

CZU: 65.012:331.108

IMPORTANȚA COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN EXERCITAREA FUNCTIILOR MANAGEMENTULUI

Viorica CARAUȘ

Universitatea Tehnică a Moldovei

În articol sunt prezentate particularitățile specifice comunicării manageriale și evoluția acesteia în timp, ca disciplină a managementului. De asemenea, este argumentată dependența dintre funcțiile manageriale și procesul comunicării. Se constată o relație de interdependență între funcțiile manageriale și comunicare, concluzionând că procesul comunicațional ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei întreprinderi. Sunt reflectate câteva abordări noi ce vizează rolurile managerului și importanța comunicării manageriale în exercitarea respectivelor roluri.

Cuvinte-cheie: comunicare, comunicare managerială, funcții manageriale, roluri manageriale, funcții specifice comunicării manageriale.

THE IMPORTANCE OF MANAGERIAL COMMUNICATION IN THE EXERCISE OF MANAGERIAL FUNCTIONS

This article presents specific features of managerial communication as a management discipline and its evolution in time. It is also justified the dependence of the management functions and communication process. It can be noted an interdependent relationship between managerial and communication functions, concluding that the communication process is central to the management system of any enterprise. Also in the article are reflected several new approaches that aim the roles of the manager, and the importance of communication in exercising this managerial roles.

Keywords: communication, managerial communication, the management functions, roles of the manager, specific functions of managerial communication.

Introducere

Actualmente, în condițiile economiei moderne, odată cu creșterea în complexitate și diversitate a organizațiilor, managerii acestora nu mai pot zăbovi pe terenul empirismului și al simplei intuiții. Ca rezultat, conducătorul modern tinde în prestația sa managerială să se profesionalizeze prin învățarea științei conducerii, dar și a altor domenii adiacente, care ar spori profesionalismul și abilitățile manageriale ale acestuia. În arsenalul acțiunilor sale sunt incluse un șir de activități, inclusiv diagnosticarea, previziunea, controlul comportamentului organizațional, comunicarea eficientă etc.

Un conducător trebuie să fie pregătit și proactiv, să știe ce și cum să comunice, mai ales în situațiile de criza, fiind nevoie de comunicare permanentă cu subordonații, investitorii, partenerii, creditorii, furnizorii, clienții, mediul bancar etc. Astfel, în momentele de tensiune sau conflictuale, este important ca prin intermediul comunicării să fie gestionată situația în favoarea organizației, dându-se asigurări atât angajaților, cât și partenerilor că lucrurile vor evolua într-o direcție pozitivă, iar prin procesul comunicațional aceștia sunt informați despre planurile de viitor ale companiei. Însăși activitatea zilnică în cadrul unei organizații este practic imposibil de realizat fără a comunica, într-un fel sau altul.

Și dacă pe plan personal comunicarea ne ajută să formulăm și să înțelegem adecvat mesajele transmise și primite, favorizează cooperarea cu cei din jurul nostru, permite detensionarea unor stări încordate, atunci pe plan managerial comunicarea reprezintă un instrument prin intermediul căruia managerul transmite și primește informații și decizii, acceptă sau respinge anumite soluții, planifică, organizează, antrenează, controlează, pregătește și implementează schimbarea.

Activitatea unei întreprinderi este de neimaginat fără comunicare, întrucât această activitate este realizată de către oameni, iar probabilitatea de succes a unei întreprinderi este mai mare atunci când avem o comunicare eficientă între membrii întreprinderii. De multe ori, unele sarcini de serviciu nu sunt îndeplinite conform așteptărilor sau anumite acțiuni, care vizează o schimbare în bine, nu sunt realizate conform planificării anterioare din cauza unei comunicări ineficiente. O comunicare eficientă asigură buna desfășurare a activităților unei întreprinderi, iar funcțiile întreprinderii sunt exercitate în tandem și asigură, în viziunea noastră, maximizarea rezultatelor activității sale. În activitatea sa zilnică, un manager are sarcina dificilă de a lua decizii,

iar aceste decizii se iau în urma analizei informației, care trebuie să fie valoroasă, oportună și deplină. De cele mai multe ori, această informație se obține nemijlocit în procesul de comunicare, fie că e vorba de comunicarea cu subalternii, cu superiorii sau cu partenerii sau chiar cu clienții companiei. Urmare a deciziei luate, care, la rândul ei, de asemenea este comunicată, se acționează pentru a transforma resursele în rezultate. Dacă decizia a fost argumentată bine, rezultatele vor fi cele planificate.

1. Aspecte conceptuale ale comunicării manageriale

Comunicarea reprezintă, cu siguranță, una dintre cele mai importante sarcini pe care un manager poate să o aibă. În activitatea sa zilnică un manager comunică atât cu subalternii, cât și cu superiorii săi în cadrul întreprinderii, pe de o parte, și cu mediul extern întreprinderii, inclusiv cu clienții, cumpărătorii, furnizorii, mediul financiar, pe de altă parte. Iar comunicarea managerială nu rezidă nici pe departe în simpla capacitate a managerului de a avea bune abilități de comunicare, dar în crearea unui sistem de comunicare managerială, bazat pe un proces continuu de îmbunătățire atât a comunicării interne, cât și a celei externe. Ceea ce ar trebui să înțeleagă un manager bun este că comunicarea eficientă într-o întreprindere nu este un moft, ci o necesitate categorică, iar o comunicare defectuoasă poate cauza urmări serioase și costisitoare, inclusiv neîndeplinirea sarcinilor de serviciu, demiteri, pagube materiale, compromiteri în raport cu partenerii externi întreprinderii și chiar faliment.

Dan și Rodica Căndea, cercetători români, care au studiat fenomenul comunicațional în cadrul întreprinderii atât la nivel teoretic, cât și aplicativ, sunt de părere că „comunicarea managerială eficientă și eficientă constituie un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației” [1, p.35]. Tot ei susțin că specificul comunicării manageriale, în raport cu alte feluri de comunicare existente, este generat de scopul, obiectivele și funcțiile acestei comunicări, de cadrul și structura organizațiilor, precum și de contextul culturii organizaționale. Totodată, comunicarea managerială în organizație se supune unor norme de etică specifice care se regăsesc în cultura organizațională, politica organizațională și, evident, în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere [1, p.35].

Comunicarea managerială reprezintă un tip special de comunicare organizațională, este o componentă esențială a acesteia și ajută atât pe plan intern (adică, tot ce ține de angajații firmei), cât și pe plan extern, în relațiile cu furnizorii, investitorii etc., ceea ce în final conduce la îndeplinirea obiectivelor managementului unei firme [2, p.14].

Comunicarea managerială are mai multe particularități, determinate de complexitatea comunicării, scopurile, obiectivele și implicațiile sale, particularități care trebuie să respecte o serie de norme impuse de cultura managerială și de politica organizației.

Studiind literatura de specialitate axată pe problematica comunicării organizaționale, am identificat un număr mare de definiții ale noțiunii de comunicare managerială. Analizând multitudinea de definiții ale respectivului concept, am identificat câteva caracteristici, după noi relevante, ale noțiunii de comunicare managerială, printre care:

- activitate informațională programată și permanentă;
- proces realizat între un emițător și receptor prin canale specifice;
- instrument de gestionare, mijloc de coordonare;
- modalitate de atingere a unui scop comun prin schimbarea mentalității;
- un schimb de mesaje la nivel de individ, subdiviziune, grup;
- un proces fundamental de interacțiune bazat pe feedback.

Reflectând asupra acestor caracteristici distinctive, vom încerca să definim **comunicarea managerială drept un proces permanent, conștient, în care are loc un schimb de informație, la diferite niveluri, prin intermediul celor mai adecvate canale, pentru a reuși înțelegerea maximală a mesajelor, în vederea unei sinergii de eforturi pentru atingerea unui scop comun și realizarea obiectivelor organizaționale.**

Comunicarea managerială a apărut ca disciplină a managementului din nevoia de a pune la dispoziția managerului mijloacele optime de interacțiune în vederea îndeplinirii funcțiilor și atribuțiilor sale, fiind un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației.

În perioada în care accentul era pus pe dezvoltarea tehnicii, dar nu pe oameni, iar managementul era un „management al mașinilor” și pleca de la premisa că pentru a realiza bunuri este nevoie în primul rând de mașini, era caracteristic stilul autocratic de management, iar deciziile erau luate de șefi și transmise subordonaților.

Rolul comunicării în acest context era doar de distribuire a informației și a instrucțiunilor necesare, de sus în jos, iar comunicarea trebuia să fie clară, precisă și autoritară, fiind numită comunicare prescriptivă [2, p.25].

Treptat, însă, accentele s-au schimbat, începând să apară sindicatele, care, pe lângă preocupările legate de mărirea salariilor, au început să se implice și în rezolvarea problemelor organizației. Preocuparea pentru oameni, pentru a conduce mașinile devine tot mai mare, iar managementul devine un management umanist. Astfel, conceptului de „manager șef” i se adaugă cel de „manager lider”, alături de conceptul de grup și cel de angajați. Specific acestei perioade este faptul că comunicarea devine treptat un instrument de armonie în managementul resurselor umane, instrument de bază al managerului în îndeplinirea funcțiilor sale și în realizarea obiectivelor organizației. Ca rezultat, la începutul secolului XX comunicarea se transformă dintr-o serie de măsuri și acțiuni mecanice într-o filosofie a managementului [2, p.25].

Tot în acea perioadă apar primele cursuri de comunicare managerială. În premieră, în anul 1920 aceste cursuri se introduc la universitățile Harvard, Virginia Darden School și Dartmouth Tuck School din SUA. În timp, ele au devenit obligatorii pentru educația oricărui manager american și s-au impus ceva mai târziu și în Europa [1, p.37].

Anume în această perioadă comunicarea și sistemele de comunicare specifice unei instituții au constituit obiectul unor ample cercetări, axate, în special, pe aspecte de natură psihologică, pe modalități de exprimare preluate din informatică și cibernetică [3, p.24].

Perioada care a urmat anilor 1970 a fost caracterizată de trecerea la managementul de performanță, specifică prin faptul că managerul devine și întreprinzător, pe lângă administrator de resurse și lider. „Ca administrator și lider, el optimizează rezultatele unei întreprinderi existente pentru care piața, produsele, serviciile și tehnologiile există deja; aceasta înseamnă că trebuie să ia decizii eficiente și eficiente. Bazându-se pe calitățile sale de bun comunicator el devine un nod de coordonare a informațiilor, un centru de decizie și conducere [1, p.37].

În aceste condiții, printre rolurile de bază ale managerului devine și acela de a dezvolta și menține viu sistemul de comunicare menit să sprijine implementarea strategiei organizației. De aici a derivat și nevoia stringentă de perfecționare a deprinderilor de a comunica ale conducătorului.

Era „capitalului uman”, spre deosebire de era „capitalului tehnic” și a „capitalului financiar”, se caracterizează prin constituirea capitalului organizației din cunoștințele, deprinderile și experiența angajaților ei. Resurse strategice devin informația, cunoașterea și creativitatea, toate de neconceput în afara comunicării eficiente și eficiente [1, p.37].

În aceste condiții suntem de părere că comunicarea devine un instrument de competitivitate al organizației, iar preocuparea pentru o comunicare mai bună cu subordonații, dar și cu partenerii firmei, a devenit o chestiune actuală pentru managerul modern, conștient de efectele pe care le poate avea o comunicare constructivă sau una defectuoasă.

2. Rolul comunicării în realizarea funcțiilor manageriale

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului, aceasta fiind o componentă importantă și fundamentală a acestuia. În urma analizei în literatura de specialitate a problematicii comunicării manageriale a fost identificată o relație de interdependență între funcțiile manageriale și comunicare; mai mult decât atât, am constatat că procesul comunicațional ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei întreprinderi.

Comunicarea constituie, conform cercetătorului român Emilian Dobrescu, premisa exercitării activității de management, a funcțiilor procesului de management. „Numai o comunicare eficientă face posibilă planificarea și programarea, coordonarea și controlul, motivarea, consultarea și participarea activă a membrilor organizației la îndeplinirea scopurilor propuse” [2, p.23]. Autorul este de părere că fiecare moment din activitatea întreprinderii se bazează pe o comunicare eficientă, ca modalitate de focalizare și corelare a eforturilor.

Aceeași idee este împărtășită și de savanții români Rodica M. Căndea și Dan Căndea, care consideră comunicarea vitală în exercitarea funcțiilor manageriale. Autorii consideră că managerul reprezintă persoana cu autoritate a unei întreprinderi sau a unei subunități a acesteia, care își asumă realizarea funcțiilor manageriale identificate de renumitul administrator francez H.Fayol ca fiind acelea de planificare, organizare, comandă, coordonare și control [1, p.38].

Ne raliem și noi acestei idei, întrucât considerăm că procesul comunicațional este prezent în exercitarea funcțiilor managementului, iar managerul îndeplinește o multitudine de activități realizabile prin intermediul

comunicării. Pentru a înțelege locul și rolul comunicării în realizarea funcțiilor manageriale, vom examina esența acestor funcții și vom încerca să vedem care este dependența dintre ele și procesul comunicațional.

La nivelul managementului general, funcția de planificare sau previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentele sale, resursele și principalele mijloace necesare realizării lor [4, p.68].

Planificarea, bazată pe previziune, definește de fapt scopul și obiectivele privind performanța întreprinderii, deciziile ce vizează sarcinile de îndeplinit, dar și resursele ce vor fi utilizate pentru atingerea respectivelor obiective; altfel spus, stabilește „unde” vrea să ajungă organizația și „cum” să ajungă acolo. Un manager nu poate exercita această funcție fără a lucra cu informația internă și externă a întreprinderii, fără o formulare și o transmitere clară a obiectivelor și planurilor la diferite niveluri, fără discuții și ședințe în interiorul și exteriorul întreprinderii. Deci, comunicarea este inevitabilă în procesul de planificare al unui manager.

Organizarea, cea de-a doua funcție la nivelul managementului general, constă în ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora sunt stabilite și delimitate procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timpi, operații etc.), dar și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea acestora personalului corespunzător pe baza unor criteriilor manageriale, tehnice, economice sau sociale, cu scopul de a realiza obiectivele care au fost planificate.

Această funcție presupune la fel construirea cadrului relațional, a sistemului informațional, primirea, solicitarea, furnizarea și folosirea feedback-ului util, motivarea pe obiective. Este evident că la baza exercitării acestei funcții manageriale se află un amplu proces comunicațional.

Prin funcția de comandă sunt transmise subordonaților instrucțiuni și dispoziții clare și precise de realizare a sarcinilor planificate, în vederea realizării obiectivelor întreprinderii. Realizarea acestei funcții manageriale este condiționată de realizarea unei comunicări adecvate, care presupune delegarea responsabilităților, de stabilire a unui climat de colaborare, de motivare a personalului.

Funcția de coordonare la nivelul managementului general constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor sistemului organizatoric stabilite anterior [4, p.69]. Funcția de coordonare constituie o premisă importantă în armonizarea activităților desfășurate și resurselor folosite spre atingerea scopului comun – de realizare a obiectivelor întreprinderii. Pentru a asigura cât mai eficace desfășurarea acestei funcții manageriale, se impune o comunicare adecvată la toate nivelurile realizării managementului în cadrul întreprinderii.

Prin exercitarea funcției de control, managerul constată dacă obiectivele propuse prin politicile întreprinderii sunt realizate, iar în cazul în care sunt constatate careva abateri recurge la efectuarea corecțiilor necesare. „...managerii pot controla organizația numai în măsura în care comunicarea permite aceasta, deoarece comunicarea este cea care asigură transmiterea de informații, percepții, idei, sentimente etc. între membrii ei și între diferite părți ale organizației. Funcțiunea de control se realizează prin activități de comunicare, cum sunt, de exemplu, evaluarea performanțelor angajaților pe baza unor sisteme formale de evaluare și interviuri, prezentarea sau scrierea de rapoarte de activitate. Prin comunicarea de sfătuire și îndrumare se realizează controlul nu numai al performanțelor angajaților, ci și al comportamentului lor” [1, p.39].

Astfel, putem conchide că *datorită caracterului de complementaritate ce se stabilește între funcțiile managementului și interdependența reciprocă a acestora, dar și datorită unei relații de interdependență între ele și comunicare, procesul comunicațional ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei întreprinderi.*

O poziție diferită de prima abordare a funcțiilor managementului, desemnate încă în 1916 de Henry Fayol, are cercetătorul canadian H.Mintzberg, cunoscut la nivel mondial pentru studiile sale în domeniul businessului și managementului. El a dedicat o perioadă importantă de timp cercetărilor bazate pe observații și înregistrări de date, care au avut ca scop monitorizarea activității managerilor într-o zi obișnuită de muncă. În articolul „The manager's job: folklore and fact”, publicat în revista Harvard Business Review, referindu-se la modelul funcțional adoptat de H.Foayol în ceea ce privește activitatea managerială, Mintzberg consideră această abordare ca fiind doar „folclor”. Savantul este de părere, în baza numeroaselor studii efectuate, că munca reală a managerului se concretizează prin intermediul unor roluri interpersonale, informaționale și decizionale [5, p.49].

„Rolurile interpersonale se manifestă în corelarea managementului cu cei din jur; rolurile informaționale constau în activitățile de menținere și dezvoltare a unei rețele de informații; rolurile decizionale se manifestă în acele situații în care managerul trebuie să facă o alegere” [1, p.41].

Un alt savant care a contestat modelul tradițional al lui Fayol în ceea ce privește munca managerului a fost americanul John Kotter, care și-a dedicat strălucitoarea sa carieră studierii organizațiilor și celor care le conduc, studiind în același timp chestiuni precum puterea, influența, dependența și strategiile de schimbare, iar cărțile și articolele lui au fost apreciate și au constituit călăuză și inspirație pentru managerii de la toate nivelurile ierarhice.

În numeroasele sale lucrări cercetătorul a susținut că, de fapt, managerul își petrece majoritatea timpului interacționând cu alții, primind, folosind și furnizând informație. Activitatea prin care se realizează obiectivele organizației este numită de profesorul de bussines de la Harvard activitate de „interconectare”. Astfel, competența managerului de a comunica este esențială și prin prisma concluziilor lui Kotter [1, p.42].

La sfârșitul secolului trecut, un grup de savanți americani (F.Luthans, R.Hodgetts și S.Rosenkrantz) a efectuat mai multe studii experimentale extinse care vizau munca „reală” a managerilor de succes. Urmare a acestor studii cercetătorii au ajuns la concluzia că activitățile manageriale sunt:

- comunicarea, ce constă, în viziunea autorilor sus-menționați, în schimbul de informații de diferită natură pe cale orală și scrisă, care, consideră ei, constituie în jur de o treime din activitatea managerială;
- managementul tradițional, reprezentat de activitatea de planificare, luare de decizii și control și care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru al managerului;
- corelarea, care presupune interacțiunea, tot prin intermediul proceselor comunicaționale, cu cei din jur, din interiorul și din exteriorul organizației și care ocupă aproximativ o cincime din timp;
- managementul resurselor, compus, în viziunea cercetătorilor, din procesele de motivare/încurajare, sfătuire/disciplinare, managementul conflictului, angajarea de personal și instruirea/dezvoltarea angajaților, care reprezintă restul timpului de lucru.

Astfel, potrivit studiilor efectuate de grupul de savanți americani menționat mai sus, aceste activități includ elementele tradiționale identificate de Fayol, dar și concluziile mai recente ale lui Mintzberg (activități de comunicare) și activități de interconectare, studiate de Kotter. Cercetătorii scot în evidență ca activitate distinctă și activitatea de management al resurselor umane. În acest context, comunicarea managerială competentă apare ca un element esențial [1, p.42].

În aceeași ordine de idei, vrem să accentuăm că un manager comunică urmărind realizarea unor scopuri concrete, scopuri ce derivă din rolurile pe care managerul le are în structura organizatorică a cărei parte componentă este.

Concluzii

Comunicarea este o componentă importantă în managementul întreprinderii, întrucât o parte semnificativă din activitățile unei întreprinderi este desfășurată de către oameni, iar probabilitatea de succes al unei întreprinderi este mai mare atunci când avem o comunicare eficientă între membrii întreprinderii.

Suntem de părere că procesul de comunicare ajută la înțelegerea problemelor cu care se confruntă angajații, asigură durabilitatea relațiilor dintre angajați sau dintre aceștia și manager, capacitatea managerului de a-și motiva și conduce echipa, dar și de a consolida relațiile cu mediul extern organizației. Managerul are, deci, pe lângă alte roluri importante, și rolul de negociator; el trebuie să organizeze și să mențină o rețea de contacte cu partenerii organizației și de surse de informații care servesc ca suport în orientarea firmei.

În acest context, putem afirma că preocuparea pentru o comunicare mai bună cu subordonații, dar și cu partenerii firmei, a devenit o chestiune actuală pentru managerul modern, conștient de efectele pe care le poate avea o comunicare constructivă sau una defectuoasă.

Referințe:

1. CÂNDEA, D., CÂNDEA, R. *Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategii*. București: Expert, 1996.
2. DOBRESU, E. *Comunicarea managerială. Metodologie și eficiență*. București: WoltersKluwer, 2010.
3. BORCOMAN, R., RUSU, Dj. *Comunicarea persuasivă cu impact în activitatea managerială și de afaceri*. Chișinău: ASEM, 2009.
4. NICULAE, T., GHEORGHITĂ, I., GHEORGHITĂ, D. *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006, p.68.
5. MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. In: *Harvard Business Review*, July-August, 1975, p.49.

Prezentat la 07.09.2016