

SCIENTIFIC MANAGEMENT VERSUS EMPIRICAL MANAGEMENT

Primary School Professor Elena Delia CHIRA

Dobre ti Primary and Secondary School, Arge County, Romania

Email: chiradelia@gmail.com

Abstract: *Education management can be defined as the science and art of preparing human resources to form personalities, according to some finalities accepted by society, community, individuals. Educational services is a set of specialized activities carried out by methods and techniques developed and deployed within public institutions or belonging to a community, which aims to solve various categories of issues concerning education and training of different categories of beneficiaries within the community. Performance management, where is inserted correctly, can be a significant factor contributing to the success of the organization. If used incorrectly, it can lead to resentment and frustration, the starting point of the failure of many organizations. Most managers believe that more accurate performance goals, identify problems which have led to a reduction in yield are the responsibility of those responsible for human resources. The quality of management is crucial to achieve the objectives set to achieve performance or newer, excellence in any type of collective action, regardless of this organization. Neglecting to implement an high quality efficient management, generates a large part of the failures of organizations.*

Cuvinte-cheie: *managementul educat ional, management tiin ific, management empiric.*

Clasificare JEL: *I20, I21.*

1. Introduction

Education management is a segment of the general theory of management, but it has additional, particular aspects that define and differentiate it in relation to other sectoral approaches of management.

In terms of management, Romanian education has its own structure and levels of organization. Therefore, according to I. Jinga (2001), it is an institutional system of education management that includes "hierarchical and / or cooperation relationships in relation to the functional responsibilities established by law and other regulations" among its components.

The underlying principle of the institutional system of education management is the combination of unitary education management with local and institutional autonomy. I. Jinga believes the role of education management is to ensure the proper functioning of the system, both as a whole and for each individual component, while "continually adapting and connecting it to society's requirements of economic, scientific and cultural development, timely revealing and removing drawbacks and impediments that occur in the process of achieving its objectives".

2. Management concept

In a broad sense, the term *management* expresses a set of rules and principles of governing activity under specific conditions and effectively managing existing resources to achieve certain finalities / pre-set goals. Management science and theory are the primary conditions of practicing qualitative, efficient, rational, creative, success and development-oriented management. In other words, management, as a practical application of management science, consists of "all processes whereby all the theoretical and methodological knowledge provided by management science are operationalized in social practice" (Nicolescu, 1993, p.52).

Management is an activity that requires specific skills, technical and relational knowledge employed within a frame: on the one hand, the economic, political and social environment characterized by restrictions and / or opportunities, and, on the other hand, the cultural background, attitudes, traditions, i.e. the organizational culture of an institution. At the same time, management implies responsibility for jointly achieving the mission and goals of an organization; in other words, managing in a given context a group of people who achieve a common goal, according to the purpose of the organization.

The complexity of these dimensions of management in theory and practice, on the background of its tendency to become qualitative, efficient, effective, democratic, humane, reflects even in the specific language that is being used. Although the term has Latin roots, its current meaning comes from English and characterizes the activity that consists in coordinating and leading a service, an institution, or an organization.

Management correlates with other related terms: *administration* (a set of still operations to monitor / manage resources, goods, things), *management* (part of management, storage, handling goods, entrusted resources), *organization* (part of management, aimed at structuring work, resources, and relationships), *governance*, *guidance*, *training*.

Some authors highlight a number of examples of confusing terminology with important consequences in practice. Thus, Romi B. Iucu (2000, pp.41-42) differentiates between *administration* and *management*, following some defining criteria (objectives, success criteria, resources, decision structure, roles, attitudes, skills):

administration is characterized by: formulating objectives in general terms, achieving success by preventing errors, placing resources in the background, deciding less and for a large number of people, ample hierarchies and areas of responsibility, specifying the administrator's role of arbiter, emphasizing the role of procedures, conformism, passivity, prudence, regular reporting;

management is characterized by: formulating strategic and operational objectives, seeking conditions for measurable performance, approaching resources with priority, decisions of various types and degrees of complexity, delegating authority, considering the manager as the protagonist of an organization, activating and creative attitudes, focusing on results and their complex analysis.

One of the conditions that characterize the consolidated science of management is given by the existence of rules and specific principles. Although it has long dominated the leadership practice, which outlined rules and regulations, by extension, it was still possible to define a system of guiding principles grouped around the issue of attaining performance when achieving the objectives of the organization:

- *the principle of efficiency;*
- *the principle of using the entire system with maximum efficiency* (theoretical elements, processes, relationships, resources, effects);
- *the principle of effectiveness* (performance and quality);
- *the principle of the central role of objectives;*
- *the principle of specific and responsible participation of all stakeholders;*
- *the principle of ensuring a dynamic management, of promoting participatory rules of conduct* (responsibility, initiative, authority, motivation, discipline, cooperation, etc.);
- *the principle of balanced involvement of elements in a rational organization* (goals, actions, means, methods, factors, relationship, results);
- *the principle of adapting the management system to the specific characteristics of the organization;*
- *the principle of motivating all those involved in the management of the organization.*

Being a conscious process of influencing and coordinating individual and group actions in order to achieve the goals and objectives of the organization, management encompasses two areas: *human resources management* and *material resources management*. These two areas correspond to two forms of management: *strategic management* (drafting the long-term action plan of the organization) and *operational management* (planning the short-term strategy and activities of the organization).

By combining these elements, we can highlight four separate sectors, which are in close correlation:

- strategic management of human resources, i.e. the *mobilization of energies* (strategic management of skills, encouraging change, optimizing communication within the organization, capitalizing human potential, etc.);
- strategic management of material resources, i.e. *identification and selection of strategic options* (inter-institutional partnerships, strategic tools of context analysis and of planning fundraising/ resource strategies, etc.);

- operational management of human resources, i.e. *relationship management* (motivating organization members, animating teams, managing work meetings, negotiation, time management, daily communication in the organization, etc.);
- operational management of material resources, i.e. *instrumental management* (decision-making, delegation of responsibilities, defining activities for each component / position in the organizational chart, project coordination, etc.).

To understand the importance of each element of the management process of an organization, we can compare management with a chain of a certain number of links; the overall quality of the chain depends not on the quality of the strongest link, but on that of the weakest link. Much of the information found in general management literature have practical applications in the management of educational services; this is especially true for elements of the processes within small groups and of the interactions established between beneficiaries and education services personnel. To implement them effectively one must consider developing systematic and coherent strategies on changing and adopting action-oriented attitudes. A first step in this direction is to *specify a clear and articulated set of values* that reflect the particularities of the profession, but also emphasize the importance of human resources in education services. The next step is to *involve everyone from all levels of the organization in decision-making*, as well as in promoting the values included in specific activities of the organization. It is also useful to initiate programs that establish a less formal system of teamwork. Opportunities to analyse the activities and to debate on work improvements should be developed within these teams. An important element is *the need for a consensus on the objectives* starting from lower levels of management (two key elements are communication and participation of members of the organization).

3. Performance management and “The 4 C Rule”

In scholarly literature, achieving performance management is accompanied by an emphasis on the role and importance of the "four C rule" in the conduit and practice of each manager. According to this rule, the common characteristics of any performance management are: consistency, courage, clarity and consideration.

➤ *Consistency relates to the following aspects:*

- *consistency of words and actions* – a manager cannot discuss or promise certain changes in the organization without doing anything about it. Here are some examples of inconsistency related to subordinates: requiring compliance with the schedule, but starting meetings fifteen minutes later; stating that everyone has the right to make mistakes, but sanctioning the first mistake in taking an initiative, forgetting that only those who do not take any initiative do not make mistakes, etc.;
- *consistency of decisions* – contradicting decisions can lead to: exemption of earlier rulings, destabilization of a whole process that involves several employees, a new system of delegation, etc.;
- *consistency of objectives and allocated resources* – this is a critical aspect of management (the allocation of resources is an important instrument in the management process and should be done according to the priorities of each, whereas these priorities must be clearly defined).

When a manager or a leader watches the consistency of his activities, his legitimacy is rarely challenged, whatever style he adopts, even if subordinates and employees do not always agree with his decisions; conversely, a lack of coherence often leads to complaints and even rebellion of subordinates and employees.

- *Courage* – defines the first quality of a manager, along with intelligence. Paradoxically, in management, too much analytic intelligence can be a disadvantage because, when a decision has to be made, this intelligence takes into account all the inherent risks of the decision, leading to the impression that, in fact, no decision is being made. In this context, the term doesn't refer to physical courage, but to the intellectual and moral courage of a manager.
- *Clarity* - requires clear communication with staff and transparency in the relationship between leaders and subordinates. In addition, members of an organization will not be able

to take initiatives without knowing from their manager what criteria to observe and what objectives are to be achieved by the organization. Clarity means:

- *Clarity of organizational mission and of the "rules of the game"* (i.e. establishing the principles underlying the existence of a service, the values to be observed in implementing the service and the assessment criteria for the results of each member of the organization);
 - *Specifying strategic options and objectives* to be pursued in each phase of activity;
 - *Regular communication* regarding results, progress that has been made, difficulties and obstacles to be overcome, decisions regarding the organization's activity as a whole (this requires optimum transparency and the existence of trust relationships between manager and subordinated staff).
- *Consideration*, includes giving attention to subordinates, listening and respecting them, greeting each collaborator, reserving the time required to meet and, above all, listen to, respect for the private life of each employee, showing interest in their concerns, avoiding any manifestation of contempt for less valuable work, valuing ideas and proposals of subordinates (the best ideas can come from those who are in constant contact with reality).

Performance management must take into account:

- The 4C rule;
- General factors: economic, sociological and political context;
- Factors specific to each organization: the best use of own resources;
- Personal factors: style and personality of the manager.

The most important concern of an organization should be for the available human resources, in terms of its quality, professionalism, efficient distribution and satisfaction. One of the defining elements of this last component is the relationship between managers and subordinates. Considerable staff fluctuation is, in most cases, management's fault. Frustrating work environment and poor human relations, mainly with professional managers, generate employee dissatisfaction and can lead to the decision of leaving the organization, which can create long-term damage. Therefore, human resource strategies should aim at optimizing the relationship between managers and their subordinates.

Stephen E. Kohn and Vincent O'Connell (2011, p.46) identified six habits of the most efficient managers, which, in their opinion, are intertwined and form a set of skills that facilitate relations with subordinates:

a. *developing human consciousness*: this must be an ongoing process, as stimulating self-awareness (by affirming a personal creed, soliciting feedback, consulting external experts, periodical psychological assessment tests) is essential in enhancing personal power and improving overall efficiency of a manager;

b. *nurturing empathetic spirit*, i.e. the ability to understand and respond effectively to the subjective experience of others: it allows the manager to understand situations and the others, to make their emotional and psychological presence felt and to inspire comfort to employees; it relates to the so-called "emotional literacy" (Winget, Hyken and Silverstein, 2012, p.74), through which managers come to excel in understanding people, both intellectually and emotionally;

c. *applying the golden rule*: treat others as you would like to be treated;

d. *complying with the limits of common sense*: in the development of relations with subordinates, managers should use judgment and self-control to allow setting limits to them as a way to keep a position of healthy authority;

e. *the ability to make astute critiques*: that is an inescapable component of management; criticizing employees can be done tactfully by finding a balance between the importance of the message conveyed (the need to improve performance) and the submission of the critique in a way that does not affect the employee's motivation and self-control, and by addressing the situation with self-control, without personal attacks or under the influence of emotional impulses;

f. *adjusting to personality*: managers should permanently consider the employees' interpersonal communication styles and seek to understand their predominant motivation in order to develop different strategies according to the characteristics of each person.

The essence of human relationships can be summarized in the famous quote “Treat others how you want to be treated”. We all engage in human relations and adopt different communication styles, but if we want to be really effective we must keep in mind the importance of treating others as we would like to be treated. Therefore, every manager must continually ask himself: "If I were the employee, what would I want in this situation, what would I consider appropriate and how would I want to be treated?".

As Stephen E. Kohn and Vincent O’Connell (2011, pp.115-118) show, the main values of this rule are:

- treating people with respect by: displaying courtesy, politeness, empathic listening; accepting the opinions of others; respect of others entails respect for oneself by others; respect shown by managers is an important component because it is essential in retaining the most competent people who will choose to leave the organization in the absence of respect;

- the accuracy of steps taken starting with assessing the situation when the roles would be reversed; this "placing oneself in others’ shoes" is an important part of the decision-making process, as it helps anticipate the other person’s reactions and creates a feeling of satisfaction in relation to the decision that was made; this rule should also be applied when rewards must be granted and when certain sanctions must be applied, so that the employee may not question the correctness of the decision, as that would be an undesirable situation that could generate frustrations and dissatisfaction leading to demotivation;

- honesty in words and deeds, as people appreciate honest treatment so that they can, in turn, be honest with those who lead; this builds mutual trust and managers know that this is petrol for the car: its level must be constantly monitored and refilled; people have confidence when managers understand their problems (Molden and David, 2013, p.136);

- acceptance of cultural, social, sexual, familial, and ethnic diversity by practicing empathy and maintaining an open attitude to understanding others, the elements that differentiate them and make them react in a specific way to specific situations.

We can say that effective human relations at work are built on the principle of mutual respect, fairness in decision-making, on honest communication and an attitude of acceptance of diversity.

Managers who have productive relationships at work focus on contributing with their own work and on relationships with others (Drucker, 2008, p.75). When employees feel oppressed, when they see that the boss does not listen, when they see they are not involved in decision-making, when they feel as if they are regarded as subordinates, they become really unhappy about the working environment and the manager who leads them.

The role of a manager is to create an environment where motivation occurs naturally. The best way to entice people to performance is when the manager manages the human resources as he would like his contribution to be managed were the roles reversed. When managers appreciate progress, people feel appreciated and behave as if they are owners and they give their best (Blanchard and Ken, 2013, p.239).

One of the most important measures adopted by a manager is to build and maintain a work environment based on trust. This confidence is also reflected by proxy or delegation that "empowers people". Thus, they are allowed to have initiative, to use their heads, to use their knowledge, experience and motivation in an effective manner to achieve results they know should be achieved.

Also, maximum confidence is shown by managers through tolerance to normal, inevitable errors. Thus, employees feel that they can take professional risks and can be more creative without being criticized and feeling embarrassed for the smallest error that can occur. And this unpleasant experience is essential to be dealt with in a constructive manner so that, together with the manager, the employee identifies and understands the necessary lessons.

The task of a manager is to ensure that every lesson learned will be applied by the employee in a manner that will enable him to evolve and succeed. If a manager will invest energy in trying to make people feel comfortable in their role, he will help them show the highest levels of creativity, positive energy, cooperation, commitment and dedication for the successful fulfilment of tasks (Tracy and Brian, 2010, p.131).

Any employee likes to feel valued, appreciated, to see the support of the manager to constantly improve professionally. And the ability to delegate tasks is essential for the professional development of people, so that they feel that they are vested with authority and freedom of action for the task they received.

The task of every manager is to help people grow and develop their skills. One person holds the position of manager because he has qualities and abilities that are superior to those of others.

Thus, the manager is obliged to share the knowledge and skills to the people he leads so that they become more productive and more valuable.

A manager's task is to get things done through others. Achieving the desired results is directly dependent on the manager's ability to organize work, delegate tasks to the right people and supervise staff so that they complete the task on time. And, the golden rule of management is found along with:

- total responsibility for own staff;
- monitoring staff with the same patience and understanding;
- courtesy towards staff;
- activity in the service of employees.

Results of several studies unequivocally show that people do not quit jobs, but the managers who lead them. Rudeness and condescension at work cause hurt and anger and resentment.

The main instrument for improving a manager's relation with those he leads is their own behaviour. Thus, managers should apply the golden rule for several reasons:

it provides a consistent reference framework in situations where they are not sure how to relate / behave with others;

it improves self-control by proactively anticipating the impact of spoken words and actions;

it increases their decision-making consistency;

it helps them make fewer decisions they will regret later;

it improves their ability to communicate empathically;

it incentivises them to be better and more efficient in their management activity;

it makes them more concerned about building a trust based environment that is favourable for performance.

4. Conclusions

Regardless of their field of work, managers must set goals, select and train personnel to form teams with specific skills, to develop mechanisms to monitor and coordinate activities, evaluate results and carry out coordination activities and necessary changes.

Management, where applied correctly, can be a significant factor contributing to the success of the organization. If used incorrectly, it can lead to resentment and frustration, as the starting point of failure for many organizations.

References

1. Blanchard, K., 2011. *Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership i crearea unor organizatii de înalt performanță*. Bucharest: Meteor Press Publishing House.
2. Drucker, P., 2008. *Despre decizii i eficacitate*. Bucharest: Meteor Press Publishing House.
3. Iosifescu, C., 2000. *Elemente de management strategic i proiectare*. Bucharest: Corint Publishing House.
4. Kohn, E.S. and O'Connell, D.V., 2011. *6 obiective ale celor mai eficienți manageri*. Bucharest: Curtea Veche Publishing House.
5. Molden, D., 2013. *Management cu NLP*. Bucharest: Curtea Veche Publishing House.
6. Nicolescu, O. (coord.), 1993. *Ghidul managementului eficient*, vol. I-II. Bucharest: Tehnic Publishing House.

7. Tracy, B., 2010. *Cum conduc cei mai buni lideri*. Bucharest: Curtea Veche Publishing House.
8. Winget, L., Silverstein, S. and Harrell, K., 2012. *Cele mai bune lec ii de leadership*. Bucharest: Business Tech International Publishing House.

MANAGEMENTUL TEORIC VERSUS MANAGEMENTUL EMPIRIC

Prof. înv. primar Elena Delia CHIRA
coala Gimnazial Dobre ti, Arge , România
Email: chiradelia@gmail.com

Rezumat: Managementul exprimă un ansamblu de reguli și principii de conducere a unei activități în condiții specifice, de gestionare eficientă a unor resurse existente, pentru atingerea unor finalități /obiective prestabilite. Teoria managementului reprezintă condiția primară pentru practicarea unui management de calitate, eficient, rațional, creativ, orientat spre succes, dezvoltare. Managementul este o activitate pentru exercitarea căreia sunt necesare abilități specifice, cunoștințe tehnice și relaționale, care se exercită într-un cadru, adică: pe de o parte, mediul economic, politic și social, caracterizat prin restricții și/sau oportunități, și, pe de altă parte, mediul cultural, mentalitățile, tradițiile-astfel spus, cultura organizațională a unei instituții. În același timp, managementul presupune responsabilitatea pentru realizarea în comun a misiunii și a obiectivelor unei organizații-altfel spus, conducerea, într-un context dat, a unui grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care face parte. Managementul corelează cu alți termeni concepte: administrare (ansamblu de operații statice pentru evidențierea/gospodărirea resurselor, bunurilor, lucrurilor), gestionare (parte a conducerii-păstrarea, mănuirea bunurilor, a resurselor încredințate), organizare (parte a managementului, vizând structurarea activității și resurselor, relațiilor), conducere, îndrumare, antrenare. Multe dintre informațiile întâlnite în literatura managerială generală și în aplicare și în cadrul managementului serviciilor educaționale; este vorba îndeosebi de elemente privind procesele din cadrul grupurilor mici și interacțiunile care se stabilesc între beneficiari și personalul serviciilor educaționale.

Cuvinte-cheie: management educațional, management teoretic, management empiric.

Clasificare JEL: I20, I21.

1. Introducere

Învățământul românesc, din perspectiva conducerii lui, are o anumită structură sau niveluri de etajare. Putem vorbi, în acest sens, de un sistem instituțional al conducerii învățământului, între elementele acestuia existând, potrivit lui I. Jinga (2001) "legături de subordonare și/sau de conlucrare în raport de atribuțiile funcționale stabilite prin lege și prin alte acte normative."

Principiul care stă la baza sistemului instituțional al conducerii învățământului este acela al îmbinării conducerii unitare a învățământului cu autonomia locală și instituțională. Vorbim despre rostul conducerii învățământului. I. Jinga crede că acesta are drept scop realizarea funcționării corespunzătoare a întregului sistem, atât în ansamblul său, cât și la nivelul fiecărui element "adoptându-l și racordându-l neconținut la cerințele dezvoltării economice, teoretice și culturale ale societății, dezvoltându-l în lămurirea și în lămurirea la timp neajunsurilor, obstacolele care apar în procesul realizării obiectivelor propuse."

Managementul educațional este un segment din teoria generală a managementului, dar are în plus și aspecte particulare care-l definesc și-l diferențiază în raport cu alte abordări sectoriale ale acestuia.

2. Conceptul de management

În sens larg, termenul de *management* exprimă un ansamblu de reguli și principii de conducere a unei activități în condiții specifice, de gestionare eficientă a unor resurse existente, pentru atingerea unor finalități /obiective prestabilite. Teoria managementului reprezintă condiția primară pentru practicarea unui management de calitate, eficient, rațional, creativ, orientat spre succes, dezvoltare. Altfel spus, managementul, ca aplicație a teoriei manageriale, reprezintă „ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de teoria managementului sunt operaționalizate în practica socială” (Nicolescu, 1993, p.52).

Managementul este o activitate pentru exercitarea căreia sunt necesare abilități specifice, cunoștințe tehnice și relaționale, care se exercită într-un cadru, adică: pe de o parte, mediul

economic, politic și social, caracterizat prin restricții și/sau oportunități, și, pe de altă parte, mediul cultural, mentalitățile, tradițiile-astfel spus, cultura organizațională a unei instituții. În același timp, managementul presupune responsabilitatea pentru realizarea în comun a misiunii și a obiectivelor unei organizații-astfel spus, conducerea, într-un context dat, a unui grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte.

Complexitatea acestor dimensiuni ale managementului teoretic și practic, în tendința lui de a deveni de calitate, performant, eficient, democratic, uman, se reflectă chiar și în limbajul specific utilizat. De exemplu termenul are rădăcină latină, sensul său actual vine din limba engleză și caracterizează activitatea ce constă în coordonarea și conducerea unui serviciu, a unei instituții, întreprinderi sau organizații.

Managementul corelează cu alți termeni conecți: *administrare* (ansamblu de operații statice pentru evidențierea/gospodărirea resurselor, bunurilor, lucrurilor), *gestionare* (parte a conducerii-păstrarea, mânăuirea bunurilor, a resurselor încredințate), *organizare* (parte a managementului, vizând structurarea activității și resurselor, relațiilor), *conducere*, *îndrumare*, *antrenare*.

Unii autori subliniază o serie de confuzii terminologice cu consecințe importante în practică. Astfel, Romi B. Iucu (2000, pp.41-42) face distincție între termenii *administrație* și *management*, urmărind unele criterii definitorii (obiective, criterii de succes, resurse, decizii, structură, roluri, atitudini, aptitudini):

administrarea se caracterizează prin: formularea în termeni generali a obiectivelor, obținerea succesului prin prevenirea erorilor, plasarea resurselor în plan secundar, adoptarea de decizii puține pentru un număr mare de persoane, ierarhii și domenii de responsabilitate ample, precizarea rolului de arbitru al administratorului, accentuarea rolului procedurilor, conformismului, pasivității, prudenței, raporturilor periodice;

managementul se remarcă prin: formularea de obiective strategice și operaționale, căutarea condițiilor de obținere a performanțelor durabile, abordarea prioritara a resurselor, adoptarea deciziilor de diferite tipuri și grade de complexitate, practicarea delegării de autoritate, considerarea managerului drept protagonist al organizației, atitudini activizante, creative, punerea accentului pe rezultate și pe analiza lor complexă.

Una dintre condițiile ce caracterizează existența consolidată a managementului este dată de existența unei legături, a unor principii specifice. Deși a dominat atât timp conducerea practică, în care s-au conturat norme și reguli, s-a putut totuși formula, prin generalizare, un sistem de principii coordonatoare, grupate în jurul problemei atingerii performanței în realizarea obiectivelor organizației:

- *principiul eficienței;*
- *principiul utilizării cu maximum de randament a întregului sistem* (elemente teoretice, procese, relații, resurse, efecte);
- *principiul eficacității* (al performanței și calității);
- *principiul rolului central al obiectivelor;*
- *principiul participării specifice și responsabile a tuturor factorilor din cadrul organizației;*
- *principiul asigurării dinamismului conducerii, al promovării unor norme de conduită participativă* (răspundere, inițiativă, autoritate, motivație, disciplină, cooperare etc.);
- *principiul antrenării echilibrate a elementelor într-o organizație rațională* (scopuri, acțiuni, mijloace, metode, factori, relații, rezultate);
- *principiul adaptării sistemului de management la caracteristicile concrete ale organizației;*
- *principiul motivării tuturor persoanelor implicate în procesul managerial al organizației.*

Fiind un proces conștient de influențare și coordonare a acțiunilor individuale și de grup în scopul realizării misiunii și obiectivelor organizației, managementul cuprinde două domenii: *managementul resurselor umane* și *managementul resurselor materiale*. Acestor două domenii le corespund două forme: *managementul strategic* (elaborarea planului de acțiune al organizației pe termen lung) și *managementul operațional* (se referă la acțiunea de planificare pe termen scurt a strategiei și activităților organizației).

Prin combinarea acestor elemente pot fi evidențiate patru sectoare distincte, aflate în strânsă concordanță :

- managementul strategic al resurselor umane, adică *mobilizarea energiilor* (gestionarea strategică a competențelor, încurajarea schimbării, optimizarea procesului de comunicare în cadrul organizației, valorificarea potențialului uman etc.);
- managementul strategic al resurselor materiale, adică *identificarea și alegerea opțiunilor strategice* (parteneriate interinstituționale, instrumente strategice de analiză a contextului și de planificare, strategii privind atragerea de fonduri/resurse etc.);
- managementul operațional al resurselor umane, adică *managementul relațional* (motivarea membrilor organizației, animarea echipelor, conducerea reuniunilor de lucru, negociere, gestionarea timpului, comunicarea cotidiană în organizație etc.);
- managementul operațional al resurselor materiale, adică *managementul instrumental* (se referă la decizie, delegarea responsabilităților, descrierea funcțiilor și activităților pentru fiecare componentă /poziție din organigrama instituției, coordonarea proiectelor etc.).

Pentru a înțelege importanța fiecărui element din cadrul procesului managerial al unei organizații putem compara managementul cu un lan compus dintr-o sumă de verigi; calitatea lanului pe ansamblu nu depinde de calitatea celei mai puternice verigi, ci de cea a verigii celei mai slabe. Multe dintre informațiile întâlnite în literatura managerială generală și în aplicare și în cadrul managementului serviciilor educaționale; este vorba, îndeosebi, de elemente privind procesele din cadrul grupurilor mici și interacțiunile care se stabilesc între beneficiari și personalul serviciilor educaționale. Pentru aplicarea lor în mod eficient trebuie să se aibă în vedere dezvoltarea unor strategii sistematice și coerente privind schimbarea și adoptarea unei atitudini orientate către acțiune. Un prim pas în această direcție constă în *specificarea unui set clar și articulat de valori* care să reflecte specificul profesiei, dar să sublinieze și importanța resursei umane în cadrul serviciilor educaționale. Următorul pas va urmări *implicarea tuturor membrilor organizației, de la toate nivelurile, în procesul de adoptare a deciziilor*, ca și în promovarea valorilor incluse în activitățile specifice ale organizației. Este utilă adoptarea unor programe care să stabilească un sistem de lucru în echipă, mai puțin formal. În cadrul acestor echipe este necesară dezvoltarea de oportunități de analiză a activităților pe care le desfășoară ele, precum și crearea unui cadru de dezbateri privind îmbunătățirea activității. Un element important îl constituie *necesitatea unui consens asupra obiectivelor urmite* plecând de la nivelurile inferioare ale managementului (două elemente - cheie în acest sens sunt comunicarea și participarea membrilor în cadrul structurilor organizației).

3. Managementul performant și “Regula celor 4 C”

În literatura de specialitate, atunci când se vorbește despre realizarea unui management performant, se subliniază rolul și importanța “regulii celor 4 C” în conduita și practica fiecărui manager. Conform acestei reguli, caracteristicile comune oricărui management performant sunt: coerența, curajul, claritatea și considerația.

➤ *Coerența* are în vedere următoarele aspecte:

- *coerența între vorbe și fapte* - un manager nu poate discuta sau promite mult timp anumite schimbări în organizație fără să facă nimic în acest sens. Iată câteva exemple de incoerență în raport cu subordonații: a cere respectarea programului, dar a începe să edinele cu cincisprezece minute întârziere; a afirma că dreptul la greuel există, dar a sancționa prima greuel în luarea unei inițiative, uitând că doar cei ce nu au nicio inițiativă nu fac greueli etc.;
- *coerența între decizii* – deciziile contradictorii pot duce la: derogarea unor hotărâri anterioare, destabilizarea unui întreg proces care antrenează deja mai mulți angajați, instituirea unui nou sistem de delegare etc.;
- *coerența între obiectivele propuse și mijloacele alocate* - este ceea ce putem numi punctul sensibil al managementului (alocarea resurselor este un act important în procesul managerial și trebuie efectuat în funcție de prioritățile fiecăruia, iar aceste priorități trebuie să fie foarte clar definite).

Atunci când un manager sau un lider veghează la coerența activităților sale, legitimitatea sa este rar contestată, indiferent de stilul pe care îl adoptă, chiar dacă subordonații și colaboratorii nu sunt întotdeauna de acord cu deciziile luate de el; din contră, absența coerenței duce adesea la contestare și chiar la revoltă din partea subordonaților și colaboratorilor.

- *Curajul* - alături de inteligență, definește prima calitate a managerului. În domeniul managementului, paradoxal, prea multă inteligență analitică poate constitui un dezavantaj deoarece, în momentul în care se ia o decizie, această inteligență ia în calcul și toate riscurile inerente deciziei, conducând la impresia că, de fapt, nu se decide nimic. În acest context, termenul de *curaj* nu se referă la curajul fizic, ci la curajul intelectual și moral al managerului.
- *Claritatea* - presupune informarea clară a personalului și practicarea transparenței în raporturile dintre conducători și subordonați. În plus, membrii unei organizații nu vor putea să aibă încredere în managerii lor care sunt critici la obiectivele ce trebuie respectate și atinse de către organizație. Claritatea înseamnă:
 - *Claritatea misiunii organizației și a „regulilor jocului”* (adică stabilirea principiilor care susțin existența unui serviciu, a valorilor care trebuie respectate în aplicarea serviciului respectiv și a criteriilor pe baza cărora se vor evalua rezultatele fiecărui membru al organizației);
 - *Precizarea opțiunilor strategice și a obiectivelor* care trebuie urmărite în fiecare etapă de activitate;
 - *Comunicarea periodică* în ceea ce privește rezultatele obținute, drumul parcurs, dificultățile întâlnite și obstacolele care urmează să fie depășite, deciziile luate în ceea ce privește activitatea organizației în ansamblul ei (aceasta presupune o transparență optimă și existența unor relații de încredere între manager și personalul din subordine).
- *Considerația* - presupune acordarea de atenție personalului din subordine, ascultare și respect - salutarea fiecăruia dintre colaboratori, rezervarea timpului necesar pentru a-i întâlni, mai ales, pentru a-i asculta, respectarea vieții personale a fiecăruia dintre colaboratori și manifestarea de interes față de preocupările lor, evitarea oricărei manifestări de dispreț pentru o activitate mai puțin valoroasă, valorizarea ideilor și propunerilor venite din partea subordonaților (cele mai bune idei pot veni de la cei ce sunt în contact permanent cu realitatea).

Un management performant trebuie să țină cont de:

- regula celor 4 C;
- Factori generali: contextul economic, sociologic și politic;
- Factori specifici fiecărei organizații: valorificarea optimă a propriilor resurse;
- Factori personali: stilul și personalitatea managerului.

Grija cea mai importantă a unei organizații ar trebui să fie cea pentru resursa umană de care dispune din perspectiva calității, profesionalismului, repartizării eficiente și satisfacției acesteia. Iar unul din elementele definitorii ale acestei ultime componente este relația dintre manageri și subordonați. Apariția unor fluctuații mari de personalitate este, în cele mai multe cazuri, vina managementului. Mediul de lucru frustrant, relațiile umane deficitare, în principal cu efii profesionali, generează nemulțumiri angajatului și îl pot determina să ia decizia părăsirii organizației, aspect care poate crea acesteia prejudicii pe termen lung. De aceea, strategiile de resurse umane trebuie să vizeze optimizarea relației dintre manageri și subordonații acestora.

Stephen E. Kohn și Vincent O'Connell (2011, p.46) identifică șase obiceiuri ale celor mai eficienți manageri care, în opinia lor, se întrepun și formează un set de aptitudini care facilitează relațiile cu subordonații:

a. dezvoltarea conștiinței de sine: trebuie să fie un proces permanent, întrucât stimularea conștiinței de sine (prin afirmarea unui crez personal, solicitarea feedback-ului, consultarea unor specialiști externi de încredere, efectuarea periodică de teste de evaluare psihologică) este esențială pentru intensificarea puterii personale și pentru îmbunătățirea eficienței generale a unui manager;

b. cultivarea spiritului empatic, adică a capacității de a înțelege și reacționa eficient la experiența subiectivă a celuilalt: permite managerului să înțeleagă situațiile și pe ceilalți, să își facă simțită prezența emoțională și să le insufle angajaților un confort psihologic; aceasta este legată de

a a-numita „alfabetizare emoțională” (Winget, Hyken și Silverstein, 2012, p.74), prin care managerii ajung să exceleze în alegerea oamenilor, atât la nivel intelectual, cât și emoțional;

c. aplicarea regulii de aur: tratează-i pe ceilalți așa cum îți-ar plăcea să fii tratat;

d. încadrarea în limitele bunului simț: în contextul dezvoltării relațiilor cu subordonații, managerii trebuie să facă uz de judecată și autocontrol care să le permit stabilirea unor limite față de aceștia ca modalitate de a păstra o poziție de autoritate sănătoasă;

e. capacitatea de a face critici în modabil: ca o componentă inevitabilă a activității de conducere, criticarea angajaților poate fi făcută cu tact prin identificarea unui echilibru între importanța mesajului transmis (necesitatea îmbunătățirii performanțelor) și cea a transmiterii lui într-o manieră care să nu afecteze motivația angajatului, precum și prin abordarea situației cu autocontrol, fără atacuri la persoană sau sub imperiul impulsurilor emoționale;

f. plierea pe personalitatea omului: managerii trebuie să analizeze permanent stilurile de comunicare interpersonal ale angajaților și să caute să înțeleagă motivația predominantă a acestora pentru a putea dezvolta strategii diferite în funcție de particularitățile fiecăruia.

Esența relațiilor interumane poate fi sintetizată în celebrul citat: „Ce îmi place, altuia nu-i face!”. Cu toții ne angajăm în relații umane, adoptăm diferite stiluri de comunicare, dar dacă vrem să fim cu adevărat eficienți trebuie să avem în vedere importanța tratării celorlalți așa cum ne-ar plăcea nouă să fim tratați. De aceea, orice manager trebuie să își pună în permanență întrebarea: „Dacă eu aș fi în locul angajatului, ce mi-aș dori în această situație, ce aș considera a fi corect și cum aș vrea să fiu tratat?”.

După cum evidențiază Stephen E. Kohn și Vincent O’Connell (2011, pp.115-118), principalele valori ale acestei reguli sunt:

- tratarea oamenilor cu respect prin: afirmarea curtoaziei, exprimarea politezii, ascultarea empatică, acceptarea opiniilor celorlalți; respectarea celor din jur atrage după sine respectarea propriei persoane de către ceilalți; respectul arătat de manager este o componentă extrem de importantă, pentru că este esențial în păstrarea celor mai competenți oameni și în lipsa căruia aceștia vor alege să părăsească organizația;

- corectitudinea demersurilor întreprinse pornind de la evaluarea situației în condițiile în care rolurile ar fi inversate; această „punere în locul celuilalt” este o parte importantă a procesului decizional, întrucât permite înțelegerea reacțiilor celorlalte persoane și creează sentimentul de mulțumire în raport cu decizia luată; această regulă trebuie să fie aplicată și în situația în care trebuie acordate recompense, cât și în cea în care trebuie aplicate anumite sancțiuni, astfel încât angajatul să nu pună la îndoială corectitudinea deciziei luate, situație nedorită care ar fi de natură să-i genereze frustrări și insatisfacții care conduc la demotivarea lui;

- onestitatea în vorbe și fapte, întrucât oamenii apreciază un tratament cinstit, pentru că, la rândul lor, să poată fi sinceri cu cel care îi conduce; astfel se construiește încrederea reciprocă, iar managerii știu că aceasta este ca benzina pentru mașină: trebuie permanent monitorizată și reumplut nivelul acesteia; oamenii oferă la rândul lor încredere atunci când sesizează că managerii le înțeleg problemele (Molden și David, 2013, p.136);

- acceptarea diversității culturale, sociale, sexuale, familiale, etnice prin practicarea empatiei și menținerea unei atitudini deschise în vederea înțelegerii celorlalți, a elementelor care îi fac diferiți și îi determină să reacționeze specific unor situații concrete.

Putem afirma că relațiile umane eficiente la locul de muncă sunt construite pe principiul respectului reciproc, bazat pe corectitudine în luarea deciziilor, pe o comunicare onestă și pe o atitudine de acceptare a diversității.

Managerii care au relații productive la locul de muncă se concentrează asupra contribuției propriilor lor muncitori la relațiile cu ceilalți (Drucker, 2008, p.75). Când angajații se simt asupriți, când ved că șeful nu îi ascultă, când ved că nu sunt implicați în luarea deciziilor, când sesizează că sunt tratați ca și cum ar fi subordonați cu adevărat, aceștia vor fi cu adevărat nemulțumiți de mediul în care activează și de managerul care îi conduce.

Rolul unui manager este acela de a crea un mediu în care motivația să apară natural. Cea mai bună manieră de a-i motiva pe oameni să fie performanți este ca managerul să gestioneze resursa umană așa cum i-ar plăcea acestuia să-i fie gestionată contribuția în situația în care rolurile ar fi inversate. Când managerii apreciază progresele, când oamenii se simt apreciați, aceștia se

comport ca și cum ar fi proprietari și îi pun minile la contribuție (Blanchard și Ken, 2013, p.239).

Una dintre cele mai importante surse ale unui manager este de a construi și menține un mediu de muncă bazat pe multă încredere. Această încredere se manifestă prin împuternicire sau delegare prin care „managerul dă putere oamenilor”. Astfel, acestora li se permite să ia inițiativă, și îi pun mîntea la contribuție, și îi folosească într-o manieră eficientă în activitatea depusă cîntin ele, experiența și motivația pentru a atinge rezultate de care sunt conștienți că trebuie atinse.

De asemenea, încrederea maximă este arătată de manager prin toleranța sa față de greșelile normale, inevitabile. Astfel, angajații simt că pot să-și asume riscuri profesionale, astfel, și fie mai creativi, fără să fie criticați și se simt stînjeniți pentru cea mai mică eroare care poate să apară. Iar această experiență nedorită este esențial să fie tratată într-o manieră constructivă, astfel ca, împreună cu managerul, angajatul să identifice și să tragă învîntintele necesare.

Sarcina unui manager este să se asigure că fiecare lecție învățată va fi aplicată de către angajat într-o manieră care îi va permite acestuia să evolueze și să aibă succes. Dacă un manager și va investi energia în încercarea de a-i face pe oameni să se simtă bine în rolul lor, îi va ajuta să-și manifeste la cel mai înalt nivel creativitatea, energia pozitivă, spiritul de cooperare, angajamentele și dedicarea față de îndeplinirea cu succes a sarcinilor (Tracy și Brian, 2010, p.131).

Fiecare angajat îi place să se simtă valorizat, să se simtă apreciat, să conștientizeze că este sprijinit de către manager și își îmbunătățească constant capacitățile profesionale. Iar capacitatea de a delega sarcini este esențială pentru dezvoltarea profesională a propriilor oameni, astfel încât aceștia să simtă că sunt învestiți cu autoritate și libertate de acțiune în sarcina care le-a fost trasată.

Sarcina fiecărui manager este să-și ajute pe oameni să se dezvolte, și să dezvolte abilitățile. O persoană ocupă funcția de manager pentru că are anumite calități și abilități superioare celorlalți.

Astfel, acesta, din poziția de învînt, are obligația să-și împartăască cunoștințele și deprinderile celor pe care îi conduce pentru ca oamenii pe care îi conduce să devină mai productivi și mai valoroși.

Sarcina managerului este de a realiza lucrurile prin intermediul celorlalți. Obținerea rezultatelor dorite este dependentă direct de abilitatea managerului de organizare a muncii, de delegare a sarcinilor oamenilor potriviți și de supraveghere a personalului pentru ca acesta să îndeplinească sarcinile la termenul stabilit. Iar, regula de aur a managementului o regăsim alături de:

- asumarea responsabilității totale pentru propriul personal;
- urmărirea personalului cu aceeași răbdare și în alegere;
- amabilitatea cu personalul;
- activitate în serviciul angajaților.

Rezultatele mai multor studii arată fără echivoc faptul că oamenii nu renunță la joburi, ci la managerii care-i conduc. Grosolană și condescendența la locul de muncă rîntete și cauzează mîntie și resentimente.

Principalul instrument pentru îmbunătățirea relațiilor managerului cu cei pe care îi conduce este propriul comportament. Astfel, aplicarea de către manageri a regulii de aur este importantă din mai multe motive:

le oferă un cadru de referință consistent în situații în care nu sunt siguri cum să se raporteze/comporte cu ceilalți;

le îmbunătățește capacitatea de autocontrol, prin evaluarea în mod anticipativ a impactului cuvintelor spuse și acțiunilor întreprinse;

le sporesc consecvența în deciziile luate;

și determină să ia mai puține decizii pe care să le regrete ulterior;

le îmbunătățește capacitățile de comunicare empatică;

și stimulează să fie mai buni și mai eficienți în activitatea de conducere;

și determină să se preocupe pentru construirea unui climat de încredere, favorabil performanței.

4. Concluzii

Indiferent de domeniul în care activează, managerul trebuie să stabilească obiective, să selecteze și să pregătească personalul, să formeze echipe de lucru cu anumite competențe, să elaboreze mecanisme pentru monitorizarea și coordonarea activităților, să evalueze rezultatele și să procedeze la coordonarea activităților și la schimbările necesare în anumite momente.

Managementul, acolo unde este introdus corect, poate fi un factor semnificativ ce contribuie la succesul organizației. Dacă este utilizat incorect, acesta poate conduce la resentimente și frustrări, punctul de plecare al eecului multor organizații.

Bibliografie

1. Blanchard, K., 2011. *Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership și crearea unor organizații de înalt performanță*. București: Ed. Meteor Press.
2. Drucker, P., 2008. *Despre decizie și eficacitate*. București: Ed. Meteor Press.
3. Iosifescu, C., 2000. *Elemente de management strategic și proiectare*. București: Ed. Corint.
4. Kohn, E.S. și O'Connell, D.V., 2011. *6 obiceiuri ale celor mai eficienți manageri*. București: Ed. Curtea Veche.
5. Molden, D., 2013. *Management cu NLP*. București: Ed. Curtea Veche.
6. Nicolescu, O. (coord.), 1993. *Ghidul managementului eficient*, vol. I-II. București: Ed. Tehnic.
7. Tracy, B., 2010. *Cum conduc cei mai buni lideri*. București: Ed. Curtea Veche.
8. Winget, L., Silverstein, S. și Harrell, K., 2012. *Cele mai bune lecții de leadership*. București: Ed. Business Tech International.