

CONDUCEREA – ATRIBUȚIE SAU FUNCȚIE?

Omul a urmărit, dintotdeauna, satisfacerea necesităților proprii, cu cheltuieli de muncă cât mai reduse.

Există activități pe care le rezolvăm mai ușor dacă ne asociem cu alți oameni și, de fapt, activitatea profesională presupune această asociere, munca în echipă, organizată pe principii ierarhice.

Fie că recunoaștem sau nu, am fost, suntem și vom fi membrii uneia sau mai multor organizații. Prin naștere, devenim membrii unei familii, asimilate unei organizații primare. Educația se realizează într-un sistem de învățământ, care este asimilat cu o altă organizație. Muncim ani de-a rândul făcând parte dintr-o unitate.

Asocierea oamenilor ridică două probleme:

- cine organizează munca?
- cine conduce munca?

Necesitatea organizării și conducerii muncii într-o organizație a devenit imperioasă pe măsură ce activitățile au devenit mai complexe și au antrenat un număr tot mai mare de oameni.

Se poate spune deci, că, odată cu asocierea, a apărut ca o necesitate și problema conducerii, aceasta din urmă având rolul de a asigura coordonarea și dirijarea activităților desfășurate în colective, pentru atingerea obiectivelor propuse. Conducerea se regăsește peste tot în societate, unde munca este socială: în viața politică, în economie, în domeniul militar etc. Această acțiune practică este cunoscută astăzi sub denumirea de **management**, iar specialiștii în domeniu se numesc **manageri**.

Practica managementului este veche de mii de ani. Egiptenii au aplicat funcțiile manageriale de planificare, organizare și control când au construit marile piramide. Alexandru cel Mare a angajat un personal pentru coordonarea activităților în timpul campaniilor sale militare. Imperiul Roman și-a dezvoltat o structură organizațională bine definită care a facilitat comunicațiile și controlul.

Conducerea oamenilor înseamnă, în primul rând, definirea rolului social al fiecăruia, a locului său în colectiv, a funcției, a drepturilor și obligațiilor sale. Acest rol este determinat de diferite norme, regulamente, statute juridice etc.

În al doilea rând, conducerea oamenilor se referă la însușirea de către fiecare a rolului său social, a atributelor, obligațiilor și drepturilor sale. În al treilea rând, înseamnă îndeplinirea de către fiecare om a rolului său social, ceea ce se realizează prin sistemul de stimulare materială și morală, precum și prin nivelul său de pregătire generală și profesională, prin gradul de disciplină și prin simțul răspunderii. Îndeplinirea de către executant a rolului său social depinde în mare măsură de climatul format în colectivul din care face parte.

Fayol considera că a conduce înseamnă a prevedea, a organiza, a da dispoziții, a coordona și a controla.

Contribuția lui Fayol constă în formularea unor principii ce privesc, în primul rând, structura organizației și mecanismul funcționării acesteia, dar și activitatea conducătorilor. Principiile formulate au o logică ce le-a conferit perenitate în sensul că își mențin și astăzi esența conținutului, chiar dacă unele au suferit modificări.

TRIBUȚIE înseamnă sferă de competență, de autoritate sau de activitate, obligație, însărcinare, muncă dată spre îndeplinire. În același sens, termenul de atribut echivalează cu

Însușirea esențială a unui obiect fără de care acesta nu poate exista și nici nu poate fi conceput.

Conducerea, cu atributele sale, este în același timp și o funcție – se cunosc două categorii de funcții:

- funcții de execuție;
- funcții de conducere;

Prin execuție se înțeleg activitățile care se efectuează în contact nemijlocit cu obiectele muncii. Munca de execuție nu poate fi complet separată de munca de organizare și mai ales cea de conducere, oricare ar fi nivelul ierarhic al verigii luate în considerare.

La rândul ei, funcția de conducere dă dreptul celui care o deține – comandantului – să ia decizii obligatorii pentru cei din subordine, iar dacă aceștia nu le îndeplinesc la timp și bine, să ia măsuri administrative, disciplinare etc.

Orice funcție de conducere se află într-un raport dublu, cu caracter ierarhic: de conducere, față de subordonați și de subordonare, față de conducătorul ierarhic superior. În aceste condiții, în conținutul atribuțiilor unui comandant (conducător) apar, cum este și firesc, și unele sarcini de execuție, al căror volum, însă, trebuie bine dimensionat.

Voi insista asupra funcției conducătorului, care constă în a culege continuu informații, a le analiza pe un fond de valori și de alte informații, a formula obiective și a realiza – cu ajutorul oamenilor – aceste obiective. El trebuie să facă acest lucru într-un mod care să-i permită să repete procesul. Este un concept dinamic care cere dezvoltarea aptitudinilor necesare pentru a rezolva probleme făcând apel la oameni și idei.

Este greu să se alcătuiască un model al funcției de conducere, deoarece conducătorii nu se ocupă numai cu munca de conducere, ci mai utilizează o parte din timp și pentru diferite alte activități.

Neînțelegerea clară a funcțiilor de conducere duce la pierderea de mult timp în îndeplinirea unor lucrări improprii.

Principalele activități și atribuții pe care le îndeplinește cineva în funcția de conducător sunt:

- selectarea și organizarea personalului;
- planificarea;
- comunicarea;
- utilizarea standardelor ca mijloc de evaluare și control;
- formarea și îndrumarea subordonaților.

Atribuțiile conducătorului pot fi mai bine înțelese și deci analizate, în raport cu atribuțiile conducerii, și anume:

- a prevedea;
- a organiza;
- a conduce;
- a coordona;
- a controla;
- a crea un climat psiho - social adecvat.

Astfel de probleme presupun nemijlocit o profesionalizare a muncii de conducere, paralel cu o intelectualizare a acesteia, iar ponderea preocupărilor în perspectivă, privind atributele conducerii ocupă pe conducător astfel:

- 36% prevedere;
- 25% organizare;
- 16% coordonare;
- 12% comandă;
- 11% control.

Deci, se evidențiază concentrarea pentru proiectarea viitorului, în care sens sunt necesare măsuri menite a stimula facultățile creatoare ale conducătorilor, în general pentru organizare, datorită principalei sale coordonate – eficiența.

O preocupare de mare importanță a oricărui conducător rămâne, însă, PREVEDEREA.

Aceasta reprezintă un proces complex, o atitudine și un mod specific de a gândi și de a acționa al celor care conduc, materializate într-un ansamblu de acțiuni efectuate în scopul determinării tendințelor de evoluție în viitor a activităților conduse.

Existența previziunii constă în atitudinea manifestată de către comandant față de evoluția viitoare a activităților conduse.

În cadrul prevederii, el analizează cu anticipație diferitele variante posibile, pentru a adopta decizii eficiente; totodată, este necesar să prevadă dificultățile și obstacolele care stau în cale, precum și soluțiile pentru rezolvarea problemelor. În acest scop, el trebuie să se informeze, să formuleze ipoteze, să stabilească variantele în vederea alegerii celei mai bune.

Prevederea se ia în considerare pe toate scările ierarhice, în raport de nivelul respectiv. Comandanții trebuie să știe să găsească și să folosească informația privind elementele interesante și oamenii. Toate acestea sunt consemnate în planuri, care jalonează activitatea și permit formarea unei vederi de ansamblu a realizărilor pe care se contează și se pun în evidență obstacolele care se vor ivi și măsurile necesare pentru îndepărtarea lor. Fără un plan bine chibzuit, comandantul este predispus să se piardă în amănunte sau va fi pus în situații dificile. Planul constituie instrumentul care ușurează coordonarea și ajută foarte mult la distribuirea responsabilităților.

Un alt atribut al conducerii este ORGANIZAREA, care are scopul de a grupa oamenii, de a aranja sarcinile și activitățile și de a stabili legăturile organizatorice necesare.

Astăzi, conducerea, fiind o profesiune cu multe metode și tehnici proprii, nu mai permite improvizații și voluntariat. De asemenea, subordonații, oricare le-ar fi valoarea și cunoștințele, nu mai pot să facă față singuri, fiecare în sfera sa de activitate, problemelor atât de variate și de ample pe care le ridică viața și activitatea desfășurată. Succesul subunității, în ansamblu, este alcătuit din succesul părților sale componente. Orice comandant are ca atribut organizarea activității colectivului pe care îl conduce și, implicit, a propriei activități.

În activitatea de organizare, comandantul, fixând obiectivele, precizează și căile pentru realizarea acestora, prevede problemele care vor apărea eventual pe parcurs, stabilește reguli de muncă pentru fiecare și coordonează eforturile tuturor.

Potrivit posibilităților sale, fiecare om trebuie să aibă sarcini precise de lucru, evitând timpii morți, care demoralizează. De câte ori se constată lipsa de eficiență sau de disciplină, trebuie luate măsuri de îndreptare; a da directive și a organiza, a orândui și a integra a ști să acționezi, aceasta este o artă, dar și o tehnică deosebită în același timp.

Un organizator, un om cu o densitate umană pe măsura colectivului pe care-l conduce, este conștient de responsabilitățile sale sociale.

Pentru ca organizarea și conducerea propriu zisă să fie eficiente, trebuie să fie urmate de o susținută muncă de COORDONARE.

Coordonarea reprezintă procesul prin care un comandant creează și menține armonia între activitățile și oamenii pe care îi conduce, în condițiile unui mediu ce se află într-o continuă schimbare, pentru a realiza obiectivele stabilite.

Prin coordonare se pune în mișcare cadrul organizatoric proiectat și se aduc corecții în funcție de disfuncționalitățile care apar ca urmare a acțiunii unor factori destabilizatori, menținând armonia între activitate și personalul condus. Suportul coordonării îl constituie comunicarea dintre manager (comandant) și subordonați, respectiv transmiterea de mesaje informaționale, de „sus în jos” sau de „jos în sus”, sub formă de decizii sau grad de operaționalizare a acestora în mediul aplicat.

Coordonarea se prezintă în două forme principale:

- bilaterală, care se derulează între un manager (comandant) și un subordonat;
- multilaterală, care se manifestă prin legăturile dintre un manager și mai mulți subordonați.

Viitorul se pregătește fără întrerupere păstrând CONTROLUL permanent asupra activității zilnice. Căile trasate trebuie urmate cu strictețe și aceasta înseamnă a controla.

Desigur, nu tot ce fac comandanții reprezintă management pur, ci numai acea parte a muncii lor care se fundamentează pe cunoașterea și aplicarea elementelor teoretico-metodologice puse la dispoziție de știința managementului. Cealaltă parte a muncii lor aparține conducerii empirice, desfășurate pe baza talentului, a flerului lor. Situațiile diverse și complexe cu care ei se confruntă zilnic impun din partea comandanților și un aport creativ, ceea ce face ca, de multe ori, ei să aducă inovații importante, dezvoltând și îmbogățind știința managerială, fără a conștientiza acest lucru.

BIBLIOGRAFIE:

- ❖ Anghel Andreescu, Nicolae Gegea, Gheorghe Nedelcu, Ștefan Prună – Noțiuni ale managementului din Ministerul de Interne, Editura M.I., 1998;
- ❖ Prof. univ.dr. Emil Mihuleac, Dr. Stan Stângaciu – Managerul profesionist, Editura Maiko, 1996;
- ❖ PEEL Malcolm - Introducere în management, Editura Alternative, 1994;
- ❖ STĂNCIOIU Ion, MILITARU Gheorghe - Management, Elemente fundamentale, Editura Teora, 1998;
- ❖ NICOLESCU Ovidiu, VERBONCU Ion - Management, Editura Economică, 1997;
- ❖ MIHUȚ Ioan (coord.) - Management, Editura Universității "1 Dec. 1918", Alba Iulia, 1998.