



**Volumul V, Numărul 9 / 2003**

**ISSN 1454-9980**

---

**“Timpuri Noi”, Charlie Chaplin, Frederick Taylor și managerii  
români**

**(pag. 13-21)**

**Daniela-Tatiana CORODEANU**

---

**Volume V, Issue 2 (9) / 2003**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

## "TIMPURI NOI", CHARLIE CHAPLIN, FREDERICK TAYLOR SI MANAGERII ROMÂNI

---

*Daniela-Tatiana CORODEANU*

"Timpuri noi" (Modern Times) ramâne, fara nici o îndoiala, unul dintre cele mai bune filme ale stralucitului regizor si actor Charlie Chaplin. Realizat în 1936, în timpul Marii Crize Economice, filmul este un protest împotriva de-zumanizarii muncitorilor în fata noilor tehnologii si a Erei Industrializarii. Masinile de productie înlocuiesc tot mai mult forta de munca, iar muncitorii devin la rândul lor tot niste masini care sunt obligati sa execute doar operatii extrem de simple (baterea unui cui, strângerea unui surub), de rutina si în ritmul infernal al batailor de ceasornic. În goana lor lacoma dupa profit, managerii își transforma anagajatii în adevarati roboti care nu au timp sa gândeasca logica operatiilor pe care le executa si nu pot avea o imagine de ansamblu a produselor la realizarea carora participa. Ei reprezinta clasa exploatata, o mica rotita în angrenajul unei societati supusa implacabil si ireversibil schimbarilor progresului tehnologic dar marcata de saracie, somaj, greve si discrepante sociale. Proletariatul ramâne neputincios în fata acestor schimbari care-i decid existenta, dar nu are posibilitatea sa participe si la beneficiile industrializarii, preocupându-se de detinerea unui loc de munca chiar daca acesta îl exploateaza.

În spatele unei comedii spumoase si antrenante, se poate descoperi o completa, demonstrativa si dureroasa lectie de management, la fel de actuala ca si la data aparitiei sale. Pot fi astfel recunoscute avantajele aplicarii principiilor managementului stiintific în firme, postulate la începutul secolului trecut (1911) de catre Frederick Taylor dar si dezavantajele im-

plementarii acestora, fara o corelatie corecta cu toti factorii de productie si fara o analiza riguroasa a legitatii fenomenelor, a cauzalitatii acestora si a consecintelor manifestarii lor. De asemenea, filmul prefigureaza importanta cunoasterii teoriilor motivationale în cresterea performantei angajatilor si implicit a organizatiei, cum ar fi: teoria ierarhiei nevoilor a lui Abraham Maslow (1956), teoria factorilor igienici-motivatori a lui Frederick Herzberg (1959), teoria X/Y a lui Mc Gregor si chiar teoria gulelor albe si albastre a lui Peter Drucker (anii '70). Sunt puse în evidenta atât beneficiile aplicarii în organizatii a acestor teorii cât si limitele acestora. Managementul practicat în acele vremuri (dar din pacate aplicat si în ziua de astazi în multe din firmele românești) de managerii obsedati doar de profit era empiric, bazat doar pe intuitie si experienta, nu era fundamentat din punct de vedere stiintific, ceea ce va duce în final la multe disfunctionalitati în cadrul firmelor si chiar la falimentul acestora. Importantia salariatului în atingerea obiectivelor organizationale era total diminuata. Acesta nu era privit ca un partener inteligent în obtinerea rezultatelor, cu nevoi, dorinte, limite fizice si psihice, ci ca o masina care putea fi oricând înlocuita. Managementul presupune însa a lucra cu oameni si a obtine rezultate prin oameni. Individul nu cauta în organizatie doar obtinerea banilor (nevoia de securitate materiala) ci si relatii sociale (nevoia de a fi acceptat într-un grup si de a se simti bine alaturi de membrii acestui grup), nevoia de a se simti capabil sa îndeplineasca o sarcina care i-a fost încredintata si sa fie mândru de sine dar apreciat si de ceilalti (nevoia de stima) dar si

împlinirea personală, nevoia de autorealizare. Atât timp însă cât organizația în care lucrează nu va veni în întâmpinarea acestor nevoi, salariatul nu se va simți implicat, responsabil de performanța organizației, loial acesteia. Filmul "Timpuri noi" pune în evidență exact acest lucru: Charlot – eroul filmului va parcurge nenumărate aventuri în căutarea fericirii personale (ultima treaptă a piramidei ierahice a lui Maslow), trecând de la o firmă la alta. Jobenul și bastonul său, salutul de politete permanent, oricât de gravă ar fi fost situația, sunt simbolul demnității umane, al individului care se revoltă împotriva sistemului exploator (primele secvențe asociază imaginea muncitorilor grabiți să intre pe poarta fabricii cu imaginea unei turme de oi), al dezumanizării. Lupta sa va dura până când își va găsi locul potrivit, un loc de muncă care să-i pună în valoare și să-i aprecieze calitățile și talentele, unde să se simtă tratat ca un om, respectat, implicat și mulțumit.

În prima parte a filmului, Charlot este un lucrător la o linie automatizată de producție, în uzina Electrosteel Inc., producătoare de piese de otel. Evenimentele prin care va trece acesta în cadrul acesteia ilustrează foarte plastic avantajele dar mai ales dezavantajele aplicării în practică a principiilor managementului științific a lui Taylor, fără o adaptare la circumstanțele fiicării firme, neluând în considerare importanța angajatului în procesul de producție.

La începutul secolului trecut Taylor revoluționa creșterea productivității prin propunerea mai multor măsuri în organizarea procesului de producție, măsuri fundamentate prin acumularea experienței și cercetărilor sale mai întâi ca muncitor și apoi ca manager într-o uzină producătoare de otel<sup>1</sup>. Taylor a pornit de la convingerea că foarte puțini muncitori, poate chiar nici unul, depun mai mult decât efortul minim în munca de zi cu zi. El a descris această tendință ca fiind o "conformare soldatească", pe care a împărțit-o în două categorii: "conformarea naturală" - tendința naturală a omului de "a lua lucrurile ușor" și "conformarea sistematică", adică o restricționare deliberată și organizată a ritmului de lucru. Taylor susține că ceea ce generează acest comportament sunt: teama de somaj, fluctuațiile în profitul obținut din rata

creșterii sistemului și metodele de "împingere din spate" aplicate de către management. Soluționarea acestor probleme a fost găsită de Taylor în aplicarea managementului științific (Cole, 1993, p. 13).

*Principiile managementului științific după Frederick Winslow Taylor (1856-1915)*

- înlocuirea metodelor tradiționale bazate pe experiență prin metode științifice, fundamentate pe analiza tuturor elementelor producției, structurilor, proceselor și mecanismelor
- selectarea salariaților pe baza unor metode fundamentate în mod științific
- antrenarea și instruirea salariaților
- colaborarea între salariați și administrație în scopul aplicării unor principii de organizare științifică a întregii activități
- diviziunea muncii intelectuale și fizice
- amplificarea conținutului economic al activității personalului tehnic
- analiza procesului de muncă prin descompunerea în elemente componente
- evidențierea strictă a timpului de muncă și normarea muncii
- unificarea și standardizarea S.D.V.-urilor și proceselor tehnologice
- controlul tehnic al operațiilor tehnologice
- aplicarea salarizării în acord pe baza unor indicatori specifici
- stricta delimitare între funcțiile de conducere și cele de execuție

(sursa: P. NICA s.a. (2002) – Management - teorie și aplicații, p. 12, Ed. Sedcom Libris, Iași)

**Diviziunea muncii intelectuale și fizice** era foarte strictă. Managerii sunt cei care conduc (munca intelectuală) iar muncitorul (munca fizică) nu are nici o delegare de autonomie. Sarcinile erau împărțite muncitorilor (care executau munca fizică) dar erau descompuse de o manieră absurdă, până la limita unor simple mișcări repetitive (cum ar fi de exemplu operația de strângere a unui șurub, pe care eroul filmului trebuia să o execute mereu și mereu, și tot mai repede) și realizate în ritmul batailor de ceas<sup>2</sup>. Aceste mișcări distrug fizic și psihic muncitorul, îi generează ticuri fizice și se vor finaliza cu criza nervoasă a lucrătorului, manifestată prin

<sup>2</sup> Ceasul este un simbol – atât al lacomiei managerilor pentru profit, al exploatarei angajaților dar și al trecerii ireversibile, implacabile a timpului, a evoluției unei societăți în care schimbările sunt rapide iar adaptarea este vitală pentru supraviețuire. Managerul care lucrează la reparatul mașinii în echipă cu eroul filmului și caruia, în urma greselilor de lucru îi este distrus ceasul, striga disperat: "Familia mea va fi distrusă!"

<sup>1</sup> Bethlehem Steel Company, 1889.

atacul asupra masinilor de productie, a carei anexa devenise. Orice pauza sau gest de întreprindere a miscarilor unui muncitor afecteaza întreaga linie de productie. O musca asezata pe fruntea unuia este omorâta (cu ajutorul unui baston) de catre managerul de prima linie care supravegheaza strict sa se realizeze corect piesele (**controlul tehnic al operatiilor tehnologice**), sa se mentina ritmul de productie si sa rezolve conflictele dintre angajati, amenintându-i cu concedierea. Taylor a fost foarte mult criticat pentru propunerea acestui principiu, datorita efectelor nefaste asupra angajatilor, care îi transforma exact în niste roboti. Prin propunerile sale el a determinat astfel un nou stil de conducere, cel corespunzator teoriei X a lui McGregor: managerii considerau ca sunt salariatii lenesi, iresponsabili, si ca muncesc numai pentru bani. De aceea sarcinile de munca ale acestora erau constituite din mici unitati repetitive, unde nu exista posibilitatea de a gresi. Îmbunatatirea continutului muncii<sup>3</sup> sau workdesign au fost concepte puse în aplicare tocmai pentru a elimina neajunsurile managementului taylorian.

Un rol important îl are **evidentierea si normarea stricta a muncii**, principiu relationat cu cele constatate anterior. Ceasul (aparut în primele secvente ale filmului) este un simbol al timpului ca resursa pretioasa pentru manageri dar valorificata negativ. Ceasul este însa în același timp si imaginea grabei, a lipsei de reflexie, a cronometrului excesiv. Salariatii sunt obligati sa execute operatiile în precizia batailor de ceas, dar marirea ritmului de productie de catre manager ("Mai mult otel la banda X!") fara o atenta analiza a consecintelor negative, va duce la pierderi pe termen lung, prin scaderea capacitatii de lucru a fortei de munca. Desi munca este dura si obositoare, angajatul nu are dreptul la pauza. Pentru eficientizarea la maxim a productiei se actioneaza total eronat si nestiintific: se aduce o masina de hranit automat muncitorul (!), astfel încât acesta sa nu mai fie nevoit sa întreprindă lucrul, sa munceasca în continuare: "Fii înaintea competitorului tau..., masina de mâncat va elimina prânzul, va creste productivitatea si

va contribui la scaderea costurilor fixe!". Managerii nu constientizau ca pauza de prânz nu reprezinta numai un moment destinat luarii prânzului. Aceasta este de asemenea necesara refacerii energiilor fizice si psihice ale organismului uman si o ocazie de satisfacere a nevoilor sociale ale angajatului, prilej de comunicare informala, crearea de relatii armonioase cu ceilalti membri ai organizatiei, de apropiere si cunoastere manageri - subalterni si chiar de obtinerea de informatii utile ("bursa noutatilor") despre ceea ce nu functioneaza si poate fi îmbunatatit în organizatie. Asa cum s-a mentionat anterior, munca de rutina distrugea muncitorul iar pauza de prânz sau simpla pauza de "tigara" se impunea cu atât mai mult. Plata nu se facea în functie de numarul de piese lucrate – desi numarul impus era tot mai mare - ci în functie de timpul lucrat (muncitorii aveau cartele magnetice – o alta descoperire stiintifica - pentru evidentierea timpului lucrat), nu existau **indicatori specifici**, bine fundamentati, care sa serveasca la calculul salariilor. Pentru cresterea productiei, se impunea normarea muncii fiecarei sarcini în parte, putându-se astfel elimina pierderile de timp si miscarile inutile. Problema acelor manageri apare însa datorita faptului ca acestia nu aveau suficienta experienta si nu erau capabili de a norma corect durata de executie a fiecarei sarcini; mareau de o maniera nestiintifica ritmul productiei pentru a obtine cât mai mult profit. Conform lui Taylor, determinarea stiintifica a ritmului de lucru, ar fi facut posibila recompensarea fara limita a celor mai eficienti lucratori. Mai mult, muncind corect, acestia trebuiau sa beneficieze de o crestere a salariilor între 30-100%, în functie de natura muncii (Cole, 1993). Ei ar fi acceptat controlul managerial de tip taylorian datorita faptului ca actiunile managementului nu ar fi fost arbitrare ci bazate pe un studiu stiintific al muncii, cu beneficii vizibile pentru toti membrii organizatiei. Din pacate, experientele moderne au demonstrat ca, din acest punct de vedere, viziunea tayloriana a fost supraoptimista.

**Salariatii nu erau selectati pe baze stiintifice**, ci pe principiul "cine ajunge primul la poarta fabricii". De aceea eroul nostru nu va rezista prea mult în aceasta uzina. Constitutia sa fragila, dar si înclinatia spre alta meserie (om de spectacol - în cea de-a doua parte a filmului) sunt indicii ca locul sau nu este în aceasta firma

<sup>3</sup> "Skill variety" sau varietatea sarcinilor – masura în care un post de munca necesita o varietate de activitati pentru care muncitorul poate utiliza mai multe abilitati diferite si talente (Robbins, S.P., De Cenzo, D.A., 1998)

si multe dintre nezarurile aduse (criza nervoasa) ar fi putut fi evitate daca managerii ar fi selectat salariatii în functie de capacitatea fiecaruia. În a doua parte a filmului, Charlot este angajat pe "încredere" ca ospatar doar pe baza unei întrebări "Stii sa servesti ca ospatar?". S-ar putea spune ca exista totusi o selectie a personalului în cazul restaurantului daca se ia în considerare ca eroina filmului este angajata ca dansatoare în bar dupa ce fusese vazuta cum dansa în strada, iar eroul filmului primeste postul de „om de spectacol”, dupa ce cânta si toti cei prezenti îl aplauda frenetic. Este prezenta si practica recomandarii de angajare, la iesirea din închisoare Charlot primeste recomandare pentru a fi angajat.

**Salariatii nu erau instruiti** desi munca pe care o desfasurau nu necesita o specializare anumita. Repararea în echipa, a unei masini defectate, demonstreaza însa ca lipsa de instruire afecteaza negativ performanta; muncitorii se încurcau unul pe celalalt nestiind ce trebuiau sa faca precis. Acest lucru este mai clar în alte situatii din film când eroului nostru, angajat într-un port pe baza de recomandari, i se solicita sa caute o caramida iar acesta desprinde o caramida care era chiar ancora unui vapor sau la bar când era angajat ca ospatar.

**Nu exista nici o colaborare între salariati si administratie.** Managerul fabricii pieselor de otel era stilul autoritar care da doar ordine prin camera video. Nu exista comunicare personala prin care managerul sa-si încurajeze personalul si sa se intereseze de problemele cu care acesta se confrunta. El îi supravegheaza de la distanta permanent, ca pe niste roboti care trebuie sa execute ordinele. Deficienta acestui sistem este clara în momentul în care masinile se defecteaza iar camera video nu mai functioneaza, managerul scapând situatia de sub control. Un element care demonstreaza si mai clar aceasta lipsa de colaborare este aducerea masinii de hranit automat, muncitorul nefiind întrebat daca doreste acest sistem, ci este luat sa participe la experiment pe post de "cobai". În final, masina de hranit nu este achizitionata fiindca nu este practica, se defecteaza si nu fiindca de fapt dauna salariatului si chiar productiei pe termen lung.

Deoarece numai o singura persoana (managerul general) "gândea" procesul de productie, cadrele tehnice nu înțelegeau continutul economic al muncii. Ele executau sarcinile si

ordinele fara a constientiza importanta muncii lor în realizarea întregii productii, în ce masura puteau contribui prin modul în care lucrau la cresterea productivitatii si fara a avea o imagine completa asupra a ceea ce se întâmpla în organizatie etc. De altfel, cu exceptia controlorului (functie de executie - controlul) de la banda rulanta, nu mai exista un alt manager. Managerul general exercita aproape toate functiile de management, atât de conducere cât si de executie (planifica, delega sarcini, controla).

Aspectele mentionate anterior demonstreaza ca metodele de productie, bazate pe experienta („daca nu functioneaza asa, încercam alte metode”) nu erau înlocuite cu metode stiintifice fundamentate pe analiza tuturor proceselor si mecanismelor.

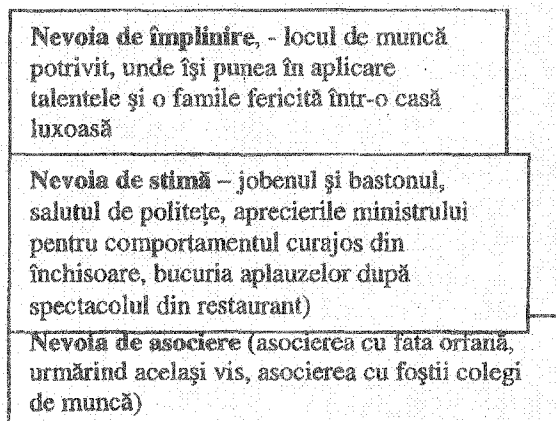
Asa cum s-a demonstrat înca din anii 30 prin scoala relatiilor umane (reprezentant Elton Mayo), eficienta si performantele muncitorilor depind atât de aspectele fizice ale muncii (buna iluminare, marimea salariului, perioada de odihna) dar si de o serie de factori privind relatiile umane. În consecinta, într-o organizatie individul nu se va multumi numai cu un salariu (aspect fizic) care sa-i asigure îndeplinirea nevoilor de baza ci va cauta si crearea de relatii armonioase atât cu ceilalti colegi cât si cu managerii (nevoia de afiliere), si sa-i fie recunoscute si rasplatite calitatile si eforturile umane si profesionale (nevoia de stima).

În urma unei crize nervoase Charlot paraseste organizatia, iar dupa ce se însanatoseste, va fi angajat apoi paznic într-un magazin, dar da dovada de totala iresponsabilitate (se da cu rotilele). Modul brutal în care fusese tratat în cealalta firma si neinstructiunea, îl obisnuisera sa nu își asume cu constiinciozitate si responsabilitate sarcinile si sa fie indiferent fata de performanta acesteia. Magazinul este simbolul luxului, un vis dorit împlinit iar personajul se comporta liber, ca un copil, într-o lume pe care si-o doreste, dar la care nu poate ajunge. Aici se întâlnește cu fostii colegi, aflati acum în somaj, se simte solidar cu ei (nevoia de asociere din piramida nevoilor) chiar daca au venit la furat.

El prefera închisoarea, unde îi sunt asigurate nevoile de baza (nevoile primare si de securitate din Piramida lui Maslow) deoarece societatea nu îi poate asigura aceste nevoi. Nevoia de asociere este ilustrata de ajutorul pe care îl da unei fete orfane, care se lupta ca si el cu

aceleasi nevoi: gasirea mijloacelor de subzistența, detinerea unui acoperis. Visul lor (treapta de desavârsire, autorealizare) este acela ca al tuturor muncitorilor care erau exploatați și se luptau

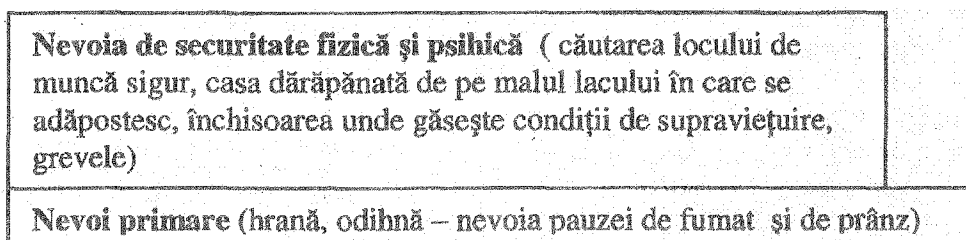
cu saracia, visul american - adica o casa luxoasa, o familie fericita unde totul functioneaza perfect.



*Piramida ierarhiei nevoilor pentru eroul filmului "Timpuri moderne" de Charlie Chaplin*

Finalul filmului demonstrează resursele inepuizabile ale ființei umane care-si cauta cu disperare locul de munca ce-i valorifica abilitatile. Eroul este angajat într-un bar, mai întâi ca ospatar. Deși face numeroase greseli (nu servește la timp clientii, nu își asumă responsabilitatea când greșeste lovind tava unui alt ospatar etc.) aici i se mai da o șansa. Managerul restaurantului practica un stil de conducere total diferit decât managerul fabricii de otel. El este mult mai înțelegător, mai apropiat de angajații săi, îi lauda și îi încurajează, se preocupă de problemele lor și îi ajută. Este un stil apropiat de bunul simț dar orice specialist în management ar putea argumenta ca stilul de conducere este influențat nu numai de personalitatea managerului, de calitățile și defectele sale, ci și de tipul de angajați, mărimea firmei etc. Imaginea celor doi manageri superiori este contrastantă: primul este autoritar, jucător de puzzle (fire analitică, minuțioasă), care ia pastile – semn al stresului, rigid atât în vestimentație cât

și în gestica. Al doilea este benevolent, ușor bonom și știe să potenteze salariatul și să-l aprecieze ca pe o ființă umană. Charlie nu este cu siguranță salariatul model. Tratat ca un robot el nu constientiza avantajul muncii și pe parcurs descoperă ca muncind va putea să-și îndeplinească visul: "Vom avea o casă, chiar dacă va trebui să muncesc pentru asta". El este însă un supraviețuitor (imaginea trasului pe roțile pe o platformă suspendată, legat la ochi, fără să cadă), gata să ajute și pe ceilalți din jur în lupta cu aceleași probleme ca și ale sale – mizeria și exploatarea. Deși se considera că filmul aduce în prim plan problemele pe care le poate avea o persoană în societate atunci când își cauta doar îndeplinirea propriului interes, managerii trebuie să constientizeze că atât timp cât salariatul nu vor simți că organizația în care lucrează îi tratează ca pe niște ființe umane, cu nevoi și dorințe personale, nu vor fi interesați de performanța acesteia.



## Timpuri noi si managerii români

Presa românească de specialitate din ultimii doi ani a pus la dispozitie rezultatele multor studii întreprinse în rândul managerilor români din firmele de stat si private, studii care au urmarit îndeosebi comportamentul acestora fata de salariatii lor.

Standardele companiilor multinationale care au patruns pe piata românească cu privire la climatul organizational, performanta angajatilor relationata cu stilul de conducere al managerilor si cu instrumentele de motivatie aplicate la locul de munca pentru cresterea acestei performante, studierea nevoilor si mentalitatilor acestora se impun si managerilor români care doresc sa-si mentina firma si imaginea pe piata.

De multe ori însa rezultatele cercetarilor în rândul firmelor autohtone si mai ales proprietate de stat sunt îngrijoratoare. Un studiu cu privire la satisfactia angajatilor din companiile românești si la modul în care managerii își motiveaza subalternii<sup>4</sup> demonstreaza ca "perceptia oamenilor este aceea ca nu li se cere altceva decât sa-si lase creierul la poarta când intra în companie": angajatii sunt nemulțumiti de nivelul responsabilitatilor ce le revin la locul de munca, nu exista fise de post cu responsabilitati clar precizate; suprasolicitarea angajatilor cu mai multe sarcini care îi obliga sa stea peste program; lipsa programelor de pregatire care are repercursiuni negative asupra eficientei; perceperea sarcinilor ca fiind de rutina si plictisitoare; inexistenta unor programe clare de promovare în cadrul firmei; necunoasterea de catre angajati a scopului muncii lor. Angajatii sunt nemulțumiti de modul în care sunt apreciati, desi paradoxal, managerii chestionati considera ca recunoasterea meritelor angajatilor este o prioritate pentru ei. În ceea ce priveste continutul muncii, aproximativ jumătate dintre angajati considera munca fiind interesanta si aproximativ un sfert o considera provocatoare, cei mai multi angajati si-ar dori alte responsabilitati care sa corespunda nivelului de competenta atins. Rezultatele demonstreaza ca managerii nu se preocupa la un nivel adecvat de calitatea responsabilitatilor delegate angajatilor. Acelasi studiu ilustreaza ca în

firmele observate nu exista politici si proceduri de planificare a carierei si de promovare/sucesiune, angajatii necunoscând modul în care va evolua cariera lor în cadrul companiilor si nici criteriile conform carora pot ocupa un post sau altul. Salariatii se simt frustrati de nivelurile de remunerare în comparatie cu colegii (inechitatea interna), managerii nefacând publice aceste niveluri deoarece considera ca ar încalca principiul confidentialitatii, dar si fata de nivelul de remunerare considerat mai ridicat în alte companii. 40% din angajatii chestionati au afirmat ca sefi au tipat la ei, desi aproximativ 85% declara ca se înțeleg bine si chiar foarte bine cu sefi lor, nemulțumirile fiind legate de modul în care managerii transmit si supervizeaza sarcinile de lucru. La aceste aspecte negative se adauga faptul ca desi aproape toti angajatii considera ca se împaca bine cu colegii, ei semnaleaza inexistenta unor adevarate echipe de lucru, lipsa de colaborare reala cu colegii, probleme de agreare a unora din partea celorlalti. Dupa cum se poate observa, managerii români nu asigura factorii motivatori din teoria lui F. Herzberg, adica exact acei factori care se relateaza direct cu obtinerea motivatiei si satisfactiei angajatilor si implicit a performantei firmei<sup>5</sup>.

Alte studii<sup>6</sup> (firma de consultanta HRD) adauga ca, în general, în marile companii de stat din tara noastra este desconsiderata resursa umana, este acordata o mare amploare regulilor si este pus un accent foarte scazut pe inovatie în proceduri. Tot în cadrul acestor firme, se remarca orientarea spre superiori, adica mentinerea de relatii bune cu acestia, interactiunea frecventa cu acestia si efortul deliberat de asigurare a bunavointei superiorilor precum si puterea managerilor de a-si asuma rolul managerial, de "a poza în manageri si de a nu uza de autoritatea conferita de acest titlu". Consultantii firmei care au initiat cercetarea afirma ca managerii companiilor românești autohtone "cred

<sup>4</sup> Viorica Ana Chisu, "Angajatii sunt mult mai nemulțumiti de inechitatile din întreprindere decât de nivelul de remunerare" în "Capital", nr. 46, 15 nov. 2001

<sup>5</sup> F. Herzberg - "Teoria factorilor igienici - motivatori". Conform acestei teorii, factorii motivatori (realizarea profesionala, posibilitatea de promovare, recunoasterea profesionala, continutul muncii - varietatea calificarii, gradul de autoritate si responsabilitate acordat), prin asigurarea existentei lor determina o crestere a motivatiei si satisfactiei muncitorilor si deci, a performantei firmei. Lipsa acestora duce la stagnarea motivatiei si satisfactiei, deci nu va exista nici performanta.

<sup>6</sup> "Majoritatea managerilor din companiile românești au orbul gainilor", în "Capital", /8 nov. 2001

ca stiu sa rezolve singuri totul si ca nu constientizeaza faptul ca ar trebui sa-si schimbe comportamentul si sa se preocupe corespunzator de resursele umane. Desi apeleaza la specialisti în domeniul psihologiei organizatiilor, si asta doar în situatii de criza, doresc sa fie discreti de teama de a nu afla concurentii ca au probleme, solicita rezolvarea situatiei de suprafata si nu percep ca în spatele acestora sunt disfunctionalitati cu privire la motivarea angajatilor, satisfactia la locul de munca sau nivelul de stres acceptabil. Ei pleaca de la faptul ca lipsa fondurilor financiare, a echipamentelor performante, legislatia, instabilitatea politica, inflatia, coruptia sunt cauze importante ale performantelor economice slabe<sup>7</sup> desi de cele mai multe ori acestea sunt problemele de personal. Doar una din cinci firme apeleaza la ajutorul specialistilor externi pentru rezolvarea problemelor de personal. Managerii sunt greu de convinsi de utilitatea asistentei externe pe acest domeniu, considera pretul nejustificat si doresc rezultate imediate, asteptând procedurile dar fara a dori sa aplice propunerile consultantilor externi pe probleme de personal, cel mai adesea fiindu-le teama de schimbari si complicatii. Fie consultantii externi, fie psihologii din departamentele de resurse umane întâmpina dificultati în convingerea managerilor si celorlalti membri ai organizatiei ca "munca de resurse umane - nu doar selectia de personal, ci si alte activitati, poate cu mult mai importante - aduce o contributie majora la succesul organizatiei"<sup>8</sup>. Acesta este de cele mai multe ori un efect al ineficientei departamentelor de resurse umane din majoritatea organizatiilor românești autohtone, ineficienta ce creeaza o perceptie gresita managerilor, care nu mai apreciaza la justa valoare cea mai importanta resursa a organizatiei - angajatii sai. "Managerii investesc puțin în angajati si au o imagine intuitiva asupra aportului pe care angajatii îl au la cresterea profitului companiei, în special în ce priveste atitudinea lor."<sup>9</sup>

În comparatie, în firmele private autohtone comportamentul managerial este marcat de con-

sideratie acordata angajatilor. Managerul își definește cu claritate propriul rol si aduce la cunostinta subordonatilor ce anume se asteapta de la ei, interactioneaza cu membrii organizatiei de pe o pozitie de autoritate, dar tine cont si de obligatiile pe care le atrage dupa sine acest statut.

Adevaratul manager, orientat optim spre performanta si angajati este managerul întâlnit în companiile internationale si multinationale care activeaza în România. El are putere de convingere asupra salariatilor, dar nu prin impunerea autoritatii, detine excelente aptitudini de comunicare persuasiva si de interactiune sociala, stie sa previzioneze corect evolutia organizatiei, se preocupa de mentinerea unitatii firmei sau a grupului pe care-l conduce si de asemenea de aplanarea conflictelor. Comportamentul lor este justificat de training-urile periodice la care participa dar si de procedurile riguroase de selectie si initiaza studii periodice cu privire la climatul organizatiei pe care o conduc.

Datorita posibilitatilor financiare dar si mentalitatii diferite a managerilor, care pun accent pe resursa umana, companiile multinationale ofera lectii de management companiilor autohtone. De exemplu, firma Nestlé România<sup>10</sup>, dupa un studiu intern care a demonstrat ca nu numai salariile conteaza dar ca în România primeaza înca nevoile de subzistenta, a pus la punct un pachet de beneficii pentru angajati care tine cont de nevoile lor. Aceste beneficii sunt nonfinanciare si constau în asigurari suplimentare de sanatate, petreceri de Craciun, Paste si alte sarbatori, bauturi racoritoare, tichete de masa, asigurari de viata, cafea, suport financiar pentru diferite ocazii, masina de serviciu etc. În general, companiile multinationale, mai ales companiile IT, negociaza salariile în dolari sau au crescut salariile cu procente însemnate, care au acoperit rata inflatiei. Procter & Gamble<sup>11</sup>, pune un accent deosebit pe cariera angajatilor, managerilor revenindu-le rolul de a "creste" subalternii si de a-i ajuta sa se dezvolte, spre a urca în ierarhia companiei, organizând programe adecvate de instruire. Firma si-a dez-

<sup>7</sup> Viorica Ana Chisu, "Consultantul în resurse umane ofera servicii pe masura pretului platit de manager" în "Capital" nr. 14, 5 aprilie 2001

<sup>8</sup> Dragos Nedelcu, "Psihologii de resurse umane reduc costurile companiei" în "Capital", nr. 38, 2001

<sup>9</sup> Romeo Cretu, consultant HRD, "Managerii investesc puțin în angajati" în "Capital" nr. 41, 11 octombrie 2001

<sup>10</sup> Dragos Nedelcu, "Companiile straine si-au obisnuit angajatii cu bonusuri si beneficii", în Capital, nr. 35 din 30 august 2001

<sup>11</sup> Viorica Ana Chisu, "Cum sa înveti si sa muncesti din placere", Capital, nr. 15/12 aprilie 2001

voltat propria retea de specialisti care ofera angajatilor consultanta si training-ul necesar dezvoltarii. În politica de resurse umane a Grupului European Drinks, binecunoscut pe piata româneasca a bauturilor racoritoare, recrutarea tinerilor si crearea de sisteme de dezvoltare a carierei, a constituit zona de maxim interes a managementului<sup>12</sup>.

Românii au potential. Pot fi buni manageri si de aceea sunt foarte bine plasati în posturile cheie din firmele renumite din strainatate<sup>13</sup>. Mai au însa de învatat o lectie de management, cea mai importanta de altfel: angajatii sunt cea mai importanta resursa a unei firme. Cele mai performante inovatii, cele mai fiabile masini nu vor putea sa-si demonstreze capacitatea, daca nu sunt oameni care sa doreasca sa le puna în functiune. Dar un salariat nemulțumit de ceea ce îi ofera organizatia nu va fi interesat de beneficiile pe care aceste masini le-ar aduce firmei. El va cauta sa-si satisfaca nevoile si interesele în alta firma sau va avea un interes profesional redus, neimplicându-se în munca desfasurata. Stilul de management reprezinta un factor esential în motivarea angajatilor firmei. Chiar si fara resurse financiare considerabile, un manager care stie sa lucreze cu oamenii sai, sa-i trateze cu respect si cu înțelegere, sa le puna în valoare talentele si abilitatile va obtine rezultate satisfacatoare atât din punct de vedere al rezultatelor economice cât si în ceea ce priveste multumirea angajatilor sai. "Un bun manager se concentreaza asupra scoaterii la iveala a ceea ce exista mai bun în fiecare angajat si pe combinarea acestor caracteristici, astfel încât sa fie complementare". Sunt situatii care efectiv "impun" un stil de lucru flexibil, în functie de necesitatile situatiei respective. Chiar si în cele mai eficiente firme, sunt conjuncturi care implica o abordare delicata de lucru cu subalternii. Managerii care insista pentru acelasi stil de lucru pentru toate împrejurarile au optiuni limitate si, în consecinta, succes limitat. "Ei cred eronat ca sacrifica ceva sau chiar pe ei însisi pentru a se schimba". Stilul autoritar, specific managerului care foloseste doar ordinele si coercitia, poate crea nu numai pro-

bleme morale ci chiar si probleme de justitie, cu cheltuieli considerabile. Pe de alta parte, stilul bazat pe conducerea spontana, fara implicare din partea managerilor ("flower-power", stil specific anilor 60, bazat pe puterea sensibilitatii), care ofera angajatilor posibilitatea de a face ceea ce le place, în ideea ca totul se rezolva de la sine poate fi catastrofal în conditiile în care angajatii nu se remarca printr-o pregatire profesionala adecvata, un simt al responsabilitatii ridicat, loialitate fata de firma, sunt dezamagiti de conditiile în care traiesc si mai ales în conditiile unei competitivitati crescute specifice perioadei actuale. Desi dureros, trebuie sa recunoastem ca multe dintre obiceiurile "de lucru" ale românilor trebuie corectate. Experienta neplacuta a managerilor de la Renault cu privire la obiceiul salariatilor români de "a sta la taclale" în timpul programului de lucru poate fi un exemplu edificator în acest sens<sup>14</sup>. Asa cum spune Dusan Wilms, director general Metro Cash & Carry, "un bun manager nu este cel care cunoaste doar cifrele, ci acela care este obsedat de oameni, care îi striga pe nume, le cunoaste mentalitatea si stie sa-i motiveze"<sup>15</sup>. Acesta este managerul - lider; liderul transformational care pune la dispozitia secundantilor sai a o noua viziune care le insufla o reala angajare, le încurajeaza abnegatia si un considerabil efort din partea acestora (Johns, 1998). Pentru a ajunge lider, managerul român are nevoie de constientizare si (auto)instruire. Liderul este oglinda grupului sau si ca si în natura, ori se adapteaza ori moare, iar împreuna cu el întreaga creatie a sa.

<sup>12</sup> "Oamenii pun în miscare motoarele economiei de piata", Capital nr. 43, 25 octombrie 2001

<sup>13</sup> Viorica Ana Chisu - "România a devenit un exportator de personal - La Kraft Foods România, numarul românilor care lucreaza peste hotare îl depaseste pe cel al expatriatilor", Capital, nr. 31/2august, 2001

<sup>14</sup> "Mai bine somer decât angajat disciplinat", în "Capital", nr. 32/9 august 2001

<sup>15</sup> Dragos Nedelcu, "Românii sunt în cautarea managerului ideal", Capital nr. 43, 25 octombrie, 2001

## Bibliografie

1. Cole, G.A. (1993) – Management-theory and practice, DP Publications, London
2. Hyland, B., Yost, M. (1998): Reflectii pentru manageri, Rentrop &Stranton, Bucuresti
3. Powell, C. - Interpretation of "Modern Times",  
<http://209.129.168.19/multimedia/Newfiles/writing/writing2.html>
4. Johns, G.(1998): Comportament organizational, Ed. Economica, Bucuresti
5. Nica, P.s.a.(2003): Management-teorie si practica, Ed. Sedcomlibris, Iasi
6. Robbins, S. P., De Cenzo, D. A. (1998) Fundamentals of Management, second edition, Prentice Hall, New Jersey, USA
7. revista "Capital", nr. 15, 32, 35, 41, 38, 43, 46, 47/2001
8. <http://www.filmsite.org/mode.html>
9. <http://web.caryacademy.org/upperschool/humanitiestimeline/ModernTimes.essay.html>
10. "Chaplin's Modern Times", 13 April, 2001, <http://people.clemson.edu/~pammack/lec122/chaplin.htm>