

CLIMATUL INTERN ȘI IMAGINEA DESPRE MANAGEMENTUL FIRMEI

THE INTERNAL CLIMATE AND THE IMAGE OF THE MANAGEMENT OF THE FIRM

Prof. univ. dr. Constantin DRĂGHICI
Lector univ. dr. Elena Daniela POPESCU
Universitatea din Pitești,
Facultatea de Management

Abstract

The internal climate of an enterprise depends on the nature of human relationships in work groups and on the mood of employees. . In a careful analysis it is found that in some companies internal relations are bad and that it has to be intervened to improve them. Climate, influencing the yield of the company, being in turn determined by liable factors, is itself understood that one of the managers' task as the same importance, in our view, as the 5 classical functions, is to act deliberately on this climate and to use it as a tool to obtain optimum yield. Entering human relations into company's climate requires to managers that at the first to analyze themselves.

The most notable impulses, however, have to start from the leadership. Particularly important is the information of the lower and medium leadership forces.

Keywords: management, integral climate, social climate, professional efficiency, professional relations

Climatul intern al unei întreprinderi depinde de natura relațiilor umane în grupurile de muncă și starea de spirit a salariaților. Cu toate acestea, în prezent, se continuă să se considere că randamentul unei întreprinderi depinde de felul în care sunt realizate sarcinile clasice ale conducerii. Literatura de specialitate consacrată conducerii întreprinderii se ocupă aproape exclusiv de întocmirea planurilor de organizare, conducere, coordonare și control.

Se constată totuși că randamentul întreprinderii este de multe ori foarte diferit în unități a căror conducere, strict limitată la cele cinci sarcini clasice, poate fi situată pe același nivel. La o analiză mai atentă se descoperă că în unele întreprinderi relațiile interne sunt proaste și că trebuie intervenit pentru a le îmbunătăți. Se acționează ca și cum aceste relații - relații profesionale - adică climatul întreprinderii n-ar putea reprezenta decât un factor negativ.

Ofertele de serviciu menționează „climatul agreabil” al întreprinderii și, în general, se fac unele eforturi în acest sens, dar este vorba de măsuri empirice, care se iau la întâmplare, fără a fi îndrumate de unele principii. Rezultatele, fie ele bune sau rele, nu pot vorbi în aceste cazuri de folosirea conștientă a unui instrument managerial.

Totuși, cercetările și descoperirile

The internal climate of an enterprise depends on the nature of human relationships in work groups and on the mood of employees. However, at present continues to believe that the yield of an enterprise depends on how the classical tasks of leadership are performed. Literature devoted to the management company deals almost exclusively with drawing up plans of organization, leadership, coordination and control.

It notes however that the yield of the company is often very different in units whose leadership, strictly limited to the five classical tasks can be located on the same level. In a careful analysis it is found that in some companies internal relations are bad and that it has to be intervened to improve them. It acts as if these relations - professional relations - that the climate of a company could only be a negative factor.

Service tenders mention "agreeable climate" of the company and, in general, some efforts are done in this regard but it is empirical measures, which are taken at random, without being guided by certain principles. The results, whether good or bad, can not speak in such cases about the conscious use of a management tool.

However, research and discoveries made during the past 30 years in the field of human sciences

făcute în decursul ultimilor 30 de ani în domeniul științelor umane au îmbogățit în mod considerabil cunoștințele noastre cu privire la *comportarea oamenilor în grupuri*. Literatura științifică abundă în studii aprofundate consacrate diferitelor probleme, dar cunoștințele noi câștigate n-au fost puse la îndemâna practicanților responsabili ai conducerii întreprinderii și, prin aceasta, a managerilor.

Lipsa este cu atât mai surprinzătoare cu cât descoperirile făcute în psihologie, antropologie și sociologie au permis formularea unor principii bine definite. Climatul social, în special în întreprinderi, nu este rezultatul întâmplării ci depinde de factori bine identificați și care pot fi influențați.

Climatul, influențând randamentul întreprinderii, fiind la rândul său determinat de factori influențabili. Este de în sine înțeles ca una din sarcinile managerilor la fel de importantă, după părerea noastră, ca și cele 5 funcțiuni clasice, constă în a *acționa în mod deliberat asupra acestui climat* și a-l folosi drept instrument în vederea obținerii randamentului optim.

Climatul afectează randamentul profesional al fiecărui individ, de la lucrătorul necalificat până la managerul general. Asupra salariaților influența sa este directă; toți resimt climatul și sunt afectați de el. Conducătorul este influențat indirect,

have significantly enriched our knowledge on *the behavior of people in groups*. Scientific literature abounds in studies devoted to various problems, but the new gained knowledge were not put out of the reach of practitioners responsible for the management of the company and so the managers.

The lack is especially surprising as the discoveries made in psychology, anthropology and sociology allowed the creation of well-defined principles. Social climate, particularly in businesses, is not the result of chance but depends on factors well identified and that can be influenced.

Climate, influencing the yield of the company, being in turn determined by liable factors. Is itself understood that one of the managers' task as the same importance, in our view, as the 5 classical functions, is *to act deliberately on this climate* and to use it as a tool to obtain optimum yield.

Climate affects professional efficiency of each individual, from the unskilled worker to general manager. Its influence on the employees is direct: all felt the climate and are affected by it. The driver is affected indirectly, through the influence of climate over his subordinates, by whose intercession he has to achieve its objectives. Most

prin intermediul influenței climatului asupra subalternilor săi, prin mijlocirea cărora el trebuie să-și atingă obiectivele sale. De cele mai multe ori, managerul nu are conștiința acestui climat, chiar dacă el îl determină. Climatul este deci ceva pe care-l simt cei care depind de alții. Cu cât această dependență este mai mare, cu atât mai mare va fi influența climatului asupra lor.

Climatul acționează asupra omului, nu direct asupra creierului său (cu toate că acesta poate fi inhibat sau stimulat de climat), căci climatul nu este o realitate rațională, ci indirect, prin intermediul sentimentelor, cum ar fi frica conștientă sau inconștientă. Dacă managerul are datoria să instaureze un climat favorabil, acesta este pentru că îi ferește pe subalternii săi de frică și inhibații și pentru că exercită o dublă acțiune pozitivă: în primul rând, permite muncitorilor să se concentreze asupra sarcinilor lor și, în al doilea rând, stimulează entuziasmul lor în muncă, în așa fel încât activitatea lor să corespundă din plin capacităților lor.

Pentru manager, problema esențială constă în a ști cum să influențeze climatul. Punerea la punct a unei organizări cu organigrame, obiective, descrieri ale sarcinilor este utilă, deoarece crează infrastructura necesară climatului, dar este departe de a fi suficientă. Lipsește elementul esențial, adică omul și relațiile umane.

of the time the manager has no awareness of this climate, even if he causes it. The climate is therefore something that is felt by those who depend on others. How this dependence is greater, the greater will be the influence on climate above them.

The climate is acting on the human being, not directly on his brain (although it may be inhibited or stimulated by climate), because the climate is not a rational reality, but indirectly, through feelings, such as conscious or unconscious fear. If the manager has a duty to establish a favorable climate, it is because he keeps away his subordinates by fear and inhibitions and for pursuing a double positive action: first, it allows workers to concentrate on their duties and secondly stimulate their enthusiasm in work, so as their activity to fully correspond to their capabilities.

For manager the essential problem is knowing how to influence the climate. The development of an organization with diagrams, objectives, descriptions of tasks etc. is useful, because it creates the necessary infrastructure for the climate, but it is far from being sufficient. Essential element that is missing is man and human relations.

Entering human relations into company's climate requires to

Introducerea relațiilor umane în climatul întreprinderii cere managerilor ca mai întâi să se analizeze pe ei înșiși. Climatul este determinat, nu numai de atitudinea și comportarea managerilor față de salariați, ci mai ales, de principiile care dictează această atitudine și comportare. Ceea ce este important, nu este o comportare exterioară, ci conținutul pe care-l exprimă.

Crearea în întreprinderi a unui climat favorabil pe baza înțelegerii reciproce, a respectului și încrederii între conducători și muncitori, constituie o condiție sine qua non pentru rezolvarea problemei importante a dezvoltării întreprinderii; și aceasta, cu atât mai mult, cu cât climatul intern al unității reprezintă punctul de plecare pentru aprecierea ei de către opinia publică.

De mulți ani, de acest complex de chestiuni s-au ocupat numeroși cercetători din recunoașterea faptului că relațiile publice au cel puțin aceeași importanță pentru eficiența unei întreprinderi. A cunoaște raporturile în domeniul uman al întreprinderii, a le verifica continuu și a le îmbunătăți mereu, fac parte, din sarcinile bine stabilite ale unei conduceri conștiente de responsabilitățile ei. Căci cultivarea raporturilor față de colaboratori este probabil sarcina centrală a unei activități manageriale adevărate. Conducerea întreprinderii trebuie să

managers that at the first to analyze themselves. The climate is indeed determined not only by attitudes and behavior of the managers toward employees, but especially the principles that dictates this attitude and behavior. What is important is not external behavior, but content that it expresses.

The creation in a business of a favorable climate on the basis of mutual understanding, respect and trust between leaders and workers, is a sine qua non for solving the important problem of enterprise development, and that, moreover, how the internal climate of the unit means the starting point for her appreciation by the public opinion.

For many years, by this complex of issues many researchers have been occupied from the recognition that public relations have at least the same importance for the efficiency of an enterprise. To know the relationship in the field of human enterprise, to verify and continuously improve them, take part therefore of the well-established tasks of a leadership aware of its responsibilities. Because the growing relationship with the collaborators is probably the central task of a true managerial activity. The leadership must do everything to bring about a positive state of mind of staff. It was said that each man in civilized world

facă totul pentru a determina o stare de spirit pozitivă a personalului angajat. S-a socotit că fiecare om din lumea civilizată are circa 25 de persoane care îi stau în apropiere. Deoarece funcționarii și lucrătorii își exprimă mereu în cercul familiei, cunoștințelor și prietenilor părerea lor asupra întreprinderii și a realizărilor, ne putem închipui foarte bine forța tainică ce emană din părerea unui efectiv de salariați. O întreprindere cu 2 000 de lucrători și funcționari va putea aduce, după cele constatate mai sus, 50 000 de glasuri de apreciere. O contribuție desigur foarte interesantă la formarea opiniei publice.

Un produs poate fi excelent ca idee. El va avea însă o valoare durabilă și numai atât succes cât colectivitatea colaboratorilor se simte legată de produs și de întreprindere. Astăzi, prin faptul că majoritatea mărfurilor nu se cumpără fără negocieri, nu se aduce pe piață nici un model nou, nici o noutate fără ca în prealabil să se fi constatat și analizat dispoziția de cumpărare, dorințele cumpărătorilor și multe altele, pe scurt, situația pieței și tendința ei.

Un domeniu căruia însă - mai ales cu privire la lipsa forțelor de muncă - i s-a dat o importanță mult prea mică, stă în atenția personalului unei întreprinderi. Principalul era odinioară de a avea numărul necesar de forțe de muncă. Dacă majoritatea corespundea așteptărilor, managerul întreprinderii se

has about 25 people who live nearby. As officials and workers express always their opinion on the company and achievements to family circle, acquaintances and friends, we can well imagine what mysterious force originating from an actual opinion of employees. A 2 000 workers and civil servants will bring, as the findings above, 50 000 opinions of appreciation. A very interesting course to the formation of public opinion.

A product can be a great idea. He will however have a sustainable value and therefore only as successful as the collectivity of the collaborators feels related to the product and business. Today, by the fact that most goods do not buy without negotiations, no new model is brought on the market, not a novelty without previously to be found and analyzed the availability for purchase, buyers' desires and more, in short, the status of the market and her tend.

An area which, however - especially with regard to the lack of employment - has been given too smaller importance, is stays in the attention the staff of an enterprise. The principal was formerly to have he required workforce. If the majority corresponded with the expectations, the manager of enterprise felt happy. But never work

simțea fericit. Dar niciodată activitatea unui colaborator și înclinația sa intimă față de întreprindere nu s-au luat în seamă ca un factor de influență, ori s-a constatat cu timpul că rezultatul economic al unei întreprinderi depinde și de suma valorilor de caracter ale colaboratorilor săi. Din păcate, aceasta este marea necunoscută. Indiscutabil însă, că în multe întreprinderi factorul om în planificarea și luarea de decizii se subestimează cu totul. Numai raportul între aprecierea unui produs și a unei mărci de piață și valoarea acțiunilor influențează situația întreprinderii. Ceea ce se numește climatul în întreprindere, raportul între oameni în interiorul unei întreprinderi influențează, dacă nu într-o măsură hotărâtoare - foarte mult cursul acțiunilor. Omul este om și ca forță de muncă. El dezvoltă valori sau lucrări, după cum este folosit, după cum este tratat și după dispoziție. O întreprindere va fi cu atât mai ușor de condus și adaptabilă necesităților exterioare cu cât cunoștințele conducătorii firmei privind situația personalului din întreprindere sunt mai cuprinzătoare, și cu cât mai atent și mai sigur toate valorile pozitive umane ale colaboratorilor sunt luate în considerare în planificare și concepție.

În ultimul timp, în întreprinderi se încearcă tot mai des să se afle, prin întrebări adresate personalului, gândurile și părerile colaboratorilor lor.

of a collaborator and his intimate inclination to the company were not taken into account as a factor of influence, or it was discovered that the economic result of an enterprise depends on the nature of values of its collaborators. Unfortunately this is the great unknown. Indisputable that in many enterprises human factor in planning and decision-making is to underestimate it. Only the relationship between the appreciation of a product and a brand and value of shares affect the company. What is called climate in the enterprise, the relationship between people within an enterprise influence, if not in a decisive way - very much the shares. Man is man even as a force of work. He develops values or poor works, as he is used, as he is treated and by disposal. An enterprise will be more easily to manage and adaptable to the external needs that management company knowledge seeing the problem on the staff of the enterprise are more comprehensive and more careful and more secure all the positive human values of the collaborators are taken into account in planning and design.

Lately, in companies it is tried more often to know, by the questions asked to the staff, thoughts and opinions of their collaborators. So, *it* has a sense to ask the collaborators systematically and without

Așadar, are un anumit rost a întreba sistematic și fără prejudecăți pe colaboratori. Chiar în întreprinderi mici, asemenea consultări devin ca o călătorie de descoperire care aduce o seamă de surprize. Unii manageri, care credeau până acum că aveau cunoștințe precise asupra colaboratorilor lor, trebuiau atunci să constate câte necunoscute le rămâneau din gândirea și părerile colaboratorilor apropiați.

Căile și mijloacele de informație sunt suficiente, moderne precum și mai puțin moderne. Lămurirea verbală (prin adunări în întreprindere sau discuții pe grupuri) este probabil tot cea mai bună. Indiferent ce cale se alege, trebuie să ne gândim întotdeauna că informarea salariaților este un mijloc de conducere și, de aceea, și o chestiune care privește pe șef. Aceasta nu înseamnă însă că trebuie să facem totul singuri. Impulsurile cele mai de seamă trebuie însă să pornească de la conducerea întreprinderii. Când aceasta nu are timp să se ocupe în această direcție sau nu are inițiativă, ar trebui ca asemenea impulsuri să pornească de la compartimentul de resurse umane care secondează cu adevărat conducerea. Buna chibzuință și sinceritate în lămuriri sunt întotdeauna bine răsplătite. Cu vorbe nu se mai pot câștiga astăzi lucrătorii.

Deosebit de importantă este informația forțelor de conducere inferioare și mijlocii. Acestea, nu numai

prejudices. Even in small companies, such consultations become a journey of discovery that brings a number of surprises. Some managers, who believed until now that they had precise knowledge about their collaborators, then had to find how many unknown thomegs remained in their thinking and opinions about their close collaborators.

Ways and means of information are sufficient, modern and less modern. Verbal explanation (by the business meeting or discussion groups) is probably still the best. Whatever route is chosen, we must always think that informing employees is a means of management and, therefore, a matter which concerns the head. This does not mean, however, that we must do everything alone. The most notable impulses, however, have to start from the leadership. When this does not have time to deal in this direction or has no initiative, these kind of impulsions should also start from the compartment of human resources which really second the leadership. Good thrift and honesty in the clarification are always well rewarded. With words no longer can win today's workers.

Particularly important is the information of the lower and medium leadership forces. Not only foremen but also heads of the teams should

maistrilor și șefii de echipe, trebuie să știe mai mult decât subordonații lor, ca să poată chibzui oricând și să dea răspunsuri bine gândite. Aceasta contribuie la întărirea autorității lor, ceea ce este cu atât mai necesar căci în ochii multor salariați maistrilor sunt priviți ca aparținând din conducerea întreprinderii.

Toate acestea sunt posibile nu numai în întreprinderile mari. Dimpotrivă.

know more than their subordinates as they can think and to give anytime well designed answers. These then contribute to strengthening their authority, which is all the more necessary because in the eyes of many employees today foremen are regarded as being from the leadership of the company.

All these are possible not only to large enterprises. On the contrary.

Bibliografie / References

- Bâryea, C., 1982, *La pédagogie du succès*, P.U.F., Paris
- Becker, G.S., 1994, *Comportamentul uman. O abordare economică*, Ed. ALL, București
- Behrendt, R.F., 1964, *L'homme a la lumiere de la Sociologie*, Payot, Paris
- Bejat, M., 1971, *Talent, inteligență, creativitate*, Ed. Științifică, București
- Berger, P.L., 1973, *Comprendre la sociologie, Son rôle dans la société moderne*, Resma, Paris
- Berlyne, D., 1960, *Conflict, arousal and curiosity*, Ed. Mc. Granhill, New York
- Bertalanffy, L., 1973, *Théorie générale des systèmes. Physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*, Dunod, Paris
- Bernoux, P., 1986, *La sociologie des organisations*, Le Seuil, Paris
- Bienazme, A., 1981, *Stratégie de l'entreprise compétitive*, Ed. masson, Paris
- Bion, W.R., 1965, *Recherches sur les petits groupes*, P.U.F., Paris
- Blake, R.R., Shepard, H.A., Mouton, J.S., 1964, *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Gulf Publishing Company, Houston
- Blanc, D., 1971, *Psychosociologie de la vente*, Ed. Univ., Paris
- Bouquerel, F., 1966, *Les études de marchés*, P.U.F., Paris