MANAGERIAL PERFORMANCE VERSUS SOCIAL RESPONSIBILITY AS STRATEGIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Simona-Maria Baranga, Laurenţiu Baranga, Laurenţiu Popa
Prof. PhD., National College„Matei Basarab" of Râmnicu Vâlcea, Prof. PhD., „Valahia" University of Târgovişte, 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 esenţial în activităţile desfăşurate de orice comunitate umană. Astăzi, parcă mai mult decât oricând, în condiţiile în care complexitatea formelor de organizare şi desfăşurare a activităţilor a crescut exponenţial, problema conducerii unei organizaţii ocupă un rol primordial. Această lucrare îşi doreşte să analizeze o serie de probleme legate de procesul de conducere al organizaţiilor în general şi încearcă o particularizare a acestor aspecte pentru cazul conducerii unui hotel.

Capacitatea managerială a conducătorilor reprezintă o competenţă multidisciplinara, profesia de manager presupunând un set de capacităţi, cunoştinţe, tehnici, care le depăşesc pe cele specializate de plecare şi care vizează deprinderea de organizare a activităţii, forţa şi priceperea de a stabili fluxuri informaţionale modeme, de a valorifica superior resursele umane şi materiale prin decizii corecte .

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

Managerii deţin rolul principal în dimensionarea performanţelor unităţii conduse, fie ea ţară, fie întreprindere de orice fel, instituţie socială, de învăţământ, de cultură. Acest rol

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

1.1. Metode şi tipuri de conducere

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

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

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

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

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

O altă definiţie ar fi, că metoda de conducere este maniera în care managerii, cu ajutorul unui complex de instrumente, îşi exercită influenţa asupra factorilor de care dispun în scopul folosirii lor raţionale, pentru a atinge obiectivele prestabilite[2].

Criterii de clasificare a metodelor de conducere:

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

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

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

- conducerea previzională (corespunde fazei de previziune);
- conducerea operativă (în care se iau decizii şi se stabilesc elementele concrete legate de perfecţionarea activităţii sistemului);
- conducerea postoperativă (în care se iau decizii finale şi se întreprind acţiuni de evaluare a rezultatelor unui ciclu de conducere).

3. După metodele, principiile şi modalităţile de realizare se evidenţiază:

- conducerea colectivă (în care se iau deciziile în comun, de către toţi 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 experienţa 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 şi selectarea variantelor optime pentru obiectivele organizaţiei);
- conducerea ştiinţifică (care se bazează pe legi bine determinate);
- conducerea unipersonală (realizată exclusiv de o singură persoană);
- conducerea situaţională (se bazează pe stiluri de conducere adaptabile situaţiei la momentul dat).

4. După modul de acţiune (este o clasificare mai des întâlnită în literatura de specialitate). Din această grupă fac parte:
- metodele administrative;
- metodele economice;
- metodele socio-psihologice.

Tipuri de conducere. În funcţie 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 responsabilităţilor manageriale pentru toate problemele legate de un produs sau un grup de produse unei conduceri specifice şi separate din cadrul organizaţiei. Dacă conducerea tradiţională este bidimensională (ierarhică şi funcţională), atunci în acest caz se vorbeşte de conducere tridimensională - conducerea de produs, adică, toate activităţile 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 obţinerea unor rezultate optimale:
- urmăreşte încadrarea cheltuielilor în costurile planificate;
- utilizează ca instrument al conducerii bugetul de venituri şi cheltuieli;
- cheltuielile sunt stabilite pe fiecare obiectiv şi pe ansamblul sistemului.

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

4. Conducerea prin excepţii. Conducerea prin excepţii, după H.B. Maynard poate fi definită „ ca un sistem de identificare şi comunicare, care semnalează conducătorului, când este nevoie de intervenţia lui şi rămâne tăcut atunci, când intervenţia acestuia nu este necesară”[3]. Se bazează pe transmiterea şi reţinerea selectivă a informaţiilor privind abaterile pozitive şi negative, fiecare nivel ierarhic având competenţa de a lua decizii în funcţie 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 şi la utilizarea altor metode. Această metodă asigură rezolvarea rapidă şi eficientă a unor lucrări complicate sau complexe în termenele stabilite şi cu cheltuieli minime.

6. Conducerea prin proiecte. Este utilizată în realizarea unor obiective complexe, precis definite, cu participarea unui colectiv larg de specialişti, cu diferite specializări, integraţi 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, însoţită de autoritatea şi responsabilitatea respectivă.

[3] Citat de A. Dobrescu, Management general, ed. ProUniversitaria, Bucureşti, 2012, p. 94.

1.2. Stiluri de conducere

Stilul de conducere reprezintă un anumit mod de exercitare a funcţiilor de manager, caracterizat printr-un ansamblu de atitudini şi metode de lucru adoptate, cu deosebire prin trăsături specifice ale relaţiilor cu subalternii, precum şi 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 relaţiile cu oamenii, respectat, atât la nivelele superioare, cât şi la cele inferioare; se bucură de un înalt prestigiu şi de o mare autoritate.

„Managerul constructor" se caracterizează prin echilibru, între calităţile native şi cele formative prevalând totuşi ultimele. Acest tip de manager este meticulos în tot ceea ce întreprinde, fiind preocupat de fundamentarea deciziei fară fisuri; evită, de regulă, riscurile şi preferă stabilitatea faţă de schimbare.

„Managerul distrugător" este înclinat, aşa cum se poate deduce şi din denumirea sa, spre distrugerea structurilor existente, fiind de preferat pentru a înlătura structuri învechite, ce nu mai corespund condiţiilor noi apărute în viaţa economico-socială.

„Managerul distrugător" este necesar în condiţii de criză, când se impun schimbări importante, dar comportă riscul aventurismului, al distrugerii de dragul distrugerii, al eludării raportului necesar dintre stabilitate şi schimbare.

„Managerul inovator" este acel conducător ce se situează în avangarda profesiei sale datorită înclinaţiei deosebite către inovaţie, către schimbări datorate cerinţelor reale, progresului tehnico-ştiinţific, ale vieţii socio-economice.[4]

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

„Managerul inovator" corespunde pe deplin cerinţelor dinamice ale progresului tehnico-ştiinţific, prioritatea fermă pe agenda lui managerială fiind invenţia şi inovaţia.[5]

Clasificarea managerilor în funcţie de relaţia conducător-subordonaţi[6]

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

Stilul managerial autocratic este necesar în activităţi deosebite cum sunt cele militare, dar şi în cazul unor structuri eterogene ale salariaţilor, în care cei care au competenţă sau o motivaţie redusă de a munci deţin o pondere importantă, riscul unor dezordini fiind mare.

Conducătorii democraţi sunt adepţii managementului participativ, considerând că împreună cu angajaţii, cu subalternii formează o echipă, tind să fructifice cât mai mult ideile, opiniile şi punctele de vedere ale subordonaţilor lor.

Conducătorii neutri se caracterizează prin aceea că se limitează la asigurarea direcţiilor şi orientărilor generale de principiu, lăsând angajaţilor o libertate foarte mare de acţiune în îndeplinirea obiectivelor date.

---

[4] Tiuzbăian I. N., Management general, ed. ASE, Bucureşti, 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, Bucureşti, 2001.

Conducătorii situaţionali au o flexibilitate ieşită din comun, care, de regulă, reflectă lipsa de personalitate şi de caracter, îşi adaptează comportamentul la combinaţia de factori care influenţează situaţia curentă.

- ***Managerul participativ-reformist***- spirit inovator, creator; îşi asumă riscuri; disponibilitate pentru comunicare şi antrenare; strategii clare.

- ***Managerul populist***- acordă prioritate absolută rezolvării pretenţiilor salariale; tergiversează disponibilizările de personal; nu stăpâneşte managementul strategic.
- ***Managerul autoritar***- are bogată experienţă şi personalitate solidă; este corect, sever, exigent; urmăreşte maximizarea profitului; neglijează problemele materiale ale salariaţilor.
- ***Managerul reconciliator***- adoptă strategii de supravieţuire de pe o zi pe alta; are abilitate în situaţiile conflictuale; manifestă tendinţa spre manipularea sindicatelor.
- ***Managerul incompetent*** - se caracterizează prin absenţa unei strategii viabile; lipsă de iniţiativă, de curaj în asumarea unor riscuri; este uşor coruptibil.

1.3. Managerul şi ierarhia managerială

Conducătorul (managerul) organizaţiei - este persoana, care deţine oficial postul de conducător (stătut formal) şi dirijează cu activitatea subordonaţilor. Acţionând asupra subordonaţilor, el îi impune să-şi îndeplinească sarcinile asumate. O altă definiţie stabileşte, că managerii sunt persoane investite cu autoritate şi responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a resurselor (oameni, bani, timp, materiale, tehnologie, informaţii).

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

- teama de a lua o decizie, de a-şi evalua colegii, de a înăbuşi conflictele;
- teama de schimbări;
- lipsa disponibilităţii de a-şi sacrifica familia şi timpul liber;
- dubii cu privire la competenţa sa;
- nesupunere la o examinare publică a competenţei sale.

Pe de altă parte, există şi motivaţii care determină dorinţa şi acceptarea unui post de manager, cum ar fi:

- nevoia de putere;
- nevoia muncii în echipă;
- dorinţa de a-şi răspândi ideile;
- evitarea monotoniei;
- căutarea consideraţiei sociale;
- ameliorarea situaţiei materiale a familiei;
- lărgirea orizontului profesional şi personal etc.

Toate activităţile dintr-o organizaţie, sunt efectuate de cele două categorii principale de angajaţi: cadrele de conducere şi colaboratorii acestora, care acţionează 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, Iaşi, 2001, p. 125.
[8] I. Bordean, Management general, ed. ProUniversitaria, Bucureşti, 2010, p. 215.

Trebuie de menţionat, că funcţiile de conducere se îndeplinesc în orice organizaţie, dar, ele se diferenţiază în dependenţă de 2 factori: nivelul ierarhic, la care se află conducătorii şi specificul activităţii lor.

În funcţie 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 organizaţiei);
- ***middle managers*** (mijlocii, manageri de nivel mediu, care au în subordonare, atât executanţi direcţi, cât şi alţi manageri);
- ***first managers*** (inferiori, supervizori, funcţionali, operaţionali, cei care dirijează direct cu activitatea celor, ce produc şi nu au în subordonare alţi manageri).

Raportat la specificul activităţii, deosebim manageri financiari, operaţionali, de marketing, de resurse umane, de cercetare şi dezvoltare etc.

Aceste categorii de manageri îndeplinesc toate funcţiile managementului, dar în mod diferenţiat.

1.4. Performanţe şi abilităţi necesare unui conducător

Însuşirile de manager nu se moştenesc, ereditatea, zodia, putând cel mult oferi unele predispoziţii pentru conducere, care trebuie însă cultivate, cu atenţie, pe parcurs.

Responsabilităţile de bază, la care trebuie să facă faţă un conducător pot fi formulate astfel:

1. Să orienteze pe cei aflaţi în subordonare, în acord cu misiunea şi obiectivele stabilite (orientare strategică).
2. Să lucreze cu oamenii pentru crearea unui climat favorabil şi a unor relaţii interumane care să favorizeze colaborarea.
3. Să direcţioneze activitatea în funcţie de particularităţile domeniului (orientarea de specialitate).

Pentru realizarea cu succes a acestor responsabilităţi, ce le revin, managerii trebuie să corespundă anumitor cerinţe şi să deţină anumite performanţe, întâlnite în literatura de specialitate sub diferite denumiri: abilităţi, calităţi, cunoştinţe, talente, aptitudini, deprinderi, însuşiri, comportamente, etc.

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

Abilităţi conceptuale (cognitive). Calitatea conceptuală este abilitatea de a gândi strategic, în termeni abstracţi; de a lua decizii pe termen lung. Calitatea conceptuală constă şi în capacitatea de a vedea organizaţia ca un tot întreg şi de a înţelege, cum părţile componente ale ei sau ale unei idei funcţionează împreună.

Abilităţi umane (interpersonale). Abilităţile interpersonale constau în capacitatea conducătorului de a avea de-a face efectiv cu alţi oameni, atât din interiorul, cât şi din exteriorul organizaţiei; de a motiva oamenii, de a se implica în soluţionarea problemelor lor, a conflictelor.

Abilităţi tehnice. Abilităţile tehnice vizează înţelegerea sarcinilor specifice pentru a realiza o activitate specializată şi includ cunoaşterea foarte bună a metodelor, tehnicilor, echipamentului implicat în producţie, servicii. De exemplu, calităţile de care medicii, farmaciştii, etc. au nevoie pentru a-şi face meseria sunt calităţi tehnice.

Centrul de competenţe manageriale de la IESE, Barcelona a iniţiat Programul de Conducere Sănătoasă, propunând inventarul abilităţilor manageriale, pe care le grupează astfel[9]:

[9] I. Popa, Management general, ed. ASE, Bucureşti, 2006, p. 132.

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

2. ***Abilităţi organizaţionale*** - facilitează dezvoltarea capacităţii angajaţilor şi buna înţelegere dintre aceştia: comunicare, lucru în echipă şi conducerea acesteia, coaching, negociere, organizare, relaţionare.

3. ***Abilităţi de eficacitate personală*** - facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace: autocunoaştere, iniţiativă, motivaţie, învăţare, autocontrol, autocritică, gestiunea timpului, optimism, creativitate, integritate, gestiunea stresului, gestiunea emoţiilor (inteligenţa emoţională).

Este necesar de menţionat, că din cerinţele care sunt înaintate faţă de personalitatea conducătorului mai fac parte:

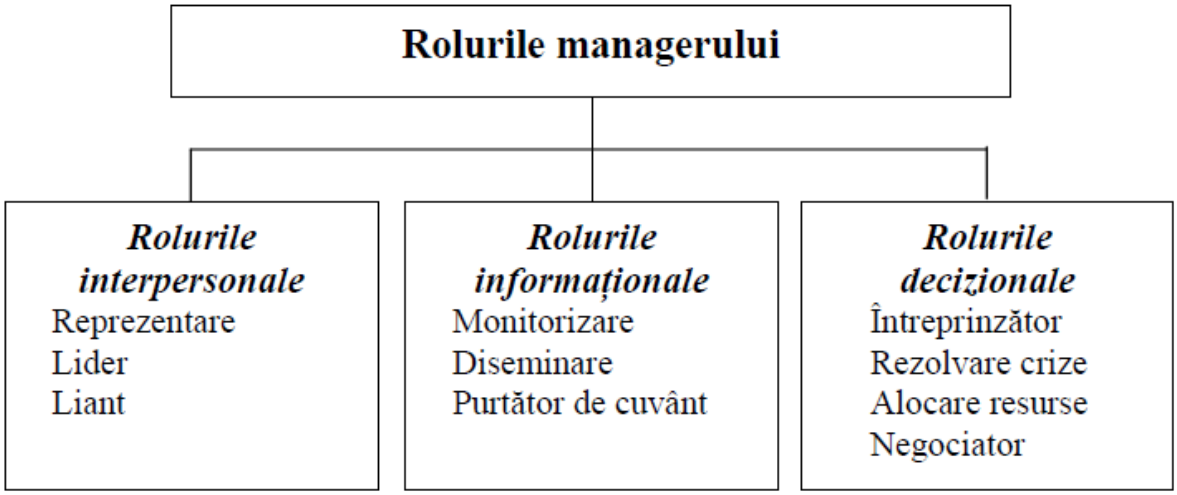
- ***sănătatea fizică şi mentală*** (solicitată, mai ales, de necesitatea unei puteri de muncă şi rezistenţă la stres deosebite);
- ***personalitatea şi caracterul*** (corectitudine, curaj, integritate, imparţialitate, fermitate, sociabilitate, perseverenţă, iniţiativă, creativitate ş.a.m.d.);
- ***experienţa, atitudinea, educaţia*** (cultură generală, competenţă profesională, capacitatea de a lucra cu oamenii, de a comunica, de a negocia, de a lua decizii, de a-şi asuma riscuri, capacitatea de a prognoza pe termen lung, de analiză şi sinteză, viziunea de ansamblu, diferite îndemânări necesare etc.);
- ***motivaţia.***

A deveni un bun manager este rezultatul unui proces de transformare personală. Lărgirea perspectivei şi concepţiei despre lume şi viaţă, sporirea nivelului de conştiinţă, munca cu sine însuşi, descoperirea motivaţiilor şi principiilor corecte creează premise pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe ceilalţi, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalţi şi să îi aibă în grijă şi nu în subordine.

1.5. Roluri și responsabilități manageriale

Pentru a avea succes, un manager trebuie să îndeplinească în cadrul organizaţiei mai multe roluri şi funcţii. Mintzberg, prin cercetările sale arată, că activităţile desfăşurate de un manager definesc trei tipuri de roluri: *roluri interpersonale, roluri informaţionale şi roluri decizionale (fig. 1).*

Figura 1. Rolurile managerului



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

Roluri interpersonale

Reprezentare. Conducătorul reprezintă simbolul organizaţiei. Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare şi dezvoltare organizaţională, el este critic pentru funcţionarea în bune condiţii a organizaţiei, pentru crearea unui climat favorizant.

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

Liant. Rolul de liant se referă la acţiunea managerului de a menţine relaţii de cooperare cu oameni şi structuri din afara unităţii organizatorice pe care o conduce.

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

Diseminare. Managerul transmite informaţiile din interiorul sau din afara organizaţiei, atât de sus în jos, cât şi de jos în sus în cadrul organizaţiei.

Purtător de cuvânt. În acest rol managerul reprezintă şi furnizează informaţii în mediul extern de activitate a organizaţiei.

Roluri decizionale

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

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

Rezolvare crize. În orice organizaţie apar evenimente neprevăzute care declanşează crize sau dereglări în organizaţie. În aceste momente critice managerul trebuie să ia decizii şi să acţioneze.

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

[10]Henry Mintzberg, op.cit., p. 162.

Negociator. Conducătorul deseori este pus în situaţia de a lua decizii referitoare la negocieri. Aceste decizii privesc organizaţia şi includ situaţii de genul negocierii contractelor colective şi individuale de muncă, achiziţiilor, rezolvării conflictelor, negocierii de alte diverse contracte.

1.6. Deciziile

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

Managerul, prin poziţia pe care o are în organizaţie, se află într-o permanentă necesitate de rezolvare a diferitor situaţii, 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 definiţii ale deciziei manageriale, ele deosebindu-se numai prin forma de exprimare[11]:

- actul prin care se adoptă o anumită linie de conduită pentru atingerea unui obiectiv;
- hotărârea luată de organul de conducere în virtutea dreptului şi competenţei desemnate prin reglementări sau dispoziţii;
- alegerea unei direcţii de acţiune;
- elaborarea unui număr de strategii alternative şi alegerea uneia dintre ele;
- o afirmaţie care denotă angajamentul pe o direcţie de acţiune;
- rezultatul unor activităţi conştiente de alegere a unei direcţii de acţiune;
- cunoştinţe care indică o angajare într-o anumită direcţie de acţiune;
- alegerea unui plan de acţiune;
- forma specifică de angajare a resurselor într-o acţiune;
- alegerea unei strategii de acţiune;
- o alegere conducând la un anume obiectiv;
- alegerea unei variante dintr-o serie de alternative;
- act raţional de alegere a unei linii de acţiune, prin care se urmăreşte realizarea obiectivelor, ţinând cont de resursele disponibile şi de condiţiile concrete;
- actul prin care se adoptă o anumită linie de conduită, pentru atingerea unui obiectiv; hotărârea luată de organul de conducere în virtutea dreptului şi competenţei desemnate prin reglementări sau dispoziţii[12].

Sau, după afirmaţia făcută de C. Eţco: *Luarea deciziei este o artă de găsire a compromisurilor*[13].

Decizia managerială se deosebeşte de decizia personală prin câteva elemente:

1. Implică existenţa a cel puţin două persoane: decidentul şi una sau mai multe persoane executante sau cadre de conducere care participă la aplicarea deciziei.

[11] M. D. Dalotă, Management general, ed. Universul Juridic, Bucureşti, 2005, p. 148.
[12] Dicţionarul Explicativ al Limbii Române
[13] Citat de I. Grecu, Management general, ed. Europolis, Constanţa, 2004, p. 172.

2. Decizia managerială are influenţe directe la nivelul grupului prin afectarea stării, comportamentului, acţiunilor şi a rezultatelor acestuia.

3. Decizia managerială totdeauna determină efecte directe şi indirecte pe plan economic, uman, tehnic, educaţional etc. Cel puţin la nivelul unui compartiment al organizaţiei.

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

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

Necesitatea adoptării unei decizii apare atunci, când apare „o problemă" în activitate. Apariţia „problemelor" este determinată de un şir de factori interni şi externi.

Factorii externi care pot duce la apariţia necesităţii de luare a deciziei sunt:

-nivelul, sensul, ritmul de modificare a ramurii sau domeniului de activitate;

-informaţiile referitoare la mediul înconjurător şi la acţiunea unor factori care pot duce la apariţia perturbaţiilor, restricţiilor legislative cu caracter funcţional 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, Bucureşti, 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. Dicţionarul Explicativ al Limbii Române
10. I. Grecu, Management general, ed. Europolis, Constanța, 2004, p. 172.