

*VADIM DUMITRAȘCU
SORIN ADRIAN CIUPITU*

*BAZELE MANAGEMENTULUI
ASPECTE COMPORTAMENTALE ALE PERFORMANȚEI*

VADIM DUMITRAȘCU
SORIN ADRIAN CIUPITU

BAZELE MANAGEMENTULUI

ASPECTE COMPORTAMENTALE
ALE PERFORMANȚEI



Copyright © 2013, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
DUMITRAȘCU, VADIM

**Bazele managementului : aspecte
comportamentale ale performanței / Vadim**
Dumitrașcu, Sorin Adrian Ciupitu. – București : Pro
Universitaria, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-856-4

I. Ciupitu, Sorin

65.012.4

Introducere

Conceptul de organizație nu poate fi tratat separat de alt concept – cel de comportament uman. Această legătură strânsă este generată de faptul că organizația reprezintă mai întâi de toate o comunitate omenească creată și orientată pentru a atinge obiective determinate. Înainte de a fi o bancă, o companie industrială, o firmă de comerț, un ONG, o universitate, o instituție administrativă, o congregație religioasă etc. organizația este un grup uman structurat și își desfășoară activitatea prin intermediul comportamentelor persoanelor care o alcătuiesc. Iar comportamentul constituie o serie de reacții interdependente ale individului – procese cognitive, decizii, manifestări afective, comunicări, acțiuni, relaționări, stări emoționale etc. – îndreptate conștient sau inconștient spre un anumit scop.

Sarcina managementului constă în a converti energiile fizice, psihice și intelectuale ale membrilor organizației în comportamente conforme cu cerințele de funcționare și obiectivele întregii organizații. Managementul trebuie să stăvilească înclinația firească a indivizilor de a-și urmări preponderent propriile interese și scopuri, transformându-le comportamentele egocentrice în comportamente necesare pentru buna funcționare a organizației. Însă funcționarea organizației este întotdeauna axată pe obiective care reprezintă aspirații sau ținte de performanță. Prin urmare, misiunea managementului este de a pune la punct un cadru organizațional care să producă comportamente în măsură să asigure performanțele dorite. Așadar, managementul declanșează, reglementează, stimulează și controlează comportamentele membrilor organizației pentru a obține performanțe. Fără comportamente „bune“ nu pot fi atinse rezultate „bune“.

Într-o organizație orice aspect al existenței și funcționării este impregnat de conotații comportamentale mai mult sau mai puțin pronunțate, mai mult sau mai puțin evidente. Desigur, organizația are un statut și frontiere juridico-administrative clare, de asemenea are o bază materială și financiară, dar reglementările și ordinea juridico-administrativă specifice servesc pentru a o delimita de alte organizații și pentru a încadra deciziile și acțiunile membrilor, cu alte cuvinte comportamentele lor, în anumite forme și tipare, în timp ce elementele patrimoniale sunt utilizate și dezvoltate numai în procesele de muncă, adică numai în contextul unor comportamente. Ușor generalizând, se poate afirma că în organizații comportamentele umane reprezintă alfa și omega. Această afirmație exprimă și motivul care ar justifica concentrarea atenției

managerilor pe comportamente pentru a putea ameliora performanțele organizațiilor pe care le conduc.

Am folosit intenționat condiționalul „ar justifica ...“. În realitate, cultura managerială și practicile ce decurg din ea nu încurajează prea tare preocupările managerilor pentru înțelegerea și modelarea comportamentelor umane. Cultura managementului practic este predominant o cultură tehnocentrică, cu frecvente accente managerialiste (ideologia managerialistă, caracteristică în special managerilor din organizațiile economice, poate fi definită ca o orientare exclusivă spre asigurarea eficienței prin neglijarea totală a oricăror costuri umane sau implicații externe ale funcționării organizației). Managerii preferă, de regulă, să analizeze bilanțuri contabile, raporturi de vânzări, situații ale stocurilor, registre de cheltuieli, contracte, liste de prețuri, bugete, documente bancare etc. întrucât toate acestea conțin informații precise și verificabile. Ele introduc certitudinea sau, mai exact, conferă senzația de certitudine. Comportamentele umane însă adesea se sustrag certitudinii, evadând în zone dominate de hazard, întâmplare, ambiguitate, contradicție, imprecizie. De cele mai multe ori, ele nu sunt complet raționale, ci răvășite de vicisitudini emoționale, pasiuni și pulsuni ce își trag obârșia din inconștient. Omul rareori își calculează perfect logic comportamentul, fiind tributarul unor valori culturale, concepții etice, tradiții și obiceiuri care îl transformă în captivul unor contexte relaționale și istorice bine individualizate. Așadar, comportamentele umane sunt învăluite de incertitudine. Această caracteristică le face să fie foarte puțin atractive din perspectiva preocupărilor manageriale axate în cvasi-totalitate pe lupta împotriva incertitudinii și pe instaurarea unui control rațional asupra lucrurilor și evenimentelor. Pentru a-și ușura sarcinile, managerii preferă să considere omul și tot ceea ce este uman sau ține de social ca fiind „anexe ale capitalului“ sau, în cele mai bune cazuri, o resursă ca oricare alta, generatoare de costuri, dar și de randamente. Este o viziune minimalistă, însă prin ignorarea unui lucru nu putem face să dispară valoarea și importanța reală a acestuia: comportamentele umane se situează chiar în inima funcționării organizațiilor, iar performanța organizațiilor este condiționată în mod decisiv de calitatea comportamentelor angajaților. Perspectiva comportamentalistă asupra managementului beneficiază de o mulțime de argumente solide care vin să-i confirme validitatea.

Gestiunea și optimizarea comportamentelor organizaționale, pentru a fi eficientă, trebuie să se fondeze pe cunoașterea factorilor, mecanismelor și proceselor ce intervin în declanșarea și desfășurarea comportamentelor umane. A ști de ce, când și cum apar și se modifică comportamentele umane este esențial pentru management. O concepție sistematică și complexă privind comportamentul nu este oferită de behaviorism. Ideea directoare a behaviorismului este următoarea: majoritatea covârșitoare a comportamentelor poate fi învățată prin emiterea unor stimuli și oferirea unor recompense coerente. Această posibilitate

este valabilă nu numai pentru comportamentele simple, obișnuite sau de rutină, ci și pentru comportamentele care presupun creativitate și asimilarea unor elemente de noutate, importantă fiind susținerea comportamentelor respective printr-un mix potrivit de stimuli declanșatori și recompense de întărire. Behaviorismul afirmă că orice comportament este orientat spre obținerea unor recompense însă apare ca urmare a acțiunii unor factori declanșatori – stimulii. Din punct de vedere behaviorist, misiunea managementului este de a pregăti comportamentele necesare cu ajutorul unui sistem de stimuli adecvați și de a le favoriza prin acordarea unor consecințe pozitive incitante. De asemenea, managementul trebuie să descurajeze comportamentele nedorite prin îndepărtarea stimulilor declanșatori specifici și prin aplicarea unor consecințe negative (pedepse) în cazul apariției lor. În acești termeni, managementul se prezintă ca o activitate de selecție comportamentală prin care se urmărește îmbunătățirea performanțelor organizaționale.

Bineînțeles, behaviorismul ne pune la dispoziție doar unul dintre modurile posibile de înțelegere a comportamentelor umane, existând și alte versiuni ale științei comportamentului. Însă principalul avantaj al behaviorismului constă în valențele aplicative superioare care îl caracterizează. Or, consistența unei doctrine manageriale poate fi probată numai de practică.

Vadim Dumitrașcu

CAPITOLUL 1

Conținutul și sfera managementului

1.1. Sarcinile fundamentale ale managementului

Managementul reprezintă funcția organizațională responsabilă de asigurarea caracterului controlabil și predictibil al comportamentelor membrilor organizației în vederea creșterii performanțelor acesteia. Se consideră că performanța organizației depinde direct de măsura în care managementul izbuteste să disciplineze comportamentele organizaționale. În acest scop, managementul stabilește limite și norme comportamentale, care reprezintă expresia autorității sale. Prescrierea și monitorizarea proceselor și relațiilor interne, precum și a interacțiunilor dintre organizație și mediu exprimă conținutul activității manageriale. Acest ultim aspect evidențiază ipostaza managementului de „dispozitiv“ de influențare a comportamentelor umane.

Idealul managementului constă în a exclude orice reacție întâmplătoare din cadrul organizației. Caracterul previzibil și, implicit, controlabil al reacțiilor este garantat prin transformarea uniformității contextului organizațional în uniformitatea conduitelor membrilor organizației. Cu alte cuvinte, relația dintre stimulii externi și reacțiile subordonaților trebuie să fie cât se poate de transparentă și, cel mai important lucru, reglementată cât se poate de minuțios de către management.

Păstrarea ordinii în organizații înseamnă crearea și menținerea unor structuri care conferă previzibilitate comportamentele. Funcția structurii și sistemelor organizaționale este dublă: asigurarea repetitivității evenimentelor, pe de o parte, și conferirea unui caracter predictibil acestor evenimente, pe de altă parte. Un context este considerat organizat sau structurat dacă în interiorul lui probabilitățile nu sunt distribuite la întâmplare, dacă este probabil ca anumite evenimente să se producă mai curând decât altele. În acest fel, organizațiile sunt considerate „insule de regularitate“ într-un „ocean al hazardului“. Această regularitate se datorează unui proces continuu de organizare. Esența acestui proces constă în supunerea comportamentelor elementelor sistemului unor criterii instrumentale și procedurale de evaluare. Criteriile instrumentale se referă la relația scop-mijloc, exprimând capacitatea unui mijloc de a contribui la realizarea unui anumit scop. Criteriile procedurale indică măsura în care au fost respectate anumite proceduri de operare.

Câteva exemple de criterii instrumentale de evaluare: norme de consum, timp-standard de execuție și/sau de livrare, „țintele“ de vânzări, diverși parametri bugetari (nivelul maxim admis al cheltuielilor, nivelul minim admis al profitului și rentabilității etc.). Câteva exemple de criterii procedurale de evaluare: respectarea traseelor decizionale

oficiale și a circuitelor oficiale de documente, respectarea succesiunii de operațiuni la realizarea unei anumite lucrări, disciplina muncii ca încadrare într-un anumit program și supunere față de instrucțiunile superiorilor etc.

Toate celelalte criterii se presupune că reflectă impulsuri ce induc aleatorul și imprevizibilul și, de aceea, sunt considerate ostile organizării și eliminate. În organizațiile moderne deciziile și acțiunile sunt apreciate ca fiind raționale numai dacă corespund criteriilor instrumentale și procedurale. Ceea ce se numește management rațional este, în realitate, neutralizarea efectelor perturbărilor provocate de impulsurile individuale ale membrilor organizației. Raționalizarea duce la formalizarea organizației: fixarea riguroasă a responsabilităților și desfășurarea ordinului și constrângerii ca principale cauze ale acțiunii.

Managementul rațional este exercitat pe baza așa-numitelor decizii raționale. Luarea acestora presupune parcurgerea următoarei succesiuni de faze: 1) identificarea și analiza problemei de soluționat; 2) identificarea soluțiilor posibile ale problemei și evaluarea atentă a fiecărei alternative; 3) selectarea celei mai bune soluții - decizia finală - pe baza unor criterii de performanță; 4) implementarea deciziei finale și 5) controlul implementării deciziei și, dacă este cazul, repetarea întregului proces. De exemplu, problema de rezolvat este nivelul scăzut al vânzărilor într-o anumită perioadă. Soluțiile posibile sunt: îmbunătățirea structurii ofertei; creșterea calității produselor; ameliorarea service-ului post-vânzare; reducerile de prețuri și campaniile promoționale. Criteriul de eficiență avut în vedere de către decident este timpul necesar pentru implementarea soluției. Evident, cele mai rapide soluții sunt reducerile de prețuri și campaniile promoționale, care vor fi reținute ca decizie finală. Astfel, pe baza deciziilor raționale sunt optimizate - maximizate sau minimizate - diferite funcții de utilitate a organizației (ex.: creșterea vânzărilor sau a cotei de piață, reducerea costurilor, scurtarea timpului de livrare, maximizarea valorii de piață a firmei, minimizarea costului mediu al capitalurilor atrase etc.).

Ar fi o eroare să atribuim managementului o realitate specifică ce are putere doar prin ea însăși. De fapt, activitatea managerială provine din viața internă a organizației și din raporturile pe care organizația le întreține cu mediul. Exprimând și instituind anumite structuri de interrelaționare și comunicare, managementul emană din dinamica organizației a cărei putere și-o însușește, rămânându-i exterior și realizând o veritabilă acaparare a „forței colective“ a membrilor organizației.

Managementul presupune exercitarea autorității și instituirea de constrângeri comportamentale pentru cei mai mulți dintre membrii organizației. De aceea, managementul trebuie înțeles ca expresie oficială și simbolică a organizației și ca mecanism de menținere a diferențelor în cadrul acesteia. Managementul rezultă din diviziunea verticală a muncii și din schimbarea formelor de solidaritate organizațională. Misiunea managementului modern este de a raționaliza comportamentele și practicile organizaționale pentru a le crește eficiența (raportul rezultate-eforturi) prin adaptarea mijloacelor la scopuri. Practica uniformizării prin coerciție și constrângeri îi transformă pe manageri într-un grup de dominație, conferind unei minorități mijloacele de a decide și de a orienta activitatea de ansamblu a organizației.

Pentru manageri actul exercitării puterii începe cu asigurarea vizibilității sau a transparenței interne perfecte a organizației. Rolul acestei vizibilități constă în a preveni sau a minimaliza efectele varietății sau contingentei asupra comportamentelor organizaționale. În acest scop sunt introduse proceduri standard de măsurare, evaluare și interpretare a evenimentelor, orice alte reprezentări și judecăți fiind interzise. Cu alte cuvinte, limpezimea spațiului organizațional s-a transformat într-o miză și, în același timp, într-un criteriu central al eficacității managementului.

Transparența internă a organizației este obținută prin aplicarea unor *principii fundamentale pentru managementul modern*:

- 1) planificarea riguroasă a structurii și sistemelor organizaționale, pe baza unui proiect rațional;
- 2) regularizarea și asigurarea caracterului repetitiv al comportamentelor de muncă ale membrilor organizației cu ajutorul unor norme și proceduri formale;
- 3) subordonarea funcțională a tuturor deciziilor și acțiunilor unor nevoi globale ale organizației.

Transparența în acest sens echivalează cu controlabilitatea și previzibilitatea organizației. Aplicarea principiilor menționate mai sus este totuna cu exercitarea unui management rațional. Prevenirea și descurajarea mișcărilor dezordonate și contingente prin încadrarea și reglementarea comportamentelor membrilor organizației relevă adevăratul sens al instituțiilor și practicilor manageriale moderne.

Managementul supraveghează atât relațiile intra-organizaționale, cât și contactele dintre organizație și mediul ei. Managementul nu poate fi eficient dacă nu este conștient de pericolele existente la adresa organizației. Aceste pericole pot să apară atât din afara, cât și din interiorul organizației. Din acest punct de vedere, managementul se prezintă ca o funcție de facilitare și de menținere a frontierelor organizaționale. Funcția respectivă poate fi exercitată corespunzător numai dacă se bazează pe o analiză permanentă a sincronizării, a simbolismului și a elementelor conștiente și inconștiente implicate în comunicările, relațiile și interacțiunile ce se derulează în interiorul și în jurul organizației și nu se rezumă doar la analiza naturii și nivelului „traficului informațional transfrontalier“.

Rezultă că funcția managementului de „administrator al frontierelor“ trebuie să se bazeze pe conectarea adecvată a managementului la interiorul organizației, îmbinată cu o conectare echivalentă la mediul extra-organizațional. Sentimentul de apartenență a managementului la ambele sisteme și, în același timp, la nici unul dintre ele, este esențial. De la management se cere, pentru a monitoriza eficient fluxurile de informații, să înțeleagă comunicarea sau lipsa de comunicare simbolică, deoarece o informație, considerată inofensivă în aparență, poate provoca daune semnificative dacă i se neglijează încărcătura simbolică. O altă latură a unui „sistem de alertare timpurie“ împotriva problemelor organizaționale este atenta supraveghere a elementelor de comunicare nerecunoscute oficial și,