității firmei și au fost materializate în următoarele aspecte:

1. resursele umane, ca obiect al M.R.U. s-au schimbat în următoarele direcții:
  - *personalul este mai bine instruit și educat pentru activitatea pe care o desfășoară;*
  - *salariații au devenit conștienți de drepturile lor;*
  - *sistemul informațional este orientat și spre componenta socială, oferind informațiile necesare salariaților în problemele care îi interesează în mod direct;*
  - *au loc schimbări în sistemele de valori, iar personalul își pune speranțe mult mai mari în activitatea sa profesională și în viață;*
  - *relațiile umane din cadrul organizațiilor au devenit mai complexe, dificile și greu de transferat;*
  - *alături de schimbările tehnologice se înregistrează și schimbări sociale, ca de exemplu, democratizarea vieții politice și sociale, apariția unor organizații sociale noi și a unor noi grupuri de presiune.*
2. condițiile de muncă și salarizare ale personalului au fost reglementate în plan juridic;
3. au apărut o serie de noi abordări ale factorului uman din cadrul organizației, ca de exemplu:
  - *considerarea factorului uman ca resursa cea mai importantă a organizației;*
  - *au apărut noi tendințe de tratare a oamenilor;*
  - *s-au dezvoltat preocupările pentru selecționarea, instruirea și perfecționarea personalului;*
  - *au evoluat științele comportamentale și îndeosebi psihologia și sociologia industrial-organizațională, în special în domeniile referitoare la relațiile dintre indivizi și grupuri din cadrul firmei;*

- *s-a constituit conceptul global de M.R.U., însușit și aplicat de tot mai mulți manageri generali și de specialiști în resursele umane.*
4. au apărut noi practici în domeniul M.R.U., bazate pe cultura de organizație. Evoluția M.R.U. din ultimii ani a conturat la nivelul firmelor trei concepții distincte, diferențiate funcție de obiectivele și mijloacele specifice de realizare a acestora:
- A. *Concepția contabilă* – care considera că munca este o intrare în organizație ca și altele (materiale, financiare), care poate fi coordonată și contabilizată după aceleași principii ca și celelalte resurse. Gestiunea resurselor umane apelează la contabili pentru a trata problemele de bază, care se referă la costuri și plăți.
  - B. *Concepția juridică* – axată pe managementul relațiilor sociale, pune accent pe dreptul muncii, securitatea socială, dreptul salariaților și al relațiilor industriale. Acest mod de abordare a M.R.U. prezintă un dublu interes:
    - *impune cadrul de acțiune al M.R.U. ;*
    - *furnizează o structură rațională și eficientă pentru desfășurarea M.R.U.*
  - C. *Concepția psiho-sociologică* – bazată în principal pe managementul relațiilor umane, pe definirea și constituirea unei culturi de organizație care să asigure funcționarea optimă a organizației.

### **1.1.2. Managementul Resurselor Umane – esență, scop, componente**

Se poate afirma că toate problemele legate de procesul conducerii oricărei activități, de natură economică, socială sau politică, au ca element comun factorul uman. Indiferent de natura activității, factorul uman are un rol primordial, nivelul de eficiență fiind condiționat de posibilitățile și interesele acestuia.

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate și conștiința de sine, se constituie într-o entitate biologică ce reprezintă variabila de bază într-un sistem, putând favoriza sau inhiba acțiunile, procesele sau activitățile.

Totodată, prin natura sa de ființă sociabilă, 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 organizațiilor depind în mod hotărâtor de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

*Managementul Resurselor Umane constituie complexul de activități orientat către utilizarea eficientă a capitalului uman, în scopul realizării obiectivelor organizației, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților și, implicit, motivarea acestora pentru a fi loiali organizației din care fac parte.*

În același timp, M.R.U. reprezintă și o abordare strategică a posibilităților de atragere, formare, dezvoltare, conducere, utilizare și motivare a principalei resurse prin intermediul căreia organizația își poate asigura atingerea cu succes a scopurilor pe care și le-a propus.

*Principiile esențiale ale , M.R.U. sunt următoarele:*

1. aprecierea factorului uman ca o resursă vitală pentru organizație;
2. corelarea - într-o manieră integrală – a politicilor de Resurse umane și de organizație, ca o condiție esențială pentru asigurarea succesului activității;
3. concentrarea și direcționarea capacităților și eforturilor individuale într-un efort colectiv în vederea realizării obiectivelor organizației;
4. dezvoltarea unei culturi de organizație adecvate, în vederea obținerii de efecte sinergice prin interacțiunea persoanelor din cadrul acesteia.

*Ca obiective fundamentale ale M.R.U. se desprind:*

1. integrarea strategică a M.R.U. în contextul planificării strategice de ansamblu a organizației, în concordanță cu politica acesteia și cultura de organizație;
2. sporirea flexibilității organizației prin intermediul elaborării și dezvoltării unei structuri organizatorice articulate, receptivă la schimbări;
3. stimularea loialității angajaților față de organizație și de obiectivele acesteia, prin motivarea adecvată a personalului;
4. garantarea calității întregii activități a organizației, prin implementarea conceptelor "Managementului Calității Totale" (T.Q.M.).

Realizarea tuturor acestor obiective impune, cu prioritate, manifestarea următoarelor *preocupări* ce revin M.R.U.:

1. atragerea, selectarea, formarea, dezvoltarea și motivarea personalului necesar organizației;
2. crearea condițiilor necesare utilizării la parametri maximi a pregătirii profesionale, experienței, abilităților, talentelor și inițiativelor fiecărui angajat;
3. identificarea și definirea cerințelor individuale ale angajaților, în scopul creării condițiilor de afirmare personală și profesională a acestora;
4. asigurarea unei atmosfere de conlucrare, favorabilă dezvoltării relațiilor interpersonale și interprofesionale;
5. dezvoltarea unei culturi de întreprindere care, prin elaborarea de norme, valori, criterii de apreciere, stiluri, metode și tehnici de conducere, să stimuleze loialitatea angajaților și disponibilitatea acestora pentru performanțe, calitate și competiție;
6. promovarea și onorarea responsabilităților de natură socială și legală ce revin organizației, prin care să garanteze angajaților șanse egale de afirmare și condiții de muncă cu grad înalt de siguranță.

Sintetizând, putem desprinde următoarele *domenii de aplicabilitate* ale M.R.U.:

1. activități de asigurare a resursei umane și anticiparea necesarului de personal în perspectivă;
2. activități de structurare organizațională, care vizează în special:
  - proiectarea structurilor organizatorice;
  - elaborarea fișelor posturilor;
  - evaluarea posturilor;
  - stabilirea parametrilor de performanță a muncii.
3. activități de dezvoltare calitativă a resurselor umane;

4. activități de recompensare a angajaților prin salarizare, motivare materială și morală;
5. activități de stimulare a relațiilor interpersonale și de cooperare profesională intergrupuri prin atragerea și încurajarea participării angajaților la procesele informaționale și decizionale;
6. activități de pregătire specială psiho-profesională a personalului, în vederea implementării schimbărilor;
7. activități de asistență socială privind securitatea muncii și protecția socială.

M.R.U. cuprinde 2 componente esențiale și anume:

- politica de personal
- cultura de întreprindere

*Politica de personal* definește liniile directoare de abordare a intereselor organizației în scopul atingerii obiectivelor, prin intermediul conducerii și gestionării resurselor umane.

*Cultura de întreprindere* constituie sistemul complex de reguli, norme de conduită, conveniențe, valori și criterii de apreciere, considerate ca esențiale și în același timp reprezentative pentru organizație, prin care se definesc direcțiile specifice de acțiune, maniera de atingere a obiectivelor și modul de evaluare a performanțelor.

Cultura de întreprindere sintetizează un model de comportamente, atitudini, credințe și valori care duc la individualizarea (personalizarea) acesteia.

*Elementele constitutive* ale acesteia sunt:

- mulțimea normelor și a criteriilor specifice;
- scala de valori;
- climatul și comportamentul organizațional;
- stilul de conducere;
- procedurile specifice de acțiune;
- structura organizației și sistemul de comunicare dintre membrii acesteia.

## CAP. 2 PROIECTAREA STRUCTURILOR ORGANIZAȚIONALE

Societatea modernă se prezintă ca o rețea de organizații care apar, se transformă și apoi dispar. “*Trăim într-o lume de organizații*” afirma Mintzberg [1989], reflectând asupra vieții economice marcată de multitudinea de organizații.

Deși organizații există de mii de ani, teoria cu privire la acestea este de dată mult mai recentă. Descrieri ale organizațiilor întâlnim în operele lui Platon, Morus, Campanella, Macchiavelli, dar nu există o definiție uniform acceptată a termenului “*organizație*” aplicabilă entității sociale. Varietatea de abordări poate fi remarcată în următoarele citate:

“*Organizațiile reprezintă strategii umane complexe proiectate pentru a realiza anumite obiective.*” [Argyris, 1960]

“*Deoarece organizațiile sunt sisteme de comportament proiectate pentru a permite oamenilor și mașinilor să realizeze anumite obiective, forma organizațională*”

*trebuie să fie o funcție unificatoare a caracteristicilor umane și a naturii mediului sarcinii.” [Simon, 1960].*

*Având în vedere aceste afirmații, se poate preciza că există câteva componente majore ale unei organizații:*

- \* scopul sau rațiune de a fi;
- \* oamenii;
- \* un anumit grad de structurare (structura organizațională);
- \* tehnologia utilizată.

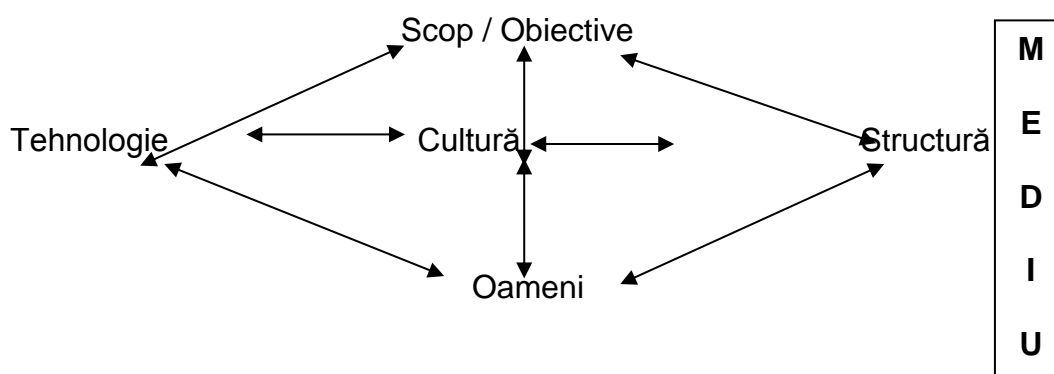


Fig. 2.1

Aceste patru componente sunt interdependente, deci o schimbare în oricare dintre ele va avea efecte și asupra celorlalte. Relațiile de interdependență se desfășoară pe fundalul condițiilor interne, al culturii organizației și în contextul mediului extern al organizației.

## 2.1. Proiectarea organizațională - opțiuni și implicații

Utilizarea unui asemenea model de reprezentare a organizației ne permite să ținem seama de un număr de alternative disponibile managementului în acțiunea de proiectare organizațională. Câteva exemple de opțiuni posibile și implicațiile acestora sunt prezentate în cele ce urmează:



<b>Componenta</b>	<b>Opțiuni</b>	<b>Implicații</b>
<b>Scop/sarcini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit/creștere</li> <li>- Activitate non-profit</li> <li>- Servicii sociale</li> <li>- Servicii voluntare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politici</li> <li>- Strategii</li> </ul>
<b>Oamenii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesioniști</li> <li>- Muncitori calificați</li> <li>- Personal necalificat</li> <li>- Muncă predominant manuală</li> <li>- Predominant “gulere albe” (specialiști, funcționari, manageri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivație</li> <li>- Eficiență individuală</li> <li>- Conducere</li> <li>- Muncă în echipă</li> </ul>
<b>Tehnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel înalt/scăzut (al mașinilor)</li> <li>- Nivel înalt/scăzut (al informatizării)</li> <li>- Lipsa unei tehnologii specifice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategia de planificare a organizației</li> <li>- Cunoștințe /calificări necesare</li> <li>- Productivitate</li> </ul>
<b>Structură</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Înaltă sau aplatisată</li> <li>- Centralizată/descentralizată</li> <li>- Ierarhică/organică</li> <li>- Matriceală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicare</li> <li>- Perspective de promovare</li> <li>- Luarea deciziilor</li> <li>- Eficiență</li> <li>- Motivație</li> </ul>
<b>Mediul extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turbulent/schimbător</li> <li>- Stabil/relativ schimbător</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succes</li> <li>- Schimbări în organizație</li> </ul>
<b>Valori/cultură</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succes financiar</li> <li>- Calitatea produselor</li> <li>- Orientare spre producție sau spre oameni</li> <li>- Orientarea pe piață</li> <li>- Eficiență</li> <li>- Cercetare științifică</li> <li>- Mulțumire de sine</li> <li>- Altruism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputație</li> <li>- Politica firmei</li> <li>- Planificare</li> <li>- Proiectare organizațională</li> <li>- Colaborare</li> <li>- Motivație</li> <li>- Stil de management</li> <li>- Luarea deciziilor</li> </ul>

Când specialiștii descriu sau analizează o organizație, ei se referă invariabil la organizația formală sau oficială, proiectată de manager cu scopul de a îndeplini obiectivele organizaționale. Ei folosesc expresia “organizație informală” pentru a descrie formele neoficiale ale organizației, dezvoltate de către angajați pentru a-și satisface nevoile sociale și de afiliere, cum ar fi de exemplu prietenii și grupurile formate în pauza de masă.

În cele ce urmează, se va face distincție între organizația formală și cea informală. Așadar, în cea mai mare parte vom avea în vedere managementul structurării pe fundalul organizației formale.

## 2.2. Teorii referitoare la organizații

Cel dintâi teoretician care a conceput un tip ideal al organizației a fost Max Weber. În concepția sa, birocrăția este forma complet raționalizată de organizare a



UNIUNEA EUROPEANĂ



activităților urmărind un anumit scop, prin utilizarea cea mai potrivită a resurselor disponibile. Modelul weberian asociază astfel organizației o valoare: *organizația este cu atât mai "bună" cu cât este mai potrivită scopului și cu cât utilizează mai bine resursele disponibile, deci ea este mai eficientă.*

Concepția weberiană a fost dezvoltată de către Fayol, pentru care organizația era mediul în care se exercitau "funcțiunile" managerului: planificarea, organizarea, coordonarea și controlul, iar apoi de către Taylor, pentru care organizația era rezultatul diviziunii muncii, definirii precise a posturilor, repetitivității acțiunilor și calificării personalului.

Organizația era astfel redusă la structură și golită de "conținutul ei uman". Rezultatul ultim al acestei perspective asupra organizației este reducerea schimbării organizaționale la restructurare: dacă dorim să schimbăm organizația, schimbăm structura ei.

În aceeași perioadă în care Taylor pune bazele "managementului științific" Mayo și Roethlisberger își concentrează eforturile asupra comportamentului organizațional, relevând noi aspecte ale dimensiunii umane a organizației.

Ulterior, McGregor [1957] repune în discuție relația manager-subordonat, contrapunând concepției clasice, pe care o denumește "Teoria X", propria gândire, respectiv "Teoria Y".

Argyris [1957] susține, la rândul său, că forma birocratică de organizare este incompatibilă cu nevoile fundamentale ale individului, rezultând necesitatea reducerii controlului asupra salariaților, în paralel cu creșterea gradului de responsabilizare și implicare a acestora în activitatea întreprinderii.

Likert [1961] continuă aceste demersuri, propunând un nou sistem de organizare, în care individul să vină în sprijinul organizației și, în același timp, să se poată realiza personal. Pe de altă parte, în timp ce bazele teoriei organizației, inițiată prin lucrările lui Weber și dezvoltate de către "școala managementului științific" au fost puse în discuție de la bun început, principiile enunțate de către Fayol au dominat o lungă perioadă de timp concepția privind managementul întreprinderilor.

March și Simon [1958] au semnalat pentru prima dată faptul că aceste principii fuseseră stabilite exclusiv pe baza unor observații personale, pe baza propriei experiențe, fără a fi consecința unor cercetări riguroase, iar atunci când Mintzberg [1975] a întreprins primul studiu cu adevărat științific asupra activității managerilor, concluzia la care a ajuns a fost aceea că realitatea nu concordă cu prescripțiile lui Fayol, fiind necesare noi modele organizaționale, care să reunească într-o concepție unitară rezultatele tuturor acestor cercetări.

La începutul anilor '80 au apărut noi teorii ale organizației, centrate pe conceptul de cultură organizațională. Pentru Schein [1985], cultura organizațională este "structura de concepții de bază, pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să rezolve probleme legate de adaptarea la mediul extern sau de integrarea sa internă, structură care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerată solidă și, în consecință, care necesită să fie transmisă noilor membrii drept un mod corect de a percepe, gândi și simți tot ce are legătură cu aceste probleme."



FEDERATA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

Tichy și Ulrich [1984] consideră că “fiecare organizație are o cultură sau un set structurat de activități care reflectă valorile de bază ale organizației. Cultura joacă două roluri centrale în organizații - în primul rând, ea oferă membrilor organizației o modalitate de înțelegere a evenimentelor și simbolurilor, iar în al doilea rând, cultura oferă semnificații. Ea încorporează un set de valori care permit să se explice de ce anumite comportamente sunt încurajate, iar altele sunt excluse.

Pornind de la premisa existenței unei strânse legături între cultura organizațională și cultura societății în care organizația își desfășoară activitatea, Hofstede [1980] definește cultura ca fiind o “programare mentală colectivă a unui grup de oameni” și identifică patru dimensiuni ce determină, în concepția sa, tipul de cultură.

În total dezacord cu aceste abordări Despus [1995] susține că a încerca să definești cultura înseamnă să tratezi de o manieră pozitivistă un concept esențialmente post-pozitivist. Despus, acceptă totuși faptul că “formele culturale observabile” (ritualurile, reprezentările) sunt structurate de nuclee interne de semnificație (semnificație atribuită acestor ritualuri) și că aceste fenomene (semnificațiile) le structurează și le rutinizează pe celelalte (formele observabile).

### 2.3. Perspective în organizații

Cultura dominantă (sistemul de valori) a unei organizații este bazată pe un set de presupunții influențată, implicit sau explicit, de proprietari sau manageri. De exemplu, într-un studiu referitor la managementul resurselor umane, Farnham [1984] sugerează că organizațiile pot fi tipizate în funcție de orientarea lor și de forma de proprietate. El a dezvoltat un model al tipurilor de organizații după cum urmează:

*Tipuri de organizații în funcție de orientare și forma de proprietate [Farnham, 1984]*

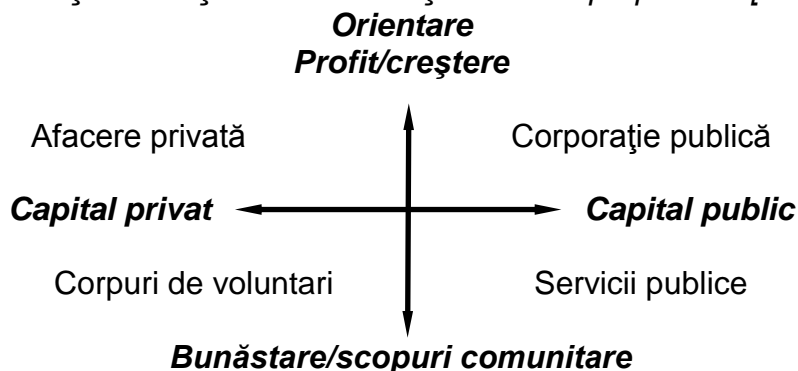


Fig. 2.2

Modelul lui Farnham este bazat pe doi dintre factorii de bază care influențează dezvoltarea atitudinilor și a culturii unei organizații:

- \* scopuri/obiective
- \* forma de proprietate

Analize mai complete și mai minuțioase referitoare la atitudinile și valorile unor organizații au fost realizate de doi specialiști englezi: G. Burrell și G. Morgan. În analiza lor asupra presupunțiilor făcute despre organizații ei au sugerat că trebuie luate în considerare două dimensiuni-cheie:

**Subiectiv ----- Obiectiv**  
**Reglare ----- Schimbare radicală**

Burrell și Morgan sugerează că, poziția pe care oamenii o adoptă în funcție de aceste două dimensiuni, poate furniza date importante despre presupunțile, valorile și obiceiurile lor.

*Interpretarea dată termenului "Subiectiv" este:*

- \* Realitatea este produsul propriei gândiri;
- \* Lucrurile sunt relative;
- \* Omul este liber;

*Interpretarea dată termenului "Obiectiv" este:*

- \* Realitatea este ceea ce ne înconjoară;
- \* Lucrurile pot fi adevărate sau false;
- \* Omul este creația mediului său;

*Termenul "reglare" pune accentul pe:*

- \* Status quo/stabilitate;
- \* Ordine socială;
- \* Integrare socială;

*"Schimbarea radicală" accentuează:*

- \* Conflictul structural;
- \* Dezintegrarea;
- \* Alienarea.

Comparând aceste două dimensiuni majore ale analizei organizaționale, pot fi identificate patru perspective de bază asupra organizațiilor.

### **Paradigmele analizei teoriei sociale**

[Burrell & Morgan, 1970]

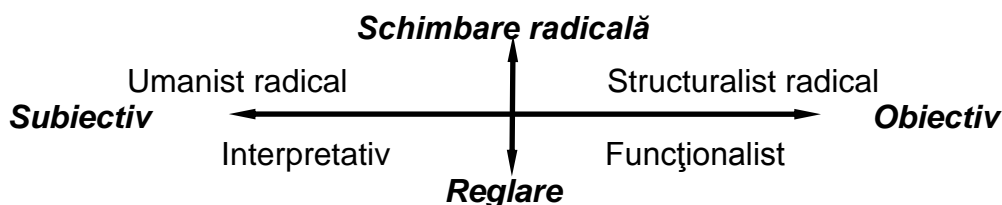


Fig. 2.3

*Cele patru perspective de bază pot fi rezumate după cum urmează:*

**Funcționalist** - Organizațiile sunt văzute ca fiind sisteme sociale stabile, care pot fi examinate și măsurate utilizând metode derivate din științele naturale (de exemplu - testarea ipotezelor prin experimente și modele matematice). Funcționalismul caută în primul rând să furnizeze explicații raționale pentru problemele sociale. Majoritatea covârșitoare a teoreticienilor acceptă această paradigmă, inclusiv teoreticienii clasici, psihologii sociali și teoreticienii "contingency".



UNIUNEA EUROPEANĂ



*Interpretativ* - Această perspectivă ia ca punct de plecare experiența subiectivă a indivizilor care alcătuiesc organizația. “Realitatea” este un produs al realizărilor umane, mai degrabă decât ceea ce există indiferent de voința lor. Cu toate că abordarea interpretativă acceptă că ordinea și integrarea socială sunt importante în grupurile umane, nu abordează organizațiile în mod concret. Din punctul de vedere al lui Burrell & Morgan, această perspectivă oferă cea mai mare provocare în prezent pentru teoria organizațiilor.

În paradigma interpretativă, concepte precum *structura organizației*, *satisfacția în muncă* și *climatul organizațional* sunt doar încercări de a face tangibil ceva ce, de fapt, este intangibil.

Satisfacția în muncă, de exemplu, nu este o experiență care poate fi descrisă în termeni colectivi, fiind expresia unei experiențe individuale unice. Conform lui Burrell & Morgan, nu există în prezent teoreticieni ai organizației care să lucreze cu concepte specifice acestei paradigme cu excepția sociologilor, care au schițat principalele concepte.

*Umanist radical* - Ca și abordarea interpretativă, perspectiva radical umanistă acceptă faptul că individul crează lumea în care trăiește. Centrul atenției este conștiința umană în cadrul unei structuri sociale particulare plină de forțe conflictuale, împotriva cărora oamenii trebuie să lupte pentru a fi liberi. Această abordare a fost adoptată de către Hegel, Marx (în tinerețe) și de către existențialiști.

*Structuralist radical* - Această abordare presupune că mediul social este tot atât de real și de tangibil ca și mediul natural. Preocuparea individului este, nu doar de a înțelege lumea cu toate conflictele sale, ci și de a o schimba, în principal schimbându-i structura. Spre deosebire de umaniștii radicali, pentru care individul este punctul central, structuraliștii se concentrează asupra structurilor organizației. Exponenți ai acestei perspective au fost Weber și Marx (la maturitate).

Paradigmele umanist radical, structuralist radical și interpretativ oferă specialiștilor un teritoriu neexplorat încă în ceea ce privește studiul organizațiilor. Ei argumentează că ceea ce este important pentru viitorul teoriei organizației este următoarea afirmație: “*Încorporarea globală a metodelor și tehnicilor luate direct din științele naturale trebuie pusă sub semnul întrebării...*”.

Una din cele mai importante probleme ale cercetărilor în domeniul științelor sociale, o reprezintă dezvoltarea unor metode conforme cu natura fenomenului studiat.

#### 2.4. Tipuri de structuri organizatorice

După cum am mai menționat, *structura este un element cheie în natura organizațiilor*. Într-adevăr, teoreticienii managementului clasic susțin că acesta este *esența eficienței organizaționale*. Punctul de vedere modern (de exemplu: abordarea contingency) nu acordă structurii același grad de importanță, dar cu toate acestea o acceptă ca fiind una dintre principalele variabile care trebuie luate în considerare în procesul de planificare organizațională.

Child [1977], într-un studiu despre organizații și structurile lor, afirmă: “*Proiectarea organizației reprezintă una dintre prioritățile majore ale managementului. Aceasta necesită crearea unei structuri conforme cu specificul întreprinderii sau*



*instituției, realizarea unor corelații între diferitele aspecte ale acesteia și adaptarea permanentă la circumstanțe.”*

Principalele consecințe ale acestor afirmații sunt următoarele:

- ◆ organizațiile sunt proiectate de către manageri, deci structurile proiectate vor reflecta mai degrabă intențiile și valorile managerului, decât pe cele ale angajaților;
- ◆ structurile create promovează în primul rând interesele organizației și nu cele individuale sau de sub-grup;
- ◆ nici o structură organizatorică nu poate fi considerată permanentă – acestea trebuie permanent adaptate schimbărilor de mediu.

În general, *înainte de proiectarea unei structuri corespunzătoare, managerii trebuie să-și pună câteva întrebări de bază:*

- Care este cea mai bună metodă de structurare a activității?
- Ce grad de specializare va fi încurajat?
- Cât de riguros vor fi definite sarcinile individuale în raport cu alte sarcini?
- Ce grad de standardizare a procedurilor va fi încurajat?
- Ce grad de libertate individuală va fi permis?
- Care este modalitatea optimă de coordonare și integrare?

Răspunsurile la aceste întrebări nu sunt de loc simple; fiecare set de circumstanțe produce constrângeri și oportunități pentru proiectanții organizațiilor. *În ultimă instanță, managerul trebuie să decidă care este cea mai bună configurație într-un anumit context.*

În afară de afacerile foarte mici în care proprietarul-manager controlează toate funcțiile majore ale afacerii structura organizatorică fiind de tip amorf (managerul – proprietar – executant face și desface ierarhii după necesitățile de moment), cele mai multe organizații, indiferent dacă sunt comerciale, lucrează în sectorul public sau pe bază de voluntariat, necesită un anumit grad de specializare sau de diferențiere a funcțiilor. Specializarea divide scopul de ansamblu al organizației în funcții coordonabile, care se împart între manageri specializați. Specializarea este, în esență, un proces de dezintegrare care, atunci când este asociat unui proces de coordonare și integrare, reprezintă o sursă curentă de tensiune în organizație.

În practică, se întâlnesc următoarele tipuri de structuri organizatorice:

- funcționale,
- divizionale,
- matriceale,
- intermediare.

## 1. Structura funcțională

*În organizațiile cu structură funcțională, structurarea se realizează pe baza omogenității activităților și sarcinilor ce sunt îndeplinite în cadrul unei categorii de posturi.* De exemplu, toate activitățile de producție sunt grupate pentru a forma o singură funcție care realizează toate sarcinile cerute de aceasta. O structură organizațională proiectată pe aceste baze este caracteristică organizațiilor mici și mijlocii și este prezentată în figura următoare:

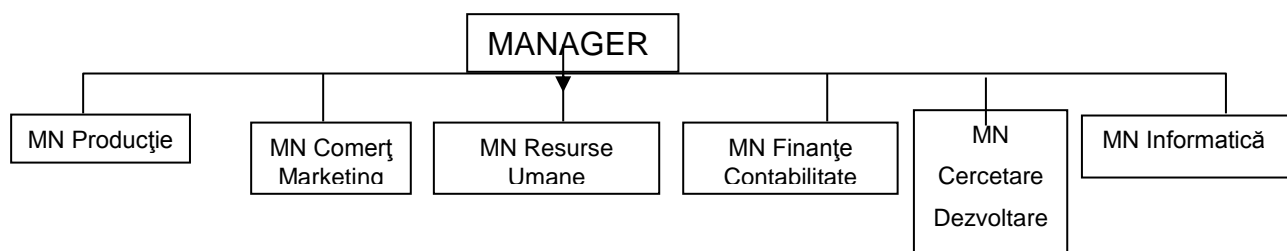


Fig. 2.4

Structura funcțională prezintă următoarele avantaje și dezavantaje:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>personalul este grupat conform specializării sale</li> <li>folosirea și dezvoltarea personalului este mai ușoară</li> <li>sunt evidențiate căile pentru avansare și promovare profesională</li> <li>contact direct cu toate compartimentele</li> <li>mecanisme de control simple (mai mult sau mai puțin centralizate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tinde să încurajeze dezvoltarea intereselor colaterale, care pot deveni neconforme cu intențiile organizației</li> <li>sarcinile de rutină supraîncarcă șefii</li> <li>coordonare dificilă între funcții</li> <li>diversificarea este greu de realizat</li> </ul>

## 2. Structura divizională

*Structura divizională apare în cadrul marilor organizații ca răspuns la diversitatea problemelor ce apar și cărora structura funcțională nu le mai poate face față. Compartimentul caracteristic al acestei structuri este divizia, care prezintă avantajul concentrării asupra unei probleme cu întreaga responsabilitate și autoritate.*

Baza pentru compartimentarea divizională o reprezintă produsul, aria geografică, consumatorul sau, mai rar, procesul. Pentru marile organizații aceste elemente pot fi atât de diferite, încât nevoia unui răspuns adaptat cât mai bine specificului mediului respectiv impune segmentarea și specializarea fiecărui compartiment.

**Specializarea pe produs/serviciu** este aceea în care gruparea se face în funcție de produse sau servicii specifice, fiecare grup având propriile sale funcții specializate, furnizate de către nivelul operațional.

Aceasta conduce la o situație în care funcții precum cele de resurse umane sau financiară, vor tinde să aibă mai puțină influență asupra evenimentelor pe piață. De exemplu, în figura de mai jos, conducătorul departamentului de Resurse umane al unei divizii este direct responsabil față de managerul diviziei dar, în același timp, el are

și o relație ierarhică de subordonare față de managerul de Resurse umane al organizației. Aceasta înseamnă că el este subordonat managerului de divizie în activitățile sale zilnice, dar în ceea ce privește aplicarea politicii de personal al firmei el este subordonat managerului de Resurse umane (contravine unui principiu de bază al managementului, cel al “comenzii unice”).

Această subordonare dublă poate cauza unele tensiuni, cel mai probabil în situația în care cei doi șefi ai săi vor avea puncte de vedere diferite asupra unei probleme, sau în ceea ce privește rolul său în mecanism.

Un exemplu de structură bazată pe produs este luat din turism, unde un complex hotelier poate fi structurat de-a lungul următoarelor linii:

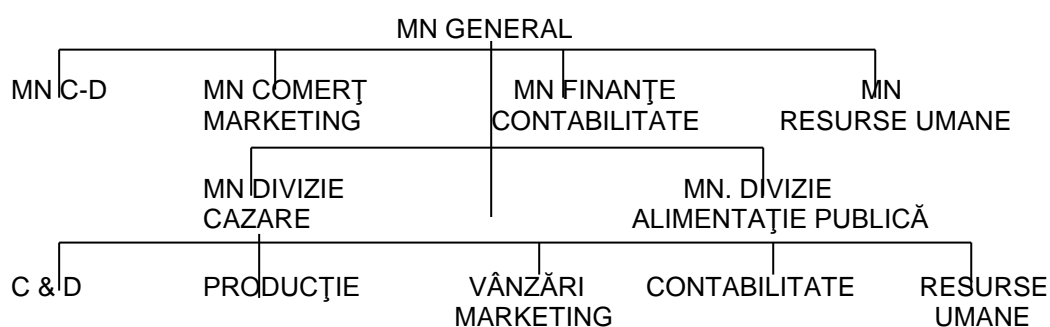


Fig. 2.5

În figura de mai sus, se observă că fiecare divizie de produs își urmărește obiectivele proprii cu ajutorul unei echipe complete de specialiști, dar acest lucru poate conduce la situația în care aceștia urmăresc în mod primordial interesele diviziei, neglijând interesele globale ale companiei. Aceste interese globale sunt urmărite de către directori (senior manageri). Aceștia asigură stabilirea unui cadru general de politici și strategii în limitele căruia pot opera diviziile. O asemenea structură dă o putere considerabilă managerilor de linie, din moment ce patru dintre ei sunt subordonați directorului general. Această structură prezintă următoarele avantaje și dezavantaje:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• permite grupurilor majore ale companiei să se concentreze asupra priorităților lor în cadrul planului general de afaceri</li> <li>• asigură un mecanism de aprovizionare a grupurilor majore ale companiei cu resursele necesare</li> <li>• permite grupurilor majore să-și dezvolte cultura corespunzătoare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diviziile individuale pot căuta să-și promoveze propriile obiective atât de puternic, încât să pună în pericol strategiile generale ale firmei</li> <li>• pot apărea conflicte între divizii datorită intereselor diferite sau a diferențierilor de eşalonare a fondurilor</li> <li>• costuri administrative ridicate</li> <li>• complexitatea coordonării</li> <li>• posibilitatea apariției comerțului inter-divizionar</li> </ul>



- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• permite managementului organizației concentrarea asupra problemelor generale</li> </ul> |  |
|--|--|

**Structura bazată pe amplasarea geografică** este caracterizată prin faptul că diviziunea activităților bazată pe amplasare geografică este des utilizată de către organizațiile care furnizează bunuri sau servicii pe o arie extinsă. Această structură poate fi întâlnită în principal în cazul firmelor din domeniul comerțului, turismului și transportului.

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pot fi aprovizionate piețe largi de desfacere</li> <li>• pot fi utilizate informațiile (cunoștințele) locale despre consumatori, piața muncii, itinerarii</li> <li>• controlul prestării unui serviciu într-un anumit loc este mai facil folosind criteriul geografic decât criteriul centralizării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tensiune inevitabilă între sediul central și cele regionale în legătură cu prioritățile de acțiune și modalitățile de alocare a resurselor limitate ale companiei</li> </ul>

În aceste situații, unitățile operative individuale sunt grupate regional și sunt "aprovizionate" cu necesarul de specialiști de la un birou regional.

Exemple pentru această formă de structurare a activităților întâlnim în turism în industria hotelieră – marile "lanțuri hoteliere" sau lanțurile de magazine fast-food (McDonald's, K.F.C, Pizza Hut etc).

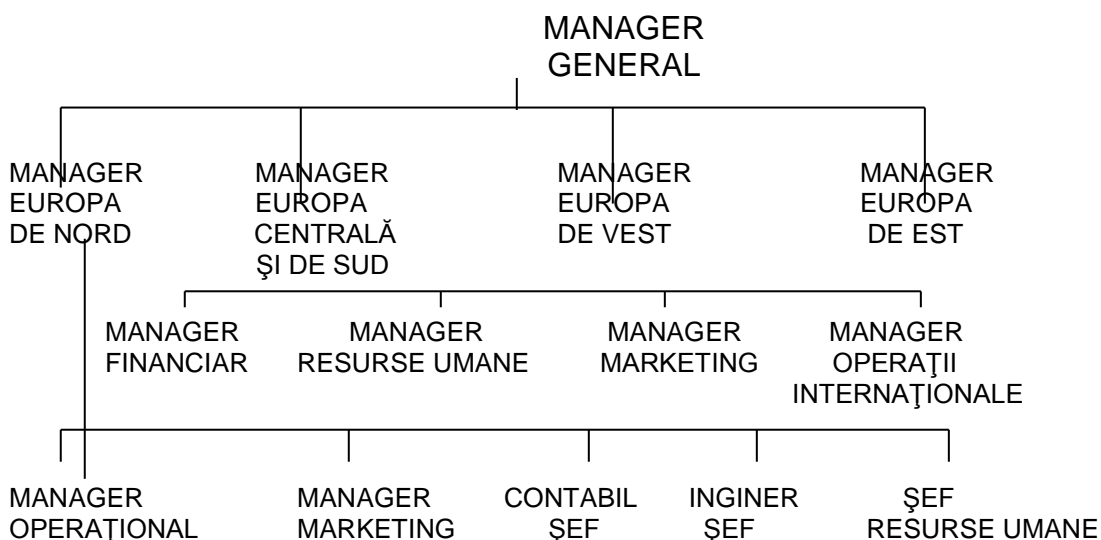


Fig. 2.6

### 3. Structura matriceală

Este un tip relativ nou de structură care a apărut ca rezultat al problemelor de coordonare în industriile complexe cum ar fi industria aerospațială, unde tipurile de structuri - funcțională respectiv divizionară nu au putut corespunde multitudinii activităților și relațiilor reclamate de acest domeniu.

*Structura matriceală este rezultatul combinării, de obicei, a unei structuri funcționale, cu o structură bazată pe proiecte.* Astfel, pentru un proiect cu o durată determinată, este numit un manager de proiect care coordonează și răspunde pentru munca efectuată de o echipă și negociază cu clientul. Deși este subordonat direct managerului său de linie, are o legătură funcțională cu unul sau mai mulți manageri funcționali, acest lucru depinzând de complexitatea proiectului. *Managerii funcționali asigură expertiza și stabilitatea organizațională, iar managerul de proiect conducerea unitară a proiectului pe toată durata sa.* Un astfel de exemplu este prezentat în figura următoare:

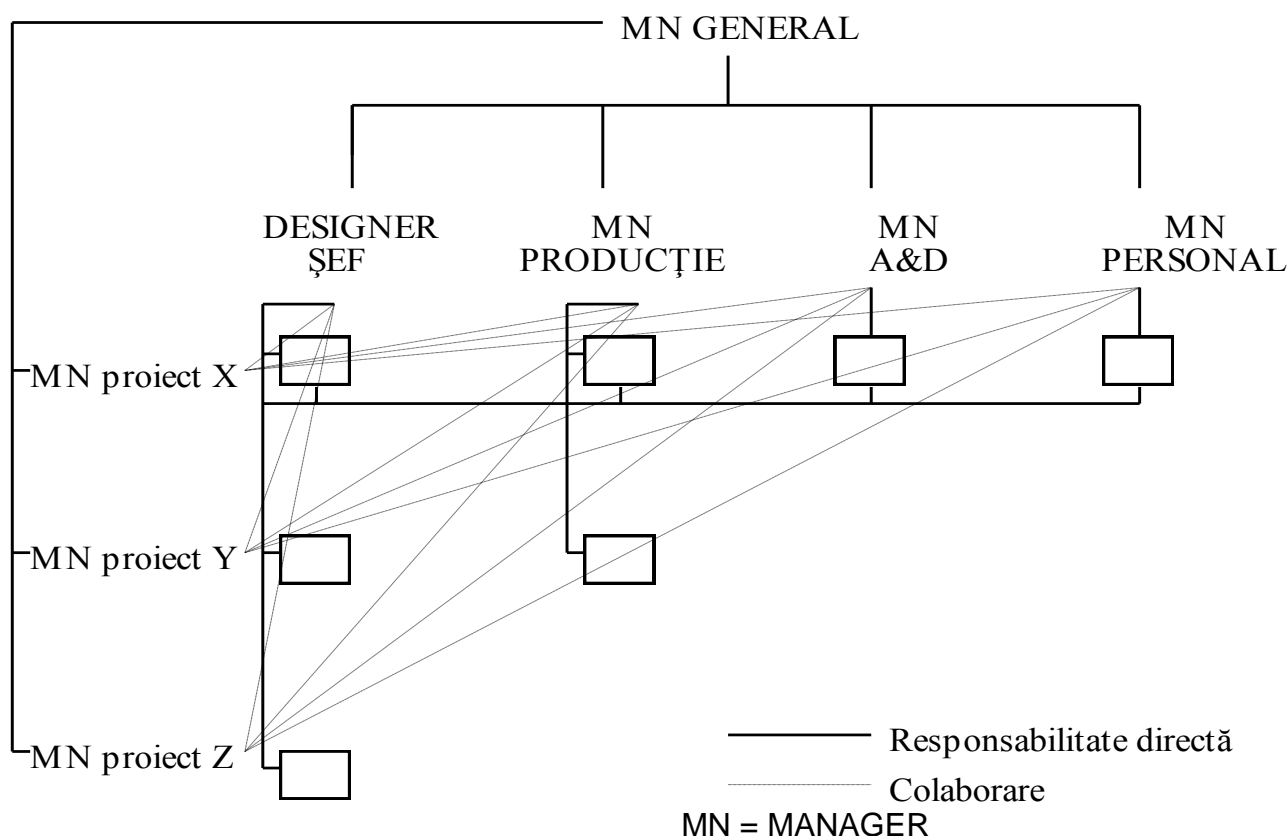


Fig. 2.7

Caracteristica esențială a structurii matriceale o reprezintă combinarea liniilor de autoritate și comandă laterale și verticale. Acest fapt are ca avantaj important eficiența ce rezultă din combinarea caracteristicilor de stabilitate conferite de structura ierarhică, cu cele de flexibilitatea generate de structura organică și relațiile informale.

Forma matriceală se concentrează asupra necesităților echipei de proiect, care este în contact direct cu clientul. Aceasta încurajează managerii funcționali să-și înțeleagă rolul în efortul productiv al organizației și astfel se înlătură unul din principalele dezavantaje ale formei pur funcționale și anume construirea de “imperii individuale” de către șefii funcționali (“interese parohiale”).

Forma matriceală de structurare a organizației oferă în prezent cele mai bune soluții pentru reducerea tensiunilor dintre nevoia de diferențiere și cea de integrare a activităților complexe în cadrul organizațiilor moderne.

Și în cazul acesta putem evidenția un grup de avantaje și dezavantaje ale structurii:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"><li>• combină relativa stabilitate și eficiență a structurii ierarhice cu flexibilitatea și informalitatea unei structuri organice</li><li>• se focalizează asupra necesitățile echipei de proiect, care este în contact direct cu clientul</li><li>• încurajarea managerilor funcționali să-și înțeleagă rolul în eforturile productive ale organizației și astfel înlătură unul din principalele dezavantaje ale structurii pur funcționale și anume clădirea de “imperii individuale” de către managerii funcționali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• conflicte potențiale care pot apărea în privința alocării resurselor, sau referitor la divizarea autorității</li><li>• diluarea relativă a autorității (responsabilității) managerilor funcționali</li><li>• posibilitatea divizării loialității unor membrii ai echipei de proiect între șeful de proiect și superiorul lor funcțional</li><li>• responsabilități neclare și urmărirea dificilă a responsabilităților pentru cost și profit</li></ul>

#### 4. Structuri intermediare

Fiecare organizație își va alege structura pe care o consideră potrivită pentru scopurile sale. În mod practic, o organigramă este un mixaj al tipurilor structurale discutate, cazurile unor structuri “pure” fiind rare.

H. Mintzberg susține că o structură este mai complexă decât apare prin reprezentarea cu ajutorul organigramelor și că aceasta constă dintr-un număr de “blocuri de construcție și mecanisme de coordonare” ce generează o configurație a întregii organizații.

Mintzberg consideră organizația ca un model alcătuit din cinci grupuri umane:

- apex-ul strategic - managementul de la vârful organizației,
- linia de mijloc - managementul de la mijlocul organizației,
- nucleul operațional,
- tehnostuctura și
- personalul suport,



UNIUNEA EUROPEANĂ



toate acestea integrate într-un tot unitar, printr-un ansamblu de șase mecanisme de coordonare. La acestea Mintzberg adaugă ulterior o a șasea componentă:

- ideologia,

fapt ce a permis identificarea a șapte tipuri ideale denumite "configurații".

Configurațiile reprezintă, în concepția lui Mintzberg, ipostaze ale structurii organizaționale în diverse etape ale ciclului de viață al unei organizații.

Mecanismele de coordonare sunt metode prin care se corelează modul de executare al diferitelor sarcini rezultate în urma procesului de diviziune a muncii. Acestea sunt următoarele:

1. *Ajustarea mutuală* - se realizează printr-o comunicație informală între membri nucleului operațional; este utilizată în firmele mici sau în cazul echipelor constituite pentru realizarea unui proiect și este caracterizată prin existența unui contact direct și informal între membri.

2. *Supervizarea directă pe cale ierarhică* - munca este supervizată de apex-ul strategic prin linia de mijloc spre nucleul organizațional prin ordine și decizii.

3. *Standardizarea proceselor de muncă* - constă în delimitarea unor sisteme ce precizează modul în care trebuie efectuată o anumită activitate. Crearea sistemelor revine în sarcina componentelor tehnestructurii.

4. *Standardizarea ieșirilor* - constă în coordonarea pe baza specificațiilor a produselor realizate; se stabilesc parametrii ce se așteaptă de la anumite produse ce devin tipizate. Firmele își vor ajusta ieșirile după cerințele consumatorilor sau utilizatorilor.

5. *Standardizarea calificării* - constă în coordonarea pe baza modului similar de a aplica în anumite activități profesionale a unui set de deprinderi și abilități de operare.

6. *Standardizarea normelor* - constă în acceptarea de către membri organizației a unui set comun de valori, credințe etc. Se utilizează în cadrul organizațiilor constituite pe baze voluntare.

Configurațiile lui Mintzberg pot fi explicate astfel ca rezultând dintr-un proces permanent de echilibrare și localizare structurală ce are loc într-o organizație. Organizațiile își încep viața în configurație "antreprenorială", pentru că momentul de început cere o conducere clară și lideri puternici, capabili să determine misiunea și implicit specificul organizației. Conducerea este puternic localizată la vârf și separată de structura de prelucrare.

În cazul existenței unui lider charismatic, este posibil ca organizația la început să fie de tip "misionar", centrul de control al organizației fiind în acest caz în afara organizației, la nivelul viziunii asupra misiunii. Pe măsură ce se dezvoltă, organizațiile tind tot mai mult către configurația "mecanică", în care structura de conducere este bine definită, clar delimitată de structura de prelucrare, cele două structuri fiind bine echilibrate la nivel funcțional.

Pe măsură ce organizația crește, piețele de desfacere a produselor sau serviciilor se saturează, conducând la adoptarea configurației "diversificate", în care structura de conducere difuzează în cea de prelucrare sub forma unei structuri divizate.



FEDERATA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



UNIUNEA EUROPEANĂ



Această configurație se sprijină puternic pe capacitatea ei profesională, fapt ce duce la adoptarea configurației "profesionalizate" dacă organizația oferă produse sau servicii standard, sau la configurația "inovativă", (adhocratică) dacă activitatea ei este de tip creativ. În aceste două configurații, structura de conducere este puternic difuzată în cea de prelucrare, managementul fiind în mare măsură preluat de către experți. În sfârșit, pe măsură ce organizațiile "îmbătrânesc" ele tind să se apropie tot mai mult de configurația "politizată", în care toată structura organizației este una de conducere, iar funcțiile de prelucrare sunt din ce în ce mai reduse.

În această fază, organizația poate renunța practic la misiunea asumată la începutul "vieții" sale. Regenerarea organizațiilor "îmbătrânite" poate constitui, astfel unul dintre obiectivele demersului de proiectare organizațională.

## 2.5. Centralizarea și descentralizarea

Inevitabilul salt către specializare conduce către difuzie în toate organizațiile, dar mai des în cele mici. Nevoia de a structura activitățile, dezvoltă în mod logic nevoia de a conferi cantități potrivite de putere de decizie celor responsabili de realizarea activităților. După cum se observă și în organigramele anterioare, problemele sunt generate atât de putere și autoritate cât și de gruparea activităților și împărțirea rolurilor cheie.

*Orice organizație trebuie să stabilească în ce măsură va delega autoritatea de la centru sau de la vârf.* Numai organizațiile antreprenoriale mici pot susține, ceea ce Handy numește "cultura puterii", unde autoritatea este ferm reținută la centru. *Majoritatea organizațiilor trebuie să decidă cum și câtă autoritate să delege managerilor și altor persoane implicate.*

Conceptul de centralizare, așa cum este considerat aici, nu se referă la dispersia fizică a unei organizații, ci la dispersia autorității. Împărțirea fizică a unei organizații poate reflecta sau nu adevărata împărțire a puterii. Deci, în acest sens, o organizație puternic descentralizată este una în care autoritatea este în cea mai mare parte difuzată pe toate nivelurile structurii. Opus acesteia, o organizație puternic centralizată este cea în care majoritatea deciziilor se iau de către un grup cheie de senior-manageri.

În practică, unele funcții se pretează mai bine la descentralizare decât altele. Funcțiile de Producție și de Marketing/Vânzări de exemplu, oferă mai multe posibilități de delegare extensivă decât Cercetarea/Dezvoltarea. Astfel, chiar și organizațiile înalt descentralizate rezervă de obicei centrului unele funcții cheie. Funcția Financiară și cea de Resurse Umane sunt de obicei cel mai puțin descentralizate.

Se consideră într-o viziune strategică faptul că centralizarea este defavorabilă, iar descentralizarea favorabilă dezvoltării organizației. Se argumentează că flexibilitatea în acțiune a organizației crește dacă este atribuită nivelurilor ierarhice inferioare.

Problema imediată este de a stabili dacă aceste niveluri ierarhice au capacitatea de a lua decizii potrivite într-o situație dată. Legat de aceasta, urmează să se stabilească ce decizii sunt atribuite fiecărui nivel ierarhic, astfel încât să se folosească avantajele specializării funcționale și ale cunoașterii mediului înconjurător.



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

Michael Hammer și James Champy în cartea lor numită “*Reengineering-ul întreprinderii*” [1993], se pronunță însă împotriva acestei concepții de atribuire a deciziilor pe nivel ierarhic, considerând-o perimată și supusă forței disruptive a tehnologiei și anume apariției instrumentelor ajutătoare pentru luarea deciziilor.

O parte integrantă a modelului caracteristic *Revoluției Industriale* este noțiunea de luare a deciziilor pe cale ierarhică. De la muncitorul care execută o operație, se așteaptă ca acesta să-și facă doar munca și nu să se gândească în mod critic la ea, sau să ia decizii despre aceasta; aceste prerogative sunt rezervate managerilor. Aceste reguli erau doar simple manifestări ale feudalismului industrial.

Managerii aveau, într-adevăr, o perspectivă mai largă, bazată pe mai multă informație pe care nu o aveau lucrătorii de la nivelurile inferioare. Era de presupus că o informare mai bună le permitea să ia decizii superioare.

Costurile luării deciziilor pe linie ierarhică sunt totuși astăzi prea mari pentru a mai putea fi suportate. A trimite pe cale ierarhică totul până în vârful ierarhiei înseamnă ca deciziile să se ia prea încet, în condițiile unei piețe ce evoluează în ritm alert.

Astăzi, firmele au înțeles că lucrătorii din primele linii, cei în contact direct cu producția, trebuie să fie împuterniciți să ia singur deciziile, dar împuternicirea nu se realizează dând pur și simplu oamenilor autoritatea de a lua decizii; pentru a-și putea asuma și responsabilitatea acestor decizii, ei au nevoie și de instrumente ajutătoare.

Când informațiile accesibile sunt combinate cu instrumente de analiză și modelare ușor de utilizat, lucrătorii din primele linii, dacă sunt bine instruiți, dobândesc dintr-o dată capacități sporite de a lua decizii. Se susține ideea că decizia este mai bine și mai rapid implementată dacă este luată chiar de către cei răspunzători pentru implementarea ei.

Ca și centralizarea puternică, descentralizarea extremă poate prezenta o serie de dezavantaje. Pe scurt, principalele avantaje și dezavantaje ale descentralizării sunt:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
<ul style="list-style-type: none"><li>• previne supraîncărcarea top-managerilor prin eliberarea acestora de sarcinile de rutină, ceea ce permite concentrarea asupra responsabilităților strategice</li><li>• se accelerează procesul de operaționalizare a deciziilor</li><li>• permite managerilor operaționali să adopte deciziile condițiilor locale, ceea ce conduce la creșterea gradului de flexibilitate a organizației și a capacității de adaptare, în situația unor schimbări rapide ale mediului</li><li>• permite punerea în evidență a principalelor elemente de cheltuieli și a punctelor de profit din cadrul organizației</li><li>• are o contribuție pozitivă asupra motivării personalului dând libertate managerilor de la nivelurile medii și inferioare ale ierarhiei în</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• reclamă buna funcționare a sistemelor de comunicare și control în scopul evitării unor erori decizionale majore la nivelurile ierarhice inferioare</li><li>• necesită un control suplimentar din partea top-managerilor pentru a se asigura că unitățile operative nu acționează împotriva intereselor de ansamblu ale organizației</li><li>• poate conduce la inconsecvență în tratamentul consumatorilor sau clienților, în special în domeniul serviciilor, ceea ce afectează imaginea de ansamblu a organizației</li><li>• poate încuraja atitudinile "parohiale" la nivelul unităților operative, ale căror membri tind să își urmărească, mai degrabă, propriile interese decât pe cele ale colegilor de organizație</li><li>• necesită existența unor manageri capabili și motivați la nivelurile medii și inferioare ale</li></ul>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

asumarea unor responsabilități și încurajând inițiativele individuale.

ierarhiei, care să poată face față cerințelor deosebite impuse de descentralizare

Puse în balanță, avantajele descentralizării sunt superioare dezavantajelor, dar aceasta se întâmplă în principal din cauza presiunilor enorme exercitate asupra organizațiilor moderne în acțiunea de delegare a autorității spre personalul de la nivel executiv și spre specialiști. *În ultimă instanță, toate organizațiile moderne se confruntă cu situații conflictuale interne, generate de controlul central pe de o parte și de delegarea responsabilității, pe de altă parte.*

Unele organizații preferă să încline balanța în favoarea centralizării conducerii și controlului, iar altele preferă o direcționare centrală mai slabă și un transfer puternic al luării deciziilor către nivelurile ierarhice inferioare. În general, cu cât o organizație este mai complexă cu atât este mai probabil să încorporeze funcții centrale puternice. De asemenea, afacerile foarte mici exercită un control strâns de la centru prin managerii-proprietari.

Numai grupurile profesionale de înalt nivel, cum ar fi firmele de consultanță, de contabilitate sau de avocatură vor tinde către descentralizare în limitele fixate de comun acord ale politicii companiei.



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

### CAP. 3 CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR

Conducerea este un element vital în cadrul relațiilor sociale ale grupurilor de muncă. Grupurile au nevoie de conducători, iar conducătorii au nevoie de oameni care să îi urmeze.

G. A. Cole [1993] definește conducerea ca fiind: „*un proces dinamic, de muncă în grup, în care un individ, într-o perioadă determinată de timp și într-un context organizațional determinat, îi influențează pe ceilalți membri ai grupului în atingerea scopurilor prestabilite*”

Această definiție reliefează câteva trăsături importante ale conducerii:

1. Conducerea este un *proces dinamic*, influențat de dinamica factorilor de mediu. Implicația acestui fapt este aceea că nu există un optim absolut în domeniul conducerii; liderul trebuie să fie capabil să exercite o paletă largă de comportamente pentru a-și juca rolul într-un mod eficient.
2. Conducerea nu se limitează în mod necesar la o singură persoană, ci poate fi împărțită între mai mulți membri. De obicei, liderul ales este responsabil pentru activitatea grupului, însă el nu este întotdeauna și conducătorul efectiv. Unii conducători sunt doar figuranți; Mintzberg (1973) sublinia faptul că *lider este considerat acela care exercită efectiv influență*.
3. *Principalul rol al liderului este acela de a influența grupul* în atingerea scopurilor comune. Într-un grup oficial (formal), cum ar fi o echipă de lucru, scopurile sunt prestabilite de către conducător. Într-un grup neoficial (informal), constituit pe criterii de prietenie sau colegialitate, scopurile se stabilesc de obicei prin consens. Principala sarcină a liderului este aceea de a câștiga adeziunea grupului în atingerea scopurilor.
4. Conducerea este exercitată în cadrul unui set de circumstanțe particulare ce formează *contextul organizațional*. Acest context, după cum sublinia Fiedler [1967], determină gradul de putere pe care liderul o poate exercita.

Cercetările efectuate în ultimile decenii au descoperit că există cel puțin patru variabile cheie ce trebuie luate în considerare în analiza conducerii și anume:

- a) atributele liderului;
- b) natura sarcinilor și obiectivelor;
- c) natura grupului;
- d) climatul organizațional.

După cum sugerează figura următoare, fiecare dintre cele patru variabile sunt strâns interconectate:



### Variabilele cheie ale conducerii și interacțiunile acestora

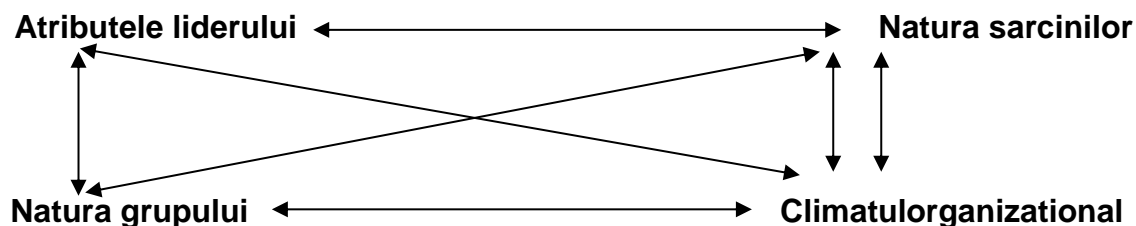


Fig. 3.1

#### 3.1. Atributele liderului

Primele studii referitoare la conducere s-au focalizat asupra calităților personale ale liderilor. Opinia generală era aceea că secretul conducerii constă într-un set de calități înnăscute pe care le posedă anumiți membri de elită ai societății. Această abordare nu este surprinzătoare, dat fiind faptul că primii exponenți ai acestor teorii, Ford, Taylor, Fayol, erau ei înșiși întreprinzători de succes. În cadrul acestor studii privind conducerea, preocupările majore constau în alcătuirea unor liste privind calitățile unui manager de succes, majoritatea acestor calități fiind înnăscute.

În anul 1968, Adair a efectuat o serie de studii asupra conducerii în cadrul unor organizații militare (organizații mature, stabile), realizând ierarhizări particulare ale calităților liderilor; rezultatele sunt prezentate în tabelul următor:

*Calitățile conducătorului [Adair, 1968]*

U.S. MARINE CORPS	ROYAL NAVAL COLLEGE	R.A.F. COLLEGE
Integritate	Credință	Eficiență
Cunoștințe	<i>Curaj</i>	Energie
<i>Curaj</i>	Loialitate	Simpatie
Hotărâre	Simțul datoriei	Fermitate
Incredere	Integritate	<i>Curaj</i>
Tact	Umanism	Etc.
Etc.	Etc.	

Concluzia acestor studii a fost aceea că teoria conducerii charismatice, bazată pe calitățile înnăscute ale liderilor, nu este fezabilă din moment ce, între primele calități ale liderilor, singura care apare în mod constant este “curajul”.

Deși teoriile despre caracteristicile liderilor sunt discreditate ca instrument al teoriilor conducerii, abordarea bazată pe calități are aplicații utile în trainingul managerial. De exemplu, Fiedler, Burgoyne și Boydell [1978] enunță o listă de atribute ale managerilor de succes, rezultată în urma propriilor cercetări.

### 3.2. Teorii asupra stilului de conducere

Începând din anul 1950, majoritatea studiilor asupra conducerii s-au concentrat asupra comportamentului sau stilului liderului. "Teoreticienii Stilului" – cum au fost denumiți, au fost influențați de un studiu anterior realizat de către Lewin, Lippitt și White în anul 1939 privind efectele a trei stiluri diferite de conducere asupra performanțelor grupului în cadrul unor tabere de băieți. S-a stabilit astfel că, atât în termenii realizării obiectivelor cât și a satisfacției personale, conducerea democratică a fost preferată în detrimentul celei autoritare sau de tip "laissez-faire".

În cadrul studiilor realizate, teoreticienii stilului au utilizat două categorii de "dimensiuni":

- *Democrat / autoritar*
- *Centrat asupra angajaților / centrat asupra sarcinilor*

Eficiența conducerii se referă la performanțe ce conduc la:

- a) realizarea scopurilor organizației;
- b) înaltă adeziune a membrilor grupului în realizarea acestor obiective;
- c) un înalt grad de satisfacție a indivizilor.

Reddin [1970], într-un studiu asupra eficienței manageriale, distinge trei tipuri de eficiență:

1. **eficiența aparentă** – măsura în care un manager dă impresia că este eficient menținând un nivel ridicat al intrărilor în organizație, rezultatele activității fiind însă necorespunzătoare (ex. producție pe stoc);
2. **eficiența personală** – măsura în care un manager își realizează propriile obiective, diferite de cele ale organizației;
3. **eficiența conducătorului** – măsura în care conducătorul îi influențează pe subordonați în realizarea scopurilor comune.

#### 3.2.1. Studiile Michigan

Într-o serie de cercetări realizate la începutul anilor '50, Rensis Likert și un colectiv de la Universitatea Statului Michigan au studiat comportamentul conducătorilor unor grupuri cu productivitate înaltă, respectiv redusă. Cercetările au arătat că managerii grupurilor înalt productive aveau un comportament centrat pe angajați, în timp ce conducătorii grupurilor slab productive erau mai autoritari și centrați asupra sarcinilor.

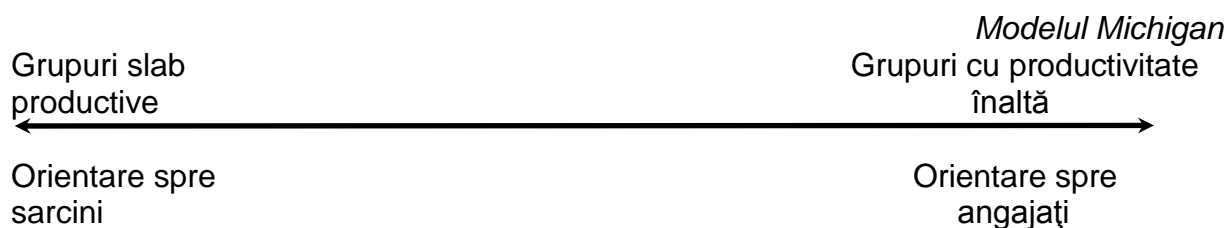


Fig. 3.2

### 3.2.2. Studiile Ohio

Studiile Ohio au fost realizate de către Halpin și Winer în anul 1957 prin intermediul unor chestionare conținând 150 de întrebări. După prelucrarea datelor, au rezultat două modele distincte de comportament – unul centrat asupra angajaților, denumit de către cercetători “Considerație” și altul centrat asupra sarcinilor și obiectivelor, denumit “Spirit întreprinzător” sau “Spirit inițiativ”. Spre deosebire de modelul Michigan, Halpin și Winer consideră că aceste două categorii reprezintă dimensiuni distincte.

Matricea Ohio

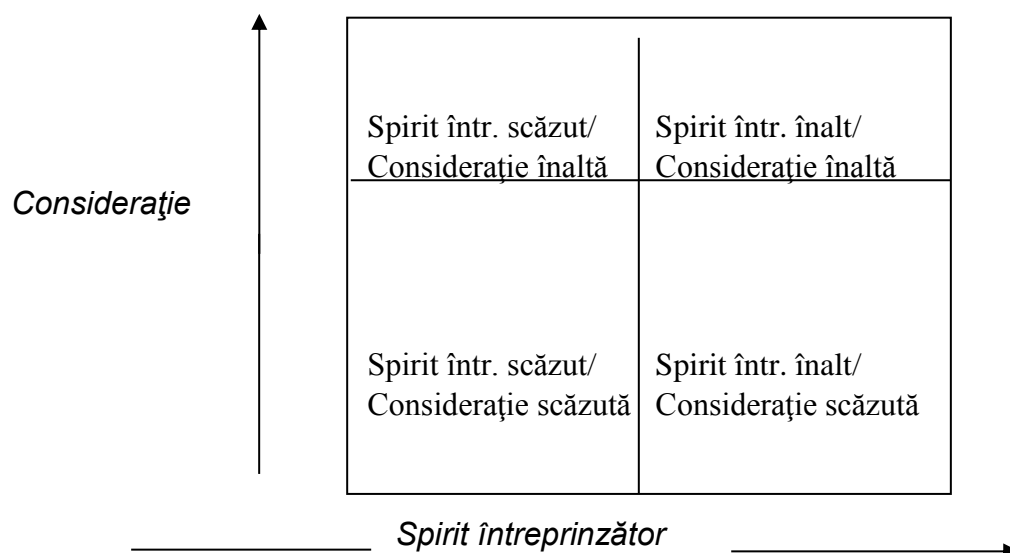


Fig. 3.3

Cercetările au demonstrat că grupurile conduse de lideri cu nivel ridicat de „considerație” aveau o productivitate înaltă. Situația diferă însă în cazul organizațiilor militare, unde angajații preferau lideri caracterizați de nivel ridicat al “spiritului întreprinzător”.

Modelul a fost extins în anul 1978 de către **R. Blake** și **J. Mouton** care au considerat câte nouă coordonate ale fiecărei dimensiuni, făcând comentarii asupra combinațiilor posibile și în raport cu factorul timp.

### 3.2.3. Teoria bifactorială a lui Douglas McGregor

Douglas McGregor, reflectând asupra conducerii și motivației în muncă, studiind literatura disponibilă referitoare la organizații și examinând teoriile și practicile manageriale contemporane, a concluzionat că există două seturi alternative de presupuneri referitoare la atitudinile și comportamentele manageriale. El a denumit aceste presupuneri în mod deliberat neutru – “Teoria X” și “Teoria Y”. Meritul acestor teorii este acela că evidențiază cele două tipuri opuse de atitudini manageriale.

Presupunerile “Teoriei X” sunt următoarele:

1. Omul obișnuit are aversiune inerentă față de muncă, pe care o va evita pe cât este posibil;

2. Din această cauză, el trebuie constrâns, controlat, condus și amenințat cu pedepse pentru a depune efortul adecvat îndeplinirii obiectivelor organizației;
3. Omul obișnuit preferă să fie condus, evită să-și asume responsabilitățile, are ambiții reduse și dorește securitate mai presus de orice.

*Acestea sunt prezumpțiile managementului științific. Ele au o serie de elemente comune cu comportamentul centrat asupra obiectivelor din cadrul studiilor Michigan și cu orientarea spre spiritul întreprinzător descris în matricea Ohio. În anul 1960 McGregor le-a considerat ca fiind preponderente în cadrul societății nord-americane.*

În contrast cu “Teoria X”, prezumpțiile “Teoriei Y” sunt următoarele:

1. Omul obișnuit depune eforturi fizice și intelectuale în mod firesc, la fel de natural ca și odihna sau distracția;
2. Omul este capabil de auto-control și auto-direcționare în procesul de atingere a obiectivelor asumate și dorește să-și pună la dispoziția organizației inițiativa și ingeniozitatea;
3. Efortul poate produce recompense intrinseci pentru indivizi;

Prezumpțiile “Teoriei Y” le întâlnim la managerii umaniști, cu viziune optimistă asupra atitudinilor și aptitudinilor oamenilor. Aceste prezumpții au multe în comun cu “considerația” sau “orientarea către angajați”.

Principala critică adusă teoriilor lui McGregor este aceea că el le consideră alternative ori, în condițiile economico-sociale actuale nu mai este valabil, fiind puternic influențate de circumstanțe. Omul modern este complex și informat, iar lumea actuală este caracterizată de o supraabundență de informații. În anul 1990 William Ouchi îi dă replica lui McGregor prin așa-numita “Teorie Z”, care consideră că stilurile de conducere converg spre democrația industrială iar organizația modernă este de tip rețea, oamenii bucurându-se de libertate de acțiune și liber acces la informație. Ouchi propune și o alternativă la structurile organizatorice clasice – rețeaua. Structura organizatorică a viitorului imaginată de el se prezintă sub forma unei rețele; ochiurile acesteia reprezintă membrii organizației, iar liniile reprezintă canalele de liberă circulație atât pentru indivizi cât și pentru informații.

În ceea ce privește conducerea organizațiilor, Ouchi consideră că piramida ierarhică va fi una puternic aplatisată, iar centrul de conducere se va proiecta temporar în ochiurile rețelei, după necesitățile sarcinilor sau proiectelor.

### 3.2.4. Sistemele de conducere ale lui Rensis Likert

Într-o analiză critică a stilurilor de conducere, Rensis Likert identifică patru categorii pe care le denumește “sisteme”. Acestea sunt următoarele:

1. *Sistemul exploatator – autoritar* – în care managerul ia deciziile de unul singur și le transmite subordonaților. Comunicarea este deficitară, munca în echipă este inexistentă iar conducerea se bazează pe un sistem de pedepse și amenințări. Productivitatea este la nivel minim, angajații depunând doar efortul strict necesar pentru a-și menține locul de muncă.

2. *Sistemul autoritar – binevoitor* – conducerea este autocrată dar liderii se consultă cu specialiștii de nivel apropiat. Sistemul se bazează de asemenea pe pedepse, iar productivitatea este necorespunzătoare.
3. *Sistemul consultativ* – obiectivele sunt fixate în mod democratic. Comunicarea funcționează în ambele direcții și este încurajată munca în echipă. Productivitatea este bună.
4. *Sistemul participativ* – este sistemul ideal propus de Rensis Likert după analiza critică a situației actuale. Propunerea se referă la integrarea ierarhică a grupurilor de muncă, de la nivelul doi în jos conducătorii fiind în același timp subordonați în grupul superior și lideri în cadrul propriilor grupuri; în acest mod informația circulă mult mai repede și mai corect iar conducerea este una democratică. Productivitatea crește la cel mai înalt nivel.

Likert efectuează și studii asupra spiritului de echipă și mărimii optime a grupurilor de muncă. El definește „spiritul de echipă” prin intensitatea legăturilor dintre membri echipei și atractivitatea acesteia față de persoane din exterior.

În ceea ce privește mărimea echipei, pornește de la ideea că în orice grup există doi lideri – unul formal, numit și altul informal, ales și acceptat de către grup în mod natural. Conducerea efectivă se asigură doar în situația în care cele două roluri sunt jucate de către o singură persoană. În cadrul grupurilor mari, acest lucru nu mai este posibil deoarece apar sub-grupuri.

În urma cercetărilor, Likert concluzionează că mărimea optimă a echipei de lucru este cuprinsă între 8 – 12 membri.

### 3.2.5. Tannenbaum & Schmidt

Într-o serie de studii care s-au bucurat de largă apreciere elaborate în anul 1958 la Harvard University, cei doi profesori au propus un model continuu al stilurilor manageriale, prezentat în figura următoare:

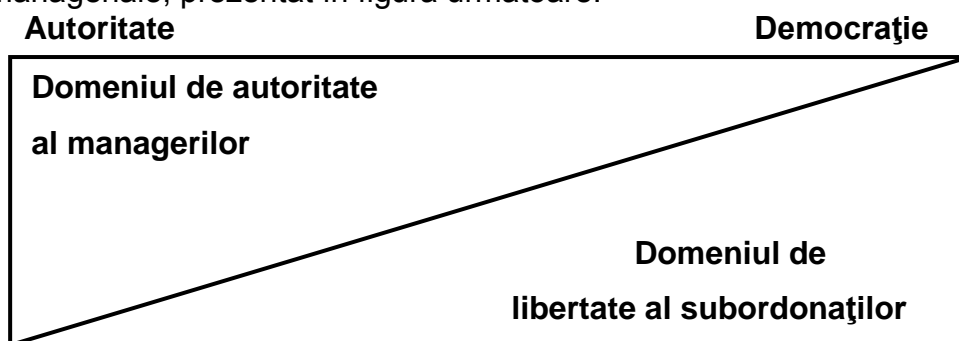


Fig. 3.4

Modelul permite identificarea unor stiluri manageriale semnificativ distincte:

1. Managerul adoptă decizia de unul singur și o transmite subordonaților;
2. Managerul adoptă decizia de unul singur și încearcă să îi convingă pe subordonați de utilitatea acesteia;
3. Managerul prezintă decizia în fază de proiect și îi invită pe subordonați să pună întrebări;

4. Managerul prezintă subordonaților proiectul variantei decizionale;
5. Managerul prezintă problema, cere sugestii și pe baza acestora ia decizia;
6. Managerul cere grupului să ia decizii în anumite limite prestabilite;
7. Managerul permite subordonaților să acționeze în limitele fixate.

Cu toate că și modelul lor se bazează pe cele două dimensiuni opuse – democratic/autoritar, modelul este unul flexibil și nu se mai face recomandare pentru un anumit stil de conducere; stilul optim fiind cel dependent de conjunctură, de contextul organizațional.

### 3.2.6. Preocuparea conducerii pentru producție și angajați – grila managerială a lui Blake și Mouton

R. Blake și J. Mouton [1978] au dezvoltat un sistem sub formă de grilă pentru clasificarea stilurilor de conducere, în care sunt considerate două preocupări de bază ale conducerii: pentru obiective și pentru angajați.

Sistemul propus (o extindere a matricei Ohio pe dimensiunile 9 x 9) evidențiază o mare diversitate de stiluri de conducere. Definițiile sunt însă cele ce corespund nivelurilor 1;1, 9;1, 5;5, 1;9 și 9;9

↑Preocupare pentru angajați

1;9								9;9
				5;5				
1;1								9;1

Procupare pentru obiective →

Fig. 3.5

*Stilul 1;1* – conducătorii care adoptă acest stil exercită o influență nesemnificativă asupra personalului din subordine, manifestând și un slab interes pentru obiectivele organizației. Practic, se poate aprecia că în această situație nu putem vorbi despre exercitarea efectivă a conducerii.

*Stilul 9;1* – managerii care se încadrează în acest stil fac dovada unui interes deosebit, extrem pentru obiectivele organizației, dar redus față de angajați. Într-un astfel de sistem, relațiile dintre conducere și angajați se bazează pe autoritate, ceea ce generează scăderea interesului față de muncă al celor din urmă.

*Stilul 5;5* – se caracterizează prin echilibru. Conducerea transmite angajaților doar atâtea informații cât consideră că este necesar, dar acordă personalului

stimulente. Privit în ansamblu, acest stil nu dă cele mai bune rezultate, dar este superior celor anterioare.

*Stilul 1;9* – este opus celui de tip 9;1. Pe termen lung, acest stil de conducere este incapabil să asigure nivelul corespunzător de eficiență și, în acest fel, nu va soluționa nici problemele sociale de la nivelul organizației.

*Stilul 9;9* – este apreciat ca fiind optimul absolut spre care se tinde, caracterizat prin preocupări majore atât pentru realizarea obiectivelor organizației cât și pentru necesitățile angajaților.

### 3.2.7. Teoriile “Contingency”

*Teoriile de contingență sunt cele care explorează o gamă mai largă de variabile în studiile privind conducerea.*

Cel ce a utilizat pentru prima dată termenul de “contingency” în domeniul conducerii a fost **F. E. Fiedler** în anul 1967. În cadrul studiilor sale el a concluzionat că eficiența conducerii este condiționată de modul în care liderul își adaptează stilul conform situației.

El propune pentru analiză un set de trei categorii de variabile:

- ✓ Relația dintre conducător și membrii grupului;
- ✓ Gradul de structurare a sarcinilor;
- ✓ Poziția de putere și autoritate a liderului.

*Situația cea mai favorabilă se întâlnește atunci când relațiile dintre lider și subordonați sunt bune, când sarcinile sunt structurate și conducătorul are o poziție puternică și stabilă. Prin identificarea poziției de putere a liderului ca și variabilă cheie, Fiedler a stimulat efectuarea altor cercetări în domeniu.*

În anul 1976 **Handy** sugerează că în analiza conducerii trebuie identificați în primul rând acei factori ce se constituie ca și constante pe termen scurt și mediu, legați în special de normele organizaționale (cultura de organizație). În analizele sale privind conducerea Handy vizează următoarele categorii de factori:

- ✓ Natura grupului (mărime, componență);
- ✓ Natura sarcinilor (tip, standarde de performanță);
- ✓ Climatul organizațional (norme organizaționale, poziția liderului etc.).

Un alt model de conducere ce se încadrează în perspectivele de tip “contingency” este cel al lui **Adair**. Categoriile incluse în modelul lui sunt cele prezentate în figura următoare:

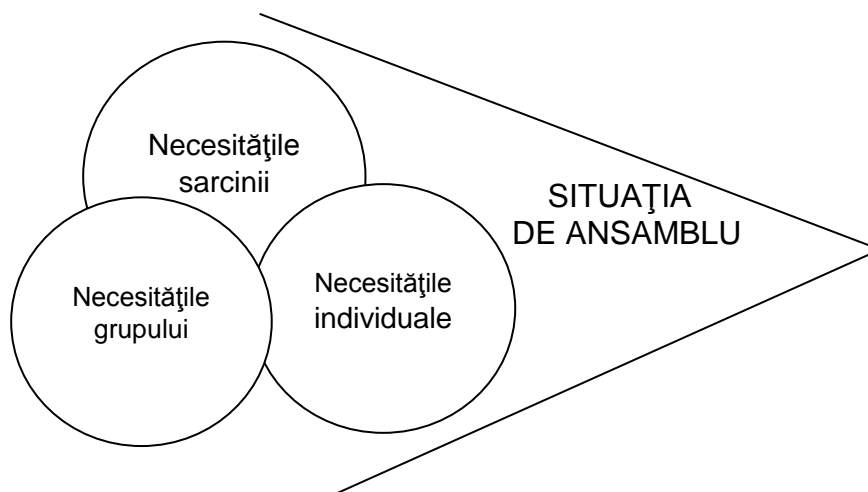


Fig. 3.6

Adair consideră sarcinile și oamenii ca fiind cele mai importante elemente ale conducerii, dar face distincția între oameni ca indivizi și respectiv ca membri ai grupului. Adair consideră că eficiența conducerii este condiționată de modul în care liderul realizează echilibrul între cele trei categorii de factori în funcție de circumstanțe.

De exemplu, în condițiile unui pericol minor, pilotul unei aeronave se va concentra asupra problemelor materiale pe când, în condițiile unui pericol major, se va concentra asupra siguranței pasagerilor.

Un antreprenor în construcții se va concentra asupra proiectului, pe când un manager al unei echipe de cercetători se va concentra asupra valorii individuale a fiecărui membru al echipei.

### 3.2.8. Conducerea și cultura de organizație

Handy [1976] dezvoltă ideea importanței elementelor de mediu în activitățile de conducere. El evidențiază șase aspecte de bază:

1. puterea poziției liderului;
2. relațiile dintre lider și grup;
3. normele organizaționale (cultura organizațională);
4. structura și tehnologia organizației;
5. diversitatea sarcinilor;
6. diversitatea subordonaților.

Handy este interesat în mod deosebit de problema culturii de organizație, respectiv de modul în care trebuie organizată activitatea, trebuie exercitată autoritatea, motivarea și controlul angajaților. El distinge patru categorii culturale, definite în cele ce urmează.

1. *Cultura rolului, sau birocrația*, unde poziția formală reprezintă principala sursă de autoritate iar regulile și procedurile, principalele mijloace de control.
2. *Cultura sarcinii* – unde accentul este pus pe lucrul bine făcut iar puterea este dată de calitățile profesionale și mai puțin de poziția formală.



Angajații lucrează în echipe, iar structura organizatorică este de obicei de tip matriceal.

3. *Cultura puterii* – unde puterea este concentrată la nivelul unei persoane sau unui grup de la centru. Conducerea este autoritară și pune accent pe rezultate.
4. *Cultura personală* – unde angajații fac ceea ce știu ei mai bine, iar puterea este generată de calitățile de expert. Acest tip de cultură este individualistă, organizația existând pentru a susține anumiți indivizi.

Din anii '80 importanța culturii de organizație în studiul organizațiilor a crescut continuu, în special prin studiile realizate de către olandezul Geert Hofstede asupra culturii de organizație la nivel regional și național. Importanța deosebită prezintă elementele culturii de organizație asupra managementului schimbării, deoarece majoritatea dintre acestea, pe termen scurt și mediu, trebuie luate în considerare ca și constante, fiind deosebit de stabile în timp

După Hofstede, cultura reprezintă o “programare mentală colectivă. Ea este acea parte a condiționării noastre pe care o acceptăm împreună cu alți membri ai națiunii, regiunii sau grupului nostru, dar nu cu componenți ai altor națiuni, regiuni sau grupuri”.

Pe baza analizei datelor obținute în urma investigațiilor realizate în filialele I.B.M. din 72 de state ale lumii, Hofstede a identificat patru “dimensiuni” ale culturii, concomitent complementare și adverse:

- individualism/ colectivism;
- distanța ierarhică mare/mică;
- gradul de evitare a incertitudinii ridicat/ redus;
- masculinitate/ feminitate.

La aceste patru dimensiuni, Hofstede, împreună cu profesorul canadian Michael Bond, a adăugat ulterior o a cincea:

- abordarea pe termen scurt/lung (confucianism).

Un aspect cu caracter de noutate, de o importanță deosebită, este acela că s-a reușit cuantificarea acestor “dimensiuni” pentru fiecare cultură analizată.

1. *Dimensiunea individualism/colectivism* se referă la raporturile individului cu colectivitatea. În societățile individualiste (Australia, S.U.A., Canada, Germania) legăturile dintre indivizi sunt reduse, fiecare urmărindu-și în mod liber propriile interese; în societățile colectiviste (Brazilia, Argentina, Japonia, Italia) primează valorile de grup. În cele colectiviste, individul consideră organizația ca fiind a lui.

Hofstede a stabilit o serie de corelații între indicii de individualism și gradul de bogăție al unei țări, latitudine geografică și mărimea populației. Astfel,

- bogăția duce la individualism;
- sărăcia duce la colectivism;
- colectivismul duce la sărăcie.

În planul managementului, principalele influențe se manifestă asupra proiectării sistemului de motivare a personalului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

2. *Dimensiunea privind distanța ierarhică* este asociată cu modul în care o societate soluționează problemele legate de inegalitatea socială, generată în special de bogăție, putere, legături de rudenie și starea de sănătate.

Anumite societăți acordă șanse egale de afirmare tuturor indivizilor, acestea fiind caracterizate printr-o distanță ierarhică redusă (țările scandinave, Canada, S.U.A., Germania). Alte societăți, cele cu distanță ierarhică mare (Franța, Italia, Brazilia, Argentina), instituționalizează diferențele dintre oameni moștenite încă de la naștere.

La nivelul organizației, de indicele distanței ierarhice se ține seama în special în proiectarea structurii organizatorice și în alegerea stilului de conducere. Hofstede constată că în culturile cu distanță mare față de putere subordonații nu încearcă să reducă distanța, ci dimpotrivă o amplifică, așteptând în schimb din partea superiorului ierarhic protecție. Similar, în culturile cu distanță redusă față de putere, superiorii ierarhici nu încearcă să mărească distanța ci, dimpotrivă, o reduc, așteptând însă din partea subordonaților colaborare.

3. *Dimensiunea privind evitarea incertitudinii* se referă la atitudinea indivizilor vis-a-vis de faptul că timpul curge într-o singură direcție, în ceea ce privește incertitudinea generată de viitor.

În anumite societăți, indivizii sunt educați să lupte împotriva incertitudinii viitorului; acestea se caracterizează printr-un grad ridicat de evitare a incertitudinii (Grecia, Portugalia, Belgia, Italia, Germania). Armele cu care se luptă împotriva incertitudinii sunt în principal: tehnologia, legislația și religia.

În societățile cu grad redus de evitare a incertitudinii, indivizii acceptă fiecare zi așa cum aceasta se derulează, nefiind temători în fața riscurilor. În aceste societăți se înregistrează cele mai înalte cote ale spiritului antreprenorial (Olanda, Israel, Marea Britanie).

În proiectarea sistemului de management al organizației, această dimensiune influențează în special sistemele de planificare și organizare a activității.

4. *Dimensiunea masculinitate/feminitate* are în vedere o serie de valori dominante în societate, determinate în primul rând de diviziunea socială a rolurilor între sexe.

Societățile de tip masculin pun accent pe valori cum ar fi: obținerea de bani, subordonarea și indiferența față de alții, prototipul fiind realizatorul plin de succes, performerul (Japonia, Germania, Grecia, Marea Britanie, S.U.A., Italia, Franța).

În societățile de tip feminin, valorile dominante vizează relațiile interumane armonioase, conservarea mediului și calitatea vieții (țările scandinave, Costa Rica, Indonezia).

Influențele asupra managementului organizației se referă în special, la sistemul de motivare, climatul organizațional și stilul de conducere.

5. *Abordarea pe termen scurt/lung* a fost delimitată ulterior, în anii '90 împreună cu profesorul canadian Michael Bond și are la bază poziția colectivității față de abordarea timpului, plecând de la o serie de idei din teoriile lui Confucius.

Orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverență, organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora, cumpătare și deținerea sentimentului de rușine (culturile orientale).



FEDERATA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



Orientarea spre termen scurt pune accent pe siguranță, stabilitate, respect deosebit față de tradiție, reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri, sentimentul onoarei (majoritatea culturilor occidentale).

Implicațiile acestei dimensiuni în plan managerial și antreprenorial se reflectă în succesul în cazul abordărilor pe termen lung și insucces la polul opus. Spre deosebire de celelalte dimensiuni, aceasta este mai puțin riguros conturată și verificată doar în țările din sud-estul Asiei.

Analizele comparative realizate la diferite intervale de timp au demonstrat o stabilitate deosebită în timp a acestor dimensiuni culturale, schimbări relevante putându-se înregistra doar la intervale de generații (o generație activă = 40 de ani) și în condițiile unor schimbări radicale ale condițiilor de mediu (războaie, revoluții).

**Concluzie.** Toate cele ce au fost expuse despre conducere arată că nu se poate furniza o rețetă sigură în alegerea unui anumit stil. Este, în principal, o problemă de asigurare a echilibrului între un anumit număr de factori cheie, cum ar fi: natura sarcinii, componența grupului, gradul de manifestare a autorității și atributele personale ale liderului. Acest echilibru trebuie asigurat într-un context organizațional complex, în care oameni obișnuiți sunt călăuziți de anumite valori dominante.



## CAP. 4 TEORII MOTIVAȚIONALE

Teoriile motivaționale încearcă să explice de ce oamenii se comportă în felul în care o fac. Această sarcină nu este una simplă, deoarece cercetătorii trebuie să facă supoziții asupra motivelor comportamentelor pe care le-au observat sau le-au înregistrat. Astfel, în orice analiză a motivației, întotdeauna există o componentă subiectivă.

Legătura dintre teoriile motivaționale și practica managerială este crucială pentru succesul organizației. Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă a organizației. De fapt, ei reprezintă organizația! Din păcate însă, oamenii reprezintă cel mai puternic factor care poate acționa împotriva obiectivelor organizației, iar acest lucru se întâmplă în mod activ și conștient. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative.

Cole [1993] propune următoarea definiție a motivației: “*motivația este procesul în care oamenii aleg între moduri alternative de comportament, în scopul de a-și atinge obiectivele personale*”.

O asemenea definiție exclude operarea cu comportamentul instinctiv și cu cel reflex și se focalizează pe opțiunea individuală. Exercițierea alegerii nu este doar un proces rațional, ci și unul afectat considerabil de emoții și mentalitate.

Obiectivele individuale pot fi relativ tangibile, cum ar fi recompensele materiale sau promovarea, sau intangibile, cum ar fi respectul de sine sau satisfacția în muncă. Recompensele disponibile pentru un individ sunt în general clasificate în două categorii: intrinseci și extrinseci.

Pe scurt, *recompensele intrinseci* sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar cele *extrinseci* sunt cele conferite de către o altă persoană. O recompensă intrinsecă ar fi, de exemplu, sentimentul realizării sau respectul de sine; o recompensă extrinsecă ar putea fi o majorare a salariului sau promovarea profesională. Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, managerii, în special, sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă. Ei sunt de asemenea interesați să creeze condițiile în care obiectivele organizaționale și cele personale să poată fi armonizate.

Simplificând, motivația poate fi descrisă ca un comportament cauzat de anumiți stimuli, dar direcționat către o finalitate dorită, cum arată și figura următoare:

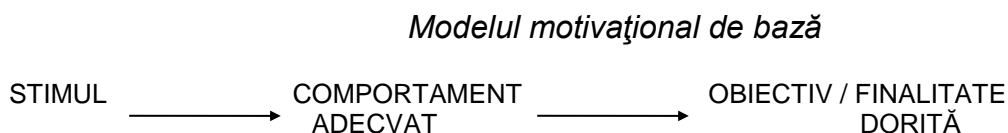


Fig. 4.1

În legătură cu această schemă, se pot pune următoarele întrebări:

- Ce stimul a dus la comportamentul observat?
- Care este natura stimulului perceput?

- Care a fost răspunsul la acest stimul?
- De ce a fost ales acest comportament particular?
- Ce obiectiv pare să fi urmărit persoana respectivă?
- De ce a fost ales acest obiectiv?
- Cât de eficient a fost comportamentul respectiv?
- Cât de adecvat era obiectivul?

Teoriile care se concentrează asupra stimulilor sau asupra cauzelor specifice motivației se numesc "*teorii ale satisfacției*". Dintre exponenții acestora îi amintim pe Maslow, Herzberg și Mc'Gregor. Teoriile care se focalizează asupra comportamentului se numesc "*teorii ale procesului*". Cei mai de seamă exponenți ai acestei abordări sunt Skinner și Vroom.

Performanța efectivă la locul de muncă nu depinde numai de motivație. În rezultatele obținute de angajați un rol important joacă numeroși alți factori, ca de exemplu: cunoștințele și abilitățile individuale, natura sarcinii, stilul de management adoptat și climatul organizațional. Trăsătura cheie a motivației este că aceasta determină măsura în care o persoană dorește să-și pună cunoștințele și aptitudinile la dispoziția altora și, mai mult decât atât, să nu ia în seamă obstacolele și dificultățile în a face acest lucru.

În cele ce urmează, vom prezenta câteva dintre cele mai cunoscute modele și teorii motivaționale, în scopul înțelegerii mai profunde a problematicii.

#### 4.1. Piramida lui Maslow

Abraham Maslow [1954] a susținut că nevoile umane sunt ierarhizate, de la nevoile de bază, fiziologice la nevoi de ordin superior de auto-dezvoltare și de împlinire. Aceste niveluri pot fi ierarhizate în felul următor:

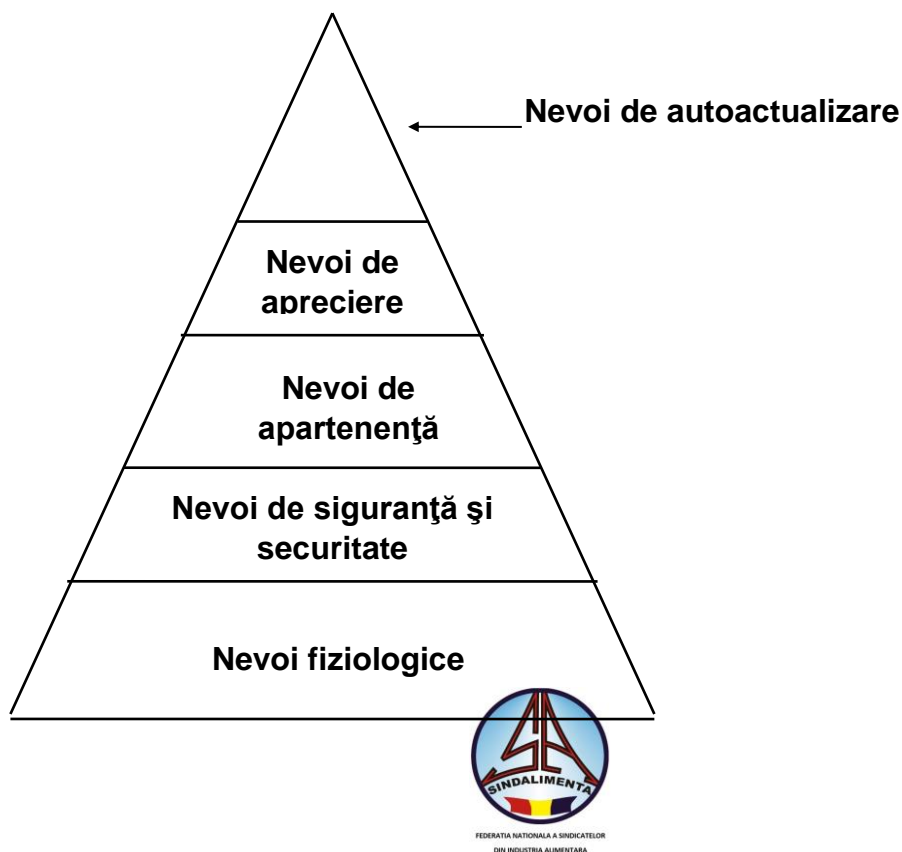


Fig. 4.2



UNIUNEA EUROPEANĂ



Maslow consideră că, în condiții normale, oamenii tind să-și satisfacă nevoile de ordin inferior înainte de a trece la satisfacerea nevoilor de pe nivelurile superioare. Totuși, după cum arată teoriile motivaționale a lui Guest [1984], studiile efectuate în anii '60 și la începutul anilor '70, acestea nu susțin teoriile lui Maslow. Dificultatea majoră asociată modelului lui Maslow este aparenta rigiditate a acestuia. În timp ce puțini oameni ar nega că există nevoi de ordin inferior și superior, mulți ar pune la îndoială faptul că oamenii tind să-și satisfacă nevoile într-un mod relativ sistematic ierarhizat. În anii '80, unul dintre cei mai vehemenți critici ai modelului a fost Hofstede, care susține că ierarhia nevoilor este puternic determinată cultural. Astfel, piramida lui Maslow, consideră Hofstede, era valabilă doar pentru America anilor '50.

#### 4.2. Teoria lui Alderfer

Clayton Alderfer [1972], pornind de la ideile lui Maslow, a propus așa-numita teorie motivațională ERG. Acest model susține că nevoile umane sunt dispuse liniar mai degrabă decât ierarhic și că nu sunt cinci, ci trei grupe de nevoi: existențiale (Existence), relaționale (Relatedness) și de dezvoltare (Growth).

Nevoile existențiale corespund nivelurilor inferioare ale modelului lui Maslow iar nevoile inter-relaționale (R) și nevoile de creștere (G) corespund nivelurilor superioare din piramida lui Maslow.

Luat în ansamblu, modelul lui Alderfer este mai dinamic decât cel al lui Maslow. Acest model permite indivizilor să trateze cu două grupe de nevoi în același timp și, de asemenea, face distincție între nevoi cronice (de lungă durată) și nevoi episodice (ocasionale).

#### 4.3. Teoria lui Herzberg (motivațional- igienică)

Frederich Herzberg (1966) este de părere că omul trăiește pe două niveluri: fizic și psihic. Studiul său privind experiențele pozitive și negative la locul de muncă pe un lot de două sute de ingineri și contabili era conceput să testeze conceptul conform căruia omul evoluează în cadrul a două seturi de nevoi: ca și animal, de a evita durerea, suferința și nevoi ca și ființă umană, de a se autodezvolta. Subiecții studiului au fost rugați să-și reamintească momentele în care erau extrem de satisfăcuți de munca lor și apoi să rememoreze experiențele negative.

Interpretarea rezultatelor l-a condus la exprimarea teoriei sale bifactoriale "motivațional - igienice". După cum arată și figura următoare, unii factori conduc în mod consecvent la satisfacția angajaților, în timp ce alți factori conduc la insatisfacția acestora.



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

## FACTORI CE AFECTEAZĂ ATITUDINILE ÎN MUNCĂ (HERZBERG)

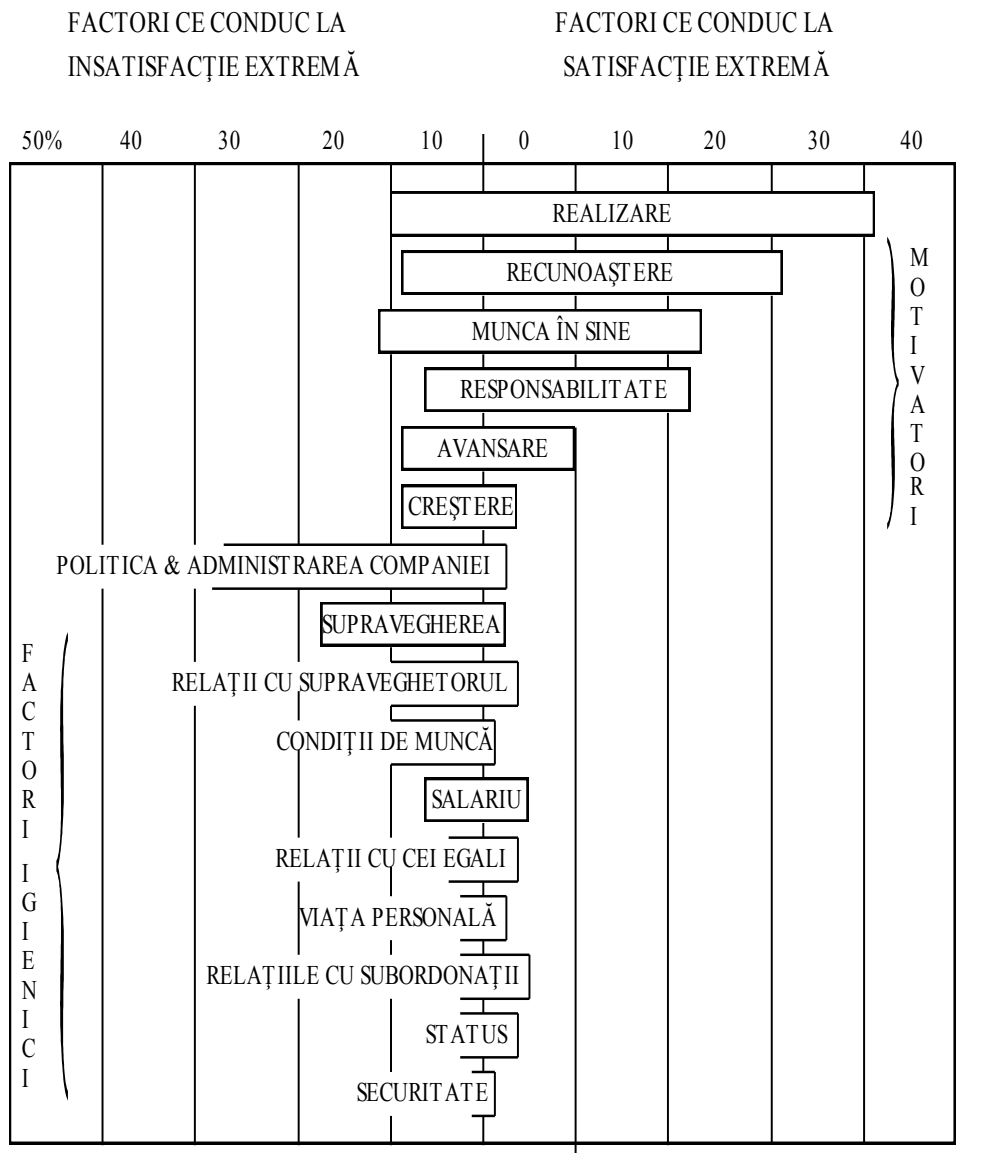


Fig. 4.3

**Notă:**

Lungimea fiecărui dreptunghi arată frecvența apariției factorului respectiv în situațiile descrise de subiecți.

Lățimea fiecărui dreptunghi arată durata relativă a experiențelor pozitive sau negative la locul de muncă.

- Motivatorii au și aspecte negative (ex. -lipsa realizării poate duce la insatisfacție)
- Factorii igienici au și aspecte pozitive (ex. -salariul poate fi și o sursă de satisfacție)



UNIUNEA EUROPEANĂ



Factorii ce conduc la satisfacție au fost numiți "motivatori", iar cei care conduc la insatisfacție au fost numiți "factori igienici". Motivatorii par a fi strâns legați de procesul muncii, în timp ce factorii igienici sunt legați de mediu. Motivatorii par să fie cei care produc comportamentul adecvat. Factorii igienici pot conduce fie la insatisfacție, fie la lipsa vreunui răspuns.

Pentru a face o analogie, factorii igienici pot fi considerați ca și umplerea rezervorului de benzină, autovehiculul neputând funcționa în lipsa combustibilului, dar acest lucru nu este suficient. Pentru ca vehiculul să înainteze, trebuie pus contactul și apăsată pedala de accelerație - acesta este efectul creat de motivație.

Ca și teorie motivațională, ideile lui Herzberg au fost combătute în principal pe baza faptului că nu există nici o dovadă care să susțină conceptul său de existență a două grupe independente de factori în motivație. Criticii (de exemplu Campbell, 1970) au susținut că, într-un sens empiric, lucrarea lui Herzberg este mai degrabă legată de satisfacția/ insatisfacția muncii decât de comportamentul în muncă. Totuși, lucrarea sa a condus la ceea ce s-ar putea numi "mișcarea de îmbogățire a muncii" și, mai recent, la mișcarea intitulată "calitatea vieții în muncă".

#### 4.4. Motivația realizării

Motivația realizării este în general asociată cu numele lui Douglas McClelland și a colegilor săi de la Universitatea Harvard. Pornind de la o listă de 20 de nevoi identificate de teoreticianul H.A. Murray, McClelland s-a concentrat asupra următoarelor trei:

- 1.) nevoia de realizare
- 2.) nevoia de afiliere
- 3.) nevoia de putere

În cercetare s-a pus accentul pe nevoia de realizare, deoarece aceasta avea tendința de a fi stabilă, fiind activată de evenimente exterioare situației individului.

McClelland a descoperit că indivizii caracterizați prin valori superioare ale indicelui nevoii de realizare prezentau următoarele caracteristici:

- a.) nevoia de realizare era constantă;
- b.) căutau sarcinile în care își puteau exercita responsabilitatea;
- c.) preferau sarcinile care reprezentau o încercare, fără a fi însă prea dificile și pe care simțeau că le pot stăpâni bine (nu își fixau obiective imposibile);
- d.) erau interesați de feedback-ul rezultatelor lor;
- e.) erau mai puțin preocupați de afiliere și de alte nevoi sociale.

McClelland a concluzionat că nevoile de realizare se dezvoltă datorită experiențelor din copilărie și de mediului cultural și mai puțin datorită unor factori moșteniți.

Teoriile privind tipului de persoană motivată de realizare au fost aplicate la selecția managerilor prin intermediul unui test psihometric cunoscut sub numele de „Testul de Percepție Tematică” (Thematic Apperception Test) -TAT. Acest test presupune ca subiecții să privească o serie de imagini, pe care trebuie să le descrie



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ



spunând ce se întâmplă, cine sunt persoanele implicate, ce se va întâmpla în continuare etc. Intensitatea nevoilor indivizilor testați sunt deduse de aceste descrieri.

#### 4.5. V. H. Vroom și Teoriile expectanței (așteptării)

Victor H. Vroom [1964] s-a concentrat asupra comportamentului individului la locul de muncă, cu scopul de a explica procesele implicate. El a presupus că majoritatea comportamentelor observate era motivate, adică erau rezultatul unor selecții dintre mai multe finalități posibile și mai multe așteptări privind consecințele acțiunii. Metodologia utilizată a fost cea a “observării obiective”.

Esența teoriei expectanței o constituie ideea conform căreia comportamentul motivat este produsul a două variabile cheie.

- a.) Valența unei finalități pentru individ;
- b.) Expectanța, conform căreia o anumită acțiune va fi urmată de un rezultat predictibil.

*Valența* este considerată a fi satisfacția anticipată a unui rezultat final. Conceptul se distinge de cel de *valoare*, care reprezintă o satisfacție prezentă.

*Expectanța* reprezintă așteptarea ca o anumită acțiune să se finalizeze cu un anumit rezultat, cu o anumită probabilitate.

Produsul acestor doi factori definește o altă variabilă, denumită *Forță*. Aceasta este considerată ca o presiune simțită de individ spre a acționa într-un anumit mod. Relația de calcul concepută de Vroom este următoarea:

$$\text{Forța (motivația)} = \text{Valența} \times \text{Expectanța}$$

Ideile lui Vroom au fost preluate de numeroși teoreticieni într-o măsură atât de mare încât, la trecerea în revistă a teoriilor motivaționale, Guest [1984] a ajuns la concluzia că Teoria Expectanței continuă să ofere cadrul dominant pentru înțelegerea motivației în muncă.

**Lawler și Porter** [1967] au dezvoltat ideile lui Vroom concepând un model ce își propune să răspundă la două întrebări esențiale:

- a.) Ce factori determină efortul pe care o persoană îl depune în munca sa?
- b.) Ce factori afectează relația dintre efort și performanță?

Variabilele selectate de Lawler și Porter sunt următoarele:

- efort
- valoarea recompenselor
- probabilitatea ca recompensele să depindă de efort
- performanțele
- abilitățile
- percepțiile asupra rolului

Modelul se bazează pe presupunerea conform căreia indivizii acționează în funcție de modul în care ei percep situațiile. Acest aspect subiectiv al modelului este considerat a fi esențial.

*Modelul simplificat al teoriei expectanței după Lowler și Porter*

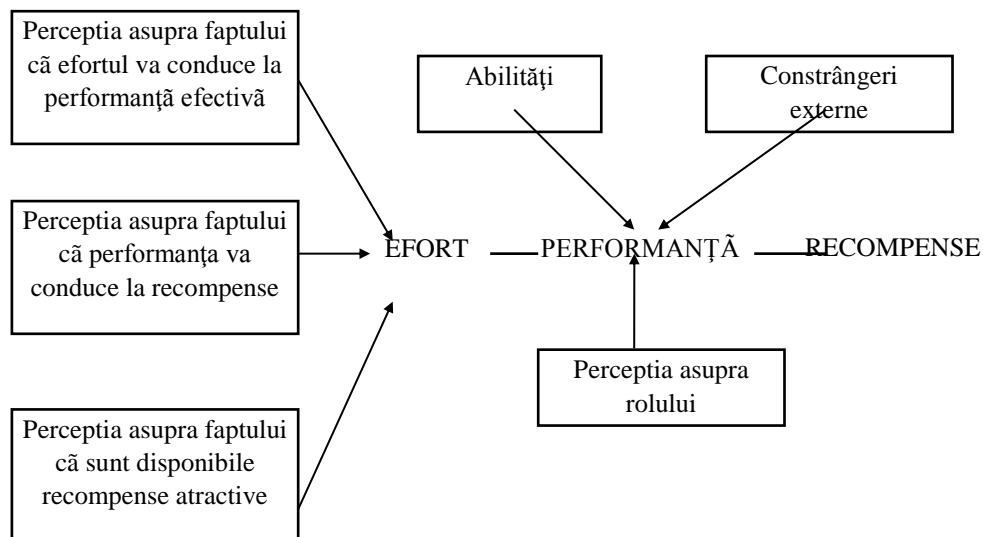


Fig. 4.4

Modelul indică foarte clar modul în care efortul este determinat de percepția individului asupra propriei situații. De asemenea, arată faptul că performanța este influențată de capacitățile individului, de percepția sa asupra propriului său rol, precum și de constrângerile externe ale mediului.

Recompensele pe care indivizii le vor găsi atractive (cele cu valență ridicată), pot fi intrinseci sau extrinseci. Vroom, în lucrarea sa, a considerat că satisfacția muncii este un aspect al motivației.

Termenul “satisfacția muncii” se referă la “echivalentul conceptual al valenței muncii sau al rolului în muncă pentru persoana care muncește”. După părerea sa, principalele variabile care influențează satisfacția în muncă sunt următoarele:

1. supravegherea
2. grupul de muncă
3. conținutul muncii
4. recompensele materiale
5. posibilitățile de promovare
6. timpul de muncă

În concluzia studiului său despre satisfacția în muncă, Vroom spunea:

*“Satisfacției angajaților la locul de muncă este direct legată de măsura în care munca le asigură recompense salariale, diversitate în stimulare, considerație din partea șefului, posibilități ridicate de promovare, contacte strânse cu colegii de muncă, posibilitatea de a influența deciziile și control privind ritmul de muncă”.*

Practic, managerii care doresc să utilizeze ideile incluse în teoria expectanței trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- \* Cum pot fi identificate valorile și preferințele angajaților?
- \* Ce recompense sunt mai valoroase pentru angajați?
- \* În ce mod recompensele pot fi legate de performanță?
- \* Cum pot fi făcute publice recompensele disponibile?
  - \* Ce resurse de instruire trebuie mobilizate pentru a avea siguranța că din efortul angajaților va rezulta performanță?
  - \* Cum pot fi reproiectate locurile de muncă astfel încât să încorporeze recompensele dorite de angajați?

#### 4.6. Alte teorii motivaționale

**Locke**, [1976] a propus o teorie motivațională bazată pe fixarea obiectivelor cunoscută sub denumirea de "Teoria obiectivelor". El sugerează că obiectivul către care tinde individul este factorul motivațional, mai degrabă decât satisfacția atingerii acestui obiectiv. Valorile sau dorințele unui individ determină obiectivele pe care acesta și le fixează, dar ceea ce îl motivează de fapt sunt obiectivele în sine.

Cercetările lui Locke au arătat că performanțele individuale erau mai bune atunci când oamenii își fixau o serie de obiective specifice dificile, care reprezentau o încercare, decât atunci când ei recepționau feedback-ul performanțelor lor. Această abordare are în mod clar implicații în favoarea practicării conducerii prin obiective, metodă al cărei succes se bazează pe acordul reciproc al managerului și subordonatului în privința unor obiective specifice. („Trebuie să-ți fixezi obiectivele suficient de înalt încât să te motiveze, dar nu atât de sus încât să te descurajeze” – proverb american).

O altă teorie motivațională recentă este **Teoria echității** sau **Teoria comparației sociale**, care afirmă că oamenii în procesul muncii se compară cu alții care efectuează activități similare, în condiții similare și judecă în funcție de aceasta dacă sunt sau nu tratați corect.

**Adams** [1964] concluziona că angajații munceau cu un efort susținut atunci când considerau că sunt tratați corect și efortul lor scădea atunci când erau de părere că nu sunt tratați echitabil față de alți angajați care desfășurau activități similare.

Deocamdată această teorie nu este susținută de rezultatele cercetărilor, dar are legături cu Teoria expectanței. Lowler, de exemplu, notează că în ceea ce privește aprecierea recompenselor, satisfacția individului este determinată de diferența dintre "recompensa pe care omul o primește și cea pe care consideră că *ar trebui* să o primească". Mai mult decât atât, ceea ce o persoană simte că ar trebui să primească este puternic influențat de percepția sa asupra a ceea ce primesc alții. Implicațiile acestor concluzii asupra managementului se referă la faptul că organizațiile trebuie să promoveze un sistem de plăți echitabil pentru angajați. Astfel, o preocupare majoră a managementului în proiectarea sistemelor de salarizare trebuie să o constituie



UNIUNEA EUROPEANĂ



asigurarea echității interne și, în măsura în care este posibil și a celei externe (comparativ cu alte organizații similare).

#### **4.7. Edgar Schein**

Edgar Schein [1970], într-o analiză a științelor comportamentale, identifică un set de presupunții care au fost făcute în legătură cu motivația. În ordinea apariției lor în timp, acestea sunt următoarele:

##### **A. Omul rațional-economic**

Acest punct de vedere despre comportamentul individual își are rădăcinile în teoriile economice ale lui Adam Smith din anii 1770-1780. Acestea sugerează că oamenii sunt motivați în primul rând de interesul personal și de maximizarea câștigurilor și accentuează calculul rațional al omului în ceea ce privesc interesele sale, în special de natură economică. În final - consideră Schein, oamenii pot fi încadrați în două categorii:

-masele de oameni care nu sunt de încredere, motivați financiar și foarte calculați;

-oamenii de încredere, motivați de un spectru mai larg de nevoi, o elită morală a cărei sarcină este să conducă masele.

Această abordare corespunde Teoriei X a lui McGregor și a dominat școala clasică de management (Taylor, soții Gilbreth, Urwick etc.).

##### **B. Omul social**

Această abordare consideră că oamenii sunt motivați în special de nevoile lor sociale. Istoric, inițiatorii acestei abordări au fost cercetătorii Hawthorne. De asemenea, această abordare formează o parte a teoriei sistemelor socio-tehnice propusă de Trist și Bamforth în 1951 în studiul lor asupra muncii minerilor britanici. Acceptarea acestui punct de vedere de către manageri implică o atenție sporită pentru nevoile sociale ale individului, cu un accent mai redus asupra sarcinilor sarcinilor.

##### **C. Omul motivat prin autorealizare**

Această abordare consideră că oameni sunt motivați în principal de nevoile de autorealizare. Acest tip de oameni au nevoie de provocare, responsabilitate și de un sentiment de mândrie în munca lor. Exponenți ai acestei abordări sunt McGregor (Teoria Y), Maslow și Argyris. Cercetările indică posibilități ridicate de aplicare a acestei abordări în ceea ce privesc profesioniștii și angajații calificați, dar mai puțin în situația muncitorilor necalificați.

##### **D. Omul complex**

Acest punct de vedere consideră motivația ca fiind deosebit de complexă. Oamenii sunt complecși și diferiți; ei răspund unei varietăți de strategii manageriale și sunt afectați de sarcini diferite în cadrul unor grupuri de muncă diferite. Schein vede



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

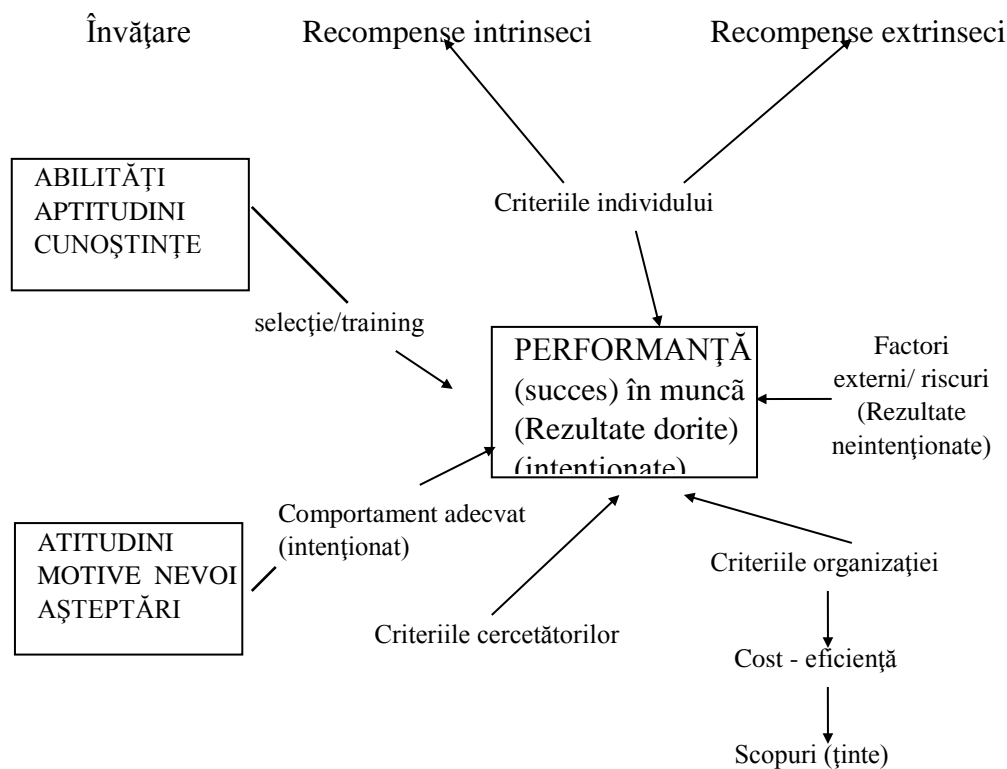
aici motivația ca fiind un “contract psihologic” bazat pe așteptările pe care părțile respective le au una față de cealaltă și pe măsura în care acestea sunt împlinite. Această abordare nu exclude abordările precedente, ci le include.

#### 4.8. Concluzii

Motivația umană este o problemă pe cât de complexă pe atât de importantă pentru managementul organizațiilor. Considerând diferitele teorii prezentate, se pot schematiza principalii factori de influență.

Sumarul modelelor motivaționale

Fig. 4.5



Sursa: G. A. Cole, 1993

Acest model sugerează că performanța în muncă este rezultatul a două seturi importante de factori - în primul rând, aptitudinile, abilitățile și cunoștințele individului, care trebuie optim combinate, astfel încât să se obțină rezultatele dorite și, în al doilea rând, atitudinile, motivele, nevoile și așteptările individuale, care reclamă alegerea comportamentului adecvat. Învățarea influențează cunoștințele și aptitudinile.

Criteriile privind aprecierea performanței diferă în cazul indivizilor și organizațiilor; indivizii asociază performanței recompensele intrinseci și extrinseci, în timp ce organizațiile apreciază eficiența prin atingerea scopurilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Majoritatea factorilor influențează și sunt influențați de performanța în muncă. Alți factori, externi, influențează de asemenea performanța, implicând riscuri pentru ambele părți și eventual conducând la rezultate nedorite.

În final, includerea criteriilor cercetătorilor servește la a ne reaminti că există întotdeauna o perspectivă a observatorului extern, profesionist, obiectiv și neinfluențat de prejudecăți și rutine, precum și importanța activităților de consultanță managerială.

## CAP. 5 SALARIZAREA PERSONALULUI

Problemele legate de salarizare se află la baza celor mai multe conflicte de muncă. Determinarea nivelului salarial afectează în mare măsură echilibrul financiar al organizației și cel social între diferite categorii de salariați, precum și situația materială și gradul de motivare a fiecărui salariat.

În esență, salarizarea personalului reprezintă activitatea care vizează stabilirea drepturilor materiale ale angajaților, convenite printr-un contract de muncă, conform legilor în vigoare.

Pe piața forței de muncă, salariul se manifestă ca o pârghie prin care se echilibrează cererea și oferta de forță de muncă.

Dacă pentru angajat – ca proprietar al forței de muncă - salariul reprezintă venitul destinat consumului și acumulării personale, pentru angajator, salariul reprezintă un cost. De aici rezultă dubla poziție față de salariu: preocuparea pentru maximizare din partea angajaților și, respectiv, pentru minimizare din partea angajatorilor. Prin negocieri, în condițiile concrete oferite de piața forței de muncă, de situația financiară a organizației și de relația de putere între angajați și angajatori, se ajunge la situația de echilibru.

### Formele de salarizare

Managerii trebuie să manifeste o atenție deosebită pentru realizarea unei salarizări echitabile, ca o condiție a funcționării eficiente. Echitatea se analizează în principal sub două aspecte: forma de salarizare aplicată și corectitudinea cu care aceasta este administrată.

Forma de salarizare aplicată afectează activitatea de ansamblu a organizației și oferă mijloace specifice de control al utilizării resurselor umane. Administrarea sa constituie o atribuție a managementului de nivel superior.

Formele de salarizare se împart în trei mari categorii:

- după timpul lucrat, sau în regie;
- după cantitatea de muncă depusă, sau în acord;
- mixtă.

Fiecare dintre aceste trei forme reflectă condițiile existente pe piața muncii, realizând în mod specific legătura dintre munca depusă, rezultatele acesteia și salariu.



FEDERAȚIA NAȚIONALĂ A SINDICATELOR  
DIN INDUSTRIA ALIMENTARĂ

De asemenea, fiecare formă de salarizare evidențiază în forme proprii cantitatea, calitatea și importanța muncii depuse.

### 1. Salarizarea în regie

Salarizarea în regie asigură remunerarea salariaților după timpul lucrat, fără să se precizeze expres cantitatea de muncă pe care trebuie să o depună în unitatea de timp.

Acest sistem de salarizare se aplică frecvent în cadrul firmelor mici, în activitățile caracterizate prin procese continue, precum și în cazul majorității activităților auxiliare, în general acolo unde esențială este desfășurarea corectă a activității și nu normarea acestora (ex. medicină, învățământ, armată, cercetare științifică, compartimentul mecanic-șef etc.).

Salarizarea în regie prezintă însă o serie de dezavantaje și anume:

- oferă puține stimulente pentru a produce suplimentar;
- necesită supraveghere strictă și continuă din partea conducătorilor locurilor de muncă;
- deficiențele în ceea ce privesc condițiile de muncă și lipsurile materiale ce pot să afecteze activitatea rămân de multe ori nesesizate la nivelul conducerii.

De obicei, în cadrul organizațiilor ce practică salarizarea în regie se utilizează sisteme de acordare de calificative și comparare a meritelor pentru a-i încuraja pe angajați să și desfășoare activitatea la parametri superiori.

### 2. Salarizarea în acord

Salarizarea în acord constă în remunerarea pe operații, activități sau produse, volumul câștigurilor fiind legat direct de cel al producției. Această formă de salarizare permite salariaților să-și sporească câștigurile prin depășirea normelor de producție.

Salarizarea în acord, bine aplicată, oferă avantaje atât pentru firmă cât și pentru angajați. La nivelul firmei crește productivitatea muncii simultan cu reducerea cheltuielilor de producție unitare, angajații dispunând de o modalitate de a-și spori câștigurile.

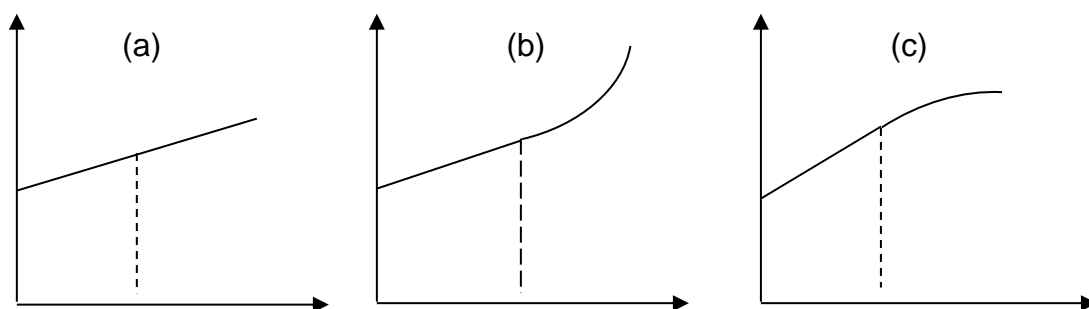
După modul în care se stabilește tariful unitar, salarizarea în acord se poate realiza în trei variante (Fig. 5.2).

*a. Acordul simplu, direct (unu la unu).* În acest caz se acordă un procent de creștere a salariului pentru fiecare procent de depășire a normei. Este cea mai utilizată formă de salarizare în acord, fiind ușor de înțeles și de administrat și oferă stimulente puternice pentru creșterea productivității.

*b. Acordul progresiv* - se aplică în scopul asigurării unor stimulente mai puternice pentru depășirea normelor. Astfel, pentru depășirile procentuale ale normelor, se acordă sporuri salariale procentuale din ce în ce mai mari. O variantă a acestui tip de salarizare este cea în care salariații care depășesc normele să fie încadrați în categorii superioare de salarizare. Sistemul se aplică atunci când se urmărește creșterea puternică a productivității muncii pe termen scurt, însă pot apărea probleme deosebite legate de calitatea produselor.

c. *Acordul regresiv* - este o formă de limitare a câștigurilor suplimentare, cei ce depășesc normele primind sporuri salariale în procente din ce în ce mai mici, sistemul fiind opus celui prezentat anterior. Acest lucru va conduce la limitarea depășirilor de normă la nivelul acceptat de fiecare angajat, concomitent cu menținerea nivelului de calitate a produselor la parametrii corespunzători.

Salariu



Norma de muncă

Fig. 5.2

În funcție de condițiile concrete de organizare a muncii, acordul poate fi, de asemenea, de trei tipuri.

1. *Acordul individual* - asigură cea mai bună stimulare în vederea creșterii productivității, câștigurile individuale ale angajaților depinzând de performanțele fiecăruia la locul de muncă. Sunt afectate însă negativ comunicarea și activitățile comune la nivelul grupului de muncă.

2. *Acordul colectiv* - este o formă de salarizare ce încearcă să atenueze dezavantajele ce apar la salarizarea în acord individual, când angajații manifestă o rezistență naturală atunci când sunt solicitați să-și ajute colegii sau să execute lucrări neprevăzute, pentru care nu sunt plătiți suplimentar.

În același timp, aceasta este singura formă de acord posibilă atunci când se lucrează în flux (ex. linii de asamblare) sau când operațiile efectuate sunt complexe și nu se poate cuantifica exact contribuția fiecărui membru al colectivului de lucru (ex. activitatea de cercetare, realizarea unor produse complexe de mari dimensiuni - vapoare, avioane, locomotive, sau execuția unor prototipuri complexe - autocamioane, utilaje agricole etc.). Astfel, fiecare angajat va primi o parte din câștigurile suplimentare ale echipei, proporțional cu timpul efectiv lucrat.

Cele mai bune rezultate se obțin în cadrul colectivelor de mici dimensiuni; în cadrul celor numeroase, individul nu mai are o viziune clară asupra propriei dimensiuni a activității și încearcă să se sustragă de la obligațiile comune.

Dintre principalele avantaje ale utilizării acestei forme de salarizare, menționăm:

- este încurajată colaborarea între angajați;



- este necesară o supraveghere mai puțin riguroasă din partea conducătorilor colectivelor de muncă;
- noii angajați sunt ajutați și instruiți de către cei mai vechi, cu experiență;
- se reduce volumul lucrărilor neproductive;
- se îmbunătățește calitatea produselor;
- ambianța la locul de muncă devine mai plăcută etc.

Principalele dezavantaje ar fi următoarele:

- este dificil să se preîntâmpine efectuarea incompletă sau necorespunzătoare a unor operații;
- este dificil de cuantificat eficiența individuală, ceea ce poate duce în timp la reducerea în ansamblu a eficienței colectivului și la anularea tuturor avantajelor salarizării în acord.

3. *Acordul global* - permite ca și personalul administrativ sau auxiliar să beneficieze de sporuri salariale, ca și cel direct productiv, odată cu depășirea normelor de producție.

Cel mai cunoscut sistem de salarizare în acord global este Bedaux, care prevede ca dintr-un procent de depășire a normei, 0,75% să primească salariații direct productivi, iar din restul de 0,25% să se constituie un fond de premiere pentru cei administrativi sau auxiliari.

### 3. Salarizarea mixtă

Salarizarea mixtă constă într-o remunerare fixă pe zi de muncă, ce se constituie ca un nivel maxim al salarizării. Ca urmare, mărimea salariului variază, nivelul maxim constituindu-se ca o provocare permanentă la muncă suplimentară. Este, deci, o combinație între salarizarea în regie și cea în acord.

Indiferent de sistemul de salarizare adoptat, la nivelul brut al salariului se adaugă conform legii, în funcție de condițiile concrete stipulate în contractele colective de muncă, o serie de sporuri:

- spor de vechime;
- spor pentru condiții grele sau periculoase;
- spor de tehnicitate;
- spor de doctorat, pentru angajații ce dețin acest titlu științific;
- spor pentru lucrul pe timp de noapte sau în timpul sărbătorilor;
- spor pentru utilizarea în activitatea curentă, suplimentar cerințelor postului de lucru, a unei limbi străine;
- spor de fidelitate, pentru activitatea neîntreruptă desfășurată în timp în cadrul unei organizații;
- spor de penibilitate (ex. pentru gunoieri, măturători) etc.

Numărul și nivelul acestor sporuri diferă de la o organizație la alta, în special în funcție de următorii factori: condițiile existente pe piața forței de muncă, condițiile concrete de lucru, potențialul economic al organizației și puterea de negociere a sindicatelor.



## ***Bibliografie***

1. Foriș, T., *Managementul resurselor umane*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2011
2. Foriș, T., Dima, D., - *Manual de formare managerială în turism*, Editura Psihomedica, Sibiu, 2001
3. Mathis, L., R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
4. Pitariu, H.D., - *Managementul resurselor umane* – Ed. All, București, 1994

