

MANAGERIAL PERFORMANCE VERSUS SOCIAL RESPONSIBILITY AS STRATEGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Simona-Maria Baranga, Laurențiu Baranga, Laurențiu Popa
Prof. PhD., National College „Matei Basarab” of Râmnicu Vâlcea, Prof. PhD.,
„Valahia” University of Târgoviște, PhD., Râmnicu Vâlcea

Abstract: Staff recruitment, benefits systems, professional training programs, internal communication, health, employee safety, their involvement in community life and their attitude to the environment, stress management, change management - all get a new dimension if they are addressed from a double perspective of organizations that are aware of the social impact. Over time, the concerns of psychologists and managers about explaining human behavior have given rise to a number of motivational theories. This paper presents 3 motivational theories which are considered more important, namely:

- the theory of content - emphasizes the specific factors that motivate employees as individuals. These individuals can originate in themselves, referring to certain necessities and aspirations; or they belong to the micro-context in which they operate, that is, the position they occupy;*
- the motivation process theory focuses on the dynamics of motivation, starting with the initial energizing of behaviors, continuing with the selection of alternatives and reaching the current effort. The process theory emphasizes psychological processes or forces that have an effect on motivation as well as on primary needs;*
- the instrumental theory asserts that rewards or punishments serve as means to cause people to behave or act in different ways.*

Keywords: responsibility, performance, motivation, psychology, recruitment.

Actul conducerii a avut întotdeauna un rol esențial în activitățile desfășurate de orice comunitate umană. Astăzi, parcă mai mult decât oricând, în condițiile în care complexitatea formelor de organizare și desfășurare a activităților a crescut exponențial, problema conducerii unei organizații ocupă un rol primordial. Această lucrare își dorește să analizeze o serie de probleme legate de procesul de conducere al organizațiilor în general și încearcă o particularizare a acestor aspecte pentru cazul conducerii unui hotel.

Capacitatea managerială a conducătorilor reprezintă o competență multidisciplinară, profesia de manager presupunând un set de capacități, cunoștințe, tehnici, care le depășesc pe cele specializate de plecare și care vizează deprinderea de organizare a activității, forța și priceperea de a stabili fluxuri informaționale modeme, de a valorifica superior resursele umane și materiale prin decizii corecte .

Profesia de manager presupune un angajament profesional și vocațional distinct și, ca atare, este necesară crearea unei imagini socio-culturale, precum și a unui statut social al acestuia, care să reprezinte „ancora socială” a profesiei sale.

Managerii dețin rolul principal în dimensionarea performanțelor unității conduse, fie ea țară, fie întreprindere de orice fel, instituție socială, de învățământ, de cultură. Acest rol

trebuie corelat cu importanța deosebită pe care o are decizia în întregul sistem managerial și, de fapt, în orice activitate umană. .

1.1. Metode și tipuri de conducere

În expresia ei generală, conducerea este o formă de activitate umană. După cum accentuează mulți cercetători în domeniu, de-a lungul timpului conducerea a apărut și s-a dezvoltat în trei ipostaze: *ca practică, artă și știință*¹.

Conducerea *ca practică* este cea mai veche și cea mai simplă modalitate de dirijare cu activitatea altor persoane. Conducerea era redusă la o simplă acțiune practică, iar conducătorul avea sarcina de a găsi modalități de acțiune concrete pentru rezolvarea problemelor care apăreau.

Procesul de conducere în societatea contemporană este practic imposibil fără o reflecție teoretică, fără utilizarea metodelor specifice de cercetare, descoperirea și formularea legităților de manifestare a fenomenelor specifice din acest domeniu. Deci, se poate de spus, că se trece de la conducerea empirică la conducerea științifică.

Metode de conducere. Etimologic cuvântul metoda provine de la grecescul *methodos*, care înseamnă cale, urmărire, mod de expunere.

În literatură se întâlnesc mai multe definiții, care descifrează sensul acestui cuvânt. Evidențiem câteva din ele.

O altă definiție ar fi, că metoda de conducere este maniera în care managerii, cu ajutorul unui complex de instrumente, își exercită influența asupra factorilor de care dispun în scopul folosirii lor raționale, pentru a atinge obiectivele prestabilite².

Criteria de clasificare a metodelor de conducere:

1. După durata de timp. După acest criteriu se evidențiază 3 grupe de metode:

- conducere curentă (zile, săptămâni);
- conducere tactică (1-3 ani);
- conducere strategică (3-5 ani).

2. După etapa procesului managerial. În dependență de etapa procesului managerial se întâlnesc:

- conducerea previzională (corespunde fazei de previziune);
- conducerea operativă (în care se iau decizii și se stabilesc elementele concrete legate de perfecționarea activității sistemului);
- conducerea postoperativă (în care se iau decizii finale și se întreprind acțiuni de evaluare a rezultatelor unui ciclu de conducere).

3. După metodele, principiile și modalitățile de realizare se evidențiază:

- conducerea colectivă (în care se iau deciziile în comun, de către toți cei care fac parte din echipă);
- conducerea normativă (care se bazează pe reglementări prevăzute de legi, regulamente, programe etc.);
- conducerea colegială (ce atrage după sine conflicte de interese);
- conducerea empirică (bazată pe experiența proprie a conducătorului);

¹ I. Verzea, Management general, Ed. Performantica, București, 2005, p. 144.

² M.Udrescu, Management general, ed. Artifex, București, 2013, p. 125.

- conducerea participativă (care constă în studierea în comun și selectarea variantelor optime pentru obiectivele organizației);
- conducerea științifică (care se bazează pe legi bine determinate);
- conducerea unipersonală (realizată exclusiv de o singură persoană);
- conducerea situațională (se bazează pe stiluri de conducere adaptabile situației la momentul dat).

4. După modul de acțiune (este o clasificare mai des întâlnită în literatura de specialitate). Din această grupă fac parte:

- metodele administrative;
- metodele economice;
- metodele socio-psiologice.

Tipuri de conducere. În funcție de metodele de conducere se cunosc mai multe tipuri de conducere, dintre care mai des utilizate sunt:

1. *Conducerea pe produs* care constă în delegarea responsabilităților manageriale pentru toate problemele legate de un produs sau un grup de produse unei conduceri specifice și separate din cadrul organizației. Dacă conducerea tradițională este bidimensională (ierarhică și funcțională), atunci în acest caz se vorbește de conducere tridimensională - conducerea de produs, adică, toate activitățile de cercetare, producere, realizare etc. Sunt dirijate de conducătorul de produs.

2. *Conducerea prin buget.* Metoda are un profund caracter economic, urmărind în detaliu cheltuielile, veniturile, profitul sau pierderile totale, contribuind astfel la obținerea unor rezultate optime:

- urmărește încadrarea cheltuielilor în costurile planificate;
- utilizează ca instrument al conducerii bugetul de venituri și cheltuieli;
- cheltuielile sunt stabilite pe fiecare obiectiv și pe ansamblul sistemului.

3. *Conducerea prin consens.* Se realizează prin adoptarea deciziilor cu acordul unanim al participanților la procesul de elaborare a deciziilor.

4. *Conducerea prin excepții.* Conducerea prin excepții, după H.B. Maynard poate fi definită „ca un sistem de identificare și comunicare, care semnalează conducătorului, când este nevoie de intervenția lui și rămâne tăcut atunci, când intervenția acestuia nu este necesară”³. Se bazează pe transmiterea și reținerea selectivă a informațiilor privind abaterile pozitive și negative, fiecare nivel ierarhic având competența de a lua decizii în funcție de gravitatea abaterii, prin aceea că abaterile mari trebuie să ajungă obligatoriu la nivelul ierarhic superior.

5. *Conducerea prin obiective.* Este una din cele mai des folosite metode de conducere, iar unele principii ale ei se aplică și la utilizarea altor metode. Această metodă asigură rezolvarea rapidă și eficientă a unor lucrări complicate sau complexe în termenele stabilite și cu cheltuieli minime.

6. *Conducerea prin proiecte.* Este utilizată în realizarea unor obiective complexe, precis definite, cu participarea unui colectiv larg de specialiști, cu diferite specializări, integrați temporar într-o structură organizatorică autonomă.

7. *Conducerea prin delegare.* Constă în atribuirea temporară de către manager, unui subordonat, a uneia dintre sarcinile de conducere, însoțită de autoritatea și responsabilitatea respectivă.

³ Citat de A. Dobrescu, Management general, ed. ProUniversitaria, București, 2012, p. 94.

1.2. Stiluri de conducere

Stilul de conducere reprezintă un anumit mod de exercitare a funcțiilor de manager, caracterizat printr-un ansamblu de atitudini și metode de lucru adoptate, cu deosebire prin trăsături specifice ale relațiilor cu subalternii, precum și cu mediul extern.

„**Managerul conducător**” este, de regulă, un leader care se distinge printr-un talent nativ deosebit, printr-o mare capacitate de luare a deciziilor, este penetrant în relațiile cu oamenii, respectat, atât la nivelele superioare, cât și la cele inferioare; se bucură de un înalt prestigiu și de o mare autoritate.

„**Managerul constructor**” se caracterizează prin echilibru, între calitățile native și cele formative prevalând totuși ultimele. Acest tip de manager este meticolos în tot ceea ce întreprinde, fiind preocupat de fundamentarea deciziei fără fisuri; evită, de regulă, riscurile și preferă stabilitatea față de schimbare.

„**Managerul distrugător**” este înclinat, așa cum se poate deduce și din denumirea sa, spre distrugerea structurilor existente, fiind de preferat pentru a înlătura structuri învechite, ce nu mai corespund condițiilor noi apărute în viața economico-socială.

„**Managerul distrugător**” este necesar în condiții de criză, când se impun schimbări importante, dar comportă riscul aventurismului, al distrugerii de dragul distrugerii, al eludării raportului necesar dintre stabilitate și schimbare.

„**Managerul inovator**” este acel conducător ce se situează în avangarda profesiei sale datorită înclinației deosebite către inovație, către schimbări datorate cerințelor reale, progresului tehnico-științific, ale vieții socio-economice.⁴

Deosebirea față de distrugător constă în faptul că managerul inovator este înclinat să creeze prin schimbare, nu să distrugă.

„**Managerul inovator**” corespunde pe deplin cerințelor dinamice ale progresului tehnico-științific, prioritatea fermă pe agenda lui managerială fiind invenția și inovația.⁵

*Clasificarea managerilor în funcție de relația conducător-subordonați*⁶

Conducătorii autocrați sunt energici, au mare capacitate de a lua decizii, dar practică un management tehnicist, subestimează rolul participativ al subordonaților.

Stilul managerial autocratic este necesar în activități deosebite cum sunt cele militare, dar și în cazul unor structuri eterogene ale salariaților, în care cei care au competență sau o motivație redusă de a munci dețin o pondere importantă, riscul unor dezordini fiind mare.

Conducătorii democrați sunt adepții managementului participativ, considerând că împreună cu angajații, cu subalternii formează o echipă, tind să fructifice cât mai mult ideile, opiniile și punctele de vedere ale subordonaților lor.

Conducătorii neutri se caracterizează prin aceea că se limitează la asigurarea direcțiilor și orientărilor generale de principiu, lăsând angajaților o libertate foarte mare de acțiune în îndeplinirea obiectivelor date.

⁴ Tiuzbăian I. N., Management general, ed. ASE, București, 2003, p. 104.

⁵ D. Rus, Management general, ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2006, p. 114.

⁶ Adaptări pornind de la unele idei ale lui Joseph T. Straub, *Ghidul managerului începător*, Ed. Teora, București, 2001.

Conducătorii situaționali au o flexibilitate ieșită din comun, care, de regulă, reflectă lipsa de personalitate și de caracter, își adaptează comportamentul la combinația de factori care influențează situația curentă.

- **Managerul participativ-reformist**- spirit inovator, creator; își asumă riscuri; disponibilitate pentru comunicare și antrenare; strategii clare.
- **Managerul populist**- acordă prioritate absolută rezolvării pretențiilor salariale; tergiversează disponibilizările de personal; nu stăpânește managementul strategic.
- **Managerul autoritar**- are bogată experiență și personalitate solidă; este corect, sever, exigent; urmărește maximizarea profitului; neglijează problemele materiale ale salariaților.
- **Managerul reconciliator**- adoptă strategii de supraviețuire de pe o zi pe alta; are abilitate în situațiile conflictuale; manifestă tendința spre manipularea sindicatelor.
- **Managerul incompetent** - se caracterizează prin absența unei strategii viabile; lipsă de inițiativă, de curaj în asumarea unor riscuri; este ușor coruptibil.

1.3. Managerul și ierarhia managerială

Conducătorul (managerul) organizației - este persoana, care deține oficial postul de conducător (stăut formal) și dirijează cu activitatea subordonaților. Acționând asupra subordonaților, el îi impune să-și îndeplinească sarcinile asumate. O altă definiție stabilește, că managerii sunt persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a resurselor (oameni, bani, timp, materiale, tehnologie, informații).

Se întâlnesc persoane care au rețineri în acceptarea unui post de conducere. Ele sunt determinate de:⁷

- teama de a lua o decizie, de a-și evalua colegii, de a înăbuși conflictele;
- teama de schimbări;
- lipsa disponibilității de a-și sacrifica familia și timpul liber;
- dubii cu privire la competența sa;
- nesupunere la o examinare publică a competenței sale.

Pe de altă parte, există și motivații care determină dorința și acceptarea unui post de manager, cum ar fi:

- nevoia de putere;
- nevoia muncii în echipă;
- dorința de a-și răspândi ideile;
- evitarea monotoniei;
- căutarea considerației sociale;
- ameliorarea situației materiale a familiei;
- lărgirea orizontului profesional și personal etc.

Toate activitățile dintr-o organizație, sunt efectuate de cele două categorii principale de angajați: cadrele de conducere și colaboratorii acestora, care acționează în mod cu totul diferit asupra obiectului muncii, contribuie cu mijloace specifice la realizarea obiectivelor stabilite.⁸

⁷ A. J. Gasse, *A conduce eficient*, ed. Teora, Iași, 2001, p. 125.

⁸ I. Bordean, *Management general*, ed. ProUniversitaria, București, 2010, p. 215.

Trebuie de menționat, că funcțiile de conducere se îndeplinesc în orice organizație, dar, ele se diferențiază în dependență de 2 factori: nivelul ierarhic, la care se află conducătorii și specificul activității lor.

În funcție de nivelul ierarhic se întâlnesc 3 categorii de manageri:

- **top managers** (senior manageri, manageri superiori, de vârf, care au în subordonare toate celelalte niveluri ierarhice ale managementului organizației);
- **middle managers** (mijlocii, manageri de nivel mediu, care au în subordonare, atât executanți direcți, cât și alți manageri);
- **first managers** (inferiori, supervizori, funcționari, operaționali, cei care dirijează direct cu activitatea celor, ce produc și nu au în subordonare alți manageri).

Raportat la specificul activității, deosebim manageri financiari, operaționali, de marketing, de resurse umane, de cercetare și dezvoltare etc.

Aceste categorii de manageri îndeplinesc toate funcțiile managementului, dar în mod diferențiat.

1.4. Performanțe și abilități necesare unui conducător

Înșuririle de manager nu se moștenesc, ereditatea, zodia, putând cel mult oferi unele predispoziții pentru conducere, care trebuie însă cultivate, cu atenție, pe parcurs.

Responsabilitățile de bază, la care trebuie să facă față un conducător pot fi formulate astfel:

1. Să orienteze pe cei aflați în subordonare, în acord cu misiunea și obiectivele stabilite (orientare strategică).
2. Să lucreze cu oamenii pentru crearea unui climat favorabil și a unor relații interumane care să favorizeze colaborarea.
3. Să direcționeze activitatea în funcție de particularitățile domeniului (orientarea de specialitate).

Pentru realizarea cu succes a acestor responsabilități, ce le revin, managerii trebuie să corespundă anumitor cerințe și să dețină anumite performanțe, întâlnite în literatura de specialitate sub diferite denumiri: abilități, calități, cunoștințe, talente, aptitudini, deprinderi, însușiri, comportamente, etc.

Majoritatea autorilor consideră că aceste performanțe pot fi grupate în 3 categorii distincte:

Abilități conceptuale (cognitive). Calitatea conceptuală este abilitatea de a gândi strategic, în termeni abstracti; de a lua decizii pe termen lung. Calitatea conceptuală constă și în capacitatea de a vedea organizația ca un tot întreg și de a înțelege, cum părțile componente ale ei sau ale unei idei funcționează împreună.

Abilități umane (interpersonale). Abilitățile interpersonale constau în capacitatea conducătorului de a avea de-a face efectiv cu alți oameni, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației; de a motiva oamenii, de a se implica în soluționarea problemelor lor, a conflictelor.

Abilități tehnice. Abilitățile tehnice vizează înțelegerea sarcinilor specifice pentru a realiza o activitate specializată și includ cunoașterea foarte bună a metodelor, tehnicilor, echipamentului implicat în producție, servicii. De exemplu, calitățile de care medicii, farmaciștii, etc. au nevoie pentru a-și face meseria sunt calități tehnice.

Centrul de competențe manageriale de la IESE, Barcelona a inițiat Programul de Conducere Sănătoasă, propunând inventarul abilităților manageriale, pe care le grupează astfel⁹:

⁹ I. Popa, Management general, ed. ASE, București, 2006, p. 132.

1. **Abilități strategice** - facilitează generarea de valoare economică pentru firmă prin adaptarea superioară la mediu: viziunea asupra afacerii, orientarea spre client, luarea deciziilor, gestionarea resurselor.

2. **Abilități organizaționale** - facilitează dezvoltarea capacității angajaților și buna înțelegere dintre aceștia: comunicare, lucru în echipă și conducerea acesteia, coaching, negociere, organizare, relaționare.

3. **Abilități de eficacitate personală** - facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace: autocunoaștere, inițiativă, motivație, învățare, autocontrol, autocritică, gestiunea timpului, optimism, creativitate, integritate, gestiunea stresului, gestiunea emoțiilor (inteligenta emoțională).

Este necesar de menționat, că din cerințele care sunt înaintate față de personalitatea conducătorului mai fac parte:

- **sănătatea fizică și mentală** (solicitată, mai ales, de necesitatea unei puteri de muncă și rezistență la stres deosebite);

- **personalitatea și caracterul** (corectitudine, curaj, integritate, imparțialitate, fermitate, sociabilitate, perseverență, inițiativă, creativitate ș.a.m.d.);

- **experiența, atitudinea, educația** (cultură generală, competență profesională, capacitatea de a lucra cu oamenii, de a comunica, de a negocia, de a lua decizii, de a-și asuma riscuri, capacitatea de a prognoza pe termen lung, de analiză și sinteză, viziunea de ansamblu, diferite îndemânări necesare etc.);

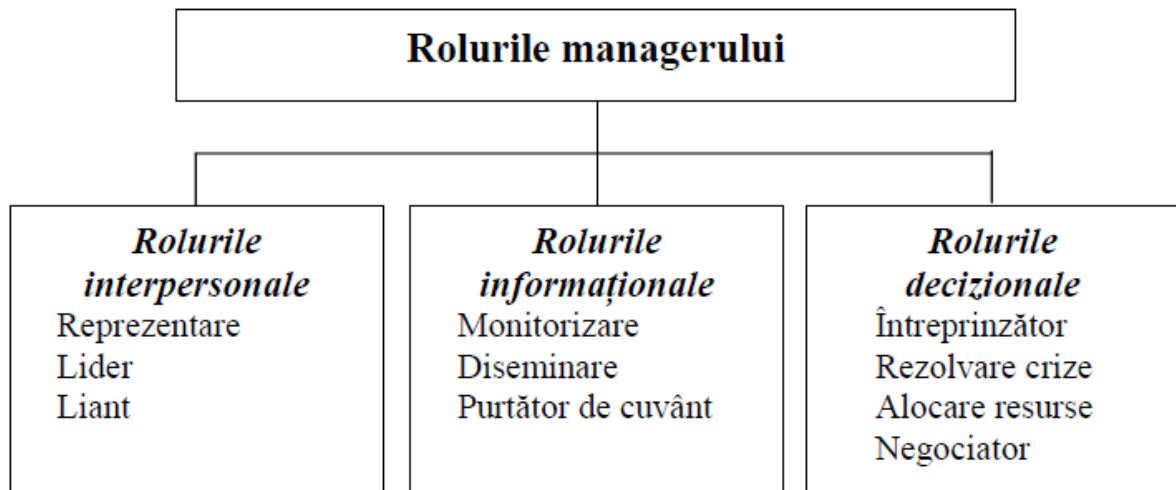
- **motivația.**

A deveni un bun manager este rezultatul unui proces de transformare personală. Lărgirea perspectivei și concepției despre lume și viață, sporirea nivelului de conștiință, munca cu sine însuși, descoperirea motivațiilor și principiilor corecte creează premise pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe ceilalți, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalți și să îi aibă în grijă și nu în subordine.

1.5. Roluri și responsabilități manageriale

Pentru a avea succes, un manager trebuie să îndeplinească în cadrul organizației mai multe roluri și funcții. Mintzberg, prin cercetările sale arată, că activitățile desfășurate de un manager definesc trei tipuri de roluri: *roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale* (fig. 1).

Figura 1. Rolurile managerului



Sursa: Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

Roluri interpersonale

Reprezentare. Conducătorul reprezintă simbolul organizației. Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională, el este critic pentru funcționarea în bune condiții a organizației, pentru crearea unui climat favorizant.

Lider. Ca lider, managerul trebuie să-și motiveze subalternii, ajutându-i în rezolvarea problemelor și integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizației în așa fel încât să le asigure satisfacerea.

Liant. Rolul de liant se referă la acțiunea managerului de a menține relații de cooperare cu oameni și structuri din afara unității organizatorice pe care o conduce.

Monitorizare. Conducătorii se întâlnesc permanent cu o multitudine de date - rapoarte, telefoane, zvonuri, corespondență, reviste de specialitate, mass-media, întâlniri diverse etc.

Diseminare. Managerul transmite informațiile din interiorul sau din afara organizației, atât de sus în jos, cât și de jos în sus în cadrul organizației.

Purtător de cuvânt. În acest rol managerul reprezintă și furnizează informații în mediul extern de activitate a organizației.

Roluri decizionale

Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor. În această direcție de activitate a conducătorului, Mintzberg identifică patru roluri decizionale:¹⁰

Întreprinzător. Managerul trebuie să identifice noi oportunități și să ia decizii care presupun asumarea unor riscuri și realizarea unor schimbări.

Rezolvare crize. În orice organizație apar evenimente neprevăzute care declanșează crize sau dereglări în organizație. În aceste momente critice managerul trebuie să ia decizii și să acționeze.

Alocare resurse. Abilitatea de a aloca resurse reprezintă pentru mulți baza puterii manageriale. Rolul conducătorului este de a lua decizii în legătură cu utilizarea eficientă a resurselor de care dispune organizația..

¹⁰Henry Mintzberg, op.cit., p. 162.

Negociator. Conducătorul deseori este pus în situația de a lua decizii referitoare la negocieri. Aceste decizii privesc organizația și includ situații de genul negocierii contractelor colective și individuale de muncă, achizițiilor, rezolvării conflictelor, negocierii de alte diverse contracte.

1.6. Deciziile

O parte deosebit de importantă a activității de conducere este procesul de luare a deciziilor (hotărârilor). Decizia este forma cea mai importantă de exprimare a managementului: în ultimă instanță, conducerea se regăsește concretizată în hotărârile cu privire la domeniul condus.

Managerul, prin poziția pe care o are în organizație, se află într-o permanentă necesitate de rezolvare a diferitor situații, probleme. Pentru a găsi rezolvările optime, el trebuie să facă alegerea cea mai potrivită din toate alternativele posibile, adică să ia o decizie managerială.

Alegerea furnizorilor, perfectarea contractelor de colaborare, crearea unui nou compartiment, ce strategie să urmeze, sunt câteva exemple de decizii ce revin decidentului. În literatura de specialitate se întâlnesc mai multe definiții ale deciziei manageriale, ele deosebindu-se numai prin forma de exprimare¹¹:

- actul prin care se adoptă o anumită linie de conduită pentru atingerea unui obiectiv;
- hotărârea luată de organul de conducere în virtutea dreptului și competenței desemnate prin reglementări sau dispoziții;
- alegerea unei direcții de acțiune;
- elaborarea unui număr de strategii alternative și alegerea uneia dintre ele;
- o afirmație care denotă angajamentul pe o direcție de acțiune;
- rezultatul unor activități conștiente de alegere a unei direcții de acțiune;
- cunoștințe care indică o angajare într-o anumită direcție de acțiune;
- alegerea unui plan de acțiune;
- forma specifică de angajare a resurselor într-o acțiune;
- alegerea unei strategii de acțiune;
- o alegere conducând la un anumit obiectiv;
- alegerea unei variante dintr-o serie de alternative;
- act rațional de alegere a unei linii de acțiune, prin care se urmărește realizarea obiectivelor, ținând cont de resursele disponibile și de condițiile concrete;
- actul prin care se adoptă o anumită linie de conduită, pentru atingerea unui obiectiv; hotărârea luată de organul de conducere în virtutea dreptului și competenței desemnate prin reglementări sau dispoziții¹².

Sau, după afirmația făcută de C. Ețco: *Luarea deciziei este o artă de găsire a compromisurilor*¹³.

Decizia managerială se deosebește de decizia personală prin câteva elemente:

1. Implică existența a cel puțin două persoane: decidentul și una sau mai multe persoane executante sau cadre de conducere care participă la aplicarea deciziei.

¹¹ M. D. Dalotă, Management general, ed. Universul Juridic, București, 2005, p. 148.

¹² Dicționarul Explicativ al Limbii Române

¹³ Citat de I. Grecu, Management general, ed. Europolis, Constanța, 2004, p. 172.

2. Decizia managerială are influențe directe la nivelul grupului prin afectarea stării, comportamentului, acțiunilor și a rezultatelor acestuia.

3. Decizia managerială totdeauna determină efecte directe și indirecte pe plan economic, uman, tehnic, educațional etc. Cel puțin la nivelul unui compartiment al organizației.

4. Decizia managerială implică o responsabilitate mult mai mare în raport cu decizia personală, putând avea efecte negative asupra întregii organizații.

Decizia managerială reprezintă, în final, un act cu caracter obligatoriu, normativ, prin care organismele și cadrele investite cu autoritate și responsabilitate decizională stabilesc direcția unei acțiuni și modul ei de realizare cu asigurarea resurselor corespunzătoare.

Necesitatea adoptării unei decizii apare atunci, când apare „o problemă” în activitate. Apariția „problemelor” este determinată de un șir de factori interni și externi.

Factorii externi care pot duce la apariția necesității de luare a deciziei sunt:

- nivelul, sensul, ritmul de modificare a ramurii sau domeniului de activitate;
- informațiile referitoare la mediul înconjurător și la acțiunea unor factori care pot duce la apariția perturbațiilor, restricțiilor legislative cu caracter funcțional sau de structură etc.

BIBLIOGRAPHY

1. I. Verzea, Management general, Ed. Performantica, București, 2005, p. 144.
2. M. Udrescu, Management general, ed. Artifex, București, 2013, p. 125.
3. A. Dobrescu, Management general, ed. ProUniversitaria, București, 2012, p. 94.
4. Tiuzbăian I. N., Management general, ed. ASE, București, 2003, p. 104.
5. D. Rus, Management general, ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2006, p. 114.
6. Joseph T. Straub, *Ghidul managerului începător*, Ed. Teora, București, 2001.
7. A. J. Gasse, A conduce eficient, ed. Teora, Iași, 2001, p. 125.
8. M. D. Dalotă, Management general, ed. Universul Juridic, București, 2005, p. 148.
9. Dicționarul Explicativ al Limbii Române
10. I. Grecu, Management general, ed. Europolis, Constanța, 2004, p. 172.