

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA
UNIVERSITATEA DE STAT „ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI
CATEDRA DE ȘTIINȚE SOCIOUMANE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ

SOCIOLOGIA CONDUCERII

SUPORT DE CURS

CZU 316.354(075.8)

Autor: Gheorghe NEAGU, conf. univ., dr.

Bălți, 2021

CUPRINS

Curriculum la unitatea de curs „Sociologia conducerii”	3
Cursul nr.1 Sociologia conducerii în structura cunoașterii sociologice.....	22
Cursul nr.2 Teorii și paradigme în sociologia conducerii.....	48
Curusul nr.3 Particularitățile metodologiei sociologiei conducerii.....	74
Cursul nr. 4 Structura organizațională a societății.....	108
Cursul nr.5 Rolul liderismului în organizație.....	150
Cursul nr.6 Cultura organizațională.....	178
Cursul nr.7 Aspecte sociologice ale conflictului organizațional.....	196
Cursul nr.8 Motivația participării performante în context organizațional.....	224
Cursul nr. 9 Asigurarea informațională a sistemelor de conducere. Diagnoza sociologică și conducerea previzibilă.....	258

CURRICULUM la unitatea de curs *Sociologia conducerii*

(învățământ cu frecvență, Ciclul II, studii superioare de master)

I. Informații de identificare a cursului

Facultatea: Drept și Științe Sociale

Catedra: Științe socioumane și asistență socială

Domeniul general de studiu: 38 Drept; 31 Științe politice; Asistență socială; 42 Științe ale naturii

Programe de master: Politici europene și administrație publică; Relații de muncă și managementul resurselor umane; Managementul administrației publice; Politici și servicii sociale pentru familie și copil; Supervizare în asistența socială; Ecologie agricolă

Statutul: unitate de curs opțională

Administrarea unității de curs

Codul unității de curs	Credite ECTS	Total ore	Repartizarea orelor				Forma de evaluare	Limba de predare
			Curs	Sem.	Lab.	L. ind.		
	5	150	24	16		110	Examen combinat	Româna

II. Informații referitoare la cadrul didactic:

Numele, prenumele titularului cursului: **Gheorghe Neagu**

Gradul științific: conf. univ., dr.

e-mail: neagu.gheorghe@gmail.com

III. Integrarea cursului în programul de studii

Unitatea de cursul *Sociologia conducerii* este prevăzută în planurile de învățământ pentru studenții de la următoarele programe de master:

- Relații de muncă și managementul resurselor umane (RMMRU);
- Politici europene și administrație publică (PEAP);
- Managementul administrației publice (MAP);
- Supervizarea în asistență socială (SA);

- Politici și servicii sociale pentru familie și copii (PF);
- Ecologie agricolă (EA).

În procesul predării unității de curs *Sociologia conducerii* se proiectează realizarea următoarelor **obiective**:

- formarea la masteranzi a unei imagini sociologice adecvate despre subsistemul de conducere ca element important al sistemului societal;
- consolidarea gândirii manageriale din perspectiva domeniului de formare profesională al masterandului;
- formarea/consolidarea capacității de cercetare empirică și de stabilire a diagnozei sociologice a sistemelor de conducere.

Cursul este conceput în calitate de „sociologie reflexivă”, adică acel tip de sociologie care este profesională și publică, nu doar academică și informativă, deschisă și constructivă, nu doar autoreferențială, bazată pe opțiunea transferului critic și sistematic al cunoașterii sociologice în spațiul public al acțiunilor individuale și sociale.

În același timp, ne-am străduit să oferim temeuri pentru stabilirea unor relații cât mai armonioase și mai productive între cunoașterea sociologică și cunoașterea din alte științe sociale, în special cea din știința administrației și bazele științei politice, dreptul muncii sau științele comunicării. Împrumutând experiența unui colectiv de autori¹, am conceput fiecare curs ca o „micromonografie” a domeniului analizat, prezentând teoriile reprezentative și metodologice de cercetare cel mai adesea utilizate, sintetizând teoriile și enunțurile esențiale, prezentând bibliografii reprezentative și sugestii pentru continuarea reflecției personale. Masterandului nu i se prezintă doar informații, ci el este invitat să participe la construcția profesională a sociologiei domeniului analizat și chiar să contextualizeze reflexiv cunoașterea deschisă unei viitoare dezvoltări, asociindu-ne la ceea ce Jose Ortega Y Caset spunea: „Dacă vrei să convingi pe cineva de un adevăr, trebuie să-l conduci până acolo unde îl poate descoperi singur”².

Cultura managerială, din perspectiva realității sociale din Republica Moldova, poate fi una din sursele-cheie de rezolvare a problemelor prezente și viitoare. Acest tip de cultură presupune considerarea omului pe primul plan, ideile sale fiind o sursă practic inerpuizabilă: **omul** nu trebuie considerat nici mijloc, nici scop, ci **agent al inovării performante a acțiunilor sociale**. Restructurarea profundă a tendințelor și mentalităților plasează **resursele umane pe**

¹ Sociologie. Volum coordonat de Lazăr Văsceanu. Iași: Polirom, 2011.

² Apud: BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

primul loc în orice proiect de reconstrucție normativă a structurilor organizaționale din Republica Moldova³.

Studentii trebuie să cunoască la perfecție subiectele abordate în cadrul acestei unități de curs pentru a utiliza cunoștințele și deprinderile dobândite în procesul adoptării unor decizii în condițiile schimbărilor sociale rapide. În acest context specificăm că încercăm să propunem o sociologie a conducerii ce se vrea profesională în construcție, publică prin consecințe și individualizată în receptare.

Însușirea temeinică a cursului de sociologie a conducerii, facilitează sesizarea adecvată a altor unități de curs, creează premise favorabile pentru realizarea unor investigații cu caracter inter și multidisciplinar.

IV. Competențe prealabile:

- capacitatea de evaluare adecvată a evenimentelor social-politice, economice, ideologice, culturale;

- capacitate de sinteză a activităților publice într-un cadru social concret.

V. Competențe dezvoltate în cadrul cursului:

a. Competențe profesionale

CP1 - operarea cu concepte și metode științifice din domeniul asistenței sociale, teoriilor moderne și utilizarea lor în cadrul serviciilor sociale pentru familie și copil și în comunicarea profesională.(Programele de studii PF, SA);

- analiza și sinteza informației privind politicile europene utilizând materialul documentar și bibliografic inclusiv cu utilizarea TIC (Programul de studii PEAP);

- operarea cu noțiunile, conceptele, principiile și teoriile specifice domeniului dreptului muncii și managementului resurselor umane, în scopul aplicării eficiente a acestora în activitatea profesională (Programul de studii RMMRU).

CP2 - utilizarea creativă a cunoștințelor fundamentale și avansate, a metodelor din domeniul politicilor sociale și managementului serviciilor sociale pentru familie și copil, supervizării și alte activități specifice domeniului social în vederea realizării cercetărilor în domeniu (Programul de studii PF, SA);

³ Inspirat din: BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

- aplicarea integrată a cunoștințelor teoretice, a aparatului conceptual și metodologic pentru rezolvarea problemelor practice noi din domeniul politicilor europene și administrației publice.(Programul de studii PEAP);

- utilizarea cunoștințelor teoretice, a metodelor și procedeele moderne specifice domeniului dreptului muncii și managementului resurselor umane în activitatea practică și de cercetare (Programul de studii RMMRU).

CP 3 - cunoașterea politicilor sociale, serviciilor sociale și a modalităților, principiilor și strategiilor de management al serviciilor sociale pentru familie și copil (Programul de studii PF, SA);

- selectarea metodelor eficiente de adoptare a deciziilor în soluționarea problemelor managementului serviciilor publice prin adaptarea activității decizionale la necesitățile pieții serviciilor publice și intereselor beneficiarilor acestora (Programul de studii PEAP).

CP4 - elaborarea și implementarea metodologiei de organizare și planificare strategică a resurselor umane în sectorul public (Programul de studii PEAP).

CP5 - identificarea și aplicarea prevederilor normative privind sistemul public, inclusiv elaborarea proiectelor de acte normative (Programul de studii PEAP);

- planificarea strategică a activității profesionale curente și de personal, în scopul dezvoltării instituționale pe termeni medii și de perspectivă (Programul de studii RMMRU).

CP6 - realizarea la diferite nivele a cercetărilor de eficiență a politicilor publice și sociale pentru familie și copil și elaborarea strategiilor de dezvoltare a acestora în funcție de solicitările și problemele sociale ale acestora (Programul de studii PF);

- selectarea metodelor de control a administrației publice în raport cu interesele beneficiarilor de servicii prestate către populație și bunele practici europene (Programul de studii PEAP).

Competențe transversale

CT1 - executarea riguroasă, eficientă, responsabilă și în termen, a sarcinilor profesionale, în spirit de inițiativă și în concordanță cu principiile etice și deontologia profesională (Programele de studii PEAP, RMMRU)).

CT1 - utilizarea tehnologiilor contemporane în colaborarea profesională (Programul de studii EA)

CT2 - abilitatea de comunicare interpersonală și prin asumarea responsabilității pentru luarea deciziilor în echipă multidisciplinară de experți din domeniu (Programul de studii PEAP).

CT3 - proiectarea și aprecierea periodică a performanțelor profesionale (Programul de studii PEAP).

CT3 - autoevaluarea nevoii de formare profesională și identificarea resurselor și modalităților de dezvoltare personală și profesională, în scopul inserției și adaptării la cerințele pieței muncii (Programul de studii RMMRU).

CT3 - aplicarea diverselor modalități de autoinstruire și autoperfecționare în domeniul ecologiei (Programul de studii EA).

VI. Finalitățile cursului:

- la finele unității de curs se estimează că studentul va fi capabil să conceapă sistemul de conducere ca un întreg funcțional, în cadrul căruia toate componentele interacționează și se ajustează reciproc;
- va fi capabil să identifice locul și rolul conducerii în cadrul sistemului societal, a multiplelor relații de intercondiționare dintre conducere și celelalte componente ale vieții sociale;
- va fi capabil să demonstreze importanța sociologiei conducerii în contextul integrării, în perspectivă, a Republicii Moldova în Uniunea Europeană;
- va fi capabil să utilizeze metodele și tehnicile de cercetare științifică a diverselor subsisteme ale sistemului de conducere;
- va demonstra eficiența modului de învățare prin intermediul unui proiect de cercetare a fenomenului complex al conducerii proceselor sociale;
- va demonstra cunoașterea temeinică a realității sociale prin capacitatea de a realiza analize critice ale raportului dintre subsistemul de conducere și sistemul societal;
- va conștientiza necesitatea de a se raporta permanent la contextul social atunci când se pune problema înțelegerii eficienței conducerii.

VII. Calendarul desfășurării unității de curs

a) Tematica și repartizarea orientativă a orelor la curs / prelegeri

Nr.	Tema	Nr. de ore
1	Sociologia conducerii în structura cunoașterii sociologice	2

2	Teorii și paradigme în sociologia conducerii	2
3	Particularitățile metodologiei sociologiei conducerii	4
4	Structura organizațională a societății	4
5	Rolul liderismului în organizație	2
6	Cultura organizațională	2
7	Aspecte sociologice ale conflictului	2
8	Motivația participării în context organizațional	2
9	Asigurarea informațională a sistemelor de conducere. Diagnoza sociologică și conducerea previzibilă	4
	Total	24

b) Tematica și repartizarea orientativă a orelor la seminar

Nr.	Tema	Nr. de ore
1.	Consituirea sociologiei conducerii	2
2.	Structura organizațională a societății	2
3	Cultură organizațională. Dezvoltare organizațională	2
4.	Conflictul organizațional	2
5.	Conducerea colectivului de muncă	2
6.	Întreprinderea ca sistem social	2
7.	Particularitățile metodologiei sociologiei conducerii	2
8.	Diagnoza sociologică în activitatea de conducere	2
	Total	16

VIII. Conținuturi

Cursul nr.1 Sociologia conducerii în sistemul cunoașterii sociologice

Sistemul cunoștințelor sociologice, specificitatea și structura acestuia. Conducerea în calitate de

subiect al cunoașterii sociologice.

Obiectul sociologiei conducerii - procesele de conducere ce derulează în cadrul sistemelor sociale ale diferitor structuri organizaționale. Particularitățile abordării sociologice a proceselor de conducere.

Subiectul sociologiei conducerii - legitățile sociologice ale procesului de conducere în cadrul diverselor tipuri de comunități, organizații, instituții sociale și a societății în ansamblu.

Deosebirea *sociologiei conducerii* de *sociologia managementului*. Caraportul noțiunilor: conducere; sistem administrativ; management. Abordări ale conceptului de *conducere*.

Sarcinile principale ale sociologiei conducerii. Funcțiile sociologiei conducerii. Legătura sociologiei conducerii cu alte științe fundamentale și aplicative ce studiază procesul de conducere.

Cursul nr.2 Teorii și paradigme în sociologia conducerii

Teorii organizaționale clasice – Max Weber, Henry Fayol, Frederick Taylor.

Teorii organizaționale neoclasice – Herbert Simon, Chester Barnard.

Școala resurselor umane – Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor.

Teoria sistemică, teoria haosului.

Cursul nr.3 Particularitățile metodologiei sociologiei conducerii

Tipuri de cercetări sociologice. Cercetări sociologice aplicative.

Metodologia realizării cercetărilor sociologice empirice.

Metode și tehnici de culegerea informației sociologice: observația, analiza documentelor, ancheta prin intermediul chestionarului, interviul sociologic, evaluări ale experților, testele, experimentul social.

Etapele cercetării sociologice empirice.

Valorificarea rezultatelor cercetării.

Argumentarea sociologică a inovațiilor. Diagnoza sociologică în activitatea de conducere.

Importanța diagnozei în activitatea de conducere.

Principalele obiective ale diagnozei sociologice în procesele de conducere.

Etapele obligatorii în elaborarea și utilizarea indicatorilor obiectiv-necesari stabilirii unui diagnostic realist.

Analiza decizională.

Aspecte ale controlului procesului de conducere. Locul și rolul controlului în spațiul organizațional.

Modalități eficiente de cercetare a controlului: metoda particularizării scopului; modalități integrative de control; exercitarea controlului ca proces integrat.

Studiu de caz: *Rolul Laboratorului de studii europene, sociologie aplicativă și politici europene* din USARB în cercetarea problemelor conducerii proceselor sociale.

Cursul nr.4 Structura organizațională a societății

Conceptul de structură organizatorică. Sistemul social și subsistemele sociale. Structura socială și organizarea socială. Structura organizațională. Demersuri referitoare la structurile organizaționale: metodologia sistemică de cercetare; cercetările acționaliste contemporane.

Niveluri organizatorice: instituțiile, organizațiile, asociațiile. Instituționalizarea. Instituțiile ca urmare a procesului de instituționalizare. Caracteristicile principale ale instituțiilor. Condițiile eficacității și randamentului funcționării instituțiilor sociale. Clasificarea instituțiilor. Instituțiile totale și caracteristicile lor.

Organizațiile: definiție, caracteristicile distincte. Funcțiile organizațiilor. Tipuri de organizații. Structura organizațiilor: normativă și de personal; puternic structurate și slab structurate; structuri formale și informale.

Schimbări organizaționale: formarea, creșterea, formalismul, decăderea sau revitalizarea.

Cursul nr.5 Rolul liderismului în organizație

Conceptul de lider și liderism. Tipuri de liderism. Liderism și conducere: caracteristici comune și deosebiri.

Stilul de conducere. Studiarea și perfecționarea stilului de conducere în calitate de problemă sociologică.

Tipologia stilurilor de conducere. Raportul dintre stilul de conducere și nivelul de dezvoltare al grupului social și caracteristicile personale ale conducătorului. Capacitățile profesionale, organizatorice, comunicative, pedagogice ale conducătorului.

Stilul de conducere și autoritatea conducătorului.

Cursul nr.6 Cultura organizațională

Definiția culturii organizaționale. Elementele structurale ale culturii organizaționale. Tipologia culturilor organizaționale. Metodologia stabilirii diagnozei și dezvoltării culturii organizaționale. Cultura organizațională occidentală și cultura organizațională moldovenească. Dezvoltare organizațională.

Studiu de caz: Cultura organizațională în USARB.

Cursul nr. 7 Aspecte sociologice așe conflictului organizațional

Geneza conflictului. Definiția conflictului. Factorii determinanți ai apariției și declanșării conflictului.

Tipologia conflictelor: intraindividuale și interindividuale, intragrupale și intergrupale (interorganizaționale), de scurtă durată și de lungă durată, latente și manifeste, productive (constructive) și distructive. Conflicte la nivelul organizației.

Greva – conflict social cu impact organizatoric. Variante de desfășurări a grevei.

Funcțiile conflictului (Lewis A.Coser).

Modalitățile de atenuare și eliminare a conflictului. Paradigma pluralismului conflictelor sociale (R.Darendorf): intensitatea și violența conflictelor, reglementarea conflictelor sociale. Importanța profilaxiei manageriale în asigurarea detensionării situațiilor conflictuale. Formele de terapie organizatorică a conflictelor: metode analitice (rezolvarea de probleme, convingerea); metode de negociere (compromisul, consensul, diplomația, concilierea, arbitrajul).

CURSUL nr 8 Motivația participării performante în context organizațional

Formarea atitudinii responsabile față de muncă. Elementele atitudinii față de muncă. Etapele formării atitudinii față de muncă. Teorii privind formarea atitudinilor: teoriile învățării și consolidării; teoriile consistenței cognitive (F. Heider, L. Festinger, B. Daryl).

Motivație și motiv. Dimensiunile motivului. Funcțiile motivului. Tipologia motivelor.

Varietatea motivațiilor. Factorii determinanți ai complexului motivațional: factori intrinseci și factori extrinseci.

Strategii de motivare a performanței participării. Elementele motivării participării performante.

Raportul dintre satisfacție și performanță (productivitate).

Concepții și teorii motivaționale: teorii de conținut (teoria lui A. Maslow „piramida trebuințelor”; teoria lui F. Herzberg „teoria factorilor duali”; teoria lui O. McClelland „teoria trebuințelor învățate”); teorii de proces (teoria așteptării; teoria echității; teoria fixării scopului; teoria schimbului; teoria modelului socio-cultural al trebuințelor-necesităților).

disocierea. Factorii exteriori: factorii naturali și tehnico-materiali; factorii socio-istorici și socio-culturali; factori sociali propriu-ziși.

Studiu de caz: Motivația studentului de la ciclul II - studii de master

Cursul nr.9 Asigurarea informațională a sistemelor de conducere. Diagnoza sociologică și conducerea previzibilă

Necesitatea obiectivă în asigurarea informațională a conducerii și rolul acesteia în subsistemul de conducere. Esența informației sociale, specificul sociologic al acesteia. Comunicarea socială și informația. Izvoarele informației sociologice. Tipologia informației sociologice: informație obiectivă și informație subiectivă - de evaluare, informație primară și informație secundară.

Caracteristicile informației sociologice: autenticitate, reprezentativitate, validitate, operativitate, optimalitate.

Dimensiunea sociologică a informației tehnice, economice, ecologice, pedagogice și a altor tipuri de informație.

Informația și alegerea scopului. Informația și adoptarea deciziilor în conducere. Rolul informației sociologice la diverse etape ale sistemului de conducere. Efectuarea controlului în baza.

Informației sociologice.

Sociologia aplicativă în practica de conducere.

Comportamentul previzional și analiza decizională.

Reguli operaționale pentru conducerea previzibilă.

Studiu de caz: Calitatea procesului comunicațional în USARB.

IX. Activități de lucru individual:

Nr.	Sarcini pentru masteranzi	Nr. de ore
1.	<p>Cursul nr.1 Sociologia conducerii în sistemul cunoașterii sociologice</p> <ul style="list-style-type: none">- să identifice manifestările, contextul modernității care au generat apariția sociologiei;- să sesizeze conținutul sociologiei actuale, ca știință care studiază lumea vieții sociale așa cum este relevată de individualități umane în componente sau acțiuni, relații sau interacțiuni ce se desfășoară în sisteme sociale de tipul grupurilor, organizațiilor, comunităților sau societăților;- să identifice particularitățile nivelului macrosocial de analiză a societății și particularitățile nivelului microsorial;- să identifice, cât mai cuprinzător, ariile întrebărilor sociologice;- să elaboreze, în baza elucidării problematicii sociologiei, definiția proprie a acestei științe;- să identifice unghiul de vedere specific al sociologiei în cercetarea realității sociale;- să aplice criteriul „unghiul de vedere specific” în abordarea raportului dintre sociologie și politologie, sociologie și știința administrației; sociologie și dreptul muncii;- să identifice domeniile prioritare de cercetare a problemelor sociale din societatea moldovenească;	10

	<ul style="list-style-type: none"> - să identifice manifestările sociologiei ca știință reflexivă: a. produce cunoaștere despre societatea studiată și b. concomitent se analizează pe sine în procesul de producere și de aplicare a acestei cunoașteri; - să interpreteze adecvat raportul dintre sociologia generală și sociologia de ramură; - să intuiască adecvat obiectul de studiu și problematica sociologiei conducerii; - să identifice cele mai importante probleme studiate de sociologia conducerii din perspectiva realității moldovenești; - să explice cele trei nivele de organizare a sistemului cunoștințelor sociologiei conducerii: teoretic; concret-sociologic; inginerie socială; - să cunoască funcțiile sociologiei conducerii în contextul funcțiilor sociologiei generale; - să identifice relevanța cunoașterii sociologice contemporane; - să cunoască căile de afirmare a sociologiei, inclusiv a sociologiei conducerii, în activitatea administrației publice, a instituțiilor și organizațiilor sociale din domeniul dreptului, asistenței sociale, științelor agricole. 	
2	<p>Cursul nr.2 Teorii și paradigme în sociologia conducerii</p> <ul style="list-style-type: none"> - să sesizeze rolul teoriei în cunoașterea sociologică; - să identifice criteriile de tipizare a teoriilor conducerii ; - să explice valoarea euristică a teoriilor conducerii; - să identifice caracteristicile comune și specifice ale teoriilor clasice și contemporane despre conducere; - să sesizeze importanța ideii conform căreia conducerea este un fenomen prea complex pentru a putea fi cuprins de o singură teorie; - să identifice teoriile despre conducere mai adecvate domeniului de formare profesională ; - să identifice teoria/teoriile care corespund în cel mai înalt grad cu manifestările procesului de conducere din Republica Moldova; - să explice corelația dintre subsistemul de conducere și reducerea sărăciei și a excluziunii sociale; 	10

	<p>Cursul nr. 3 Particularitățile metodologiei sociologiei conducerii</p> <ul style="list-style-type: none"> - să cunoască tipurile de cercetări sociologice; - să sesizeze logica metodologiei realizării cercetărilor sociologice empirice; - să caracterizeze următoarele metode și tehnici de culegere a informației sociologice: observația, analiza documentelor, ancheta prin intermediul chestionarului, interviul sociologic, evaluări ale experților, testele, experimentul social; - să caracterizeze succint etapele cercetărilor sociologice empirice; - să argumenteze importanța diagnozei sociologice în activitatea de conducere; - să participe la realizarea proiectelor din cadrul Laboratorului de studii europene, sociologie aplicativă și politici europene din USARB . 	10
4	<p>Cursul nr.4 Structura organizațională a societății</p> <ul style="list-style-type: none"> - să identifice cele trei dimensiuni ale abordării sociologice a sistemului de conducere: macrosocial, mezosocial și microsocioal; - să caracterizeze particularitățile viziunii macrosociale a sistemului de conducere; - să identifice particularitățile tipurilor de conducere în funcție de subiectul conductor care influențează (alte entități); - să clasifice organizațiile sociale din perspectiva mai multor criterii; - să identifice principalele organizații sociale din domeniul de formare profesională; - să explice procesul instituționalizării organizațiilor; - să identifice unele particularități ale organizațiilor din societatea moldovenească în raport cu organizațiile sociale din societățile stabile, autentic democratice; - să definească conceptul de tehnologii sociale; - să sesizeze necesitatea luării în considerare a particularităților cultural-istorice a societății moldovenești în procesul implementării unor modele organizaționale împrumutate din societățile occidentale. 	20

5	<p align="center">Cursul nr.5 Rolul liderismului în organizație</p> <ul style="list-style-type: none"> - să identifice tipurile de definiții ale conceptului de lider; - să identifice caracteristicile comune și deosebirile dintre liderism și conducere; - să definească stilurile de conducere din diverse perspective; - să realizeze tipologia stilurilor de conducere; - să identifice calitățile conducătorului; - să valorifice rezultatele cercetărilor sociologice empirice în activitatea profesională. 	10
6	<p align="center">Cursul nr.6 Cultura organizațională</p> <ul style="list-style-type: none"> - să definească cultura organizațională; - să identifice elementele structurale ale culturii organizaționale; - să realizeze tipologia culturii organizaționale; - să identifice particularitățile culturii organizaționale moldovenești; - să elaboreze un eseu cu genericul <i>Cultura organizațională în.... (organizația în cadrul căreia funcționează)</i>; - să identifice metodele și tehnicile de cercetare ale culturii organizaționale în USARB. 	10
7	<p align="center">Cursul nr. 7 Aspecte sociologice ale conflictului organizațional</p> <ul style="list-style-type: none"> - să elucideze geneza conflictului; - să compare 2-3 definiții ale conceptului de conflict, argumentându-și poziția în raport cu acestea; - să realizeze tipologia conflictelor; - să sesizeze modalitățile principale de soluționare a conflictelor; - să demonstreze importanța profilaxiei manageriale în asigurarea detensionării situațiilor conflictuale; - să cunoască managementul conflictelor. 	10
8	<p align="center">Cursul nr.8 Motivația participării performante în context organizațional</p>	10

	<ul style="list-style-type: none"> - să definească conceptul de motivație; - să compare teoriile motivației bazate pe nevoi cu teoriile procesuale ale motivației în muncă, evidențiind asemănările și deosebirile; - să identifice implicațiile manageriale ale cerlor două clase de teorii; - să compare strategiile de motivare a performanței în organizații; - să identifice factorii ce influențează satisfacția muncii; - să identifice particularitățile cercetării empirice a motivației; - să aplice pe un eșantion de 15-20 de respondenți <i>Chestionarul de evaluare a satisfacției în muncă</i>. 	
9	<p>Cursul nr.9 Asigurarea informațională a sistemelor de conducere.</p> <p>Diagnoza sociologică și conducerea previzibilă</p> <ul style="list-style-type: none"> - să demonstreze necesitatea obiectivă în asigurarea informațională a conducerii și rolul acesteia în subsistemul de conducere; - să identifice tipurile de comunicare în cadrul organizației; - să elucideze caracteristicile și rolul informației sociologice în cadrul sistemului de conducere; - să identifice metodele și tehnicile de cercetare a calității procesului comunicațional în USARB; - să identifice particularitățile elaborării pronosticurilor și previziunilor în conducerea proceselor sociale. 	20

X. Evaluare: Evaluarea *curentă* are loc la seminarii prin note acumulate pentru sarcinile de lucru autonom, lucrări de control, teste, prezentări de referate, comunicări.

Evaluarea *finală* se va desfășura sub forma unui **examen combinat**. Biletul de examinare va cuprinde trei subiecte ce rezultă din conținuturile cursului. Subiectele de examinare vor fi formulate reieșind din finalitățile unității de curs și competențele speciale. Un subiect îl constituie proiectul investigației sociologice/studiului de caz, elaborate pe parcursul semestrului. Nota de la examen constituie 50% din nota finală, iar 50 % revin notei medii acumulate la seminarii,

Cerințe și sarcini ce stau în fața studentului evaluat:

- să cunoască modelele teoretice propuse în cadrul cursului;
- să sintetizeze bibliografia recomandată;
- să posede abilitate de aplicare a cunoștințelor în rezolvarea unor probleme concrete;
- să folosească liber concepte din domeniul unității de curs.

Cerințe pentru întrebările teoretice:

- expunerea logică, consecventă a materialului din curriculum;
- referințe la opinii științifice consacrate;
- utilizarea propriilor argumente în baza cercetărilor individuale ;
- nivelul lingvistic al expunerii (Utilizarea terminologiei științifice a unității de curs).

Cerințe față de întrebarea practică

- corectitudinea soluționării studiului de caz/elaborării proiectului cercetării sociologice;
- argumentarea textuală a soluției obținute;
- originalitatea metodei de soluționare

Tematica proiectelor de cercetare

1. Gradul de încredere al populației în activitatea organelor administrației publice locale;
2. Gradul de implicare al cetățenilor în elaborarea și adoptarea deciziilor la nivel central;
3. Gradul de implicare al cetățenilor în elaborarea și adoptarea deciziilor la nivelul organelor administrației publice locale;
4. Eficiența activității organelor administrației publice centrale din perspectiva integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană;
5. Transparența și etica deontologică în activitatea administrației publice locale;
6. Capacitățile operaționale ale autorităților locale în managementul proiectelor ;
7. Autoritățile locale și managementul ecologic;
8. Administrarea protecției mediului la nivel raional;
9. Guvernarea ecologică regională (Regiunea de Dezvoltare Nord) ;
10. Calitatea managementului procesului de formare profesională în USARB;
11. Calitatea managementului ecologic național;
12. Managementul ecologic corporativ;
13. Administrarea protecției mediului în mun. Bălți;
14. Managementul studiilor de masterat în USARB;
15. Cultura organizațională în entitatea X;

16. Motivația muncii în organizația X;
17. Cultura organizațională în USARB ;
18. Calitatea comunicării în USARB ;
19. Cultura organizațională în ... (organizația în cadrul căreia funcționează masterandul);
20. Rolul organelor administrației publice locale în realizarea incluziunii sociale a grupurilor marginalizate;
21. Rolul organelor administrației publice în inserția tinerilor pe piața muncii;
22. Capacitățile operaționale ale autorităților locale în managementul proiectelor ce țin de migrație.

XI. Bibliografie

a) Obligatorie

1. BUZĂRNESCU, Ștefan. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1995;
2. BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003;
3. HOFFMAN, O. Sociologia organizațiilor. București: Editura Economică, 2004;
5. MASLOW, A. Morivație și personalitate. București: Editura Trei, 2007;
6. VLĂSCEANU, M. Organizații și comportament organizațional. Iași: Polirom, 2003;
7. СОЦИОЛОГИЯ управления: стратегии, процедуры и результаты исследований / Редколлегия: А.В.Тихонов (отв. ред.) и др. – М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2010;
8. ТИХОНОВ, А.В. Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь.- М.: КРАСАНД, 2015;
9. ЩЕРБИНА, В.В. Рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии. М., 2018.

b) Suplimentară

1. CORNELIUS, H., FAIRE, S. Știința rezolvării conflictelor: Fiecare poate câștiga. București: Editura științifică și tehnică, 1996; 2010;
2. CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile realizării cu succes a reformei organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, nr.1, 2019;

3. BOBOC, I. Comportament organizațional și managerial: fundamente psihosociologice și politologice. Vol. I, Editura economică, București, 2003;
4. IONESCU, M. Cultura organizațională. Comportamentul în instituțiile economice moderne. București: Editura ASE, 2007;
5. ȘANDOR, Sorin Dan, CREȚA, Simona Claudia. Indicatorii globali ai guvernantei - considerente metodologice. În: Revista Transilvană de științe Administrative, nr.2, 2014, p.114-129;
6. VARZARI, Pantelimon. Birocrația ca tip special de organizare socială în abordarea weberiană. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), Chișinău, 2013, nr.2; p.35-46;
7. VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1;
8. STAMATIN, R. Evoluția teoriilor cu privire la organizare și conducere. În: Moldoppscopie (Probleme de analiză politică), Chișinău, 2012, nr.2, p. 26-41;
9. ȘANDOR, Sorin Dan, RABOCA, Horea. Măsurarea performanțelor în administrația publică, În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.3, 2004, p.150-157;
10. JUC, Victor, CEACÎR, Irina. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: abordare plitologică. Ch., 2018;
11. ДРУКЕР П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2001;
12. БАБОСОВ, Е.М. Социология управления: Учебное пособие для вузов, Минск, 1999;
13. ОСЕЕВ А.А. Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения//Вестник МГУ. Серия 18. Социология и политология, №1, 2011, p. 126-144;
14. ВАТАНАБЕ И. Современные концепции управления: испытанные временем методы достижения успеха в конкурентной борьбе. М.: ГроссМедиа, 2005;
15. ТИХОНОВ А.В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали//Вестник Института Социологии, №3 (10), 2014;
16. ЩЕРБИНА В.В. Социология управления как специальная социолого-регулятивная теория: генезис, рост, перспективы // Социологические исследования. 2020, № 5. p. 56–65;

17. ЩЕРБИНА В.В. Обоснованно ли существование социологии управления как специальной социолого-регулятивной теории?// Социологические исследования, 2021, №3, р. 57-65, <http://socis.isras.ru/article/8544>;
18. КИРДИНА С.Г., КЛЕЙНЕР Г.В. Социальное прогнозирование как междисциплинарный проект//Социологические исследования, №2, 2016;
20. ЯНИЦКИЙ О.Н. Возможно ли сегодня социальное прогнозирование динамики мобильного мира?//Вестник Института Социологии №1, Том 10, 2019, р. 12-27.

Resurse Internet

<http://journal.socio.msu.ru/> - журнал «Социология»

<http://www.nir.ru/socio/scipubl/socjour.htm> - «Социологический журнал»

<http://www.nir.ru/socio/scipubl/socis.htm> - «Социологические исследования» (социс)

<http://lib.socio.msu.ru/l/library> - Электронная библиотека социологического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова

www.ecsocman.edu.ru – портал по социологии, экономике и менеджменту

www.socionet.ru - портал по общественным наукам

www.soc.pu.ru – электронный ресурс социологического факультета Санкт-Петербургского государственного университета

www.soc.pu.ru/publications/jssa/ - журнал «Социология и социальная антропология»

www.wciom.ru –официальный сайт ВЦИОМ

www.gks.ru – официальный сайт Росстата

www.worldbank.org/rus/group/ - сайт Всемирного Банка

www.rags.ru/node/537 - журнал «Социология власти»

www.top-personal.ru – журнал «Социология управления»

CURSUL NR.1 SOCIOLOGIA CONDUCERII ÎN STRUCTURA CUNOAȘTERII SOCIOLOGICE

1. Specificitatea sociologiei
2. Obiectul de studiu și problematica sociologiei conducerii
3. Funcțiile sociologiei conducerii
4. Aplicații.

1. Specificitatea sociologiei.

Contextul social al apariției sociologiei

Sociologia este una dintre științele ce au apărut relativ târziu în istoria culturii. Cei mai mulți dintre istoricii sociologi consideră că fondatorul ei ar fi gânditorul francez Au. Comte (1798 – 1857) prin lucrarea “Curs de filosofie pozitivă”.

Comte este cel care folosește pentru prima oară termenul de sociologie cu înțelesul de știință a fenomenelor vieții sociale, în lucrarea “Curs de filosofie pozitivă” (Vol. IV, lecția a 47-a), carte apărută în 1839⁴.

Au. Comte nu este considerat fondatorul sociologiei ca știință numai pentru faptul de a fi atribuit noul nume, ci și pentru preocupările lui de a evidenția domeniul noii științe, locul ocupat de ea în clasificarea științelor, raporturile dintre aspectele statice și cele dinamice din societate. Noua știință, a apărut ca o necesitate în împrejurări socioculturale ce o revendicau:

1. Manifestarea în Franța a unor mari *mișcări sociale* care cauzau mari suferințe (Marea Revoluție Franceză, războaiele napoleoniene, mișcările sociale de după căderea lui Napoleon, nemulțumirile generate la 1830 etc.). Evenimentele respective necesitau o explicație plauzibilă și impuneau descoperirea cauzelor care le-au generat :

2. Existența preocupărilor pentru *realizarea de reforme sociale*, astfel că întrebarea devenită laitmotiv la care încercau să răspundă mințile lucide ale vremii, era: *cum se poate reorganiza societatea?* Întrebarea era firească, deoarece se căutau „norme mai stabile” pentru a evita crize și catastrofe sociale de genul Marii Revoluții Franceze. Filosofia socială a vremii nu se isprăvea cu această sarcină, ea se dovedise inoperantă în raport cu marile convulsii sociale;

3. *Persistența nostalgiei față de autoritatea și ordinea evului mediu*, precum și față de idealul de unitate existent înainte de criza revoluționară. Sociologia a apărut tocmai pentru a oferi soluții de ieșire din criză, pentru revenire la ordine și recâștigarea echilibrului social.

4

4. *Repulsia față de metafizică* deoarece ar constitui „piedica principală”, funestă la orice reorganizare. Filosofia însăși (spre deosebire de sociologie) se afla în situația de a nu mai putea progresa, pentru că se raporta la cadre mult prea largi ce nu îngăduiau dobândirea preciziei în cercetare. Șansa ei de revigerare era reprezentată de încercările de transformare în “filosofia pozitivă”⁵.

5. Traversarea unei prelungite *perioade de criză intelectuală* față de care sociologia a apărut ca un “capăt al ascensiunii spiritului pozitiv” ca o ieșire dintr-o profundă perioadă de criză intelectuală⁶. Până atunci criza era întreținută de imposibilitatea fundamentării unei științe care să conducă la reorganizarea societății.

6. „Apariția sociologiei ca știință a fost pregătită și de *dezvoltarea cercetărilor experimentale* din domeniul științelor exacte: fizică, chimie, biologie. Acestea au deprins spiritul cu analiza obiectivă și controlul faptelor și au determinat atitudinea științifică a cercetătorului⁷. Nu întâmplător au apărut teorii ce vorbeau despre „omul mașină”, despre societate ca organism social, despre legi și formule ale socialului.

7. Pentru unii cercetători, sociologia este născută din revoluția industrială.

Noua știință, sociologia, apărută în urma unor situații de criză, nu putea să fie decât *critică* pentru a curma șirul de neajunsuri și neputințe. Critica într-o astfel de conjunctură, dacă nu se bazează pe un suport științific care să aducă aserțiunilor un grad mare de precizie, poate să degenereze în critică ideologică.

Obiectul de studiu și problematica sociologiei.

Condițiile clasice de validare a unei științe – existența unui domeniu propriu de studiat (1), deținerea unor metode specifice de cercetare a obiectului (2) și descoperirea, formularea de către cercetători a legilor care guvernează domeniul investigat (3) – sunt relativ acceptate și de către sociologi.

În timp, sociologia a reușit frumoasa performanță de a se face utilă. Bunăoară, în unele instituții economice din S.U.A. și din Europa de Vest, sociologul este angajat permanent și ocupă o poziție hotărâtoare **având drept de veto față de deciziile consiliului de administrație**. Faptul acesta dovedește nu numai obținerea de către sociolog a unei înalte considerații, ci și asumarea unei foarte mari responsabilități⁸.

⁵ IONESCU, Ion, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, Vol. I. Iași, 1999, p.17 – 18.

⁸ IONESCU, Ion, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, Vol. I, p.21.

Ambiguitățile care au întreținut rezervele în atestarea sociologiei s-au concentrat, în primul rând, în jurul problemei obiectului ei de studiu – fapt care ne obligă să analizăm prioritar condiția de obiect în raport cu condițiile privitoare la metode și legi.

Este unanim recunoscută teza că existența individului este de neconceput în afara grupului. Grupurile îi întrețin omului sociabilitatea, oferindu-i cadrele culturale necesare pentru rezolvarea trebuințelor sale fundamentale.

Iată de ce sociologia ca știință despre societate ar reprezenta „știința însoțirii, asociației, întovărășirii, a grupărilor, colectivelor, unităților sau formațiunilor sociale de orice fel, a tuturor formelor de viață socială constituite de oameni, de la cele mai simple și mărunte ca cercurile de prieteni, familia conjugală, echipele de muncă, până la cele mai complexe și mai întinse, ca triburile, popoarele, națiunile, țările, organizațiile internaționale”⁹.

Obiectul sociologiei îl constituie studiul colectivităților umane și al relațiilor interumane în cadrul acestora, precum și al comportamentului uman în cadrul social propriu grupurilor și comunităților umane de diferite tipuri¹⁰. Sociologul trebuie să vizeze modalitățile de constituire a grupurilor, structurile lor, fenomenele și procesele interioare colectivităților, forțele ce provoacă solidaritatea și dispersarea indivizilor. Sociologia trebuie să cerceteze acele aspecte care îi reunește pe indivizi, problemele lor comune fundamentale, în ultima instanță, relațiile dintre ei. Sociologia este nevoită să tindă spre nomotetic, spre dezvoltarea relațiilor sociale a raporturilor cauzale cele mai stabile și cele mai extinse.

Societatea reprezintă un întreg ce poartă o realitate diferită de cea a părților (indivizii), iar datorită acestui decalaj este greu cognoscibilă. Din această cauză nici nu poate fi redusă la părțile componente, ea este ceva mai mult decât suma părților.

Faptele ce se produc în cadrul societății, chiar dacă se exprimă prin indivizi concreți apar, totodată, și ca opere ale colectivităților. Aceasta înseamnă că cei care le-au săvârșit au fost constrânși să respecte anumite credințe, practici, reguli, obligații sociale¹¹.

Din acest considerent, sociologia este apreciată ca știința regularităților, constantelor socialului sau știința despre societate în ansamblul ei, deși este nevoită să nu oculteze problemele care privesc indivizii.

⁹ HERSENI, Traian. Ce este sociologia, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p.5, 6

¹⁰ CONSTANTINESCU, Virgil, STOLERU, Paula Stoleru, GRIGORESCU, Pompiliu Sociologie, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1993, p.12.

¹¹ IONESCU, Ion, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, Vol. I, p. 24.

Sociologia științifică se prezintă sub forma unor teorii care respectă următoarele principii:

- a) lumea externă există independent de simțurile noastre (*principiul realismului*);
- b) relațiile din lumea înconjurătoare se produc în mod necesar și sunt organizate în termeni de cauză – efect (*principiul determinismului și regularității*);
- c) lumea externă poate fi cunoscută prin observații obiective și pe cale logică (*principiul cognoscibilității și raționalității*)¹²

Sociologia nu-și propune să abordeze întregul mozaic de forme concrete întâlnite în societate, ci numai pe acelea care prezintă calitățile: *constanță, reprezentativitate statistică și actualitate*. Dacă pornim de la aceste calități, descoperim că obiectul de studiu al sociologiei poate fi detaliat în câteva mari aspecte:

- a) acțiuni sociale (munca, educația, propaganda politică etc.);
- b) instituțiile sociale (școala, familia, biserica, partide politice etc.);
- c) grupurile sociale (de la microgrupuri și până la cele cu dimensiunile cel mai mari: clasele sociale, populația unei țări privită în ansamblul ei etc.);
- d) fenomene sociale diverse (mobilitatea socială, delincvența, sinuciderea etc.).

*Misiunea sociologului este de a cerceta orice subsistem al socialului (economia, politica, justiția, educația etc.) din punctul de vedere al genezei, al alcătuirii și funcționării, al raporturilor cu celelalte subsisteme, al tendințelor evolutive etc.. Sociologul trebuie să stabilească un diagnostic științific (să expertizeze) al componentelor socialului și să elaboreze pronosticuri vizînd evoluția proceselor sociale.*¹³ (sublinierea ne aparține-Gh. N.).

După cum am mai spus, putem a vorbi de o știință doar atunci când există o metodă sau un set de modalități cu ajutorul cărora obiectul acesteia poate fi investigat. Această exigență epistemologică este respectată și în sociologie, deși, în raport cu științele naturii sau cu alte științe socioumane dificultățile ei sunt mai numeroase.

Atunci când evidențiem condiția de metodă în validarea științifică a sociologiei, trebuie să facem referiri asupra *metodei* sociologice, cât și asupra *metodologiei* cercetării sociologice. Activitatea de cercetare din orice știință revendică *metode adecvate obiectului investigat, subsumate ale metodei* (tehnici, procedee, instrumente) precum și respectarea unor reguli, norme, principii.

¹² IBIDEM, p. 25.

¹³ ПОРОВА, Е.А. Социология права в системе наук об обществе и праве//Социологические исследования №3,2012, p.31.

Ansamblul metodelor utilizate în cunoașterea socialului în conformitate cu o strategie de investigare poartă denumirea de metodologie. În domeniul științelor socio-umane conceptul de metodă este subordonat celui de metodologie, dar este, în același timp, folosit cu o semnificație ambiguă.

Uneori nu se operează distincțiile dintre metodă, tehnică, procedeu, instrument de cercetare și nu se stabilește clar raporturile dintre aceste căi de cercetare¹⁴. În principiu, *metoda este utilizată în funcție de o metodologie și presupune înlănțuirea ordonată a mai multor tehnici*, care la rândul lor, vor fi operaționalizate în moduri de utilizare sau procedee aplicate instrumentelor concrete de investigare. Spre exemplu, drumul de la teoretic la empiric este lămurit de S. Chelcea în următorul exemplu: „dacă ancheta reprezintă o metodă, chestionarul apare ca tehnică, modul de aplicare... prin autoadministrare, ca un procedeu, iar lista propriu – zisă de întrebări (chestionarul tipărit) ca instrument de investigare”¹⁵.

În metodologia sociologică întâlnim tot atâtea orientări câte paradigme teoretice s-au afirmat în știința despre societate.

Per ansamblu, metodologia:

- a) oferă nu atât metoda, cât principiile care ghidează cercetarea problematicii sociologiei;
- b) oferă cadrele prin care se garantează validitatea și fidelitatea demersului de cercetare;
- c) determină normele de folosire a metodelor, tehnicilor, procedeelelor;
- d) stabilește valoare și limitele fiecărui tip de metodă;
- e) recomandă cercetătorului supunerea față de judecată epistemologică a tuturor faptelor culese pentru a stabili valoarea lor științifică¹⁶.

În cadrul cursului nr.3 vom trata mai detaliat particularitățile metodologiei sociologiei conducerii pentru a ne convinge că sociologia întrunește și această condiție.

În ceea ce privește condiția de lege (formularea de către cercetători a legilor care guvernează domeniul investigat), precizăm următoarele: „legea sociologică are valabilitate în spații și perioade limitate, este o descindere firească din demersul spre nomotetic al sociologului și trebuie să reflecte grade de probabilitate în producerea și reproducerea unor fapte sociale”¹⁷.

¹⁴ CHELCEA, Septimiu. Cunoașterea vieții sociale, Fundamente metodologice, Editura Institutului Național de Informații, București, 1995, p.53-55.

¹⁵ CHELCEA, Septimiu. Op. cit., p.54

¹⁶ ROMAN, T., SIMIONESCU, T. Elemente de sociologie, Universitatea București, 1993, p.90 – 91.

¹⁷ IONESCU, Ion, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, vol.1, p.54.

Sociologia și sistemul științelor

Pentru a preciza cât mai exact obiectul și specificul sociologiei este necesar să-l comparăm cu obiectul de studii al altor discipline. Prin ce se deosebește sociologia de celelalte științe sociale?

Pentru a răspunde la aceste întrebări e rațional să vedem mai întâi prin ce se deosebesc în general științele una de altele.

O seamă de științe se deosebesc unele de altele prin obiect, altele – prin punctul de vedere pe care îl au în tratarea obiectului comun. De aceea putem spune că științele se deosebesc unele de altele prin obiectul și prin punctul de vedere pe care îl au în tratarea obiectului.

Cercetarea legăturilor sociologiei cu alte științe sociale pune în evidență zonele de interferență cu acestea, zone generatoare de științe de graniță. Sociologia intră în raporturi strânse cu psihologia, istoria, geografia umană, economia, antropologia și etnologia, lingvistica. Interferențele generează psihologia socială, antropologia economică, psihologia istorică, economia socială, istoria socială, urbanismul, ergonomia, demografia, antropologia culturală, psihanaliza, semantica și antropologia socială.

Dacă fiecare știință socială studiază aspecte specifice ale realității sociale ajungând la finalități explicative și interpretative proprii, sociologia tinde spre o regrupare a perspectivelor lor, spre utilizarea finalităților amintite în contextul mai larg al înțelegerii modului de funcționare al ansamblului social. Chiar și atunci când se centrează pe studiul unor zone determinate ale sistemului social, sociologia vizează *aspecte valabile pentru totalitate*, să explice structura și funcționarea ei ca ansamblu în / și prin elementele componente. Cercetarea subsistemelor a generat existența mai multor ramuri ale sociologiei.

După cum am menționat, fiecare știință socială particulară studiază de fapt o singură latură a vieții sociale, latură precis delimitată și izolată. Se poate însă obiecta: dacă fiecare în parte nesocotește întregul, toate la un loc îl cuprind fără nici o rămășiță. Sociologia nu este altceva decât o sumă a celorlalte științe sociale, o enciclopedie a lor. Ea n-are ce studia pe cont propriu, ci numai să armonizeze rezultatele celorlalte științe. Afirmatia este greșită.

Științele sociale particulare, după cum am văzut, izolează părțile de care se interesează și nu urmăresc decât explicarea strictă a acestora. Încât ce ne dau ele, sunt părți desfăcute una de alta, care nu pot fi refăcute într-un întreg. Chiar dacă adunăm toate părțile acestea la un loc, ele nu ne dau întregul, ci o simplă alăturare de fenomene fără legătura lor reală. Pentru că științele

sociale particulare nu se interesează și nu se pot interesa de aceasta. Așa cum s-ar întâmpla dacă am vrea să arătăm în ce constă un organism, când n-am studiat decât diferite organe, fără legătura dintre ele și funcțiile lor generale. Sau când am vrea să arătăm în ce constă o casă, descriind numai camerele pe dinăuntru, podul și pivnița separat, fără să fi urmărit și felul cum se așează acestea la un loc, prin ce mijloace și în ce ordine se leagă una de alta, cum se îmbină și să formeze într-adevăr o casă și nu numai o cameră, un pod sau o pivniță. În studiul societății tocmai acesta e rostul sociologiei, să studieze *îmbinarea* diferitelor activități, *legătura reală* dintre ele, manifestările lor *comune* și *grupările* de oameni care le dau naștere, fenomene care scapă celorlalte științe. Firește că ea ocupându-se ca totalitate, studiază și părțile, dar nu în ele înseși, ci în modul lor de îmbinare și manifestare comună, încât nu repetăși nu încalcă domeniul celorlalte științe.

Sociologia poate fi deosebită de celelalte științe sociale după punctul de vedere pe care îl are în tratarea socialului. Particularitățile punctului de vedere al sociologiei în abordarea socialului au fost concretizate de către sociologul român M. Constantinescu în felul următor:

- a) modul de abordare;
- b) sistemul tematic și de referință;
- c) aspectul structural;
- c) țelul, obiectivul cercetării¹⁸

Societatea umană este examinată din unghiuri de vedere diferite de către științele sociale. Sistemul de referințe, parametrii specifici ai fiecărei științe sunt diferiți în raport cu unghiurile de vedere, cu specificul acestor științe.

Fiecare dintre științele sociale, - în funcție de modul de abordare, de sistemul de referințe și de țelul urmărit - este alcătuită într-un mod specific, având un aspect structural deosebit. Să urmărim la concret acest specific, precizând caracteristicile sociologiei.

Unele dintre științele sociale se deosebesc foarte ușor de sociologie, întrucât nu studiază societatea ca atare și nici vreo formă oarecare de „socialitate” (comunități, grupări, asociații, uniuni etc.), ci numai activității sau produse sociale particulare, de unde și numele lor de științe sociale particulare. Așa sunt științele demografice, economice, politice, juridice etc. Economia politică, de exemplu, nu studiază societatea, ci numai activitățile economice ale acesteia, fapt

¹⁸ CONSTANTINESCU, Miron. Introducere în sociologie. Note de curs, București, 1974, p.3.

valabil și pentru științele demografice (care studiază numai populația), științele politice (numai viața și instituțiile politice), cele juridice (numai instituțiile juridice) etc..

Nu ridică probleme speciale decât acele științe, care manifestă tendința de a se ocupa de întreaga societate. Așa sunt științele istorice (mai ales istoria universală, istoria socială și istoria civilizației) sau cele antropologice (în special antropologia socială), iar dintre disciplinele filosofice - filosofia socială și filosofia istoriei. Să ne referim, câtuși de puțin la această problemă.

Sociologia și istoria

Raporturile sociologiei cu această știință sunt însemnate:

Istoria aduce material faptic indispensabil sociologiei ușurând desfășurarea analizelor sociologice și permițând evidențierea unor tendințe, direcții, ritmuri de dezvoltare a societăților contemporane prin raportarea la etapele anterioare ale evoluției acestora. Istoria îl ajută în acest mod pe sociolog să înțeleagă nu numai originea, ci și dinamica problemelor sociale pe care le studiază. Aceste două științe se află în raporturi de reciprocitate: sociologul își justifică aserțiunile folosind adesea argumente, metode și concepte oferite de istorie, iar istoricul emite „generalizări analitice” pentru domeniul său ori își stabilește inventarul de probleme orientându-se după modelul oferit de sociologie. Spre exemplu, istoricul aplică metoda sociologică a studiului de caz, dar și documentarea, comparația, observația etc¹⁹.

În același timp, specialiștii au depus eforturi pentru a evidenția specificul celor două științe.

S-a susținut că *istoria se ocupă de individual*, de fenomenele concrete, pe când *sociologia se ocupă exclusiv de general*, de trăsăturile comune ale diferitelor fenomene societale. Prima s-ar interesa exclusiv de aspectele unice, nerepetabile, ale fenomenelor și de modul în care se leagă unele de altele, în serii cauzale ireversibile, pe când a doua ar fi o știință a constantelor, a repetărilor și a generalului, cu tendința continuă spre stabilirea de legi mai mult sau mai puțin universale. După un exemplu des invocat: în studiul unei universități concrete, să zicem cea din Bălți, sociologia pune accentul pe universitate, pe ceea ce are ea comun cu alte universități din alte locuri și alte vremuri, pe când istoria – pe ceea ce prezintă aceeași instituție unic, individual, și particular. Deosebirea aceasta nu este lipsită de orice teme, totuși ea nu constituie o frontieră riguroasă între cele două științe: istoria se dezvoltă tot mai mult în sensul unor generalizări

¹⁹ IONESCU, Ion, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, Vol. I, p. 62.

asupra fenomenelor istorice – iar sociologia din zilele noastre dezvoltă cercetări tot mai ample cu privire la fenomenele sociale concrete (etnosociologia, sociologia empirică etc.).

Tot ceea ce se poate afirma este că **tendința predominantă a istoriei este spre individual, spre particularizare, pe când sociologia năzuiește spre universal, spre generalizare** (ea este o știință nomotetică).

S-a mai făcut și afirmația că *istoria s-ar dedica exclusiv trecutului, pe când sociologia ar fi știința realităților sociale prezente*. În realitate, atât pe plan național, cât și internațional, există o istorie a evenimentelor prezente.

În nici un caz sociologia nu se mărginește și nu se poate mărgini la cercetarea prezentului, dimpotrivă, ea dezvoltă, chiar o ramură sau un curent de esență istorică: sociologia istorică. O sociologie limitată la prezent ar trebui să renunțe la unele din sarcinile sau obiectivele ei cele mai însemnate, cum sunt cele genetice (de sociologie genetică), ca și cele privitoare la dezvoltarea sau evoluție (de dinamică socială, cinematica socială, fazeologie etc.).

Și istoria și sociologia se ocupă de devenirea, de dezvoltarea societății. Deci aceasta este o trăsătură comună și tocmai prin aceasta sunt amândouă științe sociale. Dar în modul de cercetare, *în modul de examinare, în modul de studiere* a acestei deveniri istorice, sunt pe lângă unele asemănări, o seamă de diferențe specifice.

Istoria examinează dezvoltarea realității sociale în toată imensa sa diversitate, cu toate meandrele, zigzagurile, cu toate particularitățile, adică examinează fenomenele și faptele sociale atât sub aspectul lor singular, particular, cât și sub aspectul lor universal și general. De aceea spunem că istoria se ridică de la fapte și evenimente la descoperirea, la cercetarea și formularea legilor. Istoria se concentrează îndeosebi asupra acestei îmbinări dintre particular și general, dintre aspectele necesare și cele întâmplătoare ale vieții sociale, străduindu-se să precizeze tocmai aceste caracteristici care particularizează procesul istoric, care îl dezvăluie în specificul său de moment, de etapă și de loc. Fără a subestima importanța generalizării, tinzând spre o astfel de generalizare, în mod preponderent însă, istoria se concentrează asupra acestor aspecte specifice.

Mai marcată, mai accentuată apare deosebirea dintre istorie și sociologie în domeniul *metodelor de cercetare și expunere*. Sociologia întrebuințează în cercetările sale o gamă însemnată și în continuă creștere de metode, procedee și tehnici create de dînsa.

Linia de demarcație între sociologie și istorie apare cu toată claritatea în momentul când examinăm această problemă din punctul de vedere al caracterului fiecărei științe și al țelului pe

care îl servește. *Istoria nu este o știință aplicativă, în timp ce sociologia este o știință aplicativă.* Cercetările istorice permit să se tragă anumite concluzii și învățăminte, dar acestea au un caracter general, se referă la trecerile de la o orânduire la alta, de la o etapă istorică la alta; **cercetările sociologice duc la stabilirea unei diagnoze asupra situației studiate și, mai mult, la elaborarea unei prognoze.**

Există desigur și o prognoză istorică, dar aceasta se referă la perspectivele ample și de durată ale evoluției unei țări, unei societăți. Prognoza sociologică întemeindu-se pe prognoza istorică are caracter de proiect.

Istoria are în principal o funcție teoretică, pe când sociologia are, preponderent o funcție practică: științele istorice nu sunt aplicative decât într-un sens foarte larg. Specialiștii din domeniul istoriei sunt orientați asupra problemelor specifice pe perioade și națiuni, comunică puțin între ei, iar atunci când o fac se rezumă doar la nivelul subdisciplinelor. Această opțiune pentru specializare se întâlnește și în cadrul sociologiei (la nivelul sociologilor de ramură), numai că sociologii, pentru a putea fi eficienți, subscriu la o perspectivă sociologică generală (ex: un istoric axat pe studiul problemelor societății contemporane este interesat, cel mult, pe unele aspecte ale istoriei moderne; sociologul specializat în cercetarea familiei nu poate avea o imagine clară dacă omite celelalte părți sau probleme ale sociologului prescrise de sociologia generală)²⁰.

Sociologia generală și de ramură

Obiectul de studiu al sociologiei cuprinde o arie de probleme de o mare complexitate și diversitate, studiul acestora s-a diferențiat și s-a aprofundat, conturându-se un sistem de discipline sociologice care s-au extins treptat, atingând în sociologia contemporană un număr impresionant (până la aproximativ 100 de discipline sociologice specializate)²¹.

Într-o enumerare incompletă, principalele ramuri specializate ale sociologiei sunt: sociologia comunităților, sociologia rurală, sociologia urbană, ecologia umană, sociologia industrială, sociologia muncii, sociologia economică, sociologia agrară, sociologia organizațiilor, sociologia politică, sociologia opiniei publice, sociologia juridică, sociologia devianței, sociologia populației, sociologia familiei, sociologia tineretului, sociologia educației, sociologia moralei, sociologia vârstnicilor, sociologia culturii, sociologia literaturii, sociologia filmului, sociologia teatrului, sociologia artei, sociologia comunicațiilor de masă, sociologia comparativă,

²⁰ IONESCU, Ion, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, Vol. I, p. 63.

²¹ CONSTANTINESCU, Virgil, STOLERU, Paula, GRIGORESCU, Pompiliu. Sociologie, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 1993, p.9.

sociologia sportului, sociologia timpului liber, sociologia sănătății, sociologia armatei, sociologia păcii și războiului, sociologia conflictelor, sociologia relațiilor etnice, sociologia mobilității sociale, sociologia schimbării sociale, sociologia religiilor, sociologia științei, metodologia sociologică, teoria sociologică²². Din această listă se poate constata că unele domenii în care s-a specializat analiza sociologică formează și obiectul de studiu al științelor sociale particulare. De exemplu, subsistemul juridic este studiat și de științele juridice și de sociologia dreptului. Aici nu avem de a face cu o suprapunere a demersurilor științifice. Perspectivele utilizate de științele juridice și de sociologia juridică sunt diferite, deși se referă la același domeniu. Științele juridice realizează o analiză în sine a juridicului, ca și cum acesta ar fi separat de restul vieții sociale. Sociologia juridică întreprinde o analiză pozițională a juridicului, adică îl studiază în raporturile pe care le stabilește cu celelalte domenii ale vieții sociale. Juridicul este analizat în interrelațiile pe care le are cu întreaga viață socială.

Domeniile de cercetare ale sociologie, după cum reiese din cele remarcate anterior, s-au diferențiat în funcție de clasificarea fenomenelor și proceselor care au loc în viața socială. Din această perspectivă, sociologul polonez I. Szczepanski consideră că, în sociologia contemporană, putem distinge următoarele domenii de cercetare și discipline particulare:

a) *discipline sociologice care studiază instituțiile sociale*, cum ar fi: familia, instituțiile de educație, instituțiile politice, instituțiile juridice, științifice, economice, în special, cele industriale și din alte sfere de activitate umană, instituții religioase sau alte feluri de instituții, care pot fi în cadrul diferitelor grupuri sau colectivități;

b) *discipline sociologice care studiază diferite tipuri de colectivități și grupuri umane*, până la grupuri mici și colectivități teritoriale, cum ar fi: satul, orașul etc.; categorii profesionale, pături și clase sociale, organizații; colectivități create pe baza posedării unei culturi comune etc.

c) *discipline sociologice care studiază fenomene și procese sociale* – procese intra- și interpersonale, intra- și intergrupale; procese privind geneza și structura, organizarea și dinamica grupurilor; adaptarea și integrarea socială; mobilitatea socială; inovațiile și transformările sociale; mișcarea socială și dezvoltarea socio-umană. Ca fenomene speciale, se au în vedere și cele de „anomie socială” – respectiv, fenomenele de inadaptare și devianțele comportamentale. Tipologia fenomenelor și proceselor sociale constituie baza diferențierii unor domenii de specializare în interiorul acestor discipline sociologice. Astfel, sociologia devianțelor

²² MIHAILESCU, Ioan. Sociologie generală. Concepte fundamentale și studii de caz. Iași, Polirom, 2003, p. 31.

comportamentale studiază fenomenele specifice de devianță socială în diferitele sale forme : alcoolismul, prostituția, criminalitatea etc.

Sunt anumite procese sociale sau fenomene sociale care se regăsesc în forme specifice în diferite domenii ale vieții sociale și care se impun a fi abordate sub aspectul lor nu numai de ordin particular (ca în cazul sociologiilor particulare – anterior menționate), ci și sub aspect general – teoretic. Acestea intră și în aria **sociologiei generale** – ca domeniu fundamental și cu rol integrator în sistemul disciplinelor sociologice particulare și aplicative, reprezentând fundamentul teoretice și metodologice ale acestora. Rolul specific al sociologiei generale este de a stabili conceptele și teoriile, legitățile cele mai generale – care privesc ansamblul fenomenelor și proceselor sociale, diferitele domenii ale vieții sociale, în unitatea lor.

2. Obiectul de studiu și problematica sociologiei conducerii.

Conducerea constituie una din resursele importante ale societății. În opinia lui Питер Дракер²³, *succesele istorice ale omenirii în raport de 80% sunt condiționate nu de resursele naturale și de tehnologii, dar de eficiența conducerii proceselor sociale.*

Probleme care țin de conducere au frământat mințile oamenilor la toate etapele dezvoltării istorice, neliniștesc oamenii la etapa actuală și vor fi dezbătute și în viitor, indiferent despre ce fel de nivel de conducere discutăm, deoarece nimic nu poate fi mai interesant și mai util decât influența eficientă asupra comportamentului omului, grupului social, poporului.

Într-o formulare foarte generală **conducerea reprezintă influența subiectului conducerii asupra obiectului (condus)**. Aceste elemente constituie subsisteme ale sistemului unic de conducere. Savantul rus Атаманчук Г.В.²⁴ a evidențiat, în funcție de subiectul care exercită influență, următoarele **tipuri de conducere**:

- a) conducerea de stat (subiectul conducerii este statul);
- b) conducerea socială (subiectul conducerii îl constituie societatea și structurile acesteia);
- c) Managementul (subiectul conducerii îl constituie întreprinzătorul, proprietarul).

Sistemul de conducere reprezintă o entitate foarte complexă care include în componența sa următoarele componente de bază:

- concepțiile, ideile, teoriile despre conducere;
- tehnologiile sociale;

²³ ДРАКЕР, П. Посткапиталистическое общество//Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология/Под ред. В.Д.Иноземцева. М., 1999, p.92.

²⁴ АТАМАНЧУК В.Г. Теория государственного управления: Курс лекций. М., 1997, p.34.

- formele organizaționale de manifestare a relațiilor de conducere - totalitatea organizațiilor, structurilor societății.

Conducerea în calitate de sistem social deschis

Conducere, cel mai des, este concepută/analizată în calitate de sistem. ***Sistemul reprezintă o totalitate de elemente integrate structural-funcțional, concepute din perspectiva interacțiunii lor.***

Sistemul de conducere în calitate de element al sistemului societal include trei feluri de sisteme / subsisteme de conducere:

1. Sistemul de conducere a mașinilor (de exemplu, sistemul de reglementare a unei turbine);
2. Sistemul om-mașină (de exemplu, sistemul de conducere a unui strung);
3. Sisteme organizaționale, sau sisteme „om-om” (de exemplu, sistemul de conducere a unei secții, sau a unui concern).

Unitatea de curs sociologia conducerii tratarea ultimului sistem.

În sistemul de conducere sunt evidențiate următoarele subsisteme²⁵:

- *subsistemul de adoptarea a deciziilor;*
- *subsistemul informațional;*
- *subsistemul de planificare;*
- *subsistemul de perfecționare a calificării;*
- *subsistemul motivațional;*
- *subsistemul de evidență ș.a.*

Caracteristicile sistemelor deschise²⁶

Este de reținut că în sociologia conducerii o importanță metodologică deosebită o are conceptul de sistem social deschis. Toate sistemele sunt mecanisme care transformă input-ul în output printr-un anumit mecanism intern care diferă de la sistem la sistem. Input-ul este reprezentat de energie, materie sau informație și asigură subzistența sistemului. Mecanismul de transformare se referă la activitățile specifice ale organizației prin care input-ul este modificat și convertit în output.

Orice sistem este delimitat de granițe identificabile care reprezintă interfața dintre sistem

²⁵ ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И.. Социология и психология управления. Ростов н/Д:Феникс, 2006, p.7.

²⁶ http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Sociologie_Organizationala_Suport_de_curs.pdf

și mediu. Granițele sunt permeabile, dar trebuie amintit că majoritatea schimburilor și activităților au loc în interiorul lor și nu peste ele. Cu alte cuvinte, activitatea sistemului este majoritar internă, iar relațiile sale cu mediul reprezintă doar o fracțiune din procesele și activitățile ce au loc în interiorul său.

Sistemele deschise au scopuri și obiective care reprezintă motivele pentru care respectivul ansamblu există și funcționează. Aceste scopuri și obiective nu pot fi independente de valorile și cerințele mediului. Evident, există un anumit grad de autonomie la nivelul fiecărui sistem (autonomie care diferă de la sistem la sistem, în funcție de caracteristicile sale, de tipul de mediu și de interacțiunile sistem-mediu), dar mediul va influența oricând comportamentul sistemului, deci și scopurile sale. De exemplu, output-urile organizației reprezintă reflectarea cea mai directă a scopurilor sale, iar aceste output-uri pot fi sau nu acceptate de către mediu.

Un alt aspect important al subiectului de față este faptul că toate sistemele tendința de a-și spori cantitatea de entropie, de a se „dezintegra”. Această tendință universal valabilă este ținută sub control de anumite mecanisme și procese care produc „entropie negativă” și mențin unitatea sistemului.

Orice organizație, orice sistem are nevoie de informație pentru a supraviețui, pentru a acționa cu succes. La acest nivel al abordării ne vom concentra asupra feedback-ului, adică asupra informației pe care sistemul o primește de la mediu cu privire la activitățile sale. **Există două tipuri de feedback: pozitiv și negativ.** Definițiile oferite de Hanna²⁷ acestor noțiuni spun că „feedback-ul negativ măsoară proporția în care output-ul este în concordanță cu scopurile și obiectivele. Mai este cunoscut și sub denumirea de feedback de corecție a deviațiilor. (...) **Feedback-ul pozitiv** se referă la măsura în care scopurile și obiectivele sunt în concordanță cu nevoile mediului. Uneori mai este denumit și feedback de amplificare a deviațiilor”²⁸. De exemplu, dacă o rachetă ce călătorește spre Lună se abate de la traiectorie corecția aplicată este urmarea unui feedback negativ și are drept consecința revenirea la coordonatele corecte ale traiectoriei. Dacă, însă, scopul misiunii se schimbă (de exemplu, racheta trebuie să se întoarcă spre Pământ) informația este un feedback pozitiv, sistemul ajustându-se noului scop/obiectiv.

Sistemele sunt bombardate, mereu, cu o cantitate foarte mare de informație, parte din ea utilă pentru respectivul sistem, parte inutilă. Ca urmare, orice sistem dezvoltă capacitatea de a „coda” informația utilă și de a o încorpora în activitățile sale, ignorând, în același timp, informația inutilă. De exemplu, dacă suntem o organizație de învățământ superior, ne va interesa

²⁷ IBIDEM.

²⁸ IBIDEM.

orice informație referitoare la contextul legislativ specific, la bacalaureat, la rata natalității, a mortalității școlare etc. și nu ne vor interesa informații legate de politica externă sau de industria de armament...

O altă caracteristică a sistemelor deschise este cea numită homeostazie dinamică. Sistemul atinge un anumit punct de echilibru și tinde să îl mențină, împotriva forțelor interne sau externe care vor să îl modifice. Cu alte cuvinte, este vorba de tendința de conservare, de păstrare a status quo-ului, a punctului de echilibru. Însă, în același timp, cu curgerea timpului, sistemele devin tot mai elaborate, specializate și complexe; acest proces este numit diferențiere. Cu cât diferențierea este mai mare, cu atât este mai mare și nevoia de integrare și coordonare (deci de leadership și management, în cazul organizațiilor).

În sfârșit, o ultimă caracteristică: echifinalitatea. În cadrul sistemelor nu există o singură modalitate de a atinge un anumit scop sau un anumit stadiu. Orice sistem poate să atingă aceeași poziție printr-o varietate de căi, identice din acest punct de vedere, diferite doar ca modus operandi (sau raportul cost/beneficii, dacă abordăm o perspectivă managerială).

În concluzie: caracteristicile unui sistem deschis (aplicabile la organizații) sunt următoarele²⁹:

1. Recunoașterea mediului. Există o graniță de care sistemul este conștient și este conștient și de interacțiunile sale biunivoce cu mediul;
2. Feedback. Sistemul se adaptează la schimbările din mediu. Un anumit procentaj din output-urile sistemului se reîntoarce în sistem ca input pentru a modifica următoarea serie de output-uri;
3. Caracter ciclic. Sistemele deschise sunt descrise prin cicluri de evenimente, una dintre caracteristicile lor fiind repetabilitatea evenimentelor;
4. Entropie negativă. Orice sistem are un set de mecanisme homeostatice care reglementează și reglează schimburile cu mediul și permit îmbunătățirea elementelor componente ale sistemului;
5. Stare de echilibru. Input-ul de energie pentru oprirea entropiei pozitive menține o anumită constanță în ceea ce privește schimburile de energie - o stare de echilibru relativ și dinamic;
6. Tendința de creștere și expansiune. Direct proporțională cu complexitatea și entropia negativă este și tendința de creștere și expansiune. La niveluri ridicate de complexitate

²⁹ http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Sociologie_Organizationala_Suport_de_curs.pdf

viața unui sistem deschis se menține prin creștere și nu prin echilibru pentru că fiecare dintre elementele componente are tendința de a „înghiți” mai multă energie decât produce (în încercarea de a crea o „zonă de siguranță”. Intebarea care se ridică la acest nivel este: într-adevăr cresc șansele de supraviețuire a unui sistem funcție de mărimea sa? Mai mult decât atât, mărime=complexitate?

7. Balanță între activitățile de adaptare și cele de „întreținere”. Este vorba despre asigurarea echilibrului dintre diferitele subsisteme care alcătuiesc sistemul general și procesul de adaptare la mediu al acestuia din urma. Cu alte cuvinte, se caută o stare de stabilitate adaptativă. Orice dezechilibru, în orice sens, duce la o proastă funcționare a sistemului.
8. Echifinalitatea. Un sistem poate să își atingă scopul pornind de la condiții inițiale diferite și urmând o mulțime de căi.

Caracteristicile sistemelor deschise pot explica o mare parte dintre problemele din domeniul schimbării organizaționale. Rezistența la schimbare poate fi explicată de caracterul homeostatic al sistemelor, diferențierea explică parte din creșterea organizației și din tendința spre birocratizare, până și “moartea” organizațiilor poate fi explicată prin inabilitatea de a crea entropie negativă. Evident, aceste explicații nu reprezintă decât un cadru pentru o analiză mai profundă însă ne oferă o înțelegere suficient de corectă a modului în care o organizație funcționează pentru a nu fi amintite în cadrul unui demers teoretic legat de problemele schimbărilor.

Conceperea procesului de conducere în calitate de sistem a condus la formarea gândirii sistemice manageriale, care întrunește următoarele caracteristici:

- d) abordarea pluridisciplinară a modalităților de soluționare a problemelor organizaționale;
- e) conceperea multiaspectuală a sistemului de conducere (straturi, elemente reale și conceptuale etc.) și sesizarea caracterului relativ al deciziei optimale;
- f) necesitatea evidenței și căutării compromisurilor/consensului intereselor subiecților de bază, asupra cărora influențează deciziile adoptate;
- g) conceperea întreprinderii/organizației în calitate de sistem deschis. Succesul activității este funcție nu atât de factorii interni (organizarea rațională a muncii, micșorarea cheltuielilor prin intermediul valorificării rezervelor interne și creșterea productivității muncii), cât de capacitatea de a se adapta la factorii externi care se modifică mereu: *managerul nu este un executor, dar un antreprenor*; mecanismele organizaționale ce

centrează pe soluționarea noilor probleme în mai mare măsură decât pe controlul celor vechi; este vital important să se instruiască personalul.

- h) conceperea întreprinderii în calitate de sistem social. Aceasta înseamnă sesizarea faptului că sistemul: include oameni foarte diferiți, care au interese diferite, iar comportamentul lor este greu de prognozat; dispune de reacție inversă (de aceea este foarte important să prognozăm reacția oamenilor vis-a-vis de anumite evenimente sau decizii); conține situații confuze; evoluează, se cvazi-autoreproduce; capacitate de colaborare, de acceptare a compromisurilor.

(Formarea gândirii manageriale reprezintă, după cum prevede curriculumul unității de curs, una din finalitățile de bază al studierii Sociologiei conducerii).

Este de remarcat și faptul că în procesul conducerii contemporane sunt absolut necesare **modelele/modelarea**. Vom utiliza termenul *de model cu semnificația de imagine globală a liniilor dominante ce conturează un fenomen important, luând în considerare natura unităților componente și raportul dintre acestea*. Modelul înseamnă o anumită simplificare a realității, dar o simplificare care ne permite să studiem problema. De aceea utilizarea modelelor solicită.

- a) selectarea adecvată a modelului de analiză;
- b) înțelegerea/identificarea sferei de aplicare a acestuia;
- c) interpretarea rezultatelor obținute.

Funcțiile sistemului de conducere

Conceperea sistemului de conducere în calitate de sistem presupune implicit și elucidarea componenței **funcționale** a acestuia. *Subscriem punctului de vedere conform căruia sistemul de conducere realizează următoarele 7 funcții³⁰:*

1. *de formulare a scopului;*
2. *de planificare;*
3. *de organizare;*
4. *de motivare;*
5. *de coordonare;*
6. *de control;*
7. *de evaluare.*

Să ne referim succint la fiecare funcție.

³⁰ ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И. Социология и психология управления Ростов н/Д:Феникс, 2006, p.14-15.

Formularea scopului: formularea explicită a finalităților, în așa fel încât acestea să fie măsurabile și realizabile.

Organizarea este corelată nemijlocit cu **Planificarea și** presupune prioritar atribuirea responsabilităților și atribuțiilor conducătorilor și executorilor, cât și stabilirea corelației între diferite direcții de activitate.

Eficiența acțiunilor întreprinse este funcție, în primul rând, de nivelul și caracterul **motivației** pentru dezvoltare a colaboratorilor.

Coordonarea presupune corelarea tuturor elementelor organizației, inclusiv prin intermediul unui sistem eficient de comunicare, în vederea asigurării unității acțiunilor conducătorului, echipei de conducere și personalului.

Controlul presupune menținerea organizației pe traseul prescris, comparând indicatorii activității cu standardele stabilite/planurile de activitate. În cadrul acestei funcții se evidențiază următoarele 2 direcții: verificarea realizării acțiunilor prevăzute de planul de activitate; corectarea abaterilor de la planul respectiv.

Evaluarea are menirea să compare rezultatele activității cu finalitățile proiectate și stabilirea legăturii inverse cu toți colaboratorii procesului.

În urma precizărilor efectuate, este posibil să concretizăm esența sociologiei conducerii.

Sociologia conducerii este o ramură a sociologiei care studiază legitățile funcționării relațiilor sociale care apar în procesul conducerii și, de asemenea, geneza și funcționarea sistemului de conducere, constituit în societate, în funcție de particularitățile și tradițiile cultural-istorice ale acesteia³¹.

Pentru a sesiza adecvat specificitatea acestei ramuri sociologice, este necesar să revenim asupra termenul de „conducere” care are un caracter complex și este utilizat în mai multe ramuri științifice, fiecare tratându-l în funcție de specificul subiectelor cercetate și a cadrului conceptual elaborat. Astfel, după В. И. Кноринг, conducerea este un proces continuu de influență asupra obiectului condus în scopul asigurării funcționării și dezvoltării efective a acestuia, iar sistemul de conducere reprezintă mecanismul, care asigură acest proces³².

De aici rezultă concluzia conform căreia conducerea în calitate de sistem include subsistemul conducător și subsistemul condus, numite, respectiv, subiect și obiect al conducerii.

³¹ ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И. Социология и психология управления Ростов н/Д:Феникс, 2006, р.18.

³² Аруд: ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И.. Социология и психология управления Ростов н/Д:Феникс, 2006, р.18.

În acest context, subscriem următoarei definiții a conceptului de conducere: *„influența sistematică a subiectului conducerii (subsistemului de conducere), care se bazează pe cunoștințe veridice, asupra obiectului social (subsistemului condus), societății în ansamblu, unele sfere ale acesteia (economică, socială, politică, spirituală), diverselor entități (organizații, întreprinderi și altele), în scopul asigurării integrității acestora, funcționării normale, perfecționării și dezvoltării, realizării scopului propus”*³³ (traducerea ne aparține Gh.N)

Sociologia conducerii studiază caracteristicile tipice și particularitățile, comportamentul individului și al grupurilor sociale în procesul conducerii și, de asemenea, factorii care contribuie, în procesul conducerii, la modernizarea societății sau frânează dezvoltarea progresistă a acesteia.

Sociologia conducerii are tangențe cu o serie de sociologii de ramură. Ea reprezintă o ramură nouă a sociologiei, apărută la interferența sociologiei și teoriei conducerii sociale. Dacă ar fi cazul să punem problema delimitării expresă dintre aceste două ramuri științifice, atunci trebuie să constatăm că, în prezent, acesta rămâne doar un deziderat, în literatura de specialitate formulându-se diverse ipoteze³⁴.

În ceea ce ne privește, în baza definiției sociologiei conducerii și a conceptului de conducere, utilizate anterior, subscriem punctului de vedere formulat de savantul bielorus E.M. Бабосов, care precizează specificitatea sociologiei conducerii, după cum urmează³⁵:

- sociologia conducerii reprezintă o teorie sociologică specială, ce studiază procesele de conducere din cadrul diverselor tipuri de comunități, organizații, instituții și societăți în ansamblu, realizate în vederea conservării și garantării dezvoltării durabile a sistemului respectiv, reglării și perfecționării structurii, realizării finalităților prevăzute;

- sociologia conducerii studiază activitatea multilaterală a organelor de conducere, atât a celor de stat, cât și a celor obștești în calitate de sisteme sociale, întregul complex de formare, amplasare și de formare a cadrelor de conducere, relațiile dintre funcționarii aparatului de conducere și subalternii din structurile organizaționale;

- în vizorul acestei ramuri sociologice se află și cercetarea scopurilor conducerii din perspectiva criteriilor economico-sociale și psiho-sociale, corespunderii acestora cu așteptările și

³³ БАБОСОВ, Е.М. Социология управления: Учебное пособие для вузов, Минск, 1999, р.8.

³⁴ A se vedea în acest sens: ³⁴ Т. М. Баландина СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. Саратов, 2016, р. 18, http://www.seun.ru/content/learning/4/science/1/doc/Sociolog_uprav.pdf

³⁵ БАБОСОВ, Е.М. Социология управления: Учебное пособие для вузов, Минск, 1999, р.8.

intereselor celor conduși; analiza și evaluarea consecințelor sociale ale deciziilor adoptate, determinarea eficienței acțiunilor de conducere;

- în centrul atenției acestei ramuri se află studierea și asigurarea perfecționării mecanismelor sociale de influență (întemeiată științific) a subiectului conducerii (influența subsistemului de conducere) asupra obiectului social (subsistemului condus) în vederea conservării integrității și calităților specifice a acestora, asigurarea funcționării normale, mișcarea succesivă spre atingerea scopului proiectat.

După aceste precizări, putem formula subiectul, obiectul și scopul sociologiei conducerii:

Subiectul sociologiei conducerii îl constituie studierea legăturilor, formelor și metodelor conducerii proceselor și grupurilor sociale, ale funcționării sistemului de conducere, a structurii de roluri a acestuia, care determină conținutul și rezultatul conducerii subsistemelor sociale³⁶.

Obiectul sociologiei conducerii îl constituie ordinea interacțiunii organizate a indivizilor în cadrul procesului de conducere.

Scopul principal al sociologiei conducerii rezidă în obținerea cunoștințelor obiective complexe despre legăturile funcționării sistemului de conducere în baza cercetării condițiilor și mecanismelor utilizării optime a capacităților de conducere, a mijloacelor, metodelor, cunoștințelor indivizilor în condiții concrete de activitate a instituțiilor și organizațiilor.

Printre cele mai importante **obiective ale sociologiei conducerii** în calitate de unitate de curs, evidenței următoarele:

- identificarea și tratarea celor mai importante probleme ale sociologiei conducerii în calitate de ramură științifică și argumentarea actualității lor în condițiile dezvoltării societății contemporane;

- analiza, sistematizarea și familiarizarea complexă cu teoriile din cadrul sociologiei conducerii;

- însușirea aparatului noțional al sociologiei conducerii;

- studierea reperelor metodologice ale cercetării proceselor de conducere;

- formarea/consolidarea culturii conducerii, care trebuie să corespundă principiilor de bază ale dezvoltării și funcționării societății democratice contemporane, cu luarea în considerare a particularităților naționale și mentale ale culturii conducerii proceselor sociale.

Printre cele mai importante **direcții de cercetare ale sociologiei conducerii**, remarcăm:

³⁶ ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И. Социология и психология управления Ростов н/Д:Феникс, 2006, p.18.

- istoria sociologiei conducerii, tratată din perspectiva dezvoltării concepțiilor străine și naționale despre conducere;
- analiza concepțiilor contemporane ale sociologiei conducerii, formulate în literatura de specialitate din alte țări;
- studierea problemele metodologiei și tehnicilor de cercetare ale sociologiei conducerii;
- analiza sociologică a principiilor, structurilor și funcțiilor conducerii în principale instituții administrative (economice, politice, ale administrației de stat; regionale etc., care, la rândul lor, formează subsisteme independente de conducere;
- analiza sociologică a dezvoltării și utilizării metodelor contemporane de conducere;
- analiza sociologică a conducerii schimbărilor instituționale;
- problemele sociologice ale asigurării informaționale a sistemului de conducere;
- analiza sociologică a tipurilor culturii conducerii în diverse sectoare ale sistemului instituțional societal;
- influența factorilor social-politici asupra caracterului și tipului culturii conducerii;
- problemele sociologice ale organizării conducerii colectivelor de muncă;
- analiza sociologică a liderismului și conducerii, a raportului conducere-subordonare în activitatea de conducere a societății;
- studierea rolului relațiilor informale în sistemul de conducere;
- geneza corupției în sistemul de conducere și metodele de diminuare a acestui fenomen indezirabil;
- procesele inovaționale în sistemul de conducere;
- dirijarea motivației colaboratorilor organizației în procesul de muncă³⁷.

3. Funcțiile sociologiei conducerii

Funcțiile sociologiei conducerii sunt următoarele³⁸:

- **funcția cognitivă**, care presupune studierea esenței relațiilor de conducere, a rolului și importanței conducerii în dezvoltarea societății și a subsistemelor sale;
- **funcția metodologică** care semnifică faptul că în procesul analizei problematicei sociologiei conducerii, de rând cu cercetarea unor componente concrete ale sistemului de conducere, se

³⁷ ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И. Социология и психология управления Ростов н/Д:Феникс, 2006, p.18,19.

³⁸ ПЕСТОВА Г.А. Социология управления. М., 2011, <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=3452>

acumulează cunoștințe despre însuși procesul de cunoaștere, se elaborează principii și metode de studiere a acestui domeniu complex;

- **funcția de inginerie socială**, care este orientată spre modificarea sistemelor de conducere în direcția necesară/dezirabilă;

- **funcția umanistică, culturologică** care se exprimă prin formarea culturii conducerii, crearea condițiilor pentru optimizarea procesului de conducere;

- **funcția de cercetare prognostică**, care presupune argumentarea variantelor posibile de dezvoltare a sistemelor și proceselor de conducere;

- **funcția de prognosticare normativă**, care presupune identificarea metodelor și tehnologiilor de conducere în vederea optimizării conducerii sistemului respectiv;

- **funcția ideologică** care se bazează pe principiile de bază ale conducerii proceselor sociale din perspectiva intereselor persoanei, a grupurilor sociale și a societății în ansamblu.

În ce ne privește, insistăm asupra funcției critice a sociologiei conducerii. Unii sociologi susțin că această funcție are o importanță deosebită: „Cea mai importantă funcție a sociologiei este însă funcția critică. Sociologia nu se poate mărgini nici la a expune viața socială, nici numai la a explica și a o interpreta. Ea trebuie să examineze critic fenomenele sociale, să prezinte concluziile acestei analize și sinteze critice. Fără o critică socială, întreaga sociologie este mult diminuată în rostul și funcționalitatea sa. Ea trebuie să semnaleze dificultățile vieții sociale, contradicțiile vieții sociale în toate societățile...Sociologia nu trebuie să fie o știință apologetică, rolul sociologiei este să analizeze critic realitatea socială”³⁹.

De asemenea, **insistăm asupra importanței funcției prospective a sociologiei conducerii. În ultimii ani calitatea conducerii proceselor sociale reprezintă o resursă strategică a dezvoltării societăților.** Nu întâmplător, în Raportul Consiliului Național de Investigații al SUA „Tendințe globale 2030: lumi alternative” se menționează că, de rând cu indicatorii tradiționali luați în calcul în procesul de prognostificare (PIB, numărul populației, nivelul inovațiilor tehnologice, cheltuielile pentru apărare), **se iau în calcul și indicatori noi-sănătatea, calitatea educației și dezvoltarea sistemelor de conducere la nivel societal și regional**⁴⁰.

³⁹ CONSTANTINESCU, Miron. Op. cit., p. 14,15.

⁴⁰ ТИХОНОВ А.В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали//Вестник Института Социологии, №3 (10), 2014, p.70.

În urma audierii unității de curs „Sociologia conducerii” vom încerca să răspundem la întrebarea în ce măsură subiecții sistemului de conducere din Republica Moldova iau în considerare această resursă strategică.

Menționăm că sociologii din țările postsovietice conștientizează responsabilitățile ce le revin în acest context, chiar dacă, deocamdată, nu sunt solicitați în calitate de experți. Astfel, academiștii M.K. Горшков, Directorul Institutului de Sociologie al Academiei de Științe din Federația Rusă (2013) insistă asupra necesității valorificării potențialului sociologilor în ceea ce privește expertiza științifică și prognosticarea rezultatelor deciziilor entităților de conducere⁴¹.

Este oare conștientizată de către factorii de decizie din Republica Moldova importanța sociologiei conducerii pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă societatea moldovenească la etapa actuală? Se pare, că la începutul anilor 90 ai secolului trecut importanța sociologiei pentru construcția unei societăți centrate pe interesele omului a fost sesizată. Despre aceasta ne vorbește faptul înființării Institutului Național de Sociologie al Republicii Moldova, care a și purces la cercetarea diferitelor probleme ce țineau de schimbările din societate; Dar abia înființat, Institutul Național de Sociologie peste câțiva ani a fost... lichidat, din lipsa mijloacelor materiale, cum au motivat acest pas organele de conducere respective. Urmările nu sau lăsat mult – așteptate. **Lipsa cunoștințelor sociologice a condus la adoptarea unor decizii cu un grad scăzut de adecvare, afectând negativ totodată capacitatea de a evalua continuu starea sistemului, eficiența soluțiilor luate și, în consecință de a întreprinde rapid măsurile corective.**

Realitatea socială efectivă are totuși nevoie de sociologie, inclusiv de sociologia conducerii. În consecință, au apărut structuri organizaționale sociologice care cercetează diferite aspecte ale realității sociale, a început pregătirea în cadrul unor instituții de învățământ a sociologilor profesioniști.

Cu greu, dar sociologia se afirmă, treptat, și în cadrul societății moldovenești. În municipiul Bălți au fost efectuate mai multe investigații sociologice în baza „comenzilor sociale” venite din partea primăriei, Agenției Regionale de Dezvoltare Nord. Rezultatele obținute de către colaboratorii științifici din mun. Bălți, au fost parțial aplicate în activitatea unor instituții.

Sociologia oferă o modalitate de concepere științifică a socialului, o viziune științifică asupra lumii sociale și a destinului istoric al societăților moderne. Preocupați de soluționarea

⁴¹ ТИХОНОВ А.В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали//Вестник Института Социологии, №3 (10), 2014, p. 70.

anumitor aspecte referitoare la „relațiile umane”, sociologii din țările occidentale participă la soluționarea unor probleme privind producția și consumul, *la ameliorarea modelelor de organizare și conducere*, de management la diferitele „verigi” ale vieții și activității sociale. Ei participă, de asemenea și la soluționarea optimă a „conflictelor” de muncă. Ca element al „Tehno – structurii” capitaliste, sociologia occidentală a devenit, cel puțin prin aplicațiile practice, una dintre componentele cele mai noi ale forțelor de producție⁴².

Sociologia se vrea a fi nu doar o „însoțitoare supusă” a schimbărilor sociale, ci și cea care poate anticipa, poate sugera anumite soluții cu sens optimizator. Ea poate să ofere sugestii pentru introducerea unor strategii raționale de dezvoltare social – umană. Vocația sociologiei este de a fi acțională, practic-participativă.

În viziunea sociologului Inkeles, atât în viața individuală, cât și în cea colectivă există forțe naturale care favorizează ordinea și stabilitatea și alte forțe, la fel de naturale, care pot fi favorizate pentru dezordine, conflicți și distrugere. Echilibrul dintre acestea poate fi foarte diferit, în diferite timpuri. Pot fi persoane cu înclinații sau orientare filosofică preferențială spre ordine sau dezordine. O sociologie completă și adecvată trebuie să în considerare ambele direcții de manifestare socială⁴³.

Societatea moldovenească trece printr-o fază extrem de confuză în care noi forme de organizare socială trebuie create, procesele negative trebuie ținute sub control, un proces de dezvoltare socială complexă trebuie susținut. Sociologia trebuie să ofere din acest punct de vedere cunoștințe sistematice pe cinci dimensiuni ale proceselor de schimbare și dezvoltare socială din Republica Moldova⁴⁴.

a . Atenționare asupra problemelor, riscurilor și amenințărilor.

Societatea noastră se confruntă, după cum am mai menționat, cu o mulțime de probleme sociale extrem de complexe, a căror natură și dinamică este destul de vag cunoscută de actorii sociali. Experiența ultimilor ani indică posibilitatea exploziei unor amenințări pe care comportamentul în necunoștință de cauză al actorilor sociali le poate actualiza. Pentru a evita amenințările, trebuie să devenim conștienți de riscurile asociate contextului istoric actual.

b) Spriginirea inițierii de acțiuni și programe orientate spre soluționarea problemelor și contracarării amenințărilor. Sociologia trebuie să-și sporească rolul său în

⁴² CONSTANTINESCU, Virgil, STOLERU, Paula Stoleru, GRIGORESCU, Pompiliu. Sociologie, p.14.

⁴³ IBIDEM.

⁴⁴ (Inspirat din: Asociația sociologică din România. Buletin, 1993, nr.1, București, aprilie 1993, p.30 – 32.

susținerea inițiativelor sociale, devenind un instrument esențial al unei democrații active și comprehensive.

c) Oferirea unei baze largi de cunoștințe empirice și teoretice tuturor factorilor sociali, politici și instituționali implicați în procesele de decizie.

d) Urmărirea derulării proceselor sociale în vederea spriginirii introducerii de măsuri corective sau inițierea de noi acțiuni.

e) Evaluarea programelor sociale, acțiunilor, reglementărilor. Feed –back-ul are o importanță crucială în perfecționarea oricărei acțiuni. Lipsa acestuia este sursa rigidității, conservatismului, stagnării. Sociologia este prin vocația sa un dispozitiv de furnizare continuă de feed back pentru diferitele sisteme de activitate. Funcția de furnizor general de feed – back al sociologiei trebuie cultivată și amplificată.

4. Aplicații

Sugestii și întrebări pentru continuarea reflecției

1. Identificați specificitatea sociologiei (5-6 manifestări);
2. Care este raportul dintre sociologia de ramură și științele sociale particulare?
3. Care este raportul dintre teoria conducerii sociale, management și sociologia conducerii?
4. Care este problematica sociologiei conducerii?
5. Care este importanța metodologică a conceptului de sistem social deschis?
6. În ce constă importanța sociologiei conducerii din perspectiva realității sociale din Republica Moldova?
7. Cum pot fi valorificate rezultatele cercetărilor sociologice în organizația în care funcționați?
8. De ce unitatea de curs „Sociologia conducerii” a fost inclusă în programul de studiu la care sunteți înscriși?

BIBLIOGRAFIE

1. BUZĂRNESCU, Ștefan. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1995;
2. BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003;
3. IONESCU, ION, STAN, Dumitru. Elemente de sociologie, Vol I., Iași, 1999;
4. АТАМАНЧУК В.Г. Теория государственного управления: Курс лекций. М., 1997;
5. БАБОСОВ, Е.М. Социология управления: Учебное пособие для вузов, Минск, 1999;

6. ГУЛИЕВ, М.А., ЕПИФАНЦЕВ, С. Н., САМЫГИН, С.И. Социология и психология управления Ростов н/Д:Феникс, 2006;
7. ТИХОНОВ А.В. От социологии менеджмента к социологии управления//Социологические исследования №2, 2011, с. 40-45;
8. ДРУКЕР П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2001.
9. ЩЕРБИНА В.В. Обоснованно ли существование социологии управления как специальной социолого-регулятивной теории?// Социологические исследования, 2021, №3, р. 57-65, <http://socis.isras.ru/article/8544>

CURSUL NR:2. TEORII ȘI PARADIGME ÎN SOCIOLOGIA CONDUCERI

1. Preliminarii
2. Teorii clasice
3. Teorii contemporane
4. Aplicații

MOTTO: „Nu există nimic mai practic decât o bună teorie”, Kurt Lewin

1. Preliminarii

Teoriile constituie vocația unei științe, chiar mai mult decât de a pretinde explicația fenomenelor care constituie obiectul său, iar paradigma este o realizare științifică dominantă pe parcursul unei anumite perioade istorice într-o anumită comunitate științifică. Aceasta reprezintă un model de formulare a problemelor, a metodelor de cercetare și de identificare a soluțiilor. Elaborarea unei paradigme, în viziunea lui Th. Kuhn, reprezintă crearea unui cadru teoretico-conceptual și metodologic care circumscrie un domeniu de cercetare și care permite cercetătorilor să înainteze ipoteze de cercetare și să le demonstreze experimental⁴⁵.

Procesul de conducere a relațiilor sociale a fost influențat pe parcursul secolelor de diferite teorii și curente, care i-a diversificat formele și i-a stimulat dezvoltarea. Astfel, formele de exercitare a administrației publice au evoluat într-o strânsă legătură cu gândirea politică.

Pe parcursul secolului XX un grup de cercetători și practicieni, cunoscuți ca reprezentanți ai școlii științifice de administrare au încercat să demonstreze existența principiilor de organizare și funcționare a administrației publice. Totodată, baza constituirii principiilor de administrare își au rădăcini mult mai adânci. Astfel, filosoful politic englez **J. Locke**, reprezentant al epocii iluminismului, în lucrarea „Două tratate despre conducere”, publicată în 1690, afirma că **orice guvern legal se bazează pe „acordul celor conduși”**.

Ideile promovate de Locke au fost preluate de juristul și filosoful francez, Montesquieu. În opera sa „Despre spiritul legilor”, publicată în 1748, **Montesquieu pleda pentru separarea și echilibrarea atribuțiilor între puterea executivă, legislativă și judecătorească.**

⁴⁵ CORNEA, Sergiu. Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare// <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/65462>

Potrivit cercetătorilor în domeniu teoriile cu privire la organizarea și conducerea în administrația publică **pot fi clasificate în plan evolutiv în două categorii: teorii clasice și teorii contemporane.**⁴⁶

2. Teoriile clasice.

Un rol aparte în dezvoltarea viziunilor asupra organizării administrației publice le revine teoriilor clasice, care au apărut în a doua jumătate a secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea. Analiza literaturii în domeniu demonstrează că realizarea revoluției industriale și trecerea la o societate industrială a contribuit substanțial la dezvoltarea științei administrației din această perioadă. Adepții teoriilor cu privire la administrația publică din perioada respectivă (M. Weber, F.W.Taylor, H.Fayol, G.Emerson, L.Gulick și L.Urwick) au reușit pentru prima dată să îmbine cunoștințele, tehnica și omul într-un sistem dinamic complicat⁴⁷.

Teoriile clasice au inițiat formularea unor principii specifice unei noi abordări a organizării și conducerii proceselor sociale, inclusiv a întreprinderilor.

Promotorii acestor teorii, numiți și formalști, erau preocupați mai mult de managementul oamenilor și al programelor decât de modul în care guvernarea și birocrăția afectează societatea și oamenii care o compun.

Teoriile clasice au ignorat aproape complet impactul birocrăției asupra oamenilor, rolul ei în politică, impactul ei asupra societății și limitele până la care conjunctura internațională afectează birocrăția⁴⁸.

Dintre teoriile clasice fac parte:

Teoria birocrăției, elaborată de M.Weber. Sociologul german M.Weber (1864-1920) acordă un rol deosebit problemei birocrăției, aflată într-o strânsă legătură cu exercitarea puterii politice. Lucrarea sa clasică „Economie și societatea”, editată încă în 1921, reprezintă un punct de pornire în cercetarea contemporană a administrației publice. Analiza lui M. Weber a fost bazată pe modelul birocrat german, dar principiile elaborate sunt universale și pot fi aplicate per total⁴⁹

Autorul prezintă problematica birocrăției într-un mod sistemic, subliniind, în special, faptul că birocrăția este cea mai rațională formă de exercitare a puterii, mai ales în statul care

⁴⁶ STAMATIN, Radu. Teorii cu privire la organizare și conducere//Moldoscopie, nr.2, 2012, p.26.

⁴⁷ ȘAPTEFRĂȚI, T. Concepții cu privire la teoriile clasice și contemporane de administrare. // Administrarea publică, 2000, nr.3-4, p.13-20.

⁴⁸ ALEXANDRU, I. Administrație publică. București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2003.

⁴⁹ Шарфритц Джей, Альберт Хайд, Классики теории Государственного Управления. Изд. Московского Университета, 2003, с. 56-63.

funcționează pe principia de drept. Potrivit sociologului german, elita birocratică a înlocuit-o pe cea aristocratică (cu putere voluntaristă, imprevizibilă etc.), adică administrația irațională este schimbată cu cea rațională (cu particularitățile sale specifice). Puterea voluntaristă (bazată pe capricii, sentimente, prejudecăți ale purtătorilor acesteia) și, prin urmare, puterea imprevizibilă, este înlocuită cu guvernarea experților care iau decizii optime, cu puterea bazată pe norme și proceduri impasibile, pe o disciplină rigidă⁵⁰

După M.Weber, birocrăția se manifestă ca o formă superioară de organizare a activității instituției bazate pe principiul raționalității și pe cel al analizei științifice. În acest sens, birocrăția reprezintă o totalitate de relații sociale din sfera conducerii, stabilite între structurile care conduc și masele conduse. Weber a încercat să identifice caracteristicile comune pentru toate sistemele administrative moderne (ierarhie, consecvență, impersonalitate, cunoștințe special ș.a.). Raționalitate, eficiență, reglementare strictă, diviziunea muncii de conducere, impersonalitate sunt considerate ca fiind un ideal al activității de organizare a sistemului administrativ. Aceste trăsături reprezintă în fond „tipul ideal” al birocrăției weberiene

În viziunea lui M.Weber, pentru realizarea unei birocrății ideale este necesar de a respecta anumite cerințe și anume:

1. *Există zone de jurisdicție statice și clar definite și ele sunt determinate de legi sau reguli administrative.*

2. *Organizarea și distribuția activităților se bazează pe diviziunea muncii.*

3. *Autoritatea care comandă eliberarea de sarcini într-o organizare nu este arbitrară, ci stabilă și prestabilă.*

4. *Managementul birocratic se bazează pe documente scrise, cunoscute ca „dosare” și care sunt păstrate în formele lor originale.*

5. *Organizarea funcționarilor este bazată pe ierarhie, fiecare funcționar este supus controlului și coordonării unui funcționar de rang superior, care la rândul său răspunde în fața altui superior de acțiunile sale și ale subordonaților săi; șeful are dreptul să stabilească sarcini iar subordonații au datoria să asculte; natura sarcinilor și directivelor este stabilită prin lege, dar sistemul permite funcționarilor de ranguri inferioare să reclame deciziile la un for superior.*

6. *Funcționarilor li se oferă posturi pe bază de contracte liber consimțite și mutual legiferate. Personalul este selecționat pe criterii de calificare profesională și pentru pozițiile manageriale se cere și o perfecționare de expert în domeniu; la modul ideal, recrutarea se*

⁵⁰ VARZARI, Pantelimon. Birocrăția ca tip special de organizare socială în abordarea weberiană. În: Moldoscopie, 2013, nr.2, p.37.

bazează pe examinare sau certificate sau diplome de absolvire a școlilor care pregătesc cadre pentru postul respectiv.

Aceste elemente luate în ansamblu, consideră M. Weber, constituie conținutul birocrăției ca formă de organizare a conducerii. Utilizarea ei trebuie să conducă la sporirea activității omului prin acțiuni clare, precise care ar asigura continuitatea procesului de administrare, reducerea costurilor materiale și de personal și crearea unui climat productiv în condițiile unei subordonări stricte.

După cum putem observa, organizarea birocratică este un sistem bine ordonat, bazat pe subordonare, control și acțiuni desfășurate într-o bună consecutivitate, care au capacitatea să asigure eficiența procesului administrativ.

Structurile birocratice sunt, în opinia lui Weber, „forma de dominație cea mai rațională din punct de vedere formal”.

Organizarea birocratică este mai întâi o organizație monocritică, adică un sistem bine ordonat de dominație și de subordonare în care „se exercită un control al gradelor inferioare de către superiori”. Un asemenea sistem ierarhizat de funcționari individuali ale cărui competențe sunt stabilite prin reglementări legale și ale cărui mijloace de administrație – adică resurse ale funcției – sunt total separate de resursele private ale agentului. Structura birocratică este, deci, o structură impersonală, distinctă, a indivizilor care o compun.

Sociologia weberiană a fost supranumită o „sociologie a dominației” deoarece conceptul de dominație se află în miezul modelului de administrație de stat creat de M. Weber. Weber distinge dominația de putere. Puterea („Macht”) este, „orice șansă de a face să triumfe în sânul unei relații sociale, propria sa voință, chiar împotriva rezistențelor existente” . Dominația („Herrschaft”) desemnează în schimb „șansa de a găsi persoanele gata să asculte de un ordin cu un conținut determinat” . Se observă că puterea și determinarea, dacă ele fac referire una la cealaltă, la o relație de comandă/ascultare, se disting net una de cealaltă prin aceea că, în timp ce – în primul caz – „comanda nu este necesarmente legitimă și nici supunerea în mod obligatoriu o datorie”, dominația, din contră, implică existența persoanelor gata să asculte, adică recunoașterea și acceptarea de către ele – oricare ar fi rațiunile lor – a ordinelor pe care ele le primesc. Există deci o legitimitate a relației de dominație pe care nu o are întotdeauna relația de putere.

Conceptul de dominație legitimă care stă la baza modelului weberian de administrare este de trei tipuri : *dominația tradițională*, bazată pe cultură și pe obiceiul înrădăcinat al omului de a o respecta; *dominația carismatică*, bazată pe valoarea exemplară a unei persoane; *dominația*

rațională, bazată pe regulile stabilite în mod rațional și care este caracteristică pentru statul modern.

Este de remarcat ideea potrivit căreia în condițiile dominației rațional-legale alegerea poate fi efectuată între conducerea birocratică și conducerea diletantă⁵¹. Aparatul birocratic de conducere al Germaniei și al partidului social-democrat (exemple empirice) este un instrument de conducere mai efectiv decât formele diletante ale conducerii colegiale (exemple: partidele din Anglia, partidul conservator din Germania. Birocrația rațională este cea mai efectivă formă de conducere, deoarece spre deosebire de conducerea colegială personalul este calificat din punct de vedere profesional, deciziile se adoptă în baza unor reguli clare, există o ierarhie clară, datorită căreia scopurile se realizează mai repede și mai precis. Conducerea colegială, din contra, se caracterizează prin diletantism, deciziile se adoptă în baza redistribuirii continue a obligațiilor funcționale, din cauza absenței ierahiei și căutării sistematice a compromisului se manifestă disensiuni și tărăgănări. Weber trage concluzia că birocrația rațională este cea mai eficientă formă de conducere⁵².

Această teză a lui Weber a constituit un impuls pentru efectuarea multor cercetări empirice în sociologia conducerii.

Încă o caracteristică a modelului weberian de administrare este exprimată în necesitatea supunerii administrației față de puterea politică. Aparatul birocratic trebuie să acționeze întru realizarea voinței puterii politice. Se impune, în viziunea lui Weber, o divizare a funcționarilor în două categorii: *funcționari de carieră, pe de o parte, și funcționari politici*, pe de altă parte, ultimii deosebindu-se de primii prin faptul că pot fi mutați sau puși în disponibilitate oricând. În principiu, nici unii nici alții nu ar trebui „să facă politică”, chiar în virtutea vocației lor, care ar trebui să fie aceea „de a administra, înainte de toate într-un mod nepartizan”. Trebuie să existe deci o neutralitate de principiu a funcției publice care cere ca ea să fie, deși subordonată, strict separată de puterea politică – în special de puterea partidelor politice.

Concepția weberiană a fost criticată din 3 perspective:

1. Diferențierea conceptului de birocrație în baza corelației caracteristicilor acestui tip cu alte variabile;
2. Cercetarea situațională a eficienței tipului ideal al birocrației;

⁵¹ КАТАЕВ, Д.В. Системная теория в социологии организации и концепция М. Вебера//Вестник МГУ, Серия 18, Социология и политология, №4, 2008, p.83.

⁵² КАТАЕВ, Д.В. Системная теория в социологии организации и концепция М. Вебера//Вестник МГУ, Серия 18, Социология и политология, №4, 2008, p.83..84.

3. Identificarea disfuncțiilor în structura tipului ideal⁵³

Cercetătorii în domeniul științelor sociale au criticat teoria lui Weber pentru că aceasta nu a ținut seama de elementele disfuncționale induse de realitatea organizării, nu a tratat problema responsabilității birocratice, nu a făcut distincția între autoritatea ierarhică și cea profesională și a ignorat aspectele de informație ale organizării. În plus, analiza lui Weber tratează numai aspectele formale ale birocrăției și consideră că îndepărtarea de acest model nu poate fi acceptată.

Totodată, modelul weberian de organizare și funcționare a administrației a jucat un rol esențial în cercetarea și practica administrativă, contribuind la constituirea unor idei pe care s-a întemeiat știința administrației. Aceste idei au jucat un rol determinant nu numai în explicarea teoretică a fenomenului administrativ, dar și în stabilirea unor reguli concrete în acțiunea practică a administrației.

Anume pornind de la aceasta, modelul weberian constituie un important punct de referință în evoluția studiului și practicii administrației publice, chiar în ciuda opiniilor critice ale unor cercetători din domeniul științelor sociale, care consideră că Weber a analizat numai aspectele formale ale birocrăției, neținând seamă de elementele disfuncționale ce pot apărea în activitatea practică a administrației⁵⁴.

Deși organizația birocratică a fost apreciată pentru avantajul de a fi asigurat supraviețuirea organizației după dispariția organizatorului, în prezent, menționează sociologul român Șt. Buzărnescu, birocrăția este din ce în ce mai puțin compatibilă cu ritmul transformărilor contemporane⁵⁵. Formele tradiționale se dovedesc tot mai necorespunzătoare față de noile exigențe funcționale.

În ultimile decenii, birocrăția a evoluat spectaculos. Dacă până la începutul anilor 90 ai secolului al XX-lea funcționarii evitau riscurile, opuneau rezistență schimbărilor, le era frică să admită greșeli în activitate deoarece erau pedepsiți administrativ, atunci în ultimele trei decenii stilul de administrare s-a schimbat esențial. La etapa actuală unul din principalele obiective ale funcționarilor publici, în special ale celor cu funcții de conducere în sistem, urmează să fie identificarea și însușirea elementelor noi în toate domeniile de activitate și abordarea, într-un spirit deschis, a propunerilor de schimbare. Aceasta semnifică un înalt profesionalism al

⁵³ КАТАЕВ, Д.В. Системная теория в социологии организации и концепция М. Вебера//Вестник МГУ, Серия 18, Социология и политология, №4, 2008, p.85.

⁵⁴ STAMATIN, Radu. Evoluția teoriilor cu privire la organizare și conducere//Moldoscopie, 2012, nr.2

⁵⁵ BUZĂRNESCU, Șt. Sociologia conducerii.-Timișoara: Ed. de Vest, 2003, p.124.

conducătorilor din administrația publică pentru a identifica, a înțelege și a recunoaște nevoia schimbării, precum și pentru a acționa în sensul implementării acesteia⁵⁶. Factorii de decizie din sectorul public trebuie să gândească în termenii viitoarelor structuri de management, care poate face legătura dintre domeniul pe care îl gestionează și celelalte domenii.

Cercetătoarea autohtonă Șaprefrați T., în baza studierii literaturii de specialitate și a rezultatelor cercetărilor proprii, a formulat următoarea analiză comparată a profilului birocratului ideal după M. Weber și a profilului funcționarului contemporan din administrația publică⁵⁷:

Birocratul ideal după M. Weber	Funcționarul contemporan
<ul style="list-style-type: none"> - Evită riscul - Se ocupă de activitatea de rutină și îndeplinește numai ceea ce i-a fost înputernicit - Își concentrează atenția pe activitatea propriu-zisă - Nu acceptă schimbarea - Evită ideea de a admite greșeli, ele sunt pedepsite administrativ - Își concentrează atenția pe restricții - Nu manifestă dorința de a se perfecționa 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptă riscul în situațiile necesare - Permanent aplică și promovează inovațiile - Se concentrează pe rezultatul activității - Are drept scop schimbarea - Se referă la erorile admise cu înțelegere și învață „lectia” - Își focusează capacitățile pe posibilitățile apărute - Tinde spre profesionalizare

Așadar, orice teorie trebuie să fie examinată în context. Convingerile primilor teoreticieni ai managementului despre cum organizațiile lucrează sau cum ar trebui să lucreze sunt reflecții directe ale valorilor societății din acea perioadă. Cu înaintarea în timp, însă, abordările cu privire la structura și funcționarea organizațiilor au evoluat substanțial și, în același timp, implicit au fost influențate deopotrivă principiile teoriei birocrăției cu privire la organizare.

Teoria managementului științific, înaintată de F.Taylor. F.Taylor (1856-1915) a fost un inginer american care a înaintat propriile idei referitoare la organizarea și conducerea în administrația publică, **este întemeietorul organizării științifice a muncii.**

⁵⁶ ȘAPTEFRAȚI, T., Administrația publică postmodernistă și Noul Serviciu Public.//Administrarea Publică, Revistă metodico-științifică trimestrială, nr. 2, aprilie-iunie 2015, p. 24-32.

⁵⁷ ȘAPTEFRAȚI, Tatiana. Evoluția teoriei birocrăției în organizarea administrației publice//Administrare publică, 2020, nr.3.

La sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea în SUA, țara de baștină a lui Taylor, au devenit foarte active preocupările de raționalizare și de organizare tehnico-științifică a muncii.

Acțiunile respective erau impuse din necesitatea de a spori randamentul muncii și de a influența, prin aceasta, asupra utilizării raționale a resurselor naturale și asupra ameliorării vieții social-economice și politice a țării, care era afectată de multe procese negative, care își aveau originea în imoralitatea politică, în gradul înalt de răspândire a corupției, în ineficiența activității administrative.

În baza analizei realităților existente, **Taylor a lansat unele idei care sunt axate pe aspectele tehnice ale procesului de administrare și care au căpătat denumirea de *taylorism*.** Aceste idei și-au găsit reflectare în lucrarea sa „Principiile managementului științific”, publicată în 1911 la New-York.

Prin intermediul acestei cărți, Taylor urmărește trei aspecte:

- să demonstreze marile pierderi suferite de Statele Unite datorită ineficienței zilnice în activitatea oamenilor;
- să sugereze că soluția acestei probleme este angajarea unor oameni cu calități organizatorice și capabili să aplice managementul sistematic;
- să demonstreze că managementul sistematic era bazat pe reguli, legi și principii.

Metodele propuse de Taylor în vederea atingerii eficienței a primit denumirea de *management științific*, iar Taylor este considerat, după cum am remarcat, întemeietorul organizării științifice a muncii.

Managementul științific presupune aplicarea conștientă a raționalismului în munca oamenilor, având în vedere, în primul rând, activitatea lor în munca industrială. În efectuarea managementului, Taylor considera importantă necesitatea analizei postului și studierea lui în evoluție, folosind pentru analiza activității umane tehnici similare, folosite pentru obiectele fizice. Această abordare mecanicistă privind activitatea angajaților a căpătat aprecieri controversate din partea unor manageri și reprezentanți ai sindicatelor.

Pentru știința conducerii, teoria lui F.Taylor prezintă următoarele aspecte esențiale:

- înlocuirea empirismului prin organizarea sistemică a fiecărui element al muncii, ce face ca managementul să capete substrat științific și să influențeze benefic activitatea angajaților;
- cooperarea voluntară a oamenilor în procesul muncii, privită ca un mijloc de eficientizare a muncii oamenilor;

- divizarea muncii, pornind de la particularitățile fiecărei activități, inclusiv separarea funcțiilor de execuție de funcțiile de organizare pentru sporirea calității, specializarea, pregătirea și instruirea permanentă a angajaților prin cele mai avansate metode, în scopul menținerii și amplificării performanțelor de muncă;

- analiza sistemică a randamentului maxim al oamenilor și mașinilor pentru a interveni în vederea îmbunătățirii lui;

- remunerarea stimulativă a angajaților și acordarea de înlesniri financiare pentru a lucra mai eficient și pentru o mai bună selectare a personalului, sporind motivarea angajaților pentru munca prestată;

- acordarea priorităților în efectuarea managementului subdiviziunilor funcționale și crearea unor state-majore de specialități, care intervin direct pe lângă persoanele de execuție⁵⁸.

Prin cele expuse în doctrina sa, Taylor a arătat că birocrăția poate influența și manipula angajatul, astfel reducând gradul de ineficiență zilnică în activitatea oamenilor. Meritul lui constă în propunerile și intențiile de raționalizare a muncii, acțiuni care face munca angajaților mai eficientă.

Taylor a elaborat modelul „omului economic”, care, chipurile în procesul de muncă, nu vede alt scop decât câștigarea banilor.⁵⁹

Conceptiile lui Taylor au avut parte și de critică. Oponenții lui considerau că managementul științific promovat de el este un instrument al patronului, care nu ține seama de lucrător, de personalitatea acestuia, descurajându-i inițiativele. Alții considerau, că metodele promovate de Taylor provoacă șomaj, nu oferă siguranță angajaților și face ca munca lor să devină monotona.

În pofida acestor critici, taylorismul reprezintă o doctrină care a influențat foarte mult dezvoltarea gândirii teoretice și acțiunilor practice privind raționalizarea activității de conducere, punând bazele managementului științific.

Discipoli ai lui Taylor și adepți ai mișcării de raționalizare a muncii au fost **F.C.Gilbreth și H. Ford**. Primul, în studiile sale, a acordat o mai mare atenție omului, marcând, de fapt, o nouă etapă în dezvoltarea managementului și o abordare psihotehnică în organizarea științifică a muncii .

⁵⁸ STAMATIN, Radu. Op. cit.

⁵⁹ КАТАЕВ, Д.В. Системная теория в социологии организации и концепция М. Вебера//Вестник МГУ, Серия 18, Социология и политология, №4, 2008, p. 84.

Cel de-al doilea a recomandat o organizare rațională a muncii, întemeiată pe principiile productivității, intensificării și economisirii, idei preluate de știința administrației și dezvoltate în continuare de ea.

Să precizăm câteva aspecte. Gilbreth, cercetând procesul de raționalizare a muncii, a repetat într-o anumită măsură calea lui Taylor. Mai mulți ca atât, anume Taylor a stimulat activitatea acestuia. *Iată un exemplu: O perioadă de timp, Gilbreth, muncea în construcții. Taylor, în cadrul vizitei la locul de muncă al acestuia, a afirmat că acestea se desfășoară neproductiv. Gilbreth i-a răspuns aprins: oare muncitorii lucrează neproductiv?. Uitați-vă, spre seară cămașilor lor sunt umede” Răspunsul lui Taylor: Atunci când la sfârșitul zilei de muncă cămașile vor fi uscate, munca va fi productivă”.*

Gilbreth, studiind minuțios munca petrarilor, a ajuns la concluzia că aceștia fac 30 de mișcări în procesul de clădire a construcției. El a reușit să reducă numărul mișcărilor până la 5: în consecință, muncitorii într-o oră clădeau 350 de cărămizi, în loc de 120⁶⁰.

Acest salt s-a datorat nu numai eficientizării mișcărilor, dar și organizării raționale a locului de muncă, introducerii unor instrumente noi.

Încă un exemplu: Odată i s-a propus să cerceteze unele operații dificile de producere a instrumentelor optice. Gilbreth a reușit să producă aceste instrumente de 3,5 ori mai rapid decât cei mai experimentați muncitori.

Managementul științific, elaborat de Taylor și dezvoltat de discipolii săi, a jucat și continuă să joace un rol important în sfera efectuării unei conduceri eficiente.

Teoria administrării eficiente, elaborată de H.Fayol. O influență mare asupra dezvoltării teoriei și practicii administrației publice/guvernării au avut-o concepțiile lui H.Fayol (1841-1925).

Înainte de a deveni un manager de succes și un influent teoretician al administrației, francezul Fayol *a fost un bun inginer, care a reușit să reducă riscurile de incendiu în minele de cărbuni.*

Locuind în Franța și fiind preocupat de activitatea întreprinderilor, el adaugă la funcțiile tehnice, comerciale financiare, de securitate și contabile, exercitate de acestea, ***funcția administrativă, considerând-o ca fiind cea mai complexă.***

Principiile lui Fayol privind activitatea întreprinderilor pot fi utilizate și în administrația publică. **Abordările întreprinse de Fayol în știința administrației se bazează pe cinci**

⁶⁰ IBIDEM, p. 37.

elemente, și anume: planificare previzională, organizare, comunicare (comandă), coordonare și control.

Planificarea previzională inițiază orice proces de administrare. Putem spune că noțiunea de administrare este inseparabilă de cea de prevedere și planificare. Cunoscând finalitatea la care trebuie să ajungă și posibilitățile sale, întreprinderea (instituția) dobândește încredere în activitatea sa. Există previziuni pe termene scurte și pe termene lungi. Prin programul de acțiuni se trasează căile de dobândire a celor planificate prin participarea agenților cointeresați în aceasta.

Organizarea reprezintă un element principal în procesul de administrare. Fayol pune accent pe schema organizării (organigrama) - o schemă grafică a organizației, conținând linii ale autorității și responsabilității și modul în care ele se conectează. Potrivit lui Fayol acesta este principalul instrument al managementului. Îmbrățișând conceptul unității de comandă, conform căruia fiecare angajat primește ordine numai de la superiorul său ierarhic, Fayol ***considera că oricine, în orice tip de organizație, ar trebui să-și cunoască poziția în organigramă, că managerii cu puterea lor de a da ordine și cu obligația de a fi ascultați, trebuie să accepte responsabilitatea acțiunilor lor*** și că este extrem de important să existe un personal de ajutor pentru corespondență și planificare, ca și pentru control și îmbunătățiri.

Organizarea presupune, de asemenea, asigurarea întreprinderii (instituției) cu resurse umane, financiare, materiale, folosirea lor rațională pentru dobândirea unei mai bune performanțe. Activitatea administrativă, în sens de organizare, mai presupune stabilirea programului de acțiune, selectarea personalului și definirea precisă a atribuțiilor lui, încurajarea inițiativelor, respectarea disciplinei și alte activități desfășurate în cadrul instituției.

Comunicarea (comanda) presupune punerea în mișcare, în funcțiune a organizației. În exercitarea acestei activități un rol aparte îi revine conducătorului. Fiind adeptul conceptului de comandă, conform căruia fiecare angajat primește ordine numai de la superiorul său ierarhic, Fayol consideră că conducătorul trebuie să-și cunoască temeinic personalul, să fie la curent cu raporturile de muncă din colectiv, să aibă un personal auxiliar pentru corespondență și planificare.

Ținând seama de importanța administrației în activitatea umană, Fayol consideră necesară înființarea învățământului administrativ, care ar trebui să cuprindă mai multe trepte. Toată lumea, sublinia Fayol, trebuie să aibă noțiuni de doctrină administrativă, aceasta contribuind la organizarea unei activități administrative raționale.

Coordonarea înseamnă, în viziunea lui Fayol, acțiuni de armonizare a activității administrative. Aceasta mai semnifică unificarea și sincronizarea eforturilor tuturor subdiviziunilor întreprinderii (instituției) și orientarea lor la atingerea scopului formulat în previziune. Coordonarea ca atribut al conducerii se regăsește aproape la toate nivelurile structurilor administrative și reprezintă un element al dirijării care asigură interacțiunea subdiviziunilor structurale ale organizației.

Controlul ca element al conducerii reprezintă acțiunea de verificare a îndeplinirii programului organizației. Controlul trebuie să semnalizeze la timp erorile comise în procesul de administrare și să fie urmat de sancțiuni, în așa fel, controlul asigură îndeplinirea sarcinii trasate și este exercitat pentru o mai bună desfășurare a procesului de administrare de către un personal bine pregătit în acest scop.

Așadar, noțiunea de administrație se compune, după Fayol, din cele cinci funcții principale: planificarea previzională, organizarea, comunicarea, coordonarea și controlul.

Fayol a elaborat și 14 principii pentru o administrare eficientă:

- diviziunea muncii sau specializarea;
- responsabilitate și autoritate;
- disciplina trebuie asociată cu conducerea competentă și corectă;
- unitatea de comandă – un subordonat trebuie să primească ordine de la un singur superior;
- unitatea de direcție – oamenii angajați în același tip de activități trebuie să aibă aceleași obiective;
- subordonarea interesului individual celui general;
- remunerarea personalului trebuie făcută corect;
- centralizarea sau descentralizarea în diferite grade (adică diferă în funcție de complexitatea organizației);
- lanțul scalar sau principiul transparenței – transmiterea informației pe verticală și orizontală;
- ordinea - organizația trebuie să se bazeze pe un plan rațional care să includă atât ordinea materială, cât și cea socială;
- principiul echității – explică modul echitabil de angajare de către un conducător;
- stabilitatea în funcție a personalului;
- inițiativa creativă;
- spiritul de echipă.

Să concretizăm unele aspecte. Astfel, în procesul conducerii întreprinderii industriale, autorul a evidențiat 6 grupe de acțiuni și le-a dozat din punct de vedere temporar:

- activitatea administrativă a aparatului de conducere-planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea – 40% din timpul total;
- activitatea comercială – cumpărarea, vânzarea, schimbul -15%;
- activitatea tehnică- de producție- producția, controlul -10%;
- activitatea financiară- în special asupra eficienței investiției capitalului -10%;
- tehnica securității – 10%;
- funcția de control -10%⁶¹.

Viziunile lui Fayol, apropiate de ale lui Taylor, **erau totuși mai concentrate pe probleme ale psihologiei umane, ca nevoia spiritului de corp comun al unei organizații.**

Aceste viziuni nu erau bazate pe observație științifică, ci pe experiența sa reușită de administrator și el este apreciat mai ales pentru abordarea formal-rațională a administrației

Abordările lui Fayol au contribuit esențial la conceperea conținutului funcției administrative a întreprinderii (instituției), ca una care îi asigură dezvoltarea și mobilitatea.

Școala relațiilor umane (E. Mayo)

În viziunea psihologului american, munca, activitatea de producție au pentru muncitor o importanță mai mică, în comparație cu situația socială și psihologică de la locul de muncă. De aici concluzia conform căreia ***toate problemele care țin de conducere urmează să fie abordate din perspectiva relațiilor dintre oameni.***

E. Mayo a efectuat o serie de experimente (1927-1932) vizând studierea cauzelor productivității joase a muncii și fluctuației cadrelor la o serie de întreprinderi. În urma studierii datelor empirice, autorul ajunge la concluzia că rolul principal asupra productivității muncii îl joacă presiunea grupului, care dictează anumite cerințe, reguli și norme de conduită. Autorul a constatat că în cadrul fiecărui grup social se constituie subgrupe de oameni, în baza caracteristicilor personale: autsaideri, lideri și independenții. Fiecare subgrupul se conducea de norme specifice de comportament.

În urma analizei datelor experimentelor, a fost elaborată teoria „raporturilor umane”:

- omul reprezintă un „animal social orientat și inclus în contextul comportamentului de grup”;
- ierarhia strictă în organizații este incompatibilă cu natura umană;

⁶¹ IBIDEM, p. 39.

- conducătorii întreprinderilor trebuie să se centreze mai mult pe oameni și nu pe producție;
- urmează să se stabilească relații prietenoase între muncitori și administrație;
- formarea la muncitori a cointeresării în activitatea de muncă și educarea sentimentului de membru al întreprinderii;
- stimularea sugestiilor critice formulate de muncitori pentru a depăși situațiile de conflict;
- manifestarea atenției față de problemele sociale ale muncitorilor și oferirea acestora unor servicii⁶².

Concepția celor șapte funcții ale unui executiv eficient, înaintată de L.Gulick, L.Urwick.

L.Gulick și L.Urwick au lucrat mult timp în diferite organizații publice, studiind diferite aspecte ale administrației publice și susținând aplicarea principiilor neutre al căror scop este îmbunătățirea eficienței administrative.

Concepția praxiologică pe care o susțineau presupunea studiul activității eficiente a administrației prin analiza structurii generale a acțiunilor umane și a condițiilor eficacității lor. Concepția de la care pornește praxiologia constă în afirmarea că există unele cerințe generale pentru realizarea oricărei activități administrative eficiente.

În cartea lor „Documente asupra științei administrației”, sunt definite șapte funcții, unite sub acronimul POSDCORB, și care definesc responsabilitățile administrative ale unui executiv:

Planificarea – reprezintă un mijloc de stabilire a sarcinilor care urmează să fie realizate. La fel, stabilea metodele pentru realizarea lor pentru a îndeplini scopurile finale ale întreprinderii :

- stabilirea de planuri și desemnarea oamenilor care să le aplice;
- oamenii trebuie numiți pe criterii obiective;
- trebuie făcute eforturi pentru a introduce oamenii în structura organizațională și a-i determina să se adapteze structurii și nu a modifica structura pentru a o adopta oamenilor.

Organizarea - presupune o acțiune de stabilire a structurii formale a instituției și punerea ei în aplicare. Prin această funcție subdiviziunile de muncă ale instituției sunt aranjate, definite și coordonate pentru obiectivele propuse:

- pentru a evita ineficiența, confuzia și lipsa de responsabilitate este necesar un manager unic și unitate de comandă;
- comitetele și comisiile încetinesc și îngreuiază rezolvarea problemelor;
- o conducere multiplă pare a fi ineficientă.

⁶² IBIDEM, p. 43.

Alegerea (sau selectarea personalului) - este funcția de atragere și perfecționare a personalului și de asigurare a condițiilor optime de muncă:

- executivul necesită atât asistență generală, cât și de specialitate;
- consilierii de specialitate se vor concentra pe aspectele cunoașterii și planificării administrative, dar nu vor avea autoritate și responsabilitate administrativă;
- consilierii generali se vor confrunta cu probleme de coordonare și control, vor iniția ordine, le vor urma și vor aplana crizele de organizare; în acțiunile lor, consilierii generali vor acționa ca agenți ai superiorilor lor, descărcându-i pe aceștia de problemele de rutină, dar care cer rezolvări urgente și lăsându-i să se concentreze pe probleme esențiale.

Conducerea – reprezintă acțiunea ce asigură bunul mers al administrării prin emiterea continuă a deciziilor sub formă de ordine și instrucțiuni specifice sau generale și prin utilizarea lor la conducerea întreprinderii

- în diviziunea și subdiviziunea muncii este foarte importantă omogenitatea în momentul numirii persoanelor în posturi; lucrătorii trebuie numiți în funcție de scopul pe care-l vor urmări (ex.: controlul criminalității), de calificarea cerută (ex.: inginerie, medicină), de persoanele sau lucrurile cu care vor lucra (ex.: veterani sau automobile) și de locul în care se va desfășura munca (ex.: orașul Boston, Liceul Central).

Coordonarea – reprezintă un mijloc de interacțiune, informare și autoinformare privind activitatea desfășurată și este o datorie extrem de importantă de interconectare a diferitelor aspecte ale muncii

- autoritatea trebuie delegată, iar administratorii trebuie să se preocupe numai de îndepărtările de la standarde;
- teama de a delega autoritatea este o cauză importantă a problemelor organizației.

Raportarea - constă în informarea continuă a celui în fața căruia executivul răspunde și autoinformarea și informarea subordonaților prin evidențe, cercetări și controale.

Elaborarea bugetului corespunde elaborării bugetului în forma planificării fiscale, contabilității și controlului

- aria de control a administratorului trebuie să fie limitată: deoarece domeniul de atenție al unui om este limitat, un șef nu poate conduce în bune condiții și direct activitatea a mai mult de cinci-șase subordonați;

- numărul optim de subordonați nu poate fi fixat cu precizie, dar este limitat de factori legați de capacitate profesională și energie personală.

Elaborarea bugetului este considerată ca o sinteză a optimizării acțiunilor desfășurate și condiție de asigurare a eficienței activității administrative.

Gulik și Urwick sunt și autorii a șapte principii sau „proverbe”, care au și în prezent o influență considerabilă asupra aspectelor formale ale administrației publice

1. a potrivi oamenii în structuri sau a organiza;
2. un singur manager la vârf și unitatea de comandă;
3. asistarea corespunzătoare a personalului;
4. diviziunea muncii;
5. delegarea autorității;
6. îmbinarea autorității cu responsabilitatea;
7. fragmentarea limitată a controlului.

Reprezentanții conceptului de administrare eficientă au contribuit la completarea elaborărilor teoretice privind exercitarea administrației și, în special, a aspectelor ei praxiologice.

3. Teorii contemporane⁶³.

Dezvoltarea științei administrației este într-o strânsă legătură cu evoluția socială și dinamica vieții politice și economice. Condițiile concret istorice, formate în urma celui de-al doilea război mondial, au influențat simțitor dezvoltarea științelor social-politice, inclusiv știința administrației. Polarizarea lumii în cele două sisteme social-economice și politice, diametral opuse a influențat întregul mers al istoriei ulterioare, lăsându-și amprente și asupra conceperii, în mod diferit, a sistemelor de administrație publică.

În linii mari, **putem vorbi de două abordări ale administrației/conducerii.** Una este caracteristică pentru țările lagărului socialist, care concepeau administrație publică ca o acțiune a statului sub forma dictaturii proletariatului, bazați pe principiul centralismului democratic, desfășurată într-o unitate absolută cu activitatea partidului unic, care îi stabilește sarcinile și înfăptuiește controlul asupra îndeplinirii lor.

A doua abordare este caracteristică pentru țările occidentale dezvoltate, care concepeau administrația publică în condițiile existenței statului de drept, bazat pe principiul separației puterilor în stat și pluralismului politic. Această, din urmă, abordare este rezultatul evoluției

⁶³ STAMATIN, Radu. Op. cit.

firești a societății și are la bază oportunistul reformist, prin adaptarea sarcinilor administrației la satisfacerea cât mai deplină a nevoilor celor administrați

Către mijlocul secolului al XX-lea în țările occidentale ia amploare dezvoltarea pragmatismului și a realismului politic, concepții promovate, în primul rând, de reprezentanții științelor politice, dar care influențează, în virtutea utilității lor, viziunile privind administrația publică.

Se evidențiază, în acest sens, concepțiile lui Ch. Merriam (1874-1953), fondatorul științei politice americane, G.Lassouell (1902-1979), continuatorul acestei școli și adeptul abordării behavioriste a proceselor politice și administrative, G.Morghentau (1904-1980), fondatorul școlii americane a pragmatismului și realismului politic. Concepțiile acestor trei mari reprezentanți ai științei politice americane se bazează pe postulate pragmatice, care reieșeau din noile realități socio-economice și politice și promovau utilizarea activă în procesele politice și administrative a pârgurilor comportamental-psihologice.

Aceasta a consemnat inițierea unei abordări noi, contemporane a activității politice și administrative. Ea se bazează, în temelie, pe analiza factorului uman și influența lui asupra caracterului și naturii activității politice și administrative.

Astfel, putem evidenția trei teorii contemporane privind abordarea administrației publice:

Teoria resurselor umane. Prin esența sa, teoria dată exprimă și accentuează rolul deosebit pe care îl are în activitatea administrativă personalul implicat în procesul de exercitare a funcțiilor publice. La intersecția anilor cincizeci-șaizeci ai secolului trecut, se face observată intensificarea reevaluării relațiilor umane din societate, în general, și din cadrul activității administrative, în particular. Aceasta influențează și dezvoltarea cercetărilor științifice în domeniul respectiv, care se axează pe investigarea noilor raporturi de muncă, a sistemelor de evaluare și apreciere a activității oamenilor

Important este de menționat, că cercetările efectuate de reprezentanții acestei teorii, cum ar fi C.Arghziis, M.Gregor, R.Lickert au scos în evidență opțiunile pe care le exprimă oamenii ca participanți la procesul de administrare.

Una din aceste opțiuni constă în faptul că oamenii aspiră ca prin munca prestată să nu le fie satisfăcute doar necesitățile fizice și financiare, dar și recunoașterea publică a meritelor sale, a potențialului de care dă dovadă în exercitarea funcției. În acest sens, adepții acestei teorii acordă un loc și un rol deosebit conducătorilor de colective umane. Aceștia au menirea

să aprecieze obiectiv activitatea angajaților, implicându-i în procesul de adoptare a deciziilor și de control asupra realizării lor, prin aceasta oferindu-le posibilitatea de a se manifesta.

Din aceasta derivă încă un component al acestei teorii, și anume, *promovarea conceptului de management participativ*. Aceasta presupune asigurarea unei cooperări productive dintre conducători și subordonați, atât la etapa stabilirii obiectivelor, repartizării responsabilităților, precum și în activitățile de realizare practică a sarcinilor.

O altă idee promovată de această teorie constă în aceea de a vedea o cale de sporire a eficienței muncii *în cultivarea unui spirit de echipă dezvoltat, care e considerat un atribut important al managementului participativ*

Concepțiile promovate de teoria resurselor umane sunt utilizate destul de larg în activitatea administrativă actuală și se înscriu în modalitățile care asigură activității administrative mai multă eficiență.

Teoria dezvoltării organizaționale. A constituit o continuare, o dezvoltare a concepției privind resursele umane. Ea concretizează și identifică unele căi concrete de eficientizare a activității administrative. Printre reprezentanții acestei teorii pot fi nominalizați W.Bennis, R.Black, I.S.Mouton, P. Lawrence, J. W. Lorsch.

În conformitate cu prevederile acestei teorii, orișice activitate trebuie să fie asigurată, de rând cu altele, și de o susținere organizațională. Această susținere are menirea să dea procesului administrativ un caracter procedural bine determinat, prin promovarea unor schimbări planificate și logic orânduite. Aceasta se referă atât la activitatea resurselor umane, precum și la asistența tehnică a activității administrative.

O caracteristică a acestei teorii constă în faptul că ea abordează schimbările atât la nivelul primar al organizației, cât și la nivelul sistemului și subsistemelor organizaționale, ca o necesitate permanentă de perfecționare a lor, în scopul îmbunătățirii calității vieții indivizilor administrați, precum și a performanțelor organizației, instituției, în ansamblu.

Pentru ca aceasta să devină o realitate, teoria respectivă promovează ideea asigurării flexibilității și adaptabilității organizațiilor și instituțiilor administrative la schimbările intervenite în societate. Iar pentru aceasta este necesar de a diagnostica și de a analiza problemele cu care se confruntă sistemul administrativ de către experți versați în materie de a observa tendințele de dezvoltare a instituțiilor administrative.

În așa fel, teoria dezvoltării organizaționale abordează sistem ic activitatea administrativă prin planificarea acțiunilor, adaptarea lor la schimbările sociale, utilizarea posibilităților organizaționale ale sistemului administrativ, pentru o mai bună funcționare a lui.

Teoria contingenței. Potrivit acestei teorii, procesul administrativ reprezintă un proces generat nu numai de niște circumstanțe sociale generale, dar și de anumite circumstanțe specifice. Aceasta se referă atât la problemele resurselor umane, cât și la problemele organizaționale ale unei instituții (organizații) .

În acest sens, se consideră că nu există forme unice de organizare, conducere a instituției și de motivare a activității administrative. Din aceasta rezultă, că modul de abordare a oricărei probleme urmează să fie adecvat mediului în care activează instituția, contingentului de colaboratori ai săi și, desigur, trăsăturilor specifice și particularităților fiecărui tip de activitate prestată de instituția respectivă.

Aceasta presupune promovarea în activitatea administrativă a descentralizării, ca mijloc de urgentare a adoptării deciziilor, delegarea de atribuții de la nivelele superioare ale structurilor organizaționale spre nivelurile mai inferioare, pentru a stimula creativitatea și motivarea funcționarilor subordonați. De rând cu aceasta, promotorii acestei teorii susțin că trebuie să fie un coraport optim între sarcinile instituției, numărul angajaților ei și posibilitățile exercitării unei conduceri eficiente a personalului

În așa fel, teoria contingenței, prin ceea ce promovează, facilitează soluționarea eficientă a problemelor cu care se confruntă orișice instituție administrativă în procesul său de funcționare, sporește gradul de participare activă în procesul administrativ a angajaților și mărește gradul de motivare și responsabilitate a lor în activitatea administrativă.

Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare⁶⁴

În spațiul public, dar și în literatura de specialitate referitor la problema distribuirii puterii publice în raport cu teritoriul, remarcă savantul autohton Cornea Sergiu, continuă să-și producă efectele abordările moștenite din perioada sovietică, cum ar fi, spre exemplu, utilizarea *paradigmei organizării administrativ-teritoriale a statului*, fondată pe abordarea descendentă a fenomenului distribuirii puterii publice în raport cu teritoriul, caracteristică societăților nedemocratice. O astfel de structură, construită în baza principiilor autoritare este suficient de

⁶⁴ Cornea, Sergiu: Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare// <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/65462>

stabilă, însă exclude inițiativa locală și mobilizarea resurselor proprii de dezvoltare. Un astfel de model de organizare teritorială a puterii locale necesită o reformare radicală, iar pentru realizarea cu succes a reformei organizării teritoriale a puterii locale sunt necesare investigații științifice profunde care i-ar oferi un fundament teoretic solid.

În prezent, problemele cu care se confruntă puterea locală nu mai pot fi soluționate apelând la paradigma „organizării administrativ-teritoriale a statului”. În rezultatul proceselor de democratizare a crescut rolul și importanța colectivităților locale.

Organizarea teritorială eficientă a puterii locale are un rol important în soluționarea problemelor ce vizează dezvoltarea economică, socială, politică și culturală a unei țări, influențează configurarea rețelelor de transport, furnizarea serviciilor către populație și este direct legată de concepte precum statul unitar, descentralizarea și deconcentrarea puterii publice, dezvoltarea regională și autonomia locală.

Paradigma organizării teritoriale a puterii locale se bazează pe abordarea ascendentă a fenomenului care are drept punct de pornire recunoașterea pluralității colectivităților teritoriale publice în societățile democratice contemporane. Într-o astfel de abordare, distribuirea puterii publice în raport cu teritoriul nu este un exercițiu de delimitare a teritoriului statului, ci un amplu proces de identificare a dimensiunilor teritoriale optime pentru colectivitățile locale și intermediare.

Căutarea unui optimum teritorial are la bază două sarcini importante:

- a) autosuficiența colectivităților locale și
- b) asigurarea condițiilor pentru funcționarea democrației locale⁶⁵.

Noțiunea de „organizarea teritorială a puterii locale trebuie tratată sub două aspecte: ca acțiune și sistem. În prima accepție, „organizarea teritorială a puterii locale” înseamnă distribuirea optimă a puterii locale în raport cu teritoriul colectivităților locale, adică stabilirea limitelor teritoriale de acțiune a autorităților puterii publice, asigurând astfel funcționarea ei eficientă pentru atingerea obiectivelor trasate.

Abordată ca sistem „organizarea teritorială a puterii locale” reprezintă o totalitate de elemente care interacționează pentru satisfacerea interesului general la nivel local. Elemente ale acestui sistem sunt:

- a) instituțional – autoritățile publice locale: deliberative și executive;

⁶⁵ Cornea, Sergiu: Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare// <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/65462>

b) funcțional – cuprinde totalitatea formelor și direcțiilor activității administrative, a procedeeelor și metodelor de realizare a puterii publice, a atribuțiilor îndeplinite pentru realizarea interesului general;

c) normativ – însumează totalitatea normelor juridice ce reglementează activitatea autorităților publice locale și relațiile dintre ele;

d) relațional – reprezintă totalitatea relațiilor între autoritățile locale și locuitori în scopul satisfacerii interesului general;

e) cultural – include totalitatea valorilor, uzanțelor și tradițiilor existente la nivelul colectivității locale.

Paradigma organizării teritoriale a puterii publice se întemeiază pe următoarele aserțiuni:

a) în statele contemporane puterea poporului se realizează la diferite niveluri, având diverse forme (viziunea colectivist-volitivă privind puterea publică);

b) la fiecare nivel de existență a colectivităților locale (subnaționale) populația lor, ca parte componentă a poporului, direct sau prin intermediul autorităților create de aceste colectivități, realizează, în limitele sale teritoriale puterea publică, potrivit prevederilor legale;

c) puterea fiecărei colectivități locale (subnaționale) reprezintă o parte componentă a puterii publice, care alături de puterea statală, formează un sistem unitar al puterii publice;

d) fundamentul juridic al acestei puteri publice îl constituie Constituția și legile statului care atribuie autorităților electivă ale colectivităților locale competența necesară în vederea realizării puterii lor.

e) dimensiunea teritorială a puterii locale influențează modalitățile de acțiune a puterii locale și eficiența activității ei.

Paradigma organizării teritoriale a puterii publice include următoarele părți componente:

a) organizarea teritorială a puterii statale;

b) organizarea teritorială a puterii locale;

c) distribuirea judicioasă a atribuțiilor între autoritățile puterii statale și autoritățile puterii locale;

d) colaborarea nivelurilor de putere publică în realizarea interesului general⁶⁶.

Ideea de bază a paradigmei este că fenomenul puterii publice în statul democratic contemporan trebuie abordat nu doar în raport cu statul, ci mult mai larg, în aspectul existenței

⁶⁶ Cornea, Sergiu: Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare// <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/65462>

atât a puterii publice a poporului, cât și a existenței și funcționării puterii publice a colectivităților locale, ca putere de aceeași natură socială, dar diferită ca formă și conținut de cea statală. Aceste colectivități teritoriale publice dispun de propria lor putere publică, bazată pe două elemente esențiale: populația locală și alegerile locale prin intermediul căruia sunt alese organele sale reprezentative (decizionale și executive).

Paradigma organizării teritoriale a puterii publice oferă posibilitatea de a trata problema organizării teritoriale a puterii publice din perspectiva proceselor de democratizare, caracteristice lumii contemporane.

În contextul proceselor de modernizare care au loc în Republica Moldova, elaborarea și acceptarea unei paradigme unitare privind puterea publică și organizarea ei teritorială, este foarte actuală. În baza acestei paradigme se poate realiza un sistem unitar și proporțional de organizare teritorială rațională a puterii publice, fără de care nu este posibilă funcționarea ei eficientă.

Organizarea teritorială a puterii locale trebuie să fie parte componentă și să se formeze în cadrul general al organizării teritoriale a puterii publice în stat. Mai menționăm faptul că termenul „organizare” implică perceperea și existența relațiilor de tip sistemic ca urmare a complexității teritoriale la care se face raportarea.

Problemele privind eficiența activității puterii publice sunt legate indisolubil de organizarea ei teritorială, funcționalitatea autorităților puterii statale și ale celor locale se realizează în limitele unor spații teritoriale delimitate. Pentru autoritățile statale fundamentul teritorial al activității lor îl constituie teritoriul național al Republicii Moldova, fundamentul teritorial al autorităților publice locale îl constituie teritoriul colectivităților locale respective.

Sintagma „organizare teritorială” poate fi înțeleasă ca un set de principii și reguli de ordonare a elementelor componente ale teritoriului de așa manieră încât să fie asigurată interacțiunea între elementele sale componente. Structura teritorială a statului reprezintă, în fapt, forma de organizare teritorială a puterii publice. Astfel, organizarea teritorială a statului reprezintă, pe de o parte, forma organizării teritoriale a puterii publice, iar pe de alta, un sistem de relații între stat, ca tot întreg, cu părțile sale componente.

Problema principială a organizării teritoriale a puterii publice constă în determinarea necesității și suficienței instituțiilor puterii publice la diferite niveluri, care ar fi capabile să rezolve problemele vitale ale populației⁶⁷. Criteriul necesității și suficienței instituțiilor publice

⁶⁷ Cornea, Sergiu: Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare// <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/65462>

poate asigura elaborarea unei construcții logice și unitare, ar fi în stare să contribuie la diminuarea discrepanțelor și neclarităților în abordarea celor două forme ale puterii publice: statală și locală. Reamintim că există un anumit tip de colectivități unde poate să apară și să fie realizată în diverse forme puterea publică – colectivitățile teritoriale publice. Colectivitățile teritoriale, constituite în baza unor acte constituționale sau legale, realizează propria putere publică în domeniile de responsabilitate clar stabilite. Propria putere publică funcționează în cadrul unei colectivități teritoriale care manifestă interese publice distincte, își formează propriile autorități ale puterii publice, deciziile cărora sunt obligatorii pentru cei circumscriși colectivității respective.

În logica celor examinate supra se impun câteva precizări privind sensul și utilizarea sintagmelor „colectivitate locală” și „unitate teritorial-administrativă” din perspectiva paradigmei organizării teritoriale a puterii publice. Potrivit definiției autonomiei locale, titularii dreptului și al capacității de a rezolva o parte importantă din treburile publice sunt colectivitățile locale, însă legislația națională atribuie calitatea de persoană juridică doar „unităților administrativ-teritoriale”.⁶⁸ În sensul prevederilor Cartei europene a autonomiei locale, calitatea de persoane juridice de drept public și privat ar fi fost logic să fie atribuită colectivităților locale.

Funcționarea eficientă a puterii publice locale în Republica Moldova poate fi asigurată prin implementarea unui model de instituționalizare a relațiilor dintre puterea statală și puterea locală care asigură unicitatea indispensabilă a puterii publice în soluționarea problemelor de interes local. La nivelul local pot coexista ambele forme ale puterii publice: statală și locală, din aceste considerente trebuie de făcut distincție între sintagmele „autoadministrare locală” și „administrare locală”. Autoadministrarea locală se referă la colectivitățile locale și este exercitată de locuitori fie direct, fie prin autoritățile deliberative și executive alese. Aceste autorități publice alese dispun de propria lor competență, garantată de Constituție și sistemul legislativ, în soluționarea problemelor de importanță locală și autonomie față de autoritățile puterii statale în realizarea competenței date⁶⁹.

Soarta reformei va depinde de respectarea următoarelor principii⁷⁰:

⁶⁸ A se vedea: Legea privind administrația publică locală nr. 436-XVI din 28.12.2006, art.4; Legea privind organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova nr. 764-XV din 27.12.2001, art.3, alin.2 (alin.2 al art.3 modificat de Legea nr. 37-XV din 14.02.03).

⁶⁹ CORNEA, Sergiu: Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare// <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/6546>

⁷⁰ CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova//revista de filosofie, sociologie și științe politice, 20129,

- respectarea și protejarea drepturilor și libertăților omului;
- implementarea reformei prin metode democratice, cu implicarea obligatorie a autorităților publice locale și a populației în pregătirea reformei, furnizarea de informații ample și realizarea unor activități de explicare a necesității și a avantajelor reformei;
- realizarea reformei în complex, ca parte a unei reforme administrative cuprinzătoare, consolidând în același timp sistemul finanțelor publice locale, îmbunătățirea legislației, clarificarea problemelor privind delimitarea proprietăților publice la nivel local;
- folosirea critică a experienței altor țări în acest domeniu;
- justificarea teoretică consistentă a reformei, materializată într-un concept aprobat de către autoritățile competente. În acest scop trebuie folosite rezultatele obținute în urma cercetărilor științifice și a analizei experienței acumulate în implementarea reformelor precedente;
- justificarea legală a reformei printr-un act normativ care include prevederile esențiale privind reforma;
- separarea clară a funcțiilor politice de cele administrative. Definirea clară a rolului, atribuțiilor și a relațiilor între instituțiile autorităților publice de diferite niveluri;
- delimitarea clară a atribuțiilor autorităților publice locale și intermediare evitând dublarea sau neacoperirea lor;
- asigurarea adoptării deciziilor de către autoritățile cele mai apropiate de cetățeni și a transparenței decizionale în autoritățile publice locale;
- garantarea autonomiei decizionale a autorităților publice locale și intermediare;
- informatizarea sistemului de exercitare a puterii publice și simplificarea procedurilor administrative.

5. Aplicații

Tematica referatelor

1. Caracteristicile esențiale ale birocrăției moldovenești: dimensiunea macrosocială
2. Caracteristicile esențiale ale birocrăției moldovenești: dimensiunea microsocală

Însărcinări didactice:

nr.1/https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/65259/ssoar-eevfssp-2019-1-cornea-Principiile_obiectivele_si_conditiile_realizarii.pdf?sequence=3&isAllowed=y&lnkname=ssoar-eevfssp-2019-1-cornea-Principii

1. În ce constă rolul teoriei în cunoașterea sociologică?
2. De ce există mai multe paradigme în sociologia conducerii?
3. Cum influențează pluralismul paradigmatic metodologia sociologiei conducerii?
4. Analizați cele mai importante studii empirice ale „fenomenului birocratic”⁷¹;
5. Identificați paradigmele care au stat la baza acestor studii;
6. Invocați cât mai multe argument în favoarea necesității studierii empirice a acestui subiect din perspective realității sociale din Republica Moldova.

BIBLIOGRAFIE

1. ALEXANDRU, I. Administrație publică. - București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2003;
2. CORNEA, Sergiu. Dimensiunea teritorială a puterii locale: identificarea unei paradigme de investigare//https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/65462/ssoar-2018-cornea-Dimensiunea_teritoriala_a_puterii_locale.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2018-cornea-Dimensiunea_teritoriala_a_puterii_locale.pdf;
3. CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova//revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1//https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/65259/ssoar-eevfssp-2019-1-cornea-Principiile_obiectivele_si_conditiile_realizarii.pdf?sequence=3&isAllowed=y&lnkname=ssoar-eevfssp-2019-1-cornea-Principii
4. ȘAPTEFRAȚI, T. Concepții cu privire la teoriile clasice și contemporane de administrare. // Administrarea publică, 2000, nr.3-4, p.13-20;
5. ȘAPTEFRAȚI, T. Din istoria gândirii despre conducere//Administrare publică, 2012, nr.2;
6. ȘAPTEFRAȚI, T., Administrația publică postmodernistă și Noul Serviciu Public. Administrarea Publică, Revistă metodico-științifică trimestrială, nr. 2, aprilie-iunie 2015, p. 24-32.
7. ȘAPTEFRAȚI Tatiana. Evoluția teoriei birocrăției în organizarea administrației publice//Administrare publică, 2020, nr.3;
8. SÎMBOTEANU, A. Teoria administrației publice.-Chișinău:CEP USM, 2008;

⁷¹ MIFTODE, Vasile. Metodologia sociologică. Metode și tehnici de cercetare sociologică. Galați: Editura Porto-Franco, 1995, p. 86-89 ș.a.

9. STAMATIN, R. Evoluția teoriilor cu privire la organizare și conducere. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică).-Chișinău, 2012, nr.2, p. 26-41.
10. VARZARI, Pantelimon. Birocrația ca tip special de organizare socială în abordarea weberiană. ÎN: Moldosopie, 2013, nr.2, p. 35-48;
11. ЕГОРОВА А.Ю. Основные характеристики российской бюрократии на макро-и микроуровнях//Конференция, Ломоносов 2017. https://lomonosov-msu.ru/file/event/3794/eid3794_attach_2c71f4aaf1c032690d5b8648daa5ee702a825a5e.pdf
12. КАТАЕВ, Д.В. Системная теория в социологии организации и концепция М. Вебера//Вестник МГУ, Серия 18, Социология и политология, №4, 2008;
13. Шарфритц Джей, Альберт Хайд, Классики теории Государственного Управления. Изд. Московского Университета, 2003.

Cursul nr. 3 Particularitățile metodologiei sociologiei conducerii

1. Tipuri de cercetări sociologice
2. Regulile investigației sociologice. Etapele cercetării sociologice empirice
3. Metode și tehnici de culegere a informației sociologice: observația, analiza documentelor, ancheta prin intermediul chestionarului, interviul sociologic, evaluări ale experților, testele, experimentul social
4. Metodologia stabilirii diagnozei sociologice în activitatea de conducere
5. Aplicații.

1. Tipuri de cercetări sociologice

Cercetarea trebuie să fie proiectată în funcție de scopurile pe care le urmărim. Obiectivele cercetării pot să fie extrem de variate. **Miller (1991)**⁷² distinge pe baza obiectivelor trei tipuri mari de cercetări:

- *fundamentale* (pure sau de bază), având ca obiective dobândirea de cunoștințe noi și dezvoltarea teoriei. Alte denumiri ar fi cercetare academică sau teoretică;
- *aplicate*, orientate spre analiza problemelor sociale și găsirea soluțiilor de rezolvare, contribuind la fundamentarea deciziei (exemple: analiza politicilor publice și unele tipuri de evaluare a programelor);
- *evaluative*, orientată spre determinarea efectului diferitelor acțiuni (exemplu: evaluarea programelor).

În principiu, toate cercetările urmăresc să afle ceva nou, dar există diferențe în ceea ce privește subiectul noutății. OECD (1994) face consideră că cercetarea fundamentală și cea aplicată au același scop: dobândirea de cunoștințe noi, diferența fiind că în ultimul caz avem un scop practic, găsirea unei noi aplicații.

Deseori se consideră că cercetarea fundamentală nu are nici un rezultat practice și că este doar cercetare de dragul cercetării.

⁷² APUD: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

În realitate se întâmplă deseori ca imediat după descoperirea unei noi teorii să fie găsite aplicații practice pe baza teoriei, în vreme ce în lipsa unei teorii este greu să fie găsite aplicații practice.

Cercetarea evaluativă sau evaluarea urmărește obținerea sistematică a unor informații și evaluarea lor pentru a furniza feed-back despre un anumit obiect (un program, de exemplu, dar gama de obiecte care poate fi evaluată variază foarte mult).

Babbie (2010)⁷³ propune o altă clasificare a cercetărilor bazată pe obiective, considerând că avem:

- *cercetări exploratorii*, care au ca obiectiv familiarizarea cercetătorului cu subiectul.

Acestea sunt realizate din motive cum ar fi: (1) a satisface curiozitatea cercetătorului, (2) a studia fezabilitatea de a realiza un studiu mai larg și (3) pentru a dezvolta metodologia unui astfel de studiu;

- *cercetări descriptive*, care descriu fenomenele studiate. Prin astfel de cercetări răspundem la întrebări de tip „ce”, „unde”, „când” și „cum”;

- *cercetări explicative*, prin care încercăm să explicăm fenomenul. Întrebarea principală este „de ce”?

Comșa (2008)⁷⁴ identifică un număr sporit de posibile obiective, deci de tipuri de cercetare, în funcție și de tipul de relație între două variabile x și y:

- *cercetări exploratorii*, de tipul studiilor pilot, orientate spre fezabilitatea unui studiu;

- *cercetări descriptive*, prin care încercăm să identificăm și să prezentăm caracteristicile variabilei x;

- *cercetări corelaționale*, prin care vedem dacă există o legătură între x și y;

- *cercetări explicative*, prin care încercăm să vedem de ce există și cum funcționează legătura dintre x și y;

- *cercetări predictive*, prin care dorim să aflăm cum va fi valoarea lui y într-un anumit moment de timp sau în funcție de o anumită valoare a lui x; (sublinierea ne aparține- Gh. N.)

⁷³ APUD: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

⁷⁴ APUD: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

- *cercetări de tip intervenție*, prin care putem afla cum putem face ca să modificăm valoarea lui y (orientată spre proiectarea unor intervenții sociale și folosite în asistența socială, dar nu numai);

- *cercetări evaluative*, prin care aflăm care este starea lui y și din ce cauze;

- *cercetări de impact*, prin care aflăm consecințele lui y și motivele pentru care avem aceste consecințe

Există și alte clasificări a tipurilor de cercetare.

Din perspectiva finalităților unității de curs *Sociologia conducerii*, ne interesează metodologia cercetărilor sociologice empirice.

2. Regulele investigației sociologice. Etapele cercetării sociologice empirice

Orice cercetător sau echipă de cercetare trebuie să aibă în vedere organizarea și desfășurarea unei investigații sociologice în conformitate cu următoarele reguli principale:

1) *regula obiectivității*. Emile Durkheim este cel care a atras atenția asupra caracterului de obiectivitate pe care trebuie să-l aibă datele și informațiile sociologice, culese pe teren. „faptele sociale trebuie tratate drept lucruri” – scrie Durkheim-adică trebuie să li se recunoască caracterul obiectiv, *existența reală în afara conștiinței individuale*. Nici o regulă nu a fost mai rău înțeleasă - arată Cuvillier. Ea este condiția oricărei sociologii științifice și proba cea mai sigură este că cei care o resping, resping de asemenea și sociologia ca știință⁷⁵.

2) *regula priorității faptelor în raport cu opiniile, adică cu reflectarea lor în conștiință*. Un studiu sociologic *este sociologic numai în măsura în care s-a pornit de la fapte*, de la cercetarea „în teren” cu ajutorul tehnicilor adecvate ale observației, experimentului și documentării directe⁷⁶.

Aceasta nu înseamnă că sociologul nu poate să se interese și de modul cum oamenii percep realitatea obiectivă. Important este ca cercetarea sociologică să nu se reducă la studierea opiniei oamenilor despre anumite realități. În acest caz nu poate fi vorba de sociologie, ci de psihologie socială. În cazul sociologului este important să se analizeze și faptele concrete pentru că nu întotdeauna oamenii percep corect realitatea obiectivă. Se manifestă și deformări ale realității, consecință a manipulării opiniei publice în anumite scopuri.

⁷⁵ APUD: MIFTODE, Vasile. *Tratat de metodologie sociologică*. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p.37.

⁷⁶ MIFTODE, Vasile. *Tratat de metodologie sociologică*. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p.34.

3) *regula utilizării metodelor și tehnicilor obiective* în studiul fenomenelor sociale, derivă din regula priorității faptelor și din regula obiectivității.

Pentru a înțelege această regulă, este de reținut faptul că în cercetările sociologice se utilizează 2 tipuri de metode și tehnici de cercetare:

- a) obiective și
- b) subiective

La primul tip se referă: observația, analiza documentelor, experimentul social.

La cel de-al doilea tip se referă ancheta prin intermediul chestionarului, interviul și testele.

În acest context, regula devine clară: nu ai cum să studiezi preponderent faptele concrete dacă nu utilizezi în mod prioritar metodele și tehnicile obiective de cercetare.

4) *regula „setului de tehnici”*, potrivit căreia orice investigație sociologică presupune utilizarea unor diverse tehnici și instrumente de cercetare: nici o investigație nu poate conduce la rezultate satisfăcătoare, reprezentative, dacă s-a sprijinit pe datele oferite *numai* de o tehnică sociologică, oricât de performantă ar fi aceasta, fie ea tehnica observației, a experimentului sau documentării statistice.

Această regulă este condiționată de următoarele circumstanțe:

- a) nici o tehnică nu are numai avantaje, dar și anumite limite, deaceia este important să îmbinăm reușit tehnicile utilizate încât prin intermediul fiecărei tehnici să se neutralizeze limitele celeilalte
- b) utilizarea a cel puțin 2 tehnici ne permite să comparăm rezultatele obținute cu ajutorul fiecărei tehnici în parte. În cazul în care datele obținute sînt aproximativ aceleași, tragem concluzia că cercetarea este reușită, adică datele obținute au un caracter științific/reflectă adevărul. În cazul în care rezultatele obținute cu ajutorul fiecărei tehnici nu coincid/sînt diferite, conchidem că s-au comis erori metodologice, iar cercetarea a eșuat (nu pot exista 2 adevăruri științifice concomitent).

5) *Regula „totalității solitare”*. Este vorba de aplicarea *teoriei sistemice* în definirea obiectului și realizarea investigației sociologice. Într-o societate - scrie Marcel Mauss - „nimic nu se înțelege dacă nu se raportează la întreg, la tot”⁷⁷.

Pentru a înțelege esența acestei reguli importante invocăm următoarea definiție a conceptului de sistem social: sistemul social reprezintă o totalitate de elemente integrate structural-funcțional, concepute/analizate din perspectiva interdependenței lor.

⁷⁷ APUD: MIFTODE, Vasile. *Tratat de metodologie sociologică*. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p.38.

Din această definiție (ca și din celelalte definiții ale acestui concept) rezultă foarte clar concluzia conform căreia abordarea sistemică a problemei studiate nu presupune nimic altceva decât aplicarea definiției invocate, altfel spus, problema studiată trebuie modelată/imaginată sub formă de sistem. De exemplu: problema *calitatea studiilor în USARB*: inițial, trebuie să analizăm toate componentele principale din Universitate care influențează calitatea formării profesionale (condițiile de învățare; calitățile corpului profesoral-didactic; responsabilitatea studentului; modul de organizare a stagiilor de practică, managementul prețului de formare în ansamblu; raportul profesor-student, manifestarea fenomenelor indezirabile etc., mai apoi, trebuie să evaluăm factorii externi care influențează procesul studiat (evaluările angajatorilor; finanțarea educației etc.)

6) *regula echipei interdisciplinare*. Practica a demonstrat că, în condițiile societății contemporane, extrem de dinamice - o cercetare sociologică nu poate fi întreprinsă de unul singur, ci trebuie realizată în echipă, cu participarea specialiștilor din diferite domenii implica în tema urmărită.

7) *Regula cercetării cauzelor cu prioritate față de cercetarea funcțiilor sau a altor aspecte ale fenomenului cercetat*.

Să invocăm unul din exemplele de mai sus: în procesul studierii managementului educației în USARB, nu trebuie să descriem în mod prioritar ceea ce se realizează în prezent, dar trebuie să identificăm neajunsurile și să le analizăm cât mai pe larg. În caz contrar, nu pot fi argumentate soluții eficiente orientate spre îmbunătățirea procesului (este util să Vă amintiți, în acest context, de esența funcției critice a sociologiei).

8) *Regula unității dintre teoretic și empiric*, dintre principii, legi, ipoteze și fapte, dintre *concepte și datele de teren*. Aplicând riguros demersul celor trei nivele de fiecare dată când realizăm o investigație sociologică – adică parcurgând nivelele *operaționalizării conceptelor, anchetei de teren și conceptualizării datelor* – vom satisface exigențele acestei reguli⁷⁸.

În procesul cercetărilor sociologice empirice trebuie să analizăm teoriile explicative ale problemei cercetate și să identificăm acea teorie care corespunde în cel mai înalt grad cu datele de teren. (Este de reținut faptul, că de regulă, nu există o singură teorie explicativă, dar mai multe). Prin sintagma *Datele de teren* înțelegem informația preliminară care trebuie colectată înaintea demarării cercetării pe eșantion național. De exemplu, dacă studiem tema Managementul resurselor umane în educație, este necesar să culegem cât mai multe date despre

⁷⁸ MIFTODE, Vasile. *Tratat de metodologie sociologică*. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p. 35.

acest fenomen (Biroul Național de Statistică; de la Direcțiile Educației, prin interviervarea unor directori etc.)

Teoria selectată ghidează întregul demers al cercetării. Pentru a înțelege acest adevăr este suficient să ne amintim ce înseamnă procesul de operaționalizare al noțiunilor.

Per ansamblu, relația dintre teoretic și empiric este una destul de controversată⁷⁹. Toată lumea este de acord că ambele fațete trebuie să fie prezente în orice demers științific, într-o măsură mai mică sau mai mare.

Există însă problema temporalității, trei posibilități fiind întâlnite: anterioritatea, în care caz cercetarea empirică este folosită pentru a verifica teoria, emergența, teoria născându-se pe parcursul cercetării și posterioritatea, în care caz teoria are o funcție de interpretare a unor rezultate obținute de către empiric.

În realitate, există foarte puține cazuri în care teoria să nu se bazeze pe date empirice sau de cercetări în care teoria să nu fie prezentă, între teoretic și empiric existând o determinare reciprocă, iar progresul cunoașterii se realizează printr-o continuă pendulare între teoretic și empiric.

Atunci când ne gândim la o posibilă contradicție între teorie și practică, mai ales în ideea unei distanțe mari între acestea, ar trebui să ne gândim la afirmația părintelui psihologiei sociale Kurt Lewin: „Nu există nimic mai practic decât o bună teorie”, pentru că o teorie corectă ne poate ajuta foarte mult în ceea ce privește acțiunile noastre.

Tabelul I. Teoretic și empiric

Teoretic	Empiric
<ul style="list-style-type: none">• Identificarea temelor de cercetare;• Formularea de concepte și clasificări complexe;• Formularea ipotezelor referitoare la modul în care se produc anumite fenomene sociale;• Punerea în relație a faptelor empirice unele cu altele.	<ul style="list-style-type: none">• Inițierea unor noi teorii, pe baza unor fapte sau rezultate noi, neașteptate;• Reformularea teoriei pe baza unor noi descoperiri;• Specificul empiricului presupune clarificarea conceptelor• Validarea sau invalidarea teoriilor propuse;

(Sursa: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale.)

<https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>

⁷⁹ ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

Trebuie menționat că nici teoria, nici empiricul nu sunt unitare. În sens mai larg, teoria „înseamnă un corp de propoziții cât de cât articulate, într-un raport de congruență”⁸⁰.

Mai simplu spus, o teorie este un set de propoziții care încearcă să explice un anumit fenomen.

Frankfort-Nachmias și Nachmias (1996) identifică patru categorii de teorii, împărțite pe patru nivele de tărie:

- sisteme de clasificare ad-hoc, în care observațiile empirice sunt organizate și clasificate în categorii construite arbitrar;
- taxonomiile sunt sisteme de categorii construite astfel încât să poată fi descrise relații între categorii;
- sistemele teoretice combină taxonomiile cu cadrele conceptuale, dar acum descrierile, explicațiile și predicțiile sunt legate într-o manieră sistematică. Un sistem teoretic cuprinde un set de concepte descriptive, concepte operaționalizate (variabile) și un set de propoziții care constituie un sistem deductiv;
- teoriile axiomatice constituie un tip de sistem teoretic cuprinzând un set de concepte și definiții, un set de propoziții care descriu situațiile cărora li se aplică teoria, un set de propoziții (între care axiome și teoreme) care descriu relațiile între variabile și un sistem logic pentru deducții

Sistemele de clasificare explică cel mai puțin din fenomen – ne spun doar că există anumite categorii în care putem organiza explicațiile –iar teoriile axiomatice încearcă să ne explice cât mai complet fenomenul.

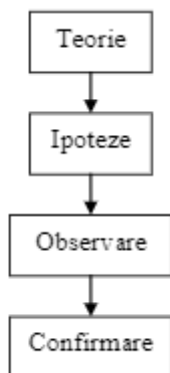
La un nivel mai înalt de formalizare avem modelul, care este o abstractizare a realității. Modelele pun în evidență anumite caracteristici ale lumii reale care sunt relevante pentru subiectul cercetării, explicitează relațiile dintre acestea, permit formularea de propoziții testabile din punct de vedere empiric despre aceste caracteristici.

În cercetare există două mari metode de raționament: deducția și inducția. Raționamentul deductiv pornește de la general, trecând la specific. Este o abordare top-down, de sus în jos, în care încercăm să aplicăm reguli generale în situații specifice (de exemplu, dacă vrem să înțelegem cum funcționează educația începem prin a formula o teorie legată de educație, din care

⁸⁰ Rotariu, Iluț, 1997, p.21.

desprindem mai multe ipoteze specifice, observăm ce se întâmplă în realitate, încercând să vedem dacă teoria noastră se confirmă sau nu

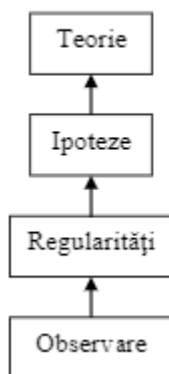
Figura: Raționamentul deductiv:



(Sursa: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>)

Raționamentul inductiv funcționează în mod contrar: observăm realitatea, încercând să identificăm regularități pe care să le transformăm în ipoteze din care să putem formula teorii.

FIGURA: Raționamentul inductiv:



(Sursa: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.)

9) *Regula ignoranței conștiente.* Noțiunile simțului comun sunt cu totul insuficiente în cazul analizelor științifice. „Sociologul-scrie A.Cuviller- trebuie să aibă, ca și fiziologul sau psihologul, sentimentul ignoranței sale în prezența obiectului studiat... Trebuie să înceapă prin a face, „tabula rasa” din noțiunile pe care și le-a format în mod empiric asupra fenomenelor sociale,

trebuie să ia drept principiu sentimentul că *nu știe nimic* despre acestea, despre caracteristicile lor și despre cauzele (factorii) de care depind”⁸¹.

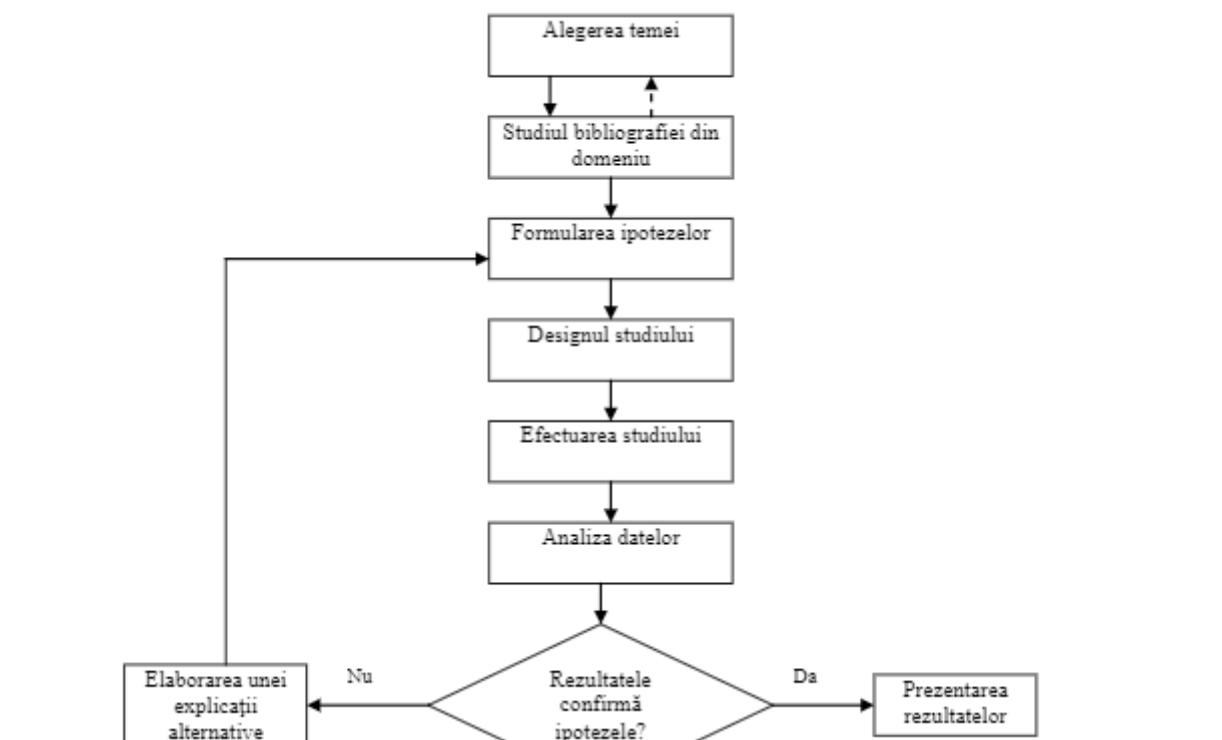
10) *regula respingerii sociologiei spontane*, adică a sociologiei care dă „sentimentul familiarității fără a da și cunoașterea fenomenelor”, regulă uimitor de asemănătoare cu formula lui Hegel: „nu tot ce este familiar este prin aceasta și cunoscut”. Din faptul că omul este ființă socială nu se poate conchide că este savant al societății sale – afirmă Durkheim. Sociologul trebuie, deci, să depășească „prenoțiunile” și ideile preconceptuate. Această regulă derivă din regula ignoranței conștiente⁸²

Etapele cercetării sociologice empirice.

Cercetarea este un proces care are etape distincte.

Există trei mari faze: pregătirea cercetării, efectuarea ei și finalizarea cercetării.

Pentru fiecare tip de cercetare schema poate arăta în mod diferit. Pentru o cercetare de tip deductiv Boehm (1980) propune următoarele etape:



(Sursa: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale. <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.)

⁸¹ APUD: MIFTODE, Vasile. Tratat de metodologie sociologică. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p.36.

⁸² MIFTODE, Vasile. Tratat de metodologie sociologică. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p.38.

Pot exista mai multe astfel de scheme. Unele sunt liniare (în care nu ne întoarcem la etape anterioare), altele sunt ciclice, sugerând continuitatea procesului de cunoaștere. Numărul de etape și denumirea lor variază de la autor la autor. Putem avea mai multe, Ioan Mărginean (2000) propunând 43 de etape, sau mai puține etape, însă cu cât suntem mai specifice cu atât scade puterea de generalizare a schemei propus⁸³.

Alegerea temei de cercetare

Trebuie să facem diferența între tema de cercetare și domeniul de studiu. Tema poate fi o problemă punctuală. Studiul temei respective va trebui făcut în contextul domeniului care include problema noastră. Dacă alegem ca *temă Comportamentul liderilor din Primăria orașului X* va trebui să studiem problema în contextul mai larg al leadershipului și să avem grijă să nu o includem într-un domeniu diferit (cel al comportamentului uman în general sau cel al dreptului muncii).

Un alt aspect la care trebuie să fim atenți este legat de fenomenul studiat –dacă am ales tema de mai sus fenomenul nostru este comportamentul liderilor, nu administrația publică locală sau orașul X. Vom aborda probleme legate de administrația publică locală sau de orașul X doar dacă încercăm să explicăm fenomenul prin intermediul unor factori legați de administrația publică locală sau de caracteristicile orașului X⁸⁴.

În alegerea temei ne putem ghida după mai multe criterii:

- *fenomenul studiat există*. Confucius a spus: „Cel mai greu lucru este să găsești o pisică neagră într-o încăpere întunecată, mai ales dacă pisica nu este acolo”. La fel este și cu cercetarea - este greu să studiem ceva ce nu există, trebuie să ne asigurăm că fenomenul chiar se întâmplă;

- *tema ne interesează* –putem alege o temă în funcție de gradul de interes pe care-l avem față de ea. Subiectul cercetării trebuie să fie interesant pentru cel care face cercetarea respectivă.

Dacă mă interesează *guvernarea electronică* și nu mă interesează contenciosul administrativ sau bugetele locale, voi alege guvernarea electronică și nu celelalte două teme;

- *tema este interesantă pentru îndrumătorul lucrării respective* - poate părea un sfat îndreptat spre „perierea” îndrumătorului științific, dar, de fapt, ne putem aștepta ca în momentul în care un subiect îl interesează mai mult să stăpânească mai bine domeniul și să fie mai dispus

⁸³ ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

⁸⁴ ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

să ajute. Există și două posibile pericole, fie să insiste ca cercetarea să fie dusă în direcția care-l interesează cel mai mult, fie să aibă așteptări foarte mari;

- *tema este interesantă la nivelul comunității științifice.* Există subiecte care sunt mai puțin interesante în general. În cazul altor subiecte apare problema actualității lor - chiar și subiectele de cercetare sunt sau nu sunt la modă. Subiectul pe care-l alegem pentru cercetare ar trebui să fie capabil să atragă atenția cât mai multor specialiști din domeniu;

- *tema este interesantă pentru societate.* Motivele sunt similare cu cele de mai sus, dar pot asigura o receptare a rezultatelor cercetărilor nu numai în rândul specialiștilor din domeniu, dar și a publicului larg. *În domeniul sociologiei conducerii suntem interesați ca rezultatele cercetărilor noastre să fie folosite în luarea deciziilor;*

- *suntem capabili realizăm cercetarea la timp și conform cerințelor.* Aici ne interesează: Dimensiunea temei să fie pe măsura noastră. Nu avem capacitatea de a studia reforma administrației publice la nivel mondial. Putem încerca să restrângem tema: atât la nivelul subiectului (studiem doar un aspect al reformei), cât și la nivelul ariei de studiu (restrângem aria la Europa, Europa de Est, Republica Moldova, sau la anumite instituții din Republica Moldova);

- *cunoștințele pe care le avem* - cât de bine cunoaștem domeniul respectiv? Este recomandabil să alegem o temă dintr-un domeniu pe care-l stăpânim cât mai bine. Altfel vom pierde destul de multă vreme studiind domeniul respectiv;

- *abilitățile noastre de cercetător;*
- *posibilitățile de a avea acces la date* – nu putem să facem cercetare fără a avea date și de aceea va trebui să ne gândim bine chiar de la început dacă vom reuși să obținem informațiile de care avem nevoie. În cazul în care șansele sunt nule sau foarte mici ar fi bine să ne gândim la un alt subiect;

- *posibilitățile de a continua cercetările în domeniul respectiv.*
- *există posibilitatea de a ne specializa într-un anumit domeniu* (guvernare electronică, calitatea guvernantei, leadership etc.). Dacă există această dorință încă de la nivelul studiilor de master putem să alegem temele pentru lucrarea de master, doctorat și studii post - doctorale din domeniul respectiv. Eventual putem alege o carieră de cercetător în domeniul respectiv.

Există avantajul stăpânirii tot mai bune a domeniului respectiv, dar există și pericolul unei anumite limitări –nu stăpânim prea bine alte domenii.

Tabelul: Alegerea temei cercetării

Pasul	Obiectivul	Descriere
1	Identificare	Corupția din instituțiile publice
2	Disecție	- Măsurarea gradului de corupție - Cauzele corupției - Profilul funcționarului corupt - Efectele corupției asupra funcționării instituțiilor publice - Mecanisme de combatere a corupției
3	Alegere	Cauzele corupției
4	Formulare întrebări	În ce măsură salarizarea influențează corupția? Sancționarea actelor de corupție influențează corupția? Care este influența birocrației excesive asupra corupției?
5	Formularea obiectivelor	Obiectiv general: identificarea cauzelor corupției Obiective specifice: - Identificarea efectelor salarizării asupra corupției - Identificarea efectelor sancțiunilor asupra corupției - Identificarea efectelor birocrației asupra corupției
6	Verificare	Avem timpul, resursele financiare și expertiza necesară pentru efectua cercetarea?
7	Verificare suplimentară	Ne mai interesează tema? Suntem de acord cu obiectivele? Avem resursele și expertiza necesară?

(Sursa: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.)

Studiul bibliografic este un efort extrem de important în orice lucrare științifică și la orice nivel (de la novice la expert). Uneori pornim într-un studiu de la o problemă foarte vag definit, de la o idee generală. Pentru a înțelege ce se întâmplă cu adevărat în domeniul propus de noi este bine să încercăm prima dată să vedem care este relevanța problemei (este o problemă cu adevărat importantă?), cum a mai fost abordată problema, ce explicații au fost avansate, ce concepte și variabile au fost folosite în alte studii, ce metode și ce instrumente există, ce rezultate au fost obținute.

Cooper (1988) identifică patru tipuri de studii bibliografice, după tipul de orientare:

- *orientate spre rezultate* - în care sunt prezentate și analizate principalele rezultate obținute până la data efectuării studiului. Astfel putem identifica arii în care nu există rezultate sau în care acestea trebuie actualizate sau verificate;

- *orientate spre metode* - în care sunt identificate principalele variabile, măsurile construite, metodele utilizate pentru a obține rezultatele anterioare. Un astfel de studiu ne poate ajuta să înțelegem mai bine rezultatele obținute și să ne construim propria metodologie;

- orientate spre teorii - ne poate ajuta să înțelegem care sunt principalele teorii din domeniu, care este relația dintre ele, dacă acestea reușesc să explice fenomenul sau dacă este nevoie de o nouă teorie;

- orientate spre aplicații –putem să vedem cum s-a încercat rezolvarea unei anumite probleme ce programe sau politici au fost adoptate și cum au fost implementate⁸⁵.

În ceea ce privește studierea Bibliografiei, este bine să începem cu lucrările cele mai importante din domeniu, ale autorilor cei mai importanți. Care sunt lucrările sau autorii cei mai importanți? Putem să -i identificăm acest lucru pornind de la suporturile de curs existente (în care sunt prezentate teoriile cele mai importante), întrebând îndrumătorul lucrării sau alți specialiști sau ghidându-ne după numărul de citări ale lucrării sau autorului respectiv (lucrările prezente în bazele de date electronice ne spun câte lucrări citează lucrarea respectivă și de câte este citată). Mai există posibilitatea apelării la Google Scholar (<http://scholar.google.ro>).

Fiecare lucrare găsită poate fi analizată din punct de vedere al utilității pentru elaborarea lucrării citind titlul, cuvintele cheie atașate, rezumatul sau întreaga lucrare. Dacă lucrarea ne este utilă este bine să ne notăm ideile principale și principalele elemente care ne permit citarea lucrării (după caz ne interesează: autori, titlu, anul apariției, editura/revista în care a apărut, volumul/numărul revistei, adresa Internet la care am găsit sursa, data la care am accesat ultima dată informația respective.

O bună prezentare a rezultatelor studiului bibliografic trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- să fie originală - teoriile, metodele, rezultatele prezentate aici nu sunt ale noastre și trebuie să precizăm sursele folosite. Partea de originalitate se referă la realizarea prezentării – trebuie să facem noi prezentarea respectivă, nu să o preluăm din altă parte. Preluarea parțială sau integrală a unor părți fără citarea sursei se numește plagiat;

- să fie actuală - trebuie să ne apropiem cât mai mult posibil cu studiul nostru de prezent. Trebuie să încercăm să prezentăm toate studiile importante apărute, inclusiv cele mai noi. Omiterea unor studii importante apărute în ultima perioadă sau a unor cifre cât mai la zi vizavi de dimensiunea problemei studiate indică o slabă calitate a activității de documentare;

- să fie completă - să includă cele mai importante studii din domeniu;

⁸⁵ APUD: ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.)

- *să fie realizată în spirit critic* - trebuie să realizăm mai mult decât un inventar al studiilor pe o anumită temă - trebuie să încercăm și o anumită evaluare a acestora, fie în general, fie într-un anumit context. Putem, de exemplu, să încercăm să prezentăm, argumentat, aplicabilitatea diferitelor teorii și metode dintr-un anumit domeniu în funcție de specificul fenomenului (de exemplu, pentru instituții publice din Republica Moldova);

- *prezentarea să fie una logică*, însoțită de argumente convingătoare, secțiunile să fie prezentate cât mai clar, împreună cu relațiile dintre ele, iar trecerea de la o secțiune la alta să fie cât mai lină;

- *contează aspectele legate de redactare și tehnoredactare*. O lucrare neîngrijită, cu greșeli de introducere sau de gramatică, care arată prost în pagină are șanse mici de a trezi entuziasmul.

Analiza ipotezelor în cercetările socioumane empirice

Ipoteza reprezintă o formă specifică a gândirii științifice care dă posibilitatea trecerii de la cunoașterea faptelor la cunoașterea legilor de producere a acestor fapte. Așa cum preciza Theodore Caplow, „o ipoteză este enunțul unei relații cauzale într-o formă care permite verificarea empirică”⁸⁶.

Fred N. Kerlinger definea ipoteza astfel: „o ipoteză este un enunț conjectural despre relația dintre două sau mai multe variabile”. Rezultă de aici că legătura dintre variabile nu este sigură, ci probabilă. În **structura ipotezei** se regăsesc: **o unitate** (grup, societate, instituție, persoană etc.), **o variabilă** (coeziune, democrație, ierarhie, inteligență etc.) și un set de **valori ale variabilelor** (puternică, autentică, înaltă, excepțională ș.a.m.d.).

În științele sociale și comportamentale ipoteza reprezintă o reflectare într-o formă specifică a realității obiective, este un enunț cu caracter de probabilitate despre esența, intercondiționarea și cauzalitatea faptelor, fenomenelor și proceselor socioumane. Ea are un conținut reflectoriu.

Dimensiunile ipotezei

În ce condiții ipotezele sunt valide? **Johan Galtung** menționează **zece condiții** pe care trebuie să le satisfacă o ipoteză pentru a fi validă: *generalitatea, complexitatea, specificitatea, determinarea, falsificabilitatea, testabilitatea, predictibilitatea, comunicabilitatea, reproductibilitatea și utilitatea*.

⁸⁶ CHELCEA, Septimiu. Tehnici de cercetare sociologică, București, 2001, p.35.

Generalitatea reprezintă o dimensiune esențială a ipotezei. În științele socioumane, cel mai adesea, nu interesează cazurile particulare, ci ceea ce este general. Va trebui, deci, să formulăm ipoteze în care relația dintre variabile să fie adevărată indiferent de condițiile spațio-temporale concrete. Ipoteza: „Cu cât apropierea fizică dintre două persoane este mai mare, cu atât apropierea psihică dintre ele este mai mare” se referă la toate persoanele, indiferent de caracteristicile socio-demografice (tineri sau vârstnici, funcționari, muncitori sau intelectuali), de zona în care își desfășoară activitatea

În ceea ce privește **complexitatea**, distingem ipoteze de nivelul 1, cu o singură variabilă, de nivelul 2, cu două variabile ș.a.m.d.

Specificitatea se referă la numărul de valori. În general, se preferă, de exemplu, ipotezele în care variabilele au trei valori celor în care variabilele au două valori. Specificitatea depinde de numărul câmpurilor într-un tabel decontingență număr valori/număr unități.

Specificitatea ipotezelor corelează pozitiv cu o altă dimensiune: **determinarea**. Ipotezele cu un grad mai mare de determinare sunt preferabile celor probabiliste.

Problema **falsificabilității** este de cea mai mare însemnătate pentru cercetările empirice. „Categoriile defavorizate votează partidele de dreapta sau nu votează partidele de dreapta” nu reprezintă o ipoteză științifică deoarece ea nu poate fi infirmată. În cercetările empirice vom reține doar ipotezele care pot fi infirmate. De asemenea, vom reține ipotezele **testabile**, respingându-le pe cele pentru care nu există posibilități de verificare a adevărului lor. Un enunț precum: „Relațiile interpersonale depind de influența planetelor din afara galaxiei noastre” nu poate fi acceptat ca ipoteză, neexistând teste pentru infirmarea ei. Ipotezele au funcția de descriere a fenomenelor, dar și de explicare a lor, ceea ce se desemnează prin dimensiunea **predictivă**.

Comunicabilitatea ipotezelor trebuie privită în dublu sens: transmiterea lor în grupul de specialiști, pe de o parte, și spre publicul larg, fără calificare în domeniu. Și într-un caz și în celălalt, imaginea pe care și-o face receptorul trebuie să corespundă cât mai deplin imaginii pe care emițătorul a intenționat să o transmită.

Reproductibilitatea presupune repetarea demersului cercetării și obținerea acelorași concluzii. În legătură cu reproductibilitatea se pun două întrebări: *Ce se repetă? Cine repetă?* În cercetările empirice se urmărește reproducerea fenomenelor, ca și a analizelor, iar în legătură cu cea de-a doua întrebare răspunsul este: același cercetător sau alți.

Tipuri de ipoteze

Atât în sociologie, cât și în celelalte științe socioumane întâlnim *ipoteze teoretice* și *ipoteze de lucru*. Primele propun interpretări noi ale faptelor și fenomenelor, sunt indirect testabile și delimitează ceea ce s-a numit *revoluțiile științifice*. Cel de-al doilea tip de ipoteze ce sunt vehiculate în cadrul *științei normale* poartă și numele de *ipoteze empirice*. Oamenii de știință încearcă să explice de ce divorțialitatea în unele zone este mai ridicată decât în altele, de ce schimbarea atitudinilor și opiniilor politice este mai puternică la unele categorii sociale decât la altele etc. Astfel de ipoteze sunt direct testabile în cercetările empirice, de teren.

Madeleine Grawitz consideră că ipotezele de lucru se clasifică după nivelul lor de abstractizare în trei clase:

- a) Ipoteze care avansează supoziția *uniformității* cazurilor. De exemplu, într-o cercetare empirică se încearcă verificarea ipotezei că rata divorțurilor este mai mare la categoriile sociale cu venituri mai ridicate. În fond, se urmărește o cuantificare a distribuției comportamentelor într-o populație determinată;
- b) Ipoteze care vizează *corelații empirice*. Sunt cel mai frecvent întâlnite în cercetările de teren. Cu privire la divorțialitate se pot formula numeroase ipoteze de acest tip: alcoolism - divorțialitate, comportament agresiv - divorțialitate, diferență mare de vârstă între soți - divorțialitate etc. Se încearcă identificarea caracteristicilor comune ale unor grupuri pentru explicarea asemănării comportamentelor lor.
- c) Ipoteze care se referă la *relațiile dintre variabilele analitice*. Ipotezele de acest tip presupun un travaliu de elaborare mai amplu în vederea stabilirii unor relații probabile între variabile complexe: de exemplu, nivel economic - divorțialitate, religie - divorțialitate etc.

Modalități de elaborare a ipotezelor

Care sunt căile utilizate de cercetători pentru a elabora ipoteze valide? În primul rând, *deducerea ipotezelor din teorie*. Considerând teoria sociologică și, mai general, din științele socioumane ca un sistem de ipoteze care au un nivel de maximă generalitate, se pot deduce ipoteze de nivel intermediar, cu rază medie de generalitate și din acestea numeroase ipoteze de lucru testabile prin cercetările empirice. Schematic, raporturile dintre cele trei tipuri de ipoteze ar putea fi reprezentate astfel.

Să considerăm enunțul: „*Toate societățile au o structură socială*” ca pe o ipoteză cu nivel maxim de generalitate (teorie). Din ea se poate deduce ipoteza cu nivel intermediar de generalitate (teorie cu rază medie de generalitate). „*Toate structurile sociale au ca părți componente grupurile de apartenență și grupurile de referință*”. Nici prima, nici cea de-a doua ipoteză nu sunt direct testabile. Doar ipotezele de lucru deduse din ele: „*Studentii preiau în cursul procesului de socializare secundară normele și valorile sociale caracteristice profesorilor lor*” sau „*Muncitorii au un comportament profesional asemănător cu cel al liderilor lor*” ș.a.m.d. Prin intermediul ipotezelor de lucru se verifică indirect teoriile cu rază medie și cu nivel maxim de generalitate.

O a doua cale de stabilire a ipotezelor în cercetările empirice o constituie **experiența directă**, saturată de literatura științifică, a cercetătorului care are capacitatea de a intui relații între faptele și fenomenele observate. Observând faptele și fenomenele din viața cotidiană se formulează ipoteze despre regularitatea probabilă a producerii lor, despre legăturile posibile dintre ele. De asemenea, analizând datele din cercetările empirice anterioare putem avea intuiția unor noi raporturi dintre variabile.

În afara deducerii din teorie și a stabilirii ipotezelor pe baza experienței personale a cercetătorului, **analogia** reprezintă, de asemenea, o sursă fertilă pentru noi ipoteze. O serie întreagă de ipoteze sociologice și psihologice au fost stabilite prin analogie cu fenomenele fizice, chimice, biologice.

Designul studiului

Designul studiului cuprinde metodologia care va fi folosită. Etapele metodologiei se referă la operaționalizare, alegerea metodei de cercetare, construirea instrumentelor și selectarea cazurilor⁸⁷.

Colectarea datelor

Printre problemele existente menționăm mijloacele umane și materiale avute la dispoziție, disponibilitatea persoanelor de a răspunde, corectitudinea operatorilor de interviu sau sondaj, sau codificarea răspunsurilor pentru a le putea introduce în proceduri de prelucrare statistică (inclusiv a răspunsurilor libere). Există o serie întreagă de probleme logistice care trebuie rezolvate în realizarea efectivă a unei cercetări, mai ales a uneia de dimensiuni mari.

⁸⁷ ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>.

Analiza datelor

Încă din momentul alegerii nivelului de măsurare a variabilelor problema analizelor statistice trebuie luată în considerare. Anumite proceduri statistice pot fi aplicate numai pentru un anumit tip de date. Trebuie să alegem procedurile statistice care ne permit testarea cât mai potrivită a datelor.

A treia fază, finalizarea studiului se referă la concluzii și la inserția socială a rezultatelor

Concluzii

Ne interesează dacă teoria avansată a fost confirmată sau nu, care sunt implicațiile rezultatelor asupra bazei teoretice, ce recomandări se pot face pentru programe sau politici publice, cum s-ar putea îmbunătăți cercetarea.

Inserția socială a rezultatelor

Rezultatele unei cercetări nu ar trebui să rămână în sertarul cercetătorului sau între paginile unui raport sau a unei lucrări pe care nu o citește nimeni, ele ar trebui să aibă efect asupra societății. Efortul cercetătorului nu trebuie să se oprească la nivelul concluziilor. El trebuie să încerce să atragă atenția unor cercuri cât mai largi asupra problemei identificate și posibilelor soluții identificate. În cazul particular al administrației publice un cercetător ar trebui să încerce să aducă la cunoștința tuturor celor interesați (politicieni, funcționari publici, cetățeni – indivizi și organizații care le reprezintă interesele) rezultatele cercetărilor sale. Nu este un lucru ușor, nu toate rezultatele noastre pot fi pe placul tuturor, nu toate sunt aflate în aria de interes, soluțiile propuse pot să nu fie cele dorite. Dar trebuie să fim conștienți că un cercetător are (și) o datorie față de societate, cea de a furniza informații pe baza cărora se pot lua decizii mai bune pentru societate. Nu în ultimul rând suntem și noi cetățeni interesați de bunul mers al societății în care trăim⁸⁸.

Determinarea universului cercetării și a eșantionului.

Ancheta prin chestionar se realizează, de regulă, prin utilizarea unui eșantion care este extras dintr-o populație mai largă, numită „populație de referință” sau „univers” al cercetării. Stabilirea „populației de referință” pare simplă, dar în fapt ridică numeroase probleme.

⁸⁸ ȘANDOR, Sorin Dan. Metode și tehnici de cercetare în științele sociale <https://docplayer.net/21004557-Metode-si-tehnici-de-cercetare-in-stiintele-sociale-sorin-dan-sandor.html>

*Numim „univers al cercetării” ansamblul populației la care se referă și pe care o afectează scopul investigației*⁸⁹. Din cadrul și numai din cadrul acestei populații se va extrage eșantionul.

Este necesar să stabilim „populația cercetării” imediat după ce au fost stabilite obiectul și obiectivele ei.

Construirea eșantionului

O anchetă se întreprinde cel mai adesea prin intermediul unui eșantion și foarte rar prin investigarea directă a întregii populației. A construi un eșantion înseamnă a căuta în sânul unei populații de referință, printr-un anumit procedeu (de eșantionare), un anumit număr de indivizi a căror grupare trebuie să întrunească anumite însușiri, în primul rând însușirea reprezentativității.⁹⁰

Eșantionul este astfel **o parte** a populației studiate stabilite prin diferite procedee și a cărei investigare ne conduce la concluzii care vor putea fi *extrapolate la ansamblul colectivității de origine*. Eșantionul, este, prin definiție, reprezentativ pentru populația din care a fost extras.

Operația prin care stabilim sau extragem un eșantion reprezentativ dintr-o anumită populație pe care vrem s-o studiem se numește *eșantionare*.

Se cunosc două procedee de eșantionare care se practică în mod obișnuit:

1. Procedeeul probabilist sau al alegerii prin hazard;

2. Procedeeul cotelor.

Procedeeul probabilist satisface regula fundamentală a eșantionării, aceea de *a asigura fiecărui element al populației șanse egale de a figura în eșantion*.

Procedeeul cotelor presupune două faze:

a) *atribuirea de cote fiecărui operator de teren*, în funcție de „modelul” populației, cote care constau în numărul de subiecți ce urmează a fi investigați de fiecare cercetător în parte, respectând caracteristicile și variabilele cerute (sex, vârstă, profesie, grad de școlarizare etc.). Dacă populația totală cuprinde 52% femei și 48% bărbați, atunci și eșantionul trebuie să cuprindă 52% femei și 48% bărbați – repartizați pe cote în așa fel încât modelul redus să satisfacă pe deplin dimensiunile respective ale populației totale. De asemenea, în cazul tuturor celorlalte variabile stabilite, eșantionul și cotele trebuie să corespundă structurii „universului” investigat.

b) extragerea „prin hazard” în schimb nu este valabilă decât în măsura în care satisface exigențele matematice ale *tabelelor cu numere aleatoare*.

⁸⁹ MIFTODE, Vasile. *Tratat de metodologie sociologică*. Ediția I. Iași: Editura Lumen, 2003, p. 253.

⁹⁰ IBIDEM, p. 255.

Problemele esențiale care se pun în legătură cu construirea eșantionului sunt următoarele:

1. Care trebuie să fie talia eșantionului?

2. Care este procedeul adecvat de stabilire (de alegere) a subiecților cărora li se va administra chestionarul?

Talia eșantionului trebuie să fie suficient de mare pentru a asigura *reprezentativitatea* și *valoarea* răspunsurilor care vor fi date și *suficient de mică* pentru ca echipa de cercetare să poată chestiona pe toți subiecții aleși.

Teoria și practica eșantionării se fundamentează pe teoria matematică a *probabilității* și mai ales pe *legea numerelor mari*.

Talia eșantionului depinde de *gradul de precizie* pe care-l urmărim și totodată de *gradul de omogenitate* a populației investigate.

Russel Langley definește problema taliei eșantionului în felul următor: *în cazul eșantioanelor stabilite prin hazard, cu cât eșantionul este mai mare cu atât mai mare va fi precizia cu care el reproduce caracteristicile populației - mamă. Această precizie crește odată cu rădăcina pătrată a taliei eșantionului până într-atât, încât un eșantion trebuie să crească de o sută de ori pentru a obține o creștere a preciziei de zece ori.* Astfel, că în anumite cazuri, factorul principal care determină talia eșantionului necesar este gradul de precizie impus de obiectivele cercetării.

Un alt factor îl constituie *variabilitatea (gradul de eterogenitate)* al populației de referință. Același grad de precizie poate fi atins cu *un eșantion relativ mic*, extras dintr-o populație *relativ uniformă* și totodată cu un eșantion *relativ mare* extras dintr-o populație cu o mare variabilitate în structura ei internă.⁹¹

În calcularea taliei eșantionului trebuie să parcurgem următoarele etape:

a) se stabilesc în populația totală *variabilele* caracteristice;

b) se calculează *media aritmetică* și *ecartul-tip* al distribuției variabilelor respective;

c) se stabilește pentru fiecare variabilă un anumit *grad de precizie* în eșantion și totodată *un prag de probabilitate* pentru limitele de eroare;

d) se calculează talia aplicând formula „*ecartului-tip*, adică a *abaterii-tip* a distribuției mediilor eșantioanelor;

e) se alege talia cea mai mare din ansamblul celor calculate pentru variabilele studiate.

După stabilirea taliei se poate trece la extragerea practică a eșantionului.

⁹¹ IBIDEM, p.258.

Modul cel mai simplu de extragere a eșantionului îl constituie „tragerea la sorți”. Se procedează astfel:

- a) indivizii din populația totală sunt numerotați;
- b) numerele corespunzătoare indivizilor sunt introduse în urnă;
- c) se extrag treptat numerele din urnă până se satisface talia stabilită a eșantionului, dar numai după ce numerele au fost bine amestecate în interiorul urnei.

Un alt procedeu îl constituie aplicarea „pasului statistic”, calculat pe baza taliei eșantionului și a dimensiunii populației totale, astfel:

Populația totală = 10.000 studenți

Talia eșantionului = 500 studenți

Pasul statistic = $1000/500=20$

Număr de eșantionare posibil = 20.

În funcție de natura și structura universului social investigat se cunosc și alte tipuri de eșantionare:

1. Eșantionul *stratificat*, adecvat populației neomogene, cu mai multe „straturi” sau structuri demografice, adică cu mai multe populații relativ individualizate. Populația se clasifică, mai întâi, pe straturi omogene, iar apoi se stabilesc eșantioane pentru fiecare strat în parte;

2. eșantioane pe *grupuri*, adecvat populațiilor constituite din unități complexe (familii, echipe de muncă, clase școlare etc.). În acest caz nu se mai extrag indivizi pentru a fi incluși în eșantion, ci *grupuri întregi*, ai căror membri sunt studiați integral etc.

Alegerea tipului de eșantion depinde de mai mulți factori, printre care menționăm:

a) *natura datelor* disponibile asupra populației totale; dacă există liste complete, jurnale de evidență a prezenței, catalosge cu numele tuturor indivizilor, atunci putem aplica procedeul „pasului statistic”;

b) *gradul de omogenitate* al populației: dacă populația nu este omogenă, atunci se impune a stabili un eșantion stratificat;

c) *natura universului studiat*: dacă zona este foarte întinsă, iar populația foarte dispersată în teritoriu se impune a stabili eșantioane areolare și eșantioane pe grupuri;

d) *mijloacele materiale* de realizare a investigației. În funcție de mijloacele materiale stabilim talia eșantionului;

e) *natura anchetei*: dacă urmărim să aflăm opinia studenților cu privire la problema autogospodăririi în cămine și cantine, eșantionul pe cote este suficient, fără a fi necesar să apelăm la calcule prea importante legate de procedeul probabilist.

3. Tehnici de cercetare sociologică

În sociologia conducerii, nu rareori, are loc experimentarea, prin care înțelegem intervenția cercetătorului, care crează condițiile necesare pentru verificarea ipotezelor sau referitoare la proprietățile sau cauzele unui fenomen⁹². Esențială în științele naturii, experimentarea este frecvent considerată imposibilă în sociologie. Totuși, o bună parte din sec. al XIX-lea, reformatorii sociali, îndeosebi după modelul lui C. Fourier, au preconizat, și uneori au încercat, experimentarea unei noi forme de organizare socială. Eforturile de investigare experimentală a vieții sociale se manifestă și în prezent. Administrațiile sau întreprinderile, înainte de a adopta o reglementare, de a hotărî o politică sau de a lansa un produs, „îl experimentează” la scară redusă⁹³.

La bază, experimentele presupun (1) o acțiune și (2) observarea consecințelor acelei acțiuni. Cercetătorii sociali aleg de obicei un grup de subiecți, acționează într-o anumită manieră asupra acestora și observă efectul aceea ce a fost făcut⁹⁴.

Atât în științele naturale, cât și în cele sociale, cel mai convențional tip de experiment presupune trei perechi majore de componente:

- (1) variabile independente și dependente;
- (2) pretestarea și posttestarea și
- (3) grupuri experimentale și de control.

Să ne referim succint, la fiecare dimensiune enumerată.

Variabile independente și dependente

În esență, un experiment examinează efectul unei variabile independente asupra unei variabile dependente. De regulă, variabila independentă ia forma unui stimul experimental, care fie că este prezent, fie absent. Adică stimulul este o variabilă dihotomică, care are două atribute: este prezent sau nu este prezent. În acest model tipic, realizatorul experimentului compară ce se întâmplă când stimulului este prezent cu ce se întâmplă când stimulului este absent.

⁹² DICȚIONAR de sociologie. Coordonatori: Raymond Boudon ș.a.București: Univers enciclopedic, 1996, p.106.

⁹³ DICȚIONAR de sociologie. Coordonatori: Raymond Boudon ș.a.București: Univers enciclopedic, 1996, p.106.

⁹⁴ BABBIE, Earl. Practica cercetării sociale. Iași: Polirom, 2009, p.310.

Pentru a fi folosite într-un experiment, variabilele independente și cele dependente trebuie definite operațional.

Pretestarea și posttestarea

În cel mai simplu design experimental, subiecții sunt evaluați din perspectiva unei variabile dependente (**pretestare**), expuși unui stimul care reprezintă variabila independentă și apoi reevaluați din perspectiva variabilei dependente (**posttestare**). Orice diferență dintre prima și ultima măsurătoare este apoi atribuită variabilei independente⁹⁵.

Grupurile experimentale și de control

Grup experimental - în experimentare, un grup de subiecți cărora li se aplică un stimul experimental.

Grup de control - în experimentare, un grup de subiecți cărora nu li se aplică nici un stimul experimental și care ar trebui să fie asemănător cu grupul experimental în toate celelalte aspecte. Compararea grupului experimental cu cel de control la sfârșitul experimentului indică efectul stimulului

Nevoia de a avea grupuri de control în cercetarea socială a devenit clară în conexiune cu o serie de studii despre satisfacția angajaților, realizate de F.J. Roethlisberger și W.J. Dickson (1939) la sf. anilor 20 și înc. anilor 30. Acești doi cercetători erau interesați să descopere ce schimbări în condițiile de muncă ar îmbunătăți satisfacția și productivitatea angajaților. Pentru a atinge acest scop, ei au studiat condițiile de lucru din camera de telefonie a companiei Western Electric Works din Hawthorne, o suburbie a orașului Chicago, Illinois.

Spre marea satisfacție a cercetătorilor, ei au descoperit că îmbunătățirea condițiilor de lucru a mărit considerabil satisfacția și productivitatea angajaților. Pe măsură ce camera a fost iluminată mai bine, de exemplu, productivitatea a crescut. Când iluminatul a fost îmbunătățit și mai mult, productivitatea a crescut și mai mult.

Pentru a-și întări și mai mult concluzia, cercetătorii au redus luminozitatea camerei. Surpriză - productivitatea a crescut din nou!

În acest moment a devenit clar că lucrătorii din camera de telefonie răspundeau mai mult atenției pe care le-o acordau cercetătorii decât condițiile de lucru mai bune. Ca rezultat al acestui fenomen, numit adeseori efectul Hawthorne, cercetătorii sociali au devenit mai sensibili și mai precauți față de posibilele efecte pe care le pot avea experimentele în sine. În experimentul din

⁹⁵ BABBIE, Earl. Practica cercetării sociale. Iași: Polirom, 2009, p. 312.

camera telefonică, folosirea unui grup de control - unul care să fie studiat intensiv fără alte schimbări în condițiile de lucru-ar fi indicat prezența acestui efect.

Experimentul social în structura tehnologiilor de conducere⁹⁶

Pentru prima dată experimentul a fost utilizat în scopul aprobării unor forme noi de organizare socială de către socialistul utopist P. Oyen care a creat comune comuniste în SUA și Marea Britanie. Esența experimentului se reducea la crearea unei societăți echitabile în baza ideilor socialiste în cadrul anumitor teritorii⁹⁷.

În cadrul cursului nr.3, am descris succint experimentele realizate de F. Taylor și Ford. Începând cu anii 60, se realizează o serie întreagă de experimente în diferite domenii ale vieții sociale⁹⁸.

Dacă e să nereferim la experiența mondială contemporană, atunci remarcăm faptul că ro lider în domeniul sunt SUA⁹⁹. Începând cu anii 70 ai sec.XX, în SUA au fost realizate mai mult de 200 de experimente sociale grandioase. În această țară nu există acte legislative speciale care ar reglementa procesul desfășurării experimentărilor sociale, însă au fost elaborate mecanisme efective ce permit efectuarea experimentelor privind studierea legăturii dintre anumiți factori și obiectele sociale, fără a încălca legislația în vigoare¹⁰⁰.

Chestionarul în cercetarea sociologică

Ce este un chestionar de cercetare științifică?

Definirea chestionarului ca instrument și tehnică de cercetare în științele socioumane nu este deloc o operație simplă. Nici terminologia nu este unanim acceptată: „chestionar”, „formular”, „test”, „inventar”, „scală”, „probă” etc. Diferențele sunt greu sesizabile.

În ceea ce ne privește, acceptăm definiția prof. univ. S. Chelcea, care surprinde integral specificul acestei tehnici de investigare.

Așadar, *chestionarul de cercetare reprezintă o tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice,*

⁹⁶Социальный эксперимент в структуре технологий управления, https://studme.org/55301/sotsiologiya/sotsialnyy_eksperiment_strukture_tehnologiy_upravleniya

⁹⁷ Социальный эксперимент в структуре технологий управления, https://studme.org/55301/sotsiologiya/sotsialnyy_eksperiment_strukture_tehnologiy_upravleniya

⁹⁸ IBIDEM.

⁹⁹ ЦЫКАРЕВ Д.В. Социальный эксперимент в сфере государственного управления в РФ//Конференция «Ломоносов-2017 в г. Севастополе» https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2017/Sevastopol/data/10782/uid113683_report.pdf

¹⁰⁰ IBIDEM.

ordonate logic și psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris¹⁰¹(sau electronic- adăugăm noi). Definiția în cauză relevă, în primul rând, faptul că avem de-a face cu o succesiune de întrebări sau imagini (desene, fotografii) fixate în scris, grafic. Dar înțelesul termenului de chestionar se lărgeste. Nu este vorba numai de întrebări. Ca stimuli pot servi și imaginile; mai mult, există posibilitatea combinării stimulilor verbali cu cei grafici: întrebări și fotografii sau desene. În cadrul chestionarului, întrebările, desenele au funcție de indicatori. Combinarea și succesiunea stimulilor trebuie să fie logică, dar și psihologică.

În afara testării ipotezelor, chestionarul nu are nici o valoare. Chiar și cele mai banale întrebări sunt formulate în conformitate cu ipotezele anterior stabilite.

Clasificarea chestionarelor

Chestionarele pot fi clasificate după:

- conținutul;
- forma și
- modul de aplicare.

Primul criteriu de clasificare a chestionarelor după conținutul informațiilor adunate vizează calitatea informațiilor. Din acest punct de vedere se disting două tipuri de chestionare.

Chestionare de date factuale, de tip administrativ, referitoare la fapte obiective, susceptibile de a fi observate direct și verificate și de alte persoane.

Chestionarele de tip factual vizând vârsta, sexul, locul de naștere, starea civilă, domiciliul, profesiunea, studiile, naționalitatea, religia etc. sunt indispensabile nu numai sectorului administrativ, dar și pentru cercetarea științifică. Anchetele demografice utilizează în primul rând astfel de chestionare.

În investigarea fenomenelor sociale, se întâlnesc puține cazuri de lansare a chestionarelor exclusiv de date factuale. De cele mai multe ori, chestionarele de cercetare reprezintă o împletire de întrebări de opinie și de date factuale. Întrebările de date factuale pot fi grupate în

- *întrebări de cunoștințe și*
- *întrebări de clasificare sau de identificare* (vârsta, sex, stare civilă, situație școlară sau profesională etc.).

¹⁰¹ CHELCEA, S. Tehnici de cercetare sociologică, p.75.

Problema care se ridică este aceea a locului amplasării acestor întrebări în economia chestionarului. Întrebările de cunoștințe vizând stabilitatea nivelului de cunoaștere (cunoștințe despre natură și societate) vor fi diseminate printre întrebările de opinie, pentru a nu crea celui care răspunde impresia că este supus unui *test de inteligență* fapt care ar putea genera o stare de disconfort psihic, reacția de apărare a eu-lui. Subscriem opiniei conform căreia întrebările de *identificare* trebuie introduse la sfârșitul chestionarului, răspunsurile nemaiputând fi astfel modificate de *reacția de securitate* a celui anchetat.

Oricare ar fi formularea explicației, ea trebuie să convingă populația anchetată că datele de identificare (sau de clasificare) interesează numai prin repartiția faptelor și opiniilor în raport cu diferitele categorii socio-profesionale.

Chestionarele de opinie se referă la datele de ordin imposibil de observat direct. În fond acest al doilea tip de chestionare nu sunt numai de opinie; cu ajutorul lor se studiază atitudinile, motivația și interesele, dispozițiile și înclinațiile, cu un cuvânt, tot ceea ce reprezintă psihologia persoanei, trăirile ei subiective.

Cu ajutorul chestionarelor de opinie se încearcă cunoașterea nu numai a opiniilor, dar și intensitatea acestora. **GEORGE Gallup** a stabilit în acest scop o schemă de construire a chestionarelor de opinie în care întrebările închise alternează cu cele deschise:

- întrebări filtru (închise, cu răspunsuri multiple precodificate sau deschise) pentru stabilirea gradului de cunoaștere de către cel anchetat a problemei puse în discuție;
- una sau mai multe întrebări (deschise) privind atitudinea populației față de respectiva problemă;
- un sistem de întrebări (închise, cu răspunsuri multiple precodificate) referitoare la aceeași problemă;
- întrebări deschise vizând motivația opiniilor exprimate;
- întrebări (închise, cu răspunsuri multiple precodificate) pentru măsurarea intensității opiniilor.

În astfel de chestionare, formularea întrebărilor reprezintă o problemă centrală, încât se impune standardizarea.

În nici un caz nu se poate trage vreo concluzie cu privire la opiniile și atitudinile oamenilor analizându-se răspunsurile la o singură întrebare (sublinierea ne aparține - Gh. N). Totdeauna trebuie prevăzut un sistem de întrebări care să permită stabilirea poziției indivizilor față de una sau alta din problemele puse în discuție. Dacă întrebările factuale au în vedere ceea ce știe

populația chestionată, prin anchetele de opinie se urmărește a se stabili ceea ce crede această populație.

Dacă primul criteriu de clasificare a chestionarelor după conținut viza **calitatea informației** dobândite, cel de-al doilea criteriu (forma) se referă la **cantitatea informației**. În acest sens se poate vorbi de două tipuri de chestionare:

1. Chestionare speciale, cu o singură temă;
2. Chestionare „omnibus”, cu mai multe teme.

Chestionare speciale, cu o singură temă. Complexitatea fenomenelor sociale impune cercetarea concomitentă a unei multitudini de factori, fapt pentru care chestionarele speciale se utilizează foarte rar. Ele se aplică mai mult în studierea pieței sau a comportamentului electoral, situații în care importantă este viteza obținerii și prelucrării informației. Astfel de chestionare sunt destinate a pune în evidență anumite fenomene, mai puțin pentru a le măsura și încă și mai puțin pentru a le explica. Scopul precis al unor astfel de chestionare este acțiunea. De asemenea chestionarele simple se recomandă în anchetele și sondajele efectuate prin intermediul presei scrise, al ziarelor sau revistelor, când editorii încearcă să afle părerea publicului despre cotidianul sau săptămânalul lor, despre modul de procurare sau despre obișnuința de informare a cetățenilor.

Chestionarele „omnibus”, cu mai multe teme. Sunt cele mai des întâlnite. Superioritatea chestionarelor omnibus nu rezultă, în primul rând, din cantitatea mai mare de informații cu privire la fiecare fapt sau fenomen social în parte, ci din posibilitatea de a surprinde interacțiunea și condiționarea acestora. Chestionarele omnibus sunt specifice cercetării fundamentale în sociologie.

După **forma întrebărilor** se pot distinge:

- chestionare cu întrebări închise;
- chestionare cu întrebări deschise;
- chestionare cu întrebări atât închise, cât și deschise.

Chestionarele cu întrebări precodificate multiplu implică o bună cunoaștere prealabilă a realității: în chestionare trebuie să apară precodificate, pe cât posibil, toate variantele de răspuns.

Chestionarele cu răspunsuri precodificate trebuie să acorde același număr de alternative pentru opiniile **pro** și **contra**.

În cadrul chestionarelor, întrebările închise prezintă câteva avantaje: facilitează analiza statistică a răspunsurilor, sprijină memoria celui anchetat; permit aplicarea unor chestionare cu

mulți itemi; servesc ca „filtru” pentru întrebările următoare; sporesc anonimatul și securitatea celui anchetat; înlesnesc „angajarea” în răspunsul la chestionar a persoanelor.

Inconvenientul major al unor astfel de întrebări se leagă de *sugestibilitatea* pe care o implică prezentarea precodificată a răspunsurilor.

Chestionarele cu întrebări deschise (libere, postcodificate), spre deosebire de cele închise (sau precodificate) lasă persoanelor anchetate libertatea unei exprimări individualizate a răspunsurilor. Întrebările deschise permit culegerea unor informații bogate asupra tuturor temelor, fără riscul sugestibilității.

Cel de-al treilea criteriu de clasificare a chestionarelor este dat de **modul de aplicare**. Se disting astfel, *chestionare autoadministrate* și *chestionare administrate* de către operatorii de anchetă.

Autoadministrarea elimină unul din factorii care influențează răspunsul: personalitatea celui care aplică formularul. În absența unei persoane străine - a operatorului - este probabil ca subiecții să fie dispuși să răspundă la întrebări „foarte personale”, pot să elaboreze răspunsuri mai „chibzuite”, să consulte documentele personale pentru a verifica afirmațiile făcute, să se consulte cu alți membri ai familiei pentru răspunsuri precise.

Chestionarele autoadministrate pot fi: chestionare poștale, chestionare publicate în ziare și reviste sau ca anexe la diferite mărfuri vândute.

Principala limită a chestionarelor poștale este dată de numărul mare de nonrăspunsuri, de imposibilitatea de a alcătui eșantioane reprezentative.

Experiența a arătat că femeile au rezultate mai bune în activitatea de operator de anchetă decât bărbații, pentru că sunt mai ușor acceptate în casă și, deci, pot înregistra mai exact răspunsurile și reacțiile subiecților, pentru că sunt capabile de mai multă sensibilitate și mai puțin suspecte decât bărbații.

Interviul ca tehnică de cercetare științifică

Definim interviul de cercetare ca o tehnică de obținere, prin întrebări și răspunsuri, a informațiilor verbale de la indivizi și grupuri umane în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor socioumane.¹⁰² Interviul se bazează pe comunicarea verbală și presupune întrebări și răspunsuri ca și *chestionarul*. Spre deosebire însă

¹⁰² CHELCEA, S. Tehnici de cercetare sociologică, p. 126.

de chestionar, unde întrebările și răspunsurile sunt scrise, interviul implică totdeauna obținerea unor informații *verbale*.

Fiind vorba despre interviu ca tehnică de cercetare în științele socioumane, trebuie să accentuăm faptul că utilizarea acestuia în cercetarea din domeniul științelor socioumane **trebuie să conducă la stabilirea relațiilor dintre variabile, la testarea ipotezelor.**

Când se recomandă utilizarea anchetei prin interviu? Margaret Stacey răspunde astfel: „**când trebuie studiate comportamente dificil de observat pentru că se desfășoară în locuri private, când se cercetează credințele și atitudinile, neexistând documente scrise despre acestea. În astfel de cazuri cea mai bună soluție o reprezintă utilizarea interviului**”.¹⁰³

E. Stănciulescu, formulează o serie de criterii privind alegerea interviului:

Primul criteriu în funcție de care alegem interviul este scopul cercetării (întrebările de cercetare). De regulă, utilizăm interviul sociologic pentru cazurile în care dorim să recoltăm experiențe, practici, sentimente, gânduri, intenții, interpretări, așteptări, judecăți evaluative, din perspectiva particulară a diferitelor categorii de subiecți care trăiesc aceeași situație / experiență și exprimate în limbajul lor. Din acest motiv, subiecții cercetării calitative sunt numiți adesea și informatori (ne oferă informații detaliate despre viața lor și a grupurilor din care fac parte).

Al doilea criteriu îl constituie natura obiectului cercetat. Apelăm la interviu atunci când: o acțiunile studiate au avut loc în trecut și nu pot fi reconstituite altfel decât apelând la memoria participanților; o acțiunile studiate nu pot avea loc în prezența unui străin (necesită intimitate sau sunt secret)

Un al treilea criteriu după care alegem metoda îl constituie caracteristicile cercetătorului. Nu utilizăm interviul decât dacă: ne place, ne interesează să aflăm perspectiva subiectului, acceptăm că avem de învățat de la acesta, oricare ar fi poziția sa socială, nivelul de educație etc.; ne place și știm să ascultăm (celor mai mulți oameni le place să vorbească ei înșiși, nu să-i asculte pe alții); stăpânim o tehnică pe care am exersat-o îndelung, avem o calificare corespunzătoare.

De asemenea, timpul e foarte important: interviul calitativ (aprofundat) – ca, de altfel, toate tehnicile calitative – necesită timp mai mult decât chestionarul (acesta din urmă e utilizat atât de frecvent mai ales din rațiuni de viteză de lucru)¹⁰⁴.

În ce etapă a cercetării și în ce scop poate fi utilizat interviul?

¹⁰³ CHELCEA, S. Tehnici de cercetare sociologică, p. 127.

¹⁰⁴ https://elisabetastanciulescu.ro/wp-content/uploads/2011/03/Modulul-3_Interviul-individual.pdf

Interviul poate fi utilizat: ca tehnică principală sau unică, într-o cercetare calitativă; ca tehnică asociată observației sau / și documentării calitative (în munca de teren); ca tehnică asociată chestionarului, într-o cercetare cantitativă:

- la începutul anchetei, pentru explorarea „terenului” (formulare a ipotezelor);
- atunci când pretestăm și definitivăm chestionarul; - pe parcursul prelucrării datelor de chestionar, pentru aprofundarea unor ipoteze¹⁰⁵.

Utilizarea interviului în cercetarea științifică are - după cum remarca **Fred Kerlinger** - mai multe scopuri. *În primul rând, un scop explorator, de identificare a variabilelor și relației dintre variabile.* Cu ajutorul interviurilor se poate ajunge la formularea unor ipoteze interesante și valide. Informațiile obținute pot ghida în continuare cercetarea fenomenelor psihologice și sociologice. *Interviul, în al doilea rând, poate constitui instrumentul principal de recoltare a informațiilor în vederea testării ipotezelor.* În acest caz, fiecare întrebare reprezintă un *item* în structura instrumentului de măsurare. *În fine, cel de-al treilea scop al utilizării interviului este cel de recoltare a unor informații suplimentare celor obținute prin alte metode.*

4. Metodologia diagnozei sociologice în activitatea de conducere

Sociologia studiază omul în ipostază comunitară, în calitatea sa de producător de social: de structuri organizaționale, contexte manageriale, inovații decizionale. Sociologia are ca obiect metodologic în cercetarea de teren **explicarea cauzelor** care condiționează setul de efecte supus investigației (a se vedea, în acest sens regula studierii în mod prioritar a cauzelor ...) ca știință cu finalități pragmatice, sociologia se focalizează asupra disfuncționalităților din perspectiva explorării practice, prin cercetări empirice, a cauzelor care determină respectivele disfuncționalități. **O sinteză a cauzelor contextelor și variabilelor care generează disfuncționalitățile cercetate se finalizează cu o diagnoză a segmentului social ce urmează a fi optimizat funcțional¹⁰⁶.** *Diagnoza conține, de obicei, alternative posibile de decizie* pe care factorii decizionali urmează a le analiza în scopul luării deciziilor aferente prerogativelor lor de status-rol. Diagnoza sociologică are, deci, un rol hotărâtor în fundamentarea deciziilor, prin consilierea calificată a factorilor decidenți. Din această perspectivă, **sociologia se dovedește a fi un aliat indispensabil al gestionării eficiente a complexității structurale** proprii civilizației tehnologice.

¹⁰⁵ https://elisabetastanciulescu.ro/wp-content/uploads/2011/03/Modulul-3_Interviul-individual.pdf.

¹⁰⁶ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

Un exemplu celebru de anchetă de diagnostic este cercetarea realizată de **Elton Mayo** la uzina Western Electric - despre care am vorbit deja -, anchetă care a urmărit studiul influenței factorilor fizici și sociali asupra productivității muncii și care a avut ca punct de plecare ipoteza cu privire la intercondiționarea acestor elemente. Ancheta a demonstrat în mod surprinzător pentru acea vreme - că factorii fizici au o slabă influență asupra randamentului muncii în raport cu factorii sociali și psihosociali, îndeosebi în raport cu relațiile de grup și microgrup, cu raporturile interindividuale, stabilite la locul de muncă.

Ancheta lui Mayo nu poate fi considerată o simplă observare sau descriere a situației la uzina cercetată întrucât *a permis stabilirea unui diagnostic, verificarea ipotezelor inițiale și formularea unor noi ipoteze*, îmbogățind teoria relațiilor umane cu noi componente, deschizând noi piste de cercetare și dererminând o largă reconsiderare a întregii problematice sociopsihologice a relațiilor de muncă¹⁰⁷.

Ancheta de diagnostic presupune ca și ancheta de explorare *intuiție, spirit de observație și imaginație* întrucât concluziile și mai ales noile ipoteze nu pot fi formulate pe baza datelor cantitative. În cazul anchetei lui Mayo, datele brute – cantitative - nu au făcut altceva decât să infirme vechile ipoteze și astfel să lase un loc liber pe care numai experiența și intuiția cercetătorului îl puteau umple din nou. Acest fapt nu înseamnă însă că ancheta se poate baza numai pe însușirile personale ale cercetătorului, ignorând rolul - până la un anumit punct indispensabil - al datelor statistice, cantitative. Ancheta de diagnostic constituie - potrivit lui **Madeleine Grawitz** - un studiu de mijloc între ancheta de explorare și ancheta experimentală¹⁰⁸

De regulă, investigațiile sociologice empirice formulează proiecte de intervenție socială.

În **activitatea de reformare** a spațiului social, trebuie respectate următoarele exigențe de ordin metodologic¹⁰⁹:

1) acceptarea premisei conform căreia *reforma nu poate depăși un maxim de 5% din structurile sistemului*, deoarece peste acest indice sistemul riscă să cadă în entropie normativă, datorită înlăturării structurilor vechi și încă neintrării în sarcină a structurilor noi, grefate. Pe secvența acestui interimat, sistemul trebuie să funcționeze chiar la minimum, dar să i se asigure securitate normativă și funcționalitate;

¹⁰⁷ MIFTODE, Vasile. Metodologia sociologică. Metode și tehnici de cercetare sociologică. Galați: Editura Porto-Franco, 1995, p. 94,95.

¹⁰⁸ APUD: MIFTODE, Vasile. Metodologia sociologică. Metode și tehnici de cercetare sociologică. Galați: Editura Porto-Franco, 1995, p. 95.

¹⁰⁹ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

2) *proiectul articulat de reformă* este recomandabil să conțină: o descriere clară a parametrilor reali, cantitativi și calitativi, care conferă identitate structurală sistemului asupra căruia se va opera reformarea;

3) *explorarea structurilor uzate moral* față de noile opțiuni valorice, care sunt susceptibile de grefă;

4) *stabilirea gradelor de prioritate* pentru fiecare componentă structurală care va intra în reformă, prin redactarea unui grafic care să aibă în vedere menținerea relațiilor funcționale între elementele noi și cele vechi, în scopul păstrării echilibrului dinamic al sistemului;

5) *evaluarea costurilor sociale, materiale și manageriale* ale fiecărei grefe structurale;

6) *desemnarea actorilor* care se vor ocupa de design-ul structural al sistemului, pentru fiecare etapă de intervenție reformatoare;

7) *stabilirea actorilor individuali și instituționali* care vor realiza, efectiv, grefa structurată;

8) *evaluarea costurilor de asistență managerială* pe timpul insertării noilor componente structurale;

9) *estimarea coeficientului de risc* și a costurilor pentru situații în care operația de grefă structurală eșuează, parțial sau total;

10) *monitorizarea tuturor surselor informaționale* referitoare la procesul în curs, pentru a construi o rețea flexibilă de comunicare în timp real între toți actorii implicați direct în reformă, cu scopul unei securități informaționale în măsură să contracareze posibilitățile de distorsionare sau de manipulare din partea adversarilor reformei;

11) *calificarea actorilor pentru noile centre de responsabilitate*, generate de grefa structurală reușită, în scopul continuării procesului de reformă;

12) *legitimarea purtătorului de cuvânt al reformei aflate în curs* și a prerogativelor de status-rol ale acestuia;

13) *analiza, în registru comparat*, a celorlalte sisteme, similare, aflate în același proces sau care au trecut printr-un proces similar;

14) *stabilirea costurilor necesare diagnozei sociologice* referitoare la stadiul reformei și la alternativele decizionale care pot optimiza reforma structurală;

15) *formarea echipei de cercetare* care se va angaja efectiv în diagnoza sociologică a procesului de reformare structurală.

Cu o componentă interdisciplinară, echipa este recomandabil să funcționeze sub coordonarea sociologilor și economiștilor, pentru a determina **structura cererii agregate** care constituie piața reală (și estimarea celor potențiale) în funcție de care să se stabilească segmentele încă valide ale fostei „economii multilateral dezvoltate”. Aceste să fie incluse în spațiul social moldovenesc, în concordanță cu solicitările integrative ale **spațiului social european**.

5. Aplicații

Însărcinări didactice:

1. Elucidați, în baza informației de pe site-ul USARB, rolul *Laboratorului de studii europene, sociologie aplicativă și politici europene* din USARB în cercetarea problemelor conducerii proceselor sociale din Regiunea de Dezvoltare Nord.
2. Identificați, în baza subiectelor propuse în Curriculum, sau, în urma evaluării situației din cadrul organizației în care funcționați, tema proiectului cercetării sociologice empirice, subiect obligatoriu la evaluarea finală;
3. Elaborați proiectul investigației sociologice respective.

Sugestii și întrebări pentru continuarea reflecției

1. Demonstrați unitatea dintre scopul cercetării, ipoteze și tehnicile de cercetare.
2. Demonstrați unitatea dintre teorie și metodă.
3. Demonstrați că fiecare investigație sociologică își are instrumentele și chiar tehnicile ei de lucru.
4. Găsiți un raport de cercetare despre un experiment, în Biblioteca Științifică a USARB sau pe internet. Identificați varianta dependentă.
5. Demonstrați că instrumentele de lucru exprimă ipotezele cercetării.

Bibliografie

1. BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003;
2. CAUC, Ion, MANU, Beatrice, PÂRLEA, Daniela, GORAN, Laura. Metodologia cercetării sociologice. Metode și tehnici de cercetare. Ediția a II-a. București:Editura Fundației România de mâine, 2004;

3. CHELCEA, Septimiu. Tehnici de cercetare sociologică. București, 2001;
4. MIFTODE, Vasile. Tratat de metodologie sociologică, Ediția 1, Iași: Editura Lumen, 2003;
5. БИКМЕТОВ Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания//Социологическое исследования, №9, 2014;
6. ВАСЬКОВ М.А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры//Россия реформирующаяся: Ежегодник, Выпуск 9. М.. 2010;
7. ТИХОНОВ А.В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали//Вестник Института Социологии, №3 (10), 2014, с.66-84;
8. ЩЕРБИНА В.В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993;
9. ЩЕРБИНА В.В. Заводская социология и управленческое консультирование в советский и постсоветский периоды// Социологические исследования, № 6, Июнь 2008, С. 115-124
10. ЩЕРБИНА В.В. Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико-методологические аспекты развития и применения// Социологические исследования, № 3, Март 2007, С. 30-42;
11. ЩЕРБИНА В.В. рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии. М., 2018;
12. ПРОЦЕДУРЫ управления и управляемости социальных процессов: методология, методы и процедуры социологического исследования//Материалы Второй Всероссийской научной конференции «Социальное управление, коммуникация и социально-проектные технологии» и VII Дридзеvских чтений (25-26 октября 2007 года)/ Отв. Ред. А.В. Тихонов. М.: РАН, 2008;
12. РАБИНОВИЧ Е.И. Экспертный опрос в социологии управления//Материалы Всероссийской конференции с международным участием XV Дридзеvские чтения (Москва, 29-30 октября 2015 г., с. 141-147; <https://elibrary.ru/item.asp?id=27409102>)
13. БЕССОКИРНАЯ Г.П. Мотивация труда в постсоветской России: опыт и методики исследований//Социологические исследования, №2, 2016;

CURSUL NR.4. STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ A SOCIETĂȚII

1. Organizațiile sociale în calitate de domeniu al sociologiei conducerii

2. Clasificarea structurilor organizaționale

3. Niveluri organizaționale

4. Schimbare și dezvoltare organizațională. Organizațiile care învață

5. Calitatea guvernării proceselor sociale (dimensiunea empirică)

6. Aplicații.

1. Organizațiile sociale în calitate de sferă a sociologiei conducerii

Cuvântul organizație se poate referi la o instituție anume așa cum ar fi o școală, fabrică, bancă etc. În acest sens, noțiunea de organizație este un grup formal. *Organizația formală este definită ca un grup de dimensiune relativ mare care are norme, un număr de scopuri sau obiective oficiale, o structură de statusuri și roluri, precum și un set de reguli destinate să promoveze obiectivele sale*¹¹⁰. Ce distinge organizațiile formale de alte grupuri sociale este aspectul oficial, în mod obișnuit scris, al naturii obiectivelor, regulilelor și a structurii statusurilor. Structura unei organizații formale este suficient de clară ca ea să poată fi pusă pe hârtie sub forma unei diagrame organizaționale; în schimb, alte feluri de grupuri sunt mult mai puțin formale. Nu ne putem imagina făcând o diagramă organizațională familiei ori grupului de prieteni.

Organizația este abordată din mai multe perspective, care trebuiesc coroborate pentru a o înțelege mai bine. Sociologul american¹¹¹ consideră o organizație din punct de vedere:

- „tehnic” – în funcție de eficacitatea și ineficacitatea sa, ca sistem organizat în mod explicit în vederea atingerii unor obiective definite în prealabil;
- „politic” - în funcție de acțiunile pe care fiecare participant (sau categorie de participanți) le poate cere de la ceilalți, în funcție de diferitele tipuri de sancțiuni sau de gratificații disponibile pentru a face să fie respectate aceste exigențe și în funcție de diferitele mijloace de control social care reglează exercitarea acestei puteri și utilizarea acestor sancțiuni;
- „structural” – în funcție de diferențierea orizontală și de ierarhizarea statusurilor, și în funcție de tipurile de raporturi sociale care leagă între ele diferitele categorii astfel constituite;

¹¹⁰ AGABRIAN, Mircea. Sociologie generală. Institutul european, Iași, 2003, p.162.

¹¹¹ Apud: AGABRIAN, Mircea, p. 162-163.

- „cultural” – în funcție de valorile morale care influențează activitatea sa și care pot fi valori care se referă la mode, la utilizări, la gusturi, la politețer și la buna-cuviință, la scopurile ultime și la alegerea mijloacelor etc.

Indiferent de perspectiva folosită, orice organizație are cinci elemente componente:

1. Structura socială – reprezintă produsul pater-urilor relațiilor existente între membrii organizației. Această structură poate fi formală – pozițiile și relațiile sunt definite și specificate explicit; ori poate fi informală – pozițiile sociale corespund caracteristicilor și afinităților membrilor organizației.

2. Participanți sau actori sociali - indivizi membri ai organizației, care contribuie la existența acesteia în schimbul unor stimulente variate, în primul rând bani. Cu alte cuvinte, organizațiile cer participanți, dar de asemenea în mod fundamental sunt formate de aceștia.

3. Obiectivele – definesc finalitățile dorite. Acestea servesc să direcționeze, să constrângă, să identifice și să motiveze activitatea oamenilor din organizației; de asemenea, ele folosesc ca funcții simbolice. Însă obiectivele individuale pot să nu coincidă cu cele colective.

4. Tehnologia - materialul combinat cu procesul intelectual ori al cunoașterii prin care unele materiale aflate în forme diverse sunt transformate în venituri. Aceasta include tehnologia socială (abilități, capacități, cunoștințe și tehnici) și, în egală măsură, mașinile, uneltele și instrumente diverse.

5. Mediul – contextul material, politic, tehnologic, social și instituțional (cultura) la care o organizației trebuie să se adapteze. Organizațiile au relații cu sistemele mari din care acestea fac parte. Ele împătură de la mediile lor structurile sociale, participanți, obiectivele și tehnologiile.

Așa cum am mai spus, în esență, o organizație este un grup formal care are următoarele caracteristici:

Organizația *este fundată deliberat* la un anumit timp de un individ sau un grup de indivizi;

Organizația dezvoltă *relații structurate formal și raporturi de interdependență* între oameni;

Ea are un *set de obiective* pe care oamenii din organizație le pot recunoaște și caută să le realizeze. Sociologii descriu această caracteristică a organizațiilor formale prin expresia *sunt instrumentale*.

Organizațiile se *autoperpetuează*. Aceasta înseamnă că ele au o viață deasupra și dincolo de aceea a membrilor individuali. Această caracteristică împreună cu cea a recunoașterii și realizării obiectivelor, disting esențial organizațiile formale de alte tipuri de grupuri.

Orice organizație *divide munca ce trebuie făcută* între indivizi și grupuri. De aici, existența sistemelor și subsistemelor.

Organizația *administrează resurse*, atât fizice (echipament, materiale, bani), cât și cele umane (munca, idei, capacități, abilități). Folosirea efectivă și eficientă a acestor resurse este o altă caracteristică a tuturor organizațiilor.

Comunicarea eficientă dintre indivizi și grupuri este esențială dacă resursele, procesele și activitățile variate sunt îndreptate pentru a atinge obiectivele acesteia. Această comunicare își găsește locul atât în interiorul organizației cât și în relațiile cu alte organizații.

În sfârșit, caracteristica organizațiilor care este împărtășită cu alte tipuri de grupuri este *prezența unui lider sau unor lideri*.

Pentru ca să existe o organizație, *esențială este diferențierea internă a activității*. Când toți membrii execută același tip de muncă, indiferent de numărul lor, ei nu alcătuiesc o organizație¹¹².

În alți termeni, o organizație se distinge de celelalte sisteme sociale prin următoarele caracteristici :

- 1) existența unui număr mare de participanți, diferiți ca specializare, corespunzător fiecărei secvențe pe care o necesită activitatea organizației (diviziunea internă a muncii);
- 2) diferențierea funcțională a organizației, reflectată în poziții clar formulate pentru fiecare participant;
- 3) o activitate orientată în mod explicit spre realizarea unui obiectiv comun;
- 4) existența unui subsistem specializat în munca de proiectare și coordonare a întregii activități¹¹³.

2. Clasificarea structurilor organizaționale.

Structurile organizaționale reprezintă fundamentul pe care se înalță și se dezvoltă organizațiile. Clasificare se realizează după mai multe criterii: natura scopului urmărit, modul de recrutare a membrilor, restricția participării la alte organizații, modul de conducere, modalitățile de legitimare a autorității.

¹¹² BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

¹¹³ IBIDEM.

În literatura de profil, cea mai frecventă analiză a organizațiilor are în vedere **scopul** constituirii acestora. Pe baza acestui criteriu, organizațiile sunt grupate în următoarele categorii:

Organizații utilitare: produc bunuri materiale, realizează servicii către populație, asigură circulația mărfurilor. Aceste scopuri, explicite, se impun prin cointeresarea materială a membrilor, motivarea acestora fiind preponderent financiară. Ex: întreprinderile industriale, unitățile comerciale, agențiile de prestări de servicii.

Organizații coercitive: au ca scop corectarea deficitelor de socializare sau recuperarea unor indivizi cu comportamente deviante. Recrutarea membrilor se face în conformitate cu prevederile legale și cu sprijinul unui personal specializat în a oferi asistența educativă corespunzătoare, dar și în a utiliza mijloacele coercitive prevăzute de regulamente (școli speciale, penitenciare).

Organizațiile normative: au ca scop socializarea anticipativă a indivizilor în raport cu valorile unanim acceptate la nivel social. Aceste valori sunt obiectivate în modele de comportament și prescripții de conduită care orientează mișcarea indivizilor în spațiul social. Ex.: mediul școlar și Universitatea își întemeiază rațiunea de a fi pe propagarea valorilor specifice unei comunități sociale în rândul membrilor acesteia. Unitățile de învățământ profesional adaugă acestor valori social-umaniste și valorile reprezentative pentru fiecare profesie în parte. Ca urmare, membrii lor își însușesc și un sistem de tehnici de acțiune eficientă, compatibile cu viitoarele solicitări integrative.

Organizațiile politice fac parte tot din această categorie, întrucât au ca scop educarea lor, adică de pe poziții partizane.

După **modul de recrutare**, organizațiile sunt:

a) **voluntare:** presupun aderarea liberă a indivizilor, care-și recunosc opțiunile de viață și profesionale, în scopul declarat al organizațiilor. Dacă aderarea este liberă, respectarea regulamentelor de ordine interioară nu e facultativă: abaterea de la regulile de funcționare atrage sancționarea individului sau chiar excluderea lui;

b) **non-voluntare:** se constituie prin opțiune individuală, dar implică obligativitatea depunerii unei activități impuse de codul administrativ al organizației (ex.: unitățile școlare, unitățile din domeniul sănătății, armata).

În funcție de designul managerial, mecanismele de constrângere utilizate și modurile specifice de legitimare a autorității, organizațiile au mai fost clasificate în:

1) **Organizațiile liniare** caracterizate prin relații verticale care conectează pozițiile de pe fiecare nivel cu cele de nivel superior. Prin aceste relații se transmite autoritatea, de la sursă - conducere către punctele de realizare efectivă a activităților;

2) **Organizațiile bazate pe conducere** (staff organization). Acest tip apare la un nivel social superior, anume, în condițiile în care complexitatea activităților face posibilă controlarea acestora printr-o structură liniară. De obicei, în funcție de diviziunea socială a muncii din organizație, la decizie sunt asociați și specialiști, care acționează fie ca asistenți, lipsiți de autoritate formală, fie ca titulari de departament, care managerizează un departament specializat pe o anumită secvență a autorității pe care este profilată organizația respectivă.

3) **Organizațiile funcționale** constituie atunci când anumite servicii sunt preluate de specialiști a căror responsabilitate constă în aplicarea competenței lor „tehnice” cu ajutorul structurii organizatorice și care cumulează și atribuții în ceea ce privește consilierea managerilor de linie.

4) **Organizațiile pe baza comitetelor** rezultat al complicării fără precedent a tipurilor de activități aferente societății actuale, în care nu mai există nici organizații liniare, nici funcționale „pure”. Comitetele sunt alcătuite din indivizi reuniți de o sarcină comună în raza unor responsabilități asumate prin prescripții de status-rol ¹¹⁴.

Tipuri de organizații în funcție de beneficiarul principal

Tipul de organizație	Beneficiarul principal	Exemple de organizații
Organizații de afaceri	Proprietarii	Firme industriale, de comerț, bănci, companii de asigurări
Organizații de servicii	Clienții	Spitale, școli, muzee
Organizații de avantaj reciproc	Membrii organizațiilor	Partide politice, sindicate, cluburi, asociații profesionale
Organizații dedicate binelui public	Publicul larg	Armata, poliția, pompieri, organizații filantropice

(Sursa: TOLCIU, Andreia-Teodora. Cultura organizațională. O cercetare empirică <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/129.pdf>)

¹¹⁴ APUD: TOLCIU, Andreia-Teodora. Cultura organizațională. O cercetare empirică <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/129.pdf>

3. Niveluri organizaționale.

Din punct de vedere sociologic, societatea reprezintă *un sistem de structuri organizaționale* dispuse **pe trei mari niveluri**, după gradul lor de maturitate funcțională¹¹⁵:

1) **Asociația** reprezintă forma embrionară, incipientă a organizației. La acest nivel calitatea de membri nu implică inițiativa individuală, ci doar acceptarea valorilor care dau sens și identitate asociației: asociații profesionale, sportive, de tineret etc.

În replică, organizația presupune o structură mai fiabilă și solicitări interogative mai riguroase în raport cu membrii, recrutați, de obicei, în urma trecerii unor probe. În acest sens, societatea modernă, înalt profesionalizată, a dat un profesionist al domeniului: organizatorul.

2) **Organizațiile** reprezintă *forme concrete de raționalizare a acțiunii colective*. Ele cumulează competențe comunitare, codificate în modele de comportament participativ. La nivelul membrilor, acestea se particularizează în răspunderi aferente fiecărui loc ocupat în rețeaua de relații de cooperare și conferă legitimitate apartenenței la organizație.

3) **Instituțiile**: își bazează legitimitatea fie pe valorile tradiției, cumulate în mentalul colectiv, fie pe un sistem de valori deliberat elaborate de un grup sau o comunitate. Caracteristica de bază a instituțiilor o constituie medierea dintre așteptările membrilor, scopul propus și condițiile de mediu aferente acțiunii umane. *Ele asigură maximum de eficiență acțiunii în condițiile date, fiind deservite de specialiști profesionalizați, cuprinși într-un aparat tehnico-administrativ menit a asigura optimul funcțional.*

Deși rezultate prin obiectivarea unor interese nemijlocite, de grup sau comunitate, instituțiile se mai caracterizează și printr-o relativă autonomie.

Factorii care condiționează eficiența instituțiilor sociale

Măsura eficacității funcționării unei instituții este dată de gradul de realizare a scopului și obiectivele sale. Eficiența unei instituții depinde de modul de organizare și funcționare și de relațiile ei cu celelalte instituții sociale. O instituție funcționează în mod eficient când sunt realizate o serie de condiții:

a) **definirea clară a scopului și obiectivelor**. O instituție trebuie să corespundă unor nevoi și probleme reale și importante. În caz contrar, ea este parazitară și nu se poate menține decât prin constrângere. Dacă scopul nu este clar definit poate să apară și situația de paralelism instituțional, când mai multe instituții se ocupă de rezolvarea aceluiași probleme, dar în mod diferit. În această situație cheltuielile publice cresc în mod nejustificat, iar instituțiile se pot bloca

¹¹⁵ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

reciproc, în realizarea funcțiilor. Anumite probleme sunt rezolvate de mai multe instituții, iar altele nu sunt rezolvate de nici una, fiecare considerând că aceasta intră în atribuțiile celeilalte. Consecințele acestei situații sunt suportate de către cetățeni: imposibilitatea rezolvării unor cerințe, greutăți în soluționarea acestora, derută la nivelul celor care apelează la serviciile instituțiilor;

b) **organizarea rațională a activității în cadrul instituției.** În orice instituție există o serie de compartimente funcționale, iar în cadrul compartimentelor, anumite roluri. Prin organizare, trebuie să se stabilească precis sarcinile funcționale ale fiecărui compartiment și ale fiecărui rol. În caz contrar, personalul instituției nu va ști ce sarcini îi revin și cum trebuie să le soluționeze. Instituția va funcționa greoi, pentru cele mai mici probleme fiind necesare intervenția unor persoane din vârful ierarhiei instituționale.

c) **depersonalizarea rolurilor instituționale.** Personalul instituției trebuie să activeze în vederea realizării obiectivelor instituției și nu a unor scopuri personale. Utilizarea rolurilor instituționale în vederea obținerii de avantaje personale compromite buna funcționare și prestigiul instituției. Corupția funcționarilor antrenează corupția cetățenilor care sunt nevoiți să apeleze la mijloace ilicite pentru a putea soluționa problemele.

d) **acceptarea socială a mijloacelor și procedeele folosite de instituție.** Procedeele utilizate în realizarea funcțiilor instituționale trebuie să fie în concordanță cu valorile recunoscute, acceptate și promovate de către societate.

e) **recunoașterea socială a utilității instituției.** Pentru a funcționa eficient, instituțiile trebuie să fie acceptate ca utile de către cetățeni și să se bucure de prestigiu. În cazul în care nu au reușit să-și câștige recunoașterea socială, ele sunt considerate inutile, servind doar intereselor unor grupuri sociale sau sunt considerate periculoase pentru cetățeni. În aceste situații, în divizii evită să intre în relație cu instituțiile respective. Imaginea publică negativă asupra acestor instituții le compromite funcționarea și prin asociere, pot conduce la scăderea prestigiului altor instituții cu care ele întrețin legături funcționale.

f) **relațiile dintre instituții și autonomia instituțională.** Activitățile instituțiilor se intersectează în cadrul aceluiași spațiu social. Intrând în relații unele cu altele, instituțiile se influențează reciproc în realizarea funcțiilor lor. Familia influențează asupra instituțiilor economice prin crearea anumitor modele de consum, asupra instituțiilor politice, prin socializarea anumitor valori. Instituțiile educative influențează relațiile indivizilor cu instituțiile economice, politice, religioase. Întrucât comportamentul indivizilor este influențat de instituții

diferite, nici o instituție nu poate controla complet comportamentul membrilor săi. Pentru a realiza eficacitatea funcționării instituțiilor este necesar să se producă o alianță instituțională. Instituțiile posedă o anumită autonomie funcțională. Gradul de autonomie depinde de modul de organizare a societății¹¹⁶.

Un exemplu concludent pentru raporturile posibile dintre individ și instituție îl reprezintă întreprinderea. Ca instituție specializată în producția materială, ea grupează calitatea calificată a unor membri aflați în raporturi de cooperare. Aderarea individului la întreprindere este nu numai o formă de exprimare a libertății lui de opțiune, ci o formă de exprimare profesională, care-i legitimează participarea la repartizarea rezultatelor producției.

În societățile în stare de tranziție are loc schimbarea necesităților sociale ceea ce duce la modificarea structurii instituțiilor sociale. În societatea moldovenească contemporană necesitățile precedente își schimbă „semnul”, – mai înainte instituțiile realizau funcțiile protecției colective, iar acum ele urmează să protejeze interesele indivizilor. Toate acestea au drept urmare creșterea instabilității și ambiguității funcțiilor instituțiilor sociale.

În mare, dezvoltarea instituțiilor sociale se manifestă sub două forme:

a) apar instituții noi. Bunăoară, după declararea independenței, în Republica Moldova se constituie așa instituții, cum ar fi forțele armate, diplomația, finanțele etc. Aceste și alte instituții, treptat, vor duce la schimbarea calitativă a societății moldovenești.

b) are loc procesul perfecționării instituțiilor sociale deja existente. Acest proces se manifestă prin diferențierea, specializarea funcțiilor. Astfel, din sistemul judiciar al Republicii Moldova s-a desprins în calitate de instituție independentă Judecătoria Constituțională. O importanță deosebită o are restructurarea legăturilor instituționalizate. Astfel, în cadrul instituției de proprietate, indivizii erau nemulțumiți de reglementarea morală, materială, juridică a drepturilor și obligațiilor lor. Astăzi, cetățenii doresc să dispună de proprietate, să aibă șansa de a trăi bogat și independent.

Procesul restructurării instituțiilor sociale are un caracter complex, dramatic. Și aceasta pentru că nu este vorba de modificarea unei mașini, a unei scheme. Modificarea instituțiilor sociale este însoțită de conflicte, mai ales în cazul restructurării instituțiilor economice și politice de bază ale societății. În acest context este necesară „...promovarea unei noi concepții asupra rolului relațiilor sociale în dinamica instituțiilor - care mai întâi trebuie destructurate pentru a-și dezvălui condițiile de producție - ne apare ca o prioritate științifică incontestabilă în

¹¹⁶ MIHAILESCU, Ioan. Sociologie generală. București, 2000.

reproiectarea structurilor fiabile, capabile de a intra în rezonanță cu ritmurile și proporțiile imanente ontologiei umanului”¹¹⁷.

Structuri instituționale

Există numeroase tipuri de instituții sociale care pot fi clasificate după mai multe criterii.

O primă clasificare distinge instituțiile **formale și neformale**. În cazul instituțiilor formale, scopul, obiectivele, procedeele de acțiune, modul de organizare, rolurile sunt precis stabilite și reglementate prin prescripții cu caracter juridic. În cazul instituțiilor neformale, reglementarea se face pe baza unor norme vagi, iar exercitarea rolurilor este personalizată; reglementarea activităților și rolurilor acționează atât timp cât durează o anumită activitate.

După cum remarcă **I. Mihailescu**, distincția între instituții formale și neformale este destul de imprecisă și nu este acceptată de unii sociologi. În această clasificare, instituția este considerată într-o accepție particulară; fie în accepția de grup de persoane organizat în vederea satisfacerii unor probleme, fie în accepția de ansamblu de mijloace și procedee folosite de membrii unui grup în vederea satisfacerii unor nevoi¹¹⁸. În primul caz, ceea ce se consideră a fi o instituție neformală este de fapt un grup informal sau o organizație informală. În al doilea caz, instituția neformală este un ansamblu de interacțiuni sociale cu un anumit grad de instituționalizare. Mai frecventă este a doua accepție. În ambele cazuri, instituțiile neformale nu întrunesc toate elementele și caracteristicile pentru a putea fi considerate instituții propriu-zise. Clasificarea instituțiilor în formale și informale trebuie folosită cu multe rezerve, precizându-se de fiecare dată în ce accepție este folosit termenul de instituție.

Instituțiile neformale apar tot pe baza unor nevoi sociale importante. Ele își elaborează un ansamblu de procedee de acțiune care nu sunt însă stabilite prin norme de comportament. Uneori aceste procedee contravin procedeelelor folosite de instituțiile formale. Procedeele informale pot fi clientelismul informal (prestarea reciprocă a unor servicii), folosirea în interes personal sau de grup a rolurilor instituționale, presiunea exercitată de membrii unei instituții asupra membrilor altor instituții, perceperea de către membrii unei instituții a unor avantaje personale (daruri, mită, servicii), nepotismul. În mod obișnuit, *instituțiile neformale dublează sau înlocuiesc instituțiile formale, când acestea sunt ineficiente*. Sunt și situații când anumite instituții nu pot funcționa și atunci activitatea lor este parțial substituită de instituții neformale.

¹¹⁷ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

¹¹⁸ MIHAILESCU, Ioan. Op. cit., p. 228.

Instituțiile sociale se deosebesc și după *natura activității* lor. După acest criteriu distingem instituții *economice, politice, educative, culturale, științifice, religioase*¹¹⁹.

Instituțiile sociale constituie un factor principal al asigurării coeziunii sociale a grupurilor și societăților. Ele au un caracter obiectiv și permanent. Ele asigură durabilitatea, identitatea și unitatea grupurilor sociale și a societății, în întregul său. Din acest motiv instituțiile sociale trebuie să funcționeze în mod armonios. În măsura în care instituțiile sunt compatibile și complementare, în aceeași măsură relațiile dintre ele sunt de interdependență și acționează convergent atât asupra individului, intensificându-se astfel controlul social, prin care comportamentul acestuia devine tot mai standardizat și previzibil, cât și asupra societății, crescând astfel coeziunea socială, prin care aceasta se integrează tot mai mult structural și funcțional și dobândește identitate și durabilitate.

Instituționalizarea, accentuând delimitarea statusurilor și rolurilor, acestea devin atât de complementare, de interdependente, încât posesorii statusurilor și rolurilor respective resimt nevoia să se asocieze, constituind astfel **organizații așa cum sunt** grădinițele, școlile și universitățile față de instituția educației, catedralele, bisericile, templele etc față de instituția religiei etc.

În fiecare societate există anumite conflicte interinstituționale, care, pot afecta stabilitatea societății, constituind un factor al schimbării sociale. Conflictele dintre instituțiile culturale, științifice și religioase au contribuit la dezvoltarea cunoașterii. În unele societăți, conflictele dintre unele elemente ale instituțiilor culturale și științifice au condus la formarea unor ideologii și atitudini favorabile înlocuirii instituțiilor politice existente cu instituții care reprezentau într-o măsură mai largă interesele membrilor societății. Conflictele interinstituționale nu pot depăși anumite limite fără ca ele să ducă la distrugerea unor instituții sau fără ca ele să producă fenomene de dezorganizare socială. Conflictele sunt evitabile dacă instituțiile funcționează în mod eficient. De asemenea, instituțiile trebuie să fie suficient de dinamice și flexibile, adică să integreze toate schimbările principale intervenite în societate și să se restructureze în raport cu aceste schimbări.

Starea instituțiilor sociale constituie un indicator al stabilității sistemului social. Societatea este stabilă atunci, când funcțiile instituționale sunt clare, evidente, neschimbătoare.

Într-o viziune sistemică, au fost stabilite următoarele niveluri organizaționale;

- 1) subsistemul de producție;

¹¹⁹ IBIDEM, p. 229.

- 2) subsistemul de susținere;
- 3) subsistemul adaptiv;
- 4) subsistemul de menținere;
- 5) subsistemul managerial.

O organizație eficientă se caracterizează printr-o completitudine funcțională a tuturor nivelurilor organizaționale existente, ca și a noilor niveluri ce apar ca urmare a unor noi cerințe funcționale în interiorul organizației sau al contextului social general.

4. Schimbare și dezvoltare organizațională. Organizațiile care învață.

Prezentăm câteva definiții ale organizațiilor care învață:

„Organizații caracterizate de o gândire tot mai profundă asupra problemelor organizaționale, preocupată de restructurare prin intermediul indivizilor care o compun” (Simon, 1969);

„Organizații care dezvoltă înțelegerea realității, observând rezultatele cu multă precauție” (Headberg, 1981);

„Organizația în care un grup de persoane muncesc împreună pentru îmbunătățirea capacităților lor colective, în vederea obținerii rezultatelor dorite” (Senge, 1990).

Firul roșu al acestor definiții – **adaptare și inovare pentru creșterea eficienței prin învățare individuală și colectivă** – este relevant pentru ceea ce înțelegem astăzi prin organizația care învață.

Modelul de organizație care învață este organic legată de paradigma profesionalizării funcției publice.

Modelul organizației care învață este instrumentul de adaptare la marșul cosmic al societății cunoașterii, efect și cauză a mondializării

Principiile și caracteristicile organizației care învață

În luna iunie 2000 Centre Canadien de Gestion a publicat două documente, de lucru și programatice, reunite sub titulatura Funcția publică - o organizație care învață, de la un ocean la altul.

Conform acestor documente noțiunea de organizație care Învață este articulată în jurul a 6 principii fundamentale:

1. Principiul încurajării învățării;
2. Principiul asimilării lecțiilor experiențelor anterioare;

3. Principiul valorizării capitalului uman și al cultivării diversității;
4. Principiul aplicării învățării în practici de administrare;
5. Principiul învățării pentru a servi mai bine;
6. Principiul evaluării proceselor de învățare și a rezultatelor lor.

Vizitând o serie de surse informaționale care au abordat subiectul dezvoltării organizației care învață **Lazăr Marius** a identificat 30 de însușiri ale acesteia. (ordine este aleatorie)

1. Cultivă gândirea sistemică;
2. Dezvoltă preocupare pentru evaluare, urmărește formarea unei culturi de evaluare;
3. Promovează dezvoltarea personală (accent pe planul de dezvoltare personală) ca sursă a creșterii performanțelor (resursele umane sunt abordate în procesul învățării ca adaptabile pentru responsabilități viitoare: se urmărește dezvoltarea autocunoașterii, a abilităților relaționale, consolidarea carierelor iar nu doar deprinderea unor cunoștințe necesare pentru cerințele prestabilite ale unui post;
4. Internalizează și difuzează un climat deschis transparent, profund comunicativ;
5. Stimulează educația continuă, multi și interdisciplinară;
6. Susține principiul conducerii active, al angajamentului în acțiune;
7. Dezvoltă exercițiul analizei personale; încurajează funcționarii să își selecteze propriile nevoi de învățare;
8. Promovează învățarea în echipă pentru atingerea unor obiective comune;
9. Difuzează o cultură bazată pe împărtășirea cunoștințelor și aplicarea celor învățate;
10. Cultivă învățarea celorlalți; învățarea este înțeleasă ca și cercetare, achiziție, creație și difuzare a cunoașterii;
11. Cultivă schimbarea fundamentată pe cunoaștere;
12. Crede în modernizarea din interior. Pune accent pe creșterea abilităților de a administra eficient schimbarea în interiorul organizațiilor administrative;
13. Stimulează reflecția și învățarea interactivă; caută să producă experiențe noi din care membrii săi să învețe;
14. Sfidează clișeele mentale, încremenirile în proiect, procedurile prestabilite;
15. Promovează spiritul critic (încurajează membrii să pună sub semnul întrebării modelele de funcționare organizațională tradiționale) și acordă întâietate intereselor publice;
16. Afirmă egalitatea participării la dialog și dezbateri;

17. Abordează cunoașterea ca bun public: disponibilă, accesibilă, supusă unui evantai larg de critici și analize;
18. Accentuează componenta soft a schimbării: noile mentalități, noile valori, noile ritmuri, noile provocări;
19. Stimulează membrii să își fixeze obiective de învățare;
20. Încurajează membrii să își planifice, să regândească, și să finalizeze învățarea;
21. Pledează pentru măsurarea regulată a randamentului învățării;
22. Promovează ideea capitalizării de cunoștințe. Angajarea / investiția resurselor în personal și în timpul personalului, dedicat învățării trebuie privită ca o valoare adăugată. Calitatea investiției în învățare este direct proporțională cu calitatea informației strategice.
23. Măsoară succesul prin utilitatea transformării, iar nu prin radicalitatea ei;
24. Implică membrii de pe toate nivelurile ierarhice în procesul de învățare, afirmă că organizațiile nu pot învăța independent de membrii lor;
25. Cultivă încredere în permanența schimbărilor pozitive, în depășirea limitelor inovării;
26. Promovează un management performant al timpului;
27. Susține consolidarea carierei pe baza performanțelor corect evaluate iar nu pe criteriile vechimii, disciplinei, loialităților administrative sau politice;
28. Folosește învățarea ca instrument de schimbare culturală; promovează cultura de învățare;
29. Cultivă conștientizarea erorilor și învățarea din greșeli;
30. Este preocupată de realizarea unei mase critice de agenți ai schimbării. Ca o concluzie la acest portret-robot putem spune că organizația care învață este un organism viu în care membrii săi interacționează pozitivind presiunea mediului extern¹²⁰.

5. Diagnosticul gradului de organizare al societății din Republica Moldova.

Ce reprezintă societatea din Republica Moldova din perspectivă organizațională? Per ansamblu, tentativele de organizare a societății moldovenești în spiritul valorilor democratice rămâne, deocamdată, un deziderat¹²¹.

¹²⁰ LAZĂR, Marius. Surse ale profesionalizării funcției publice. Modelul organizației care învață// <http://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/viewFile/296/291>

¹²¹ PASCARU, Ana. Unele considerații privind organizarea societății în Republica Moldova. În: Administrarea Publică. Nr.3, 2017, p.56.

Acțiunile preconizate în vederea consolidării gradului de organizare a societății din Republica Moldova rarisim se raportează la rezultatele obținute care, de regulă, nu sunt (n-au fost?) conforme cu așteptările.

Care ar fi explicațiile acestei situații?

1. lipsa de experiență a factorului intern care n-a fructificat la justa valoare condițiile propice apărute după destrămarea URSS. Republica Moldova, constituită ca stat în 1991, a moștenit și programul de dezmembrare a sa, elaborat la sfârșitul anilor 80 la Moscova, pentru a contracara și discredita mișcarea de eliberare națională;

2. întârzierile în instituționalizarea activităților interne, identificarea vectorului principal și promovarea lui în relațiile cu societățile vecine și organizațiile internaționale;

3. diversificarea politicilor internaționale din perspectiva interesului pentru promovarea valorilor naționale și general umane și nu a grupurilor de interese;

4. degradarea pozițiilor inițiale ale Republicii Moldova în politicile interne, divizarea societății, aprofundând criza social-economică, social-politică și culturală, soldată cu devalorizarea standardelor de viață ale membrilor societății;

5. cu toate neîmplinirile, factorul intern, în raport cu factorul extern, se confruntă cu efectele geopolitice, costurile cărora sunt suportate din contul membrilor societății și al valorilor manifeste în cadrul comunitar, dată fiind identificarea tardivă a oportunităților care se deschid și nevalorificarea lor la maximum¹²².

Diagnosticul descris în termeni de natură teoretică poate fi confirmat și în baza datelor empirice obținute atât în urma studiilor comparabile, cât și acelor naționale.

Din această perspectivă, un interes deosebit prezintă indicii cu privire la calitatea guvernării.

Guvernarea reprezintă, în sens larg, procesul decizional și cel al implementării deciziilor luate de factorii decidenți¹²³. Buna guvernare presupune existența cumulativă a următoarelor elemente: participarea, primordialitatea dreptului, transparența, reactivitatea, consesnul, echitatea și incluziunea, eficiența, precum și responsabilitatea¹²⁴.

Conceptul de bună guvernare este cercetat în literatura de specialitate prin: prisma performanței instituționale, a calității vieții și a securității naționale. Aceste și alte abordări ale

¹²² PASCARU, Ana. Unele considerații privind organizarea societății în Republica Moldova. În: *Administrarea Publică*. Nr.3, 2017, p.57.

¹²³ VARZARI, Pantelimon, MIDRIGAN, Pavel. Buna guvernare prin prisma opțiunii de integrare europeană a Republicii Moldova. În: *Academos*, nr.4, 2012, p. 51.

¹²⁴ IBIDEM, p.52.

bunei guvernări trebuie privite sub aspectul extinderii, aprofundării și consolidării democrației într-o societate, în sensul unei funcționări firești și raționale a instituțiilor democratice, obținută nu prin fortificarea puterii statului (executive, legislative și judecătorești), ci prin amplificarea rolului cetățeanului în procesul decizional¹²⁵.

În ceea ce privește UE, buna guvernare capătă valențe multidimensionale (unele dintre acestea având valențe juridice, în sensul obligației ce revine autorităților de a o implementa și al dreptului cetățenilor de a o revendica), cu o largă aplicabilitate, fiind catalogată ca o obligație a statelor membre ale spațiului comunitar. În acest context, a fost instituit chiar și un mecanism supranațional de bună guvernare la nivel european și anume acela de a se acorda cetățenilor Uniunii dreptul la o „bună administrare”.

Unele referiri la conceptul de bună guvernare se regăsesc și în Tratatul de la Lisabona (2007). Astfel, „buna guvernare” este asimilată uneori unui nou drept al omului – dreptul de a fi bine administrat”, *id est* de a avea dreptul la o bună administrare a intereselor generale ale societății. De aceea unii autori constată că există diverse opinii referitoare la delimitarea conceptuală dintre „buna guvernare” și „buna administrare”¹²⁶.

În raportul Governance and Development (1992), Banca Mondială identifică patru arii de bună guvernare, considerate prioritare – reforma sectorului public, responsabilitatea politică, cadrul legal al dezvoltării, informație și transparență, iar sintagma „buna guvernare” primește una dintre primele definiții: „factor decisiv în crearea și consolidarea unui mediu care stimulează dezvoltarea solidă și echitabilă, care constituie, totodată, o completare esențială a politicilor economice robuste”¹²⁷.

Banca Mondială, în calitatea sa de actor internațional, consideră guvernarea drept exercitarea autorității politice și folosirea resurselor instituționale pentru a rezolva problemele și scopurile societății. Nu întâmplător, indicatorii Băncii Mondiale definesc guvernarea ca fiind „tradițiile și instituțiile prin care este exercitată autoritatea într-o țară”. Acestea includ procesele prin care guvernele sunt alese, monitorizate și înlocuite, capacitatea guvernului de a formula și implementa politici adecvate,

¹²⁵ VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1, p. 59

¹²⁶ MARINICĂ, C.E. Promovarea și protejarea drepturilor omului prin mijloace contencioase. București: Editura I.R.D.O., 2011. 184 p. [on-line] http://irdo.ro/irdo/pdf/758_ro.pdf.

¹²⁷ GSBOR, Al. Principiile de „bună guvernare”. [on-line] <https://revista22.ro/opinii/alexandru-gabor/principiilede-bun-guvernare>.

precum și respectul cetățenilor și al statului față de instituțiile care guvernează interacțiunile economice și sociale dintre acestea.

O altă definiție a guvernării prevede „folosirea instituțiilor, a structurilor de autoritate și chiar a colaborării pentru a aloca resursele și a coordona sau controla activitatea în societate sau economie”¹²⁸.

Este de reținut și definiția savantului autohton **P. Varzari**: guvernarea este maniera în care se exercită autoritatea politică, economică și administrativă în gestionarea treburilor unui stat, procesul de care o societate se conduce în realizarea obiectivelor și a intereselor naționale¹²⁹.

În ceea ce privește starea de lucruri din țara noastră, menționăm că Buna guvernare și statul de drept sunt, alături de sectorul economic, printre punctele că slabe ale cooperării între Republica Moldova și UE. De specificat că în art. 3 al Acordului de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană sunt stipulate obiectivele dialogului politic, printre care „consolidarea respectării principiilor democratice, a statului de drept și a bunei guvernante, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților, precum și contribuirea la consolidarea reformelor politice naționale”¹³⁰.

Pentru a sesiza particularitățile metodologiei studierii calității acestui proces trebuie să clarificăm câteva concepte: guvernare (governance), guvernabilitate (governability) și guvernanta (government). Din perspectivă politologică, guvernarea este privită ca o activitate de conducere, de dirijare a societății, care se bazează pe reguli și instituții democratice, reprezentând un sistem deschis, transparent, eficient și responsabil în administrarea afacerilor publice¹³¹. Guvernarea democratică, privită ca proces, își îndeplinește funcțiile sale prin instituțiile de putere legislativă, executivă și judecătorească în contextul unei vieți sociale democratice, bazate pe participare, competență, loialitate, consens, concurență politică și, nu în ultimul rând, pe convergența intereselor majore ale societății și a obiectivelor asumate de către guvernanta într-o țară sau alta. O astfel de guvernare în societatea contemporană trebuie să asigure claritate, stabilitate și previzibilitate în realizarea consecventă de reforme structurale și

¹²⁸ VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1, p. 60.

¹²⁹ IBIDEM.

¹³⁰ LEGEA Parlamentului Republicii Moldova Nr. 112 din 02.07.2014 pentru ratificarea Acordului de Asociere între Republica Moldova, pe de o parte, și Uniunea Europeană și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice și statele membre ale acestora, pe de altă parte. [on-line] <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=353829> (vizitat 07.11.2014).

¹³¹ GVERNAREA responsabilă pentru dezvoltarea umană. Raportul național al dezvoltării Umane. Republica Moldova, 2003/programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare. Chișinău: IPP, 2003.

transformări democratice interne. Se consideră că guvernarea este un termen abstract care se referă la metode, domenii, scopuri și grad de control al societății de către stat. Termenul este de mai mulți autori echivalat cu cel de *governmentability* – o expresie originală, formulată de filosoful francez M. Foucault, obținută prin combinarea termenului de *government* (guvernare) cu cel de *rationality* (raționalitate). Guvernarea, în acest sens, se referă la conducerea sau la activitățile destinate ghidării modului în care sunt conduși oamenii. Conducerea este interpretată din perspectiva direcționării unei activități concrete și a *leadership*-ului. Ea se referă, de asemenea, la conducerea proprie – autoconducerea, în care sensul de autoguvernare este acela de ghidare, de orientare a tuturor forțelor sociale întru realizarea anumitor politici publice.

Termenul guvernare este adesea asociat cu cel de guvernabilitate, prin care se definește, în primul rând, abilitatea instituțiilor politice ale unui stat de a conduce economia și societatea, asigurând astfel condițiile de stabilitate și securitate necesare desfășurării normale a politicilor publice.

În al doilea rând, guvernabilitatea se bazează pe ideea că, pe măsură ce problemele pe care guvernarea trebuie să le soluționeze devin tot mai complexe, capacitatea lor de a le rezolva trebuie să sporească. Însă practica democrațiilor contemporane arată că guvernarea a devenit mai ineficientă, întrucât capacitatea ei de a asigura consimțământul societății pentru politicile sale s-a diminuat. Aceasta se datorează, în parte, caracterului puțin irezolvabil al problemelor cu care se confruntă guvernarea și așteptărilor excesive ale cetățenilor, dar și rezistenței față de autoritatea guvernamentală din partea diverselor grupuri și categorii sociale.

În al treilea rând, guvernabilitatea presupune existența unui proces politic ce vizează atingerea a trei obiective fundamentale ale societății: sporirea securității naționale a statului, dezvoltarea economică și asigurarea libertăților fundamentale ale cetățenilor¹³². Într-un cuvânt, termenul sugerează că de abilitatea și de calitatea unei autorități guvernamentale de a conduce într-un mod transparent, eficient, responsabil și profesionist treburile publice depinde în cea mai mare măsură dezvoltarea strategică a unei țări¹³³.

Cea de-a treia abordare teoretică o constituie **dezbaterea relației guvernare – guvernare**, din care extragem argumentarea necesității de a apela la o varietate de actori instituționali (actori politici, agenți guvernamentali, autorități publice de diferite niveluri) și

¹³² REPUBLIC Moldova-2007: Raportul de stare a țării/V., Prohnițchi ș.a.; Centrul Analitic „Expert-Grup”. Chișinău, 2008.

¹³³ VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1, p. 63.

neinstituționalizați (actori din sectorul asociativ și din sectorul privat), care transferă idei și practici în diferite moduri și prin mai multe canale. Guvernarea și guvernanta definesc anumite tipuri de relații între stat și cetățean. În acest sens, unii cercetători (M. Munteanu, L.G. Popescu, B. Berceanu ș.a.) analizează printr-o abordare comparativă termenul de guvernare și termenul de guvernanta¹³⁴, subliniind că noțiunea de **guvernare are cel puțin două semnificații** :

- 1) guvernarea ca instituție – atunci când este folosit în sens strict și
- 2) guvernarea ca proces – în cazul în care este utilizat în sens larg.

Majoritatea studiilor despre guvernanta europeană au în vedere cercetarea unui set unic de instituții multinivel, nonierarhice, reglatoare și un mix de actori statali și nonstatali. Este cazul guvernantei multinivel a UE, întrucât asupra teritoriului actual, al „vechilor” democrații din Europa, dar și al noilor state membre ale UE, acționează guvernele locale, regionale, naționale și comunitare, fiind vorba despre un fel de unicitate a sistemului european în care nu există o instituție unică cu putere de decizie supremă. Tocmai această stratificare pe mai multe niveluri de decizie, la care participă nu numai statul, ci și Uniunea (mai ales prin Comisia Europeană), autoritățile locale și alți actori care nu țin de stat, condiționează nu numai procedura de elaborare și de adoptare a unor decizii responsabile de către actorii instituționalizați și neinstituționalizați, dar și noi modalități de dezbateri publice în procesul decizional. În acest fel, se face departajarea între nivelul supranațional, cel național și cel regional, toate participând la guvernanta, cooperând sau intrând în relație de complementaritate, însă într-o configurație ce depinde de aria politicii implicate și de regulile și practicile stabilite la nivel european¹³⁵. Cu alte cuvinte, guvernanta este o „altfel de guvernare”, o alternativă la acțiunea guvernamentală, care vizează (re)distribuirea puterii în spațiul public printr-o (re) negociere a autorității și o abordare incrementală a deciziei în rețele partenoriale: parteneriate sociale (guvern – patronat – sindicate), parteneriat public – privat (structuri de stat – mediul de afaceri) sau parteneriat civic (autorități publice – societate civilă)¹³⁶. Ea este rezultatul unei lipse a ierarhiilor tradiționale, dezvoltată mai ales datorită interdependenței tot mai mari dintre state, dezvoltându-se astfel rețele

¹³⁴ POPESCU, L.G. Politici publice și guvernanta europeană (Suport de curs). București: SNSPA, 2009. 91 p. [on-line] <https://www.scribd.com/document/131950389/4-Politici-Publice-Guvernanta-Europeana> (vizitat 23.03.2013)

BERCEANU, B. Guvernanta: cheia reușitei procesului de integrare europeană? [on-line] <https://www.punctulcritic.ro/bogdan-berceanu-guvernanta-cheia-reușitei-procesului-de-integrare-europeana.html>

¹³⁵ BERCEANU, B. Guvernanta: Cheia reușitei procesului de integrare europeană?//

<https://www.punctulcritic.ro/bogdan-berceanu-guvernanta-cheia-reușitei-procesului-de-integrare-europeana.html>

¹³⁶ VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1.

orizontale la care nu participă doar statul, ci și alți actori implicați în luarea deciziilor, fiind astfel o „guvernare fără guvernământ”¹³⁷.

Cartea Albă a Guvernantei Europene definește guvernanta ca fiind „reguli, procese și comportamente care afectează modul în care puterile sunt exercitate la nivel european, în speță prin deschidere, participare, eficacitate și coerență”. **Schout și Jordan** remarcă faptul că prin introducerea termenului de guvernanta și prin concentrarea pe deschidere și participare, Comisia Europeană dorește o coordonare voluntară între state acolo unde este posibil.

Jon Pierre face distincția între două accepțiuni ale noțiunii de guvernanta: prima, privită ca pe o adaptare a statului la noul mediu extern al secolului XX, o separă de guvernământ prin faptul că la noile relații apărute în sfera internațională a luării deciziilor participă și actorii publici, formându-se structuri non-ierarhice de decizie; o a doua definiție se referă la guvernanta ca fiind „reprezentarea teoretică și conceptuală a coordonării sistemelor sociale”.

Kohler-Koch și Rittberger adaugă celor două perspective și conceptul de „bună guvernare”, prezent de asemenea și în Cartea Albă a Guvernării Europene, concept care este crucial în reușita relațiilor din cadrul Uniunii și care de asemenea sporește legitimitatea celor care dețin puterea.

J. Kooiman surprinde și el o caracteristică importantă a guvernantei, privind-o nu ca pe un rezultat final, de sine stătătoare, ci ca pe un proces aflat în continuă schimbare în ceea ce privește luarea de decizii comune și implementarea lor¹³⁸.

În România s-au produs modificări pentru a răspunde exigențelor UE, demarându-se procesul de descentralizare, care încă nu și-a atins nivelul maxim și care ar putea fi definitivat prin realizarea unei reforme solide în materie de regionalizare. Implementarea guvernantei multinivel în această țară se face prin mai multe canale:

1) coerciția, care rezultă din faptul că UE este capabilă să emită acte cu putere obligatorie adoptate în aplicarea unor acte legislative și care produc o omogenizare a aplicării și a efectelor obținute;

2) imitarea modelelor care rezultă din transferul politicilor europene;

3) ajustare, bazat pe faptul că statele membre reacționează similar la condițiile create de UE și

¹³⁷ VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr. 1.

¹³⁸ APUD: BERCEANU, Guvernanta: Cheia reușitei procesului de integrare europeană?//

<https://www.punctulcritic.ro/bogdan-berceanu-guvernanta-cheia-reusitei-procesului-de-integrare-europeana.html>

4) polidifuzie, realizată de o varietate de actori care transferă idei și practici în diferite moduri.

În perioada de preaderare, actorii locali și regionali ai noilor membri ai UE, și implicit ai României, au luat contact cu diverse elemente ale modelului de guvernare multinivel prin intermediul schemelor de asistență. Făcând referire la conceptul „Europa Regiunilor”, Comisia Europeană a fost preocupată nu atât de descentralizare, ci mai degrabă de promovarea noțiunii de parteneriat la diferite niveluri, care însemna o distribuție a autorității printre actorii naționali și regionali în aplicarea și implementarea programelor. Astfel, în România, guvernul central, dar și autoritățile publice, au fost nevoite să facă față condițiilor impuse de fondurile de preaderare, apoi de cele structurale și de implementare¹³⁹.

„Noile” democrații din spațiul postsovietic trebuie să dispună de un sistem adecvat de guvernare, în cadrul căruia diversele niveluri de guvernabilitate teritorială să fie echilibrate. Când privește capitolul guvernare în Republica Moldova, experții de la Centrul Analitic Independent „Expert-Grup” subliniază cu referire la anul 2017: „reforma sistemului de guvernare a instituțiilor publice rămâne prioritatea zero, care trebuie să constituie punctul de pornire pentru reformele sistemice” și deci necesitatea unei ample reforme a sectorului public – în special, a guvernării acestuia – a rămas la fel de actuală. Pe lângă ajustările parametrice legate de optimizarea instituțiilor sau a numărului de funcționari publici, acest sector are nevoie de reforme de substanță. La moment, sectorul public este prea slab în raport cu cel privat sau cu actorii politici, fapt ce îl expune la influențe obscure ale cercurilor private sau politice”. Aceasta a determinat, în ultimii ani, erodarea prestigiului serviciului public și migrarea masivă din sector a multor talente, fapt ce îngreunează reformele în celelalte domenii vitale pentru țară.

Prin urmare, autoritățile trebuie să asigure în mod urgent depolitizarea serviciului public și sporirea atractivității lui pentru profesioniștii integri. Este necesară regândirea grilelor salariale și elaborarea altor motivații monetare și nonmonetare, bazate pe performanțe, pe încurajarea procesului de reforme de jos în sus – pentru a le oferi funcționarilor publici posibilitatea de a influența în mod real politicile publice, pe implementarea efectivă a reformei sistemului de integritate în sectorul public, precum și pe sporirea transparenței instituțiilor publice prin

¹³⁹ VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1, p. 64.

promovarea principiului „guvernului deschis”, în special, la capitolul raportării în baza indicatorilor de performanță și a programelor bugetare ¹⁴⁰.

În *Making Democracy Work* (1993), unul dintre cele mai cunoscute studii politologice din ultimele două decenii, **R. Putnam** și colaboratorii săi pun întrebarea: De ce unele guverne democratice reușesc, iar altele nu? Autorii studiului afirmă ideea că angajamentul civic poate deveni o variabilă esențială pentru performanța instituțională¹⁴¹, adică succesul instituțional este direct legat de valoarea capitalului social.

În general, rolul societății civile ar trebui să fie același în orice societate, inclusiv în societățile postcomuniste. Însă realitățile social-politice curente demonstrează că existența unei societăți civile viguroase într-un socium depinde de nivelul de dezvoltare democratică (economică, politică și socială) al unei societăți. Din această cauză, există diferențe semnificative între rolurile asumate de către sectorul asociativ într-o societate tranzitivă (cazul Ucrainei, Georgiei și al Republicii Moldova) și cele jucate într-o societate democratică cu tradiții democratice îndelungate (cazul mai multor state occidentale din blocul comunitar). Pentru ca societatea să se bazeze în mod real pe o organizare și o conducere politică democratică, trebuie să se respecte în mod obligatoriu anumite reguli sau principii de bază, luate ca un tot unitar, care pot să îmbrace forme concrete, iar drept urmare orice guvern ar înregistra un succes instituțional. Performanța instituțională constă în procedeele de utilizare a capitalului social, astfel încât trebuie utilizate două modalități eficiente prin care dilemele sociale să fie diminuate:

- 1) comunicarea și informarea corectă a cetățenilor și
- 2) controlul social aplicabil tuturor.

Comunicarea cu publicul și controlul social sunt mai ușor de realizat prin angajamentul civic, prin dezvoltarea încrederii sociale și responsabilitatea tuturor actorilor instituționalizați și neinstituționalizați în procesul decizional și, deci, în actul guvernării. În caz contrar, incapacitatea instituțională determină inadecvarea la exigențele performanței instituționale și, respectiv, a bunei guvernări.

Ultima abordare teoretică a bunei guvernări în demersul nostru ține de calitatea vieții și securității naționale, care, alături de performanța instituțională, devin factoricele în actul

¹⁴⁰ APUD: VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1, p. 65.

¹⁴¹ APUD: VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1, p. 65.

guvernării pentru orice societate. Statul prin instituțiile sale deține rolul determinant în satisfacerea nevoilor economice, sociale, culturale etc.

În ceea ce privește perspectiva de analiză a bunei guvernări prin prisma calității vieții, vom specifica ideea că rezultatul propriu-zis al unei guvernări de succes se manifestă prin îmbunătățirea constantă a condițiilor de viață a oamenilor. Unii economiști autohtoni identifică două modalități de apreciere a nivelului de calitate a vieții: aprecierea obiectivă și aprecierea subiectivă. Aprecierea obiectivă se bazează pe indicatorii statistici furnizați de instituțiile de stat și organizațiile neguvernamentale (acești indicatori oferă o evaluare globală cu caracter general asupra nivelului de calitate a vieții). Aprecierea subiectivă a calității vieții încearcă să identifice elementele cele mai importante în stabilirea standardului de viață al individului de la țară la țară (aceste măsurări sunt mult mai personale din moment ce ele se bazează pe aprecierile indivizilor asupra calității propriilor vieți). Dacă aprecierea obiectivă abordează calitatea vieții la nivelul societății, luată în ansamblul său, aprecierea subiectivă coboară la nivelul individului sau al colectivităților cu un anumit specific (politic, geografic, cultural, al standardului de viață etc.). Modul în care poate fi evaluat nivelul de calitate a vieții unei țări derivă din raporturile anuale după anumite dimensiuni ale existenței umane.

Alături de calitatea vieții, securitatea națională, o altă perspectivă teoretică de analiză a bunei guvernări, are un puternic impact asupra dezvoltării capacității instituționale a statului și sporește legitimitatea celor care dețin puterea. Cele două identități, securitatea națională în toată complexitatea ei și calitatea vieții populației, sunt interdependente și dependente de capacitatea instituțională a unui stat de a face față vulnerabilităților, provocărilor și riscurilor cu care ea se confruntă. Securitatea națională are drept scop consolidarea cadrului structural și funcțional-democratic și constituțional al statului, al autorităților publice de stat, al instituțiilor publice, care să contribuie la optimizarea funcționării sistemului politico-instituțional necesar rezolvării problemelor securității umane a unui stat.

În accepția cercetătorului **S. Sprincean**, „securitatea națională reprezintă ansamblul măsurilor politico-diplomatice, economice, militare, ecologice și de altă natură ce asigură statului independența și suveranitatea națională, integritatea teritorială, ordinea internă, constituțională și propriul sistem de valori”¹⁴².

Să invocăm datele unor studii comparative, pentru a ne familiariza cu dimensiunea empirică a procesului:

¹⁴² SPRINCEAN, S. Securitatea națională: noțiuni și elemente introductive (compendiu). Chișinău, 2012, p.9.

Tabelul 2 / Table 2

**Ratingul mondial al R. Moldova la capitolul indicatori de guvernare (puncte) /
The rating of the Republic of Moldova at worldwide governance indicators (points)**

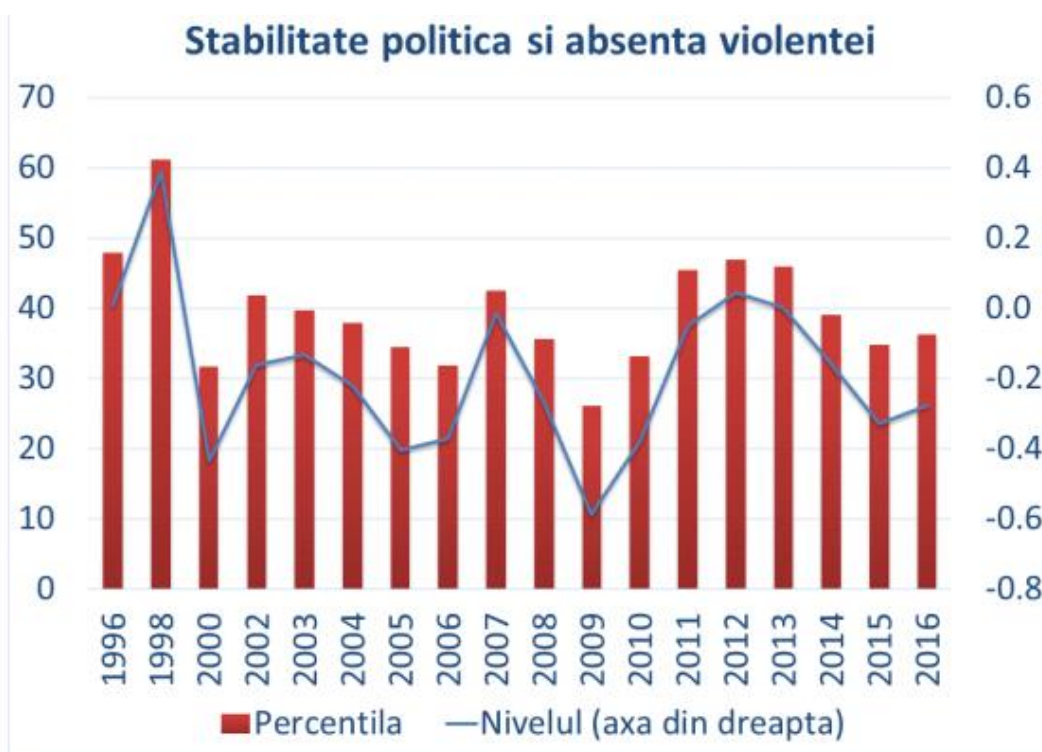
Indicatorii / Indicators	Anii / Years	Scorul (de la -2.5 la +2.5) / Score from -2.5 to +2.5	Ratingul (de la 0 la 100 puncte) / Rating from 0 to 100 points
1. Respectul față de libertățile și drepturile politice și civice de bază / Respect for the basic freedoms and civil and political rights	2002	- 0.60	30.29
	2007	- 0.30	37.02
	2012	- 0.09	45.97
2. Asigurarea stabilității politice și evitarea conflictelor violente / Ensure political stability and avoid violent conflicts	2002	- 0.26	37.02
	2007	- 0.05	41.35
	2012	0.02	45.97
3. Guvernarea eficientă (servicii publice calitative) / Efficient governance (management quality)	2002	- 0.61	31.22
	2007	- 0.81	22.33
	2012	- 0.55	34.45
4. Asigurarea unui mediu de afaceri favorabil (calitatea reglementărilor) / Ensure a favourable business environment (quality of regulations)	2002	- 0.41	38.73
	2007	- 0.28	43.69
	2012	- 0.11	48.80
5. Edificarea unui stat de drept funcțional / Edification of a functioning state of law	2002	- 0.64	32.54
	2007	- 0.53	36.84
	2012	- 0.36	45.02
6. Lupta împotriva corupției / Fight against corruption	2002	- 0.95	18.54
	2007	- 0.95	33.01
	2012	- 0.60	32.54

Studiul Worldwide Governance Indicators arată că guvernarea în Republica Moldova, începând cu anul 2002, are tendințe de creștere sub aspectul calității actului de guvernare. Toți indicatorii utilizați la evaluarea acesteia, în afara indicatorului luptei împotriva corupției, au dovedit o tendință de progres. Ritmul de creștere al acestor indicatori nu este foarte înalt, dar totuși constatăm esențial progresul realizat.

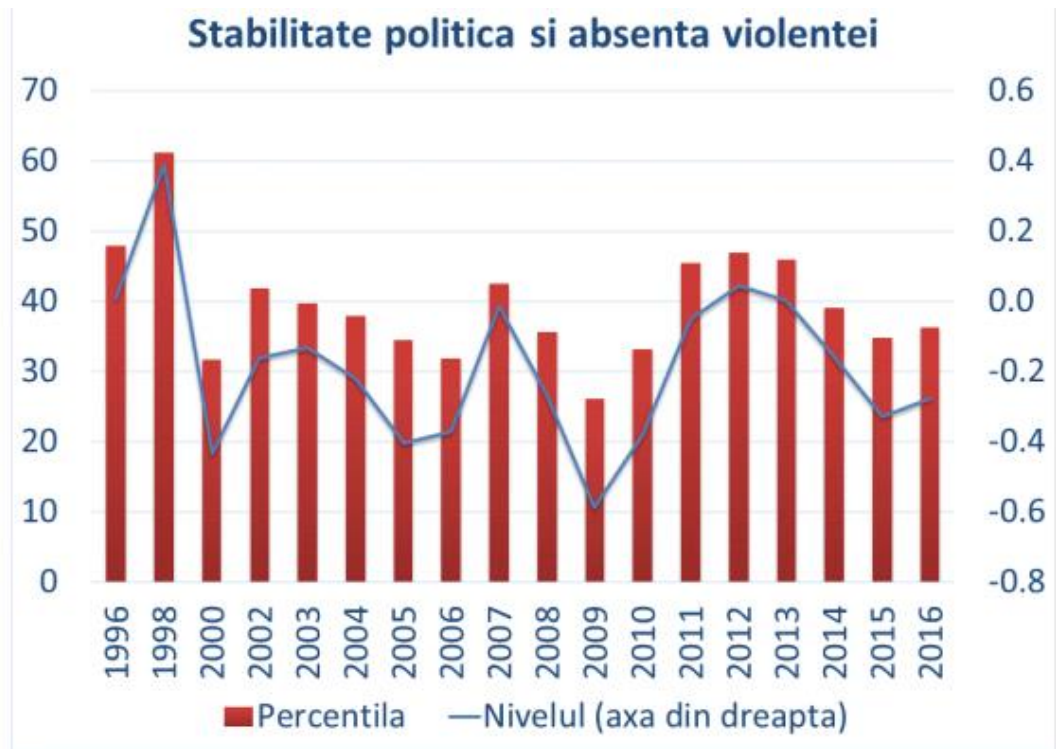
Din multitudinea de surse și indicatori posibili, cea mai bună reflecție a progresului țării pe parcursul ultimelor două decenii este oferită de setul de indicatori Globali ai Calității Guvernării estimați de Banca Mondială. Indicatorii calității guvernării sunt următorii:

- 1) voce și responsabilitate;
- 2) stabilitate politică și absența violenței / terorismului;
- 3) eficiența guvernului;
- 4) calitatea regulatorie;
- 5) supremația legii;
- 6) controlul corupției.

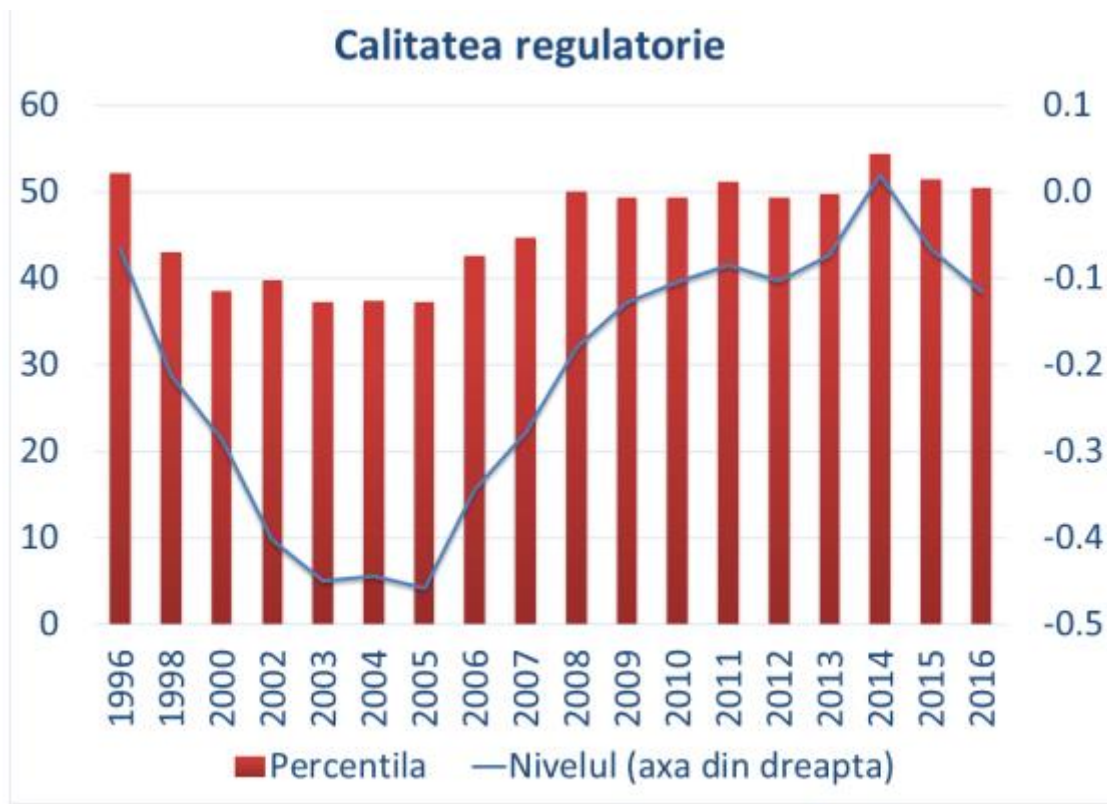
Pentru fiecare din cele șase dimensiuni ale calității guvernării, este prezentată atât nivelul atins de Republica Moldova, cât și locul țării în clasamentul global (exprimat prin centilă/percentilă).



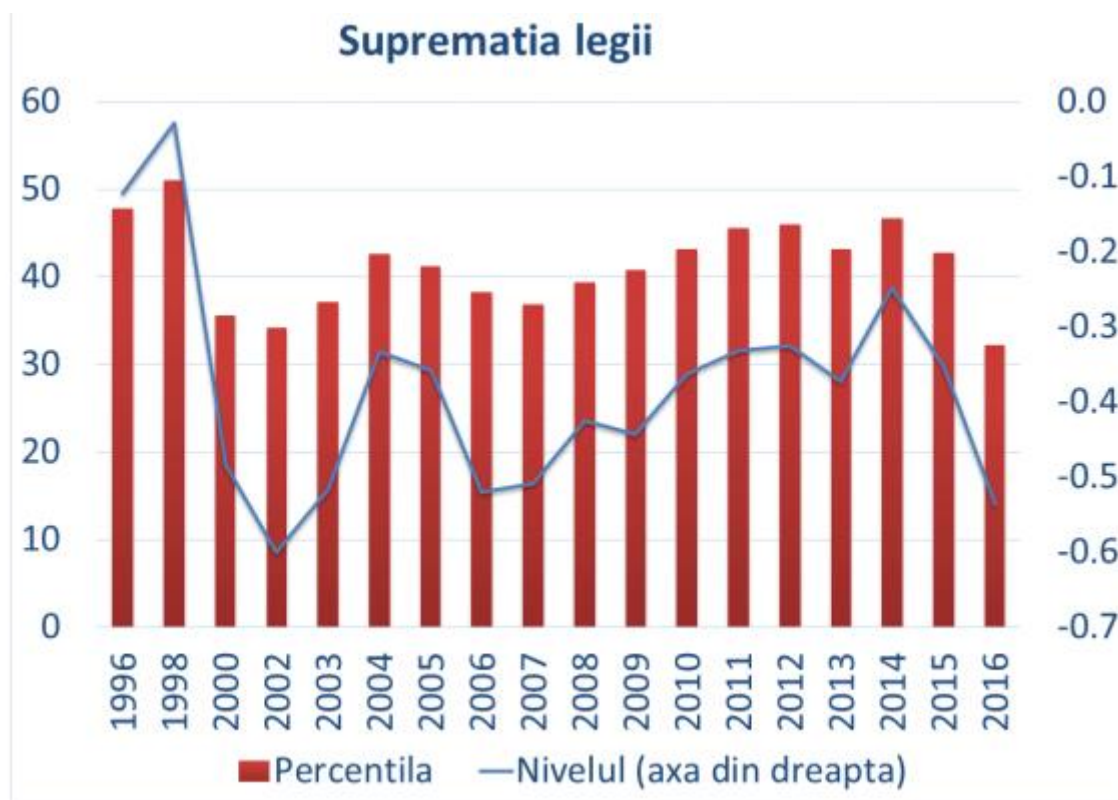
(Sursa: NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf)



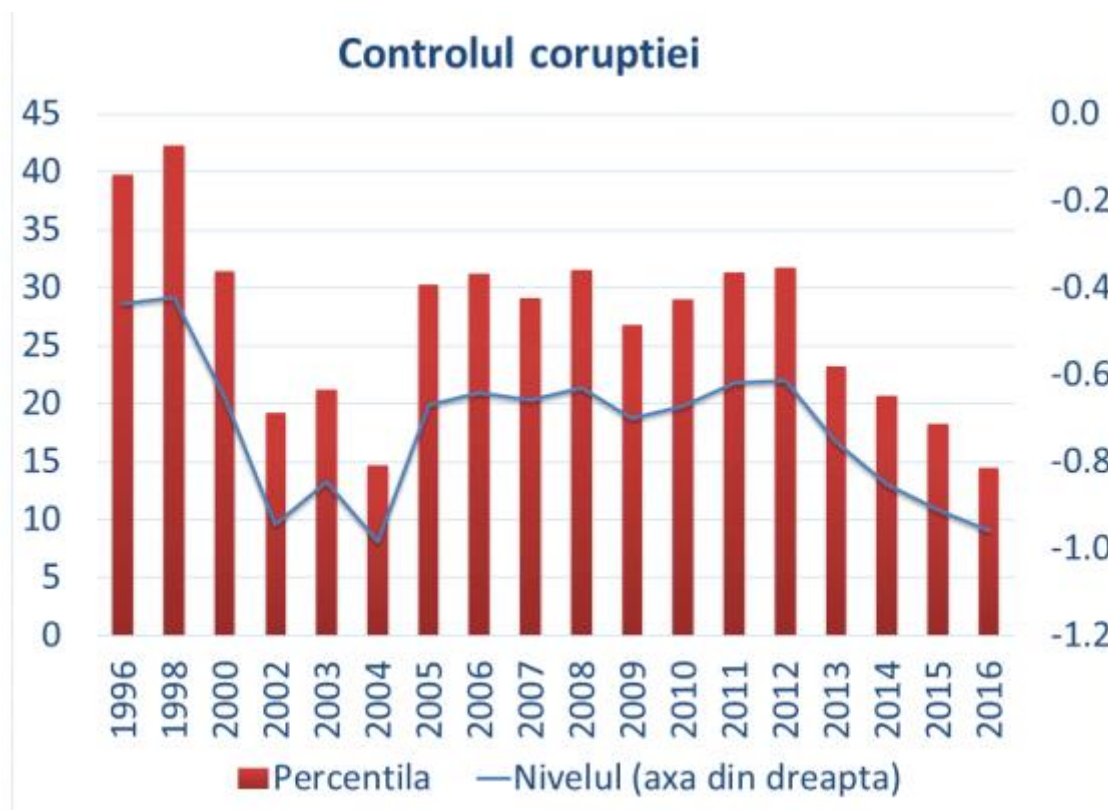
(Sursa: NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”;
https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf)



(Sursa: NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf)



(Sursa: NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf)



(Sursa: NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf)

Ținând cont de aceste evoluții, în scenariul de bază **calitatea guvernării în Republica Moldova nu este de așteptat să se îmbunătățească esențial către anul 2030. Proiecțiile sugerează că, în principiu, toți indicatorii ar putea să ajungă în zona pozitivă a scalei de evaluare, dar poziția țării în clasamentul global nu se ameliorează esențial¹⁴³.**

Evident, aceste proiecții sunt ușor hazardate din cauza faptului că, spre deosebire de dinamica demografică, economică sau climaterică, **traectoria de evoluție a calității guvernării se poate schimba în mod cardinal, funcție de prezența sau absența voinței politice pentru realizarea schimbărilor.** Voința politică pentru realizarea schimbărilor credem că există în

¹⁴³ NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf

Republica Moldova în contextul realităților politice din anii 2020-2021 și avem premise pentru îmbunătățirea calității guvernantei.

Calitatea guvernării constituie unul din elementele fundamentale care determină calitatea vieții cetățenilor. O funcționare eficientă a instituțiilor statului, într-un mod transparent și centrate pe cetățean influențează direct asupra încrederii cetățeanului în stat și asupra identificării cu acesta.

În vederea sporirii calității actului de conducere este importantă încrederea cetățenilor în instituțiile și organizațiile sociale. Rata înaltă a neîncrederii în instituțiile statului și în calitatea actului justiției reduc nivelul investițiilor cetățeanului în dezvoltarea statului. Totodată, administrația publică este necesară a fi eficientă, transparentă și credibilă la toate nivelele, inclusiv la nivel teritorial, unde descentralizarea și activitatea administrației locale trebuie să fie în serviciul cetățeanului. Din perspectiva ciclului de viață calitatea actului de guvernare și actului justiției este, practic, la fel de importantă pentru toate vârstele.

Activitatea cotidiană a instituțiilor statului trebuie să se bazeze pe respectarea statului de drept și să fie completate cu măsuri eficiente de combatere a corupției și eforturi pentru creșterea accesului la justiție pentru cetățeni într-o manieră echitabilă. Potrivit Barometrului Opiniei Publice, putem constata că **cel mai înalt nivel al încredere în justiție a fost în anul 2005, fiind aproximativ de 50%**. Datele invocate mai sus reflectă că neîncrederea în justiție a atins cota maximă în anii 2015 și 2016, situându-se la nivelul de 85% și respectiv 86%, în anul 2017 situația s-a îmbunătățit ușor, însă neîncrederea rămâne oricum la unul din cele mai înalte nivele din 2001 până în prezent. Neîncrederea în sistemul justiției generează un nivel scăzut de încredere în stat și instituțiile acesteia, ceea ce duce la un cerc vicios în relația stat și cetățean.

În intervalul 2017-2019, gradul de încredere față de **justiție** s-a diminuat cu 5 p.p.¹⁴⁴ (7% în 2019 versus 12% în 2017), **procuratură** cu 3 p.p. (7% în 2019 versus 10% în 2017)¹⁴⁵.

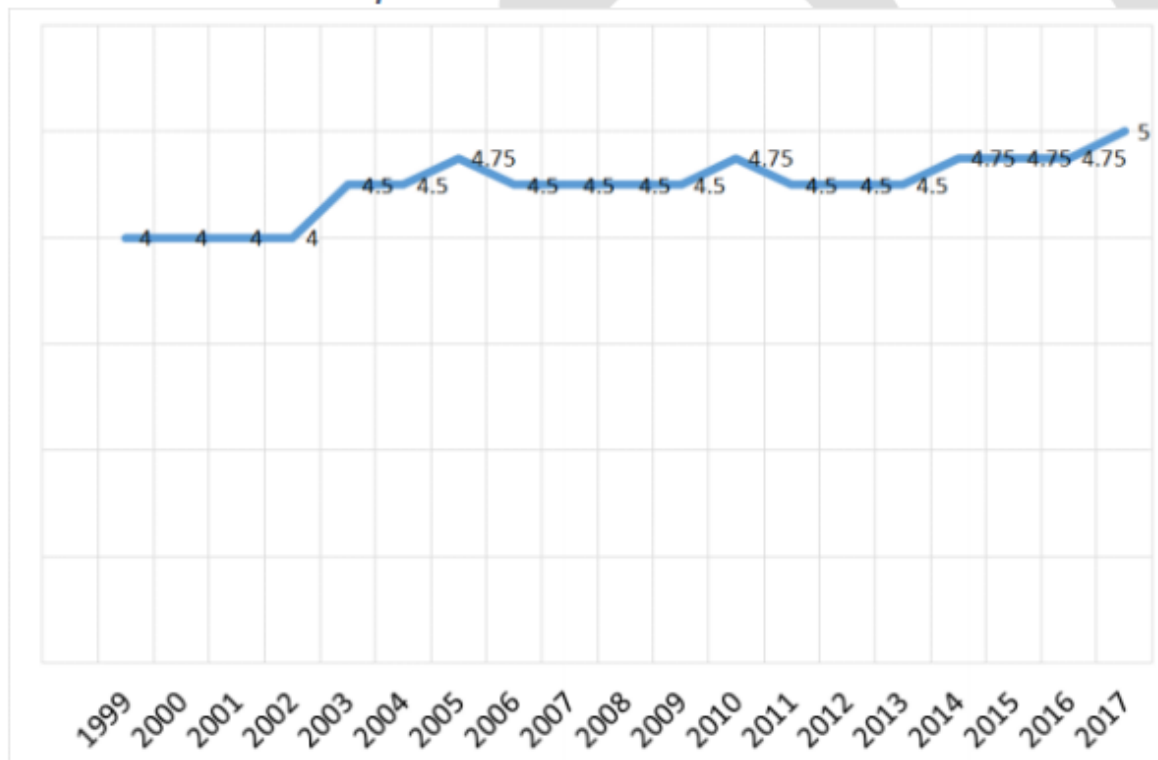
Percepția cetățenilor a fost confirmată de studiile comparate. Astfel, potrivit **Freedom House**, indicele independenței justiției reflectă în mare măsură cele prezentate de Barometrul Opiniei Publice (informația de mai sus). Cel mai bun indice Republica Moldova la înregistrat la începutul măsurărilor, având un scor de 4, **unde 1 este cel mai bun, iar 7 cel mai rău rezultat**.

¹⁴⁴ STUDIU de evaluare a impactului Strategiei naționale de Integritate și Anticorupție – Moldova 2019/
https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/library/effective_governance/studiu-de-evaluare-a-impactului-strategiei-naionale-de-integrita0.html/

¹⁴⁵ TENDINȚEL sunt confirmate și de BOP, <http://bop.ipp.md/ro/result/liniar>, în ianuarie 2019 în raport cu studiul precedent mai 2018, foarte multă încredere/ oarecare încredere 17,2% versus 23,4%.

Potrivit datele de mai la vale, dacă să excludem micile excepții, tendința a fost continuu de înrăutățire, iar în anul 2017 a atins cel mai slab rezultat, având indicele 5.68. În comparație cu țările ECE, potrivit Freedom House, Republica Moldova are unul dintre cel mai slab indice al independenței justiției.

Figura 59. Evoluția indicelui independenței justiției, perioada 1999-2017

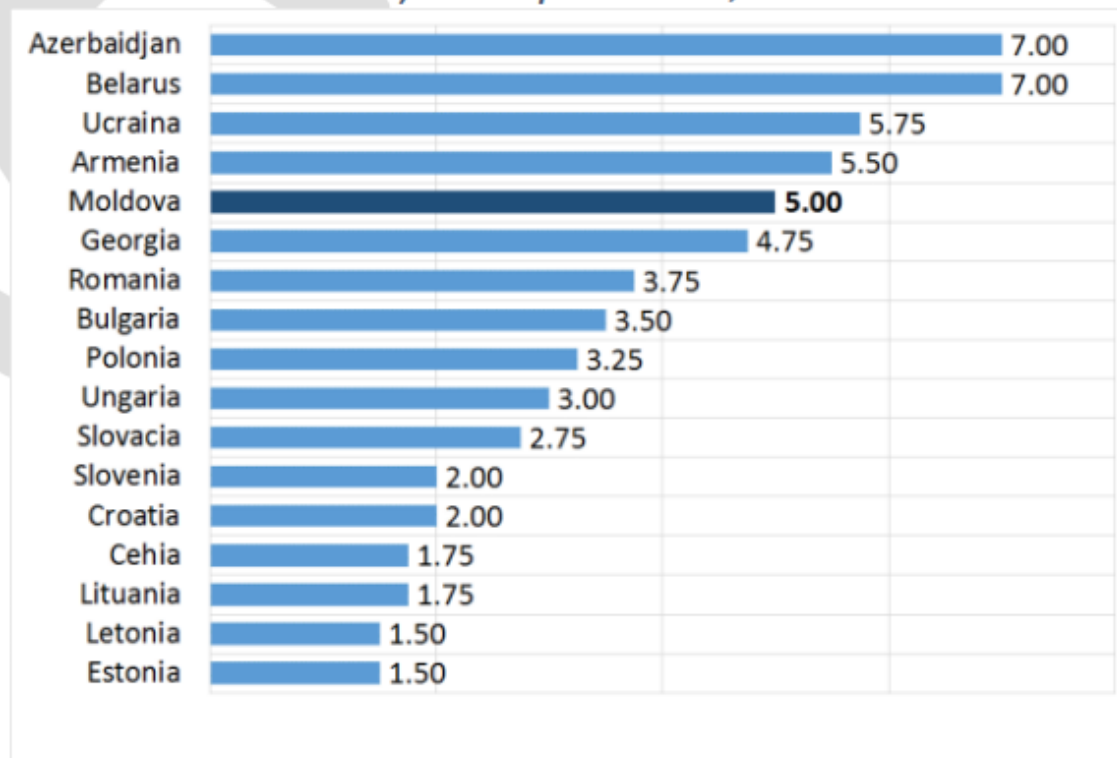


Sursa: Freedom House.

(Sursa: NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf)

Pentru o mai bună înțelegere a situației din Republica Moldova, invocăm dimensiunea comparativă a acestui indicator:

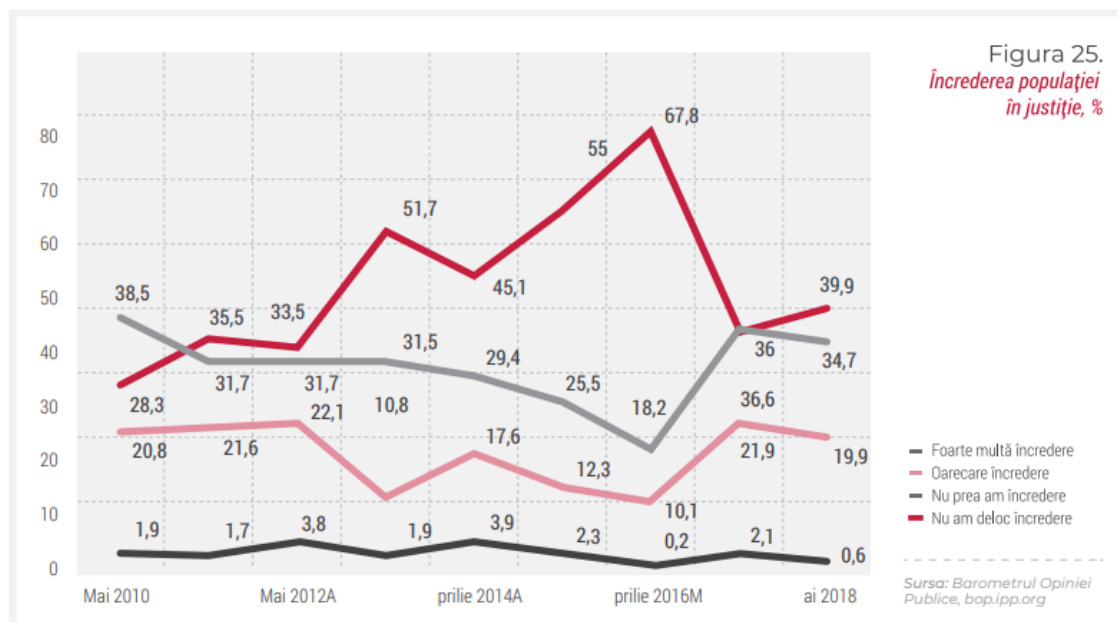
Figura 60. Indicele independenței justiției în Europa centrală și Europa de Est, anul 2017



Sursa: Freedom House.

În perioada 2016-2017, neîncrederea în justiție a depășit nivelul de 70%, fiind mai înaltă decât până la demararea reformelor. Mai mult ca atât, Republica Moldova a pierdut accesul la 28 de milioane de euro în calitate asistență europeană nerambursabilă, destinată pentru reformarea justiției, dar sistată definitiv din cauza lipsei de progrese în domeniu în anii 2014-2015. În 2016-2017 autoritățile moldovenești nu au manifestat prea mult interes pentru a recupera finanțarea dată. Adicional, percepțiile negative au fost întărite de blocarea, de către UE, a asistenței macro-financiare pentru Republica Moldova, pe motivul neîndeplinirii precondițiilor legate de calitatea instituțiilor democratice, care stipulează funcționarea unei justiții independente¹⁴⁶.

¹⁴⁶ file:///C:/Users/Admin/Desktop/Raport_de_stare_a_tarii_2018_ro.pdf



Îmbunătățiri radicale nu s-au produs nici în anii 2018/2019. Începând cu anul 2005 până în anul 2019, nivelul de încredere în cele trei autorități (Parlament, Guvern, Președinte) a avut o tendință de scădere, cel mai redus nivel fiind atins în anii 2015-2016, ca urmare a crizei politice din anul 2015, cu o evoluție fluctuantă în următoarea perioadă, atingând în decembrie 2019 cea mai înaltă rată de încredere din ultimii 10 ani: Președinte – 36,3%, Parlament – 23,6%, Guvern – 27,8%. Percepția oamenilor este confirmată de indicele prosperității pentru anul 2019, care plasează guvernarea din Republica Moldova pe locul 84 din 167 de țări, cu două poziții mai jos decât în anul 2018, deși în ultimii 10 ani, Republica Moldova și-a îmbunătățit locul în clasament cu 15 poziții la pilonul „Guvernare”.

În același timp, potrivit indicelui libertății economice pentru anul 2019, Republica Moldova acumulează la categoria „Integritatea Guvernului” 25,4%, în scădere continuă față de anul 2016, per total cu 4,6 p.p. Totodată, deși „Eficiența justiției” acumulează 29,6% în anul 2019, în creștere cu 5,7 p.p. față de anul 2016, potrivit raportului, „sunt în vigoare legi pentru a proteja dreptul de proprietate și pentru a înregistra titlurile de proprietate; constituția prevede o justiție independentă, însă cadrul legal este ineficient, iar instanțele sunt subfinanțate”¹⁴⁷.

Conform Raportului Competitivității Globale pentru 2019, la categoria „Instituții”, Republica Moldova se plasează în anul 2018 pe locul 81 din 141 de țări, cu o relativă îmbunătățire față de anul 2018, când era pe locul 84 ¹⁴⁸.

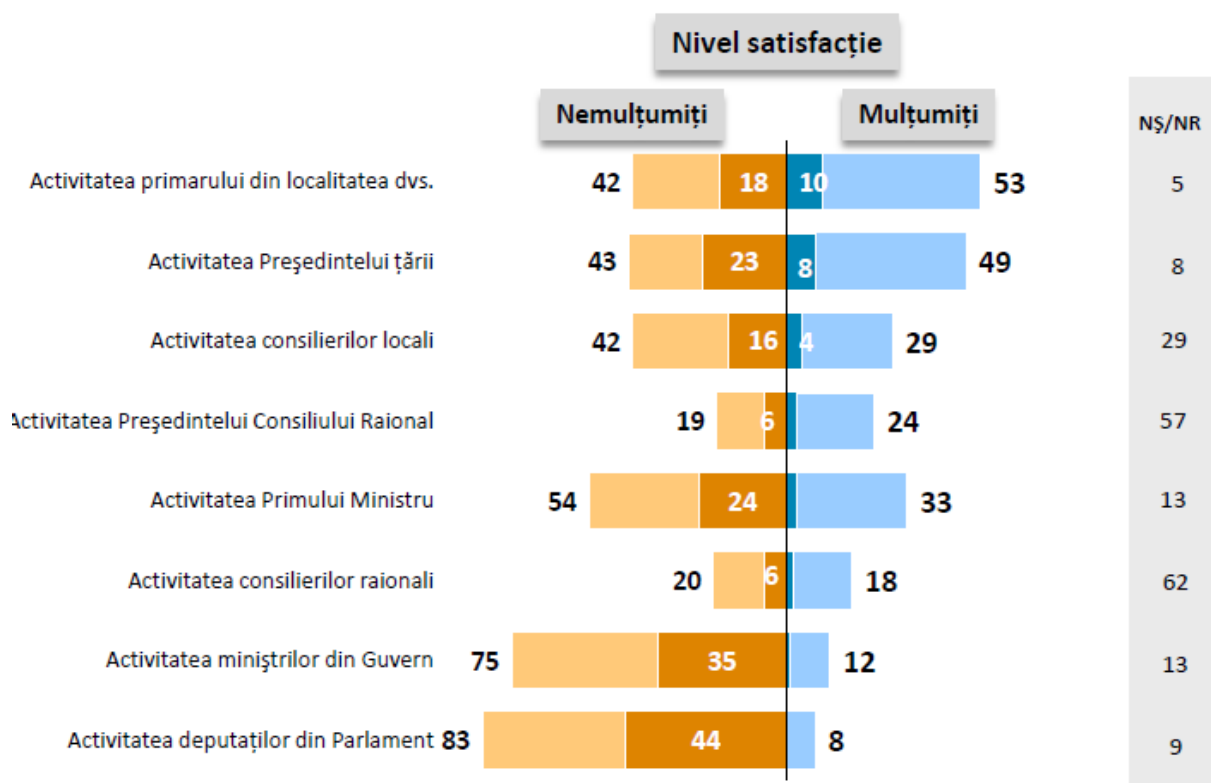
¹⁴⁷ <https://epale.ec.europa.eu/ro/resource-centre/content/raport-asupra-competitivitatii-2019>

¹⁴⁸ <https://epale.ec.europa.eu/ro/resource-centre/content/raport-asupra-competitivitatii-2019>

Un aspect important în procesul de consolidare a unei guvernări eficiente, responsabile și transparente este combaterea fenomenului corupției și asigurarea integrității decidenților politici și funcționarilor publici. Lupta cu flagelul corupției este un proces continuu de la independența Republicii Moldova, în mod special, fiind considerată o prioritate în ultimii ani, odată cu negocierea și semnarea Acordului de Asociere dintre Republica Moldova, pe de o parte, și Uniunea Europeană și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice și statele membre ale acestora, pe de altă parte.

Cu toate acestea, potrivit Barometrului Opiniei Publice, corupția, prezentă la toate nivelurile în societate, constituie una din îngrijorările majore ale oamenilor, alături de șomaj, sărăcie și prețuri mari. **Potrivit Freedom House, indicele corupției practic rămâne neschimbat din 1999 până în la modificarea metodologiei în 2020, fiind situat în jur de cota 6, unde 7 reprezintă cel mai negativ rezultat, iar 1 cel mai pozitiv. În ediția din 2020 a Freedom House, Republica Moldova ia doar 1 punct din 4 la categoria „Sunt puternice și eficiente măsurile de protecție împotriva corupției oficiale?”.**

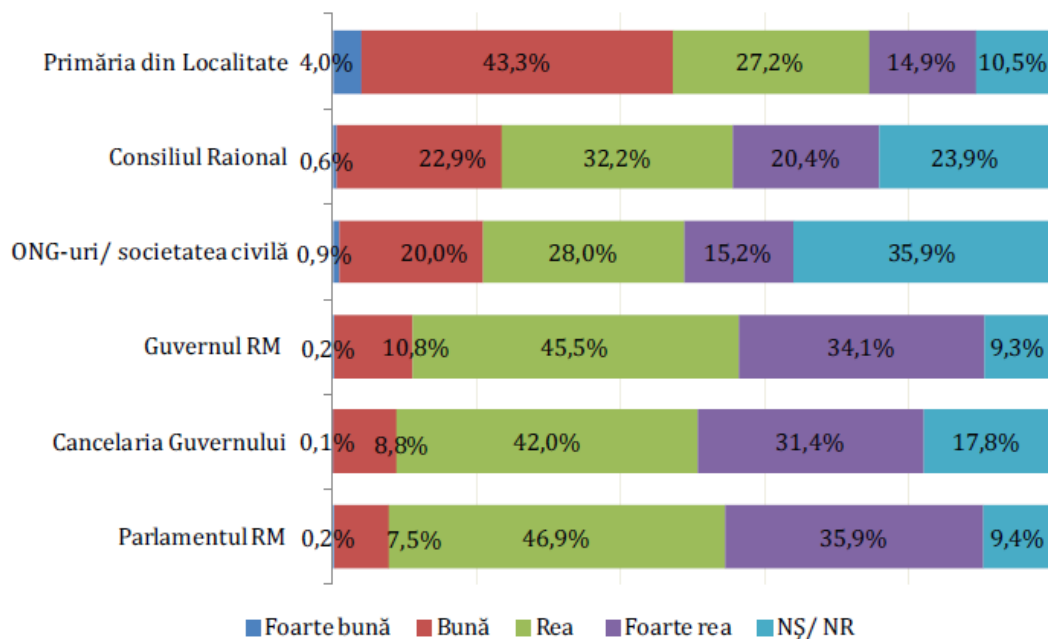
Cercetările sociologice empirice naționale, de asemenea ne permit să jecăcăm despre calitatea actului de guvernare din societatea moldovenească. Să invocăm unele date în acest sens:



(Sursa: Percepția publică despre Guvernare, Partide politice și Sistemul electoral din Republica Moldova. Rezultatele soindajului national,

Așadar, participanții la sondaj erau extrem de nemulțumiți de activitatea deputaților și a miniștrilor.

Cum apreciați activitatea principalilor actori implicați în reforma Administrației Publice...?



(Sondaj național. Calitatea guvernării evaluată prin prisma serviciilor acordate de stat. IDIS Viitorul, CBS-Axa. Septembrie 2016)

După cum se poate de observat, ponderea respondenților care evaluează activitatea funcționarilor de diferit rang în structurile de conducere cu calificativele „rea” și „ foarte rea” era destul de înaltă (la nivelul anului 2016).

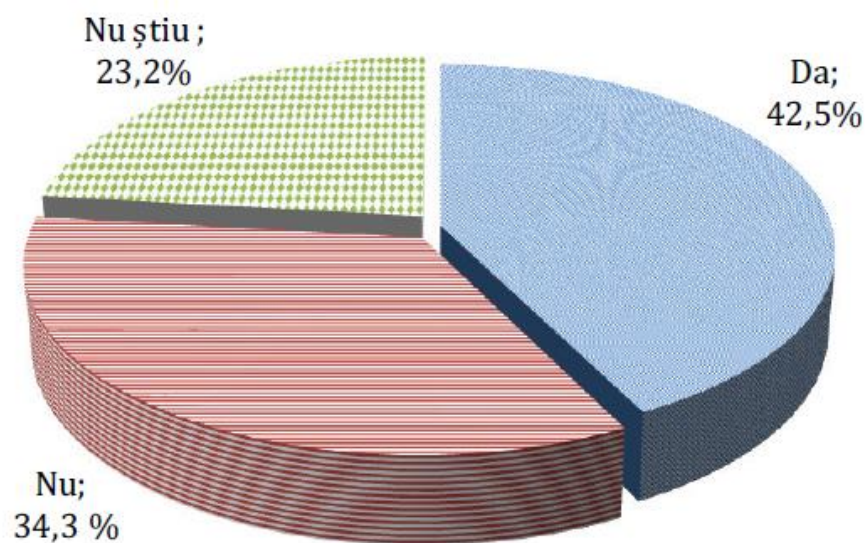
În același timp, conform Raportului cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public pentru anul 2016, majoritatea funcționarilor publici - 99,1% - sunt evaluați cu calificativul „foarte bine” (50,4%) și „bine” (48,7%) și doar 0,9% au primit calificativul „satisfăcător”¹⁴⁹. Există în mod evident un decalaj între evaluarea la maximum de punctaj și criza de încredere în autoritățile administrației publice, care s-a conturat în ultimii ani în societatea

¹⁴⁹ ZELENSCHI, Angela. Dezvoltarea competenței profesionale și etice a funcționarilor publici. În: Administrarea Publică, nr.3, 217, p.130.

moldovenească, datorită creșterii nivelului de corupție și lipsei respectului față de normele morale. Evaluarea este reglementată formal, însă informal, modul în care se fac evaluările în realitate include o mare doză de subiectivism¹⁵⁰.

Este îmbucurător faptul că o parte din populație sesizează necesitatea reformei teritorial-administrative în vederea îmbunătățirii actului de guvernare:

Considerați că pentru modernizarea RM și prestarea eficientă a serviciilor publice la nivel local este necesară implementarea unei reforme administrativ-teritoriale?



(Sursa: Sondaj național. Calitatea guvernării evaluată prin prisma serviciilor acordate de stat. IDIS Viitorul, CBS-Axa. Septembrie 2016)

În ceea ce privește opiniile experților, remarcăm două studii¹⁵¹. Autorii pornesc de la premisa că sistemul care asigură cea mai bună soluție pentru problemele existente ar putea fi edificat prin amalgamarea obligatorie de mare eficiență a colectivităților locale, însoțită de restructurarea celui de-al doilea nivel în trei entități regionale. Autorii ambelor studii propun și variante de alternativă. Dintre variantele de alternativă propuse mai aproape de realitățile

¹⁵⁰ ZELENSCHI, Angela. Dezvoltarea competenței profesionale și etice a funcționarilor publici. În: Administrarea Publică, nr.3, 217, p.130.

¹⁵¹ OSOIAN, I et.al. Studiu analitic privind structura administrativ-teritorială optimală pentru Republica Moldova. Chișinău: Expert-Grup, 2010;
IONESCU, A., DREZGIC, S., RUSU, Iu. Opțiunile pentru reorganizarea structurii administrative-teritoriale în Republica Moldova: Chișinău: PNUD, 2015.

existente și cu mai multe șanse să fie acceptate, în opinia savantului autohton **Serviu CORNEA**¹⁵², este modelul cu două niveluri. Acest model va întâmpina mai puțină rezistență din partea populației și a funcționarilor din autoritățile publice locale, dar nu va fi agreat de funcționarii autorităților raionale, care își vor pierde locurile de muncă.

În același timp, modelul cu două niveluri va genera mai puține economii financiare spre deosebire de modelul cu un nivel¹⁵³.

Este interesant să comparăm percepția populației privind calitatea serviciilor prestate și estimarea capacității administrative a unităților administrative teritoriale de nivelul I și nivelul II. Raportul de evaluare a capacității administrative a autorităților administrației publice locale prezentat în noiembrie 2010, a definit capacitatea administrativă ca fiind aptitudinea instituțiilor publice de a identifica obiective clare, de a institui priorități precise și a le implementa eficient. Aspectele definiției ale capacității administrative sunt: profesionalismul funcționarilor publici, gradul de diseminare a tehnologiilor informaționale avansate în sectorul public, relațiile intra-guvernamentale și stilul de interacțiune dintre guvern și mediul economic și social, rapiditatea cu care sunt luate deciziile și calitatea lor.

În urma unui studiu efectuat în anul 2010 s-a demonstrat că dintre cele 78 de unități administrativ teritoriale evaluate, îndeplineau criteriile legale de capacitate numai 10, adică 12 %. Deficitul de capacitate administrativă se cifra între -5,23% la orașul Sîngerei și -6,55% la primăria Obileni din raionul Hîncești. În total, 80% din unitățile administrativ-teritoriale rurale au deficit de capacitate de peste 100%. Doar 10 % dintre consiliile raionale au capacitate administrativă, 10% dintre orașe nu au capacitate administrativă conform datelor financiare la nivelul anului 2008¹⁵⁴.

Aceste date se dovedes a fi deosebit de relevante în justificarea stării nesatisfăcătoare a capacității administrației publice locale din Republica Moldova și exprimă, sintetic, caracteristica definiției a domeniului, demonstrând că în astfel de condiții unitățile administrativ teritoriale nu pot dispune de autonomie locală și financiară, nu se pot întreține de sine stătător, iar în unele situații nu produc nici cât să-și salarizeze primarul. Această situație este generată de mai mulți factori, inclusiv dimensiunile mici ale unităților administrativ-teritoriale și deci, surse

¹⁵² CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile realizării cu succes a reformei organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova. În: revista de filosofie, sociologie și științe politice, nr.1, 2019, p. 88.

¹⁵³ CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile realizării cu succes a reformei organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova. În: revista de filosofie, sociologie și științe politice, nr.1, 2019, p. 88.

¹⁵⁴ CEACÎR Irina. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: abordare politologică. Teză de doctor în științe politice. Chișinău, 2018, p. 146.

insuficiente de alimentare a bugetelor proprii, care, la rândul lor, generează o lipsă cronică de resurse materiale și financiare necesare procesului de administrare a domeniului public local și a cadrului de funcționari publici pregătiți la nivel înalt profesional

Legea privind descentralizarea administrativă a Republicii Moldova definește capacitatea administrativă ca fiind raportul dintre cheltuielile generale de administrare și veniturile proprii ale administrației publice locale. Conform Legii citate, o autoritate a administrației publice locale este considerată viabilă în cazul dacă cheltuielile administrative nu depășesc 30% din totalul veniturilor locale. Folosind datele bugetelor executate în 2013, doar 10 autorități ale administrației publice locale îndeplinesc acest criteriu, în timp ce 888 (99%) - nu. Mai mult decât atât, numai 157 de autorități ale administrației publice locale (17%) își pot acoperi cheltuielile administrative din veniturile proprii, marea majoritate a autorităților locale (83%) acoperind costurile de administrare din transferuri de la stat. Chiar și între orașele-reședință de raion, doar 7 dintre acestea îndeplinesc condițiile legale privind capacitatea administrativă¹⁵⁵.

În acest context, menționăm că organizarea administrativă devine particular, având 41 de unități administrative-teritoriale, la fel ca Republica Franceză și cu o unitate în plus față de România¹⁵⁶. În consecință, organizațiile administrației publice, fiind hiperdivizate economic, rămân dependente de evoluția politicilor de la centru și contribuie insuficient la patrimonial comunitar.

Dacă e să abordăm problema dintr-o perspectivă mai largă, atunci **trebuie să punem în discuție redimensionarea modelului de organizare a societății, care include în sine atât sistemul social, cât și structura societății**. Sensibilizarea necesității redimensionărilor administrativ-teritoriale ale Republicii Moldova s-a conturat, începând cu elaborarea unui proiect al grupului M. Cotorobai (1992), conținutul căruia reflecta nevoile și necesitățile statului în devenire și ale societății Republicii Moldova¹⁵⁷. Or, împărțirea administrativ-teritorială în 8 județe, conform documentului, corespundea realităților și putea să conducă la minimaliza dependențelor de odinioară. Acest proiect se înscria în implementarea și încetățenirea valorilor democratice, asigura trecerea sustenabilă la o economie de piață viabilă în societate. Proiectul, însă, a fost respins.

¹⁵⁵ CEACÎR Irina. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: abordare politologică. Teză de doctor în științe politice. Chișinău, 2018, p. 146.

¹⁵⁶ PASCARU, Ana. Unele considerații privind organizarea societății în Republica Moldova. În: Administrarea Publică. Nr.3, 2017, p. 57.

¹⁵⁷ PASCARU, Ana. Unele considerații privind organizarea societății în Republica Moldova. În: Administrarea Publică. Nr.3, 2017, p. 58.

O încercare de redimensionare administrativ-teritorială s-a manifestat prin reforma din 1999, diferită de proiectul din 1992, s-a venit cu 11 județe plus municipiul Chișinău. Implementarea acesteia a demonstrat nu numai insuficiența experiență a organelor abilitate de a fi pe potriva cerințelor, dar și prevalarea intereselor de partid în raport cu interesul național¹⁵⁸.

În loc să vegheze la implementarea legii adoptate, elita politică, de facto a politizat-o. Manipulările politice s-au regăsit și în inițiativa de a crea județe după criteriul etnic gen Taraclia sau Găgăuz Yeri care nici pe departe nu contribuie la dezvoltarea economică nu numai a acestor regiuni, dar și a întregii societăți¹⁵⁹. Regiuni în care, de rând cu sate locuite de bulgari sau găgăuzi, sunt și cele locuite de români/moldoveni, și se confruntă cu probleme similare.

În 2003, s-a revenit la raioane și 39 de unități administrative. Aceste peregrinări șubrecesc fragila stabilitate din societate. În consecință, în prim plan a apărut contradicția majoră dintre nevoile și necesitățile membrilor societății și modul în care, aceasta este teritorial divizată¹⁶⁰.

În viziunea cercetătorului autohton **Sergiu CORNEA**¹⁶¹ reforma organizării teritoriale a puterii publice locale ar trebui să se concentreze asupra următoarelor obiective principale:

a) crearea unor colectivități locale viabile, capabile să îndeplinească în mod eficient și cu resurse minime funcțiile de autoadministrare și de furnizare a serviciilor în funcție de necesitățile și interesele populației;

b) aprofundarea procesului de descentralizare a puterii publice, sporirea rolului și influenței autorităților locale în administrarea treburilor publice, diversificarea mijloacelor de acțiune a autorităților locale privind protecția intereselor populației;

c) concentrarea resurselor materiale și financiare pentru realizarea rațională și eficientă a funcțiilor puterii locale, reducerea subvențiilor și consolidarea capacității de autofinanțare a colectivităților locale;

d) consolidarea capacităților colectivităților locale de gestionare a taxelor și impozitelor locale și a stabilirii cuantumului lor în limitele prevăzute de lege, acumularea resurselor financiare proporționale cu responsabilitățile și funcțiile autorităților locale;

¹⁵⁸ IBIDEM.

¹⁵⁹ IBIDEM.

¹⁶⁰ IBIDEM, p.59.

¹⁶¹ CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile realizării cu succes a reformei organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova. Revista de filozofie, sociologie și științe politice, nr.1, 2019 , p.87-100.

e) crearea unor colectivități locale cu capacități reale de asigurare a dezvoltării locale în conformitate cu interesele populației, crearea unui mediu propice pentru atragerea de investiții, schimbarea structurii economice și intensificarea activității antreprenoriale;

f) promovarea consolidării colectivităților locale care au conexiuni culturale, istorice și populația cărora este implicată în activități economice comune, oferirea oportunităților pentru autoritățile locale de a planifica și de a pune în aplicare proiecte comune de dezvoltare a infrastructurii reciproc avantajoase;

g) respectarea cât mai deplină a intereselor locuitorilor în activitatea autorităților publice locale privind satisfacerea necesităților lor vitale, precum și în ceea ce privește menținerea particularităților vieții locale;

h) asigurarea participării reale a locuitorilor în administrarea treburilor publice locale, implicând potențialul lor creativ în dezvoltarea economică, socială și culturală a colectivităților locale;

i) sporirea capacității politicienilor locali de punere în aplicare a programele lor și de a acționa în interesul populației locale, precum și creșterea responsabilității politicienilor locali pentru îndeplinirea sarcinilor legal atribuite;

j) crearea unor colectivități locale viabile capabile să-și constituie autorități publice locale deliberative și executive, iar în cazul schimbării politicienilor locali, de a asigura continuitatea activității autorităților publice locale, îmbunătățind astfel calitatea serviciilor publice furnizate populației;

k) crearea unor colectivități locale capabile să fie parteneri egali în cooperarea transfrontalieră și în relațiile cu entități similare din alte state;

l) armonizarea eficientă a interesele autorităților publice locale și a autorităților publice statale în materie de soluționare a problemelor de importanță locală și privind furnizarea unor servicii publice de înaltă calitate;

m) punerea în aplicare a principiului dezvoltării echitabile a colectivităților locale, reducerea decalajelor de venit pe cap de locuitor existente, eliminarea cauzelor finanțării inechitabile a colectivităților locale;

n) acordarea colectivităților locale a oportunității de gestionare a taxelor și impozitelor locale și de a stabili mărimea lor în limitele admise de lege, prin încurajarea activității economice la nivel local și prin transmiterea terenurilor și proprietății statului în proprietatea colectivităților locale.

De rând cu necesitatea efectuării reformei teritorial-administrative se impune respectarea strictă a principiului meritocrației¹⁶². În Raportul cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public pentru anul 2016 elaborat de către Cancelaria de Stat se menționează că ocuparea funcției publice prin concurs pentru anul 2016 a fost aplicată practic în jumătate din cazuri (48,6%). Acest indicator a scăzut față de anul 2015 cu 4%. S-a constatat o reducere a cazurilor de ocupare a funcțiilor publice prin concurs în toate autoritățile publice. Cazurile de ocupare a funcțiilor publice prin concurs în cadrul autorităților administrației publice locale de nivelul II constituie 65,8%, sau cu 3,2% mai mult față de anul 2015, iar în cadrul autorităților administrației publice locale de nivelul I – 85,2%, adică cu o creștere de 0,7%.

Pe parcursul anului 2016, se observă o tendință pozitivă în ocuparea unor funcții publice vacante prin această modalitate. Utilizarea acestei modalități de ocupare a funcției publice s-a mărit de la 19,5% în 2014 la 20,8% în anul 2016. Astfel, promovarea continuă să constituie o pondere importantă în modalitățile de ocupare a funcțiilor publice. În autoritățile publice de nivel central acest indicator atinge 25,3%, indicând o creștere cu 3,0% față de anul 2015, iar în organele centrale de specialitate – 30,3%, sau cu 0,8% mai mult față de 2015.

În același timp, în cadrul autorităților administrației publice locale promovarea, ca modalitate de ocupare a funcției publice, constituie numai 11,3%, indicând o creștere cu 3,7 % față de anul 2015. Angajările în funcția publică în bază de merit sunt constant la un nivel înalt, chiar dacă în unele autorități publice a scăzut puțin, a crescut cu mult în altele. În comparație cu anul 2015 a scăzut cu 1,8% , iar în comparație cu 2013 și 2014 este în creștere cu 6,9% și respectiv cu 2%¹⁶³.

În ceea ce privește avansarea în funcție în bază de merit, o problemă importantă pentru Republica Moldova este faptul că unele funcții publice, în special în cadrul instituțiilor administrației publice centrale, dar nu se exclude nici în cadrul instituțiilor administrației publice locale se ocupă fictiv, fără ca persoana să dețină abilități, studii și cunoștințe necesare funcției¹⁶⁴. Aceasta concluzie se desprinde din studiile empirice realizate de către Asociația Promo-LEX, care în perioada 26.07.2016–25.07.2019 a implementat proiectul „Democrație, Transparență și Responsabilitate” în cadrul Programului Monitorizarea

¹⁶² CEACÎR, Irina. Meritocrația și rolul ei în funcția publică. În: Revista de filozofie, sociologie și științe politice, nr.2, 2019, p. 97-111.

¹⁶³ RAPORT cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. În: <https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport-1158-2016.pdf>.

¹⁶⁴ IBIDEM.

Proceselor Democratice. În scopul promovării cetățeniei active și sporirii responsabilității politice a autorităților și a altor actori politici, au fost prevăzute activități de monitorizare, sensibilizare a opiniei publice și advocacy în problemele ce vizează procesele de guvernare și procesele politice. Activitatea de monitorizare a avut drept scop analiza și evaluarea practicilor aplicate de către subiecții monitorizați în asigurarea respectării cadrului legal privind ocuparea/încetarea funcțiilor de demnitate publică; a funcțiilor publice de conducere de nivel superior și a funcțiilor publice de conducere, precum și elaborarea recomandărilor în vederea îmbunătățirii prevederilor legale și a practicilor¹⁶⁵.

În urma analizei efectuate, se constată că există lacune în lege, deoarece nu se preved cerințe clare precum studiile și experiența necesare pentru multe din funcțiile de demnitate publică, de nivel superior și de conducere. Această concluzie vizează membrii Guvernului, conducătorii Cancelariei de Stat, Serviciul Informație și Securitate ș.a.

La fel, raportul atrage atenția asupra „necesității unui act legislativ unic care să prevadă modul de organizare și desfășurare de către Parlament a concursului pentru ocuparea funcțiilor de demnitate publică”¹⁶⁶. Astfel, este necesară o abordare mai minuțioasă la acest capitol, făcând legătura dintre meritocrație și moralitate, pentru a exclude încălcări serioase în cazul promovării funcționarilor care nu corespund funcției. Ideal ar fi ca politicul să nu influențeze activitatea funcționarilor publici, astfel simbioza dintre moralitate și politică nu trebuie să fi e înlocuită cu interes și politică¹⁶⁷.

Aplicații

Teme pentru referate:

1. Interacțiunea dintre statul moldovenesc și societatea civilă;
2. Potențialul de cadre al structurilor statale din Republica Moldova;
3. Fenomenul prognozării sociale la nivel macrosocial.
4. Calitatea guvernății în Regiunea de Dezvoltare Nord (RDN) a Republicii Moldova.

Sugestii și întrebări pentru continuarea reflecției

1. Demonstrați necesitatea reformei teritorial-administrative în Republica Moldova.

¹⁶⁵ RAPORT. În: https://promolex.md/wp-content/uploads/2017/12/Raport-Promo-LEX_Monitorizarea-modului-de-ocupare-încetare-a-functiilor-publice-in-2016.pdf. (vizitat 16.01.2019)

¹⁶⁶ <https://promolex.md/11147-primele-rapoarte-promo-lex-privind-controlul-parlamentar-si-meritocratia-inserviciul-public/?lang=ru>.

¹⁶⁷ CEACÎR, Irina. Meritocrația și rolul ei în funcția publică. În: Revista de filozofie, sociologie și științe politice, nr.2, 2019.

2. Identificați indicatorii în baza cărora este evaluată calitatea guvernății.
3. Cum se aplică în procesul de conducere a proceselor sociale din Republica Moldova principiul meritocrației?
4. Elaborați designul cercetării empirice a fenomenului meritocrației.

BIBLIOGRAFIE

1. AGABRIAN, Mircea. Sociologie generală. Institutul european, Iași, 2003;
2. VLĂSCLEANU, M. Organizații și comportament organizațional. Iași: Polirom, 2003;
3. BUZĂRNESCU, Ștefan. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii. București: Ed. Didactică și Pedagogică, 1995;
4. BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003;
5. CEACÎR, Irina. Meritocrația și rolul ei în funcția publică. În: Revista de filozofie, sociologie și științe politice, nr.2, 2019, p. 97-111;
6. CEACÎR Irina. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: Abordare politologică. Teză de doctor în științe politice. Chișinău, 2018;
7. CORNEA, Sergiu. Principiile, obiectivele și condițiile realizării cu succes a reformei organizării teritoriale a puterii locale în Republica Moldova. Revista de filozofie, sociologie și științe politice, nr.1, 2019, p.87-100;
8. GOROBETȘCHI, Svetlana, PRODAN-ȘESTACOVA, L. Cultura guvernării și satisfacția cu viața a populației în Republica Moldova, în Revista/Journal Economica, nr.2, 2014, p. 121-133;
9. HOFFMAN, O. Sociologia organizațiilor. București: Editura Economică, 2004;
10. IONESCU, M. Cultura organizațională. Comportamentul în instituțiile economice moderne. București: Editura ASE, 2007;
11. IONESCU, A., Drezgic, S., Rusu, Iu. Opțiunile pentru reorganizarea structurii administrative-teritoriale în Republica Moldova: Chișinău: PNUD, 2015;
12. LAZĂR, Tudor, ROTARU, Mihai. Raport de evaluare a nivelului de dezvoltare organizațională a OSC-urilor din cadrul Proiectului Consolidarea instituțională a organizațiilor de tineret prin dezvoltarea capacităților de planificare și management. 30 noiembrie 2018, https://cntm.md/sites/default/files/Raport-Final-privind-Dezvoltarea-Organiza%C8%9Bional%C4%83-CNTM_final.pdf;
13. MIHAILESCU Ioan. Sociologie generală. Concepte fundamentale și studii de caz. – Editura Universității din București, 2000;

14. NOTĂ DE CONCEPT privind viziunea Strategiei Naționale de Dezvoltare „Moldova 2030”, https://mecc.gov.md/sites/default/files/nota_de_concept_viziunea_snd_2030.pdf ;
15. OSOIAN, I et.al. Studiu analitic privind structura administrative-teritorială optimală pentru Republica Moldova. Chișinău: Expert-Grup, 2010;
16. VARZARI, Pantelimon. Considerente conceptual-teoretice privind buna guvernare. În: Revista de filosofie, sociologie și științe politice, 2019, nr.1;
17. RAPORT privind analiza funcțională a Ministerului Afacerilor Interne al Republicii Moldova. Chișinău, 2015, https://mai.gov.md/sites/default/files/raport_privind_analiza_functionala_a_ministerului_afacerilor_interne_a_republicii_moldova_0.pdf;
18. Promo-Lex. Raport. Monitorizarea modului de ocupare/încetare a funcției publice în anul 2017. Chișinău, 2018, <https://promolex.md/wp-content/uploads/2018/06/Monitorizarea-modului-de-ocupare-inctare-a-functiei-publice-2017-1.pdf>;
19. HOTĂRÎREA Nr. 911 din 25.07.2016 pentru aprobarea Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020. În: Publicat : 12.08.2016 în Monitorul Oficial Nr. 256-264 art Nr : 1033;
20. PASCARU Ana. Unele considerente privind organizarea societății în Republica Moldova. În: Administrarea Publică, nr.3, 2017, p. 53-62;
21. SODAJ național. Calitatea guvernării evaluată prin prisma serviciilor acordate de stat. IDIS Viitorul, CBS-Axa. Septembrie 2016;
22. ZELENSCHI, Angela. Dezvoltarea competenței profesionale și etice a funcționarilor publici. În: Administrarea Publică, nr.3, 2017, p. 125-132;
23. ТИХОНОВ А.В. Опыт социолого-культурологического исследования проблем реформирования властно-управленческой вертикали//Вестник Института Социологии, №3 (10), 2014, с.66-84.

CURSUL NR. 5 Rolul liderismului în organizație

1. Preliminarii
2. Definirea conceptului de lider
3. Conceptul de liderism.
4. Stiluri de conducere
5. Dimensiunea empirică a fenomenului
6. Aplicații.

1. Preliminarii

În tratarea acestui subiect ne conducem de următoarele principii metodologice:

1. **În prezent, în avanscenă apare omul în calitate de subiect social, activitatea căruia este comparabilă cu activitatea instituțiilor sociale¹⁶⁸.**

2. **„Civilizației tehnologice îi revine, în acest sens, menirea de a-i descoperi axiologic pe oamenii care se caută pe sine în complexitatea vremii lor, proces în care tehnica nu este, și cu atât mai puțin pe viitor nu poate fi, un scop în sine. Ea va rămâne un mijloc, din ce în ce mai rafinat și mai eficient, în redescoperirea interiorității, îmbogățită cu mesajele gnoseologico-patologice ale tehnologiei, devenită o adevărată atitudine față de Existență”¹⁶⁹.**

În abordarea rolului omului în sistemul de conducere trebuie să avem în vedere faptul că spațiul social global se află într-un echilibru dinamic, destructurarea și restructurarea fiind secvențe firești ale procesului complex generic de dezvoltare atunci când restructurarea este urmată de **creație structurală, de promovare a unor structuri noi sau de inovare a designului structural al spațiului social global¹⁷⁰.**

2. Definirea conceptului de lider

În prezent, nu există o unică definiție a liderilor: Astfel, dacă în 1949 se vorbește despre existența a o sută treizeci de definiții, atunci în 1981 se recunoaște că numărul lor a ajuns la câteva sute.

¹⁶⁸ ЛАПИН Н.И. Пути России. М.: ИФ РАН, 2000, p. 7,8.

¹⁶⁹ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

¹⁷⁰ IBIDEM.

Totalitatea definițiilor cu privire la lideri s-a redus la un șir de cinci categorii, vis-a-vis de care s-a stabilit un acord mai mult sau mai puțin general¹⁷¹.

Prima categorie acoperă definițiile în care liderii sunt categorisiți drept persoane investite cu putere prin numire sau alegere în cadrul unor structuri organizaționale prestabilite. Luați din această perspectivă, ei nu sunt altcineva decât șefii, conducătorii formali, oficiali, instituționali (director de întreprindere, șef de catedră, director de școală, comandant de armată, primar, ministru etc.). Aceste categorii de persoane au status și rol de conducere în cadrul grupului. Totodată, acestea se bucură de un ansamblu de atribute: putere, influență, coordonare, planificare, dirijare, supraveghere, control și evaluare a activității celorlalți, și, totodată, de preocupare de dispozițiile, atitudinile, moralul membrilor, de starea de spirit și atmosfera din grup.

Liderul instituțional nu implică, în mod automat, recunoașterea valorii sale de conducător de către cei din jur. Astfel, dacă puterea liderului derivă doar din valoarea funcției și acesta nu este apreciat cu încredere și stimă de către colectiv, atunci acesta îndeplinește doar rolul de lider formal a grupului dat. **Dacă liderul instituțional, intrând oficial în status, nu are disponibilitățile necesare pentru a-l actualiza și dezvolta, atunci la suprafață apar, de regulă, unul sau mai mulți lideri informali, acestora din urmă revenindu-le misiunea de a acoperi golurile apărute.** Liderii informali sunt percepuți ca sursă demnă de încredere, stimă, considerație. Liderul informal are o putere de influență câștigată în cursul raporturilor dintre membrii grupului, este o autoritate reală, recunoscută pentru capacitățile personale sociale, profesionale, cât și pentru o serie de componente individuale concrete.

A doua categorie reprezintă definițiile prin mijlocirea cărora liderul este prezentat drept **„persoana centrală” în grup**, adică persoana care concentrează atenția, aprecierea și stima celor din jur. „Punct de referință” sau „Etalon al bunei comportări”, „persoana centrală” stârnește la ceilalți membri ai grupului dorința de a se identifica cu ea, de a o urma în toate .

A treia categorie redă definițiile prin care liderii sunt prezentați drept persoane **preferate/populare**. Obiect al unor alegeri afective, persoana preferată sau, altfel zis, liderul

¹⁷¹ STAMATIN, R. Analiza conținutului noțiunii de lider. Teorii și tipuri de liderism. În: MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică), 2012, nr.4 (LIX), p.47.

sociometric se produce în baza unor criterii care nu se înscriu nici în tendința spre identificare, nici în dorința de asemănare și nici în logica evaluării. Aceste criterii dispun mai degrabă de un profil acționai: **persoana populară este persoana cu care membrii grupului doresc să se asocieze pentru a întreprinde diferite activități.**

Potrivit rezultatelor mai multor cercetări, teoretice și experimentale, persoanele preferate nu trebuie identificate cu cele instituționale.

A *patra categorie* însumează definițiile din care rezultă că **liderul este „specialistul în sarcină”**, adică persoana care se dovedește a fi cea mai inițiată/competentă în ceea ce are de făcut grupul. Un adevărat lider trebuie să arate o anumită superioritate (față de ceilalți membri ai grupului) în cel puțin una dintr-o suită de situații. Tot în această categorie se pot include și indivizii care, datorită unor calități personale deosebite, dețin poziții de frunte în anumite sfere sociale, precum lider în box, baschet, lider în producția de automobile etc.

În cele din urmă, *cea de-a cincia categorie* se referă la definițiile în care **liderii sunt tratați în termeni de influență**. În acest context, liderul este definit ca membrul unui grup care exercită o influență acceptată asupra ansamblului grupului sau persoana care exercită cea mai mare influență în grup. Elementul centralizator al rețelei de comunicări din cadrul comunității, liderul se impune printr-un statut deosebit într-o ierarhie de influențe așezate sub formă de piramidă. În această accepțiune, **liderul este persoana căreia un grup sau o comunitate îi încredințează dreptul de a lua decizii importante, prin care acesta determină țelurile și modalitățile de activitate colectivă** ¹⁷².

În loc de concluzii:

- cele cinci identități în baza cărora s-a profilat spectrul definițiilor cu referință la lideri: „șef instituțional”, „persoana centrală în grup”, „persoana preferată”, „specialistul în sarcină”, „persoana cea mai influentă” — nu se exclud reciproc; **aceste identități pot fi chiar interdependente**. Cine a demonstrat, bunăoară, că șeful instituțional nu poate fi și un bun specialist în sarcină sau o persoană foarte influentă? Sau cine a arătat, teoretic ori practic, că specialistului în sarcină îi este interzis să fie, în același timp, persoană influentă sau/și persoană preferată?

¹⁷² STAMATIN. R. Analiza conținutului noțiunii de lider. Teorii și tipuri de liderism. În: MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică), 2012, nr.4 (LIX), p.48,49.

Aceste definiții **orbitează, de fapt, în jurul unuia și aceluiași nucleu epistemologic:** liderul se caracterizează prin preponderența influenței sale asupra celorlalți membri ai grupului, el constituind polul în jurul căruia aceștia se grupează și regroupează mereu.

Calitățile pe care trebuie să le întrunească liderii:

- abilitatea de a conduce oamenii și de a se bucura de încrederea acestora;
- capacitatea de a identifica cele mai importante probleme ale colectivului condus și de a consolida eforturile subordonaților în soluționarea eficientă a acestor probleme;
- caracterul puternic și adevărat, care îi permite să depășească situațiile de conflict sau criză; tot aici se poate menționa și responsabilitatea față de efectuarea activităților necesare, spiritul penetrant, curajul de a căuta provocări și a accepta riscuri și capacitatea de a-și stăpâni emoțiile și reacțiile impulsive;
- dorința puternică de a prelua conducerea;
- posedarea unor aptitudini și competențe de care alții sunt lipsiți, precum abilități organizatorice și de analiză, gândire strategică și multidimensională, integritate, onestitate,
- capacitatea de realizare a unei comunicări eficiente cu colectivul condus, menținerea unor relații strânse cu subordonații, sensibilitatea față de problemele și doleanțele acestora;
- abilitatea de a inspira și de a motiva oamenii, de a-i entuziasma să activeze eficient în vederea obținerii performanțelor dorite¹⁷³.

Tot în acest context, unii autori propun un șir de elemente pentru a face mai eficientă activitatea liderilor. Printre acestea pot fi enumerate:

- sistematizarea propriilor idei și îndreptarea activității colegilor în albia cuvenită;
- utilizarea eficientă a timpului propriu și prețuirea timpului colegilor;
- delimitarea strictă a acțiunilor utile de cele inutile, devoratoare de timp și care nu contribuie la atingerea scopurilor grupului;
- determinarea priorităților, evaluarea importanței scopurilor și deciziilor intermediare. Un lider cunoaște întotdeauna care sarcini sunt fundamentale și care sunt secundare pentru atingerea scopului final;
- evitarea impunerii deciziei personale. Liderul ar trebui să întreprindă eforturi ca decizia finală să poarte amprenta efortului colectiv al colegilor săi¹⁷⁴.

¹⁷³ STAMATIN. R. Analiza conținutului noțiunii de lider. Teorii și tipuri de liderism. În: MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică), 2012, nr.4 (LIX), p.53.

În ceea ce privește dimensiunea empirică a fenomenului, invocăm datele unor studii din Federația Rusă. În cadrul unei cercetări realizate în Federația Rusă pe un eșantion regional, calitățile personale pe care trebuie să le întrunească un conducător ideal au fost listate, după cum urmează¹⁷⁵:

1. responsabilitate - 65,5%
2. încrederea în sine – 60,7%
3. centarea pe rezultat – 52,4%
4. stabilitate emoțională – 41,7%
5. flexibilitate și intelect înalt – 39%
6. creativitate -26%.

Respondenții au fost rugați să identifice și 5 caracteristici profesionale pe care trebuie să le întrunească conducătorul. Acestea au fost listate în felul următor:

1. capacitatea de a lua decizii în mod operativ -56%
2. capacitatea de a respecta drepturile și demnitatea personalului -47,6% %
3. capacitatea de a diviza însărcinările în funcție de capacitățile și posibilitățile executorilor și de soluționare a conflictelor -35,7%
4. capacitatea de a apăra interesele organizației în orice situație – 33%
5. capacitatea de planificare a activității proprii -33%.

În ceea ce privește calitățile ideale pe care trebuie să le întrunească conducătorii subordonați, aceste au fost clasificate după cum urmează:

1. competență și profesionalism – 90,5%
2. responsabilitate – 78,6%
3. capacitate de muncă -64,3%
4. executor –63,1%¹⁷⁶.

Analiza comparativă a datelor obținute în cercetările din 2003 și, respectiv, 2011, i-au permis autorului să conchidă că portretul ideal al conducătorului a rămas același: înțelept din punct de vedere funcțional, încrezător în forțele proprii, atent în raport cu subalternii, iar subalternii – competenți, responsabili, sârguincioși și executori¹⁷⁷.

¹⁷⁴ STAMATIN. R. Analiza conținutului noțiunii de lider. Teorii și tipuri de liderism. În: MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică), 2012, nr.4 (LIX), p.53,54.

¹⁷⁵ БИКМЕТОВ Е.Ю. Культура управления как объект социологического познания//Социологическое исследование, №9, 2014, p.70.

¹⁷⁶ IBIDEM, p. 71.

¹⁷⁷ IBIDEM.

După cum se observă, exigența privind intelectualizarea activității de conducere, creativitatea și inovarea nu își găsește un loc de frunte în mentalitatea conducătorilor (din Federația Rusă). Au fost subiestimate asemenea calități ale conducătorului, cum ar fi: capacitatea de a-și asuma răspunderea pentru decizia adoptată, capacitatea de a-și asuma anumite riscuri, fără a aștepta indicații „de sus”, capacitatea de a convinge că poziția proprie este corectă, capacitatea de a identifica tendințe noi în viață și de a utiliza experiența colegilor¹⁷⁸.

3. Conceptul de liderism

Înrudită cu noțiunea de lider este noțiunea de liderism, **prin care se subînțelege mecanismul interacțiunii liderului cu susținătorii săi, sau procesul de exercitare a influenței puterii asupra celorlalți cu scopul integrării activității colective, orientată spre satisfacerea intereselor societății respective**¹⁷⁹.

Liderismul reglementează relațiile dintre lider și indivizi, grupuri sociale, instituții și societate, în general, reprezentând un mecanism ce stabilește relațiile politico-morale între subiectul și obiectul condus. **Esența acestui fenomen se manifestă prin relațiile de dominație și subordonare, influență și conformare.** Evident că subordonarea, în cazul dat, este conștientă și benevolă.

Liderismul ca fenomen social există în toate sferele de activitate a omului. Fără lider activitatea în comun, în grup este imposibilă. Pe parcursul timpului, **liderismul social a evoluat de la formele cele mai simple până la o structură ierarhizată în zilele noastre.** Odată cu evoluarea și complicarea vieții sociale, paralel cu liderismul social, în epoca modernă apare și **liderismul politic.** Anume în acest domeniu se intersectează vectorii și antipatiile unor sau altor indivizi, grupuri sociale, comunități, aici se află centrul proceselor politice ce reprezintă tendințele dezvoltării sociale.

Referindu-se la liderismul politic, autorii B.Țârdea și L.Noroc evidențiază următoarele niveluri ale acestuia¹⁸⁰:

1. *Liderismul la nivelul grupurilor mici (colectiv, grup studențesc).* Liderul reprezintă mecanismul integrării activității de grup, el organizează activitatea grupului, dispune de anumite calități - capacitatea de a lua decizii, asumarea răspunderii etc. La acest nivel, sunt foarte

¹⁷⁸ IBIDEM, p.72

¹⁷⁹ STAMATIN. R. Analiza conținutului noțiunii de lider. Teorii și tipuri de liderism. În: MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică), 2012, nr.4 (LIX), p.54.

¹⁸⁰ ȚÂRDEA B., NOROC, L. Politologie. - Chișinău: Pontos, 2006, p. 145,146.

importante calitățile personale. Astfel, în urma cercetărilor realizate, au fost depistați 4 factori ortogonali ai poziției de lider:

- considerația pentru subordonați (49,6%);
- inițiativă de structurare (33,3%): menține nivelul de performanță a grupului, se asigură că rolul său este bine înțeles, are o atitudine tranșantă, îi atribuie fiecărui o sarcină;
- pretențios în ceea ce privește performanțele (9,8%): insistă să conducă echipele aflate în întrecere, încurajează munca suplimentară, stimulează membrii grupului pentru efort mai mare;
- receptivitate (7%): este dispus să accepte schimbări în know-how, nu blamează pe membrii care comit erori, este sensibil la ceea ce se petrece în grup ;

2. *Liderismul la nivelul mișcărilor politice, a sindicatelor, a partidelor.* În acest caz, o însemnătate principală o au nu atât calitățile personale ale liderului, cât capacitatea lui de a exprima adecvat interesele populației sau ale grupului ce-l reprezintă (știe să materializeze interesele în revendicări politice, depistează tactica de luptă etc.)

3. *Liderismul la nivelul instituțiilor de stat.* Aici contează capacitatea de atragere și administrare a resurselor. Ca efect, liderismul național e unul distanțat, fiindcă nu există comunicarea nemijlocită a susținătorilor cu liderul; multifuncțional, în sensul că liderul trebuie să satisfacă și interesele maselor, dar și a grupurilor lobbyste, firmelor, anturajului; corporativ, în sensul că în spatele liderului se află o echipă, interese. Liderul devine o figură simbolică, rolurile sale sunt îndeplinite de echipă, de „elita executivă”. Liderul de stat acționează în cadrul unor norme, legi, iar mașina birocratică funcționează indiferent de schimbarea liderilor.

Tipuri de lider

Problema tipologiei liderismului a prezentat și prezintă un deosebit interes. Un șir de cercetători au propus și fundamentat diferite criterii de clasificare a fenomenului. Autorul german M.Weber evidențiază, după cum am menționat anterior, trei tipuri de lideri, punând accent pe fenomenul puterii care există în diferite societăți¹⁸¹ :

- Liderul tradițional (monarhul) se bazează pe credința în sfințenia și veșnicia tradițiilor. Liderul apare în virtutea tradițiilor. Modul de cârmuire este intens personalizat și limitat de norme și obligații cutumiare;
- Liderul birocratic (președintele), liderism legal, bazat pe legitatea ordinii existente, pe alegerea, competența liderului;

¹⁸¹ ȘLEAHTIȚCHI, M. Liderii. - Chișinău: Știința, 1998, p.62,63.

- Liderul carismatic (conducătorul maselor). Liderismul carismatic se bazează pe credința în capacitățile exclusive ale conducătorului, care dispune de carismă, haruri divine. Weber ajunge la concluzia, că puterea carismatică apare atunci când societatea trece prin crize serioase, când cetățenii nu mai recunosc instituțiile statale existente.

După imaginea liderului (M.D.Hermann) pot fi distinse următoarele categorii de lideri:

- *Liderul „portdrapel”* se deosebește prin propria viziune a realității, prin idealul său, visul, cu care va cointeresa masele (Lenin, Martin Luter King, Homeini ș.a.) Ei au un ideal pentru cauza căruia se vor strădui să modifice sistemul politic. El formulează scopurile și indică direcțiile de activitate a susținătorilor lui (simpatizanților);

- *Liderul „servitor”* se străduie să studieze interesele majore ale diferitor grupuri sociale și să le realizeze. Are capacitate de convingere;

- *Liderul „negociator”* se străduie să depisteze compromisul social prin negocieri cu diferite grupuri sociale și prin manevre politice;

- *Liderul „pompiier”* se orientează la cele mai actuale și ardente probleme ale momentului. Acțiunile lui sunt determinate de situația concretă. Apare deseori în situații de criză¹⁸².

4. Stiluri de conducere

Autorul român **F.Sîntion** definește stilul de conducere ca maniera în care sunt îndeplinite funcțiile conducerii, modalitatea tipică de comportament al liderului față de membrii grupului¹⁸³.

Stilul de conducere este apreciat drept unul din factorii cei mai importanți ai realizării procesului de conducere¹⁸⁴.

Astfel, în literatura de specialitate pot fi identificați anumiți factori din care decurge necesitatea cunoașterii și evaluării stilurilor de conducere:

1. Datorită efectelor pe care le au stilurile de conducere asupra mediului psihologic, psihosocial și relațional din cadrul unităților conduse și asupra eficienței și productivității întregii activități.

Stilurile de conducere se manifestă prin metodele de lucru, prin procedeele cu care conducătorul impulsionează colectivul să-și îndeplinească cu inițiativă și în mod creator obligațiile puse pe seama lui, prin felul cum controlează rezultatele activității subalternilor. El

¹⁸² STAMATIN, R. Analiza conținutului noțiunii de lider. Teorii și tipuri de liderism. În: MOLDOSCOPIE (Probleme de analiză politică), 2012, nr.4 (LIX), p. 61,62.

¹⁸³ SÎNTION, F. Psihologie managerială, 2000, p.45.

¹⁸⁴ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscope (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.37,38.

cuprinde o varietate de modalități de a acționa, pe care conducătorul știe să le aplice la specificul fiecărei situații prin tratarea diferentiată a problemelor cu care se confruntă, folosind pentru fiecare cele mai potrivite metode de acțiune. Un conducător care nu știe să primească, să zâmbească, să strângă mâna, să asculte doleanțele oamenilor, să li se adreseze, să-i încurajeze, care are atitudini superficiale sau brutale față de problemele ridicate, poate traumatiza, poate produce decepții (personale sau colective), poate da naștere la răspândirea unor comentarii nefavorabile la adresa conducerii întregii organizații, plantează neîncrederea, incită resentimentele membrilor grupurilor în organizație, toate acestea putând afecta grav planul relațional, moralul organizației, precum și planul productive.

2. *Datorită capacității mari de difuziune în rândul membrilor grupului, stilurile de conducere sunt molipsitoare pentru întreaga organizație.* În procesul concret al muncii, conducătorul, în mod voit sau nu, își formează, își educă adeseori echipa în conformitate cu propriul stil de conducere. Un conducător optimist, cu stil cooperativ de muncă va crea în jurul său optimism, încredere, inițiativă, un climat de emulație, spre deosebire de un altul pesimist, copleșit permanent de sarcini, posac, irascibil, care va atrage după sine crearea unei atmosfere încordate, încărcată tensional. Nu trebuie să uităm că, alături de stilurile normale, firești, adaptive, indiferent de tipul sau felul lor, există și stiluri de conducere dezadaptive, ca modalități ineficiente de raportare a conducătorilor la subordonați, la situațiile problematice sau solicitante pe care le traversează.

Nu este deci indiferent ce stil de conducere au persoanele de la nivelurile superioare ale ierarhiilor organizaționale, întrucât practicarea stilurilor de conducere adaptive va da naștere unor organizații sănătoase, mature, capabile de a se organiza și dezvolta, pe când practicarea stilurilor de conducere dezadaptive va genera organizații bolnave, vulnerabile, instabile, pasibile de a claca oricând¹⁸⁵.

3. *Stilurile de conducere poate determina orientarea activității întregii echipe de conducere.*

4. *Acțiunea stilurilor de conducere nu se manifestă izolat, de sine stătător, ci corelat cu alte variabile, ceea ce face ca efectele lui asupra diverselor compartimente ale organizației și, mai ales, asupra activității acestora să fie și mai pregnante și mai pline de semnificație.* Stilul de conducere interacționează mai frecvent cu orientările conducerii (concepute ca ansambluri complexe de fenomene privitoare la modul în care conducătorii își gândesc propria activitate de

¹⁸⁵ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.38.

conducere, sarcinile ce le revin, modalitățile de realizare a acestora, tipurile de raportare la normele instituționalizate pe care trebuie să le respecte, modul concret de relaționare cu subordonații, egalii și superiorii lor și mentalitățile conducătorului (care nu sunt altceva decât orientările conducerii îndelung practicate și cristalizate în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecățile, deprinderile de acțiune.

Între stilul de conducere și celelalte două componente (orientările și mentalitățile conducerii) există o strânsă interdependență. Uneori, stilul de conducere apare ca o consecință firească a orientării conducerii. De exemplu, dacă un conducător își consideră subordonații incompetenți, el se va purta arogant cu ei, distant, brutal, îi va suspecta, supraveghea îndeaproape, îi va reperi ori de câte ori i se vor adresa. Alteori, stilul de conducere datorat unor particularități strict personale va impune cu timpul o anumită orientare a conducerii. Un conducător amabil, sincer, într-un cuvânt, uman nu va permite aplicarea în organizația sa a unei conduceri autoritare, ci, dimpotrivă, stilul său de conducere va crea cu timpul o orientare cooperatoare a conducerii.

Nu întotdeauna însă între stilul de conducere și orientarea conducerii există o strânsă corelație. Sunt și suficient de multe situații în care între ele apar relative contradicții, discrepanțe.

Tipurile stilurilor de conducere.

În prezent, în literatura de specialitate se conturează un număr foarte mare de clasificări a stilurilor de conducere. Cercetătorul autohton R. Stamatina a realizat o grupare a acestora în funcție de numărul criteriilor care stau la baza clasificărilor date¹⁸⁶. Astfel, sunt *unele tipologii care, deși pornesc de la mai multe activități ale conducătorului, avantajează una dintre acestea, care devine astfel esențială, fundamentală - acestea sunt tipologiile unidimensionale*. Alte tipologii pornesc *de la două sau trei dimensiuni considerate ca fiind determinante* în activitatea de conducere - acestea constituie *tipologiile bi- sau tridimensionale*.

Tipologiile unidimensionale.

Cea mai remarcabilă tipologie unidimensională și prima din punct de vedere istoric, este tipologia propusă de K.Lewin și colaboratorii săi - R.Lippitt și R.K.White, încă la mijlocul secolului XX. Această tipologie **utilizează drept criteriu de clasificare modul de luare a deciziilor de către conducător**. Astfel, decizia poate fi luată de conducător singur, de

¹⁸⁶ STAMATINA, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopy (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.40-48

conducător împreună cu membrii grupului sau de grup, precum și la voia întâmplării, fără nici o asistență din partea conducătorului.

În consecință, s-au conturat **trei tipuri de stiluri de conducere: autoritar** (numit și directivist), **democratic** (sau colegial) și **liber** (numit și „laissez-faire” sau neintervenționist).

Stilul de conducere autoritar este opusul celui liber.

Conducătorul autocratic (sau „șeful”) este cel care determină politica grupului ori ia decizii fără a-i consulta pe ceilalți membri.

Premisele stilului autoritar sunt:

- chiar de la bun început persoanele nu au plăcerea să muncească și sub cel mai mic pretext ocolesc munca. Pentru ale impune să lucreze este necesar de a aplica constrângerea, controlul, amenințarea cu pedeapsa;

- persoanele nu au amor propriu, se străduie să scape de orice responsabilitate preferând să fie conduse;

- persoanele doresc să fie protejate.

Pentru stilul de conducere autoritar mai sunt caracteristice: centralizarea autorității; accentul pus pe autoritatea formală; întreaga activitate de management este axată pe sarcini, subordonaților nu li se explică obiectivele generale, ci li se cere doar executarea întocmai a hotărârilor luate; corecția abaterilor de la deciziile luate se face prin sancțiuni; subordonații sunt apreciați ca fiind lipsiți de spirit creator, trebuind în permanență să fie îndrumați, controlați, constrânși; relațiile interumane sunt privite ca fiind puțin importante sau sunt ignorate.

Acest stil de conducere poate duce la insatisfacție la nivelul subordonaților și chiar la rezultate negative în activitate: delăsare, randament scăzut, părăsirea organizației. Pe termen scurt, managerul autocratic poate obține rezultate bune și în conducerea unei unități economice sau sociale, dar permanentizarea acestui stil face, în cele din urmă, intolerabile implicațiile sale negative.

Stilul de conducere democratic se manifestă prin faptul că conducătorul democratic (sau „participantul”) oferă direcții de acțiune grupului, dar întotdeauna grupul se dezvoltă și progresează în modul în care își doresc membrii acestuia.

Premisele stilului democrat sunt:

- munca este un proces natural. Dacă condițiile sunt favorabile, persoanele nu numai că-și vor asuma responsabilitatea, dar și vor tinde spre respectarea acesteia.

- dacă persoanele cunosc scopurile și obiectivele organizaționale, ele vor folosi automanagementul.

- posibilitatea înaltă de a participa la elaborarea deciziilor, le oferă ocazia să-și manifeste potențialul intelectual și spiritul creativ.

Stilul democratic se mai caracterizează prin: încrederea mare a managerului în subordonați; este stimulată formularea de sugestii și propuneri de către subordonați; este încurajată participarea subordonaților nu numai la îndeplinirea sarcinilor, ci și la luarea deciziilor; în antrenarea personalului la luarea deciziilor și la realizarea acestora sunt folosite motivațiile, convingerile și recompensele; este încurajată comunicarea pe verticală și pe orizontală între lucrători, compartimente, subdiviziuni organizatorice și niveluri ierarhice; se pune accentul pe relațiile interumane și pe asigurarea unui climat de muncă agreabil; managerul se bazează nu numai pe autoritatea formală, de status, ci și pe autoritatea personală, dobândită; subordonații sunt informați asupra obiectivelor unității și sunt consultați în problemele de perspectivă; se folosește pe larg delegarea de autoritate și răspunderi. Totodată, pentru ca stilul de conducere democratic să fie eficient, este necesar ca subordonații să posede deprinderi de conducere colectivă, să aibă un nivel ridicat de competență și responsabilitate¹⁸⁷.

Stilul de conducere liber se caracterizează prin spiritul inactiv al conducătorului și neamestecul acestuia în treburile subalternilor. Liderul „laissez-faire” nu ia nici o inițiativă privind direcționarea ori sugerarea unui curs alternativ al acțiunii, ci mai degrabă îi permite grupului să progreseze și să se dezvolte de unul singur, chiar dacă acesta face greșeli. În relațiile reciproce cu subalternii conducătorul liberal este foarte amabil și binevoitor, are o atitudine respectuoasă față de ei. Nu este îndeajuns de exigent cu subalternii. Nedorind să strice relațiile cu ei, adeseori evită măsurile radicale.

Rezultatele practicării unui asemenea stil sunt dezordinea și anarhia. Făcând o analiză a acestor trei stiluri de conducere, un șir de autori au remarcat superioritatea și multiplele avantaje ale stilului democratic¹⁸⁸.

Totodată, a fost menționat că eficiența unei modalități sau alteia depinde de caracteristicile grupului și de natura sarcinii.

¹⁸⁷ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3,p.41,42.

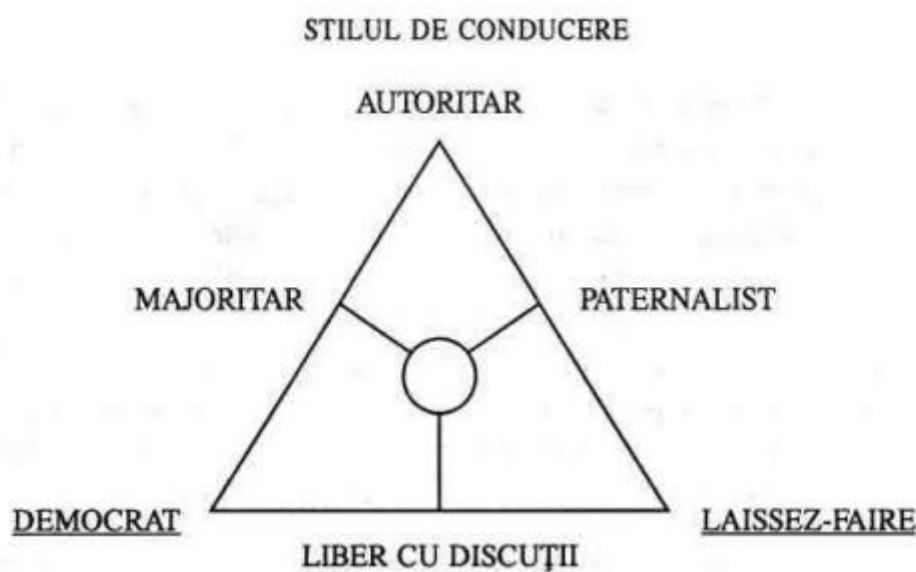
¹⁸⁸ ILUȚ, P. Valori, atitudini și comportamente sociale: teme actuale de psihosociologie. - Iași: Polirom, 2004,p.184.

La fel, tipologia lui Lewin și a colaboratorilor săi se asocia cu o limită, și anume, ea sugera că ar exista stiluri de conducere pure (autoritar „pur”, democratic „pur”). Unii autori, sesizând faptul că, în realitate, în practică, nu există stiluri pure, ci mai degrabă combinații între diferite stiluri, și, de asemenea, că nu există un singur tip de stil autoritar sau un singur tip de stil democrat, au adus completările de rigoare. În acest context, clasificarea propusă de K.Lewin și colaboratorii săi a fost dezvoltată de alți autori, care au adăugat noi tipuri. Printre acestea pot fi menționate:

Clasificarea lui N.R.F.Maier.

Pe lângă cele trei tipuri de bază (autoritar, democratic și liber), N.R.F.Maier stabilește alte trei tipuri noi: paternalist (situat între stilul autoritar și cel liber), majoritar (situat între stilul democratic și cel autoritar) și stilul liber cu discuții (situat între stilul democratic și cel liber). Autorul Maier și-a imaginat un triunghi echilateral și a amplasat în fiecare vârf cele trei stiluri clasice (autoritar, democratic, laissez-faire), iar la mijlocul fiecărei laturi a triunghiului a trasat alte trei stiluri de conducere intermediare (paternalist între autoritar și laissez-faire; majoritar între autoritar și democratic; liber cu discuții între democratic și laissez-faire) (figura 1).

FIGURA 1. Tipologia stilurilor de conducere după Maier



(Sursa: STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.44)

Stilul paternalist se caracterizează prin faptul că autoritatea ia decizia, dar ține cont într-o oarecare măsură și de dorințele indivizilor;

Stilul majoritar se bazează pe participarea membrilor grupurilor și pe dominarea minorității de către majoritate;

Stilul liber cu discuții presupune o discuție, fără a se viza însă nici o acțiune organizată.

Clasificarea lui R.Tannenbaum și W.H.Schmidt

Acești doi autori propun poate cea mai interesantă revizuire a tipologiei lui Lewin și a colaboratorilor săi, care, pe de o parte, sugerează posibilitatea trecerii spre lărgirea numărului de criterii ce pot sta la baza caracterizării comportamentului conducătorilor și, pe de altă parte, deschide perspectiva abordării situaționale a stilurilor de conducere¹⁸⁹.

Figura centrală pentru ei este tot cea a conducătorului și a comportamentelor sale. Autorii imaginează un continuum cu două extreme (conducere autoritară; conducere democrată) și cu nenumărate comportamente posibile și accesibile unui conducător. De-a lungul acestui continuum **sunt stabilite șapte comportamente ale conducătorului:**

1. conducătorul ia decizia și o comunică;
2. conducătorul ia decizia, dar recunoaște că există posibilitatea neacceptării ei, de aceea încearcă să-și convingă subordonații să o accepte;
3. conducătorul prezintă ideile și pune / așteaptă întrebări;
4. conducătorul propune variante decizionale, posibil de a fi modificate;
5. conducătorul prezintă problema, primește sugestii, ia decizia;
6. conducătorul stabilește limitele și cere grupului să ia decizia;
7. conducătorul permite grupului să acționeze fără limite (sau în cadrul unei limite impuse de nivelul ierarhic superior).

Când gradul de autoritate a liderului este mare și aria de libertate a subordonaților mică, avem de-a face cu practicarea stilului de conducere autoritar și, invers, când gradul de autoritate a liderului este mic, iar în schimb, aria de libertate a subordonaților este mare, avem de-a face cu practicarea stilului de conducere democrat.

Cele șapte comportamente ale conducătorului sugerează existența a patru stiluri de conducere: dictatorial (comportamentul 1); negociator (comportamentul 2); consultativ (comportamentele 3, 4, 5); cooperativ sau implicativ (comportamentele 6, 7).

¹⁸⁹ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopy (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3.

Conducătorii pot opta pentru unul sau altul dintre aceste stiluri de conducere, opțiunea lor fiind influențată de o serie de forțe care țin de manager, de subordonați, de situația în care aceștia se găsesc la un moment dat, într-un cuvânt, de modul în care ei percep intensitatea celor trei forțe¹⁹⁰.

Tipologii bidimensionale.

Aceste tipologii iau în considerare valorile care orientează activitatea cadrelor de conducere. Cea mai cunoscută și răspândită tipologie bidimensională a stilurilor de conducere este cea elaborată de, care împart stilurile de conducere în funcție de două dimensiuni: orientarea managerilor spre producție și orientarea lor spre personal. Cei doi autori construiesc o grilă ce dă posibilitatea evidențierii diverselor stiluri de conducere. Ei imaginează două axe, una verticală, care indică gradul de interes manifestat de conducător pentru problemele umane, și alta orizontală, ce indică gradul de interes manifestat de conducător pentru producție. Orientarea conducătorilor față de una sau alta dintre aceste două dimensiuni variază de la valoarea numerică cea mai mică (1) până la cea mai mare (9). Din interacțiunea valorilor acestor dimensiuni apar mai multe stiluri de conducere. Deși, practic, se pot stabili 81 de astfel de stiluri de conducere, cei doi autori *își concentrează atenția doar asupra a cinci tipuri de stiluri comportamentale:*

1. Stilul de tip 1.9. se caracterizează prin interes mare pentru producție și interes slab pentru problemele umane. Eficacitatea unui conducător de acest tip se măsoară în termeni de producție și profit. Intre șefi și subordonați sunt relații de autoritate, ascultare și supunere; conducătorul tinde să se afirme prin rezultate; el comandă, controlează, este impermeabil la critică, elimină pe cei în dezacord cu el, nu ține seama de opiniile altora, face totul ca ideile sale să fie acceptate, dacă are o idee proprie sau o atitudine proprie se cramponează de ele, tinde să se afirme chiar dacă relațiile cu alții au de suferit; persoanele sunt considerate instrumente de producție; comunică puțin cu subordonații, și mai ales pentru a le transmite ordinele.

2. Stilul de tip 9.1. se caracterizează prin interes mare pentru problemele umane și interes scăzut pentru problemele de producție. Conducătorul rezolvă problemele umane, asigurând prin aceasta un climat bun în întreprindere, un ritm agreabil de muncă; el încurajează spiritul colectiv pe direcția realizării scopurilor umane, urmărește obținerea satisfacției personalului, care devine un scop în sine; creează condiții armonioase pentru personal, dar riscă să împiedice eficacitatea

¹⁹⁰ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopy (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.44, 45.

organizației; manifestă loialitate parțială și superficială față de organizație, caută scuze pentru rezultatele insuficiente¹⁹¹.

3. *Stilul de tip 1.1. se caracterizează prin interes slab atât pentru producție, cât și pentru problemele umane.* Conducătorul care practică un astfel de stil manifestă tendințe de izolare față de superiorii și subordonații săi, nu se implică în problemele de decizie, evită formele de control, subordonații sunt considerați un „rău necesar” ; este orientat spre sine însuși, în grup participă rar la conversații, lasă personalul să se ocupe singur de moralul său, tinde să evite conflictele.

4. *Stilul de tip 5.5. se caracterizează prin interes moderat atât pentru producție, cât și pentru problemele umane.* Conducătorul ce practică acest stil caută soluții de echilibrare (de compromis), obține astfel o producție acceptabilă (fără a fi însă prea mare), fără o bruscare a personalului; utilizează logica și presiunea, evită extremele, strânge sugestiile de la toți subordonații, adoptă părerea majorității; în comunicare are rol de conciliator, este realist, încearcă să găsească soluțiile aplicabile care dau satisfacții parțiale, nu totale; nu favorizează spiritul de creație, inovație, este conformist, face apel la reguli, la tradiții.

5. *Stilul de tip 9.9. se caracterizează prin interes mare atât pentru problemele umane, cât și pentru problemele producției.* Conducătorul care practică acest stil obține participarea salariaților la exigențele producției asociindu-i la elaborarea strategiei și la definirea condițiilor de muncă; trebuința omului de a gândi, de a-și folosi gândirea pentru a produce ceva folositor, de a stabili relații sănătoase cu colegii și cu superiorii este pusă în slujba organizației; specifice pentru el sunt înțelegerea și definirea în comun a obiectivelor întreprinderii, a mijloacelor de a le atinge; conduce și controlează oamenii, făcându-i să înțeleagă, să adere; se ajunge la autoconducere.

Tipologii tridimensionale.

În elaborarea acestor tipologii se procedează în două moduri. Unii autori, pornind de la tipologia bidimensională, mai adaugă încă o dimensiune și obțin astfel o tipologie tridimensională. Așa au procedat, de exemplu, **Blake și Mouton** care, în 1967, și-au revizuit grila managerială, adăugând o a treia dimensiune cu valori cuprinse între 1 și 9 referitoare la consistența sau profunzimea unui stil. Dacă sub influența unor situații conflictuale conducătorul își schimbă rapid stilul înseamnă că stilul lui era superficial, inconsistent. Dacă, dimpotrivă, el își menține stilul, în ciuda dificultăților și pericolelor situației, înseamnă că stilul era puternic, profund.

¹⁹¹ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p. 45.

Mai târziu, în 1991, Blake împreună cu McCauley au introdus încă două stiluri de tipul 9.9.: unul paternalist (în care recompensele sunt acordate pentru loialitate, iar sancțiunile pentru nesupunere) și altul oportunist (în care grupul depune eforturi pentru a obține avantaje maxime pentru el însuși).

Alți autori procedează prin luarea în considerare de la început a unui număr de trei dimensiuni ale stilurilor de conducere¹⁹². Ilustrativă din acest punct de vedere este tipologia construită de **W.J. Reddin** (1970). W.J.Reddin, care ia în considerare trei dimensiuni ale managementului: orientarea managerului spre sarcină (scop, obiectiv), orientarea spre contacte umane (spre relațiile interpersonale și psihologia de grup) și orientarea spre randament (maximizarea productivității). Din combinarea acestor trei dimensiuni rezultă următoarele stiluri de conducere, respectiv tipuri de manager:

- negativul (nu este orientat de nici una din cele trei dimensiuni);
- birocratul (este orientat doar spre randament);
- altruistul (orientat doar spre contacte umane);
- autocratul (orientat doar spre sarcină);
- autocratul binevoitor (orientat spre sarcină și randament);
- promotorul (orientat spre randament și contacte umane);
- ezitantul (orientat spre sarcină și contacte umane);
- și realizatorul (orientat spre toate cele trei dimensiuni).

Totodată, pe lângă aceste clasificări, în literatura de specialitate există încă multe alte tipologii ale stilurilor de conducere, care au influențat cercetările în acest domeniu.

Factorii care influențează stilurile de conducere.

Majoritatea specialiștilor în domeniu cad de acord asupra a trei grupe de factori care influențează stilul de conducere:

1. *Factori ce țin de particularitățile persoanei care exercită activitatea de conducere* (tipul de personalitate, pregătirea profesională, nivelul motivațional, pregătirea în domeniul conducerii și experiența în activitatea de conducere). Pentru a contribui la formarea unui stil de conducere

¹⁹² STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopy (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.46.

eficient, trăsăturile de personalitate trebuie să fie în concordanță cu exigențele postului de conducere deținut și cu cerințele mediului în care se desfășoară activitatea de management.

2. *Factori ce țin de particularitățile muncii* (organizarea tehnologică a muncii, diviziunea muncii).

Stilurile de conducere vor fi diferite într-o întreprindere cu un nivel redus de înzestrare tehnică și într-o întreprindere puternic automatizată și robotizată; într-o întreprindere mare și într-o întreprindere mică; într-o întreprindere concentrată teritorial și într-o întreprindere dispersată teritorial; într-o întreprindere în care producția este organizată în serie sau în loturi mari și într-o întreprindere cu producție de unicate.

3. *Factori ce țin de particularitățile mediului social în care se desfășoară activitatea de conducere* (tipul societății, formele de organizare, sistemul instituțional de conducere, cultura, stratificarea socială, nivelul de dezvoltare al științei conducerii). Fiecare tip de societate va favoriza și va promova anumite stiluri de conducere și va contracara alte tipuri¹⁹³.

Efectele stilurilor de conducere asupra organizației

Stilul de conducere este o variabilă cauzală, practicarea lui având nenumărate efecte. Nu stilul în sine este important, ci tocmai efectele pe care le generează, deoarece în funcție de ele se determină eficiența sau ineficiența conducerii. Stilul de conducere influențează organizația în care este practicat în mai multe direcții: nivelul productivității muncii și al productivității intelectuale a grupului condus, relațiile psihosociale din cadrul grupului, atitudinile membrilor grupului, coeziunea grupului, motivația comportamentului subordonaților, nivelul satisfacției personale a membrilor grupului.

Totodată, întreaga activitate a conducătorilor are un aspect moral. Fiecare decizie a conducătorului, fiecare act de conducere are, într-un fel sau altul, influență morală asupra lucrătorilor. Cunoscând sistemele de valori ale subordonaților, un conducător poate comunica efectiv cu aceștia și poate oferi îndrumarea necesară pentru corectarea comportamentului și asigurarea disciplinei. Principala preocupare a unui conducător este grija pentru comportament, care este impus prin diplomație, instrucțiuni și regulamente.

Din cercetările întreprinse în țara noastră și în alte țări a reieșit că stilurile de conducere nu au o singură categorie de efecte (unele stiluri - doar efecte pozitive, iar altele -

¹⁹³ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopy (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p.48.

doar efecte negative¹⁹⁴). De exemplu, stilul de conducere autoritar, prezentat în mod frecvent sub aspect negativ, provoacă scăderea coeziunii de grup, influențează în urmă atitudinile față de muncă și satisfacția muncii, dar asigură o productivitate intelectuală și operațională ridicată, scurtează procesul decizional, dezvoltă spiritul de disciplină, asigură realizarea eficientă și la timp a sarcinilor.

Stilul de conducere democratic, cooperativ, asigură o participare crescută a lucrătorilor la conducere, un nivel motivational ridicat, satisfacția muncii, un climat de muncă agreabil, valorifică competențele și capacitățile subordonaților, dar poate genera și el, în anumite situații, consecințe nedorite sau negative.

Îmbunătățirea efectelor pozitive ale stilului de conducere asupra organizației este o preocupare importantă a teoriei și practicii conducerii. Deși s-au realizat numeroase studii în acest domeniu, nu s-a ajuns la formularea unor principii, a unor rețete universale valabile, a căror respectare sau practicare să asigure în mod cert o eficiență crescută a conducerii. Întrucât eficiența stilului de conducere depinde nu numai de particularitățile conducătorului, ci și de cele ale situației, au fost formulate doar anumite recomandări, a căror respectare poate majora efectele pozitive ale stilului de conducere:

- cunoașterea profundă de către conducători a realității din unitatea condusă (cunoașterea problemelor importante din fiecare subdiviziune organizațională, precum și a principalelor probleme tehnice, economico-financiare și socioumane); la aceasta trebuie să se adauge o bună cunoaștere a factorilor exteriori care acționează asupra unității conduse;

- existența unui bun sistem informațional, care să asigure informații corecte, pertinente, adecvate și continue, necesare luării deciziilor, și o transmitere rapidă a acestora către executanți;

- formularea cu claritate a obiectivelor și sarcinilor. La fel, este important ca fiecare conducător să aibă o înțelegere bună și corectă a obiectivelor și sarcinilor proprii nivelului ierarhic pe care îl conduce și a obiectivelor generale ale unității conduse;

- adecvarea conducerii la particularitățile unității conduse și la noile situații intervenite în evoluția acesteia;

- orientarea activității conducătorilor spre aspecte esențiale; conducătorii trebuie să stabilească anumite priorități și să se ocupe de aspectele esențiale, soluționarea problemelor curente putând fi făcută de conducătorii de la nivelurile inferioare;

¹⁹⁴ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscope (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p. 49.

- organizarea rațională a activității de conducere și utilizarea rațională a timpului de către conducător; evitarea situațiilor de rezolvare în grabă a sarcinilor sau de amânare a rezolvării lor pe motiv că este necesar un timp lung de reflecție; amânarea soluționării unei probleme poate aduce prejudicii, poate provoca nemulțumire și leza interesele unor indivizi; managerii trebuie să-și împartă în mod rațional timpul pentru activități de decizie, îndrumare, coordonare și control, pentru activități ce vizează aspecte strategice, tactice și curente, pentru activități ce vizează probleme tehnice, economice și socioumane;

- utilizarea metodelor și tehnicilor moderne de conducere; evaluarea și autoevaluarea rezultatelor obținute prin practicarea acestor metode;

- manifestarea unei atitudini receptive față de nou: interesul și preocuparea pentru cercetarea științifică, inovarea tehnologică și introducerea progresului tehnic în vederea perfecționării formelor de organizare și conducere;

- stimularea inițiativei și răspunderii lucrătorilor din subordine; îmbinarea rațională a îndrumării și controlului cu autonomia și independența subordonaților;

- preocuparea pentru creșterea nivelului motivational al celor conduși, cunoașterea sistemului de trebuințe și folosirea adecvată a stimulilor materiali, profesionali și psihosociali; preocuparea pentru ridicarea nivelului aspirațional al motivației celor conduși;

- preocuparea pentru educarea și formarea subordonaților; eficiența stilului de conducere depinde nu numai de particularitățile acestuia și de gradul său de adecvare la situația din unitatea condusă, ci și de valoarea subordonaților; obiectivitatea aprecierilor făcute asupra situației din unitatea condusă și asupra subordonaților; eficiența stilului de conducere va fi scăzută dacă cei care dețin funcții de conducere vor face aprecieri incorecte asupra rezultatelor obținute de unitate, dacă vor ascunde lipsurile existente, dacă își vor lua angajamente nefondate sau, dimpotrivă, dacă vor ignora rezultatele bune obținute și se vor referi numai la lipsuri; managerii trebuie să manifeste față de subordonați corectitudine și sinceritate; lauda pe față și critica în absență sunt indicii ale unui stil defectuos;

- manifestarea unei atitudini echilibrate, optime față de funcție, sarcină, instituție și subordonați; realizarea eficientă a sarcinilor constituie principala modalitate de a servi intereselor celor conduși; luarea în considerare a intereselor acestora, a problemelor lor reprezintă o condiție necesară pentru îndeplinirea sarcinilor unității conduse;

- capacitatea de autoperfecționare a stilului de conducere¹⁹⁵.

4. Dimensiunea empirică a liderismului

În literatura de specialitate, în ultima perioadă, poate fi sesizat faptul că în studiile realizate **accentul cade pe cercetarea relației liderului cu subordonații și/sau a relației cu performanțele organizației**. Acest trend îl întâlnim atât la nivel național (România), cât și la nivel internațional¹⁹⁶. Însă majoritatea studiilor de acest gen sunt realizate la nivel internațional, pentru România (cu atât mai mult pentru R.Moldova) în acest moment numărul unor astfel de cercetări este scăzut. Așadar, această temă este una destul de recentă în ceea ce privește administrația publică.

În acest context prezintă un interes deosebit studiul *Analiza stilului de leadership în administrația publică din România*, la care ne-am referit deja. Studiul are ca temă leadership-ul din sectorul public și are **ca scop** îmbunătățirea performanțelor instituțiilor publice din România prin intermediul studierii și analizării stilului de conducere al liderilor, dar și dezvoltarea și ameliorarea relațiilor dintre liderii organizațiilor publice și subordonații acestora. **(de reconceptualizat) .**

Cercetarea are ca obiective identificarea tipului de lider existent în cadrul unor astfel de organizații, stabilirea influenței pe care o are tipul de organizație asupra stilului de leadership și descoperirea nivelului în care subordonații consideră că există o legătură între tipul de leadership existent și performanțele organizației.

Practic, prin intermediul acestui studiu a fost identificat tipul de lider ce există în acest moment în cadrul primăriilor municipiilor reședință de județ, a consiliilor județene, a instituțiilor prefectului și a inspectoratelor școlare județene din toate județele România.

După cum e și firesc, autoarea studiului respectă principiul unității dintre teoretic și empiric în procesul de cercetare. Se constată că domeniul de studiu al leadership-ului este unul destul de

¹⁹⁵ STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3, p 50.

¹⁹⁶ FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

complex și de aceea nu s-a ajuns la o definiție unanim acceptată a acestui termen. În acest moment există numeroase definiții ale acestui concept. Ele sunt destul de diferite, chiar dacă se referă la același termen, **în general, definițiile se împart în două categorii, și anume, cele care vorbesc despre leadership ca fiind un proces sau ca fiind niște trăsături.** În definițiile care văd leadership-ul ca un proces este vorba despre un proces de influențare a celorlalți pentru a realiza anumite activități/obiective. În timp ce în definițiile care fac legătura între leadership și ideea de trăsături, se vorbește de conducere ca trăsături/caracteristici pe care liderul le are și cu care îi determină pe alții să realizeze anumite obiective/sarcini.

Concluzia autoarei: când vorbim despre leadership, în esență, vorbim despre un proces în care o persoană are capacitatea de a îi influența în mod conștient și deliberat pe cei din jurul său, pe care îi determină să realizeze anumite sarcini necesare pentru atingerea unui obiectiv comun sau despre anumite caracteristici ale unui lideri prin care el îi influențează pe ceilalți să realizeze anumite activități pentru a putea fi atins un scop¹⁹⁷.

Pentru realizarea acestui studiu a fost folosit ca metodă de cercetare sondajul de opinie, iar ca instrument chestionarul. Chestionarul este unul preexistent, și anume MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire. Acesta a fost aplicat online, prin intermediul e-mail-ului. Perioada de aplicare a acestuia a fost aprilie-mai 2014. Au fost aplicate un număr total de 1002 chestionare în 167 de instituții publice, câte 6 în fiecare organizație. Au răspuns la întrebări liderul instituției și 5 subordonați, astfel că au fost chestionați 167 de lideri și 835 de subordonați. Practic, au existat două chestionare.

Eșantionul cel aplicat liderului care a fost adresat primarilor municipiilor reședință de județ, președinților consiliilor județene, prefectilor și inspectorilor școlari generali, și chestionarul subordonaților care a fost aplicat pe 5 subordonați direcți ai fiecărui lider.

Subordonații au fost aleși în urma analizei organigramei fiecărei instituții. Respondenții au primit un e-mail individual, cu link-ul unde puteau completa chestionarul și un document în care a fost descris proiectul de cercetare. Practic, s-a încercat să se evite situațiile în care liderul alege subordonații în funcție de persoanele cu care are conexiuni bune, și care i-ar face o evaluare pozitivă.

¹⁹⁷ FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

În ceea ce privește instituțiile, autoarea¹⁹⁸ a selectat câte două instituții deconcentrate, Instituția Prefectului și Inspectoratul Școlar Județean din fiecare județ și două descentralizate, Primăria municipiului reședință de județ și Consiliul Județean din fiecare județ. Pe lângă acestea, din eșantion a mai făcut parte și Primăria Generală a Municipiului București, Instituția Prefectului București și Inspectoratul Școlar București.

Înainte de a prezenta rezultatele acestei cercetări este necesară clarificarea a două aspecte, și anume, la ce ne referim atunci când vorbim despre **medie și despre standard**.

Media este media răspunsurilor liderilor și subordonaților, iar standardul este mediana, valoarea de mijloc pentru companiile românești.

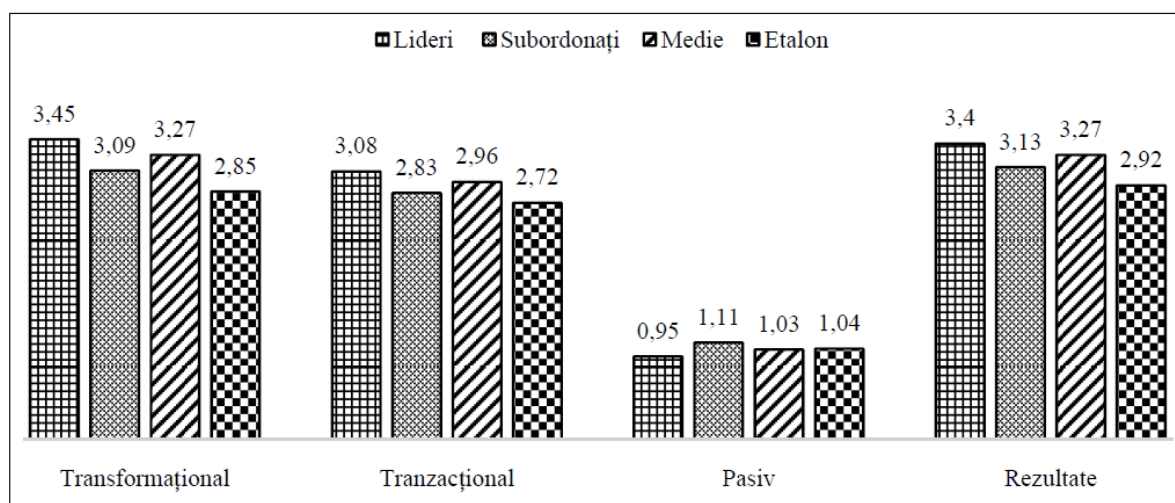


Figura 1: Analiza stilului de leadership din instituțiile publice din România

(Sursa: FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492)

În ceea ce privește tipul de leadership din graficul supra se poate vedea faptul că cele mai mari scoruri din absolut au fost obținute pentru leadership-ul transformațional, ceea ce semnifică un comportament transformațional manifestat mai pregnant decât cele tranzacțional și pasiv. De asemenea, se poate vedea că cea mai mare diferență dintre medie și valoarea standard este înregistrată pe dimensiunea transformațională.

Avem valori pozitive în ceea ce privește diferențele între medie și standard pentru dimensiunea transformațională, dimensiunea tranzacțională și dimensiunea rezultat, iar acest

¹⁹⁸ FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

lucru indică faptul că respondenții au acordat scoruri puțin mai mari decât standardul pentru aceste dimensiuni și că, în ceea ce privește aceste componente, leadership- ul din sectorul public este peste valoarea de mijloc pentru companiile românești. În ceea ce privește diferența pentru comportamentul pasiv se poate afirma că este una negativă și nesemnificativă, deoarece este extrem de mică, astfel încât putem spune că în ceea ce privește comportamentul pasiv, insituițiile publice se încadrează în valoarea de mijloc pentru companiile românești.

Aceste date ne arată că nu putem vorbi despre un anumit tip de conducere într-adevăr dominant în organizațiile publice, ci mai degrabă de o combinație a celor trei, cu o ușoară prevalență a primelor două tipuri.

Există o diferență de opinie între lideri și subordonați, liderii au tendința de a-și supraestima comportamentul, în timp ce subordonații săi consideră că liderul are un comportament care se încadrează mai aproape de standardul național. De aici putem vedea că răspunsurile liderilor sunt menite să arate un comportament spre care liderul tinde, dar care nu există în acel moment¹⁹⁹.

Stilul de leadership din primării

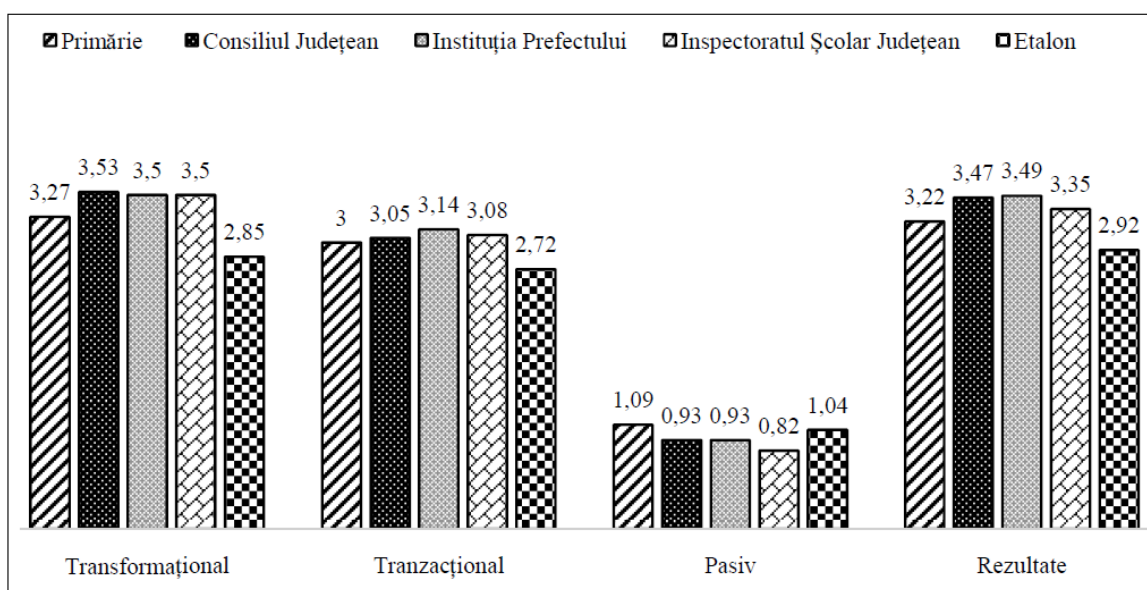


Figura 2: Analiza stilului de leadership din primării, consilii județene, instituțiile prefectului și inspectoratele școlare județene

¹⁹⁹ FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

Așadar, în cazul tuturor celor patru tipuri de organizații publice nu se poate vorbi despre un anumit tip de conducere într-adevăr dominant, ci mai degrabă de o combinație a celor trei tipuri, cu o ușoară prevalență a leadership-ului transformațional și a celui tranzacțional²⁰⁰. Analizând fiecare instituție în parte autoarea a constatat că pentru cele patru tipuri de organizații publice diferențele față de valoarea standard sunt asemănătoare cu comparația realizată pentru media de la nivel național.

Analiza comparativă a leadership-ului

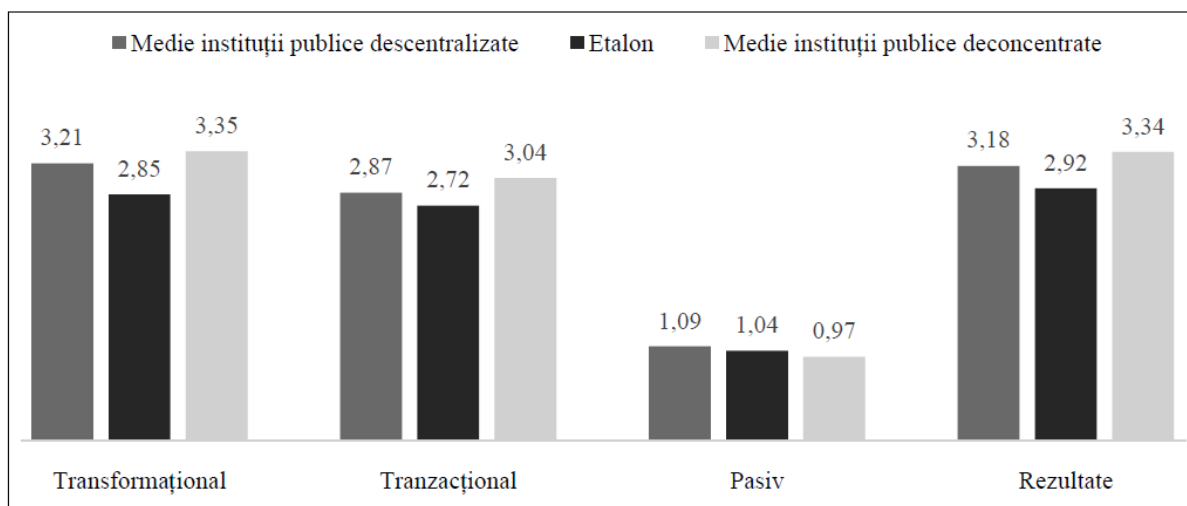


Figura 3: Analiza comparativă a leadership-ului din instituțiile publice descentralizate și deconcentrate

(Sursa: FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

Se poate observa că diferențele dintre leadership-ul practicat în cadrul instituțiilor publice descentralizate și cel practicat în cele deconcentrate sunt relativ mici, dar totuși există unele diferențe când vine vorba despre valorile absolute. Se poate afirma că în ambele cazuri nu există un stil de leadership predominant, ci vorbim mai degrabă de o combinație a celor trei tipuri, cu prevalența leadership-ului transformațional și a celui tranzacțional. În urma analizei diferenței dintre valorile înregistrate pentru cele două tipuri de organizații publice și mediana pentru companiile românești, a reieșit că leadershipul din instituțiile descentralizate se apropie mai mult de acest standard decât de cel practicat în organizațiile publice deconcentrate.

²⁰⁰ FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

Impactul stilului asupra performanțelor

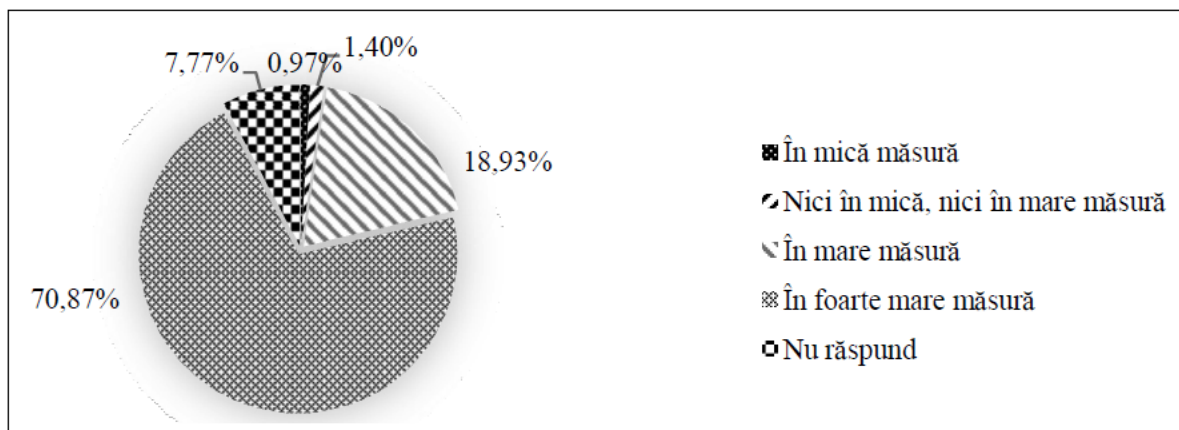


Figura 4: Percepția subordonaților în ceea ce privește măsura în care stilul de leadership produce efecte asupra performanței organizaționale

FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

Aproximativ 89% dintre subordonații intervievați consideră că stilul de conducere influențează eficiența unei organizații în mare sau foarte mare măsură. Dacă facem o conexiune între acest lucru și faptul că 75,24% dintre persoanele chestionate consideră că actualii lideri au ajutat la dezvoltarea organizației și că 72,27% cred că liderii au crescut eficiența organizației, se poate afirma că stilul de leadership practicat de actualii lideri ai organizațiilor publice este unul care în timp ar putea duce la creșterea performanței organizaționale.

În concluzie, nu putem spune că există un tip predominant de leadership în instituțiile publice din România, ci mai degrabă o combinație ale celor trei comportamente cu o ușoară prevalență a celui transformațional și a celui tranzacțional. Atunci când vine vorba de autoevaluarea liderilor, ei au tendința de a crește valoarea pentru dimensiunea transformațională și de a scădea pentru comportamentul pasiv. Acest lucru arată, într-un fel, dorința și necesitatea existenței în realitate a unui asemenea comportament. Mai ales pentru că s-a demonstrat că dezvoltarea comportamentului transformațional și inhibarea celui pasiv duce la rezultate mai bune, iar pentru că există această dorință și nevoie, se poate afirma că aceasta este situația spre care tind să meargă organizațiile publice²⁰¹

²⁰¹ FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015.

De asemenea, tot legat de acest lucru mai trebuie menționat faptul că tipul organizației (descentralizată sau deconcentrată) nu influențează stilul de conducere, astfel că tipul organizației nu este un obstacol pentru crearea situației discutate anterior.

Mai trebuie precizat și faptul că s-au făcut unele lucruri în vederea îmbunătățirii performanței organizaționale, subordonații crezând că actualii lideri au ajutat la dezvoltarea și la creșterea eficienței ei și, de asemenea, că liderii pot avea o mare influență atunci când vine vorba de performanța organizațională, astfel stilul de conducere poate și/sau influențează deja performanța organizației.

Când vorbim despre recomandările care se pot face cu privire la problemele studiate prin intermediul acestei cercetări, se poate spune că acestea sunt legate de dezvoltarea comportamentului transformațional și inhibarea comportamentului pasiv. Recomandările au fost făcute pe baza a ceea ce subordonații au simțit că este necesar să fie făcut pentru a crește performanța organizației. Aceste recomandări au fost împărțite în două categorii, în funcție de nevoile subordonaților și legate de abilitățile de lider. Printre acestea se numără: îmbunătățirea comunicării dintre lider și subordonați, atragerea de personal calificat, stimularea angajaților cu rezultate bune, alocarea de timp din partea liderului pentru discuții cu subordonații săi, acordarea unei încrederi mai mari echipei, liderul trebuie să fie mai atent la nevoile angajaților etc²⁰².

5. Aplicații

Însărcinări didactice:

1. Comparați cele 5 tipuri ale definiției liderului. Identificați asemănările și deosebirile.
2. Comparați stilurile de conducere. Identificați asemănările și deosebirile.
3. Elaborați un eseu, în volum de până la 3 pagini, cu genericul „Stilul de conducere în organizația X (în care funcționați).

rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

²⁰² FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492

BIBLIOGRAFIE

1. BELINSCHII V. Conducătorul și stilul conducerii în administrația publică. // Materialele conferinței internaționale științifico-practice „Integritatea în serviciul public: repere etice” din 27 octombrie 2006. – Chișinău: Transparency International – Moldova, 2006, pp.109-113;
2. BRADBERRY T. Cele 3 calități ale unui lider de succes. - București: Editura Amaltea, 2009;
3. FILIP, Adina. Analiza stilului de leadership în administrația publică din România. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/download/495/492;
4. GHIDUL liderului comunitar. - Chișinău: Centrul Contact, 2004;
5. PLATON, M. Conducerea în administrația publică. Chișinău: AAP, 2003;
6. STAMATIN, R. Stilul de conducere și efectele lui asupra organizației. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2013, nr.3;
7. STAMATIN, R. Analiza conținutului noțiunii de lider, teorii și tipuri de liderism. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), 2012, nr.3;
8. STAMATIN, R. Relațiile conducător - subaltern ca formă de manifestare a stilului de conducere. // Materialele conferinței internaționale științifico-practice din 21 mai 2010 „Teoria și practica administrării publice”, Academia de Administrare Publică. - Chișinău, 2007, p.140-142;
9. ȘLEAHTIȚCHI, M. Eseu asupra reprezentării puterii. Cazul liderilor. - Chișinău: Știința, 1998;
10. ȘLEAHTIȚCHI, M. Liderii. - Chișinău: Știința, 1998;
11. ZLATE, M. Leadership și Management. - București: Polirom, 2004;
12. ИЛЬИН М., КОВАЛЬ Б. Личность в политике: „Кто играет короля”. // Полис, 1999, №6, p.132-137;
14. ДУДКИН Ф.Ю. Человек в системе российского менеджмента. Ростов н/Д., 1997;
15. ОСЕЕВ, А.А. Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения//Вестник МГУ. Серия 18. Социология и политология, №1, 2011, p. 126-144;

CURSUL NR. 6. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

1. Conceptul de cultură organizațională
2. Tipuri ale culturii organizaționale
3. Dimensiunea empirică a fenomenului
4. Aplicații.

1. Conceptul de cultură organizațională

Importanța subiectului

70% dintre articolele publicate în reviste care vizează comportamentul organizațional și managementul resurselor umane includ conceptul de cultură organizațională.

Momentul zero pentru organizații, când acestea au început să acorde atenție culturii organizaționale este începutul deceniului al 8-lea al secolului XX, moment în care apar diferite publicații care centrează performanța, dezvoltarea și succesul unei organizații în jurul conceptului de cultură organizațională. Această idee era susținută de exemple precum marile companii americane și japoneze care la vremea respectivă cunoșteau un succes și o dezvoltare impresionantă²⁰³.

Definiția conceptului: Poate fi definită în termeni de cauze și în termeni de efecte;

Cele mai comune modalități de a o defini sunt:

1. ca rezultat - cultura este un model manifest de comportament: cum facem treaba pe aici, anume definirea modalității consistente în care oamenii efectuează sarcini, rezolvă probleme, conflicte și-și tratează angajații și clienții;

2. ca proces - cultura conține un set de mecanisme care crează o consistență care depășește comportamentul individual, compusă din valori interne, norme și credințe care controlează interacțiunile membrilor unei organizații între ei și cu exteriorul.

Una din definiția larg acceptate este următoarea: Cultura organizațională este modelul așteptării de bază pe care un anumit grup l-a inventat, descoperit sau dezvoltat în cursul procesului de învățare a rezolvării problemelor de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valid și, ca urmare, a fi prezentat noilor membri ca modul corect de a înțelege, a gândi și simți în relațiile cu respectivele probleme.

Din această definiție conchidem că elementele structural ale culturii organizaționale sunt:

²⁰³ HUDREA, Adrian. Cultura organizațională în România. O analiză a cercetărilor în domeniu//Revista Transilvană de Științe Administrative, nr/2 (37), 2015, p.122.

Elementele constitutive: cultura se referă la acel set de valori, credințe și modalități de înțelegere care sunt comune membrilor unui grup. Acestea sunt comunicate noilor membri ai organizației. Suma filozofiilor, valorilor, așteptărilor, atitudinilor și normelor este liantul organizației; o altă dimensiune este continuitatea procesului de formare și schimbare a culturii organizaționale; cultura organizațională este centrată în jurul noțiunilor de adaptare externă și integrare internă.

Definiție din perspectiva climatului organizațional: Climatul se referă la mediul psihologic în care apare comportamentul individual; o percepție a mediului de lucru al organizației care este descriptivă, mai degrabă decât evaluativă și mediul intern al organizației care:

- a) este simțit de membrii acesteia,
- b) le influențează comportamentul,
- c) poate fi descris în termen de valori a unui anumit set de caracteristici ale organizației.

SCHEIN (1985) identifică cinci semnificații ale conceptului întâlnite în literatura de specialitate pentru cultura organizațională²⁰⁴:

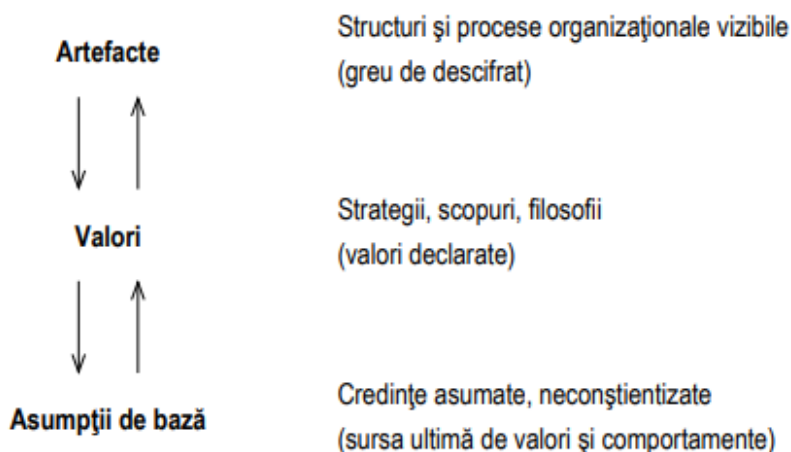
1. Tiparele comportamentale observate în timpul interacțiunilor dintre oameni;
2. Normele care se dezvoltă în grupuri de oameni care muncesc împreună;
3. Valorile dominante înbrățișate de o organizație;
4. Regulile sociale nescrise de bună convețuire dintr-o organizație;
5. Sentimentul sau climatul simțit într-o organizație prin elementele fizice, vizibile.

Schein, integrând toate aceste semnificații, a identificat **trei niveluri ale culturii organizaționale**:

1. **artefacte** (elemente fizice, vizibile);
2. **valori** și
3. **asumpții de bază** (certitudini).

²⁰⁴ APUD: HUDREA, Adrian. Studiul și analiza culturii organizaționale. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2 (35), 2014, p. 32,33.

CELE TREI NIVELE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE



(Sursa: HUDREA, Adrian. Studiul și analiza culturii organizaționale. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2 (35), 2014)

Cel mai vizibil nivel al culturii organizaționale este cel al **artefactelor, al elementelor fizice**. Este vorba de limbaj, elemente fizice de decor, mituri și povestiri, cod vestimentar, comportamentul membrilor organizației, practici și rutine organizaționale etc.

Nivelul valorilor sunt manifestări vizibile ale unor convingeri și certitudini nevăzute, adânc îngropate în mentalul indivizilor.

Asumpții de bază sau certitudini: când o anumită soluție funcționează de fiecare dată devine o certitudine.

Denison (1990) propune 4 niveluri ale culturii organizaționale, pornind în sens invers față de E. Schein, și anume dinspre exterior (aspect vizibile ale culturii) înspre interior (aspect profunde ale culturii)

Acesta identifică *un prim nivel de cultură, și anume cea materială* în care se regăsesc, ca și în cazul lui Schein, aspecte tangibile ale culturii, precum elemente verbale (limbaj, povestiri, mituri, ritualuri, ceremonii), elemente de comportament și elemente fizice (tehnologie, artă).

Cel de-al doilea nivel al culturii organizaționale este reprezentat de perspective. În cadrul acestui nivel, Denison reunește normele și regulile grupului social. Și în acest context ele sunt considerate soluții pentru anumite probleme, parametri de interpretare ale unor situații particulare, comportamente acceptate sau nu în organizație.

Valorile, nivelul trei al culturii organizaționale după Denison, trasează linia acțiunilor și a adevăratelor obiective și idealuri ale organizației, baza de evaluare în judecata oamenilor; ele reprezintă standarde ale organizației, împărtășite de membrii acesteia. *Ultimul nivel al culturii*

organizaționale face referire la prezumpții / presupuziții/ modele predictive. În perspectiva lui Denison, acestea au în vedere credințele pe care membrii organizației le au despre ei înșiși, despre ceilalți membri din comunitate, relațiile cu aceștia și totodată despre natura organizației în care își desfășoară activitatea.

Modelul lui Denison distinge patru dimensiuni ale culturii organizaționale, fiecare cuprinzând trei trăsături:

1. Implicarea – legată de sentimentul de proprietate și de responsabilitate. Trăsături:
 - a. împuternicire: angajații au autoritate, inițiativă și capacitatea de a-și administra propria activitate;
 - b. orientarea înspre munca în echipă: organizația se bazează pe eforturile echipei;
 - c. dezvoltarea abilităților: organizația investește în dezvoltarea competențelor angajaților.
 2. Consistența – indivizii din cadrul organizației sunt extrem de angajați, există anumite valori - cheie centrale, o metodă distinctă de a face afaceri, o tendință de a promova din interior și un set clar de norme. Trăsături:
 - a. valorile de bază: un set comun de valori;
 - b. consens: atât consens general, cât și capacitatea de a reconcilia diferențele care apar;
 - c. coordonare și integrare: unități diferite pot lucra împreună.
 3. Adaptabilitate – a răspunde la semnalele externe, cerințele clienților și capacitatea de schimbare.
 - ca. Crearea schimbării: capacitatea de schimbare;
 - b. orientarea către client: organizația reacționează și anticipează nevoile clienților;
 - c. învățarea organizațională: organizația se axează pe cunoaștere și inovare.
 4. Misiune – angajații știu de ce lucrează precum și importanța muncii lor. Trăsături:
 - a. direcție strategică: strategia este clară tuturor;
 - b. scopuri și obiective: un set clar de scopuri și obiective ghidează activitatea tuturor;
 - c. viziune: organizația are o viziune comună cu privire la viitorul organizației²⁰⁵.
- Iată și o reprezentare grafică a acestor dimensiuni și trăsături:

²⁰⁵ HUDREA, Adrian. Studiul și analiza culturii organizaționale. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2 (35), 2014, p.35.



(Sursa: HUDREA, Adrian. Studiul și analiza culturii organizaționale. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2 (35), 2014)

Există și multe alte viziuni al conceptului de cultură organizațională.

Totodată, pot fi evidențiate și caracteristici comune recunoscute de specialiști:

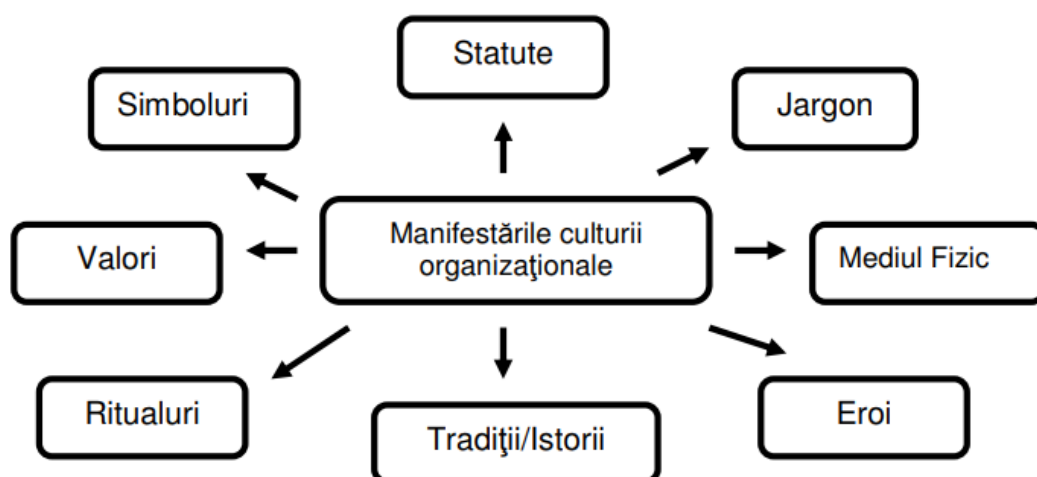
- un fenomen compus din aspecte cum ar fi valorile, convingerile, percepțiile, normele de comportament, dovezile materiale și modelele de comportament;
- cultura care există într-o organizație, similară celei care există într-o societate, dar la scară organizațională;
- o forță construită social, nevăzută și de neobservat care se găsește în spatele activităților organizaționale;
- o energie socială care conduce la acțiune;
- o temă unificatoare care oferă înțeles, direcție și mobilizare membrilor organizației;
- un mecanism de control organizațional, care aprobă sau inhibă comportamente în mod neoficial.

Vizualizare pe niveluri:

- cultura vizibilă - se referă la produsele vizibile de la suprafața organizației care sînt ușor de observat, dar dificil de interpretat: sediul fizic sau arhivele organizației;
- valorile împărtășite - au mai multe dimensiuni: valorile organizației și modelele de comportament;
- credințe comune - evoluează ca soluții ale unei probleme folosite în mod repetat.

În ceea ce ne privește acceptăm următoarea viziune privind manifestările culturii organizaționale:

Manifestări ale culturii organizaționale



(Sursa: Tolciu Andreia-Teodora. Cultura organizațională transculturală. O cercetare empirică, <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/129.pdf>)

2. Tipuri ale culturii organizaționale

În funcție de 2 factori: gradul de risc asociat procesului decizional din organizație și viteza cu care organizația obține feedback în privința succesului deciziilor luate, pot fi identificate 4 tipuri ale culturii organizaționale:

- *Cultura antreprenorială*, a celor puternici este creată de antreprenori care își asumă riscuri mari și au nevoie de feedback rapid. Acest tip de cultură conduce la îmbogățiri rapide și căderi la fel de rapide, este caracteristică organizațiilor din domeniul reclamei, consultanței, construcției sau divertismentului;

- *Cultura muncii intense și a influenței* are nevoie de un feedback rapid, de tip *da sau nu*. Caracteristica de bază este absența riscului pentru angajați și activitatea intensă. Este întâlnit în domeniul vânzărilor, agențiilor imobiliare sau în producția de echipamente.

- *Cultura pariului pe propria companie* este caracteristică organizațiilor din domeniul petrolier, de transport aerian sau arhitectură; implică asumarea unor riscuri mari, iar feedback-ul apare după o lungă perioadă de așteptare;

- Organizațiilor din domeniul public sau guvernamental le este caracteristică *cultura de proces*. Aceasta implică feedback-ul, dar nu implică riscuri. Se pune accentul pe proceduri și elaborarea de documente scrise care se oferă protecție în cazul eșecurilor. Are ca punct slab birocrația.

În funcție de 6 criterii (a se vedea tabelul de mai jos), sunt evidențiate următoarele tipuri de culturi organizaționale:

Nr.	Criteriul	Tipuri de culturi
1.	Sfera de cuprindere	Cultura dominantă și subculturi.
2.	Intensitatea	Culturi puternice și culturi slabe.
3.	Caracterul	Culturi pozitive și culturi negative.
4.	Nivelul de participare	Culturi participative și culturi non-participative.
5.	Gradul de risc și rapiditatea feedbackului	Culturile de tip dur (rezistent); cultura celor care lucrează cu însuflețire; cultura “pariază pe compania ta”; cultura-proces.
6.	Configurația	Culturi tip “pânză de păianjen”, “templu”, “rețea”, “roi”.

(Sursa: Tolciu Andreia-Teodora. Cultura organizațională transculturală. O cercetare empirică, <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/129.pdf>)

Să ne referim mai detaliat la conceptul de cultură organizațională puternică.

Conceptul de cultură organizațională puternică:

- se caracterizează printr-o intensitate mare și răspândire largă a credințelor, valorilor și ipotezelor, adică acestea sunt sprijinite puternic de majoritatea membrilor, traversând orice subcultură care poate exista;

- 3 caracteristici sunt importante:

a. puterea culturii nu depinde neapărat de mărimea organizației. Interiorizarea puternică a credințelor și valorilor unei organizații mici conduce la crearea unei culturi puternice;

b. culturile puternice nu necesită neapărat o supunere oarbă. Unele culturi pot sprijini nonconformismul, sub forma inovării sau a creativității.

c. se pune întrebarea dacă întotdeauna o culturi puternică conduce la succes.

Puncte slabe:

- rezistența la schimbare: scopurile specifice ale unei organizații puternice se pot schimba ca răspuns la presiunile externe; o cultură puternică care a adus succesul în trecut poate să nu fie de ajutor în noile condiții, ceea ce poate distruge abilitatea de a inova;

- ciocnirile culturale;

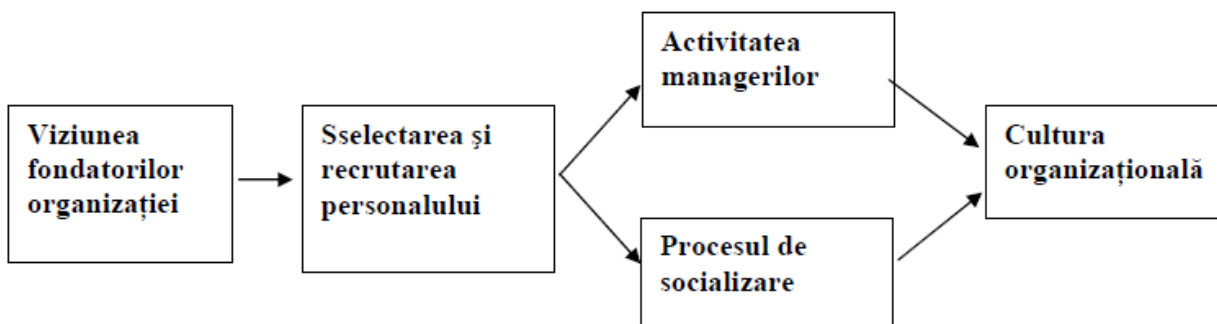
- patologie: asemenea culturi pot fi bazate pe credințe care sprijină o concurență internă puternică, secretomania sau paranoia, care lasă cu greu loc pentru afaceri.

Efectele pozitive și efectele negative ale unei culturi organizaționale puternice

Efecte pozitive	Efecte negative
<ul style="list-style-type: none"> • Orientare spre acțiune • Comunicare fără probleme • Proces decizional simplu și rapid • Implementare rapidă • Control mic, formalitate scăzută • Motivare, spirit de echipă • Stabilitate, siguranță 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendința spre “închidere”, închistare • Fixarea pe un model tradițional de succes • Poziție de evitare a schimbării • Bariere strategice – inflexibilitate • Lipsa creativității și a inovației

(Sursa: Tolciu Andreia-Teodora. Cultura organizațională transculturală. O cercetare empirică, <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/129.pdf>)

Etapele formării culturii organizaționale:



Factorii care contribuie la consolidarea culturii organizaționale:

-**Rolul fondatorului:** foarte multe culturi puternice reflectă valorile unui dondator al organizației: amprentele lui Bill Gates asupra Microsoft; managementul de vîrf structurează cultura unei organizații. Liderii asigură nu numai inventarea de noi soluții, dar oferă și o anumită securitate grupului;

- **Socializarea:** etapele socializării: *selectarea angajaților; degradarea și ridiculizarea; instruirea în «tranșee»; recompensarea și promovarea, expunerea la cultura esențială; folclorul organizațional; modele de roluri.*

3. Dimensiunea empirică a fenomenului

De la criza din 2008-2009 încoace, nivelul angajamentului salariaților a scăzut simțitor peste tot în lume. Potrivit studiului la nivel global Kelly Global Workforce Index (KGWI), în 2013 numai o treime dintre angajați se declarau total devotați companiei (comparativ cu 43% în 2010). Iar situația cea mai delicată se înregistrează în regiunea EMEA (Europa, Orientul Mijlociu și Africa), unde rata angajamentului era în 2013 sub 30%. Din ce în ce mai mulți

angajați se mută de la un loc de muncă la altul, mai exact 47% la nivel mondial în 2013. Din nou, regiunea EMEA este în frunte cu 51%.

De asemenea, 63% dintre salariații lumii intenționau să plece de actualul loc de muncă în anul următor²⁰⁶.

Este mult mai resimțită această problemă în Republica Moldova, deoarece crizele sociale din țară au condus la un exod masiv al populației apte de muncă, creând un deficit al forței de muncă calificate. Din punct de vedere managerial, această stare reprezintă o provocare, deoarece sporește nevoia de manageri capabili să gestioneze problemele unor organizații în care angajații au un nivel de pregătire și așteptări ce se află în continuă creștere.

Angajamentul organizațional.

Studiile recente indică că, la nivel de companie, angajamentul și loialitatea angajatului față de aceasta încep să scadă în mai puțin de șase luni de la data angajării, iar după o perioadă de aproximativ doi ani, mulți dintre angajați încep să ia în considerare schimbarea locului de muncă. Studiul efectuat de Ladelsky (2014) constată, că printre motivele plecării voluntare a personalului s-a profilat angajamentul organizațional.

Conceptul de *angajament organizațional* se desprinde din lucrarea lui **Whyte L.**, intitulată „Omul organizațional”, apărută în 1965, unde el propune o definiție al omului organizațional, **considerând că acesta nu doar lucrează pentru o organizație, dar, la fel, aparține ei. Iar angajamentul organizațional reprezintă unul din factorii ce permit de a înțelege comportamentul angajaților în cadrul organizației.**

Angajamentului organizațional i se acordă o atenție sporită în studiile ce vizează locul de muncă. Aceasta se datorează faptului, că variabila dată poate avea un impact considerabil asupra performanței. Analizând influența angajamentului organizațional asupra performanțelor companiei, Benkhoff (1997) a determinat impactul considerabil pe care îl manifestă angajamentul organizațional asupra indicatorilor financiari ai organizației, iar Ferris și Aranya (1983) consideră că angajamentul organizațional poate servi drept un indice eficient de măsurare al performanțelor companiei²⁰⁷.

²⁰⁶ COVAȘ, Lilia. Impactul culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional, http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/463/Covas-L_conf_septembrie_2017_vol_1.pdf?sequence=1&isAllowed

²⁰⁷ COVAȘ, Lilia. Impactul culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional, http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/463/Covas-L_conf_septembrie_2017_vol_1.pdf?sequence=1&isAllowed

Începând cu studiile lui Kotter și Heskett (1992) tot mai multe investigații examinează relația dintre cultura organizațională și performanțele întreprinderii. Referitor la relația dintre aceste variabile organizaționale, ei au identificat două modele: modelul de contingență și modelul universal.

Modelul de contingență presupune, că:

- 1) organizațiile de succes au culturi puternice, dar
- 2) numai dacă cultura corespunde mediului organizațional, astfel
- 3) o performanță mai bună este menținută pe termen lung numai dacă cultura organizațională conține schimbarea ca valoare, conducând organizația spre adaptare continuă la anturajul său.

Iar **modelul universal** prevede, că organizația pentru a avea o activitate de succes pe termen lung, trebuie să aibă o cultură, care să se bazeze pe valori ce se focusează pe grija și atenția față de trei componente: consumatorii, angajații și stakeholderii.

În cadrul cercetărilor în domeniu s-au analizat diverse variabile prin intermediul cărora cultura organizațională influențează asupra performanțelor companiei: strategiile organizaționale, leadershipul, stilurile de management, procesul de comunicare, flexibilitate resurselor umane, precum și angajamentul organizațional.

Analizând sursele factorilor determinanți ai angajamentului organizațional, se evidențiază următoarele:

- 1) factorul personal (așteptările în vederea locului de muncă, caracteristicile individuale, cunoștințele, abilitățile, experiența în cadrul companiei date);
- 2) factorul organizațional (stilul de management, caracteristicile postului ocupat, valorile și credințele organizaționale, justiția organizațională);
- 3) factorul non-organizațional (disponibilitatea locurilor de muncă alternative).

Sinteza studiilor, cu privire la influența factorilor personali, efectuată de către Comșa, Rughiniș și Tufiș (2008) au evidențiat următoarele relații:

- cel mai adesea genul nu pare să aibă o influență asupra angajamentului organizațional;
- angajamentul organizațional crește în general cu vârsta;

- cel mai probabil și datorită unei satisfacții mai mari față de locul de muncă (venit mai mare, avansare, poziție de conducere, alte beneficii) (Meyer și Allen, 1984), dar creșterea este mică (Swales, 2002)²⁰⁸;

- studiile arată că angajamentul scade ușor cu nivelul de educație sau că nu există o relație semnificativă statistic între cele două. Explicația pentru asocierea ușor negativă constă în faptul că persoanele mai educate au mai multe opțiuni dintre care să aleagă un loc de muncă, iar probabilitatea ca ele să se stabilească într-o anumită companie/loc de muncă este mai mică.

- angajamentul crește ușor cu vechimea în organizație și cu competența personală percepută; Angajații situați pe poziții inferioare au un nivel de angajament mai redus comparativ cu cei de pe poziții superioare. Astfel, organizațiile, care râvnesc spre un nivel înalt al angajamentului organizațional, trebuie să conștientizeze că rolul major îi revine anume factorului organizațional. Managementul eficient este axat pe dezvoltarea unui angajament sporit, în timp ce managementul neeficient distruge angajamentul organizațional. Diverse studii au avut drept scop de a identifica factorii din cadrul organizațional, ce pot contribui la majorarea angajamentului organizațional. Printre ele se numără leadershipul, cultura organizațională, cultura națională. Angajamentul nu este o atitudine cu care persoana vine în companie, dar este rezultatul unor procese de durată, ce au loc în cadrul organizației. Acest deziderat poate fi obținut numai prin crearea unei culturi organizaționale orientate spre colegialitate și colaborare. Anume culturile care încurajează încrederea în leadership și responsabilizarea angajaților creează angajament, iar culturile ce se concentrează exclusiv pe profit tind să reducă angajamentul. Mai multe studii susțin importanța culturii organizaționale pentru angajamentul organizațional. De exemplu, Brewer, 1993 consideră că un mediu birocratic deseori rezultă printr-un angajament negativ, pe când un mediu de lucru de încurajare se va solda cu creșterea angajamentului și implicării manifestate de angajați.

La fel, în lucrările sale Denison stabilește o relație pozitivă dintre cultura axată pe implicarea activă a angajaților și performanța organizațională. Bazându-se pe simbioza dintre cultura și angajamentul organizațional O'Reilly (1989) identifică trei etape ale procesului de dezvoltare a angajamentului: conformitate, identificare și internalizare. În prima fază, cea de conformitate, persoana acceptă influența altora, în mare parte pentru a obține ceva de la ei, spre exemplu,

²⁰⁸ APUD: COVAȘ, Lilia. Impactul culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional, http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/463/Covas-L_conf_septembrie_2017_vol_1.pdf?sequence=1&isAllowed

remunerare. În cadrul etapei a doua, de identificare, persoana acceptă influența pentru a menține un anumit nivel de satisfacție. Oamenii se simt mândri că aparțin unei organizații.

La etapa finală al angajamentului, care reprezintă internalizarea, individul tratează valorile organizației drept motivație intrinsecă și le consideră congruente cu valorile personale. Majorarea angajamentului organizațional poate fi realizat doar prin modificarea culturii organizaționale, care la rândul său trebuie privită ca o parte al unei transformări complete. În acest caz este nevoie de o pregătire specială al liderilor în vederea managementului schimbării culturale.

În concluzie, cultura organizațională, care ridică la nivel de valoare corporativă angajații săi, va transforma angajamentul organizațional într-un avantaj competitiv al firmei. Resursa umană calificată și dedicată organizației este vitală pentru succesul unității economice. Angajamentul sporit va majora retenția, va diminua costurile aferente unei noi recrutări și pregătiri de personal. În acest scop sunt necesare anumite cheltuieli de timp, efort și resurse financiare, dar aceasta reprezintă o investiție pe termen mediu și lung²⁰⁹.

*Cultura organizațională este un termen puțin cunoscut pentru managerii din Republica Moldova. Putem afirma că unii nu cunosc și nu utilizează cultura organizațională pentru a influența performanțele companiei, iar alții nu cunosc, dar intuitiv întreprind anumite măsuri pentru a redresa situația din unitățile economice. Și doar o mică parte dintre managerii din țară utilizează cultura organizațională drept resursă de sporire a performanțelor companiilor*²¹⁰.

Compania Ascendis, liderul pieței de training și consultanță în domeniul dezvoltării și formării profesionale, a prezentat prima cercetare a culturii de organizație în Republica Moldova. Sub egida expertului român Ionuț Tarcea, în perioada octombrie 2013 – mai 2014, au fost procesate chestionare a 199 de respondenți individuali din 20 de organizații diferite pentru a identifica un model de lucru și funcționare specific tuturor companiilor din țară²¹¹.

Trebuie menționat că compania Ascendis a realizat studiul utilizând un model conceptual numit OCI (Organizational Culture Inventory), care măsoară atitudinile angajaților unităților

²⁰⁹ IBIDEM

²¹⁰ COVAȘ, Lilia, PÎRLOG, Angela. Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională, <http://oaji.net/articles/2017/1425-1511954284.pdf>

²¹¹ CHIȘLEA, Ion. Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor, [Online][accesat la 23 februarie 2017]. Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-%C3%AEnmoldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-performan%C5%A3ei-companiilor>

economice. Acest model descrie 12 stiluri, care sunt integrate într-o prezentare grafică numită mai des ca Circumplex. Modelul este elaborat și promovat de către Human Synergistics International, care și-a început activitatea în anul 1971, fiind fondată de psihologul Dr. J. Clayton Lafferty și condusă de expertul în cultura organizațională Dr. Robert A. Cooke.

Profilul organizațiilor din Moldova N=199 de respondenți individuali, 20 de organizații /
Profile of organizations from Moldova – 199 respondents, 20 organizations

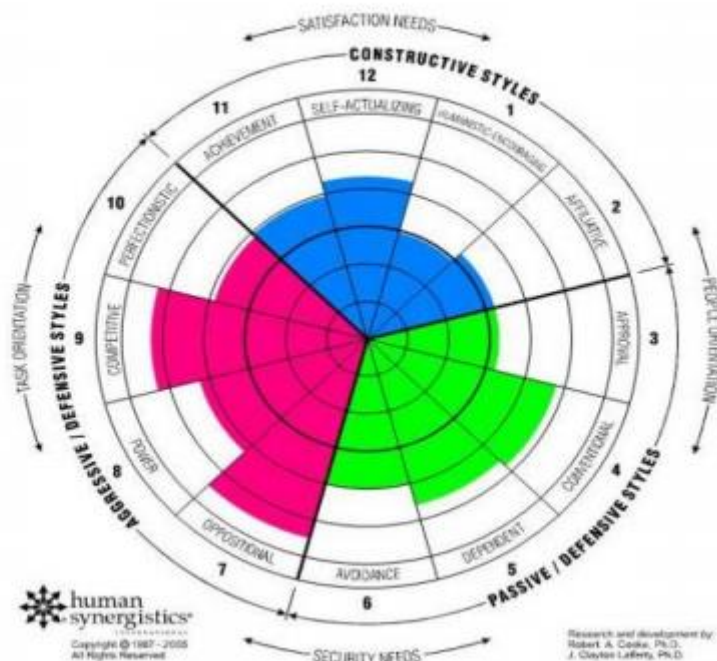


Figura 1. Profilul cultural al companiilor din Republica Moldova /

(Sursa: CHIȘLEA, Ion. Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor, [Online][accesat la 23 februarie 2017]. Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-%C3%AEnmoldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-performan%C5%A3ei-companiilor>)

Toate cele 12 stiluri se împart în 3 categorii: constructiv, pasiv/defensiv și agresiv/defensiv. Măsura în care predomină stilurile din fiecare categorie arată cum sunt încurajate în cadrul companiei comportamentele angajaților. Normele culturale constructive încurajează comportamentele orientate pe satisfacție, cele pasiv/defensive insuflă comportamente orientate către oameni și securitatea lor, iar cele agresiv/defensive stimulează comportamente orientate către sarcini și securitate. *După cum se observă din situația identificată cu privire la cultura organizațională a companiilor din Republica Moldova, este dominantă categoria de stiluri agresiv/defensive.* În culturile de tip agresiv/defensive, se așteaptă ca angajații să-și

abordeze sarcinile în forță pentru a-și proteja statutul și securitatea. De asemenea, sunt destul de dezvoltate stilurile pasiv/defensive, care denotă o dorință de evitare a expunerii personale la riscuri, iar stilurile constructive, care au un impact semnificativ asupra performanțelor organizaționale, se înscriu sub nivelul mediu²¹².

Analiza separată pe stiluri evidențiază că cele mai dezvoltate sunt stilurile de tip opoziție (caracterizează organizațiile în care predomină confruntarea și în care este recompensată o atitudine de tip negativist), de tip competitiv (este valorizat succesul, iar angajații sunt recompensați pentru performanța dintre ei înșiși), de tip convențional (se așteaptă ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie bună) și de tip subordonare (în asemenea organizații, deciziile se iau centralizat, iar angajații sunt determinați să facă doar ce li se spune și să verifice orice decizie cu superiorii).

În scopul sesizării particularităților culturii organizaționale din companiile din Republica Moldova, este binevenită realizarea unei analize comparative cu dimensiunile culturii organizaționale ale unităților economice din România, elucidând diferențele și similitudinile dintre atitudinile și comportamentele specifice întreprinderilor din țările respective. România reprezintă unul din principalii parteneri economici ai Republicii Moldova, iar în prezent are loc o intensificare a relațiilor dintre aceste două țări, care se manifestă prin creșterea numărului de întreprinderi străine, mixte, precum și amplificarea relațiilor bilaterale între companiile autohtone.

Analiza culturii organizaționale, în companiile din România, au fost efectuate, în repetate rânduri, de către compania Human Synergistics România, precum și în cadrul altor cercetări științifice. Studiul, efectuat în 2012, care a fost realizat în cadrul a peste 150 de organizații și peste 1.500 de angajați, indică un nivel de peste 90% al unei culturi competitive care stimulează câștigul personal și imaginea superiorității.

Studiul Human Synergistics evidențiază, ca rezultate ale culturii defensive, comportamentul convențional (80%), subordonat (75%), de opoziție (85%) și competitiv (90%). Acestea sunt, de regulă, incompatibile cu calitatea serviciilor. De ce? Ele sunt orientate către respectarea regulilor înainte de rezolvarea problemelor, către lipsa de asumare a deciziilor proprii în favoarea urmării necondiționate a ordinelor superiorilor, către lupta împotriva colegilor din echipă sau din alte echipe pentru afirmarea individuală, adeseori, în dauna reușitei colective și a servirii clienților.

²¹² COVAȘ, Lilia, PÎRLOG, Angela. Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională , <http://oaji.net/articles/2017/1425-1511954284.pdf>

Cercetarea Națională despre Cultura Organizațiilor, întocmită de către Human Synergistics Romania, arată că stilul de leadership al managementului companiilor din România generează o cultură agresivă și defensivă, care intimidează inițiativa, creativitatea și orientarea spre colaborare și, mai grav, spre clienți.

Astfel, studiile efectuate evidențiază probleme similare atât în managementul companiilor din Republica Moldova, cât și în cadrul unităților economice din România. Predomină categoriile de stiluri agresiv/defensive și pasiv/defensive, care, spre deosebire de cele constructive, au o influență nefastă asupra performanțelor organizaționale. Accentul este plasat mai mult pe supraviețuirea angajaților în cadrul organizațional prin conformism sau atitudine negativistă și mai puțin pe promovarea unor atitudini orientate spre depășirea obstacolelor, cooperarea cu ceilalți și maximizarea potențialului propriu și celui al echipei.

Totuși, trebuie remarcat că ambele studii au determinat un nivel înalt al stilului constructiv de autodezvoltare. Aceasta denotă un nivel ridicat de orientare spre viitor, spre mai bine, de a face un lucru de bună calitate.

Concluzii

Studiul efectuat ne permite să concluzionăm că îmbunătățirea performanțelor resurselor umane în cadrul companiilor din Republica Moldova e necesar să fie efectuată prin promovarea stilurilor constructive, care ar consolida capacitatea angajaților de a obține satisfacție din munca lor, de a se autodezvolta, de a urmări mereu activități noi și interesante. E necesară stimularea comunicării deschise, cooperarea între diferite nivele organizaționale, coordonarea eficientă a activităților în organizații. O cultură de tip constructiv conduce la performanță asigurând creșterea și implicarea angajaților, care, la rândul lor, manifestă satisfacție și devotament față de organizație.

Totodată, e nevoie de analizarea compatibilității metodelor de management, care și-au confirmat viabilitatea în țările vestice cu specificul culturii naționale din țară. Din acest punct de vedere, ar trebui să fie adaptat Managementul prin obiective (MBO) la circumstanțele existente, când, în societate, se remarcă o înclinație minimă spre planificare.

În ceea ce privește Managementul participativ, ar fi de preferat evitarea formei directe, care se utilizează cu succes în SUA și să fie folosit managementul participativ indirect, reducând manifestarea, de către unii manageri, a rezistenței față de accesul subordonaților la informații manageriale și participarea la adoptarea deciziilor. Astfel, implementarea metodelor de succes

din teoria managerială în companiile autohtone va spori performanța lor doar în cazul când se ajustează la dimensiunile culturii naționale și a culturii organizaționale din țară²¹³.

Aplicații

Însărcinare didactică:

1. Elaborați un eseu cu genericul „Cultura organizațională în entitatea X (în cadrul căruia funcționează masterandul, condiția principală: identificați cele 5 semnificații ale conceptului, formulate de SCHEIN (1985))

Studiu de caz:

ONOFREI, ALIONA. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SPAȚIUL UNIVERSITAR DIN REPUBLICA MOLDOVA <http://revista.amtap.md/2017/11/22/cultura-organizationala-in-spatiul-universitar-din-republica-moldova/>

Însărcinări didactice:

1. Definiți Conceptul de cultură a organizației educaționale universitare;
2. Identificați elementele definiției ale culturii organizaționale a instituțiilor de învățământ universitar din țara noastră;
3. Argumentați ideea conform căreia în prezent, universitatea moldovenească se află într-o continuă căutare a identității culturii organizaționale;
4. Identificați subculturile culturii organizaționale din universitățile moldovenești;
5. Ce înțelegem prin cultura managerială în universitate?
6. Expuneți-vă punctual de vedere pe marginea următoarei afirmații „Universitatea moldovenească este o instituție a cadrului didactic universitar manager, profesorii vor să conducă, se cred îndreptățiți să o facă, sunt convingeți că au capacitățile necesare și chiar o fac. Funcțiile de conducere sunt ocupate de cadre didactice care nu trebuie să dovedească pregătire sau competență managerială, ci doar să fie alese în mod democratic, prin votul colegilor. În Occident s-a constatat că această practică nu este atât de eficientă și determină calitatea joasă a actului de conducere”;
7. Care este conținutul conceptului de . cultura studenților?

²¹³ COVAȘ, Lilia, PÎRLOG, Angela. Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiză cross-națională , <http://oaji.net/articles/2017/1425-1511954284.pdf>

8. Identificați tehnicile de cercetare empirică a culturii organizaționale în universitățile moldovenești;

9. Elaborați un eseu nestructurat cu genericul: Cultura organizațională în Universitatea...(absolvită de către Dvs. la Ciclul I de studii)

Teme pentru referate

1. Cultura organizațională în calitate de factor nematerial de motivație a muncii.
2. Impactul culturii conducerii asupra comportamentului efectiv al oamenilor.

BIBLIOGRAFIE

1. CEACÎR IRINA. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: abordare politologică. Specialitatea 561.01 – Teoria, metodologia și istoria politologiei; instituții și procese politice Teza de doctor în științe politice. Chișinău, 2018; http://www.cnaa.md/files/theses/2018/53945/irina_ceacir_thesis.pdf, accesat în data de 30.06.2019;
2. CHIȘLEA, Ion. Cultura organizațională în Moldova și impactul ei asupra performanței companiilor, [Online][accesat la 23 februarie 2017]. Disponibil: <http://www.eco.md/index.php/marketing/hr/item/2917-cultura-organiza%C5%A3ional%C4%83-9;%C3%AEnmoldova-%C5%9Fi-impactul-ei-asupra-perman%C5%A3ei-companiilor>
3. COVAȘ, Lilia, PÎRLOG, Angela. Dimensiunile culturii organizaționale și culturii naționale: analiza cross-națională. În: Revista Economica, nr.3 (101), 2017, <http://oaji.net/articles/2017/1425-1511954284.pdf>;
4. COVAȘ, LILIA. Impactul culturii organizaționale asupra angajamentului organizațional, [http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/463/Covas-L_conf_septembrie_2017_vol_1.pdf?sequence=1&isAllowed](http://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/123456789/463/Covas-L_conf_septembrie_2017_vol_1.pdf?sequence=1&isAllowed;);
5. HUDREA, Adrian. Studiul și analiza culturii organizaționale. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2 (35), 2014;
HUDREA, Adrian. Cultura organizațională în mediul universitar românesc//Revista Transilvană de Științe Administrative, nr.1 (36) 2015, pp. 68-77;
6. JUC, V., NISTIRIUC, I. Unele aspecte privind evoluția culturii organizaționale a administrației publice locale în republica Moldova. În: Moldoscopie (probleme de analiză politică). Nr.2 (LXXVII). Chișinău: USM, USPEE, AMSP, 2017, p.53-59;

7. JUC, Victor, CEACÎR, Irina. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice locale: abordare plitologică: Ch., 2018;
- 8.. MOLDOVAN, Octavian, MACARIE, Felicia. Cultura organizațională în administrația publică: o analiză comparativă. ÎN. Revista Transilvană de Științe Administrative, [https://www.researchgate.net/publication/312304627_Cultura_organizationala_in_administratia_publica_o_analiza_comparativa](https://www.researchgate.net/publication/312304627_Cultura_organizationala_in_administratia_publica_o_analiza_comparativa;);
9. NISTIRIUC, Irina. Aspecte generale privind cultura organizațională în cadrul administrației publice. În: Revista de Filosofie, Sociologie și Științe Politice. 2016, nr.2. p. 177-185. 0.6 c.a. categoria B 1.5.;
10. NISTIRIUC, Irina. Unele aspecte privind evoluția culturii organizaționale a administrației publice locale din Republica Moldova. În: Moldoscopie. Probleme de analiză politică. Nr. 2 (LXXVII), 2017. p. 53-69. 0.9 c.a. categoria C;
11. NISTIRIUC, Irina. Evoluția culturii organizaționale în contextul tranziției de la administrația publică etatistă la administrația publică locală autonomă în Republica Moldova. În: Creșterea impactului cercetării și dezvoltarea capacității de inovare. Chișinău: CEP USM, 2011, p.337-339;
12. ONOFREI, ALIONA. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SPAȚIUL UNIVERSITAR DIN REPUBLICA MOLDOVA
<http://revista.amtap.md/2017/11/22/cultura-organizationala-in-spatiul-universitar-din-republica-moldova/>;
13. TOLCIU, Andreia-Teodora. Cultura organizațională transculturală. O cercetare empirică// <http://oeconomica.org.ro/files/pdf/129.pdf>.

CURSUI NR.7 Aspecte sociologice ale conflictului organizațional

1. Conceptul de conflict organizațional

2. Modele de conflict

3. Managementul conflictelor

4. Aplicații.

1. Conceptul de conflict organizațional

Este cunoscut faptul că în cadrul organizațiilor există diferențe foarte mari între diferite departamente, birouri, secții, în felul în care se muncește, în felul în care sunt tratați salariații etc. Aceste diferențe condiționează apariția și existența diferitelor culturi organizaționale. Cu cât aceste diferențe sunt mai puțin compatibile, cu atât se crează premise pentru apariția și evoluția conflictelor²¹⁴. Conflictele în organizații sunt, în esență, manifestările diferențelor de valori, de conduite, de percepții și comportamente.

În literatura de specialitate conflictul este definit ca „**un blocaj al mecanismelor normale de luare a deciziei, de felul celui în care un individ sau un grup încearcă dificultăți în alegerea căilor sale de acțiune**”²¹⁵.

În baza acestei definiții, distingem trei tipuri de situații conflictuale:

- 1) *conflicte individuale*, decurg din priza de conștiință individuală;
- 2) *conflicte organizaționale*, generate de deteriorarea raporturilor dintre grupuri sau dintre indivizii din organizație;
- 3) *conflicte interorganizaționale*, între grupuri sau între organizații cu opțiuni valorice greu compatibile.

În ce condiții ia naștere un conflict organizațional?

Cercetările empirice au adus argumente convingătoare în favoarea ideii potrivit căreia, **în declanșarea conflictului, hotărâtoare rămâne existența mai multor alternative, receptate diferit de către cei ce trebuie să opereze o alegere în timp util**. Astfel:

a) *incertitudinea subiectivă* asupra validării alternativelor de a ieși din situația problematică existentă conduce la cercetarea consecințelor posibile ale alegerii. Dacă acestea nu

214

https://moodle.fspac.ubbcluj.ro/pluginfile.php/16316/course/overviewfiles/Managementul%20conflictelor.pdf?force_download=1

²¹⁵ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

corespund așteptărilor, se va trece la căutarea de noi alternative, care pot intra în „coliziuni” cu cele existente în lăcile satisfacerii cerințelor funcționale;

b) *incompatibilitatea*: definește incapacitatea individuală de a discerne o alegere posibilă în situația cunoașterii repartiției probabile a consecințelor;

c) *inacceptabilitatea*: vizează situația în care se cunosc, însă ele nu prezintă un nivel suficient satisfăcător pentru a deveni un obiect al acțiunii.

Toate aceste ipostaze, deși relativ diferite, au în comun faptul că declanșează motivații de a preîntâmpina sau de a reduce aria de manifestare a conflictului.

La nivelul organizației, se disting două categorii de conflicte:

1) conflicte generate *de probleme greu surmontabile*, care i se pun individului aflat în situația de a decide asupra unor alternative, care conțin alte valori decât cele individuale, sau de grup: diferența dintre valorile fundamentale ale organizației și cele ale individului sau grupului aflate în interacțiune;

2) conflicte susținute de *diferența care există între alegeri făcute de către indivizi diferiți din aceeași organizație*. În acest caz nu indivizii sunt în conflict, ci organizația în ansamblul său se găsește într-o situație conflictuală.

Conflictul poate fi, așadar, *intraindividual* și *interindividual*, când fiecare membru dispune de o alternativă acceptabilă, iar membrii diferiți preferă alegeri diferite²¹⁶.

Conflictele de tip intraindividual au mai multe șanse de apariție întrucât decizia la nivelul organizației implică, de regulă, un număr insuficient de alternative acceptabile pentru toți membrii.

Conflictul între grupuri la nivelul organizației are ca bază de declanșate trei categorii de variabile:

- a) o nevoie de decizii comune, resimțită imperativ și nemijlocit în realitate;
- b) existența unor obiective diferite, care declanșează alegeri concurente;
- c) diferența de percepție în evaluarea situației problematice în care se află organizația²¹⁷.

În practica organizatorică, dependența mutuală a structurilor organizatorice de resurse limitate accentuează nevoia de decizii comune, care să distribuie resursele proporțional cu cerințele funcționale din fiecare moment.

Când presiunea asupra luării deciziei comune este unilaterală, se înregistrează rezistențe, de diferite intensități, la nivelul grupurilor, rezistența care generează în conflict.

²¹⁶ BUZĂRNESCU, Ștefa, Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

²¹⁷ IBIDEM.

În general, *cu cât nivelul organizatoric este mai înalt, cu atât nevoia pentru o decizie comună este mai acut resimțită*²¹⁸.

În vederea diminuării conflictelor în interiorul organizației, este recomandabilă **limitarea diferențierii obiectivelor** organizației ca urmare a cerințelor indivizilor sau a cerințelor funcționale ale structurilor organizatorice componente. Aceasta se poate realiza prin:

- 1) protejarea comunității obiectivelor și asigurarea stabilității;
- 2) respectarea sistemului de recompense și asigurarea stabilității acestuia;
- 3) compatibilitatea recompenselor individuale.

Ceea ce caracterizează maturitatea structurală a unei organizații este integrarea funcțională a subgrupurilor componente în spațiul aceluiași cadrul normativ.

Nu toate conflictele din organizație au ca origine natura obiectivului și raportul acestuia cu opțiunile valorice ale grupurilor.

Accesul la informație și modul de utilizare a acesteia pot antrena situații tensionale, *comunitatea* de informații a organizației prezentând trei ipostaze posibile:

- a) membrii dispun în egală măsură de o sursă comună de informație;
- b) tehnicile formale de distribuire a informației în organizație pot furniza o largă diviziune;
- c) canalele informale de informație pot furniza aceeași diviziune.

Cu cât numărul surselor interdependente de informație va fi mai ridicat, cu atât va fi mai mare diferența modalităților de percepție, la nivelul organizației. Acest fapt se poate întâmpla numai într-o organizație caracterizată printr-un grad înalt de descentralizare²¹⁹.

Realitatea relevă că fiecare organizație are un **optim de conflict**, care poate fi pus în corelație cu performanța pozitivă. Atunci când nivelul conflictelor este prea scăzut apare o stare de dezinteres general, de apatie, schimbarea este greu de realizat, iar o persistență a situației pune sub semnul întrebării însăși supraviețuirea organizației. Pe de altă parte, un nivel ridicat al conflictelor poate conduce la același rezultat limită, deoarece conflictele prea frecvente, intense, care antrenează ambiții reflectă neconcordanța de interese, incompatibilitatea de caractere, un management deficitar²²⁰.

²¹⁸ IBIDEM.

²¹⁹ IBIDEM.

²²⁰ BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, Gh. Fundamentele managementului organizației, București, Editura Economică, 1999, p.466.

Practica organizatorică a demonstrat că e mai productivă perspectiva de a considera o zonă de variație în limitele căreia grade diferite de devianță trebuie tolerate, întrucât acestea constituie surse potențiale de schimbare și de inovare a comportamentului organizațional²²¹.

În calitate de factor al comunicării manageriale, conflictul îndeplinește numeroase **funcții**:

- reduce sau elimină probabilitatea altor conflicte ulterioare, mai puternice;
- sporește și favorizează inovația prin noi modalități de a privi lucrurile, de a gândi prin acceptarea unor noi atitudini și comportamente;
- dezvoltă coeziunea și colaborarea productivă prin sporirea credibilității; determină performanțele individuale, de grup sau organizaționale etc.²²².

În teoria și practica managerială, s-au conturat trei abordări ale conflictului²²³:

1. Abordarea tradițională – consideră conflictul doar disfuncțional, dăunător, anormal, inutil, consumator de energie, care trebuie evitat sau eliminat prin înlăturarea cauzelor lui.

Această concepție reprezintă o abordare simplistă a conflictului și un standard demodat de evaluare a acestuia deoarece pune în discuție conflictul în sine și nu modalitățile de gestionare a acestuia²²⁴.

2. Abordarea relațiilor umane – percepe conflictul în orice grup / organizație drept un rezultat firesc și inevitabil al relațiilor interumane, care se stabilesc între indivizi cu personalități, obiective, mentalități, educație, comportamente, valori etc. diferite, generatoare de conflicte nu doar negative, ci și cu efecte pozitive, care determină performanțele.

Consecința acestei viziuni este că un lider nu trebuie să elimine cu orice preț conflictele, ci numai pe acelea care se dovedesc a fi obstacole reale în îndeplinirea obiectivelor organizației.

În concluzie, această abordare are în vedere acele strategii de management care se concentrează atât pe recunoașterea conflictelor, cât și pe soluționarea sau eliminarea acestora.

3. Abordarea interacționistă pornește de la premisa că conflictul nu este numai inevitabil, ci și necesar, întrucât stimulează inovarea și schimbarea într-o organizație. Ceea ce contează pentru manager este orientarea lui corectă și eficientă în vederea maximizării efectelor pozitive și minimizării celor negative.

²²¹ BUZĂRNESCU, Șefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

²²² RUSU, Djulieta. Conflictul organizațional – surse și modalități de soluționare, Academia de Studii Economice din Moldova, Revista ECONOMICA nr.3 (59) 2007, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conflictul%20organizational_0.pdf.

²²³ IBIDEM.

²²⁴ STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>.

Johns Gary ²²⁵ apreciază că o asemenea concepție încurajează liderii să provoace schimbări organizaționale printr-o strategie de stimulare a conflictelor. Gestionarea eficientă a situațiilor conflictuale necesită, în prealabil, identificarea cauzelor acestora pentru a se putea acționa în scopul folosirii corespunzătoare a efectelor pozitive și a reducerii consecințelor negative.

Etiologic, conflictul începe să-și simtă prezența, în mod latent, o dată cu perceperea unei situații problematice care solicită imperative acțiuni rezolutive. Decalajul dintre *percepția clară a dimensiunilor problemei și intuirea vagă a consecințelor antrenate de alegerea unei modalități posibile de acțiune* reprezintă condițiile favorabile trecerii din starea latentă în starea manifestă a conflictului. De obicei, cu cât perioada este mai mare (potrivit studiilor) și se înregistrează mai multe acumulări tensionate, cu atât intensitatea și formele afective ale conflictului devin mai radicale²²⁶.

Prezentăm și punctual de vedere al lui **Sam Deep** și **Lyle Sussman**²²⁷, referitor la principalele cauze ale conflictelor:

- **opinii diferite privind obiectivele organizaționale prioritare** (chiar dacă toți membrii organizației împărtășesc obiectivele organizaționale și sunt motivați corespunzător, totuși scopurile individuale precum și rolurile pe care se așteaptă să le aibă vor fi mereu oarecum divergente);

- **puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite** (grupurile sau persoanele pot avea obiective comune, dar opinii diferite privind modul de îndeplinire a acestora);

--**diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori** (majoritatea conflictelor apar datorită modului diferit în care oamenii percep realitatea, sau modalităților în care se exercită puterea);

- **lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă**, incompletă, care generează anumite neînțelegeri;

- **competiția pentru supremație** (se manifestă atunci când o persoană încearcă să întrecă, sau să eclipseze o altă persoană pentru a promova sau pentru a obține o poziție influentă în cadrul aceleiași organizații);

²²⁵ JOHN, G., Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii, București, Editura Economică, 1998, p. 57, p. 424.

²²⁶ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

²²⁷ DEEP, S., SUSSMAN L., Secretul oricărui succes. Să acționăm inteligent, București, Editura Polimark, 1996, p. 14.

- **ambiguitatea în stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale**, a criteriilor de performanță, în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității;

- **interdependențele dintre posturi, funcții și compartimente** ale structurii formale;

- **agresivitatea și încăpățânarea unor membri ai organizației** ș.a.

După **Gheorghe Arădăvoaice**²²⁸, sursele principale de conflict sunt:

- *perceperea greșită a acțiunilor*, intențiilor, spuselor, gesturilor celorlalți;

- *comunicarea defectuoasă*, incompletă, neglijentă, lipsa de informații asupra scopurilor urmărite de alții;

- *dorința unora de mai multă putere sau influență* (de a comanda altora);

- *manipularea deconspirată*;

- *încălcarea intereselor, a drepturilor de orice fel*, a obiceiurilor, sau senzația individului că i se nesocotesc drepturile, că este supraîncărcat cu sarcini, că îi este atinsă onoarea;

- *diferențele mari sub raport cultural*, comportamental, confesional, ignorarea prezenței celuilalt, disprețul, desconsiderarea, nerecunoștința, impolitețea, denigrarea.

2. Modele de conflict

Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane a condus la elaborarea unor **modele de conflict** cu grade diferite de specificitate, care permit cunoașterea mai mult sau mai puțin aprofundată a cauzelor și mecanismelor situațiilor conflictuale și, totodată, formalizează concepțiile în domeniul privind modul de abordare a problematicii managementului conflictelor.

Modelele de conflicte²²⁹ se grupează în următoarele categorii:

- **modele procesuale de conflict;**

- **modele structurale de conflict;**

- **modele organizaționale de conflict.**

În continuare, vom prezenta câte un model reprezentativ din fiecare categorie.

Modelul procesual de conflict Pondy²³⁰ are ca scop principal identificarea evenimentelor ce caracterizează o situație conflictuală și relațiile de succesiune dintre diferitele

²²⁸ ARĂVĂDOAICE, Gh., Managementul organizației și acțiunii militare. Unele dimensiuni tehnice și psihosociale, București, Editura Sylvi, 1998, p. 308.

²²⁹ COLLAHAN, R.E., FLEENOR, P.C., KNUDSON, H.R., Understanding Organizational Behavior, A managerial view point, 1986, p. 238. Apud: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>.

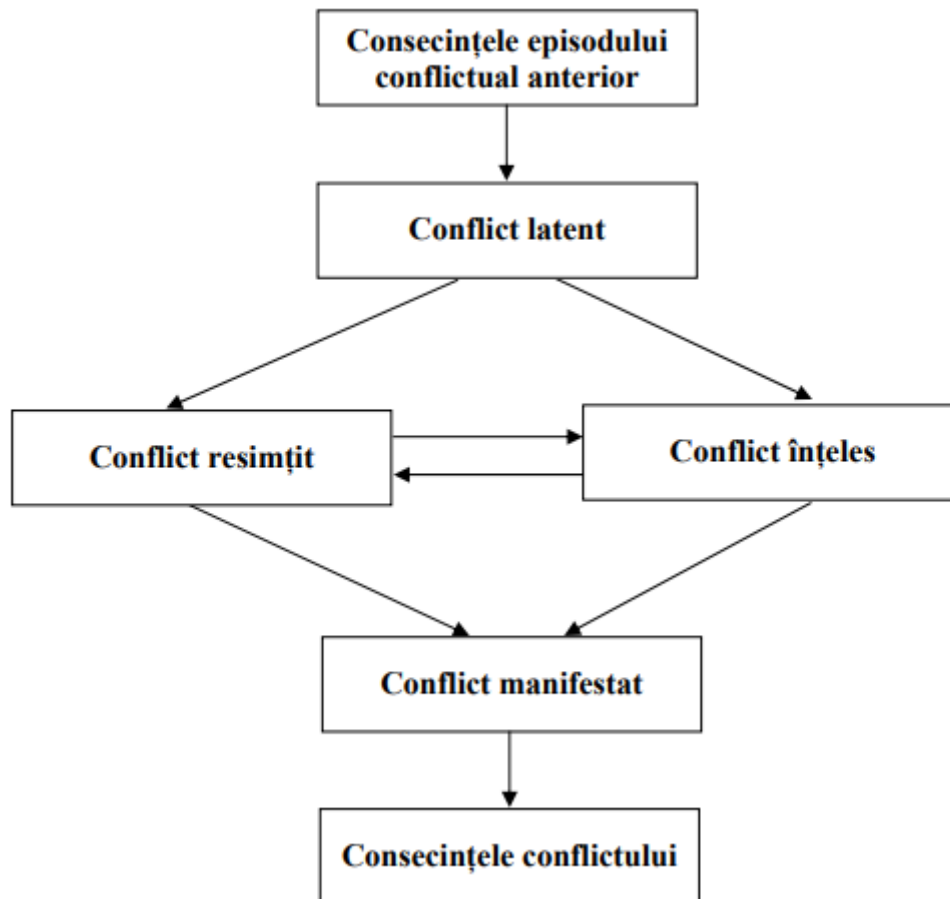
etape. Conform acestui model, fiecare etapă anticipează episodul conflictual și pregătește derularea evenimentelor din etapele următoare. Astfel procesul evoluează de la conflictul latent la conflictul resimțit sau la conflictul înțeleș, ajungând în final, la conflictul manifestat.

Conflictul latent este determinat atât de efectele unor episoade conflictuale anterioare, cât și de efectele mediului organizațional (de pildă, o organizație aflată în declin, sau cu o situație economică precară face față mult mai greu condițiilor de mediu nou apărute, în raport cu o organizație stabilă sau în dezvoltare). În momentul conștientizării existenței unor condiții latente apare **conflictul înțeleș**, aflat într-o fază incipientă și în care părțile implicate nu-i acordă importanță. Transformarea *conflictului înțeleș* în **conflict resimțit** are loc numai atunci când părțile implicate își concentrează atenția asupra acestuia. **Conflictul manifestat** se exprimă prin comportamentul părților implicate, apatia, ostilitatea declarată sau agresivitatea fiind reacții specifice.

În opinia lui L.R. Pondy, modul în care conflictul resimțit sau conflictul înțeleș devine conflict manifestat, depinde în primul rând de disponibilitatea mecanismelor de rezolvare, iar consecințele situațiilor conflictuale se transformă ulterior în factor de mediu pentru episodul următor (vezi fig. 1).

FIGURA NR.1. Modelul procesual de conflict, Pondy

²³⁰ MANOLESCU, A., Managementul resurselor umane, ediția a treia, București, Editura Economică, 2001, p. 528-529.



(Sursa: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>)

Modelul structural de conflict Thomas²³¹ definește condițiile favorizante ale conflictului și descrie modul în care acestea influențează comportamentul conflictual (vezi fig. 2). În opinia lui W.K. Thomas, părțile acționează sub anumite constrângeri și presiuni care determină în final, episodul conflictual. Fiecare parte manifestă anumite predispoziții comportamentale în cadrul fiecărui episod conflictual. Totodată comportamentul părților poate fi influențat și de presiuni sociale.

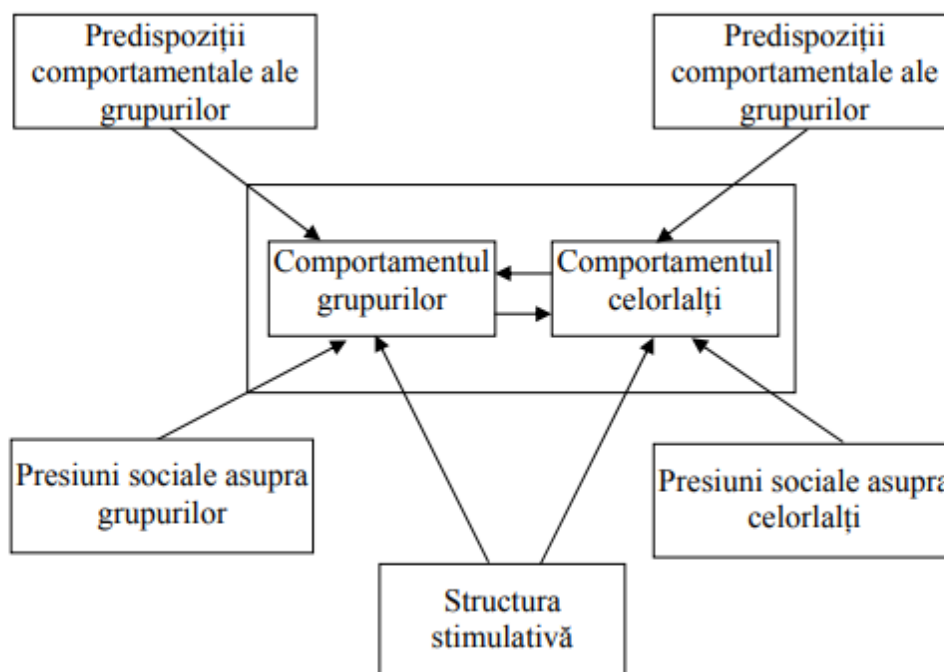
De asemenea, comportamentul conflictual al părților este influențat și de structura stimulativă, respectiv de maniera în care satisfacția unei părți este legată de satisfacția sau insatisfacția altei părți.

²³¹ COLLAHAN, R.E., FLEENOR, P.C., KNUDSON, H.R., Understanding Organizational Behavior, A managerial view point, 1986, p. 286. Apud: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>

Potrivit acestui model, sursa finală a conflictelor o constituie regulile și procedeele care guvernează negocierile părților, iar respectarea acestora constituie un factor important de aplanare sau soluționare a stărilor conflictuale.

De asemenea, în atitudinea părților implicate față de respectarea regulilor și procedurilor stabilite, un rol important îl are cultura organizațională.

FIGURA NR.2 Modelul structural de conflict Thomas



(Sursa: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>)

Modelul organizațional de conflict Brown²³² aduce în prim-plan terenurile sau teritoriile de confruntare, pe care părțile se află față în față și interacționează. Brown susține existența a patru tipuri de interferențe:

- **interferențele departamentale** generate de întâlnirile părților care necesită activități de coordonare pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- **interferențele nivelurilor ierarhice**, care apar datorită interacțiunilor persoanelor sau părților de pe diferite niveluri ierarhice, în scopul îndeplinirii sarcinilor;

²³² COLLAHAN, R.E., FLEENOR, P.C., KNUDSON H.R., op.cit., p. 288., Apud: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>)

- **interferențele culturale** generate de interacțiunea unor părți sau persoane între care pot exista deosebiri semnificative în ceea ce privește sistemul de valori;

- **interferențele organizaționale** generate de interacțiunea unor organizații ce depind unele de altele în privința resurselor necesare.

Delimitat prin prisma efectelor asupra organizației, în general și a performanțelor ei în special, conflictul poate fi funcțional sau disfuncțional.

Conflictul funcțional apare ca o confruntare de idei între părți sau persoane, care se finalizează cu soluții pentru creșterea performanțelor organizației. Cea mai frecventă situație, în acest sens, o reprezintă interacțiunea dintre persoane sau compartimente care deși participă la realizarea unor obiective comune agreate, se pot afla în conflict cu modalitățile de realizare a acestora. Fiind favorabil schimbărilor din organizație, conflictul funcțional este util și apreciat ca o tensiune creatoare și dinamizatoare a energiilor individuale.

Conflictul disfuncțional împiedică realizarea obiectivelor organizației și a membrilor ei. În timp ce conflictele funcționale sunt motivante, generatoare de idei favorabile înnoirii și schimbării, conflictele disfuncționale conduc la o risipă de timp și energie, rareori posibil de măsurat.

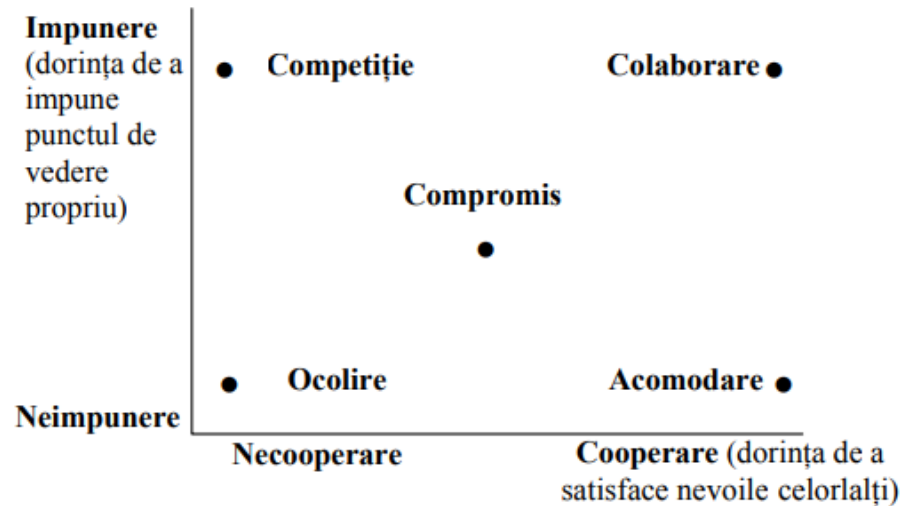
3. Managementul conflictelor

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane evidențiază numeroase strategii de soluționare a situațiilor conflictuale. Astfel, **G. Johns**²³³ susține că managerii, pentru a rezolva diferite situații conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor organizaționale, ca de exemplu:

- strategia orientată spre evitare;
- strategia orientată spre acomodare (adaptare);
- strategia orientată spre competiție;
- strategia orientată spre compromis;
- strategia orientată spre colaborare.

FIGURA NR.3 Abordări ale managementului conflictelor organizaționale

²³³ JOHNS, G., Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii, București, Editura Economică, 1998, p. 57, p. 424. APUD: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>



(Sursa: STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>)

Strategiile manageriale de soluționare a conflictelor au în vedere două dimensiuni principale, respectiv:

- dorința fiecărei părți implicată în conflict în impunerea punctului de vedere propriu sau a intereselor proprii;
- gradul de cooperare al fiecărei părți aflate în conflict în satisfacerea nevoilor sau intereselor celeilalte părți²³⁴.

Strategia orientată spre evitare se caracterizează prin faptul că, deși părțile aflate în conflict recunosc existența acestuia, nu doresc să se confrunte. Prin urmare această strategie este caracteristică persoanelor care nu au încredere în ele și care nu riscă să fie puse în situația de a face față unui conflict manifest, deoarece nu posedă deprinderile necesare rezolvării acestuia. Evitarea (ocolirea) conflictelor poate fi un răspuns înțelept, mai ales dacă oponentul este puternic și ostil și se poate concretiza prin îndepărtarea diplomatică a unui subiect sau a unei probleme până la o ocazie mai bună, sau prin schimbarea subiectului, ignorarea unor informații sau prin „pasarea“ responsabilităților altora.

Totuși eficiența acestei strategii este limitată, deoarece deși contribuie la reducerea stresului generat de conflict, în realitate nu schimbă situația prea mult, conflictul rămânând în stare latentă.

²³⁴ STANCIU, Leontin. Abordări teoretice ale conflictului organizațional, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>.

Strategia orientată spre acomodare presupune menținerea relațiilor interpersonale cu orice preț, fără a ține cont prea mult de obiectivele proprii ale părților implicate. Renunțarea, mulțumirea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Altfel spus, părțile implicate într-un conflict supraevaluează valoarea menținerii relațiilor interpersonale și subevaluează importanța îndeplinirii obiectivelor personale.

Deși pe termen scurt această strategie este eficace, mai ales când obiectivele propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este puternic și puțin dispus să cedeze, pe termen lung această strategie nu este bine să fie utilizată deoarece oamenii nu sunt mereu dispuși să-și sacrifice propriile obiective numai din dorința de a menține anumite relații interpersonale sau de colaborare.

Strategia orientată spre competiție este adecvată îndeosebi în situațiile în care se dispune de multă putere, când situația este realmente de tipul câștig-pierdere. Această strategie tinde să maximizeze impunerea interesului propriu și să minimizeze cooperarea. În condițiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul că părțile sunt necooperante și hotărâte să realizeze propriile interese, indiferent de preț.

Strategia orientată spre compromis reprezintă acel tip de management al conflictelor care combină, în doze medii, impunerea interesului propriu cu cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți. Obiectivul principal al acestei strategii îl reprezintă identificarea unei soluții reciproc avantajoase care să satisfacă ambele părți aflate în conflict.

Deoarece ambele părți aflate în conflict adoptă o poziție „câștig minim-pierdere minimă“, ceea ce înseamnă că ambele părți au interese nesatisfăcute în aceeași proporție, compromisul reprezintă o soluție inteligentă pentru atingerea unui anumit echilibru.

Strategia orientată spre colaborare constituie acea modalitate de abordare a conflictelor care maximizează atât impunerea interesului, sau a punctului de vedere propriu, cât și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți, în scopul satisfacerii tuturor intereselor părților aflate în conflict. Această strategie are în vedere soluționarea conflictelor prin menținerea relațiilor interpersonale între părți și asigurarea că ambele părți își vor realiza obiectivele proprii. Prin urmare această strategie solicită părțile aflate în conflict să adopte o soluție tip câștig-câștig, respectiv să împărtășească anumite convingeri²³⁵, precum:

– diferențele de opinie pot și trebuie să existe, deoarece stimulează creativitatea; în acest sens, opiniile celorlalți trebuie prețuite și minimizată interferența de statut ierarhic;

²³⁵ CÂNDEA, M.R., CÂNDEA, D., Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie, București, Editura Expert, 1996, p. 148.

- în orice conflict trebuie să existe o soluție reciproc acceptabilă;
- cooperarea este preferată competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării;
- trebuie să avem încredere în partenerul de conflict, deoarece încrederea atrage după sine încredere.

În concluzie, strategia orientată spre colaborare, deși necesită timp, energie, creativitate, prin avantajele sale, asigură îmbunătățirea eficienței organizaționale. Afirmatia anterioară este susținută și de profesorul **Dumitrescu L.**, care consideră strategia orientată spre colaborare mai eficientă în rezolvarea conflictelor, pentru că „este mai eficace pentru organizație în termeni de productivitate, profit și moral și oferă șanse egale pentru carierele indivizilor implicați”²³⁶.

Ana Stoica-Constantin ne propune una din cele mai satisfăcătoare definiții ale rezolvării conflictului, formulată de J.Burton: „Lichidarea conflictului înseamnă lichidarea lui prin metode analitice, care presupun accesarea la rădăcina problemei și obținerea unui rezultat ce este văzut de ambele părți ca fiind o soluție permanentă a problemei”²³⁷.

Metoda analitică de rezolvare este un demers sistematic al soluționării conflictului, un raționament obiectiv și nu afectiv, care include tehnici din domeniul comunicării, gândirii, comportamentului, medierea și negocierea. Înainte de toate, managerul trebuie să accepte conflictul, să recunoască omniprezența lui. Mai apoi, schimbând perspectiva și atitudinea sa față de conflict, îl va transforma în oportunități și șanse de progres, îl va pozitivă. În cele din urmă, ambele părți vor beneficia, în mod etic și democratic, de filosofia rezolvării conflictului: doar victorie-victorie/câștig-câștig²³⁸.

În opinia cercetătoarei autohtone **D. Rusu**²³⁹, strategia de comunicare managerială de informare este binevenită în cazurile *conflictelor latente* (managerul transmite la timp informațiile necesare, explică, previne nemulțumiri, anxietate, tensiuni etc.); *ale conflictelor percepute* (managerul comunică direct, deschis, empatic, ascultă activ pentru a evita apariția componentelor afective, a modificărilor de comportament indezirabil), *conflictelor simțite*, personalizate care se manifestă prin comunicare defensivă sau agresivă, abundența bârfelor și a zvonurilor, informație distorsionată, demoralizare, acțiuni neproductive etc. (managerul va apela

²³⁶ DUMITRESCU, L., Icebergul organizațional. Managementul părții nevăzute, Sibiu, Editura Burg, 2002, p. 34.

²³⁷ STOICA-CONSTANTIN, Ana. Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor. Iași: Polirom, 2004, p. 42.

²³⁸ RUSU, Djulieta. Conflictul organizațional – surse și modalități de soluționare, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conflictul%20organizational_0.pdf.

²³⁹ IBIDEM.

la discuții interpersonale, de grup, ședințe, depistând sursa și potențialul negativ sau pozitiv al conflictului).

În cazul unui conflict distructiv, managerul va îndepărta sursa, va încerca să amelioreze consecințele sale malefice. Și, viceversa, în situații conflictuale cu consecințe potențial pozitive, managerul îl va transforma într-o șansă de progres. Astfel, **cheia managementului conflictului rezidă în abilitatea și competența managerului de a aborda pozitiv simptomele unui conflict pentru a-l transforma din unul distructiv în unul benefic.**

Strategiile de comunicare managerială persuasivă pot fi folosite de către manager cu succes în rezolvarea conflictelor-manifeste, declanșate, deschise. În asemenea situații, există trei forme de intervenție: negocierea, medierea și arbitrarea.

Negocierea este un process decisonal între două sau mai multe părți care nu împărtășesc aceleași opinii²⁴⁰.

Anume **procesul de negociere** oferă managerului multiple posibilități de a rezolva eficient conflictul, determinând cealaltă parte implicată în conflict să ajungă la o înțelegere, un compromis.

Spre deosebire de negociere, care este un dialog, **medierea** presupune existența unei a treia părți care intervine, încercând să ajute părțile aflate în conflict să ajungă la o decizie satisfăcătoare.

În caz de eșec, se recurge la **arbitraj** – o persoană cu putere de decizie. Aceste două forme implică costuri materiale și de timp importante. De aceea e bine ca managerul să încurajeze rezolvarea conflictelor apărute, fie prin colaborare, fie prin negociere.

Colaborarea devine o tactică eficientă atunci când evitarea conflictului poate fi considerată inadecvată sau când acesta a fost stimulat intenționat pentru a beneficia de efectele lui. Potrivit lui **G. Moldoveanu**: „În momentul apariției conflictului disfuncțional, distructiv, principala cale de rezolvare o constituie negocierea, care desemnează arta și știința de a interacționa cu o persoană sau un grup cu vederi diferite, pentru a ajunge la un acord reciproc avantajos”²⁴¹. Considerată drept modalitate profesionistă, formală de rezolvare a conflictelor, negocierea în organizații poate lua forme diverse: oficială/formală, prescurtată (cotidiană) și episodică. Un episod al negocierii este dezbateră, care are scopul de a stabili cine are dreptate. Ea se bazează

²⁴⁰ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

²⁴¹ MOLDOVEANU, George. Analiză organizațională. București: Editura Economică, 2000, p. 156.

pe schimbul de argumente, urmărind să-l convingă/persuadeze pe oponent. Negocierea nu trebuie confundată cu pseudonegocierea, care are scopul real de a câștiga timp, a obține informații, a induce în eroare, a obține un alibi etc.

În procesul de negociere, formularea obiectivului/scopului comun – satisfacerea nevoilor de bază ale amândurora, este prioritară. În funcție de aceasta, managerul apelează la strategii, politici de rezolvare a stării conflictuale sau la diverse tipuri de negociere: distributivă (conflictuală sau competitivă); integrativă (cooperantă sau concertativă), rațională. Teoretic, orice negociere trebuie să aibă sau să tindă spre un caracter cooperant.

Negocierea distributivă este de tip ori/ori, câștig/pierdere, dar care poate genera și o situație de câștig/câștig. În acest context, managerul este ferm, persuasiv, intransigent, uneori recurge la amenințări și promisiuni. Tacticile și tehnicile de negociere folosite în aceste situații sunt dure și tensionate: polemica, intimidarea, manevrele retorice etc. Astfel, negocierea devine o confruntare în care, într-un mod principial și loial, se aduc argumente, probe, se formulează pretenții și obiecții, se fac concesii, compromisuri pentru a evita conflictul deschis sau chiar ruperea relațiilor.

Negocierea integrativă este de tip câștig/câștig. Managerul recurge la tehnici și tactici bazate pe schimbul de informații, reciprocitatea concesiilor, sporirea resurselor, încadrarea diferențelor drept oportunități, fixarea unor obiective noi etc. El invocă respectul reciproc, tolerarea diferențelor, încrederea și optimismul în vederea modificării obiectivelor, ajustării pretențiilor, susținerii soluției, încheierii unui acord. În acest scop, presiunea exercitată de manager rămâne în cadrul legalității, relațiile „de influență” acționează paralel cu cele „de puteri”, argumentarea joacă un rol deloc neglijabil, sunt admise „buna credință” și raționalitatea, negocierile au un caracter preventiv, iar cel mai bun instrument utilizat rămâne a fi compromisul, care creează, salvează și consolidează relațiile interpersonale pe termen lung

Negocierea rațională implică rezolvarea litigiilor de fond de pe o poziție obiectivă și transparentă: prin definirea clară a problemelor, diagnosticarea cauzelor și căutarea soluțiilor. Recurgerea la criterii obiective, la referințe științifice, norme legale și morale, uneori la un arbitru neutru, conduc spre rezolvarea eficientă a divergențelor.

Principiile de bază ale negocierii conștiente și deliberate implică o anumită etică și principialitate. În primul rând, negocierea managerului cu personalul trebuie să se producă conform principiului avantajul reciproc (win-win): acordul final este bun atunci când toate părțile negociatoare au de câștigat ceva și nici una de pierdut. Nu există învingători și învinși.

Numai astfel, soluția aleasă este susținută și respectată. Orice formă de negociere este ghidată de principiul reciprocității sau acțiunilor compensatorii: „dau dacă dai” (Do ut des), „fac dacă faci” (facio ut facio), „dacă faci concesii, voi face și eu”, „dacă ridicăți pretenții, voi înainta și eu” etc. Consecința este reciprocitatea concesiilor, obiecțiilor, argumentelor, probelor, amenințărilor etc., iar deontologia profesională, moralitatea și legalitatea rămân o chestiune de principiu.

Comunicarea managerială persuasivă eficientă este un indiciu al șanselor de realizare a negocierii, pe când absența ei poate fi considerată drept un semn alarmant al imposibilității de desfășurare a negocierii în cadrul organizației. De regulă, negocierea presupune prezentarea propriei poziții, dar și cunoașterea opiniei oponentului; prezentarea argumentelor, dar și ascultarea atentă și activă a contraargumentului; realizarea unei judecăți imparțiale; ajungerea la o soluție acceptabilă pentru ambele părți aflate în conflict. Managerul poate desfășura argumentarea la nivel de logică sau pe plan afectiv, emoțional. El poate aborda argumentarea și în mod combinat prin: enunțarea afirmației în vederea obținerii adeziunii, asigurarea impactului și trezirea interesului; prezentarea dovezilor pentru sprijinirea afirmațiilor făcute și respingerea contraargumentelor; încheierea cu ajutorul unei concluzii logice care implică adeziunea emotivă a subalternilor.

În procesul de rezolvare a conflictului, eficacitatea argumentării managerului va spori, dacă va ține cont de următoarele exigențe:

- va asculta interactiv prin parafrază, sumarizare pentru a înțelege corect, a descuraja digresiunile interlocutorului;
- va acorda feedback, inclusiv referitor la reacții afective, va reformula obiecțiile părții adverse imediat ce le va înțelege corect;
- nu va critica, va vorbi despre avantaje, apoi despre dezavantaje, va accentua asemănările, nu deosebirile, pentru a obține acordul mai ușor;
- va vorbi convingător, clar, calm, dar cumpătat, neagresiv, realist;
- va evita superficialitatea, identificând elementele principale;
- va fi atent la conotațiile cuvintelor utilizate, la impactul lor;
- va invita la dialog și la participare convingând astfel mai ușor;
- va menține vie atenția interlocutorului prin propoziții scurte, precise, tăcere;
- va evita exprimarea ezitării, afectivității prin paralimbaj;
- va comunica pozitiv, va explica evitând contrazicerea directă;
- va evita promisiunile deșarte, manifestând interes față de nevoile reale ale interlocutorului;

- va utiliza frecvent cuvântul „Da”, „Bunăoară”, „Da, aveți dreptate sub acest aspect”, „Da, sunt convins că acest obstacol vă nemulțumește”, „Da, am reflectat mai puțin la acest va utiliza parafrazarea pentru a-l determina pe interlocutor să comunice pozitiv. De exemplu: „Să înțeleg că intenționați să...” sau „Dacă înțeleg bine, ceea ce doriți să spuneți este că...”.

În managementul conflictelor se utilizează și alte metode și tehnici concrete de persuadare care se dovedesc a fi eficiente în rezolvarea conflictelor:

1. Tehnica pauzelor (Time-out) poate fi folosită de manager pentru temperarea unui angajat iritat, fragmentarea și dezorganizarea argumentației, evitarea unei concesi, pregătirea propriei strategii și apărări etc. În acest scop, el va invoca o pauză pentru cafea, un telefon urgent, câteva minute de tăcere, 10 minute de muzică etc.

2. Tehnica întrebărilor este o strategie care poate fi utilizată de manager pentru a prelua conducerea, a verifica afirmațiile interlocutorului, a dezamorsa unele tensiuni etc.

3. Tehnica prezentării argumentelor. Managerul va ruga subalternul să-și argumenteze pretențiile emise, delimitând faptele concrete de emoții. De exemplu: „Ceea ce spuneți se referă la lucruri concrete sau este doar impresia/părerea D-stră?”.

4. Tehnica surprinderii interlocutorului. Managerul poate cere un sfat, adresa o întrebare inadecvată, dar importantă pentru angajat, poate face complimente, asocieri etc., pentru a neutraliza emoțiile negative. Bunăoară, „Supărarea vă conferă un farmec aparte”; „Văd că nu sunteți atât de supărat precum mă așteptam”; „Sunteți în stare să rămâneți echilibrat chiar și într-o situație atât de tensionată...”.

5. Formularea „întrebării-cheie” constă în determinarea interlocutorului de a-și transfera gândurile de la situația de tensiune la un răspuns exact cerut de manager. Bunăoară: „D-stră ce ați prefera în cazul acesta?” sau „La ce concluzie ați ajunge D-stră într-o astfel de situație?”, „Ce decizie optimă s-ar potrivi pentru soluționarea problemei?”.

6. Folosirea corectă a întrebărilor retorice de genul „nu-i așa?” pentru inversarea dispoziției negative. „Veți fi sincer cu mine, nu-i așa?”, „Decizia aceasta e mai convenabilă, adevărat?”

7. „Dacă...”, „atunci...” este o ipoteză favorabilă celui care folosește această tactică pentru a formula soluții avantajoase și a descărca starea de tensiune. „Dacă lucrurile merg bine, atunci profitul va fi mult mai mare decât cel prognozat”.

8. „Zâmbești și câștigi”, căci un proverb chinez spune: „Un zâmbet cumpără orice și nu costă nimic”, el comunică mai bine decât o sută de cuvinte, destinde atmosfera, dezarmează, convinge mai bine decât un discurs întreg²⁴².

9. Tactica toleranței și a tăcerii dezamorsează tensiunea cu ajutorul unor fraze de tipul: „Deosebirea dintre pozițiile noastre nu e mare, dar...”; „Eu vă îndemn să analizăm situația (starea lucrurilor) și așa...”; „Pesemne că sunt și motive pe care nu le cunosc, dar...”.

10. Tehnica reformulării și parafrazării se folosește pentru a intra în esența problemei, a o înțelege, a formula răspunsul, a obține informații suplimentare în vederea detensionării unei situații încordate. Bunăoară: „Ați putea fi de acord cu...”; „Dacă am înțeles bine...”.

În cele din urmă, constatăm că, în general, conflictele organizaționale pot aduce prejudicii importante climatului intern și productivității, dar pot fi și sinonime cu dinamismul și progresul. Într-o organizație eficientă este necesar un anumit grad de conflict. Acest fenomen omniprezent constituie un ingredient al experienței noastre de viață. Fiind, de altfel, parte a comunicării, conflictul apare în cadrul acesteia și numai prin intermediul unei comunicări manageriale persuasive de calitate consecințele sale nefaste pot fi reduse la minim. Responsabilitatea managerului este de a-l stăpâni, a-l soluționa judicios, a-l direcționa, pas cu pas, înspre creșterea performanțelor organizaționale prin instaurarea unui climat de cooperare și colaborare, bazat pe loialitate, deschidere, receptivitate la problemele organizaționale și ale angajaților, și nu pe acțiuni de culise. Efortul sporit și constant al managerului, talentul, competențele de comunicare persuasivă eficientă și spontană, capacitatea de a acționa prompt, abilitatea de a improviza și de a integra experiența în domeniu, iscusința de a negocia și de a valorifica la timpul și la locul potrivit tehnicile, tacticile și metodele adecvate etc. reprezintă calități manageriale esențiale, indispensabile în procesul de controlare și gestionare a situațiilor de conflict.

În concluzie: cea mai eficientă metodă s-a dovedit până în prezent procedura profilactică prin care se ține sub control, prin analiza sociologică permanent, totalitatea surselor tensionale și se dezamorsează în timp util pentru a se împiedica evoluția lor spre conflict²⁴³

²⁴² RUSU, Djulietta. Conflictul organizațional – surse și modalități de soluționare, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conflictul%20organizational_0.pdf

²⁴³ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

4. Aplicații

Enunțuri esențiale:

In esenta lor conflictele organizationale sunt asemanatoare cu cele umane. Singura diferenta este ca daca pentru cele din urma, cauzele stau in viata personala de zi cu zi, cele dintai au cauze ce tin de „viata”organizatiei, a grupurilor de munca ce compun organizatiile. Cauzele sunt determinate de cele trei obiective ale oricarei organizatii: rezolvarea misiunilor si sarcinilor, asigurarea unui climat de munca agreabil si construirea unei imagini (prestigiu) in societate.

Cei mai multi manageri asociaza conflictele cu ceva rau, distructiv;

Din acest motiv strategia de rezolvare este una dura, agresiva menita sa starpesca raul;

Multe conflicte au aspecte constructive, care trebuiesc scoase la iveală;

Conflictul poate fi gandit ca oportunitate: haideti sa rezolvam problema si sa nu ne mai “ascundem” dupa degete!;

Cautarea de solutii este o aptitudine fundamentala a sefilor si conducatorilor, si ea trebuie cultivata cu inversunare si incapățânare.

Nici un lider nu trebuie să se sperie de dezacordurile apărute în interiorul organizației sale, deoarece o organizație sau un grup total omogen, lipsite de controverse, înregistrează de regulă, performanțe scăzute. Totodată abordarea superficială a conflictelor, necunoașterea sau neutilizarea corespunzătoare a strategiilor, constituie cauze principale pentru care diferite organizații, în ciuda resurselor umane, financiare, informaționale etc., au performanțe sub așteptări.

O bună gestionare a conflictelor interpersonale și între grupuri, are întotdeauna, un impact pozitiv asupra randamentelor individuale și face din organizație un mediu plăcut și performant.

Sugestii și întrebări pentru continuarea reflecției:

1. Care este deosebirea între conflict ca fenomen social și organizațional și competiție?
2. Conflictul este un fenomen pozitiv sau negativ? Care sunt argumentele pentru poziția adoptată?
3. Care sunt principalele surse ale conflictelor organizaționale?
4. Care sunt dimensiunile conflictului?
5. De ce este negocierea considerată drept cea mai răspândită metodă de rezolvare a conflictelor?

BIBLIOGRAFIE

1. RUSU, Djulieta. Conflictul organizațional – surse și modalități de soluționare, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conflictul%20organizational_0.pdf
2. MOLDOVEANU, George. Analiză organizațională. București: Editura Economică, 2000;
3. STOICA-CONSTATIN, Ana. Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor. Iași: Polirom, 2004;
4. CORNELIUS, Helena. Știința rezolvării conflictelor. București: Ed. Tehnica, 1996;
5. ROTARU, V. Ghid de mediere pentru semeni. Chișinău: Fundația COPDAID, 2016;
6. TRIPON, C. Managementul conflictelor și tehnici de negociere. Suport de curs pentru învățământ la distanță. Cluj-Napoca, 2015;
7. BOGATY, Zoltan. Conflicte în organizații.- Timișoara, 2003;
8. BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara. 2003.
9. ZUBCO, Angela Aplicarea medierii în soluționarea tipurilor de conflicte caracteristice activității administrației publice. În: Teoria și practica administrării publice,” conferință științifico-practică (2016; Chișinău). Teoria și practica administrării publice: Materiale ale Conferinței științifico-practice cu participare internațională, 20 mai 2016, Chișinău / col. red.: Oleg Balan [et al.]. – Chișinău: AAP, 2016;
10. COTELNIC, A. Motivația în muncă în organizațiile autohtone, cauză generatoare de conflicte. În: „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”. Conferința științifică internațională consacrată celei de a XXV-a aniversări a ASEM , 23-24 septembrie 2016, Volumul 1, pag. 223-228.

CURSUL NR.8 Motivația participării performante în context organizațional

PLANUL

1. Ce este motivația? Motivație intrinsecă și extrinsecă
2. Teoriile motivației bazate pe nevoi. Implicații manageriale
3. Teorii procesuale ale motivației în muncă. Implicații manageriale
4. Efectul recompenselor extrinseci asupra motivației intrinseci
5. Strategii de motivare a performanței în organizații
6. Diagnosticul motivării personalului în organizațiile din Republica Moldova
7. Aplicații.

1. Ce este motivația? Motivație intrinsecă și extrinsecă

Conceptul de motivație pentru muncă s-a modificat în timp, mai ales din cauza dezvoltării unor teorii privind managementul și organizațiile. Unii autori, precum Taylor (1911), după cum am relevat, au evidențiat *motivația rațional economică*, considerând că angajații vor munci mai mult dacă vor obține salarii mai mari, performanța în muncă fiind limitată doar de oboseală.

Cercetătorii care au abordat motivația din *perspectiva relațiilor umane* au încercat să demonstreze că oamenii muncesc pentru a-și satisface o gamă mai largă de nevoi, dintre care **cele mai importante sunt cele sociale și de recunoaștere**.

Cercetătoarea autohtonă **Iliciuc Cătălina** a elaborat următoarea sinteză a abordărilor conceptuale ale motivației în muncă²⁴⁴:

²⁴⁴ ILCIUC, Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice.. Chișinău, 2018, p.20.

Tabelul 1. Abordări conceptuale ale motivației în viziunea autorilor

Autorul	Abordarea propusă	Accente evidențiate
Certo S. C.	<i>Motivația</i> este starea interioară care determină o persoană să acționeze într-o modalitate care asigură îndeplinirea anumitor obiective	Stare interioară
Lukács E.	<i>Motivația</i> este suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază, direcționează și susține comportamentul uman în atingerea unui scop	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Steers R., Porter M.	<i>Motivația</i> este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Johns G.	<i>Motivația</i> - măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop	Efort, perseverență, direcții și obiective
Băieșu M.	<i>Motivația</i> reprezintă suma forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul uman spre un anumit scop, care, odată atins, va determina preocuparea pentru satisfacerea unei altei nevoi	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Bîrcă A.	<i>Motivarea</i> - proces de inițiere a comportamentului uman pentru atingerea obiectivelor organizației în schimbul satisfacerii nevoilor personale	Proces comportamental
Burduș E., Căprărescu Gh.	<i>Motivația</i> – procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman, în funcție de anumite nevoi și aspirații	Proces comportamental
Emilian R.	<i>Motivația</i> – ansamblul stărilor de necesitate ce se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă	Stare interioară
Lefter V., Manolescu A.	<i>Motivație</i> – ansamblul factorilor ce determină comportamentul unui agent economic; <i>Motivația</i> – acțiunea forțelor conștiente sau inconștiente, care determină comportamentul (fără nici o considerație morală)	Direcționarea comportamentului de către anumiți factori
Zlate M.	<i>Motivația</i> este o pârghie importantă în procesul autoreglării individului	Stare interioară

(Sursa:ILCIUC, Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Să invocăm și alte câteva definiții ale motivației:

O definiție de lucru oferă **G. Johns** (1998), care afirmă că **motivația reprezintă măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop**. Autorul reliefează patru componente ale motivației: *cantitatea și calitatea efortului* (fizic sau psihic) depus de persoană; *perseverența* pe care indivizii o dovedesc atunci când depun efort; *direcția* spre care se îndreaptă efortul; *obiectivele* spre care este dirijat efortul voluntar.

Sub raportul nivelurilor de organizare și al complexității psihologice, motivația reprezintă următorul *spectru de variație*²⁴⁵:

1) *trebuiețea*: forma primară a motivației care indică trăirea unei stări interne de necesitate de către individ în raport cu un obiect capabil să o satisfacă. Este sursa primară a acțiunii;

2) *interesul*: definește orientarea activă (direcționare), selectivă și durabilă a persoanei spre anumite obiecte, fenomene, domenii sau forme de activitate. Reunește trebuiețe, motive, cerințe interne, tendințe, scopuri, într-o modalitate relative stabilă de raportare activă la ceva, după un criteriu de ordin utilitar sau hedonistic. Se disting: interesele profesionale, științifice, material, cultural, artistice etc.

²⁴⁵ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

3) *scopul* : imaginea ideală anticipată a rezultatelor unei acțiuni sau activități, generată de transformarea unui motiv în obiectiv;

4) *aspirația*: sinteza superioară a intereselor și scopurilor finalizate valoric sub forma unei tendințe puternice de depășire a condițiilor existențiale și de atingere a unui ideal;

5) *idealul*: forma cea mai înaltă a motivației, cristalizată într-un sistem de valori care constituie *scopul final al acțiunii*, motivul central și supreme pentru un obiect individual și colectiv. Idealul se exprimă sub forma unui model de perfecțiune umană, morală, profesională, estetică etc., la care subiectul sau o colectivitate aderă efectiv și pe care tinde să realizeze ca pe o valoare supremă. Idealul profesional este sursa celor mai puternice motivații în raportarea individului la universalitatea muncii și al satisfacțiilor umane autentice.

Un factor deosebit în motivarea pozitivă a individului îl constituie și performanța obținută în muncă. Activitatea performantă conduce spre o mai mare încredere în propriile forțe, dar educă și convingerea în faptul că personalul muncitor din colectiv acordă o valoare pozitivă muncii individuale, ca parte integrantă a efortului colectiv.

După raportul față de munca propriu-zisă, motivațiile pot fi: a) interne și b) externe; iar după conținutul lor, deosebim: a) motivații economice; b) motivații profesionale; c) motivații psihologice.

Motivațiile economice apar ca dominante în societățile puțin dezvoltate, în care satisfacerea trebuințelor fundamentale (hrană, îmbrăcăminte, locuință) nu este o problemă ușor de rezolvat. Totuși, cercetările de profil au demonstrat că există o limită peste care stimulentele materiale și motivațiile economice în general își diminuează intensitatea în constelația motivațiilor performante dar și în influențarea satisfacțiilor individuale și colective. Astfel, trebuința de odihnă și distracție devine mai importantă decât nevoia de bani (mai ales la cei care execută munci grele și foarte bine retribuite), conducând uneori la absenteism, alteori la obținerea pentru alte munci, mai puțin retribuite, dar considerate mai ușoare, mai interesante sau mai plăcute.

Motivațiile profesionale cumulează toate considerentele interne care îl raportează eficient, durabil și profund la tipul de activitate pe care o desfășoară. Conținutul muncii depuse influențează calitatea și eficiența implicării individului, iar înțelegerea sensului muncii conduce spre formarea conștiinței profesionale. Cu cât utilitatea socială a muncii este mai mare, cu atât înțelegerea și aprecierea pozitivă a sensului muncii crește, iar finalitatea socială a muncii mărește satisfacția profesională.

Motivațiile psiho-sociale sunt generate de stările de spirit dominante, climatul și moralul grupului, spiritul de disciplină și coeziune, relațiile specifice grupului, structurile organizatorice și de putere în grup, scopul grupului, atitudinea față de natura muncii și sentimentul apartenenței la colectiv. O organizație eficientă se caracterizează și prin modul în care este capabilă să creeze o adevărată cultură a trebuințelor optim echilibrate atât la nivelul așteptării individului, cât și la nivelul cerințelor funcționale ale organizației²⁴⁶.

Motivația intrinsecă și extrinsecă

Deși motivația este adesea tratată ca un concept singular, chiar și o analiză superficială arată că **oamenii sunt determinați să acționeze de o gamă foarte variată de factori**. Alcătuirea unei liste care să cuprindă toți factorii care motivează persoanele să se angajeze în diferite activități este dificilă și nici măcar nu este utilă, după cum afirmă majoritatea teoriilor motivației, dar putem în schimb să enumerăm câteva motive care stau la baza deciziei de implicare în activitate: probabilitatea de a obține succes, nevoia de recunoaștere socială, speranța de a obține un profit sau un beneficiu personal, dorința intrinsecă de a realiza ceva, creșterea stimei de sine, invidia etc.

Poate că nici un alt fenomen nu descrie potențialul pozitiv al ființei umane la fel de bine precum motivația intrinsecă, tendința de a căuta noul și provocarea, de a extinde și folosi capacitățile, de a învăța. Constructul de motivație intrinsecă descrie înclinația naturală spre asimilare, interes spontan și explorare care sunt esențiale în dezvoltarea cognitivă și socială și care reprezintă sursa principală de plăcere și vitalitate de-a lungul vieții. Ea este satisfăcută pentru că activitățile desfășurate produc în sine satisfacție (citim pentru că ne place să citim) și nu cunoaște saturație.

Cu toate acestea, **în ciuda faptului că oamenii dispun în mod natural de tendințe motivaționale intrinseci, este evident că menținerea și dezvoltarea acestei înclinații necesită condiții suplimentare**. Principalii factori extrinseci sunt:

- climatul interpersonal din colectivul de muncă;
- apropierea de casă a locului de muncă;
- relațiile cu superiorii;
- retribuția;
- timpul liber;
- facilitățile oferite la locul de muncă;

²⁴⁶ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

- prestigiul social al profesieri, prestigiul social al întreprinderii²⁴⁷.

Studiul condițiilor care facilitează manifestarea motivației intrinseci este un pas important în înțelegerea surselor de apariție a aspectelor pozitive ale naturii umane. Teoria evaluării cognitive susține că elementele situaționale (feed-back, comunicare, recompense) care duc la satisfacerea nevoii de performanță în timpul desfășurării activității vor duce și la creșterea motivației intrinseci pentru acea activitate. O condiție esențială pentru realizarea acestui lucru este percepția autonomiei și stilul atribuțional intern²⁴⁸.

De obicei, teoriile privind motivația intrinsecă și extrinsecă au stabilit o linie clară de demarcație între cele două. Cele mai multe le-au așezat în opoziție. De exemplu, **Lepper** și **Greene** susțineau că motivația intrinsecă a indivizilor va descrește pe măsură ce crește motivația extrinsecă. Aceasta a dus în timp la definirea comportamentelor motivate intrinsec ca fiind cele care apar în absența motivatorilor extrinseci.

Au existat și alți teoreticieni însă care au susținut că motivația intrinsecă și cea extrinsecă nu se află într-un raport de opoziție, aducând ca și exemple formarea motivației de a învăța la școlarii mici.

Analiza literaturii de specialitate arată că există un consens destul de slab asupra definițiilor exacte ale conceptelor menționate. În psihologia organizațională, motivația intrinsecă este adesea înțeleasă ca izvorând din relația directă între muncitor și sarcină, fiind de obicei autoaplicată. Sentimentul de competență provenit din îndeplinirea sarcinilor este un exemplu în acest sens. Motivația extrinsecă provine din mediul de muncă extern sarcinii și de obicei este aplicată de o persoană externă. Retribuția este un bun exemplu în acest sens.

În acest context considerăm oportunăm să invocăm poziția cerc. M. Vlăsceanu, care structurează condițiile ce influențează motivațiile prin muncă pe patru niveluri:

- dezvoltarea personală;
- cultura muncii;
- organizarea și infrastructura tehnico-economică a muncii;
- situația de muncă sau situațiile concrete ale activității de muncă²⁴⁹.

²⁴⁷ BUZĂRNESCU, Șt. Introducere în sociologia organizațională și a conducerii.-București, 1995, p. 83.

²⁴⁸

<https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsocioumane.ro%2Fblog%2Fmariusdrugas%2Ffiles%2F2009%2F10%2FTema-4.doc>.

²⁴⁹ VLĂSCEANU, M. Organizații și comportament organizațional. Iași: Polirom, 2003, p. 245-251.

Satisfacția reprezintă starea subiectivă de împlinire a unor cerințe de viață prin valorificarea (evaluarea, selectarea, ierarhizarea) faptelor și evenimentelor petrecute în viața omului²⁵⁰.

Satisfacția posedă o serie de caracteristici: este o stare „de moment” ce se manifestă permanent în raport cu faptele și evenimentele din viața omului; este cultural condiționată; aceleași fapte și evenimente sunt valorificate diferit în raport cu sistemul de valori, credințe, aspirații etc. ale oamenilor; influențează comportamentul uman²⁵¹.

Satisfacția muncii este influențată, în sens pozitiv sau negativ, facilitator sau perturbator, de o multitudine de factori. **L. Porter și R. Steers** clasifică sursele satisfacției muncii în patru categorii relativ dependente, ce reprezintă patru niveluri din organizație ²⁵² :

- **factori organizațional largi:** oportunitățile de promovare; politicile și procedurile organizației; structura organizației;

- **factori legați de mediul imediat al muncii:** stilul de supraveghere; participarea la luarea deciziilor; mărimea grupului de indivizi; relațiile cu colegii; condițiile de muncă;

- **factori legați de conținutul muncii sau de activitățile actuale de la locul de muncă:** raza de acțiune a slujbei; claritatea rolului;

- **factorii personali, caracteristici ce diferențiază o persoană sau alta:** vârsta, vechimea în muncă; personalitatea.

M. Zlate grupează factorii satisfacției muncii în trei categorii:

- **factorii organizaționali:** condițiile de muncă; munca în sine; promovarea;

- **factorii de grup:** coeziunea; moralul grupului; relațiile cu colegii; relațiile cu șefii;

- **factorii personali:** vârsta; sexul; rasa; etnia; vechimea în muncă; nivelul de instruire profesională; experiența etc.²⁵³.

Un factor important în motivarea pozitivă a individului îl constituie și performanța obținută în muncă. **Performanța** reprezintă rezultatele activității raportate la un etalon: rezultatele unui alt grup sau unități industriale sau meridia acestor rezultate²⁵⁴.

²⁵⁰ ONICOV, Vasile. Motivație-satisfacție-performanță. În: Studia Universitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. Seria Științe sociale, nr.8 (28), 2009, p.223.

²⁵¹ HOFFMAN, O. Sociologia organizațiilor. 0-București, 2004, p.441,442.

²⁵² APUD: ONICOV, Vasile. Motivație-satisfacție-performanță. În: Studia Universitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. Seria Științe sociale, nr.8 (28), 2009, p.224.

²⁵³ ZLATE, M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol.2.- București, 2007, p.441,442.

²⁵⁴ ONICOV, Vasile. Motivație-satisfacție-performanță. În: Studia Universitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. Seria Științe sociale, nr.8 (28), 2009, p.224.

Motivație și performanță

Deși motivația contribuie clar la obținerea performanței, aceasta din urmă depinde clar și de alți factori. Este posibil ca performanța unei persoane să fie foarte scăzută, cu toate că acea persoană este foarte motivată. Aptitudinile scăzute, lipsa abilităților sau neînțelegerea sarcinii pot să diminueze performanța. Pe de altă parte, o persoană cu motivație redusă poate să obțină o performanță satisfăcătoare datorită norocului sau pentru că a înțeles foarte bine ce are de făcut. Cu alte cuvinte, pentru obținerea performanței este nevoie, pe lângă motivație, de aptitudini, abilități, înțelegerea sarcinii și noroc.

În principiu, relația dintre satisfacție și performanță este contraversată. **R. Steers** susține că în legătură cu această relație au fost avansate trei puncte de vedere:

- a. satisfacția cauzează performanța;
- b. performanța cauzează satisfacția;
- c. recompensele intervin între satisfacție și performanță²⁵⁵.

Ceea ce se poate de constatat pe marginea acestui subiect este că satisfacția și motivația pot fi condiții necesare, dar nu și suficiente pentru o productivitate înaltă a muncii. Satisfacția acționează asupra productivității doar în cazurile limită, fie când este foarte scăzută, acțiunea având un caracter negativ, fie când este foarte ridicată, peste nivelul aspirațiilor, acțiunea având un caracter pozitiv. Când se află la un nivel considerat normal, satisfacția are o influență nesemnificativă asupra nivelului performanței atins. Aceasta se explică prin faptul că asupra relației satisfacție-performanță acționează o multitudine de factori (morali, economici, tehnici, psihosociali)²⁵⁶.

2. Teoriile motivației bazate pe nevoi. Implicații manageriale

Teoriile motivației umane s-au divizat în:

- *teorii de conținut* – încearcă să evidențieze CE îi motivează pe oameni și DE CE aceștia se comportă într-un anumit fel. Motivația ar fi prin urmare forța care rezultă din dorința individului de a-și satisface nevoile fizice și psihice. În rândul acestor teorii putem să includem modelul

²⁵⁵ APUD: ONICOV, Vasile. Motivație-satisfacție-performanță. În: Studia Universitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. Seria Științe sociale, nr.8 (28), 2009, p.224.

²⁵⁶ ONICOV, Vasile. Motivație-satisfacție-performanță. În: Studia Universitatis. Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. Seria Științe sociale, nr.8 (28), 2009, p.225.

ierarhiei trebuințelor al lui Maslow, modelul ERD al lui Alderfer, teoria motivației de realizare a lui McClelland,

- *teorii procesuale* – încearcă să răspundă la întrebarea „CUM apare motivația?”. Includem aici modelul așteptărilor al lui Vroom și teoria echității propusă de Adams.

2.1. Ierarhia trebuințelor – Abraham Maslow

Teoria propusă de Maslow este una holist-umanistă, aducând în centrul discuției structurarea, organizarea și ierarhizarea nevoilor. Abordarea reușește să depășească artificialismul multora dintre listele de motive propuse anterior de diferiți autori și explică mai bine interdependența motivelor, organizarea lor în sisteme integrate, cu grade diferite de complexitate. Maslow propune o ierarhie a trebuințelor umane, pe mai multe niveluri, în funcție de importanța lor.

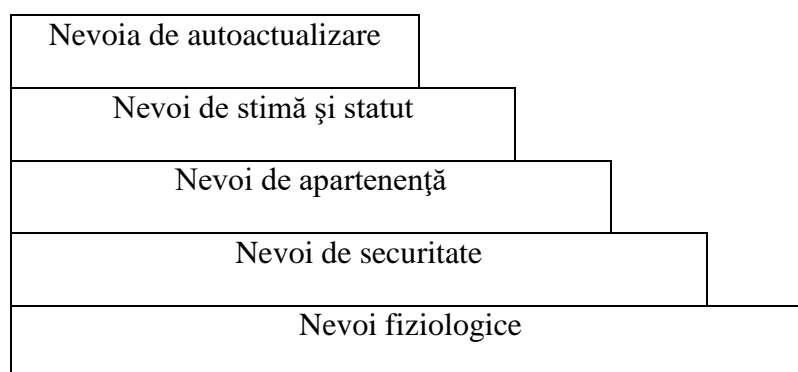


Figura nr. 1. Ierarhia nevoilor propusă de Maslow

Nevoile de la baza piramidei trebuie satisfăcute măcar într-o anumită proporție pentru ca cele din vârf să își manifeste valoarea motivațională. Un tip de nevoie nu trebuie să fie complet satisfăcută pentru ca nevoia superioară ei să apară; Maslow propunea un nivel de satisfacere de 85% pentru nevoile fiziologice, 70% pentru cele de siguranță, 50% pentru cele de dragoste și apartenență; 40% pentru cele de stimă și statut²⁵⁷. De exemplu, o persoană înfometată sau care are griji legate de siguranța sa nu va avea nevoie momentan de stimă și statut; doar după ce nevoile fiziologice și de siguranță sunt satisfăcute într-o anumită măsură se dezvoltă nevoia de apartenență. După ce și aceasta este satisfăcută, oamenii vor dori stimă și statut, iar apoi autoactualizarea.

257

<https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsocioumane.ro%2Fblog%2Fmariusdrugas%2Ffiles%2F2009%2F10%2FTema-4.doc>

Important este că nevoile nu acționează simultan; la un moment dat, doar o nevoie este dominantă, iar activarea ei depinde de gradul de satisfacere al celorlalte.

Factorii organizaționali care ar putea să satisfacă *nevoile fiziologice* includ un salariu minim și condiții ale muncii care să permită existența.

Nevoile de siguranță sunt îndeplinite de condiții de lucru sigure, reguli și regulamente corecte și realiste, siguranța postului, programe de pensii și asigurări.

Nevoile de apartenență cuprind posibilitatea de a interacționa cu alții la locul de muncă, șansa de a lucra în echipă.

Nevoia de stimă este îndeplinită de oportunitatea de a realiza sarcini care conduc la sentimente de realizare și responsabilitate. Premiile și promovările pot satisface aceste nevoi când sunt resimțite ca deplin meritate.

Nevoile de autoactualizare ar putea fi satisfăcute de posturi cu un mare potențial de creativitate și relaxare a structurii.

Există însă câteva probleme privind modelul lui Maslow atunci când luăm în considerare realitățile vieții de muncă²⁵⁸:

- comportamentul uman pare să răspundă acțiunii mai multor nevoi, nu doar a uneia;
- aceeași nevoie (ca de exemplu nevoia de a interacționa cu ceilalți la locul de muncă) poate să determine comportamente diferite la indivizi diferiți;
- există probleme în a decide momentul în care o nevoie a fost într-adevăr satisfăcută;
- modelul ignoră comportamentele indivizilor care tolerează plata foarte scăzută în speranța unor beneficii viitoare;
- există un suport empiric destul de redus al modelului, unii critici afirmând că este valabil doar pentru înțelegerea comportamentului organizațional al muncitorilor aparținând clasei mijlocii din Statele Unite.

2.2. Teoria ERD – Clayton Alderfer

Numele ERD provine din comprimarea sistemului format din cinci categorii propus de Maslow într-unul cu trei categorii: *nevoi de existență, relaționale și de dezvoltare*.

258

<https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsocioumane.ro%2Fblog%2Fmariusdrugas%2Ffiles%2F2009%2F10%2FTema-4.doc>

Nevoile existențiale sunt cele a căror satisfacere permite păstrarea integrității organismului. Ele corespund nevoilor fiziologice ale lui Maslow, dar și celor de siguranță care sunt satisfăcute de către condițiile materiale.

Nevoile relaționale implică relații formale și mai ales informale grupul, fiind satisfăcute de interacțiunile deschise și sincere cu ceilalți mai degrabă decât de lucruri plăcute dar necritice. Această categorie de nevoi corespunde nevoilor de apartenență ale lui Maslow și celor de stimă și statut care implică feed-back de la ceilalți.

Nevoile de dezvoltare se referă la creșterea și dezvoltarea personalității, împlinirea potențialului. Ele cuprind utilizarea completă a abilităților și dezvoltarea unor noi. Corespund nevoilor de autoactualizare ale lui Maslow și acelor aspecte din nevoile de stimă care implică realizare și responsabilitate.

Modelul propus de Alderfer este mai flexibil decât cel al lui Maslow. Teoria ERD nu presupune că o necesitate de rang inferior *trebuie* satisfăcută înainte ca o necesitate mai puțin concretă să devină operațională, iar indivizii pot căuta satisfacerea nevoilor de dezvoltare chiar dacă nevoile lor relaționale nu au fost satisfăcute. Mai multe nevoi pot fi activate simultan, iar deplasarea între niveluri este posibilă în ambele sensuri. Mai exact, dacă o nevoie de un nivel mai înalt nu poate fi satisfăcută, persoana va insista asupra uneia inferioare. De exemplu, dacă persoana nu reușește să obțină promovarea și recunoașterea meritelor, atunci va insista pentru a i se acorda salarii mai mari.

2.3. Teoria necesităților –David McClelland

Modelul a fost dezvoltat de McClelland pornind de la ierarhia motivelor propusă de Maslow și autorul a insistat mai ales asupra nevoilor de ordin superior; prin urmare, comportamentul individului va fi orientat mai ales de către una dintre următoarele nevoi: afiliere, putere sau realizare. Contrar lui Maslow sau Alderfer, McClelland nu a fost interesat de stabilirea unei ierarhii a nevoilor, fiind mai degrabă interesat de efectele comportamentale ale necesităților.

Persoanele cu nevoie ridicată de afiliere sunt motivate de relații interpersonale, cu cât mai apropiate și de mai lungă durată cu atât mai bine. Învăță repede rețelele sociale și au abilități de comunicare bine dezvoltate.

Nevoia ridicată de putere presupune dorința persoanei de a controla mediul înconjurător și mai ales ceilalți indivizi cu care intră în contact. Persoanele cu o nevoie ridicată de putere

manifestă o intensă preocupare pentru prestigiul personal și se pot angaja în activități cu un grad crescut de risc.

Persoanele cu un nivel ridicat al nevoii de realizare doresc mai ales să facă dovada competenței lor, să execute bine sarcini provocatoare. Bani pot constitui un puternic motivator pentru aceste persoane, în măsura în care simbolizează atingerea obiectivelor stabilite. Sarcinile căutate de aceste persoane au un grad mediu de dificultate și permit asumarea responsabilității pentru îndeplinirea lor. Obiectivele stabilite au de obicei o dificultate medie, presupunând asumarea unor riscuri calculate.

Cu toate că McClelland a fost interesat de efectele pe plan comportamental ale acestor nevoi, el sublinia că între nevoi și comportament nu există o corespondență de unu la unu, în determinarea comportamentului intervenind pe lângă necesități și alte variabile, precum valorile personale, abilitățile sau oportunitățile de acțiune.

Tabelul nr. 1. Comparație între modelele motivaționale ale lui Maslow, Alderfer și McClelland

Maslow	Alderfer	McClelland
Autoactualizare	Nevoi de dezvoltare	Realizare
Stimă și statut	Nevoi relaționale	Putere
Apartenență și dragoste		Afilieri
Securitate	Nevoi existențiale	
Nevoi fiziologice		

(Sursa:

<https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsocioumane.ro%2Fblog%2Fmariusdrugas%2Ffiles%2F2009%2F10%2FTema-4.doc>)

2.4. Implicații manageriale ale teoriilor bazate pe nevoi

Aprecierea diversității. Managerii ar trebui să fie adepții evaluării nevoilor individuale ale salariaților, cărora să le ofere pachete motivaționale potrivite. Soluții stereotipe bazate pe nevoile „angajatului tipic” vor duce la reducerea eficacității strategiilor motivaționale alese.

Aprecierea motivației intrinseci. Managerii ar trebui să ia în calcul existența nevoilor de rang superior. Recunoașterea acestora este necesară din cel puțin două motive:

- una dintre condițiile de bază ale supraviețuirii organizațiilor este exprimarea unui minim de comportament inovativ din partea membrilor;
- reprimarea unor nevoi de ordin superior inspiră cereri de satisfacere a nevoilor de ordin inferior, ceea ce poate duce la un cerc vicios motivațional.

3. Teorii procesuale ale motivației în muncă. Implicații manageriale

3.1. Teoria așteptărilor (Victor Vroom)

Pornește de la asumția că individul va depune cu atât mai mult efort într-o activitate cu cât valoarea recompensei pe care se așteaptă să o primească este mai mare. Cu alte cuvinte, omul este interesat de maximizarea câștigului său și minimizarea pierderilor (cheltuieli de timp, efort etc.).

Teoria se bazează pe o concepție raționalist-economică asupra omului, concepție care susține că deciziile sunt luate prin selectarea și evaluarea alternativelor dinainte cunoscute.

Conceptele cu care operează teoria așteptărilor sunt:

- rezultatele de ordinul I (prezintă un interes deosebit pentru organizații – de ex. productivitatea înaltă) și ordinul II (consecințele care urmează după atingerea unui rezultat de ordinul I – de ex. oboseala sau promovarea);
- instrumentalitatea – probabilitatea ca un rezultat de ordinul I să fie urmat de un rezultat de ordinul II;
- valența – valoarea așteptată a rezultatelor muncii, gradul lor de atractivitate;
- așteptarea – probabilitatea ca un anumit rezultat de ordinul I să poată fi atins;
- forța – efortul direcționat spre rezultate de ordinul I.

Modelul lui Vroom, complicat la prima vedere, poate fi rezumat în câteva propoziții: *„Oamenii vor fi motivați să lucreze în acele activități pe care le vor găsi atractive și pe care au sentimentul că le pot realiza. Atractivitatea diferitelor activități depinde de gradul în care ele conduc la consecințe personale favorabile”*²⁵⁹.

259

<https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsocioumane.ro%2Fblog%2Fmariusdrugas%2Ffiles%2F2009%2F10%2FTema-4.doc>

Teoria este foarte flexibilă, admițând variabilitatea interpersonală, faptul că doi muncitori care prestează aceeași muncă o valorizează în mod diferit și au așteptări diferite cu privire la rezultate.

3.2. Implicații manageriale ale teoriei așteptărilor

Creșterea așteptărilor. Subordonații trebuie să se aștepte să fie capabili să îndeplinească rezultatele de ordinul I. Nu contează cât de pozitive sunt valențele productivității înalte, ecuația forței sugerează că lucrătorii nu vor îndeplini aceste scopuri dacă așteptările sunt reduse.

Clarificarea posibilităților de recompensare. Managerii trebuie să se asigure că nu există neclarități referitoare la legătura dintre rezultatele de ordinul I și cele de ordinul II. Salariații trebuie să fie convinși că rezultatele de ordinul I dorite de organizație contribuie la obținerea rezultatelor pozitive de ordinul II și la evitarea celor negative.

Aprecierea nevoilor diverse. Poate fi foarte dificil pentru manageri să schimbe valențele pe care subordonații le atașează rezultatelor de ordinul II. Preferințele individuale pentru o retribuție înaltă sau o muncă interesantă sunt produsul unei lungi istorii de dezvoltare personală. Totuși, managerii ar fi bine să analizeze diversele preferințe și să le vină în întâmpinare oferind pachete motivaționale individualizate.

3.3. Teoria echității – J. Stacey Adams

Compararea performanțelor proprii cu ale altora este o acțiune care se desfășoară în toate domeniile vieții, dar mai ales în viața organizațională. Din acest ultim punct de vedere, oamenii folosesc ca și criterii de comparație efortul depus la locul de muncă și recompensele. Dacă în comparația cu alții se percepe că raportul dintre efortul și recompensele proprii și cele ale altora este echilibrat, atunci se ajunge la o situație de echitate; perceperea inegalității duce la apariția sentimentului de inegalitate.

J. Stacey Adams susține că principalul factor motivator este starea de tensiune negativă generată de perceperea unei inechități, iar oamenii vor acționa în direcția restabilirii echității. Prin urmare, oamenii nu sunt interesați numai de valoarea recompenselor obținute, ci și de modul în care acestea sunt acordate. Ei pot să compare input-urile (efort, experiență, idei, abilități) și output-urile lor (nivel salarial, creșteri salariale, promovări) prezente cu unele mai vechi, proprii sau cu ale altora, din afara sau din interiorul organizației. Când aceste raporturi sunt egale, muncitorii percep existența echității, a unui schimb corect între ei și organizație.

Teoria echității este una motivațională, afirmând că indivizii sunt motivați să mențină o relație de schimb echitabilă. Perceperea inechității în defavoarea propriei persoane duce la adoptarea anumitor tipare de comportament, îndreptate în direcția restabilirii echității. Persoanele pot să reducă input-ul (mai puțin efort, mai puține ore lucrate, absentism) sau încearcă să amplifice output-ul (cer mărirea salariului, a condițiilor de muncă sau a statutului – toate acestea fără a depune mai mult efort. Angajații pot apela la distorsiunea cognitivă a eforului și a recompenselor sau pur și simplu renunță să mai facă acele comparații, cerând transferul în cadrul organizației sau dându-și demisia.

O modalitate des folosită pentru reechilibrarea balanței și refacerea stimei de sine este alegerea unei alte persoane sau grup pentru comparație („Eu nu câștig foarte mult aici, dar în comparație cu prietenii mei câștig mai mult.”).

3.4. Implicații manageriale ale teoriei echității

Cea mai directă implicație este aceea că subretribuirea percepută va avea o mare varietate de consecințe motivaționale pentru organizație, incluzând productivitatea scăzută, furtul, calitatea redusă sau fluctuația de personal.

4. Efectul recompenselor extrinseci asupra motivației intrinseci

Descresc sau cresc motivatorii extrinseci motivația intrinsecă? Răspunsul oferit de Ryan și Deci este că dacă indivizii se așteaptă să fie răsplățiți extrinsec pentru eforturile lor aceasta va duce la diminuarea motivației intrinseci. În același sens acționează amenințările, termenele limită, directivele, evaluările presante și scopurile impuse de alții. În contrast, posibilitatea de a alege, recunoașterea sentimentelor și oportunitățile de autodezvoltare cresc motivația intrinsecă.

Utilizarea recompenselor în mediul organizațional ca modalitate de a crește motivația și performanța angajaților este un subiect care a generat numeroase controverse.

Pe de o parte, unii autori susțin că recompensele eficiente în a mobiliza oamenii să realizeze o activitate, dar de îndată ce nu mai sunt disponibile motivația persoanelor de a se angaja în acea activitate ar putea fi foarte redusă. Pe de altă parte, există cercetători care susțin că de fapt efectele negative ale recompenselor sunt limitate și că ele pot fi utilizate pentru a crește motivația și performanța.

Dezbaterea din ziua de azi a depășit însă acest stadiu, recunoscându-se faptul că efectele recompenselor depind de tipul acestora, de frecvența de apariție, de contextul în care sunt administrate.

Cercetările recente s-au axat asupra identificării factorilor care moderează efectul recompenselor, concluzionându-se că există câteva situații în care ele pot fi utilizate pentru a menține sau a crește motivația intrinsecă. Ele sunt eficiente în sarcinile care inițial se bucură de un interes scăzut; în cele însoțite de un interes ridicat, efectul pozitiv al recompenselor este obținut când participanții sunt apreciați verbal pentru munca lor, când recompensele semnifică gradul de competență în acea activitate sau când sunt oferite pentru îndeplinirea unor standarde ridicate de performanță.

5. Strategii de motivare a performanței în organizații

Dintre cele mai evidente, prin prisma efectelor imediate, menționăm: *managementul prin obiective delegarea și înbogățirea posturilor*.

Managementul prin obiective (MPO): elaborată de americanul **P. Drucker**, în 1954, o definește ca pe o cale de a încuraja angajații să participe la stabilirea propriilor obiective, cât și acelor de la nivelul întregii organizații. În manieră generală, MPO este definit ca sistemul de management prin care se urmărește conexarea scopurilor organizației cu performanțele individuale și prin aceasta, creșterea gradului de implicare a personalului în procesul de management. procesul de identificare și asumare a obiectivelor generale și individuale include atât managerii, cât și subordonații;

- subordonații sunt implicați atât în definirea sarcinilor, cât și a rezultatelor ce trebuie atinse;
- în limitele admise, subordonații au libertatea de a decide și acționa pentru realizarea obiectivelor;
- măsurarea rezultatelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

Structura complexă a MPO cuprinde șase elemente componente: sistemul de obiective (fundamentate, derivate, specifice, individuale), programele de acțiuni, calendarele de termene, bugetele fiecărei subdiviziuni organizatorice, un repertoriu flexibil de metode, instrucțiunile care exprimă concepția conducerii unității asupra modalităților de realizare a obiectivelor²⁶⁰.

²⁶⁰ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

Etapele implementării metodei:

- analiza critică a situației existente. Stabilirea obiectivelor generale ale organizației încadrate în strategis globală;
- analiza propriului domeniu de activitate de fiecare manager pentru a stabili pentru postul din subordine: obiectivele; sarcinile legate direct de realizarea obiectivelor în condiții de performanță; elaborbarea planului de perfecționare a activității prin contribuția comună a managerului și subordonaților, care presupune: discuții între anagajați și superior privind obiectivele generale ale organizației; transmiterea de către manager a obiectivelor și a performanțelor așteptate fiecărui angajat;
 - controlul periodic al nivelului de realizare a obiectivelor, prilej ca care;
 - se verifică realismul și accesibilitatea obiectivelor și performanțelor;
 - se elimină obiectivele stabilite în mod eronat, performanțele stabilite la un nivel prea înal sau prea scăzut;
 - abaterile de la unele obiective și cauzele acestora;
 - posibilitățile de creștere a performanțelor generale și individuale;
 - nivelul motivației și rezervele de creștere a acestuia în perspectivă.

DELEGAREA

Trăsăturile definiției ale delegării constau în:

- deplasarea unor componente dintr-un post în altul se face exclusiv descendent și vertical. Deplasarea laterală - pe același nivel ierarhic a unor componente din posturi similare sau diferite apare ca efect al reproiectării funcțiilor și posturilor, deplasarea ascendentă a sarcinilor, autorității și responsabilității corespunzătoare lor, respective, de la subordonat la șeful său ierarhic este generată doar de situații de excepție (îmbolnăvire, criză acută de personal) și pe perioade scurte;

- caracterul temporar al atribuirii. Spre deosebire de procesul de descentralizare a autorității prin care se permanentizează deplasarea descendentă a unor sarcini și responsabilități, delegarea se face pe o perioadă bine stabilită, de comun acord cu participanții;

- apariția și menținerea dublei responsabilități pe întreaga perioadă a practicării delegării. Dacă la nivelul managerului, sarcina și autoritatea se transferă în întregime subordonatului, responsabilitatea actelor și deciziilor acestuia rămâne intactă la nivelul superiorului său ierarhic. Astfel, responsabilitatea subordonatului este dublată de cea a managerului;

- caracterul accentuat formal conferit de operarea cu elemente de bază ale structurii organizationale;

- includerea unei puternice componente psihologice în relația șef-subordonat ce poate conduce la succesul sau eșecul delegării²⁶¹.

Conform studiilor efectuate, totuși puțini manageri delegă și știu cum să o facă corect. Aproape 40% din funcționarii publici din Moldova consideră că delegarea nu se aplică foarte des în instituțiile lor²⁶². De obicei, managerul tradițional ia totul asupra sa, ține totul sub control și toate „funiile” sunt în mâinile sale. Astfel, ajunge să fie infectat cu „sindromul managerului depășit”, care este unul dintre efectele cauzate de stresul prelungit, chiar și de intensitate mai scăzută. Această stare, denumită și epuizare, apare când managerul nu mai poate lucra cu întreaga capacitate fizică, psihică și intelectuală, deoarece suferă de o depresie nervoasă cauzată de problemele profesionale.

Îmbogățirea posturilor

Conceputa de specialistul american **Frederick Herzberg**, metoda îmbogățirii posturilor constă în *incorporarea în conținutul unui post de executant a unei game mai variate și mai importante de sarcini, competențe și responsabilități de execuție și conducere, amplificând autonomia și rolul postului respectiv*. Altfel spus, această tehnică are la bază redistribuirea de elemente organizatorice procesuale pe verticala sistemului managerial, antrenând schimbări apreciabile în cadrul organizării instituției. Spre deosebire de largirea postului, tehnica îmbogățirii postului combină sarcini, competențe și responsabilități de natură managerială cu cele de execuție, astfel încât titularul postului execută și faze ale proceselor manageriale din domeniul său de activitate (cel mai frecvent i se atribuie sarcini de previzionare și control privind propria activitate).

O alta deosebire constă în faptul că *autonomia* și *responsabilitatile* postului „îmbogățit” se amplifică substanțial.

Principalii factori pe care se bazează decizia de îmbogățire a postului sunt:

- nivelul de pregătire și experiența salariaților implicați;
- disponibilitatea executanților pentru participarea la aceste procese și nevoia lor de autonomie organizațională;

²⁶¹ MIRON, Luminița. Motivația Muncii - Forma de Prevenire a Fluctuației Personalului <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/communicatio/article/view/378/354>

²⁶² LEVINȚA-PERCIUN, Elena. Motivarea personalului: provocări și soluții : Ghid practic pentru manageri din serviciul public / Elena Levința-Perciun, Tamara Gheorghiuța, Ansi Shundi. – Ch. : S. n., 2012 (Tipogr. “Elan Poligraf”). <http://www.rapc.gov.md/file/Ghid.pdf>

- tehnologia utilizată în procesele de muncă implicate;
- concepția managerială a personalului de conducere din organizație și măsura în care acceptă o asemenea abordare participativă²⁶³.

INSATISFAȚIA ÎN MUNCĂ

Se manifestă prin: instabilitatea forței de muncă; deteriorarea disciplinei de muncă; scăderea nivelului prestației; nivelul scăzut al producției, al productivității muncii, scăderea calității; nerespectarea termenelor contractuale; înmulțirea plîngerilor, grevelor; reducerea procesului inovativ

6. Diagnosticul motivării personalului în organizațiile din Republica Moldova

În scopul diagnosticării aspectelor motivaționale, determinării tehnicilor motivaționale și a sistemului de recompense aplicat în organizațiile din Republica Moldova a fost realizat un studiu cantitativ și calitativ complet, orientat în direcția fundamentării științifico-practice a rezultatelor²⁶⁴.

Studiul a fost efectuat în contextul abordării temei tezei de doctorat, a autoarei citate, axându-se, de asemenea, și pe implicațiile manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Obiectivele studiului au reieșit din scopul general și au vizat:

- analiza strategiilor motivaționale ale organizațiilor autohtone în opinia managerilor și a personalului executiv (specialiști, muncitori calificați);
- identificarea aspectelor care generează angajaților cele mai mari satisfacții/insatisfacții;
- determinarea nivelului de satisfacție în muncă a angajaților;
- ierarhizarea importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților;
- determinarea tipurilor de recompense directe/indirecte în funcție de mărimea organizațiilor și a genului de activitate practicat;

²⁶³ <http://www.creeaza.com/didactica/comunicare-si-relatii-publice/resurse-umane/TEHNICI-MOTIVATIONALE-SPECIFIC913.php>

²⁶⁴ ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018.

- analiza aspectelor demotivationale ale angajaților în opinia managerilor, dar și a angajaților înșiși.

Reprezentativitatea eșantionului a fost asigurată de implicarea unui număr de 55 de organizații economice din Republica Moldova pentru analiza opiniilor și conturarea unui tablou general. Acestea au fost divizate după numărul angajaților, indicând denumirea lor, genul de activitate și amplasarea, dintre acestea un număr de 13 organizații mari cu peste 250 angajați, 16 organizații mijlocii cu un număr de angajați cuprins între 50-249 de persoane, 17 organizații mici (10-49 persoane) și 9 micro organizații cu un număr de până la 9 angajați. O analiză detaliată, însă, s-a axat pe un număr de 5 întreprinderi din Chișinău: SA „Apă Canal Chișinău”, ÎM „Regia Transport Electric Chișinău”, SA „Viorica-Cosmetic”, SRL „Top Fashion”, SRL „Luxtore”. Din cadrul SA „Apă-Canal Chișinău”, ÎM „Regia Transport Electric Chișinău”, SA „Viorica-Cosmetic” au participat la sondaj 24 manageri de diferite niveluri, iar din cadrul SRL „TopFashion”, SRL „Luxtore” - 10 manageri. Pentru comparație, au fost implicați, aleatoriu, manageri și din cadrul altor organizații autohtone (6 manageri).

Din numărul total al angajaților, pentru asigurarea unei reprezentativități minime au participat circa 10% dintre angajații SA „Apă-Canal Chișinău”, ÎM „Regia Transport Electric Chișinău” (Parcul nr. 1), SRL „Top Fashion”; 13% - SA „Viorica-Cosmetic” și 20% - SRL „Luxtore”. Pentru asigurarea unei reprezentativități generale în cercetare au fost incluse organizații economice din Bălți, Soroca, Telenești, Călărași, Ștefan Vodă, Cahul etc. Astfel, au fost intervievați 40 de manageri și 357 angajați din personalul de execuție.

Pentru a evidenția corelația dintre satisfacția în muncă și menținerea angajaților în organizația în care lucrează autoarea a propus 2 afirmații la care media ponderată a răspunsurilor a variat nesemnificativ în opinia managerilor și a personalului executiv (Tabelul 3).

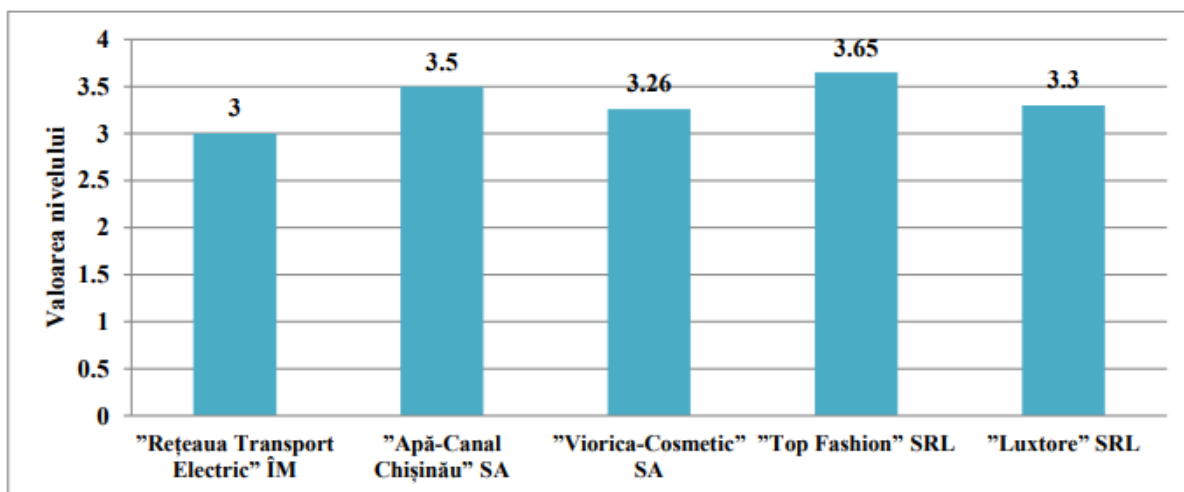
Tabelul 3. Opiniile respondenților referitoare la satisfacția în muncă

Nr. d/o	Afirmațiile din chestionar	Media ponderată după scala lui Likert (răspunsurile managerilor)	Media ponderată după scala lui Likert (răspunsurile personalului de execuție)
1.	Satisfacția în muncă este un motiv important pentru menținerea angajaților Dvs./Dvs. în această organizație	1,3	1,23
2.	Angajații satisfăcuți aduc mai mulți bani organizației în care lucrează	1,27	1,07

(Sursa: Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Analiza rezultatelor organizațiilor incluse în cercetare reflectă un grad de satisfacție peste medie, per ansamblu, generat de specificul genului de activitate, forma de proprietate și politica de personal a acestora (Figura I).

FIGURA I: Nivelul de satisfacție al angajaților

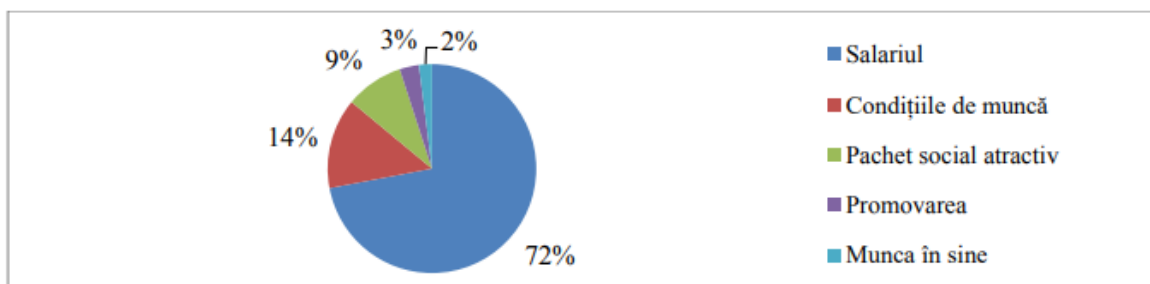


(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Cel mai înalt nivel de satisfacție în muncă a angajaților se atestă la firma „Top Fashion” SRL, satisfacție generată de condițiile de muncă, atitudinea managerilor și utilajele performante cu care lucrează angajații. Puțin peste medie este gradul de satisfacție al angajaților ÎM „Regia Transport Electric Chișinău”. Recompensa salarială a angajaților trebuie să aibă un caracter echitabil și transparent în opinia celor intervievați, însă echitatea salarială este percepută diferit. Totodată menționăm că, rezultatele studiului elaborat de către autor a demonstrat că peste 72% din respondenți consideră salariul ca factor determinant în motivarea muncii²⁶⁵.

FIGURA II: Factorii determinanți în motivarea muncii

²⁶⁵ ILCIUC Cătălina. Implicații managerial asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018, p. 10.



(Sursa: Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Respondenții studiului (personalul de execuție) au stabilit o ierarhie a importanței recompenselor în activitatea lor profesională, atribuind, de asemenea, locul I salariului de bază și ultimului loc – promovării pe scara ierarhică, aspecte reflectate în Tabelul .

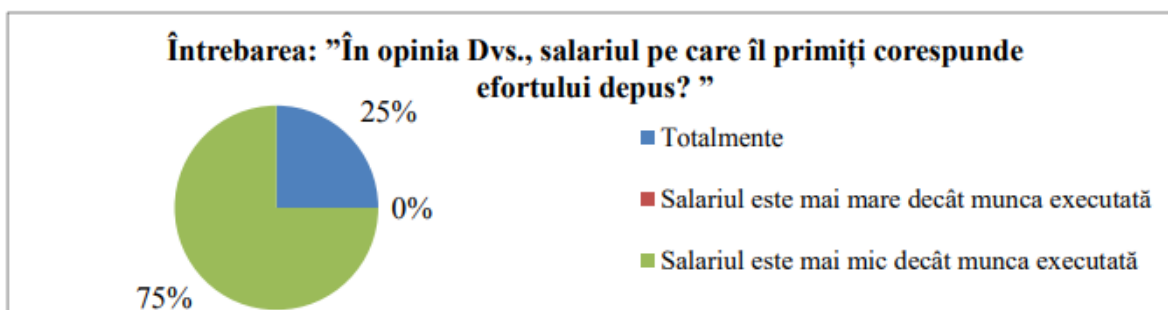
TABELUL: Ierarhia importanței recompenselor în activitatea profesională a angajaților

Tipul recompensei	Scorul obținut	Locul atribuit
Salariul de bază	4,06	I
Adaosuri și sporuri la salariu	3,53	II
Beneficii suplimentare (cheltuieli de transport, subvenții pentru hrană, spațiu locativ etc.)	3,33	III
Dezvoltarea personală și profesională	3,26	IV
Promovarea pe scara ierarhică	2,92	V

(Sursa: Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

În același context, menționăm că doar 25% dintre respondenți consideră că salariul corespunde efortului, iar ceilalți 75% infirmă acest lucru, fiind nemulțumiți de raportul salariuefort depus. De asemenea, nici un angajat nu este supraevaluat și recompensat peste efortul depus.

FIGURA III: Corelația dintre salariul primit de către angajați și efortul depus



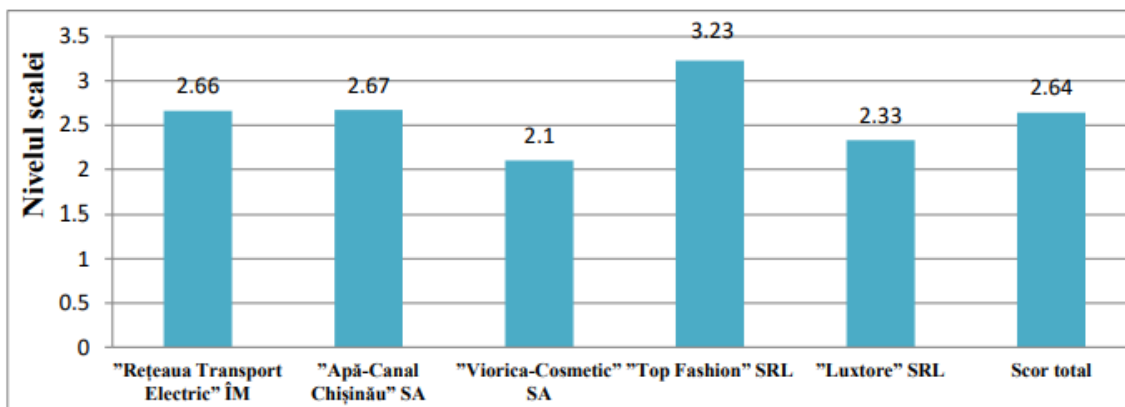
Dintre organizațiile analizate detaliat în studiu, cei mai „nedreptățiți” se consideră angajații companiei „Viorica-Cosmetic” SA (87%), urmați de cei de la „Apă-Canal Chișinău” SA (73%) în opinia cărora salariul este mai mic decât munca executată. Peste 55% din personalul de execuție al ÎM ”Regia Transport Electric Chișinău” consideră că salariul primit corespunde totalmente efortului depus și acest lucru este determinat de condițiile asigurate de către conducerea întreprinderii. Dezvoltarea și succesul firmei este asigurat, deseori, de valorificarea ideilor angajaților. Ideile relevante generate de către angajați pot fi susținute prin diverse recompense directe materiale și spirituale de către conducerea firmelor, cu atât mai mult că aceasta poate fi considerată o tehnică viabilă de motivare²⁶⁶.

Măsura în care managementul superior al organizațiilor autohtone motivează angajații în valorificarea ideilor noi este reflectată în Figura 4. Pe o scală de la 1 la 5 (1 – foarte mică; 5 – foarte mare), cele mai valorificate idei sunt ale angajaților firmei „Top Fashion” SRL. Ideile sunt salutate și acceptate, chiar dacă la moment implementarea acestora nu este viabilă, se revine la ele, ori de câte ori este posibil.

Per ansamblu, scorul nu atinge media de 3 puncte, astfel că managerii vor acorda o atenție mai mare ideilor venite de la angajați. Cel mai mic scor de 2.1, se atestă în cadrul companiei „Viorca-Cosmetic” SA, ceea ce reflectă faptul că conducerea acesteia nu pune în valoare ideile ce vin de la angajați. Cu un scor puțin peste 2.3 firma „Luxore” SRL, de asemenea, nu promovează stimularea ideilor și propunerilor noi ale angajaților

FIGURA IV: Valorificarea ideilor noi de către nabagementul superior al organizației

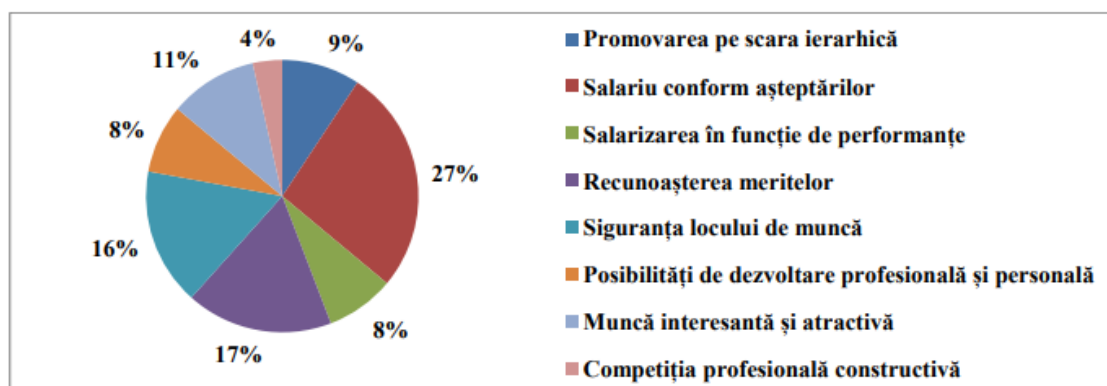
²⁶⁶ ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018, p.11.



(Sursa: Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Chiar dacă, ideile noi vin de la angajați, acestea sunt valorificate într-o măsură mică și foarte mică, doar în unele organizații ajungând la medie, au menționat respondenții studiului. În același timp, managerii intervievați susțin că pentru aceste scopuri nu sunt prevăzute stimulente financiare. Conform obiectivului 5 - evidențierea implicării managerilor în procesul adoptării unui comportament motivant al angajaților, autoarea a determinat aspectele ce generează angajaților cele mai mari satisfacții și insatisfacții în muncă, cât și stimulente materiale/nemateriale oferite în cadrul organizațiilor autohtone. În Figuran V sunt reflectate aspectele, care în opinia celor 40 de manageri ai organizațiilor incluse în studiu generează angajaților cele mai mari satisfacții.

FIGURA V: Aspecte ce generează angajaților cele mai mari satisfacții în muncă în opinia managerilor



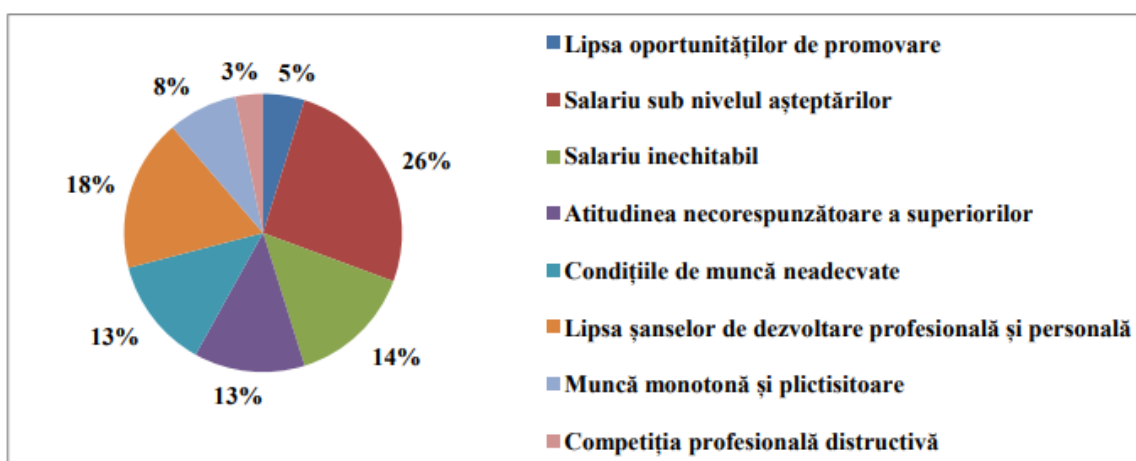
(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

După cum se vede din diagramă, este o diferență mică între factorii de satisfacție în muncă. Cel mai important factor, cu o pondere de 27 %, este considerat salariul. Atunci, când angajații sunt plătiți adecvat pentru munca depusă, se simt valoroși și apreciați.

Pentru angajații „Apă-Canal Chișinău”, însă, recunoașterea meritelor este factorul care generează cele mai mari satisfacții în muncă, consideră majoritatea managerilor (27%). Recunoașterea meritelor și siguranța locului de muncă sunt la fel de importante și pentru celelalte organizații incluse în studiu, în contextul în care rata șomajului în Republica Moldova este ridicată, deși la nivel oficial aceasta este de aproximativ 3,8%.

Munca în sine (interesantă și atractivă), este relevantă pentru satisfacția umană, incluzând aici condițiile muncii, dotarea tehnică și conținutul efectiv al muncii. Ponderea acestui aspect în totalul factorilor generatori de satisfacții este 11%. La polul opus, salariul sub nivelul așteptărilor (26%) sau salariul inequitabil (14%), monotonia muncii și rutina, constituie surse evidente care generează angajaților cele mai mari insatisfacții. Atât aspectele care generează satisfacții, cât și cele care generează insatisfacții sunt de natură generală, însă, depind foarte mult și de specificul genului de activitate pe care organizațiile îl desfășoară. Astfel, alte variante indicate de respondenți au vizat pentru satisfacții: creșterea numărului de clienți, utilajul modern, posibilitatea creșterii personale, cursuri de limbi străine oferite de angajatori; pentru insatisfacții: lucru peste program, cerințe exagerate, incompetența unor angajați, rapoartele și dările de seamă interminabile, utilaj vechi, efort fizic exagerat, turele de noapte și riscul contactării unor boli infecțioase (pentru angajații din organizațiile medicale).

FIGURA VI: Aspecte care generează angajaților cele mai mari insatisfacții în muncă în opinia managerilor



(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Pentru 40% dintre angajații „Top Fashion” SRL lipsa șanselor de dezvoltare profesională și personală este aspectul care generează cele mai mari insatisfacții, în timp ce munca monotona și plictisitoare sau competiția profesională nu produc insatisfacții salariaților.

Sarcina managerilor este de a identifica și activa motivele salariaților, de a le dirija către o muncă performantă, utilizând stimulente adecvate.

Dintre stimulentele nemateriale predomină aprecierea rezultatelor prin laude sau diplome, recunoașterea publică a meritelor, comunicarea eficientă, dar și formarea continuă. Astfel, în ambele cazuri sunt reflectate stimulentele care necesită resurse financiare minime sau zero, o ipoteză confirmată prin rezultatele studiului, deoarece în perioadă de criză, managerii²⁶⁷ sunt în fața unui paradox: trebuie să-și motiveze colaboratorii fără a avea suficiente resurse financiare sau materiale, așa că se impune folosirea unor instrumente alternative de motivare.

Tabelul: Stimulente materiale și nemateriale oferite în cadrul organizațiilor autohtone

Stimulente materiale	Pondere, %	Stimulente nemateriale	Pondere, %
Oferirea serviciilor de transport (mașină de serviciu, abonament la transport public, achitarea serviciilor taxi etc.)	14	Aprecierea rezultatelor (laude, diplome)	21
Masa gratuită	12	Comunicare eficientă	12
Achitarea serviciilor educaționale ale copiilor	4	Climat organizațional pozitiv	7
Vacanțe și excursii din contul organizației	10	Formare continuă	9
Abonamente în sălile de sport	4	Delegarea responsabilităților	8
Produse ale firmei gratuit sau la un preț redus	11	Participarea în luarea deciziilor	6
Bilete la concerte și spectacole	17	Libertatea inițiativelor	4
Acordarea unor condiții favorizante de muncă (oficiu separat, mobilă luxoasă)	7	Activități de teambuilding (consolidarea spiritului de echipă)	3
Oferirea spațiului locativ (achitarea chiriei, posibilitatea procurării la preț avantajos etc.)	2	Concursul „Cel mai bun angajat” (ale lunii, anului)	2
Cadouri de preț sau personalizate	5	Recunoașterea meritelor	18
Achitarea serviciilor de tratament medical	11	Panoul de onoare	8
Alteceva: foi de odihnă în tabere pentru copii, deplasări, petreceri corporative pentru angajați, ceai, cafea, combustibil	3	Alteceva: cursuri de limbi străine, traininguri de dezvoltare	2

(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

²⁶⁷ ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018, p.13.

Tabelul Aprecierea generală a angajaților referitoare la gradul/nivelul de implicare a managerilor în motivația angajaților

Răspunsuri	Foarte înalt	Înalt	Mediu	Sub mediu	Redus
<i>Nivelul scalei</i>	5	4	3	2	1
Respondenți ai eșantionului interviuat, persoane	8	74	168	49	58

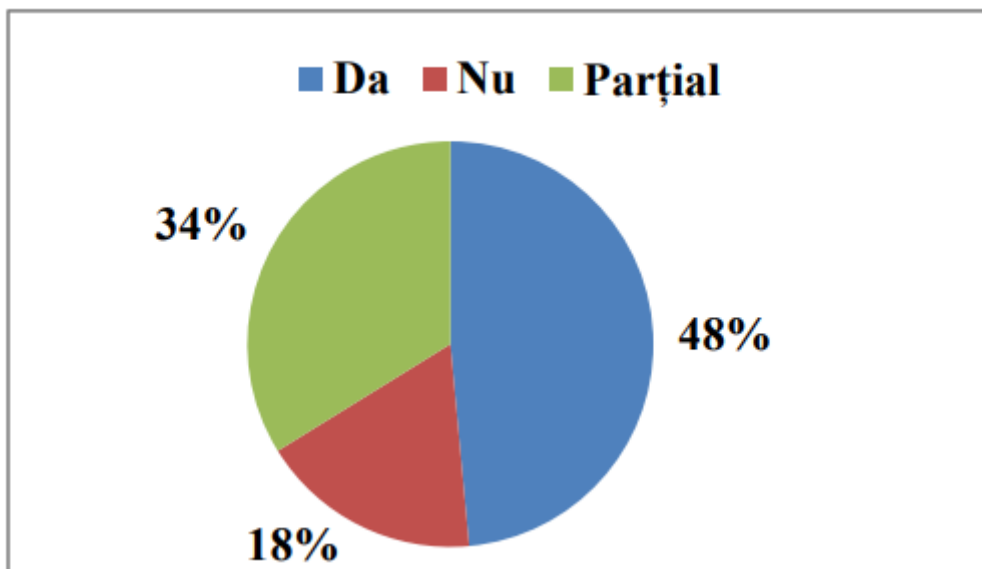
Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Scor total = $8 \times 5 + 74 \times 4 + 168 \times 3 + 49 \times 2 + 58 \times 1 = 357$ (1) Un scor de 2,79 este un scor sub medie, prin urmare, managerii organizațiilor implicate în studiu își vor reconfigura politica motivațională astfel încât acest scor să depășească cel puțin media, deoarece politica motivațională a organizației este prerogativa managerilor nu numai în aspect de elaborare, ci și în aspect de implementare²⁶⁸.

Astfel, conchidem că preocuparea managerilor pentru a obține implicare maximă din partea angajaților lor trebuie să țină cont atât de motivațiile fiecărui individ în parte, cât și de motivațiile specifice care apar la nivelul grupului. Răspunsurile respondenților la întrebarea „În ultimul an, ați avut posibilitatea la locul Dvs. de muncă să învățați și să vă dezvoltați profesional?” și la afirmația „Managementul organizației investește în dezvoltarea profesională și personală a angajaților” confirmă faptul că dispersia opiniilor nu este foarte mare, ceea ce atestă faptul că angajatorii autohtoni promovează politica de stat în domeniul perfecționării și recalificării cadrelor din economia națională în conformitate cu cerințele economiei de piață.

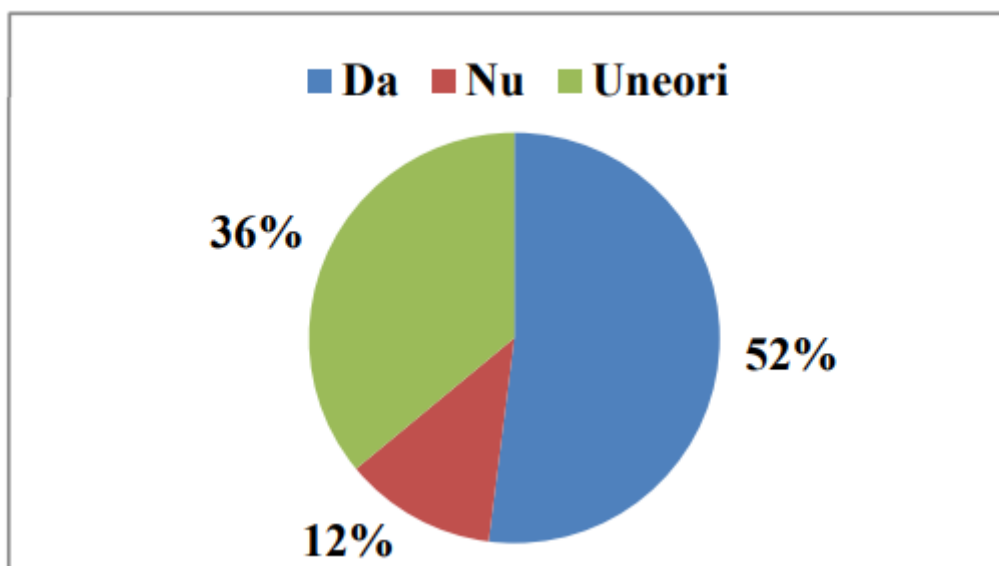
FIGURAVII: Posibilitatea dezvoltării profesionale a angajaților:

²⁶⁸ ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018), , p.14.



(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

FIGURA VIII: Investiții în dezvoltarea profesională și personală a angajaților:



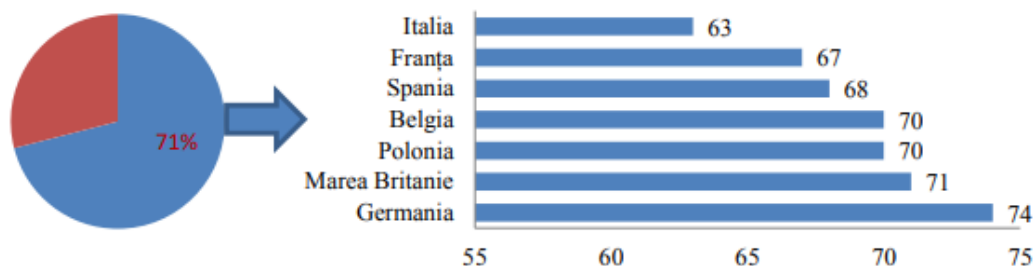
(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

De asemenea, din numărul angajaților intervievați 73% au afirmat că au un job interesant, iar 71% că sunt respectați de către managerii firmelor la care lucrează. Cea mai mică pondere

(61%) dintre angajați sunt satisfăcuți de condițiile de lucru și consideră că managerii acordă o atenție semnificativă dezvoltării competențelor profesionale și formării profesionale²⁶⁹.

Dacă e să analizăm, pe țări separate, nivelul de satisfacție al angajaților privind bunăstarea la locul de muncă, atunci observăm că pentru 74% dintre angajații germani aceasta este la un nivel înalt și doar 63% dintre angajații italieni sunt satisfăcuți de acest aspect

FIGURA IX: Nivelul bunăstării angajaților europeni la locul de muncă, %



(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

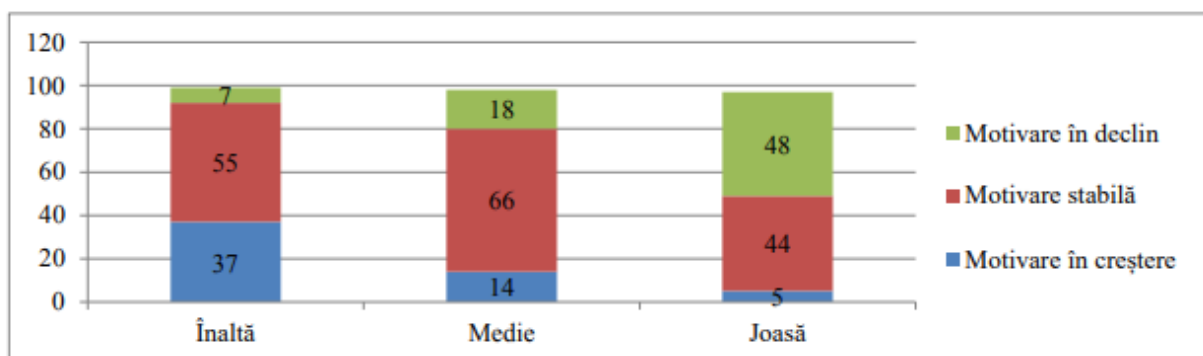
Abordarea este efectuată în funcție de nivelul mediu de 71%, scor obținut per totalul respondenților implicați în studiu. În același context, respondenții au solicitat un rol mai activ al angajatorilor în ceea ce privește politicile de bunăstare la locul de muncă. Astfel, 74% dintre angajații britanici și germani consideră că companiile trebuie să implementeze politici mai „active” la acest capitol.

De aceeași părere fiind și 72 % dintre angajații polonezi și italieni. Bunăstarea la locul de muncă are un impact puternic motivațional. 37% dintre angajații europeni sunt foarte pozitivi, considerând că bunăstarea lor la locul de muncă are o creștere a motivării (față de 14% dintre cei care sunt ”destul de pozitivi” și 5% dintre cei care au o opinie negativă în privința bunăstării lor la locul de muncă)²⁷⁰.

FIGURA X: Corelația dintre bunăstarea la locul de muncă și motivarea angajaților europeni, %

²⁶⁹ ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018), p. 15.

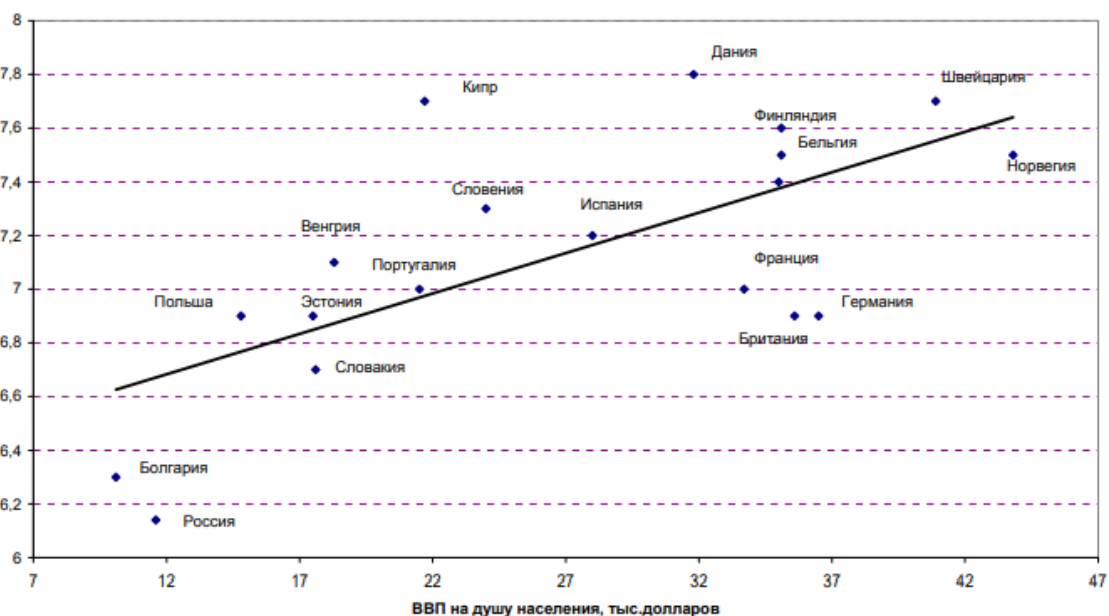
²⁷⁰ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018), p.16.



(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Este interesantă și corelația dintre satisfacția muncii și nivelul pe cap de locuitor al PIB-ului.

Рис.2. Связь индекса удовлетворенности трудом по странам и ВВП на душу населения, тыс.долларов (international dollars, 2006, PPP)



(Sursa: Г. Монусова Сфера труда: субъективные оценки и объективные характеристики (межстрановые сопоставления)
<https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/k3lxse4ar7/direct/98364233>)

După cum se poate de observat, legătura dintre indicatorii PIB și nivelul satisfacției muncii este directă și pozitivă, iar coeficientul corelației constituie 0,69. Norvegia și Elveția sunt în top, iar Rusia și Bulgaria s-au poziționat la cealaltă extremă²⁷¹.

Pe parcursul ultimilor 3 ani (2014-2016), Barometrul Edenred-Ipsos 2016, arată că *nivelul salarial și păstrarea locului de muncă rămân principalele motive de preocupare pentru salariații europeni, dar a crescut nivelul de insatisfacție față de timpul prea îndelungat petrecut la muncă*. În medie, 36% dintre angajații europeni se declară mulțumiți de calitatea vieții lor profesionale. Cei mai mulțumiți sunt finlandezii (53%), austriecii (51%) și germanii (49%). Angajații români nu sunt tocmai mulțumiți de calitatea vieții profesionale, plasându-se pe locul 9 din cele 15 țări participante la studiu. Doar 39% dintre angajații români se declară mulțumiți de viața lor profesională. De asemenea, românii sunt printre cei mai puțin fericiți salariați din Europa: doar 31% declară că sunt adesea fericiți de munca lor, față de 38% media europeană. Comparând salariile minime dintre cele 28 state membre ale UE și Republica Moldova, observăm că, mărimea salariului minim din RM deținea în ianuarie 2017, o pondere de 5,03% din salariul minim al Luxemburgului sau 42,79% din cel mai mic salariu minim din Uniunea Europeană, cel al Bulgariei (235 euro) (Tabelul 7). Dacă e să ne referim la ponderea salariului minim din sectorul bugetar (1000 lei sau aproximativ 47,6 euro) în salariul minim al angajaților din UE, atunci aceasta este și mai mică, situându-se între 2,38% și 20,25%.²⁷²

Tabelul: Salariul minim în statele UE și Republica Moldova, 01.01.2017

²⁷¹ МОНУСОВА Г. Сфера труда: субъективные оценки и объективные характеристики (межстрановые сопоставления) <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/k31xse4ar7/direct/98364233>

²⁷² Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018),, p.17.

Nr. d/o	Țara	Mărimea salariului minim, euro	Ponderea salariului minim în sectorul real al angajaților din RM în salariul minim reglementat în statele UE, %	Ponderea salariului minim în sectorul bugetar al RM în salariul minim reglementat în statele UE, %
*	Republica Moldova	100,57	-	-
**	Republica Moldova	47,6	-	-
1.	Luxemburg	1999	5,03	2,38
2.	Irlanda	1563	6,43	3,04
3.	Olanda	1552	6,48	3,06
4.	Belgia	1532	6,56	3,10
5.	Germania	1498	6,71	3,18
6.	Franța	1480	6,79	3,22
7.	Marea Britanie	1397	7,19	3,41
8.	Spania	826	12,17	5,76
9.	Slovenia	805	12,49	5,91
10.	Malta	736	13,66	6,47
11.	Grecia	684	14,70	6,96
12.	Portugalia	650	15,47	7,32
13.	Estonia	470	21,39	10,13
14.	Polonia	453	22,20	10,51
15.	Slovacia	435	23,11	10,94
16.	Croația	433	23,22	10,99
17.	Ungaria	412	24,41	11,55
18.	Republica Cehă	407	24,71	11,69
19.	Letonia	380	26,46	12,52
20.	Lituania	380	26,46	12,52
21.	România	275	36,57	17,31
22.	Bulgaria	235	42,79	20,25

* Salariul minim din sectorul real al angajaților din RM

** Salariul minim din sectorul bugetar pentru categoria I de salarizare (1000 lei)

(Sursa: ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018)

Pronosticurile arată că, salariul minim în sectorul real al angajaților din Republica Moldova va atinge nivelul celui din Bulgaria (4935 lei) de abia în anul 2031, a celui din România (5700 lei), în anul 2035. Pronosticul este destul de pesimist, în contextul în care fostele țări ale URSS au un salariu minim reglementat de 380 euro/7980 lei (Letonia, Lituania). Conform calculelor noastre, Republica Moldova va atinge acest nivel al salariului minim de abia peste 30 de ani²⁷³.

²⁷³ ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018), p.17.

7. Aplicații

CHESTIONAR

de evaluarea a satisfacției în muncă

Chestionar de evaluare a satisfacției în muncă Copyright, Paul E. Spector, 1994, All rights reserved Department of Psychology University of South Florida							
Vă rugăm să încercuiți pentru fiecare întrebare numărul care reflectă cel mai bine părerea dumneavoastră		Dezacord puternic	Dezacord moderat	Ușor dezacord	Ușor acord	Acord moderat	
1	Consider că sunt plătit corect pentru munca pe care o fac.	1	2	3	4	5	6
2	Sunt într-adevăr prea puține șanse de promovare pentru postul meu de muncă.	1	2	3	4	5	6
3	Superiorul meu este competent în munca pe care o depune.	1	2	3	4	5	6
4	Nu sunt satisfăcut cu beneficiile pe care le obțin.	1	2	3	4	5	6
5	Când mă descurc bine într-o sarcină de muncă sunt apreciat așa cum trebuie.	1	2	3	4	5	6
6	Multe dintre regulile și procedurile pe care trebuie să le respectăm ne îngreunează munca.	1	2	3	4	5	6
7	Îmi plac oamenii cu care lucrez.	1	2	3	4	5	6
8	Uneori simt că munca mea este inutilă.	1	2	3	4	5	6
9	Comunicarea din cadrul organizației mi se pare bună.	1	2	3	4	5	6
10	Măririle de salariu sunt prea puține și prea rare.	1	2	3	4	5	6
11	Cei care își fac bine treaba au o șansă mare de promovare.	1	2	3	4	5	6
12	Superiorul meu este nedrept cu mine.	1	2	3	4	5	6
13	Beneficiile pe care le obținem sunt la fel de bune ca și în alte organizații.	1	2	3	4	5	6
14	Nu consider că munca pe care o fac este apreciată.	1	2	3	4	5	6
15	Eforturile mele de a-mi face bine munca sunt rareori blocate.	1	2	3	4	5	6
16	Consider că trebuie să muncesc mai mult din cauza incompetenței celor cu care lucrez.	1	2	3	4	5	6
17	Îmi plac lucrurile pe care le fac la locul de muncă.	1	2	3	4	5	6
18	Scopurile organizației nu îmi sunt clare.	1	2	3	4	5	6
19	Nu mă simt apreciat de organizație atunci când mă gândesc la salariul pe care îl primesc.	1	2	3	4	5	6
20	Oamenii sunt promovați la fel de repede ca și în alte organizații.	1	2	3	4	5	6
21	Superiorul meu se interesează prea puțin de angajații lui.	1	2	3	4	5	6

22	Pachetul de beneficii este destul de echitabil.	1	2	3	4	5	6
23	Există prea puține recompense pentru cei care lucrează aici.	1	2	3	4	5	6
24	Am prea multe de făcut la locul de muncă.	1	2	3	4	5	6
25	Mă simt bine cu colegii de muncă.	1	2	3	4	5	6
26	Deseori simt că nu știu ce se întâmplă în cadrul organizației.	1	2	3	4	5	6
27	Sunt mândru de munca pe care o fac.	1	2	3	4	5	6
28	Mă simt satisfăcut în ceea ce privește șansele de mărire de salariu.	1	2	3	4	5	6
29	Există beneficii pe care nu le avem, deși ar trebui.	1	2	3	4	5	6
30	Îl plac pe superiorul meu.	1	2	3	4	5	6
31	Lucrez prea mult cu documente.	1	2	3	4	5	6
32	Simt că nu primesc suficiente recompense pentru eforturile pe care le fac.	1	2	3	4	5	6
33	Sunt satisfăcut de șansele mele de promovare.	1	2	3	4	5	6
34	Există prea multe certuri și conflicte la locul de muncă.	1	2	3	4	5	6
35	Munca mea este plăcută.	1	2	3	4	5	6
36	Sarcinile de muncă nu sunt suficient de bine explicate.	1	2	3	4	5	6

(Sursa: FĂTĂCIUNE (BĂDĂLĂU) Mirela Nicolae. Dezvoltarea sistemelor de motivare a funcționarilor publici în unele state ale Uniunii Europene. Rezumat, http://doctorat.snspp.ro/wp-content/uploads/2017/09/Rezumat-teza-Mirela-BADALAN_RO.pdf

ÎNSĂRCINARE didactică:

Aplicați Chestionarul în unitatea teritorial-administrativă X, eșantionul Y (X și Y urmează a fi precizate la orele de curs)

BIBLIOGRAFIE

1. ILCIUC Cătălina. Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Chișinău, 2018;
2. ILCIUC, C. Tendințe de perfecționare a motivației personalului în contextual asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană. În: Revista Economica. nr. 4 (100), decembrie 2017. Chișinău: ASEM. p. 62-67;
3. ILCIUC, C., BÎRCĂ, A. Team building-ul – formă de sporire a motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova. În: Culegere de articole selective a Conferinței științifice internaționale „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 22-23 septembrie 2017, ASEM, Chișinău, 2018, Volumul II, p. 105-110;
4. ILCIUC, C. Rolul motivării personalului în formarea imaginii întreprinderii. În: Materialele Seminarului Internațional ”Simulation for entrepreneurship”. Colegiul Economic ”Dimitrie Cantemir”, 19 aprilie 2016, Suceava, România. p. 293-297;

5. ILCIUC, C., BOTEZATU, A. Redimensionarea demersului motivațional al personalului. În: Materialele Conferinței Naționale Științifico-Practice ”Resursele umane – componentă esențială în creșterea performanței instituționale”. 23.11.2017. Chișinău: CEEF. p. 137-143;
6. ILCIUC, C. Oportunități de dezvoltare profesională în cadrul organizațiilor din republica Moldova. În: Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională ”Diversitatea umană prin șanse egale în contextul racordării la valorile europene”. 20 noiembrie 2014. CFBC, Chișinău. p. 81-90;
- 7 ILCIUC, C. Strategii motivaționale aplicate în cadrul întreprinderilor din republica Moldova. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a XI-a, Chișinău: ASEM. 25-26 aprilie, 2013. p. 190-195;
8. ILCIUC, C. Impactul motivației asupra comportamentului uman. În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. Ediția a IX-a, Chișinău: ASEM. 14-15 aprilie, 2011. p. 82-85;
9. ZLATE, M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Vol.2, București, 2007;
10. LEVINȚA-PERCIUN, Elena. Motivarea personalului: provocări și soluții : Ghid practic pentru manageri din serviciul public / Elena Levința-Perciun, Tamara Gheorghita, Ansi Shundi. – Ch. : S. n., 2012 (Tipogr. “Elan Poligraf”);
- 11.FĂTĂCIUNE (BĂDĂLĂU) Mirela Nicolae. Dezvoltarea sistemelor de motivare a funcționarilor publici în unele state ale Uniunii Europene. Rezumat, http://doctorat.snsps.ro/wp-content/uploads/2017/09/Rezumat-teza-Mirela-BADALAN_RO.pdf
- 12.ТАТАРОВА Г. Г., БЕССОКИРНАЯ Г. П. Удовлетворенность работой как конструкт в эмпирических исследованиях // Социологический журнал, 2017. Том. 23. № 1. С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.19181/socjour.2017.23.1.4999>
13. АНКУДИРОВ А.Б, БЕЛЯЕВА М.Н., ЛЕБЕДЕВ О.В. Удовлетворенность работой и ее детерминанты: результаты статистического моделирования на панельных данных // Социологические исследования. 2013. № 11. С. 75–83.
14. БЕССОКИРНАЯ Г.П. Мотивация труда в постсоветской России: опыт и методики исследований//Социологические исследования, №2, 2016;
15. Г. МОНУСОВА Г. Сфера труда: субъективные оценки и объективные характеристики (межстрановые сопоставления) <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/k3lxse4ar7/direct/98364233>

CURSUL NR. 9 Asigurarea informațională a sistemelor de conducere. Diagnoza sociologică și conducerea previzibilă

MOTTO

„În arealul corpurilor profesionale moderne, *informația* se constituie ca *unealta cea mai nouă și cea mai competitivă* în munca de concepție și proiectare a acțiunii sociale eficiente”

Șt. BUZĂRNESCU

1. Asigurarea informațională a sistemelor de conducere
2. Sociologia aplicativă în practica de conducere
3. Comportamentul previzional și analiza decizională
4. Reguli operaționale pentru conducerea previzibilă
5. Aplicații.

1. Asigurarea informațională a sistemelor de conducere

Organizațiile necesită informații, în general, pentru a soluționa problemele cu care se confruntă la toate nivelurile, începând de la execuție până la conducerea superioară: pentru a lua decizii, a previziona și a planifica activitatea. Rezolvarea problemelor apărute în cadrul organizației și procesul decizional se bazează pe utilizarea eficientă a informațiilor disponibile, ceea ce ajută entitatea să-și îndeplinească obiectivele. După **Krasovski**, „baza luării deciziilor manageriale o prezintă informația: fie în formă „vie” , virtuală sau documentară”²⁷⁴, iar sociologul roman **Ștefan Băzărnescu** a evaluat în felul următor importanța informației în activitatea organizațională: „Dacă acceptăm *definiția sociologică a uneltei ca relație socială*, atunci *informația* reprezintă cea mai recent unealtă ca formă de relaționare atât individuală, cât și ambientul tehnologic. Din această perspectivă, informația tradițional considerată un simplu vehicul de conținuturi, își relevă o *altă dimensiune: capacitatea de amplificare*, potențial infinită, a *fondului socializant*. ...dacă spațiul social real rezervă posibilități-standard de construcție instituțională, în spațiul social virtual designul organizațional oferă posibilități infinite de construcție instituțională la nivelul virtual-team-urilor”²⁷⁵.

²⁷⁴ Apud: PASCARI, Ludmila. Informatizarea sistemului de management în activitatea de antreprenariat//S T U D I A U N I V E R S I T A T I S M O L D A V I A E Revistă Științifică a Universității de Stat din Moldova, 2013, nr.2(62), <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/21.-p.129-132.pdf>

²⁷⁵ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

*Investigațiile demonstrează că până la 60-80% din activitatea de conducere este dedicată lucrului cu informația, inclusiv, 30-40% - pentru obținerea acesteia, 10-14%- pentru transmiterea și prelucrarea primară și 20-30% - pentru prelucrarea analitică*²⁷⁶.

Descrierea situației decizionale arată *succesiunea dinamică informație - decizie - acțiune - rezultate*, din care decurge necesitatea corelării sau ameliorării deciziilor în mod periodic (Fig.1).

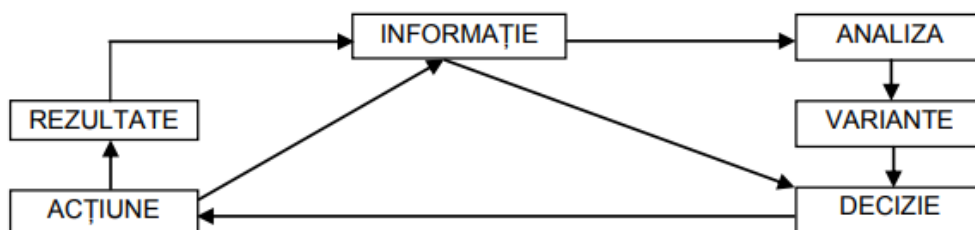


Fig.1. Unitatea informație – decizie – acțiune.

Sursa: Goian Maria. *Introducere în management*. Colecția LITEC. Timișoara: Sedona, 1995, p.96.

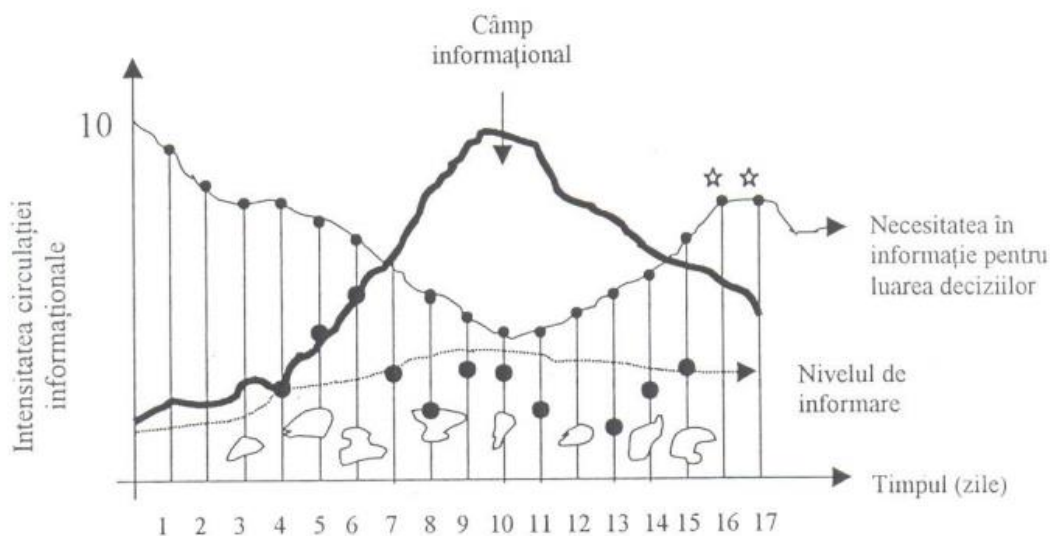


Fig.2. Necesitatea conducătorului în informație.

Sursa: Красовский Ю.Д. *Организационное поведение*. Москва: ЮНИТИ, 1999, p.247 (semne convenționale: steluțe – apariția problemei, puncte – necesitatea în luarea deciziei, petele albe – goluri informaționale (lipsă de informație)).

²⁷⁶ МАЗУР Л.М. Информационное обеспечение управления - Учебное пособие, <https://uchebnik-online.net/book/129-informacionnoe-obespechenie-upravleniya-uchebnoe-posobie-mazur-lm/4-glava-1-osnovnye->

Mediul informațional al organizației este organizat astfel încât managerul să-și poată satisface necesitățile permanente în informație vizând situația internă a entității și cea de pe piață. În mediul informațional se atestă fluxuri verticale de informație „de sus în jos” și „de jos în sus”, precum și circulări pe diagonală și orizontală. În mediul informațional se grupează episodic și în mod spontan date specifice derivate din confruntarea diferitelor surse și fluxuri de informații. În atare situație apare problema ce reflectă „o legătură” de interese contradictorii. Anume problema în cauză necesită o soluționare imediată. Nașterea problemei indică, de fapt, necunoașterea situației. Soluționarea ei comportă o contrapunere informațională, care să țină locul necunoașterii.

Din graficul prezentat în Figura 2 reiese că necesitatea conducătorului privind asigurarea informațională a deciziilor manageriale este deosebit de mare în punctele 1 și 2; informarea este insuficientă în punctele 3,5,6 și în ultimele trei.

În același timp, nivelul decent de informare este confirmat de punctele 7 și 14. În punctele 8,9,10-13, managerul suportă suprasolicitare informațională. Nivelul lui de informare îi permite să ia decizii manageriale numai în punctul 9, dacă nu luăm în calcul suprasolicitările informaționale și unele viduri informaționale pe care, de altfel, poate să le acopere sau să le reperceapă. Însă, nivelul de informare, care marchează cele mai importante date parvenite de la conducător, nu este suficient pentru a lua decizii manageriale conjugate cu „lansarea îndelungată” a ciclului managerial. Se poate spune că anume asemenea decizii, care necesită o analiză calitativă a informației, așteaptă să le vină rândul în punctele 1-6.

În același timp, problemele apărute în mediul informațional trebuie rezolvate pe măsura intensității gradului de manifestare a lor. Unele dintre ele rabdă amânare (2 și 12), altele însă necesită o tranșare imediată (3-7). E adevărat că se atestă și probleme a căror soluționare se impune în mod anticipat (1 și 11). Totul depinde de felul cum se „coc” și ies la suprafață. Ne putem confrunta cu probleme care încă „nu s-au copt”, dar putem da și peste acelea care s-au „copt” prea din calea afară (16 și 17). Mai devreme sau mai târziu, ele vor antrena un ghemotoc de alte probleme²⁷⁷.

Decizia managerială, ca atare, psihologic este fixată în punctul terminus al prelucrării informației, unde și are loc alegerea variantei preferate a desfășurării acțiunilor. Din acest

²⁷⁷ PASCARI, Ludmila. Informatizarea sistemului de management în activitatea de antreprenariat// S T U D I A U N I V E R S I T A T I S M O L D A V I A E Revistă Științifică a Universității de Stat din Moldova, 2013, nr.2(62), <http://studiamsu.eu/wp-content/uploads/21.-p.129-132.pdf>

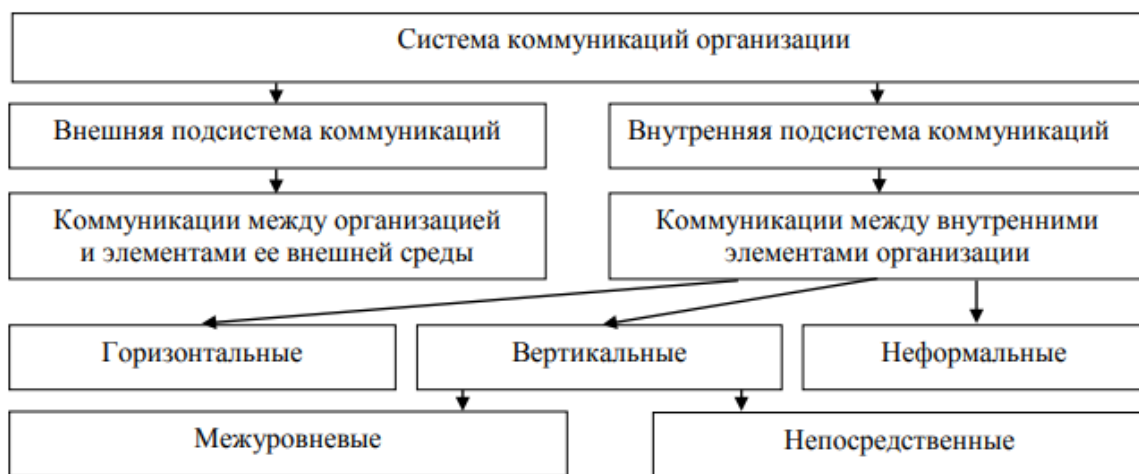
moment conducătorul își ea asupra sa toată responsabilitatea pentru scenariul care se va desfășura în ciclul de conducere.

În îndeplinirea funcțiunilor sale managerul are diferite roluri și fiecare rol are aspecte specific legate de modul în care managerul comunică.

Revenind asupra modelului funcțional adoptat de H.Fayol în descrierea muncii managerului, H.Mintzberg consideră acest punct de vedere ca fiind doar „folclor”, munca reală a managerului concretizându-se prin intermediul unor roluri interpersonale, informaționale și decizionale. Rolurile interpersonale se manifestă în corelarea managerului cu cei din jur; rolurile informaționale constau în activitățile de menținere și dezvoltare ale unei rețele de informații; rolurile decizionale se manifestă în acele situații în care managerul trebuie să facă o alegere.

În condițiile dinamismului proceselor sociale conducătorii utilizează cea mai mare parte a timpului pentru comunicare. Cercetările sociologilor au demonstrat că 73% din conducătorii americani, 63% -englezi și 85% -niponi consideră comunicarea în calitate de obstacol principal în obținerea eficienței organizației în care funcționează. Alte cercetări demonstrează că schimbul de informații reprezintă una din cele mai complexe probleme în cadrul organizațiilor.

Concluzia: În condițiile actuale funcționează eficient conducătorii care sunt eficienți în comunicare²⁷⁸.



(Sursa: Т. М. Баландина СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. Саратов, 2016, с. 203, http://www.seun.ru/content/learning/4/science/1/doc/Sociolog_uprav.pdf)

O importanță considerabilă în sporirea rolului informațiilor în procesul de conducere revine informatizării sistemului de management al organizațiilor.

²⁷⁸ БАЛАНДИНА Т.М. Социология управления. Саратов, 2016, с. 203, http://www.seun.ru/content/learning/4/science/1/doc/Sociolog_uprav.pdf

Informatizarea sistemului de management nu se reduce la o simplă înlocuire a unei unelte cu o alta mai modernă; ea este mult mai profundă. O schimbare profundă în organizație constituie introducerea masivă a posturilor de muncă birotică (calculatoarele personale, minitele). Aceasta, la rândul ei, modifică natura muncii, repartiția între sarcini mecanice și sarcini de reflexie sau de inițiativă, raporturile de muncă între persoanele din cadrul companiei. Ea provoacă de altfel atitudini – individuale sau colective – de respingere sau de acceptare; ea cere de la toți o investiție minimă (de exemplu, cheltuieli pentru a se forma ca specialiști), iar de la unii o implicare foarte mare (pentru a forma și asista pe ceilalți). În orice caz, acest proces nu poate fi condus fără cei interesați și nici fără responsabilii companiei în cauză. Sistemul informațional este un set de proceduri de colectare, regăsire, manipulare și clasificare a informațiilor ca suport al deciziilor, planificării, coordonării și controlului.

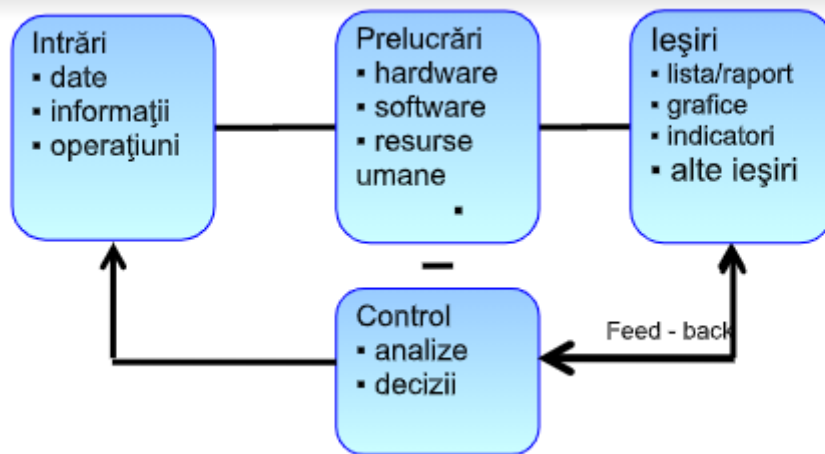
Informatizarea crescândă condiționează o accentuare progresivă a caracterului științific al tehnologiei la scara întregii societăți, iar pe de altă parte **antrenează o regândire a genezei și logisticii acțiunii sociale la nivelul întregii societăți**²⁷⁹. (sublinierea ne aparține-Gh.N.)

Sistemul informațional este constituit din mijloace, metode și resurse umane, prin care se asigură desfășurarea activităților specifice procesului informațional: înregistrarea, transmiterea, prelucrarea, selecționarea, păstrarea informațiilor de orice natură. Sistemul informațional al unei organizații se descompune într-o serie de subsisteme corespunzătoare funcțiilor din firmă, subsisteme din care fac parte: subsistemul financiar-contabil, subsistemul de aprovizionare-desfacere, subsistemul de producție, subsistemul de personal.

Orice sistem informatic are următoarele elemente: resursele umane, alcătuite din informaticieni (analști, programatori, operatori la calculator), utilizatori nespecialiști (toate persoanele care utilizează un sistem informatic); resurse materiale: calculatoare, imprimante; resurse software: procesoare de texte, procesoare de tabele, pachete de programe, sisteme de gestiune a bazelor de date etc.; baza de date, adică descrierea produselor, clienților, angajaților, stocurilor, tranzacțiilor.

FIGURA NR. 3 Structura unui sistem informatic

²⁷⁹ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.



(Sursa: ROTARU Simona. Sisteme informatice de gestiune
https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fsjea-dj.spiruharet.ro%2Fimages%2Fsecretariat%2Fsjdea-2016%2FIIICIGSINTEZE_)

Informatizarea sistemului de management în organizații se manifestă și prin e-guvernare. Concepția guvernării electronice din Moldova a fost elaborată (H.G. nr. 733 din 28 iunie 2006) în cadrul proiectului Guvernului și a Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, în conformitate cu prevederile Planului de Acțiuni pentru realizarea Strategiei naționale de edificare a societății informaționale „Moldova Electronica”²⁸⁰.

Guvernarea electronică reprezintă modalitatea de aplicare și utilizare a tehnologiilor informaționale și de comunicații, în scopul asigurării accesului la informație și prestării serviciilor publice în regim interactiv. Obiectivul general al guvernării electronice îl constituie asigurarea accesului la informația oficială, prestarea serviciilor prin intermediul mijloacelor electronice pentru cetățeni și mediul de afaceri, îmbunătățirea calității serviciilor publice, sporirea gradului de participare a cetățenilor în procesul de guvernare, eficientizarea activității administrației publice, consolidarea democrației și a instituțiilor statului de drept²⁸¹.

²⁸⁰ Hotărârea Guvernului nr. 255 din 9 martie 2005.

²⁸¹ [https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea\(brosura\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea(brosura).pdf)

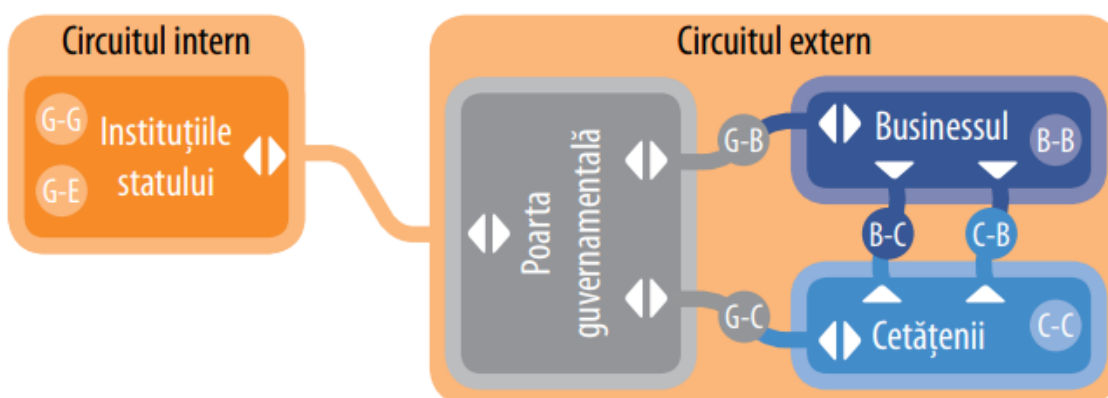


(Sursa: ce este guvernarea electronică? Chișinău, 2006,
[https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea\(brosura\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea(brosura).pdf))

În alți termeni, guvernarea electronică este interacțiunea între instituțiile publice, cetățenii și mediul de afaceri cu ajutorul Internetului și nu numai. Informarea asupra proiectelor de lege sau alte documente normative aflate în discuție și emiterea de păreri de către cetățeni, plata taxelor de către contribuabili, completarea unor formulare electronice pentru declarații, solicitări, plângeri sau petiții prin intermediul Internetului (on-line), reprezintă în ansamblu mijloace eficiente puse la dispoziție de către stat pentru exercitarea drepturilor fundamentale ale cetățenilor.

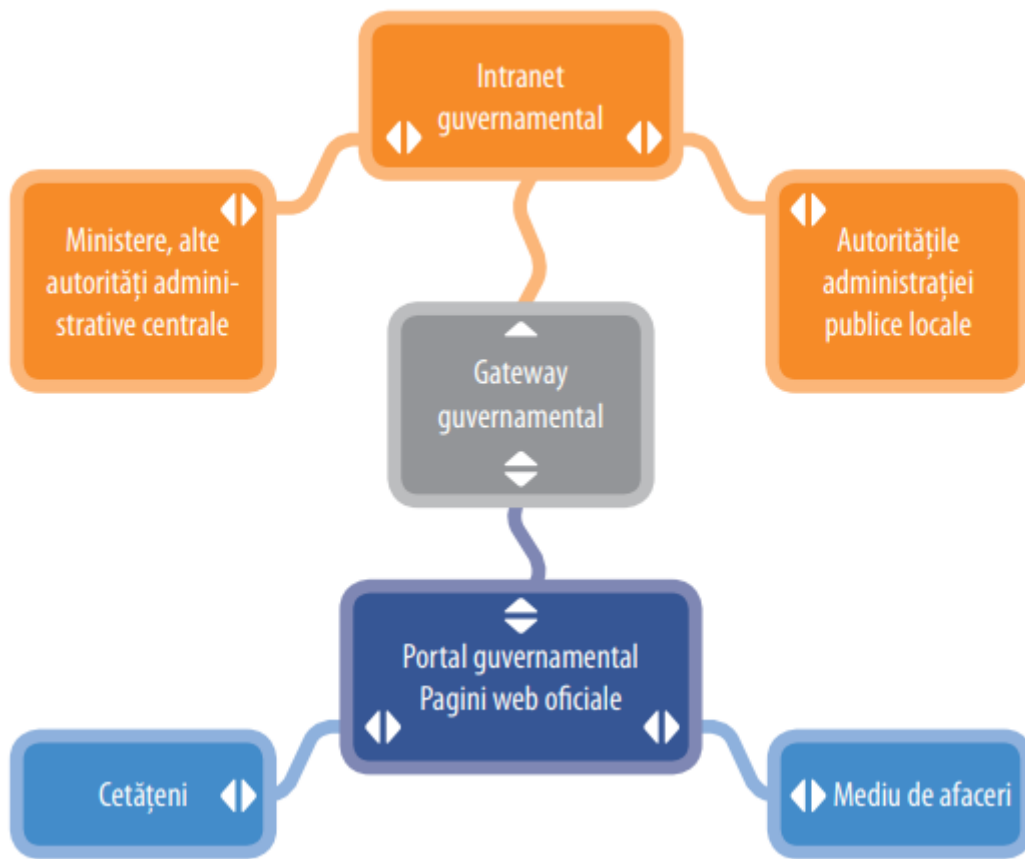
Prin implementarea e-Guvernării se realizează adevărata democrație - fiecare cetățean poate participa mai eficient la procesul de guvernare.

FIGURA: Schema interacțiunii dintre subiecții e-guvernării



(Sursa: Ce este guvernarea electronică? Chișinău, 2006,
[https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea\(brosura\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea(brosura).pdf))

Schema interacțiunii în cadrul Guvernării electronice

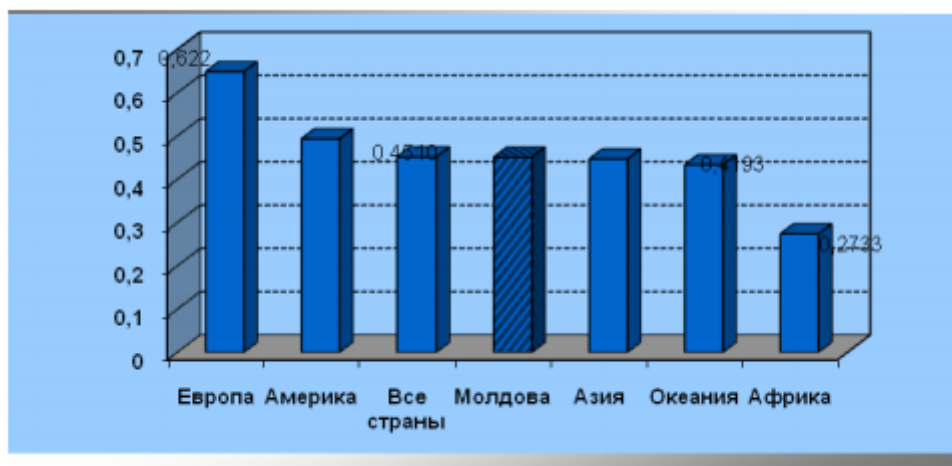


(Sursa: Ce este guvernarea electronică? Chișinău, 2006,

[https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea\(brosura\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/moldova/docs/Publications/E-guvernarea(brosura).pdf)

În urma eforturilor depuse, republica Moldova a obținut anumite progrese în acest domeniu

Figura: Guvernarea electronică:



(sursa: БУРГУДЖИ, Сергей, САКА, Виктор, Свременные информационно-коммуникационные технологии в политике и управлении. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), nr.3, 2013, p.63)

2. Sociologia aplicativă în practica de conducere

2.1. Valorificarea rezultatelor cercetărilor sociologice în activitatea de conducere

În ceea ce privește valorificarea rezultatelor cercetărilor sociologice în procesul de conducere constatăm că suntem la început de cale. Și aceasta printru că „pe de o parte sociologii nu au suficiente succese și resurse pentru a-și informa cât și cum trebuie clienții potențiali despre tipul lor de prestație profesională; pe de cealaltă parte, din cauza deficitului de informare, prestațiile sociologice le apar clienților potențiali ca scumpe și cu o rentabilitate nebuloasă. Și asta în cazurile, foarte rare, în care le apar în vreun fel”²⁸².

Sociologii se pricep să schimbe entități socio-umane, adică:

- persoane și categorii de persoane;
- publicuri;
- grupuri umane;
- organizații;
- comunități;
- societăți;
- națiuni și agregate supra-naționale.

La oricare dintre aceste entități social-umane, sociologii știu să schimbe (sau să mențină):

- comportamentele;
- ceea ce generează și orientează comportamentele;
- tendințele evolutive, procesele²⁸³.

Nu numai sociologii se pricep să facă schimbări de entități social-umane. Dar oricare profesionist în schimbare poate fi de acord că **sociologul vine cu abordarea cea mai complexă, atât în sens cognitiv și practic, cât și în sens etic**²⁸⁴ (sublinierea ne aparține – Gh. N).

Orice prestație sociologică conține o cercetare, iar cercetarea aceasta este condiția fundamentală pentru realizarea cu succes a prestației. Dar asta nu înseamnă că sociologii trebuie să se ocupe numai, nici măcar preponderent, cu cercetarea. Ideea că sociologii se ocupă numai cu cercetarea sau preponderent cu cercetare este o confuzie care se cere eradicată²⁸⁵. Sociologii se

²⁸² ONUȚ, Gheorghe. Profesia de sociolog. Brașov: Editura Universității Transilvania, 2008, p.11.

²⁸³ ONUȚ, Gheorghe. Profesia de sociolog. Brașov: Editura Universității Transilvania, 2008, p.12,13.

²⁸⁴ IBIDEM, p. 15.

²⁸⁵ IBIDEM, p. 17.

ocupă cu schimbarea, iar cercetarea este o parte a prestațiilor lor profesionale. O parte intrinsecă, esențială și decisivă, dar totuși numai o parte.

Este de reținut că prestațiile sociologice nu se potrivesc cu managementul prezenteist. Managerii pentru care exercitarea conducerii nu înseamnă decât înotatul la lumina sufocării în bebele prezentului nu au ce face cu prestațiile profesionale în general. **Un conducător nedeliberat, care își ignoră capacitatea de anticipare și planificare și care nu calculează cu țeluri și pași, nu are ce să dea de lucru sociologului, nici economistului, nici inginerului, nici marketerului și nic măcar etc.-ului, chiar atunci când știe la ce sunt aceștea folositori**²⁸⁶ (sublinierea ne aparține – Gh. Neagu).

În Federația Rusă, în cadrul mai multor ministere și departamente au apărut servicii sociologice, iată la întreprinderi – birouri sociologice. Are loc perfecționarea metodologiei efectuării investigațiilor: de rând cu diagnoza socială și planificarea socială, se dezvoltă proiectarea socială și prognozarea²⁸⁷

În societățile dezvoltate, în prezent nici o decizie nu se mai ia fără o diagnoză realizată de un grup de experți în domeniul cercetărilor sociale interdisciplinare²⁸⁸.

2.2. Diagnoza sociologică și complexitatea sistemelor conduse eficient

Diagnoza sociologică poate fi definită ca radiografie a complexității structurale a stării de fapt a sistemului, respectiv o cunoaștere a tendințelor de fond ale evoluției sistemului condus²⁸⁹. Prin analogie, dacă disfuncțiile organismului (bolile), printr-un set de analize amănunțite, se finalizează într-un diagnostic pe baza căruia medicul prescrie o terapie în vederea eliminării cauzelor care au condus la efecte negative (bolile), disfuncțiile sistemului social presupun și ele o investigație, din unghi analitic, și stabilirea unui diagnostic calificat. În baza informațiilor colectate prin investigații de teren, experții în cunoașterea și conducerea socială, propun o serie de variante posibile de decizie. Diagnoza sociologică ajută la depășirea unei viziuni fragmentate întrucât oferă o imagine de ansamblu a stării actuale a interdependențelor.

Principalele obiective ale diagnozei sociologice în procesul de conducere sunt:

²⁸⁶ IBIDEM, p. 18.

²⁸⁷ ДАНИЛОВ, А.Н., УКРАИНЕЦ, П.П. Ж.Т. Тощенко. Социология управления. Учебник. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга. 2010. 300 с. // Социологические исследования, №2, 2013, p.150.

²⁸⁸ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

²⁸⁹ IBIDEM.

- relevarea raportului dintre cerințele funcționale necesare stabilirii de optim a sistemului și starea reală, la momentul cercetării, a interdependențelor;
- stabilirea modului în care degradarea normativă a sistemului se răsfrânge în amplitudinea și intensitatea disfuncționalităților și în ce măsură acestea sunt determinate de perturbări externe;
- conceperea și afirmarea unor mijloace practice de corecție a neconcordanțelor dintre obiectivele propuse și modalitățile operative de realizare a lor;
- sugerarea unor proiecte de reorganizare, care să redistribuie cu mai multă eficacitate cerințele funcționale la nivelul structurilor și elementelor componente.

Principalele etape ale diagnozei sociologice sunt următoarele:

- a) trasarea ariilor de explorare a problemei esențiale;
- b) stabilirea tehnicilor care permit reținerea informațiilor reale, corecte și utile;
- c) stabilirea sistemului de referință al diagnozei prin definirea criteriilor de raportare a datelor la indicatorii de performanță compatibili cu complexitatea sistemului;
- d) definirea clară a raporturilor;
- e) compararea cotelor de funcționalitate a sistemului în diverse momente considerate „de referință” în evoluția sistemului, pentru a degaja eventualele repetări între succese și eșecuri, respectiv pentru a discerne ce este accidental de ceea ce este ciclic în dezvoltarea sistemului condus;
- f) depistarea dimensiunilor critice și a unor tendințe latente care, alături de aspectele manifeste compoun starea prezentă, de fapt, a sistemului;
- g) evaluarea perspectivei de evoluție prin raportare la structura de acțiune proiectată;
- h) redactarea variantelor posibile de decizie în corelație cu obiectivele strategice de dezvoltare a sistemului²⁹⁰.

Este de reținut faptul că diagnoza nu este tranzitivă. Ea (diagnoza), oferind o imagine globală a unei situații date, își restrânge aria de legitimitate la situația respectivă. Așa cum în medicină se spune că nu există boli, ci bolnavi, care numai după analize individualizate pot fi tratați eficient și redați normalității, și *în spațiul social nu există diagnoză universal valabilă*, ci doar principii, metode și tehnici care trebuie utilizate în mod flexibil, prin adaptare la fiecare situație în parte²⁹¹.

Este de reținut faptul că în procesul elaborării indicatorilor sunt o serie de particularități. Spre deosebire de alte categorii de indicatori (economici, financiari etc.), ***indicatorii sociali pe care-i implică diagnoza nu se pot defini prin simpla însumare a datelor brute (indicilor) și nici prin***

²⁹⁰ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003

²⁹¹ IBIDEM.

finalizarea unor serii statistice. Indicatorii sociali cuprind, dincolo de toate acestea, *în primul rând opțiunile valorice în care se obiectivează subiectivitatea* - dimensiune esențială a vieții sociale. Din această cauză, indicatorii sociali au un caracter sintetic și rezultă din prelucrarea datelor brute pe coordonatele cerințelor funcționale care individualizează praxiologic sistemul.

Pentru a garanta compatibilitatea dintre deontologia cercetătorului și standardele moderne ale stăpânirii complexității, se impune parcurgerea următoarelor etape de ordin metodologic în elaborarea indicatorilor:

a) *definirea notelor caracteristice*, care alcătuiesc conținutul procesului ce urmează a fi supus diagnosticării;

b) *întocmirea setului de variabile* care se asociază direct fenomenului studiat;

c) *constituirea indicatorilor prin sinteza* tuturor datelor disponibile care reflectă tendințele structurate ale fenomenului aflat în desfășurare;

d) *corelarea acestor indicatori cu cei deja existenți* în statisticile care înregistrează evoluția „clinică” a fenomenului și selecționarea celor care prezintă cea mai mare froță de expresie sub raport sociologic;

e) *calcularea mediei ponderate a valorilor luate de fiecare indicator în vederea ierarhizării fenomenului respectiv în seria celorlalți*, similari, și trecerea pe această bază la modelarea fenomenului supus diagnosticului;

f) stabilirea indicatorilor care vor fi reținuți ca instrumente operative în practica decizională pentru perioada în curs și în perspectiva optimizării complexității structurale, în conformitate cu starea de diagnoză și cu variantele alternative de decizie²⁹².

Este de remarcat unele practici pozitive în acest domeniu din Republica Moldova. Astfel, în iunie 2014, Republica Moldova și Uniunea Europeană au semnat Acordul de Asociere RM-UE. Prin semnarea acestuia, Republica Moldova și-a luat angajamentul să dezvolte instituții democratice, în conformitate cu standardele și regulile Uniunii Europene. Astfel, reforma sistemului administrației publice este un proces complex de apropiere a țării noastre de standardele Uniunii Europene. Prin urmare, la solicitarea Guvernului și cu suportul Uniunii Europene, în octombrie 2015 a fost lansat procesul de evaluare a administrației publice din

²⁹² BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

Republica Moldova, care este o radiografie completă a administrației publice prin prisma principiilor administrației publice elaborat de SIGMA²⁹³.

În așa mod, Guvernul a **efectuat un diagnostic**, a revizuit, a reorganizat și a eficientizat autoritățile administrației publice și structurile organizaționale din sfera de competență a acestora. Astfel, cadrul de organizare a administrației publice este unul rațional, cu desemnarea clară a responsabilităților pentru fiecare dintre instituțiile publice relevante. Aceste responsabilități țin în special de planificarea, raportarea și justificarea acțiunilor sale către Parlament, Guvern, autoritățile administrative și publicul.

3. Comportamentul previzional și analiza decizională

Dezvoltarea multimilenară a societății umane, demonstrând faptul că viitorul social nu este o simplă prelungire a prezentului (deoarece continuitatea alternează cu momente de discontinuitate generate de mutații care pot schimba sensul și semnificația mișcării istorice), a impus *o semnificativă deplasare de accent în practica conducerii*. Astfel, de la nevoia de a obține rezultate imediate prin reacții nemijlocite (feed-back) *s-a trecut la estimarea rezultatelor posibile pe termen lung prin stăpânirea unor bucle de reacție orientate spre viitor (feed-forward)*.

Eleonora Masini precizează că nu poate exista determinarea absolută în problematica viitorului „al cărui nivel de incertitudine poate fi doar circumscris sau redus prin diferite tehnici astfel încât diferitele abordări sunt și nu pot fi decât alternative”. În al doilea rând „prin studii asupra viitorului ca disciplină comprehensivă se înțelege: *studii descriptive* despre viitor, întemeiate mai ales pe creativitate; studii despre viitor cu caracter de *extrapolare*, bazate pe cunoașterea trecutului și prezentului; *studii prospective* despre viitor în care esențiale sunt opțiunile și direcțiile de acțiune”²⁹⁴.

Autoarea distinge *trei moduri de raportare la viitor în funcție de raportul dintre probabil, posibil și dezirabil*:

a) primul mod pleacă de la necesitatea de a influența eficient schimbarea rapidă prin stăpânirea sensului mutațiilor și se bazează pe deviza „ceva este în curs de schimbare”. În

²⁹³ STRATEGIA privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 911 din 25 iulie 2016 . În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova 12.08.2016 în Monitorul Oficial Nr. 256-264 art Nr : 1033

²⁹⁴ APUD: BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

această accepțiune, datele trecutului și prezentului deschid calea posibililor și, dintre acestea, a probabililor. Acest mod a caracterizat „epoca prognozelor” în vogă în anii 60;

b) al doilea, privind eforturile de a face ca „posibilii” și probabili să devină convergenți cu dezirabilii”, are ca deviză „ceva trebuie să se schimbe” și s-a concretizat în: 1) anticipări cu caracter predominant normativ; 2) utopii= viitor dorit, dar nerealizabil; eutopii=viitor dorit și realizabil; distopii=viitor nedorit, dar realizabil;

c) al treilea, ca sinteză a primelor două, propune crearea proiectului prin relaționarea posibilului pe baza alegerii neechivoce a dezirabilului, respectiv prin operaționalizare, în sens sociologic, a opțiunilor valorice comunitare. Deviza care îl legitimează este „ceva se poate schimba” ca „domeniu al incertitudinii”, viitorul este gândit în calitatea sa de sistem deschis, despre care nu putem formula judecăți de valoare bazate pe „cunoștințe”, ci doar formula aserțiuni probabile.

Perspectiva pluralistă asupra viitorului permite depășirea viziunilor fataliste sau unidimensionale asupra dezvoltării

Este de reținut că dacă ***diagnoza se referă la starea prezentă, prognoza se referă asupra dimensiunilor prospective ale cerințelor funcționale ale sistemului.*** Prospectiva respectă cinci reguli metodologice:

- 1) prioritatea termenului lung față de termenul mediu și scurt;
- 2) oferă o viziune contextuală, sistemică;
- 3) identificarea factorilor determinanți;
- 4) orientarea spre acțiunea de organizare a prezentului pe noi coordonate de evoluție;
- 5) centrare asupra condiției umane.

În acest context, invocăm definiția conceptului de previziunea socială de către sociologul rus Тощенко Ж. Т. : „социальное предвидение представляет собой обоснованное, логически непротиворечивое моделирование будущего, форму опережающего отражения действительности, направленную на определение общественных явлений, относящихся к будущему или неизвестных в данный момент, но поддающихся выявлению и использованию в теории и практике управления”²⁹⁵.

Dacă previziunea are un pronunțat caracter ipotetic, prognoza îmbracă aspecte normative manifeste, descriind marjele de toleranță acceptabile pentru identificarea praxiologică a sistemului.

²⁹⁵ ТОЩЕНКО Ж. Т. Социология управления. М. Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011, p. 59, <http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Toschenko.pdf>

Prognozarea socială contemporană își are originire în lucrările apărute la sfârșitul anilor 1940 (Дж. Бернал, Н. Винер). În această perioadă se elaborau concepțiile revoluției tehnico-științifice și revoluției informaționale, a fost descoperit efectul utilizării pronosticurilor normative în procesul conducerii sociale.

În anii 60 ai sec. XX s-a intensificat considerat elaborarea pronosticurilor în diverse domenii științifice, tehnice, social-economice, demografice, politico-militare. Această situația a condus la elaborarea metodologiei prognozării (Г. Тейл, Б. де Жувенель, Д. Белл, Э. Янг, Ф. Полак, Г. Канн)²⁹⁶.

În ceea ce privește esența prognozării sociale, în literatura științifică există câteva abordări. Cel mai răspândit este punctual de vedere conform căruia pronosticul nu înseamnă soluționarea problemelor viitorului. Scopul pronosticului este altul: contribuția la argumentarea științifică a planurilor și programelor de dezvoltare. Prin intermediul pronosticurilor se identifică și se caracterizează căile posibile și mijloacele de realizare a programelor de dezvoltare²⁹⁷.

Prognozarea socială presupune trei funcții și trei stadii:

1) identificarea tendințelor (legităților) dezvoltării și a factorilor care condiționează schimbările posibile;

2) identificarea variantelor alternative de dezvoltare, dinamica acestora, urmare a adoptării a unor decizii (stadiul argumentării deciziilor);

3) evaluarea desfășurării proiectului implementat și a consecințelor deciziilor, a schimbărilor survenite în mediul extern care nu au putut fi luate în calcul în vederea introducerii la timp a corectărilor corespunzătoare (stadiul de control și corecție)

Aceste funcții se completează reciproc și sunt caracteristice pentru toate sferile de activitate.

Prognozarea socială se caracterizează prin câteva particularități:

1) formularea scopului are un caracter relativ general și abstract: admite relativitatea și chiar a alternativelor de dezvoltare. Scopul prognozării rezidă în identificarea și estimarea parametrilor calitativi și cantitativi a dezvoltării sistemelor sociale și în elucidarea variantelor posibile ale schimbărilor;

²⁹⁶ ТОЩЕНКО Ж. Т. Социология управления. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011 <http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Toschenko.pdf>

²⁹⁷ ТОЩЕНКО Ж. Т. Социология управления. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011, p. 68. <http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Toschenko.pdf>.

2) prognozarea socială nu are un caracter directivist. În alți termeni, pronosticul se deosebește de un plan concret de acțiuni prin faptul că pronosticul oferă informație pentru argumentarea soluțiilor și identificarea metodelor de conducere. Pronosticul se referă la posibilitatea căilor de dezvoltare în viitor, în timp ce planificarea exprimă decizia privind calea de dezvoltare ce trebuie realizată;

3) Prognozarea socială utilizează metode specifice: extrapolarea complexă, modelarea, experimentul. Valoarea lor constă în analiza profundă a posibilității apariției anumitor fenomene și procese.

Așadar, prognozarea socială presupune identificarea alternativelor dezvoltării sociale și alegerea modelului optimal în funcție de resursele disponibile, factorul temporal și forțele sociale capabile să-l implementeze sau pe scurt – argumentarea variantelor viitorului²⁹⁸.

Programarea socială reprezintă un proces argumentat din punct de vedere științific de soluționare planificată a problemelor stringente la toate nivelurile dezvoltării sociale²⁹⁹.

În funcție de prognoză, cu proiecție realistă pe termen lung, programarea definește cadrul normativ al anticipării pe termen mediu și scurt, respectiv cuprinde nuanțarea obiectivelor până la nivelul tuturor eșantioanelor executive. Ea include, de asemenea și detaliile privind alocarea resurselor, responsabilități concrete și tendințe de execuție.

Așadar, stăpânirea eficientă, în beneficiul omului, a complexității sociale presupune în mod obiectiv realizarea unei „fișe clinice” a stării de funcționalitate a sistemului social, pe baza căreia viitorul devine controlabil prin previziune, prognoză și programare.

4. Reguli operaționale pentru conducerea previzibilă

Ca principalele reguli operaționale pentru conducerea previzibilă, literatura de specialitate propune:

a) examinarea stării de fapt, prin compararea cu întreaga sa evoluție anterioară, pentru a releva eventuale legități de evoluție a domeniului care face obiectul cercetării;

b) sinteza acestor date, prin construirea de *viitori posibili*, respectând trei exigențe:
1) explorarea consecințelor ce decurg pe termen lung, mediu și scurt ale fiecărei evoluții posibile;

²⁹⁸ IBIDEM, p.69-72

²⁹⁹ IBIDEM, p. 125

- 2) impactul asupra valorilor societății;
- 3) evaluarea efectelor în registru interdisciplinar;
- c) analiza strategiilor de acțiune pentru a opera polarizarea sinergiilor în vederea realizării viitorului preferat și posibil, prin subordonarea previziunilor pe termen scurt față de cele pe termen lung;
- d) luarea în considerare a unui orizont de timp suficient de mare în raport cu natura problemelor ce urmează a fi rezolvate pentru ca în acest mod să devină posibilă ținerea sub control a prognozelor pe termen scurt;
- e) stabilirea impactului valorilor prioritare ale sistemului social global asupra problematicii care face obiectul previziunii și al comportamentului previzional concret determinat;
- f) selectarea și corelarea posibilităților existente în direcții de acțiune care să permită trecerea la schimbări reale, respectiv transformarea imaginilor viitorului social într-un adevărat ghid pentru înfăptuirea schimbărilor dezirabile³⁰⁰.

Aplicații

Sugestii și întrebări pentru continuarea reflecției

1. Ce rol exercită informația în procesul conducerii sociale?
2. Ce importanță are informația sociologică (rezultatele cercetărilor sociologice) în conducerea proceselor sociale?
3. Care este rolul sociologiei în Republica Moldova în argumentarea deciziilor privind dezvoltarea socială?
4. Când a apărut previziunea științifică?
5. Delimitați conceptele: previziune socială; prognoză socială; programare socială.

Însărcinare didactică:

Elaborați un proiect privind viitorul organizației în care funcționați, utilizând cunoștințele achiziționate în cadrul acestui curs.

³⁰⁰ BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003.

BIBLIOGRAFIE

1. DUMBRĂVEANU, Andrei. Aocietatea comunicării: de la post-adevăr la redundanță informațională. În: Revista de filozofie, sociologie și științe politice, nr.2, 2019, p. 170-177;
1. BONCIU, C. Instrumente manageriale psihosociologice. București: Editura All Beck, 2000;
2. BUZĂRNESCU, Ștefan. Sociologia conducerii. Timișoara, 2003;
3. CEBOTARU, Eugenia Rolul sistemului informațional de gestiune electronică a documentelor și înregistrărilor în calitate de instrument de bază în circuitul documentelor în autoritățile publice. În: Teoria și practica administrării publice,” conferință științifico-practică (2016; Chișinău). Teoria și practica administrării publice: Materiale ale Conferinței științifico-practice cu participare internațională, 20 mai 2016, Chișinău / col. red.: Oleg Balan [et al.]. – Chișinău: AAP, 2016. – 635 p. Antetit.: Acad. de Administrare Publică. – Bibliogr. la sfârșitul art., ăp. 501-506, <http://aap.gov.md/files/conferinte/20.5.16/materiale.pdf>;
4. ONUȚ, Gheorghe. Profesia de sociolog. - Brașov: Editura Universității Transilvania, 2008;
5. SOBIESKI-CAMERZAN, Rodica. Cultura informației - factor important în dezvoltarea profesională a funcționarilor publici. În: Teoria și practica administrării publice,” conferință științifico-practică (2016; Chișinău). Teoria și practica administrării publice: Materiale ale Conferinței științifico-practice cu participare internațională, 20 mai 2016, Chișinău / col. red.: Oleg Balan [et al.]. – Chișinău: AAP, 2016. – 635 p. Antetit.: Acad. de Administrare Publică. – Bibliogr. la sfârșitul art., p. 571-575, <http://aap.gov.md/files/conferinte/20.5.16/materiale.pdf>
6. JURCU, Bogdan. Demersul prospectiv în sociologia politică. În: Revista Română de Sociologie, serie nouă, anul XI, nr.1-2,p.19-29, București, 2000;
7. HOTĂRÎREA Guvernului Republicii Moldova, nr. 632 din 08.06.2004 despre aprobarea Politicii de edificare a societății informaționale în RepublicaMoldova 18.06.2004. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2004, nr. 96-99, art. 789.
8. STRATEGIA privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020, aprobată prin Hotărîrea Guvernului nr. 911 din 25 iulie 2016 . În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova12.08.2016 în Monitorul Oficial Nr. 256-264 art Nr : 1033;
9. БУРГУДЖИ, Сергей, САКА, Виктор, Современные информационно-коммуникацтонные технологии в политике и управлении. În: Moldoscopie (Probleme de analiză politică), nr.3, 2013,
10. КОСТЫЛЕВА Н.В., МАЛЬЦЕВА Ю.А., ШКУРИН Д.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности Учебное пособие Рекомендовано методическим советом УрФУ для студентов, обучающихся по направлению подготовки

- «Менеджмент» Екатеринбург Издательство Уральского университета, 2016,
http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42377/1/978-5-7996-1785-1_2016.pdf
11. КОСТЫЛЕВА, Н.В. Информационное обеспечение управленческой деятельности : учебное пособие / Н.В. Костылева, Ю.А. Мальцева, Д.В. Шкурин.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016
 12. РОМАНОВСКИЙ Н.В. Социология и институт государственной службы // Социологические исследования 1999. №2. С. 14-25.
 13. ЛЕСКИН А.А., МАЛЫЦЕВ В.Н. Система поддержки управленческих и проектных решений. Л.: Машиностроение. Ленинградское отделение, 1990.
 14. ИННОВАЦИИ в управлении: концепция, методология и опыт реализации обучающей программы для госслужащих. Саратов: ПАГС, 1995.
 15. МУХАМЕДЗЯНОВ Р.А. Проблема оптимизации информационного обеспечения социального управления на региональном уровне. Автореферат диссертации на соискание ученой степени к.с.н. Уфа. 2000. С. 13-14.
 18. КИПРИЯНОВА А.А. Возможности современных технологии социального прогнозирования//Конференция, Ломоносов-2017https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2017/data/10804/uid89067_report.pdf
 19. ДРИДЗЕ Т.М. Социальная коммуникация в управлении с обратной связью//Социологические исследования, 1998, №10, с. 44-47;
 20. ГУСЕЙНОВА К.Э. Прорывные инновационные проекты как решение проблемы стратегического развития страны//Научный результат. Социология и управление. Т.4. №4, 2018, с. 78-86;
 21. ЛЕНЬКОВ Р. В. Социальное проектирование как предмет социолого-управленческого дискурса// Научный результат. Социология и управление. Т.4. №4, 2018, с.101-112;
 22. ЖИЛКО В.А. Применение форсайт-исследований для прогнозирования развития высшей школы в России. Конференция, Ломоносов 2017 https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2017/data/10804/uid89067_report.pdf
 23. БУДУЩЕЕ высшей школы в России: экспертный взгляд. Форсайт-исследование – 2030: аналитический доклад, под ред. В.С.Ефимова. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012. – 182 с
 24. БЕЛЛ Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социологического прогнозирования: Пер. с англ. – М., 1999;

25. БЕСТУЖЕВ - ЛАДА И.В., НАМЕСТНИКОВА Г.А. Социальное прогнозирование: Курс лекций. – М., 2001;
26. КСЕНОФОНТОВ М.Ю. Теоретические и прикладные аспекты социальноэкономического прогнозирования. – М., 2002;
27. ЛУКОВ В.А. Социальное проектирование и прогнозирование. – М., 1998;
28. ТОЩЕНКО Ж. Т. Социология управления. М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011,
<http://www.socioprognoz.ru/files/File/publ/Toschenko.pdf>
29. ЯКОВЕЦ Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. – М., 1999.
30. МАЗУР Л.М. Информационное обеспечение управления - Учебное пособие <https://uchebnik-online.net/book/129-informacionnoe-obespechenie-upravleniya-uchebnoe-posobie-mazur-lm/4-glava-1-osnovnye->
31. ТОФФЛЕР Э. Футуршок. – М., 1997.
32. ФУКУЯМА Ф. Конец истории. – М., 1992.
33. КИРДИНА С.Г., КЛЕЙНЕР Г.В. Социальное прогнозирование как междисциплинарный проект//Социологические исследования, №2, 2016;
34. ЯНИЦКИЙ О.Н. Возможно ли сегодня социальное прогнозирование динамики мобильного мира?//Вестник Института Социологии №1, Том 10, 2019, с. 12-27