

MODULUL: MANAGEMENT ȘCOLAR PENTRU DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE - SUPT DE CURS -

INTRODUCERE

Termenul de “management” își are originea în limba engleză, dar izvorul său este cuvântul “**manus**” din latină care înseamnă mână și se referă la acțiunea de manevrare. În limba italiană, s-a format apoi cuvântul “*mannegio*” care se referă la prelucrarea cu mâna și de aici, a apărut termenul francez “**manège**” cu semnificația de loc unde sunt dresați caii. Ulterior, a apărut în limba engleză cuvântul “*manage*” care exprimă activitatea de administrare, de conducere și are substantivul “*management*”, care înseamnă conducător.

„Managementul este profesia care constă în a conduce, într-un anumit context un grup de exponenți, având drept scop realizarea în comun a obiectivelor potrivite finalităților organizației căreia îi aparțin. Managementul este o meserie, adică o activitate, o practica ce presupune un ansamblu de tehnici, de priceperi și un sistem de relații. Nu este doar un proces abstract, nici doar o teorie. Cu alte cuvinte, într-o formulare inerent simplificată, activitatea managerială înseamnă a conduce un grup de indivizi.” (Popescu, 2005, p.12)

Ca activitate, managementul se poate identifica odată cu procesul de concentrare a activității colective de muncă a oamenilor, adică odată cu procesul de adâncire a diviziunii muncii. Conținutul activității de management poate fi înțeles dacă se încearcă o analiză comparativă între aceasta și activități cu care se confundă: organizare, îndrumare, dirijare, administrare, leadership. Prin urmare:

- managementul nu se identifică cu activitatea de organizare. Pentru ca un sistem economic să fie bine organizat, este necesară o decizie managerială în acest sens, dar pentru a beneficia de o conducere adecvată este necesară o organizare corespunzătoare;
- managementul nu se confundă cu activitatea de îndrumare, respectiv supravegherea. Aceasta din urmă presupune o latură a conducerii valabilă în condițiile în care munca este percepută ca acțiune umană necesară pentru existență dar lipsită de conștiință și devotament profesional;
- managementul nu înseamnă activitatea de dirijare. Aceasta presupune orientarea unui sistem economic spre atingerea de noi trepte în dezvoltarea sa și reprezintă un segment al activității manageriale;
- managementul nu se identifică cu activitatea de administrare. Aceasta presupune o abordare statică a întreprinderii în care accentul cade pe munca de birou, în timp ce activitatea de management urmărește capacitatea întreprinderii de a se adapta la schimbări.

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI

Ca știință, managementul reprezintă o știință economică de firmă, ca și marketingul. Locul său în cadrul sistemului științelor economice nu este central, dar conținutul său se dezvoltă prin prelucrarea conceptelor de bază de la alte științe economice pe care le interpretează într-o manieră proprie și la rândul său, oferă idei, teorii și principii care pot fi preluate de alte științe ale sistemului.

Managementul, ca știință are un obiect de studiu specific. **Obiectul de studiu** al științei managementului îl reprezintă **relațiile de conducere** adică totalitatea raporturilor dintre elementele implicate într-o organizație și dintre aceștia și factorii exteriori. În acest fel, managementul privește atât firma și variabilele **intrinseci** respectiv organizarea ei și procesele care se derulează în interiorul unei organizații, cât și conjunctura în care acționează firma,

respectiv factorii **extrinseci** care înseamnă elementele de micro și macromediul ale întreprinderii.

În concluzie, **managementul** reprezintă un **ansamblu de activități** desfășurate cu scopul de a se asigura funcționalitatea normală, eficientă a sistemelor economice de către unul sau mai mulți **indivizi** și care fac obiectul unei **științe**.

Procesul de management constă într-un ansamblu de acțiuni prin care managerul individual sau de grup prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților în vederea realizării obiectivelor întreprinderii.

Conținutul procesului de management poate fi abordat din mai multe puncte de vedere:

a) sub aspect metodologic, procesul managerial constă în succesiunea următoarelor etape:

- ∨ definirea scopului, adică a stării dorite sistemului
- ∨ analiza situației actuale, adică înțelegerea stării sistemului în prezent
- ∨ determinarea problemei, respectiv a contradicției dintre situația actuală și scopul

propus

- ∨ adoptarea deciziei prin care se încearcă rezolvarea contradicției

b) din punct de vedere economic, procesul managerial cuprinde etape logice care vizează corelația nevoi-resurse și anume:

- ∨ determinarea necesităților întreprinderii
- ∨ analiza resurselor disponibile
- ∨ repartizarea resurselor
- ∨ folosirea resurselor în vederea satisfacerii nevoilor

c) din punct de vedere social, procesul managerial constă în implicarea omului în toate segmentele activității dintr-o întreprindere în întregul proces de atragere și administrare a resurselor;

d) din punct de vedere informațional, procesul de management vizează parcurgerea următoarelor etape:

- ∨ cercetarea informațiilor disponibile
- ∨ completarea informațiilor utile
- ∨ prelucrarea informațiilor
- ∨ transmiterea informațiilor

e) sub aspect organizațional, procesul de management include totalitatea regulilor de funcționare a întreprinderii, aflate în vigoare la un moment dat, care conferă raționalitate acțiunilor omului și anume:

- ∨ ansamblul reglementărilor și normelor
- ∨ totalitatea metodelor de instruire
- ∨ principiile de stabilire a răspunderii
- ∨ ansamblul relațiilor de cooperare între diverse verigi ale organizației

f) din punct de vedere funcțional, procesul de management include:

- ∨ previziunea
- ∨ organizarea
- ∨ coordonarea
- ∨ decizia
- ∨ controlul

În practică, aceste abordări ale activității de conducere sunt dificil de identificat distinct, dintr-un punct de vedere sau altul. Aceasta, deoarece procesul de management are un caracter complex care se manifestă prin multiple întrepătrunderi ale zonei economicului cu socialul, juridicul, informaționalul etc. Cu alte cuvinte, orice proces de management se manifestă după anumite reguli comune, dar diferă de la o firmă la alta, fiind mai mult sau mai puțin eficient. Această diversitate se explică pe de o parte în funcție de factorii obiectivi care influențează întreprinderea (resursele disponibile, informația cunoscută, calitatea factorului

uman etc.) iar pe de altă parte în funcție de abilitatea întreprinzătorului de a face față conjuncturii, respectiv schimbărilor din mediul de afaceri al întreprinderii.

Complexitatea și diversitatea procesului de management se completează cu alte trăsături ale sale și anume:

- dinamism;
- stabilitate;
- continuitate;
- consecvență;
- ciclicitate.

Procesul de management este dinamic deoarece problematica unei organizații, relațiile de conducere, metodele de management etc. se schimbă permanent. El este în același timp și stabil deoarece urmărește folosirea unor structuri cunoscute în preluarea informațiilor și adoptarea deciziilor. Este de asemenea, continuu avându-se în vedere continuitatea activităților de producție, reparații, schimb și consum. Totodată, procesul de management se caracterizează prin consecvență, în sensul că fiecare etapă a sa este obligatorie și prin ciclicitate, deoarece în urma unei decizii este posibil ca scopul atins să devină noua situație față de care se stabilesc noi obiective și are loc astfel, reluarea procesului de management.

H. Fayol a identificat funcțiile managementului sub forma succesiunii următoare: prevedere, organizare, coordonare, comandă, control.

În managementul contemporan prevederea este inclusă în activitatea de previziune, iar comanda înlocuită cu decizia prin asigurarea motivării salariaților.

A. Previziunea

Previziunea înseamnă funcția managementului prin care se asigură activitatea de anticipare a viitorului. Realizarea activității de previziune pornește de la cunoașterea resurselor disponibile, a rezultatelor activității trecute, situația actuală și obiectivele urmărite.

Previziunea se realizează prin mai multe instrumente:

- diagnoză;
- prognoză;
- planificare
- programare.

Diagnoza cuprinde ansamblul operațiunilor de diagnosticare a situației întreprinderii în vederea cunoașterii stării sistemului la un moment dat. În acest sens se utilizează date statistice și informaționale din evidența contabilă.

Prognoza reprezintă totalitatea operațiunilor de investigare în timp a activității întreprinderii în vederea anticipării evoluției viitoare a sistemului și fundamentării deciziilor strategice.

Planificarea reprezintă varianta previziunii prin care se asigură încadrarea activității curente a întreprinderii în tendințele de dezvoltare a acestuia și a economiei în general.

Componentele planificării sunt:

- planul care este un instrument managerial prin care se stabilesc obiective, direcții de acțiune și se asigură coordonarea activităților din întreprindere folosindu-se factorii de producție disponibili;
- timpul este o variabilă importantă a planificării în funcție de care se asigură:
- previziuni strategice (pe durată de 5-10 ani) care vizează aspecte esențiale cum ar fi re tehnologizarea întreprinderii sau utilizarea de noi metode de marketing;
- previziuni pe durată medie (1-5 ani) care vizează obiective mai puțin ample, care derivă din cele strategice;
- previziuni tactice, de scurtă durată (pe perioade mai mici de 1 an);
- procesul de planificare care constă într-un ansamblu de etape corelate între ele care urmăresc elaborarea și aplicarea planurilor și obiectivelor organizației.

În faza pregătitoare a procesului de planificare se formulează obiectivele și misiunea întreprinderii, se stabilesc ipotezele și premisele mediului de afaceri.

Faza planificării propriu-zise se concretizează în elaborarea planurilor pe termen scurt, mediu și lung, respectându-se corelațiile dintre acestea.

În cadrul etapei planurilor de rezervă, orice agent economic elaborează o strategie de rezervă la care ar putea să apeleze în cazul unor schimbări de mediu care nu îi mai permit acțiunile lansate potrivit planurilor inițiale.

Faza implementării se referă la declanșarea activității în conformitate cu planurile elaborate.

Faza revederii își propune compararea rezultatelor înregistrate cu misiunea întreprinderii, și reluarea unui nou proces de planificare.

Programarea reprezintă modalitatea de previziune care constă în succesiunea și interconținerea activităților unui sistem economic în intervale scurte de timp (săptămâni, mai multe zile, o zi sau pe oră, pe schimb de lucru, etc.).

În practică, se întâlnesc mulți manageri care evită previziunea activității firmei, preferând să lase piața să se pronunțe dacă acceptă sau nu o acțiune sau produs. Iată câteva motive pentru care nu se face planificare microeconomică în cadrul unor întreprinderi:

- este nevoie de prea mult timp pentru previziune și prea multă muncă;
- managerul nu are cunoștințe despre cum să facă previziunea;
- viitorul intuit de manager este prea nesigur;
- decidenții au comportamente care susțin că trăiesc pentru prezent;
- există teama de eșec în ceea ce privește relația efort-efect al procesului de previziune.

B. Organizarea

Organizarea reprezintă o funcție a managementului prin care se delimitează procesele de muncă pe componente (operații, lucrări, etc.) și se grupează pe formații de lucru și compartimente de muncă.

Organizarea este considerată cea mai “vizibilă” funcție a managementului. Ea se manifestă prin folosirea următoarelor instrumente manageriale:

- autoritatea;
- responsabilitatea;
- răspunderea;
- delegarea.

Autoritatea reprezintă dreptul și abilitatea managerului de a influența acțiunile subordonaților săi.

În literatura de specialitate, se analizează autoritatea în strânsă legătură cu puterea pe care o exercită managerul. În acest sens, puterea exprimă capacitatea conducătorului de a convinge sau influența acțiunile salariaților, adică de a-i determina pe alții să facă ceea ce vrei tu. În schimb, autoritatea constă în abilitatea managerului de a convinge și de a da dispoziții pentru manifestarea unei acțiuni, adică de a decide.

Autoritatea se poate clasifica astfel:

a) după relațiile care o generează, există:

- autoritate tradițională (ce apare ca o consecință a relațiilor generate de poziția în societate a indivizilor);
- autoritate charismatică (ce se manifestă atunci când managerul dispune de calități deosebite, aproape mistice);
- autoritate rațional-legală (ce se observă la indivizii care ocupă o anumită poziție sau rang oficial, într-o întreprindere).

b) după natura ei există:

- autoritate profesională (care este o consecință a recunoașterii meritelor și rezultatelor înregistrate de un individ, nu neapărat manager);
- autoritate ierarhică (ce se manifestă ca urmare a transmiterii unor sarcini de lucru unor subalterni care astfel, capătă autoritate și răspund de executarea obligațiilor lor);
- autoritate funcțională (ce apare în cadrul funcțiunilor întreprinderii, adică la nivelul unor activități omogene care sunt reglementate prin activitatea unui manager).

Responsabilitatea constă în obligația membrilor unei organizații de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile care le revin. Un individ responsabil de o anumită activitate trebuie să facă eforturi pentru finalizarea ei manifestând clar interesul și preocuparea pentru executarea acestei obligații.

Răspunderea constă în obligativitatea indivizilor de a răspunde de realizarea sau neîndeplinirea unor sarcini de serviciu, respectiv de a da socoteală în fața superiorilor săi de stadiul lucrării respective.

Delegarea este un instrument al organizării procesului de management prin care se permite trecerea temporară a autorității sale unei alte persoane. Delegarea autorității conduce automat și la delegarea responsabilității, în timp ce răspunderea revine ambilor subiecți, adică și managerului inițial și delegatului său. Delegarea reprezintă o necesitate la o firmă complexă deoarece permite încărcarea echilibrată cu sarcini a managerului și executanților, printr-o distribuție rațională a sarcinilor de lucru.

În procesul organizării se asigură acțiuni de stabilire a structurii organizatorice a întreprinderii, de creare a unui sistem informațional adecvat care să permită un flux de informații rapide și complete, de identificare a atribuțiilor și responsabilităților salariaților care vor fi incluse în regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii, de coordonare între activitatea de conducere și cea de execuție.

C. Coordonarea

Coordonarea reprezintă sincronizarea acțiunilor, deciziilor și activităților dintr-o întreprindere prin adaptarea ei la condițiile mediului de afaceri.

Desigur, complexitatea vieții economice obligă întreprinderea să facă față unor perturbări ale funcționării sale normale cum ar fi întârzieri în primirea materiilor prime sau recepția unor materiale necorespunzătoare din punct de vedere calitativ, rezilierea unor contracte etc. Toate acestea fac necesară adaptarea la dinamismul economic și conferă întreprinderii un caracter flexibil în ceea ce privește organizarea subsistemelor sale.

De aceea, coordonarea activităților poate contribui la evitarea unor dereglări în funcționarea firmei. Această corelare de activități se realizează prin mai multe modalități, între care:

- coordonarea prin politica de personal;
- coordonarea prin rapoarte privind rezultatele înregistrate;
- coordonarea prin instrucțiuni;
- coordonarea prin instruirea personalului de conducere, etc.

D. Antrenarea

Antrenarea este funcția managementului care vizează acțiunile concentrate asupra factorului uman în scopul determinării acestuia să contribuie activ la realizarea sarcinilor și obiectivelor care îi revin.

Antrenarea cuprinde două momente distincte: comanda și motivarea.

Comanda reprezintă acțiunea managerului de influențare a salariaților și capătă forma deciziei în managementul democratic.

Comanda intervine atunci când se identifică cei trei **factori** care o fac necesară:

- managerul cu autoritatea sa;
- executantul cu pregătirea și calificarea sa;
- sarcinile și obiectivele de îndeplinit.

Comanda devine eficientă atunci când se asigură câteva **cerințe** ale sale:

- ordinele formulate să fie simple și directe, clare și oportune;
- ordinele să nu depășească competența salariaților;
- ordinele să nu contravină principiilor managementului.

Motivarea reprezintă acțiunea de antrenare a energiei creatoare a indivizilor pentru realizarea obiectivelor cu maxim de eficiență.

Există numeroase studii cu privire la teoria motivației, dar punctul de plecare este întotdeauna ordonarea nevoilor după logica lui A. Maslow, adică în succesiunea următoare:

- nevoi fiziologice;

- nevoi de securitate;
- nevoia de contacte umane și afiliere la grup;
- nevoia de stimă și respect;
- nevoia de autorealizare.

Desigur că în lipsa motivației muncii apare un comportament dezinteresat, o evitare a responsabilității, o înstrăinare a indivizilor de procesul muncii.

Motivațiile pot fi:

- intrinseci și reprezintă stimulente proprii individului sub forma conștiinței sau plăcerii de a muncii;
- extrinseci și reprezintă totalitatea determinantilor care influențează randamentul și interesul muncii unui individ. Aceștia pot fi pozitivi sub forma premiilor, primelor, prestigiului, laudelor, promovărilor etc., sau negativi sub forma sancțiunilor, penalizărilor, retrogradărilor, criticilor etc.

E. Controlul

Controlul reprezintă ansamblul activităților prin care se **compară** performanțele înregistrate de un agent economic sau diverse componente ale sale cu obiectivele propuse și se **acționează** pentru corelarea rezultatelor cu scopurile urmărite.

Controlul eficient trebuie să se bazeze pe un flux de informații corecte, precise și clare, să folosească metode de investigare simple, să fie oportun și să se deruleze cu costuri mici.

În situația în care verificarea rezultatelor dovedește atingerea scopurilor procesul de management se reia, dar dacă există o contradicție între acestea, se impune o intervenție într-una din variantele următoare:

- fie se reevaluează obiectivele dacă rezultatele depășesc scopurile propuse;
- fie se îmbunătățesc performanțele dacă rezultatele obținute sunt inferioare scopurilor.

Controlul poate fi:

- a) în funcție de momentul realizării:
 - ∨ preventiv (se încearcă evitarea dereglărilor sistemelor organizației);
 - ∨ feed back (se pune accent pe corectarea sistemelor economice):
 - autocorectiv (problemele apărute se corectează automat);
 - non-autocorectiv (problemele se rezolvă prin intervenția managerului);
- b) în funcție de natura lui:
 - ∨ ierarhic (se realizează de sus în jos);
 - ∨ financiar (se verifică utilizarea disponibilităților bănești);
 - ∨ bugetar (se utilizează declarațiile de rezultate anticipate);
 - ∨ tehnic (se urmărește calitatea produselor și serviciilor);
- c) în funcție de subiectul care îl lansează:
 - ∨ direct (inițiat de manager);
 - ∨ indirect (realizat de manager pe baza analizei rezultatelor obținute);
 - ∨ autocontrol (realizat de executant).

Controlul îndeplinește următoarele **funcții**:

- funcția de evaluare a rezultatelor, în sensul că activitatea de control are ca punct de plecare estimarea situației concrete a firmelor, cunoașterea performanțelor sale cantitative și calitative;
- funcția recuperativă prin care se permite eliminarea dereglărilor din activitatea firmei odată ce au fost descoperite neajunsurile;
- funcția preventivă care contribuie la evitarea unor dezechilibre dacă se intervine înaintea producerii unor evenimente;
- funcția informativă care evidențiază rolul controlului în adoptarea deciziilor ulterioare;

- funcția stimulativă care tentează factorul uman să depună eforturi pentru ameliorarea activității și rezultatelor sale în scopul obținerii unor concluzii favorabile în urma controlului.

1.2 Rolurile si atribuțiile managerului

Managerul este un individ sau un grup de indivizi care asigură desfășurarea procesului de management indeplinind funcții manageriale și de execuție.

Managerul diferă de leader prin poziția și autoritatea oficială de care dispune.

Managerul prezintă câteva **trăsături** și anume:

- are o dublă profesionalizare;
- dispune de autoritate și răspundere;
- influențează comportamentul salariaților;
- dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații;
- suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul desfășoară o activitate specifică domeniului care corespunde profilului organizației și poziției ierarhice pe care o ocupă având caracteristici psihologice impuse de personalitatea sa. Astfel, managerul poate fi un model pentru unii salariați, adoptă un stil propriu de conducere, dezvoltă o anumită cultură managerială etc.

Funcțiile managerilor se identifica cu acelea ale procesului managerial și anume: planificarea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul.

Planificarea

Este funcția cea mai importantă a managementului, deoarece reprezintă activitatea de luare a deciziilor. Se stabilesc obiectivele și cele mai adecvate cai (strategii) pentru atingerea lor. Celelalte funcții deriva din aceasta și conduc la indeplinirea obiectivelor. Rezultatele planificării sunt reflectate în planurile de activitate.

Planificarea se face la orice nivel al organizației, de către manageri. Prin planurile lor, aceștia schițează ceea ce firma trebuie să întreprindă pentru a avea succes. Chiar dacă planurile au obiective diferite, toate sunt orientate către indeplinirea obiectivului principal, pe care să-l atingă într-un timp mai scurt sau mai lung.

Planificarea este aceea care decide - în avans - ce se va face, cum se va face, când se va face și cine o va face. Ea este puternic implicată în introducerea „noului” în organizație. Prin planurile elaborate, managerii oferă primele „unelte” care ajută firma să fie pregătită pentru orice schimbare ce i s-ar impune de către mediul în care își desfășoară activitatea.

Organizarea

Odată stabilite obiectivele și caile prin care acestea vor fi atinse, managerii trebuie să proiecteze sau să reprojeteze structura care să fie capabilă să le îndeplinească. Astfel, scopul organizării este să creeze o structură, care să îndeplinească sarcinile propuse și să cuprindă relațiile ierarhice necesare.

În cadrul organizării, managerii preiau sarcinile identificate în timpul planificării și le repartizează indivizilor, grupurilor de persoane și sectoarelor din firma respectivă care le pot îndeplini. De asemenea, ei stabilesc și regulamentul funcționării organizației și asigură aplicarea lui. Sintetizând, se poate spune că, în cadrul acestei funcții, managerii, pe diferite niveluri ierarhice, realizează:

- determinarea activităților ce reclamă îndeplinirea obiectivelor;
- gruparea acestor activități și repartizarea lor pe departamente sau secții;
- delegarea de autoritate, când este cazul, pentru a le realiza;
- pregătirea coordonării activităților, autorității și informarea orizontală și verticală în structura organizațională.

Scopul structurii organizatorice este de a permite obținerea de către personalul firmei a cât mai multor performanțe. Structura trebuie să definească și să acopere sarcinile pentru a fi îndeplinite, să proiecteze regulile relațiilor umane. Determinarea unei structuri organizatorice

este o problema, deloc ușoară, pentru management, deoarece ea trebuie să definească tipurile de activități ce trebuie să se desfășoare precum și personalul care să le poată face cât mai bine.

Comanda

După ce s-au fixat obiectivele, s-a proiectat structura organizatorică și s-a definitivat personalul, organizația trebuie să înceapă să lucreze. Această misiune revine funcției de comandă ce presupune transmiterea sarcinilor și convingerea membrilor organizației de a fi cât mai performanți în strategia aleasă pentru atingerea obiectivelor.

Astfel, toți managerii trebuie să fie conștienți că cele mai mari probleme le ridică personalul; dorințele și atitudinile sale, comportamentul individual sau de grup, trebuie să fie luate în considerare pentru ca oamenii să poată fi îndrumați și ajutați să execute cât mai bine sarcinile. Comanda managerială implică motivare, un anumit stil de conlucrare cu oamenii și de comunicare în organizație.

Coordonarea

Funcția de coordonare permite „armonizarea” intereselor individuale sau de grup cu scopurile organizației. Indiferent de tipul organizației (de producție, comercială, financiară etc.), fiecare individ interpretează în felul său bunul mers al companiei. Astfel, această funcție intervine în „aducerea la același numitor” a interpretărilor respective, plasându-le pe direcția atingerii obiectivelor de bază ale organizației.

Controlul

În final, **managerul trebuie să verifice dacă performanța** actuală a firmei este conformă cu cea planificată. Acest fapt este realizat prin funcția de control a managementului, ce reclamă trei elemente:

- stabilirea standardului (limitei, pragului) performanței;
- informația care indică diferențele dintre nivelul de performanță atins și cel planificat;
- acțiunea pentru a corecta abaterile care apar.

Scopul controlului este să mențină firma pe drumul pe care va atinge obiectivul propus. Trebuie făcută precizarea că procesul de management nu înseamnă patru-cinci funcții separate ca activități izolate. În realitate ele nu se desfășoară decât cel mult la înființarea unei organizații. De regulă, există o multitudine de combinații în desfășurarea lor. Cu ani în urmă, unii autori adăugau managementului funcția de personal (staffing).

Funcția de personal presupune „umplerea” și păstrarea în continuare a structurii proiectate de către funcția organizatorică. Ea precizează îndatoririle fiecărui post, include inventarierea, aprecierea și selectarea candidaților pentru diferite posturi. Acum, această funcție a devenit o specializare a managementului sub denumirea de managementul resurselor umane. Ca atare, fiecare funcție managerială contribuie într-o anumită măsură la conducere.

Rolurile managerului

Se știe că managerii lucrează pe diferite niveluri care reclamă diferite calități, **Care este rolul managerului?** Ce face el pe nivelul sau ierarhic? Un studiu efectuat de Henry Mintzberg precizează 10 roluri manageriale, pe care le împarte în trei categorii aflate în strânsă legătură unele cu altele:

- roluri interpersonale;
- roluri informaționale;
- roluri decizionale.

Rolurile interpersonale

Rezultă din **autoritatea formală a managerului** și vizează relațiile interpersonale.

Rolul de reprezentare presupune contactul cu subordonații proprii sau ai altor firme, cu managerii situați pe același nivel sau pe altele, în cadrul unor reuniuni oficiale, când managerul, în numele firmei, execută o acțiune (de exemplu, înmânarea unor premii anuale, a unor distincții etc.).

Rolul de conducător presupune direcționarea și coordonarea activității subordonaților (angajare, promovare, concediere).

Rolul de legatura presupune relații cu alții în interiorul și în afara organizației. De exemplu, managerul de producție trebuie să aibă relații bune cu managerul marketingului și cu alții, pentru ca împreună să contribuie la atingerea obiectivelor organizației. De multe ori, îndeplinirea acestui rol consumă mult din timpul unui manager.

Rolurile informaționale

Plasează managerul în punctul central de primire și transmitere a informațiilor. Primele trei roluri au permis managerului să construiască o rețea de relații interumane, care îl ajută în culegerea și receptarea informațiilor ca un monitor și transmiterea lor atât ca un diseminator cât și ca un „ Purtător de cuvânt”.

Rolul de monitor implică examinarea mediului în organizarea culegerii informațiilor, schimburilor, oportunităților și problemelor care pot să afecteze firma. Contactele formale și informale dezvoltate în rolul de legatură sunt folosite deseori aici.

Rolul de diseminator presupune furnizarea informațiilor importante subordonaților.

Rolul de purtător de cuvânt implică legăturile cu alte persoane din afara compartimentului său:

- din interiorul firmei, când reprezintă interesele unui grup în fața nivelului ierarhic superior;
- în exterior, când prezintă punctul de vedere al organizației cu privire la o anumită problemă.

Roluri decizionale

Rolurile privind relațiile interpersonale și cele de culegere și transmitere a informațiilor servesc ca intrări în procesul de luarea deciziilor.

Rolul de întreprinzător este acela de a căuta noul - idei, metode, tehnici și a-l introduce în organizație cu scopul schimbării ei în bine, a conducerii către performanță.

Rolul de stabilizator revine **managerului** atunci când este obligat să ia decizii rapide în momentul în care, datorită unor factori perturbatori, organizația pe care o conduce iese din starea stabilă. Într-o astfel de situație, acest rol devine prioritar față de celelalte, în joc intrând „ viteza de reacție” și găsirea optimului în influențarea factorilor de mediu pentru obținerea cât mai rapidă a stabilității.

Rolul de distribuitor de resurse îl plasează pe manager în poziția de a decide cine primește și cât din aceste resurse, care pot fi: bani, forța de muncă, timp și echipamente. Aproape întotdeauna nu există suficiente resurse și managerul trebuie să împartă acest puțin în mai multe direcții.

Distribuția resurselor reprezintă, de aceea, cel mai critic dintre rolurile **decizionale ale managerului**.

Rolul de negociator îl pune deseori pe manager în situația de „a cântări” cui să ofere avantajele unei afaceri. Negocierea presupune, în ordine, munca, performanța, obiective clare și orice altceva poate influența în bine rezultatul final.

Managerul este persoana implicată în administrarea organizației cu autoritate în folosirea și coordonarea resurselor umane, financiare, materiale, informaționale în scopul atingerii obiectivelor organizației. Managerul este persoana care execută activitatea de conducere. Indiferent de sferile de activitate, **munca managerului este foarte asemănătoare**. Astfel conținutul lucrului managerului are comun pentru toate rolurile conducătorului.

Caracterologia managerului cuprinde calitățile, însușirile, aptitudinile și cunoștințele care însumate determină capacitatea și profilul managerului. O parte din însușirile omului depind de temperamentul său.

Aptitudinile sunt complexe de însușiri psihice. A avea aptitudini înseamnă a putea efectua o acțiune, a pune în practică anumite cunoștințe și de a le valorifica. Aptitudini sunt:

- Adaptabilitatea – spiritual organizatoric
- De conducere
- De a fixa prioritățile
- De a comunica

- Inteligența
- Autoîncrederea

Atitudinile sunt însușiri psihice exprimate în conduita persoanei. Ele sunt niste pozitii fata de diferite fenomene și prezintă niste reacții și gesturi. Prin atitudini se înțelege modalitatea de raportare a individului fata de anumite laturi ale vieții sociale și fata de propria persoana. Atitudini sunt:

- Responsabilitatea
- Bunavointa
- Sinceritatea
- Toleranța
- Amabilitatea

Abilitățile sau competențele sunt comportamente observabile și obișnuite, cu caracter de deprinderi.

Abilități strategice – facilitează generarea de valoare economică pentru firmă prin adaptarea superioară la mediu:

- viziunea asupra afacerii
- orientarea spre client
- luarea deciziilor
- gestiunea resurselor

Abilități organizaționale – facilitează dezvoltarea capacității angajaților și buna înțelegere dintre aceștia:

- comunicare
- lucru în echipă și conducerea acesteia
- coaching
- negociere
- organizare
- relaționare

Abilități de eficacitate personală – facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace:

- autocunoaștere
- inițiativă
- motivației
- învățare
- autocontrol
- autocritică
- gestiunea timpului
- optimism
- creativitate
- integritate
- gestiunea stresului
- gestiunea emoțiilor (inteligența emoțională)

STILURI DE CONDUCERE ȘI LUAREA DECIZIILOR

Dacă se definește stilul de conducere ca fiind mecanismul de luare a deciziilor în cadrul unei organizații, se poate spune că stilul de conducere are următoarele dimensiuni :

Modul în care se ia decizia . Liderul poate să ia deciziile de unul singur, sau poate avea un grup restrans de consilieri. Dacă totuși îi consultă pe angajați, poate face ședințe în care li se cere angajaților părerea despre deciziile importante, după cum poate să le ceară părerea și prin sugestii scrise sau prin minisondaje de opinie.

Stiluri de conducere și comunicare managerială

O clasificare cu patru componente a fost realizată de Rensis Likert:

Stilul autoritar-opresiv este cel în care cuvântul cheie este supunerea; liderul poate avea o competență profesională scăzută în domeniul respectiv. Liderul e înconjurat de un cerc de șefi de departament obedienți. Folosește motivatorii extrinseci, este inflexibil în legătură cu programul și cu alte detalii, și aplică sancțiuni dure (cum ar fi concedierea), în mod arbitrar. Comunicarea managerială are loc numai pe verticală, de sus în jos. În schimb, se va dezvolta comunicarea neoficială între angajați, cu rolul de „sabotare“ a șefului autoritar.

Stilul autoritar-obiectiv este cel în care cuvântul-cheie este competența. Liderul nu are disponibilitate pentru relații personale; el privește rezultatele în mod obiectiv și organizează cu precizie procesul de producție. Acest tip de lider se implică extrem de mult în activitate și de aceea nu delegă autoritatea. Se situează la o oarecare distanță de colectiv, deci se vor stabili relații separate conducător - fiecare membru al echipei; această caracteristică se completează cu faptul că îi privește pe angajați ca pe niște instrumente. Comunicarea managerială se desfășoară tot de sus în jos, dar nu mai există atmosfera de ostilitate din cazul anterior.

Stilul democrat-consultativ are ca termen cheie relațiile umane. În acest caz, funcția de conducere se imbină cu funcția de execuție; consultările cu membrii grupului de muncă sunt periodice (deși sunt numai consultări oficiale, tip ședință). Sunt folosiți motivatorii de ambele categorii (extrinseci și intrinseci), iar autoritatea se delegă într-un mod cunoscut de către angajați. Este un lider rațional, care însă nu pune accentul pe coeziunea grupului de angajați. Fluxul comunicării manageriale are și sensul de jos în sus iar angajații participă parțial la decizie.

Stilul democrat-participativ are ca termen cheie atașamentul față de organizație. Liderul e mai curând un mediator-organizator al grupului de muncă și al procesului de discuție/decizie; de fapt, echipa este cea care ia decizia, în problemele care o privesc. Predomină relațiile și comunicarea neoficială; liderul intervine când apar conflicte, pentru a împăca părțile adverse. Se folosesc motivatorii intrinseci, iar cei care greșesc sunt ajutați de ceilalți angajați să se corecteze. Autoritatea se delegă adesea, nu într-un mod clar. Este stilul de comunicare managerială cel mai generos, însă comunicarea în acest caz se poate transforma în handicap pentru colectiv (pierderea de timp în discuții inutile). Pentru a fi mai operantă, tipologia lui Likert ar putea fi completată și cu:

Stilul permisiv (laissez-faire), ce are ca termen cheie structura prestabilită. Liderul are rol de reprezentare în exterior a organizației și de simbol al organizației pe plan intern. El se

mărginește în a furniza materialele informative angajaților și a anunța momentul de început și de sfârșit al unei sarcini (ciclu productiv). Acest stil de conducere poate funcționa pe o organigramă clară, cu poziții, modalități de realizarea sarcinilor, sistem de sancțiuni și recompense foarte clar. Comunicarea managerială este predominant de jos în sus și intermitentă, iar între angajați nu poate fi stabilit un profil clar al comunicării (depinde exclusiv de sociabilitatea acestora).

Legătura între stilul de conducere și eficiență

Cea mai simplă clasificare a stilurilor de conducere are trei componente: stilul de conducere autoritar, stilul de conducere democratic și stilul de conducere permisiv.

Stilul autoritar este cel în care angajații nu sunt consultați aproape în nici o privință la luarea hotărârilor, iar în cazul în care li se dă o sarcină nu sunt întrebați cu cine ar dori să lucreze;

Stilul democratic este cel în care angajații sunt consultați în luarea hotărârilor, iar dacă li se dă o sarcină li se permite să-și aleagă colaboratorii;

Stilul permisiv este cel în care predomină rutina, angajații nu sunt consultați dar nici nu se iau hotărâri importante, iar activitățile „merg de la sine”;

Un experiment sociologic a realizat o evaluare a celor trei tipuri de stiluri.

- pe termen scurt, liderii care au avut un stil de conducere democratic sau autoritar au obținut o productivitate bună de la angajați, pe când liderii cu stil permisiv au obținut o productivitate slabă.
- satisfacția angajaților este mai ridicată în cazul stilului democratic, angajații fiind mai prietenoși și mai orientați spre grup;
- în cazul stilului de conducere autoritar, se înregistrează conflicte în colectivul de lucru și un stres mai pronunțat (agresivitate ascunsă);
- eficiența stilului autoritar se menține numai dacă e completată cu un control sever; atunci când liderul autoritar părăsește locul de muncă, lucrul încetează, ceea ce nu s-a întâmplat cu grupurile experimentale conduse democratic sau laissez-faire.

Managerul are mai multe roluri pe care trebuie să le îndeplinească: interpersonale, informaționale și decizionale. Stilul de conducere autoritar dă rezultate numai pe termen scurt și datorită unui control sever. Stilul de conducere democratic dă rezultate mai bune pe termen lung. Stilul permisiv funcționează doar de la caz la caz, atunci când predomină rutina și nu este nevoie de hotărâri importante. Stilul de conducere trebuie să fie adaptat la „varsta” și caracteristicile grupului de lucru.

Astfel, putem considera două stiluri, orientat spre sarcină (liderul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili și formula obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru); și orientat spre relații (liderul constituie un liant pentru grupurile informale de angajați, este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte). În această ordine de idei, Blanchard și Hersey sugerează că acordul dintre stilul de conducere și nevoile grupului este determinat de gradul de maturitate al respectivului grup. Astfel, membrii unui grup imatur vor avea rezultate mai bune cu un lider orientat spre sarcină. Pe măsură ce grupul se maturizează liderul poate să adopte un stil caracterizat simultan de ambele orientări. În grupurile cu o maturitate medie e mai eficient stilul orientat spre relații, în timp ce pentru grupurile „îmbătrânite” cel mai potrivit este stilul laissez-faire (sau stilul cu scor scăzut la ambele orientări.) Deci, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte patru stiluri de conducere succesive, caracterizate de termenii comunicare, persuasiune, participare și delegare.

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Cultura organizațională reprezintă un sistem complex de simboluri, eroi, ritualuri și ceremonii, norme și atitudini, reguli ale jocului, filozofia și valorile, împărtășite, mai mult sau mai puțin, de toți membrii organizației, care influențează comportamentul acestora (Deaconu, Podgoreanu, Rasca, 2004).

Conform aceluiași autori, componentele culturii organizaționale sunt:

Simbolurile sunt cuvinte în jargon, gesturi, fotografii sau alte obiecte fizice, care au un sens particular în cadrul firmei. De exemplu, la McDonald's circulă expresia: "Le curge ketch-up prin vine". Această sintagmă este un simbol al atașamentului față de organizație.

Eroii sunt persoane în viață sau decedate, care posedă caracteristici înalt apreciate de cultura organizației. De exemplu, Spiru Haret este un erou pentru învățământul românesc, întrucât el a organizat învățământul modern la noi în țară.

Ceremoniile sunt reuniuni desfășurate după un anumit rit, care au un sens cultural important pentru organizație. De exemplu, unele instituții organizează ceremonii pentru celebrarea cadrelor didactice cu performanțe înalte.

Normele și atitudinile. Normele sunt reguli stabilite prin lege sau uz, care constituie principii de conduită. **Atitudinea** reprezintă poziția pe care o adoptă un individ față de o altă persoană, un grup, sau anumite evenimente. Normele și atitudinile, ca o componentă a culturii organizaționale, sunt larg împărtășite de membrii organizației.

Regulile jocului exprimă modalitățile de a soluționa problemele, inclusiv „dedesubturile”, adică partea ascunsă, tănuită a acestor modalități. De exemplu: Eu te acopăr pe tine, tu mă acoperi pe mine!

Filosofia organizației exprimă atitudinea organizației față de angajați și beneficiari, care reprezintă un ghid pentru formularea politicii. De exemplu: Elevul este valoarea supremă pentru școală!

Valorile, constituie esența culturii organizației, care constă în creduri, înclinații, puncte de vedere și supoziții colective asupra a ceea ce este bun, rău, normal, rațional, valoros privind procesele, fenomenele și comportamentele din cadrul organizației. Nici unul dintre aceste componente, privit separat, nu reprezintă cultura organizației, dar luate împreună reflectă și dau sens conceptului și conținutului de cultură organizațională.

Climatul psihosocial este definit ca stare mentală și emoțional-atitudinală care există în rândul membrilor unei organizații și care își exercită acțiunea asupra oamenilor (Tudorică, 2007). Climatul organizației școlare reprezintă un aspect extrem de important în funcționarea unității de învățământ, întrucât include numeroase variabile referitoare la toate nivelurile ierarhiei școlare, de la manageri și până la elevi. Factorii definitori pentru climatul organizației școlare sunt: stilul de conducere și competența directorului de școală, gradul de integrare socio-afectivă, condițiile obiective în care se desfășoară activitatea didactică, structura și compoziția resurselor umane ale școlii, climatul motivațional, comunicarea și cunoașterea interpersonală.

Factorii determinanți ai climatului organizației școlare sunt (Tudorică, 2007):

- gradul de integrare socio-afectivă,
- stilul de conducere și competența directorului de școală,
- condițiile obiective în care se desfășoară activitatea didactică,
- structura și compoziția umană a școlii,
- perspectiva organizației și a membrilor săi,
- climatul motivațional, comunicare
- cunoașterea interpersonală.

Moralul unui grup reprezintă o stare de spirit exprimată prin încredere, optimism și prin curajul de a înfrunta greutățile. Mai degrabă însă se utilizează termenul de climat ca fenomen specific grupului, iar cel de moral ca fenomen individual. Climatul exprimă mai bine faptul că este vorba despre o relație între membrii unui grup.

Ethosul școlar tinde să înlocuiască conceptul de climat școlar, dar aduce și sensuri noi - exprimă atașamentul membrilor față de școala lor, un atașament bazat pe anumite valori dezirabile.

Ca *elemente de bază ale culturii manageriale* sunt menționate în literatura de specialitate (Tudorică, 2007):

- *capacitate de organizare a activităților concrete*. Putem aminti capacitatea directorilor de a coordona și conduce activitatea administrativă a școlii, de a controla activitățile educative, de a planifica obiective și strategii educaționale, de a realiza planificări și proiecte de dezvoltare și strategice etc.;

- *abilitate în abordarea relațiilor umane* prin manifestarea competențelor comunicative, de negociere, de soluționare a conflictelor etc.

Alte *trăsături ale culturii organizaționale școlare* în literatura de specialitate sunt amintite:

- uniformitatea, prezentă atât în aspectul general al școlilor, cât și în mentalitățile reprezentanților grupurilor de interes (existând extrem de puține elemente de diferențiere a unei școli de alta) - amenajarea școlilor și sălilor de clasă; părinții și profesorii pledează pentru uniformă din diferite motive;

- lipsa de inițiativă manifestată prin: tendința de a imita (stiluri de predare, de evaluare, metode și mijloace didactice)- așteptarea indicațiilor și teama de a-și asuma inițiative.

Modele de cultură organizațională școlară. Tudorică (2007) ne propune o sinteză a trei modele consacrate. Primul model, al lui Charles Handy, în care sunt analizate patru tipuri de cultură organizațională, definite pe baza analizei unităților școlare din Marea Britanie, și anume:

- *cultura de club sau a puterii*, construită în jurul și ca o prelungire a unei personalități centrale, promovându-i valorile și convingerile - este cazul unor școli, în general de dimensiuni mici, conduse de directori cu har și care pot fi identificate cu persoana acestuia;

- *cultura de roiuri*, caracteristică organizațiilor birocratice;

- *cultura de sarcini*, specifică organizațiilor cu structură matriceală, în care autoritatea realizării, unor proiecte concrete este delegată unor echipe de lucru; caracterizată drept prietenoasă, este preferată de mediile puternic profesionalizate și dinamice; poate fi întâlnită în unele licee și în învățământul Universitar;

- *cultura de persoane*, în care indivizii sunt cei mai importanți, managerii având doar rolul de a le facilita și coordona activitatea, poate fi întâlnită doar în mediul universitar, în cercetare, precum și în multe licee renumite.

După Geert Hofstede (al doilea model), o cultură se diferențiază de alta din punctul de vedere a patru dimensiuni, distanță față de putere, individualism / colectivism, masculinitate / feminitate, evitarea incertitudinii (sau tolerarea ambiguității).

➤ *Distanța față de putere* reprezintă gradul de inegalitate socială manifestat prin dependența subalternilor față de conducători (distanță mare față de putere, ex; managementul american) sau interdependența între șefi și subalterni (distanța mică față de putere, ex. managementul japonez). Putem identifica modurile optime și cele mai rapide de implementare a schimbărilor ca fiind: prin acte de autoritate (în cazul identificării unei distanțe mari față de putere) sau prin consultare și participare (în cazul unei distanțe mici).

➤ *Individualismul/colectivismul* indică dominarea intereselor indivizilor față de cele de grup / colective (în culturile individualiste, ex. managementul american) sau a celor colective (în culturile colectiviste, ex. managementul japonez). Cunoașterea orientării pe această dimensiune poate ajuta actorii educaționali în alegerea căilor optime de abordare a educației cu diferite grupuri de interes: prin satisfacerea unor interese individuale (dacă sunt

identificate culturi Individualiste) sau prin considerarea intereselor de grup (social și / sau profesional - dacă culturile identificate sunt predominant colectiviste).

➤ *Masculinitatea / feminitatea* indică valoarea socială mai mare acordată *aroganței* (în cadrul culturilor *masculine*, ex. managementul japonez) sau, dimpotrivă, *sensibilității și modestiei* (în culturile *feminine*, ex. managementul american). Cunoașterea acestor aspecte poate oferi indicii pentru echilibrarea rolurilor diferiților agenți ai reformei - experți, formatori, manageri, lideri de opinie etc. - atunci când abordează diferitele grupuri de interes.

➤ *Gradul de evitare a incertitudinii* Indică modul în care alteritatea și diferențele sunt cultural acceptate sau nu. în culturile cu grad mare de evitare a incertitudinii, ideea dominantă devine: *ce este diferit este periculos*, iar în cele cu un grad mic de evitare a incertitudinii sloganul poate fi: *ceea ce este diferit este curios*. Cunoașterea acestei trăsături nu se pare esențială în stabilirea ratei și ritmului de schimbare: dacă în culturile școlare domină un nivel ridicat de evitare a incertitudinii, schimbările trebuie introduse lent și puțin câte puțin: în schimb, dacă există un nivel scăzut de evitare a incertitudinii, amplitudinea și ritmul de introducere a schimbărilor pot să crească.

În sfârșit, al treilea modelul este cel propus de Rob Goffee și Gareth Jones care clasifică culturile organizaționale în funcție de două dimensiuni: solidaritatea - definită drept gândire comună și scopuri comune și sociabilitatea - definită drept modul de relaționare interumană. Cei doi autori identifică patru tipuri dominante de cultură, în funcție de aceste două dimensiuni (fiecare tip având o latură pozitivă și una negativă):

- cultură fragmentată - cu nivel mic atât al solidarității, cât și al sociabilității;
- cultura de rețea - cu nivel mic al solidarității dar mare al sociabilității;
- cultura de mercenari - cu nivel mare al solidarității dar mic al sociabilității;
- cultura comunală - cu nivel mare pe ambele dimensiuni.

Cei doi autori au identificat și un pattern al evoluției culturale: comunală - de rețea - de mercenari - fragmentată, identificând și modalități de stopare a mișcării organizației de la un tip de cultură la altul.

Toți autorii menționați avertizează asupra faptului că nu există, practic, o cultură organizațională pură, ci doar predominarea unui tip sau altul. De regulă, putem găsi, în fiecare organizație școlară, o diversitate culturală care cuprinde elemente din toate tipurile semnalate. De asemenea, lucrările consemnate sugerează și anumite linii de evoluție culturală, evoluție care poate fi anticipată și chiar provocată.

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL INSTITUȚIEI

Planificarea strategică are rolul de a descrie modalitatea în care o organizație dorește să se dezvolte în viitor, fiind orientată către ce anume vrea să facă și nu către cum vrea să acționeze. Strategia contribuie la stabilirea anumitei direcții unitare pentru organizație în termenii obiectivelor sale operaționale, furnizând fundamentul alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective.

Caracteristici esențiale ale planificării strategice (Gherguț, 2007):

- își propune armonizarea resurselor și abilităților existente în organizație cu oportunitățile și riscurile din mediul extern;
- furnizează baza planificării de detaliu și a luării de decizii zilnice;
- include un orizont de timp mai mare (pe termen lung) și este definită în termeni cu un grad mai mare de generalitate;
- este realizată de managerii care aparțin nivelurilor de vârf (top-managementului), datorită faptului că aceștia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii răspunzători cu implementarea.

Proiectarea/planificarea strategică reprezintă un proces rațional care poate (și ar trebui) să fie utilizat și modificat de managerii din toate tipurile de organizații. Într-o viziune

sistemică, demersul de proiectare - la nivel strategic și operațional - ar putea avea următoarea reprezentare grafică:

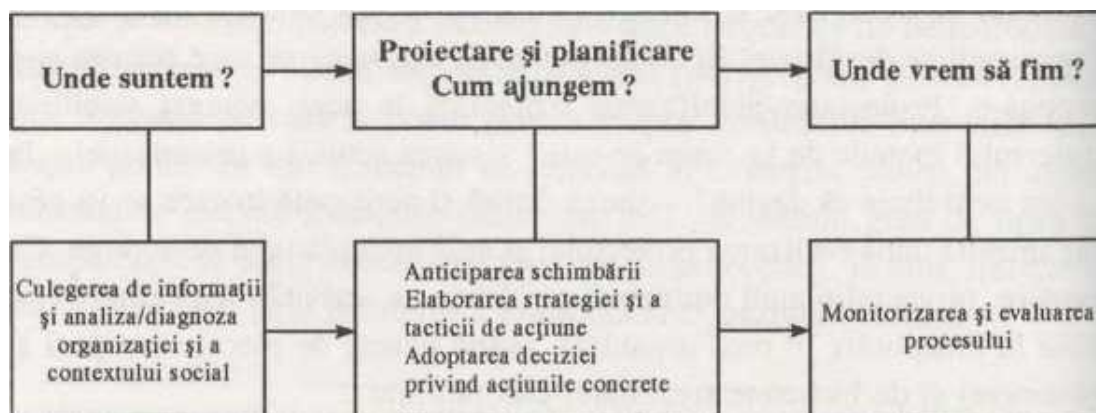


Fig. 1. Reprezentarea grafică a demersului de proiectare într-o organizație (Iosifescu, 2000 apud. Gherguț, 2007)

Componentele procesului de management strategic:

- Misiunea organizației axează drept scop diferențierea de alte organizații din același domeniu de activitate; definește filosofia activității din perspectiva managerilor decidenți și precizează scopul activităților organizației, încercând să armonizeze interesele tuturor factorilor implicați în aceste activități.

- Profilul organizației descrie calitatea și cantitatea resurselor disponibile; constă în analiza internă a organizației, fapt care duce la determinarea performanțelor sale, bazate pe resursele existente sau accesibile.

- Mediul intern și mediul extern constau în toate variabilele, condițiile și forțele care influențează opțiunile strategice.

- Analiza strategică reprezintă evaluarea spontană a mediului extern și a profilului acestuia, fapt care permite identificarea de posibile oportunități. În baza acestei analize se formulează obiectivele pe termen lung combinate cu strategia generală. În procesul decizional strategic apar o serie de criterii: volatilitatea mediului extern, structura organizației, accesul la resursele necesare, avantajul competitiv.

- Obiectivele pe termen lung reflectă anticiparea rezultatelor organizației la finele unei perioade de timp determinate (de la trei până la cinci ani) și vizează unul sau mai multe domenii. Fiecare obiectiv trebuie să fie specific, posibil de îndeplinit, exprimat cantitativ și comprehensibil. Obiectivul reprezintă de fapt ceea ce se așteaptă de la un set de activități.

- Strategia globală reprezintă planul cuprinzător al principalelor acțiuni prin care organizația intenționează să-și îndeplinească obiectivele pe termen lung, într-un mediu dinamic. Strategia globală are la rândul ei mai multe componente, printre care, alături de misiune, se numără obiectivele fundamentale pe termen lung, resursele necesare modalităților strategice, termenele de realizare și avantajul concurențial.

- Controlul și evaluarea vizează faptul că o strategie implementată trebuie monitorizată și evaluată pentru determinarea măsurii în care obiectivele sunt atinse.

Definirea noțiunii de timp ridică numeroase probleme generate de percepția diferită pe care o au cei din jurul nostru cu privire la acest subiect. Reținem că *timpul este o durată limitată considerată în raport cu utilizarea care i se dă*. Managementul timpului impune măsurarea timpului însă această măsurare se face pe baza rezultatului fiecărei activități realizate într-un interval de timp stabilit. Nu gestionăm timpul în sine, ci activitățile desfășurate într-o anumită perioadă. Managementul timpului se bazează pe trei piloni: *planificarea, organizarea și controlul timpului*. Noțiunea de eficacitate cere ca, pentru fiecare individ, timpul să fie utilizat în mod rațional și productiv, în conformitate cu ritmul personal și cu resursele de care dispune fiecare individ, cu scopul de a asigura îndeplinirea unor activități precise într-un interval de timp dat. Managementul timpului presupune ca, pentru fiecare individ, să se aloce secvențe de timp, riguros calculate, pentru fiecare activitate ce trebuie desfășurată (*planificarea*), să se facă toate eforturile posibile pentru a le respecta (*organizarea*) și să se evalueze, în mod regulat, rezultatele obținute (*controlul*).

Tehnici utilizate în managementul timpului

Evitarea risipei de timp presupune (Deaconu, Podgoreanu, Rasca, 2004):

a. Elaborarea unui plan de muncă.

Acesta trebuie să țină seama de ritmul posibil al fiecărui individ. Planificarea timpului este influențată decisiv de organizația în care ne desfășurăm activitatea, de misiunea acesteia, de strategia, de obiectivele fixate, de relațiile dintre membrii ei.

În tabelul de mai jos putem ilustra un exemplu de procedură pentru planificarea timpului:

Tabelul 1:

Etape	Acțiuni posibile
1. Fixarea obiectivelor	- determinarea rezultatelor de atins pe termen scurt, mediu și lung, atât la nivel individual, cât și organizațional
2. Identificarea sarcinilor de îndeplinit	- precizarea tuturor sarcinilor de îndeplinit în timpul zilei, săptămânii, lunii; - descrierea detaliată a sarcinilor; - evidențierea legăturii dintre sarcini și obiective.
3. Clasificarea sarcinilor	- identificarea sarcinilor foarte rentabile și a celor mai puțin rentabile; - identificarea sarcinilor urgente și a celor mai puțin rentabile.
4. Ierarhizarea sarcinilor	- prioritate A: sarcini urgente, sarcini care decurg din obiective, sarcini rentabile; - prioritate B: sarcini care au doar una din caracteristicile sarcinilor din categoria A; - prioritate C: sarcini mai puțin rentabile.
5. Estimarea duratei execuției	- stabilirea unei valori temporale pentru fiecare sarcină. În acest scop este necesară raportarea la experiențele anterioare și/sau utilizarea unor surse de informație foarte riguroase.
6. Definirea responsabilităților	- pentru fiecare sarcină se va stabili dacă este executată nemijlocit, dacă este încredințată unui colaborator, dacă este amânată sau este refuzată.

b. Organizarea și delegarea muncii

Scopul principal al delegării este acela de a economisi timpul unei persoane, astfel încât aceasta să se poată ocupa de alte probleme mai importante. Delegarea presupune identificarea activităților „rare” care vor fi executate nemijlocit și fără probleme.

Atunci când recurgem la delegare, trebuie să respectăm următoarele principii:

- să definim clar responsabilitatea și autoritatea asociată delegării;
- autoritatea acordată trebuie să fie proporțională cu responsabilitatea asumată;
- cel cărui i s-a delegat o sarcină nu trebuie să răspundă decât în fața unei singure persoane;
- dacă dorim să delegăm va trebui să stabilim în prealabil un sistem eficace de control;
- cel care delegă nu se eliberează de orice responsabilitate;
- atunci când se delegă se stabilește CE trebuie făcut, CINE trebuie să facă, CÂND trebuie făcut și se controlează rezultatele. Cel care primește prin delegare o sarcină are libertatea de a stabili CUM să o execute.

c. Controlul

În domeniul managementului timpului, controlul constă în a măsura progresele sau rezultatele sarcinilor executate, într-o perioadă dată, în scopul identificării disfuncțiilor și a corectării lor.

Controlul timpului urmărește două scopuri:

- să măsoare activitățile care se desfășoară și să le ajusteze în funcție de fluctuațiile variabilelor implicate;

- un scop psihologic legat de teama care decurge din termenul „control”.

Trebuie să admitem că necesitatea de a controla timpul depinde de percepția fiecăruia față de utilizarea timpului său. În general, controlul riguros al timpului permite evidențierea:

- proporției dintre timpul alocat/folosit pentru fiecare sarcină;
- acțiunile satisfăcătoare într-un interval de timp dat;
- problemele întâlnite;
- cunoștințele dobândite;
- rezultatele obținute etc.

Durata de lucru cunoaște, în prezent, în multe țări industrializate o reducere semnificativă. Prin această modificare s-a dorit:

- să se creeze locuri de muncă pentru cei care nu lucrează. Acest scop a fost doar parțial atins deoarece, în practică, crearea de noi locuri de muncă este legată direct de modificările apărute în domeniul tehnic;

- să se evite concedierea unor lucrători;

- să se mărească timpul disponibil pentru relaxare, pentru vacanțe sau activități culturale.

COMPETENȚE MANAGERIALE

Competența - poate fi abordată în mai multe sensuri:

- **Competența profesională** – se referă strict la competența managerului (liderului) în domeniul de specialitate;
- **Competența organizatorică** – se referă la calitățile managerului (liderului) în privința formării de echipe adecvate (selectarea și motivarea angajaților, formarea unei structuri în care să fie plasat „omul potrivit la locul potrivit”);
- **Competența social-umană** – capacitatea liderului de a întreține o atmosferă colegială, de a preveni și rezolva conflictele de muncă;

Felul în care liderul privește obiectivele grupului. Aici se pot înregistra mai multe poziții posibile, de la liderul care se identifică total cu scopurile organizației până la cel care folosește organizația și resursele sale ca pe un vehicul pentru realizarea intereselor proprii.

Atitudinea față de angajat se poate înscrie într-o gamă diversă de posibilități, de la liderul intransigent (care cere angajaților să-și lase probleme personale la poarta întreprinderii) până la liderul paternalist (care folosește interesul față de oameni ca pe o monedă de schimb, instituind un pact între „șeful înțeleghător” și „angajatul conștiincios”) – și în fine, până la liderul centrat necondiționat pe om.

Lider sau manager

- Liderii – au rolul esențial de influențare umană directă, în cadrul grupurilor de activitate (liderul este strans asociat cu activitatea grupului);
- Managerii sunt prezenți la nivelul intermediar, ei se ocupă mai mult de gestionarea structurilor organizației și de amănuntele „tehnice” decât de angajați;
- Conducătorul este cel care are în vedere scopul general al organizației, precum și legăturile cu exteriorul.

În practică, adesea conducătorul este vizibil drept președinte sau director general într-o organizație. În suficiente situații și posturile manageriale pot avea titulatura de director. Pe baza studiilor efectuate asupra a cinci directori generali ai unor organizații, Mintzberg va clasifica activitățile esențiale ale managerilor de varf. Munca managerului poate fi corect prezentată în termeni de **roluri variate asociate postului**.

Rolurile interpersonale reprezintă relațiile managerului cu ceilalți, ca efect al autorității și poziției sale în organizație.

- **Rolul de reprezentare** este cel mai de bază și simplu dintre rolurile manageriale. Managerul este un simbol și reprezintă organizația la nivel oficial. El este implicat în situațiile cu caracter ceremonial, precum semnarea documentelor, participarea la diferite acțiuni ca necesitate socială, el este cel care trebuie să-și găsească timp și pentru persoanele străine care au probleme de discutat cu conducerea.
- **Rolul de lider** se numără printre cele mai importante și se regăsește la toate nivelurile activităților manageriale. În virtutea autorității pe care o are, managerul este responsabil pentru selecționarea angajaților, pentru motivarea și îndrumarea lor.
- **Rolul de legătură** presupune relațiile managerului cu indivizi sau grupuri care nu fac parte din organizație, deși au legătură cu aceasta. O parte importantă din activitatea managerului este stabilirea de legături între organizație și exterior.

Rolurile informaționale sunt legate de rolurile interpersonale ale managerului.

- **Rolul de monitorizare** - managerul caută și primește informații (oficiale sau neoficiale, din surse externe sau interne) în baza cărora el apreciază modul de funcționare a organizației și starea mediului în care își desfășoară activitatea.

- **Rolul de diseminator** – managerul transmite informații către exterior (prin rolul de legătură) și spre interior (în baza rolului de lider). Informația poate să fie obiectivă sau să se refere la judecăți de valoare.
- **Rolul de purtător de cuvânt** – managerul este persoana recunoscută în cazul transmiterii de informații către exterior, fie că este vorba despre consiliul de directori sau alți superiori, fie că are de-a face cu publicul larg (furnizori, clienți, guvern, presă).

Rolurile decizionale presupun adoptarea unor hotărâri strategice pentru organizație, în baza autorității, poziției și accesului la informații al managerului.

- **Rolul antreprenorial** – managerul planifică schimbarea atunci când e cazul prin exploatarea ocaziilor sau prin rezolvarea problemelor și acționează în sensul ameliorării situației deja existente.
- **Rolul de îndepărtare a tensiunilor** – managerul reacționează dacă apar situații nedorite sau evenimente neprevăzute.
- **Rolul de alocare a resurselor** – managerul hotărăște unde este nevoie de efort suplimentar și în ce mod vor fi distribuite resursele (bani, timp, materiale, oameni). El decide asupra programului de lucru și autorizează hotărârile subordonaților înainte de aplicare.
- **Rolul de negociator** – presupune participarea la activitățile de negociere cu alți indivizi sau organizații, în baza autorității, credibilității, accesului la informații și responsabilității alocării resurselor, specifice managerului.

Acesta este unul din modurile în care se poate privi activitatea managerului. Cele zece roluri nu sunt ușor de identificat în practică, ele formând un tot unitar. Dacă unul dintre roluri este afectat, întreaga performanță a managerului are de suferit.

BIBLIOGRAFIE

1. Bucos, Mușata; Chiș V., 2013, *Management curricular*, vol.I, Editura Paralela 45, Pitești
2. Deaconu, Alexandrina; Podgoreanu, Simona; Rasca, Lavinia, 2004, *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE. București
3. Gherguț A., 2007, *Management general și strategic în educație*, Editura Polirom, Iași
4. Iosifescu Ș., 2000, *Elemente de management strategic și proiectare*, Editura Corint, București
5. Manolescu A., 2001, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București
6. Negulescu M.C., 2008, *Managementul resurselor umane. General și particular*, Craiova, Editura Universitaria
7. Pânișoară I.-O., 2015, *Profesorul de succes. 59 de principii de pedagogie practică*, Editura Polirom, Iași
8. Popescu D., 2005, *Managementul modern al organizațiilor*, Editura Fundației România de Mâine, București
9. Stanciu Șt., 2001, *Managementul resurselor umane*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București.
10. Tudorică Roxana, 2007, *Managementul educației în context european*, Editura Meronia, București.
11. www.ise.ro – Institutul de Științe ale Educației.