

Teorii organizationale

Prof. univ. dr. Felicia C. Macarie
e-mail: macarie@fspac.ro

Cap. I. Conceptul de management și evoluția sa

- 1.1. Conceptul de management
- 1.2. Funcțiile managementului, procesul și relațiile de management
- 1.3. Principiile și sistemul de management
- 1.4. Evoluția managementului

1.1. Conceptul de management

Apariția managementului ca știință este de dată relativ recentă. Acesta a apărut în S.U.A. odată cu mișcarea pentru conducerea științifică, în primii ani ai secolului trecut.

Etimologia cuvântului provine din limba engleză : to manage= a administra, a conduce, a reuși (în afaceri).

În activitățile economice termenul s-a impus în ultimii 60 de ani odată cu apariția lucrării lui James Burnham “The managerial revolution” (1941, New York).

Sensurile termenului de management sunt:

Știință: ansamblu organizat și coerent de cunoștințe – concepte, principii, metode și tehnici – prin care se explică fenomenele și procesele ce se produc în conducerea organizațiilor.

Artă: măiestria managerului de-a aplica la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice.

În literatura de specialitate managementul a fost definit de-a lungul timpului în mod diferit. Astfel:

1. Institutul britanic de management definește managementul ca fiind:
 - arta și știința de a conduce și administra munca altuia în scopul de a atinge obiective precise;
 - arta și știința de a lua decizii;
 - integrarea prin coordonare a factorilor: muncă – material – capital – pentru a obține maximum de eficiență.

2. Dicționarul limbii franceze.

“Ansamblu de principii, metode și tehnici raționale de organizare, de gestiune și de conducere a întreprinderii”.

3. Peter Drucker: “este mai degrabă practică decât știință sau profesie, deși conține elemente din ambele”. Mai târziu revine asupra acestei definiții recunoscând că a supraestimat rolul practicii și recunoaște caracterul de știință a managementului.

În opinia noastră managementul firmei este știința care studiază procesele și relațiile de management pentru descoperirea legităților și principiilor care le guvernează în scopul conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere care să asigure competitivitatea firmei.

Esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management care are drept consecință descoperirea principiilor și legităților care explică conținutul și dinamica managementului prin situarea în centrul atenției a omului ca subiect și obiect al managementului.

Managementul firmei este cea mai importantă componentă a științei managementului deoarece:

- ☞ firma este agentul economic de bază al fiecărei economii unde lucrează majoritatea populației;
- ☞ primele cristalizări ale științei managementului au avut ca obiect firma.

Managementul firmei are un dublu caracter.

- a. este o disciplină economică de sinteză deoarece are ca menire creșterea eficienței economice și preia o serie de categorii economice și metode de la discipline ca economie politică, analiza economică, organizare, marketing, finanțe etc.
- b. are caracter multidisciplinar deoarece integrează categorii și metode preluate din alte discipline ca: sociologia, matematica, psihologia, statistica, dreptul etc.

1.2. Funcțiile managementului

Procesele de management au fost identificate și analizate pentru prima dată de Henry Fayol, care a definit cinci funcții principale: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Alți cercetători au stabilit funcții ale managementului parțial diferite. Noi suntem de acord cu cei care considera că managementul are următoarele 5 (cinci) funcții:

1. previziunea
2. organizarea
3. coordonarea
4. antrenarea
5. evaluarea și controlul

Previziunea

Definiție: Previziunea este procesul de determinare a principalelor obiective ale firmei, resursele și mijloacele necesare realizării lor.

Previziunea răspunde la întrebarea “ce trebuie realizat în cadrul firmei?”

Previziunea se concretizează, funcție de orizontul de timp la care se referă și de gradul de detaliere, în:

1. *Prognoze* care acoperă un orizont de timp de minim 10 ani și se rezumă la principalele aspecte implicate conținând date cu valoare indicativă.
2. *Planuri* care se referă la perioade cuprinse între 1 lună și 5 ani și au gradul de detaliere invers proporțional cu orizontul la care se referă.
3. *Programe* care se referă la un orizont de timp redus: decadă, săptămână, zi, o oră și au un grad ridicat de detaliere și certitudine.

Organizarea

Definiție: Organizarea reprezintă ansamblul proceselor de conducere prin care se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea

lor personalului, corespunzător anumitor criterii economice, tehnice și sociale, pentru realizarea în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Organizarea răspunde la întrebarea “cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor?”

Există două subdiviziuni ale acestei funcții:

1. stabilirea structurii organizatorice formale și a sistemului informațional care este realizată de managementul superior;
2. organizarea principalelor componente ale firmei:
 - ➔ cercetare – dezvoltare;
 - ➔ producție;
 - ➔ comercial;
 - ➔ personal;
 - ➔ financiar-contabil

care se realizează la nivelul managementului mediu și inferior.

Coordonarea

Definiție: Coordonarea reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunii și organizării stabilite anterior.

Coordonarea este o organizare în dinamică.

Necesitatea coordonării rezultă din:

- ☞ dinamismul organizațiilor imposibil de reflectat total în previziuni;
- ☞ complexitatea, diversitatea și ineditul reacțiilor personalului și subsistemelor organizației care determină necesitatea unui “feed-back” operativ, permanent.

Pentru o bună coordonare este necesară o bună comunicare la toate nivelurile managementului.

Există câteva reguli vitale pentru asigurarea unei bune comunicări:

- ! - să-ți precizezi, ție însuși, ce vrei să spui;
- ! - să-i cunoști, pe cât posibil, pe cei cărora te adresezi;
- ! - să creezi și să întreții o atmosferă favorabilă comunicării și colaborării;
- ! - să-ți formezi un sistem de comunicare caracterizat printr-o exprimare simplă, fără volum mare de informații, într-un timp scurt;
- ! - să-ți exprimi ideile astfel încât să ai convingerea că interlocutorii au înțeles și sunt interesați.

Coordonarea îmbracă două forme:

- ➔ bilaterală care se derulează între un manager și un subordonat;
- ➔ multilaterală între un manager și mai mulți subordonați. Este de tip participativ și este folosită mai ales în ședință.

Antrenarea

Definiție: Antrenarea încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se influențează personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

Antrenarea răspunde la întrebarea: “de ce personalul firmei participă la stabilirea și realizarea obiectivelor?”

Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea care constă în corelarea satisfacerii necesităților și interesului personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

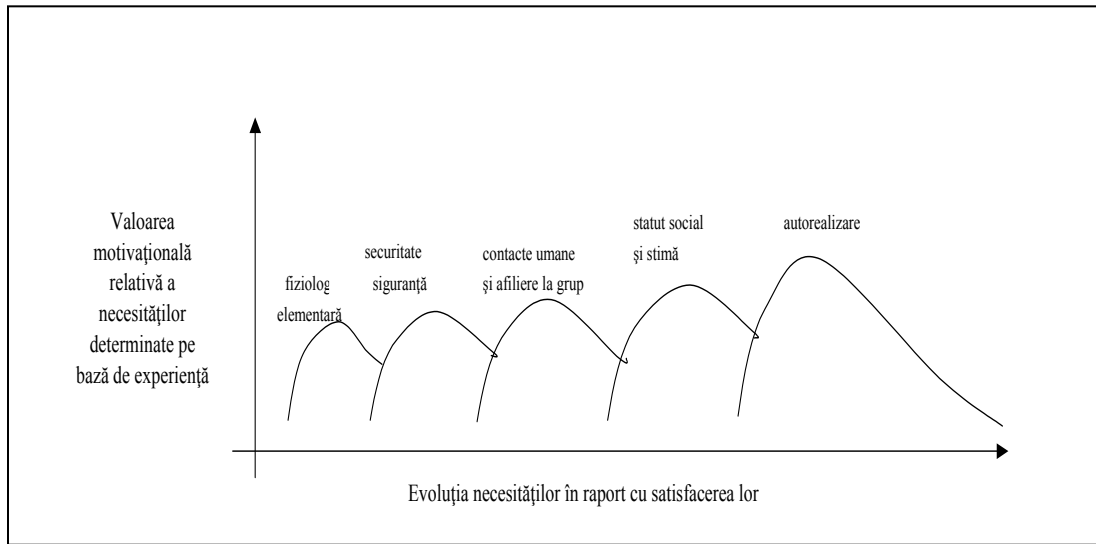
Motivarea poate fi:

- *pozitivă*: se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului;
- *negativă*: se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu realizează obiectivele și sarcinile repartizate.

Procesul motivării trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

1. să fie *complex* – utilizarea combinată a stimulentele materiale și morale.
2. să fie *diferențiat* – prin luarea în considerare a caracteristicilor fiecărei persoane și a fiecărui loc de muncă;
3. să fie *gradual* – să satisfacă succesiv necesitățile personalului în strânsă corelație cu aportul său.

Scara motivațională a lui Maslow



Definiție: Controlul – evaluarea reprezintă ansamblul proceselor de urmărire a modului în care se desfășoară diferite acțiuni sau întregul proces de management cât și de reglare a deficiențelor.

Această funcție răspunde la întrebarea: “cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?”

Etapele implicate în procesul de evaluare-control sunt:

- evaluarea rezultatelor sau măsurarea realizărilor;
- compararea rezultatelor cu standardele;
- identificarea cauzelor perturbațiilor;
- corectarea derivațiilor înregistrate (abaterilor).

Această funcție trebuie să aibă un caracter pronunțat preventiv.

Procesele de muncă din firmă sunt de execuție și de management.

Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că forța de muncă (salariații) acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă.

Procesele de management se caracterizează prin aceea că o parte din forța de muncă (salariați) acționează asupra celeilalte părți (majoritatea resurselor umane), pentru realizarea unei eficiențe cât mai ridicate.

Definiție: Procesul de management constă în ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele firmei, resursele, procesele de muncă, necesare realizării obiectivelor și executanții acestora, prin care se controlează și integrează munca personalului folosind metode și tehnici specifice.

Fazele procesului de management sunt:

- a. faza previzională căreia îi corespunde managementul *previzional*, în care predomină funcția de previziune;
- b. faza de operaționalizare căreia îi corepunde managementul *operativ*, în care predomină funcțiile de:
 - * organizare;
 - * coordonare;
 - * antrenare.
- c. faza de comensurare și interpretare a rezultatelor căruia îi corespunde managementul *postoperativ* în care predomină funcția de evaluare-control.

Relațiile de management reprezintă al doilea element cuprins în definiția științei managementului.

Definiție: Relațiile de management sunt raporturi care se stabilesc între membrii unei organizații și între aceștia și membrii altor sisteme în procesele previzionării, organizării, coordonării, antrenării și control-evaluării.

Relațiile de management sunt condiționate de o serie de factori care au o triplă determinare:

1. *determinarea social-economică* care rezidă în dependența relațiilor de management de natura și modalitățile de existență ale proprietății asupra mijloacelor de producție și de natura relațiilor de producție;
2. *determinarea tehnico-materială* constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile obiectelor muncii și mijloacelor de muncă care fac specifice relațiile de management în diferite ramuri ale economiei naționale (construcții de mașini, extractive, agricultura, comerț);
3. *determinarea umană* rezidă în faptul că relațiile de management sunt puternic influențate de componența colectivității fiecărei firme și cultura sa organizațională.

Principalele variabile care determină relațiile de management sunt:

- tipul de proprietate asupra firmei;
- tipul de organizare al firmei;
- dimensiunile firmei;
- complexitatea producției;
- caracteristicile procesului tehnologic;
- nivelul dotării tehnice;
- caracteristicile proceselor de aprovizionare și vânzare;
- potențialul uman;
- managementul firmei;
- automatizarea informațiilor;
- legislația.

1.3. Principiile și sistemul de management

1.3.1. Principiile generale ale managementului

La baza conceperii managementului firmei stau un ansamblu de principii care au aceeași triplă determinare socio-economică, tehnico-materială și umană ca și relațiile de management.

Principiile generale ale managementului sunt:

1. *principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al organizației și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant* care constă în corelarea, perfecționarea și adaptarea sistemului de management la situația efectiv existentă în cadrul său, la cultura organizațională și la contextul socio-economic în care funcționează organizația.

Originea acestui principiu rezultă din dinamismul dezvoltării sociale, economice, științifice a societății care determină modificarea variabilelor de management endogene și exogene organizațiilor.

2. *principiul managementului participativ* care constă în realizarea proceselor și relațiilor de management pe baza implicării managerilor, specialiștilor, proprietarilor apelând la leadership și la un nou tip de cultură organizațională.

Tendința în lume este de includere în organismele manageriale participative de reprezentanți ai principalilor “Stakeholders” (beneficiari ai activităților acestora) în care se includ: acționari, syndicate, clienți, furnizori, autorități locale.

Reglementarea acestei participări se realizează prin documentele de constituire: statut, contract de societate etc.

În România legislația prevede obligativitatea constituirii organismelor de conducere participativă la nivelul managementului superior: AGA, CA.

3. *principiul motivării tuturor factorilor implicați*, a stakeholderilor în activitățile firmei care constă în necesitatea unei asemenea stabiliri și utilizări a stimulentele materiale și morale de către factorii decizionali încât să se asigure respectarea și satisfacerea intereselor stakeholderilor organizației.

Utilizarea acestui principiu constă în identificarea și evaluarea motivațiilor care se manifestă la nivelul stakeholderilor firmei și în adaptarea, pe această bază, a acelor modalități de:

- împărțire a profitului
- constituire a fondurilor
- salarizare a personalului
- evaluare, promovare și sancționare a personalului
- stabilire a dividendelor
- acordare a premiilor

care să determine contribuția maximă a acestora la realizarea obiectivelor firmei.

4. *principiul eficacității și eficienței* constă în structurarea și combinarea proceselor și relațiilor manageriale astfel încât să se maximizeze efectele economice și sociale pentru creșterea competitivității firmei.

Eficacitatea constă în îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor previzionate.

Eficiența constă în obținerea de venituri superioare față de cheltuieli.

Managementul competent este un management eficace în condiții de eficiență.

Un rol determinant în eficacitatea și eficiența firmei îl au proprietarii acesteia sau reprezentanții lor. Sunt firme în care aceștia, reprezentând interesele statului, se implică prea puțin făcând mai mult act de prezență ceea ce se răsfrânge negativ asupra performanțelor firmei.

1.3.2. Sistemul de management

Exercitarea funcțiilor și relațiilor de management se realizează prin sistemul de management.

Definiție: Sistemul de management reprezintă ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional prin intermediul cărora se exercită procesele și relațiile de management în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe maxime.

Sistemul de management are următoarele componente:

- ➔ subsistemul organizatoric;
- ➔ subsistemul informațional;
- ➔ subsistemul decizional;
- ➔ subsistemul metode și tehnici de management.

a. Subsistemul organizatoric constă în ansamblul elementelor de natură organizatorică care asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate.

Acest subsistem reunește două categorii de organizare:

1. organizarea formală care reprezintă elementele organizatorice stabilite de management prin:

- ☞ regulamentul de organizare și funcționare;
- ☞ organigrama;
- ☞ descriere de funcții și posturi;
- ☞ alte documente organizatorice.

Firma are cinci funcțiuni în care, din punct de vedere procesual, este structurată organizarea formală:

- ➔ cercetare – dezvoltare;
- ➔ comercială;
- ➔ producție;
- ➔ financiar-contabilă;
- ➔ de personal.

Aceste funcțiuni sunt modelate în structura organizatorică care reprezintă ansamblul persoanelor și subdiviziunilor organizatorice astfel constituite încât să asigure realizarea obiectivelor firmei.

Principalele componente ale structurii organizatorice sunt:

- ☞ postul;
- ☞ funcția;
- ☞ ponderea ierarhică;
- ☞ compartimentul;
- ☞ nivelul ierarhic;
- ☞ relațiile organizatorice.

2. organizarea informală care constă în totalitatea elementelor și interacțiunilor umane cu caracter organizatoric care se derulează între componentii firmei.

Componentele organizării informale sunt:

- ☞ grupa informală
- ☞ norma de conduită a grupei

- ☞ relațiile informale
- ☞ rolul informal
- ☞ leaderul informal

Subsistemul organizatoric îndeplinește următoarele funcții:

- a) stabilește principalele componente organizatorice ale firmei;
- b) interconectează subdiviziunile organizatorice;
- c) combină resursele firmei;
- d) asigură cadrul organizatoric pentru activitățile firmei.

b. Subsistemul informațional constă în totalitatea datelor, informațiilor, circuitelor informaționale, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor care au drept scop asigurarea suportului informațional necesar pentru previzionarea și îndeplinirea obiectivelor.

Subsistemul informațional este componenta cea mai dinamică și flexibilă a sistemului de management.

Componentele sale de bază sunt:

- ☞ data
- ☞ informația
- ☞ circuitul informațional
- ☞ fluxul informațional
- ☞ procedura informațională
- ☞ mijloacele de tratare a informației

Subsistemul informațional îndeplinește următoarele funcții:

- a. funcția decizională: asigură informațiile necesare fundamentării și adoptării deciziilor;
- b. funcția operațională: asigură executanților informațiile necesare executării sarcinilor;
- c. funcția de documentare: furnizează permanent informații necesare firmei pentru a asigura pe termen lung eficiența acesteia.

c. Subsistemul decizional este format din ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul organizației. El reprezintă partea cea mai activă a sistemului de management.

Decizia de conducere (de management) este cursul de acțiune ales în vederea îndeplinirii unui obiectiv cu implicații directe asupra altei (altor) persoane careia îi influențează acțiunile și comportamentul.

Funcțiile subsistemului decizional:

- a) direcționează dezvoltarea de ansamblu a firmei;
- b) declanșează acțiunea personalului;
- c) armonizează activitățile și personalul firmei.

d. Subsistemul metode și tehnici de management este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor și procedurilor utilizate de organizație ca: diagnosticarea, delegarea, managementul prin obiective, prin proiecte, tabloul de bord.

Subsistemul metodologic-managerial îndeplinește următoarele funcții:

- a) asigură suportul logistic activității manageriale;

- b) dezvoltă potențialul uman al firmei;
- c) determină profesionalizarea managementului.

1.4. Evoluția managementului

Managementul se caracterizează din perspectivă istorică prin discrepanța între istoria îndelungată a activității de management și vârsta tânără (istoric) a managementului ca știință.

Apariția primelor elemente ale unor procese de conducere sunt plasate în comuna primitivă. Acestea sunt:

- ☞ conducere la nivel de familie;
- ☞ conducătorul era persoana cea mai înzestrată;
- ☞ exista atât un șef de clan (conducere unipersonală) cât și elemente democratice: adunarea obștii (sfatul bătrânilor).

Sclavagismul se caracterizează din punct de vedere al conducerii prin:

- ☞ apariția statului ca formă de conducere macrosocială;
- ☞ se dezvoltă elemente de natură structural-organizatorică, informaționale și decizionale la nivel microsocioal;
- ☞ se fundamentează deciziile pe baza factorilor economici;
- ☞ descoperirea scrierii determină formalizarea informației;
- ☞ transmiterea ereditară a funcției de conducere duce la creșterea prăpastiei dintre ierarhia formală și ierarhia valorilor;
- ☞ asigurarea unui minim de cunoștințe de cultură generală și de conducere în familiile regale;
- ☞ ascendența conducerii autoritare în defavoarea celei democratice;
- ☞ se dezvoltă funcția de control a conducerii;
- ☞ apar colaboratori ai conducerii (scribii);
- ☞ apar lucrări teoretice despre conducere. (Înțelepciunea lui Solomon, Codul lui Hammurabi).

Feudalismul aduce elemente de progres și în planul conducerii:

- ☞ predomină o conducere de tip autoritar;
- ☞ crește numărul de nivele ierarhice;
- ☞ apariția hârtiei și tiparului conduce la dezvoltarea sistemului informațional;
- ☞ apar elemente motivaționale.

Conturarea științei managementului se realizează abia în capitalism la începutul secolului XX.

În lume sunt 4 școli de management:

1. *clasică* (tradițională) are ca reprezentanți de bază pe:

- Frederic Taylor (1856 – 1915) - “Principiile managementului științific”;
 - Henry Fayol (1841 – 1925) – “Administrarea industrială și generală”.
- care sunt considerați întemeietorii științei managementului.

Caracteristic acestei școli este că folosește concepte și instrumente economice: profit, cheltuieli, investiții, merit.

Meritul principal al acestei școli constă în contribuția decisivă la constituirea științei managementului, precum și la impregnarea unei optici economice managementului.

2. *behavioristă sau comportistă* conturată în ultimele 4 decenii este reprezentată prin: George Mayo, Douglas Mc.Gregor, Rensis R. Lickert (americani); M. Weber – german; Moreno – italian.

Caracteristic acestei școli este că folosește concepte și metode sociologice și psihologice ca: sistem de valori, comportament individual și organizațional, atitudini, aptitudini, leadership, cultură organizațională, motivație etc.

Contribuția majoră o reprezintă situarea în prim-plan, în procesul managementului, a resurselor umane ale firmei.

3. *cantitativă* reprezentată prin:

- A.Kaufman (francez) – la sfârșitul celui de-al doilea război mondial;
- J. Starr și F. Goronzy (americani).

Folosește mai ales concepte și metode din statistică și matematică.

4. *sistemică* este reprezentată de: P. Drucker, R. Johnson, F. Kast, H.Mintzberg, M. Porter (americani).

Această școală este cea mai tânără, complexă și aplicativă și s-a conturat ca o sinteză a școlilor precedente.

Se caracterizează prin folosirea unor metode și concepte care provin din analiza economică, finanțe, sociologie, matematică, psihologie, statistică, drept, informatică.

Contribuția esențială constă în faptul că întreprinderea este abordată ca un sistem, într-o optică multidisciplinară, integratoare.

Reprezintă școala viitorului.

Cap. II. Întreprinzătorul, firma și mediul de afaceri

- 2.1. Mediul de afaceri al firmei
- 2.2. Firma ca obiect al managementului
- 2.3. Întreprinzătorul și firma

2.1. Mediul ambiant al firmei

Firma este un sistem deschis conceput cu intrări și ieșiri prin care se integrează în mediul extern. Necesitatea cunoașterii mediului de afaceri pentru managementul firmei este accentuată prin următoarele elemente:

- ➔ satisfacerea trebuințelor umane de către firmă se realizează doar pe baza cunoașterii evoluției mediului în care funcționează;
- ➔ elaborarea strategiilor și politicilor firmei depinde de evoluția factorilor de mediu;
- ➔ asigurarea resurselor necesare firmei (umane, materiale, financiare, informaționale) depinde de factorii de mediu;
- ➔ subsistemele organizatoric, informațional și decizional reflectă necesitățile și oportunitățile mediului ambiant.

Definiție: Mediul include toate elementele exogene firmei, de natură economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psihosociologică, educațională și ecologică care influențează stabilirea obiectivelor, obținerea resurselor, adoptarea și aplicarea deciziilor.

Din punct de vedere al provenienței, rolului și conținutului factorii de mediu sunt de două feluri:

1. naturali, adică suportul material primar al desfășurării vieții biologice și economico-sociale;
2. artificiali, adică condițiile de viață create de om.

Principali factori de mediu care influențează firma sunt:

1. factorii economici ca: piața internă, piața externă, pârghiile economico-financiare, sistemul bancar, bursa de valori, regimul investițiilor;
2. factorii de management exogeni ca: strategia națională economică, sistemul de organizare a economiei naționale, modalitățile de coordonare, mecanismele de control ale suprasistemelor din care face parte firma;
3. factorii tehnici și tehnologici ca: nivelul tehnic al utilajelor, calitatea tehnologiilor, calitatea cercetărilor, capacitatea creativ inovativă a sistemului de proiectare cercetare etc.;
4. factorii demografici ca: numărul populației, structura socio-profesională a acesteia, ponderea populației ocupate, populația activă, rata natalității și mortalității, durata medie a vieții;
5. factorii social-culturali ca: structura socială a populației, ocrotirea sănătății, învățământul, cultura, știința, mentalitatea;
6. factorii politici ca: politica economică și socială, politica științei, politica învățământului, politica externă, politica altor state;
7. factorii naturali (ecologici) ca: resursele naturale, apa, solul, clima, vegetația, fauna, etc.;
8. factorii juridici ca: legile, hotărârile guvernamentale, ordinele miniștrilor, deciziile prefecturilor etc.

2.2. Firma ca obiect al managementului

Esența economiei de piață este că situează firma în prim-planul activității economice.

În economia socialistă centrul politicii economice îl reprezenta economia națională cu subestimarea întreprinderilor componente.

Economia dezvoltată se bazează pe firme puternice, eficiente, rentabile și competitive pe piața mondială.

Definiție: *Firma* reprezintă grupul de oameni organizați după reguli juridice, economice, tehnologice și manageriale care desfășoară cu ajutorul mijloacelor de muncă, procese de muncă pentru obținerea unor produse și servicii în scopul realizării de profit.

Trăsăturile definitorii ale firmei ca sistem sunt:

1. firma este un *sistem complex* deoarece încorporează resurse:
 - umane (salariații);
 - materiale (materii prime, materiale, utilaje, clădiri);

- financiare (banii în numerar și la bancă);
 - informaționale (previziuni, tehnologii, norme de consum, evidențe, etc.);
2. firma este un *sistem socio-economic* adică oamenii desfășoară procese de muncă generatoare de noi valori de întrebuințare. Cei mai mulți oameni din populația unei țări lucrează în firme;
 3. firma este un *sistem deschis* adică este componentă a numeroase alte sisteme având fluxuri de intrări și ieșiri;
 4. firma este un *sistem adaptiv* (la piață, la alte sisteme): este influențat de factori endogeni și exogeni și influențează sistemele cu care intră în contact;
 5. firma este un *sistem tehnico-material* stabilind legături de producție între componente (fabrici, secții, ateliere).

Tipologia firmelor

1. după forma de proprietate:
 - *întreprinderi private*: individuale; de grup (familială, cooperatistă, pe acțiuni);
 - *întreprinderi de stat*: de tip socialist; de tip capitalist (publice);
 - *întreprinderi mixte*.
2. după apartenența națională a firmei:
 - *naționale*: tot ce posedă este proprietatea unei persoane fizice sau juridice din statul respectiv;
 - *multinaționale*: își desfășoară activitatea în mai multe țări;
 - *mixte* (joint-venture): participă persoane fizice sau juridice din mai multe țări.
3. firmele românești se divid potrivit legislației (Legea 15/1990 și Legea 31/1990, republicată) în:
 1. *regii autonome*
 2. *societăți comerciale*

Regiile autonome se caracterizează prin:

- ☞ se organizează și funcționează în ramurile strategice ale economiei naționale;
- ☞ înființarea este decisă de Guvernul României sau organele județene (în funcție de cum regiile sunt de interes național sau local);
- ☞ funcționează cu realizarea de profit;
- ☞ prin actul de înființare se stabilesc: obiectul de activitate, patrimoniul, denumirea, sediul principal;
- ☞ întocmește buget de venituri și cheltuieli și bilanț;
- ☞ conducerea este asigurată de un Consiliu de administrație (format din 7 – 15 persoane).

Societățile comerciale sunt cele mai numeroase și îmbracă următoarele forme:

1. *societate în nume colectiv (SNC)*: obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor membrilor săi;
2. *societate în comandită simplă (SCS)*: obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților;
3. *societate în comandită pe acțiuni (SCA)*: capitalul social este împărțit în acțiuni; obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați;

4. *societatea pe acțiuni (SA)*: obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social și acționarii sunt obligați doar la plata acțiunilor lor;
5. *societatea cu răspundere limitată (SRL)*: obligațiile sunt garantate cu patrimoniul social.

La primele două tipuri de societate constituirea se face numai prin contract de societate și la ultimele trei tipuri de societăți prin act constitutiv.

Drepturile și obligațiile sunt prevăzute în contract și act constitutiv.

Managementul acestor societăți are elemente specifice: tipul de organisme manageriale; organizarea și desfășurarea activității.

Astfel, conducerea este asigurată:

- la SNC – 1 administrator desemnat de asociați;
 - SCS – 2 asociați comandați;
 - SA – Adunarea Generală a Acționarilor (AGA); Consiliul de Administrație (CA); Cenzori;
 - SRL – Adunarea Generală a asociaților; administrator desemnat de AGA
4. după mărimea firmei:
 - *microîntreprinderi*: 1-9 salariați;
 - *întreprinderi mici*: 10-49 salariați;
 - *întreprinderi mijlocii*: 50-249 salariați;
 - *întreprinderi mari*: cu peste 250 salariați.
 5. după caracterul obiectului muncii utilizat:
 - *firme extractive*;
 - *firme prelucrătoare*.

2.3. Întreprinzătorul și firma

Sănătatea unei economii depinde în mare măsură de numărul întreprinderilor nou create anual.

În S.U.A. firmele sunt conduse de manageri pe când în Japonia firmele sunt conduse de întreprinzători ceea ce explică miracolul economic japonez.

Întreprinzătorii au o importanță majoră pentru orice economie. Pentru a înțelege acest lucru trebuie definită noțiunea de întreprinzător. Există în literatura de specialitate mai multe definiții. Astfel:

1. Jean Marie Toulouse: persoana care creează o nouă întreprindere;
2. J.A.Schumpeter: o persoană devine întreprinzător numai când efectuează o nouă combinație economică.

Caracteristicile pe care le are o persoană pentru a fi întreprinzător sunt:

- este o persoană cu reacții *rapide* în dublu sens:
 - ➔ încep de foarte tineri (pleacă de acasă, abandonează studiile);
 - ➔ percep rapid posibilitățile unui produs sau a unei piețe.
- este o persoană cu grad mare de implicare în introducerea noului adică își asumă riscuri majore (cariera, familia, imaginea, banii) având profilul unui aventurier.

Motivarea pentru acțiune rezultă din insatisfacții de natură:

- ➔ materială;
- ➔ morală: (poziția în societate).

- finalizarea eforturilor prin crearea firmei.

După Albert Shapero o persoană devine întreprinzător ca urmare a acțiunii următoarelor *variabile*:

- a. *de situație* – se modifică o situație existentă (copii, divorț, părinți, colegi, firmă);
- b. *psihologică* – predispoziție la acțiune (așa s-a născut);
- c. *sociologică* – există un model de urmat, are încredere că va reuși, se imaginează ca întreprinzător;
- d. *economică* – existența resurselor materiale, financiare, umane.

Cap. III Strategia și politica firmei

- 3.1 Conceptul de strategie și politică
- 3.2 Componentele strategiei
- 3.3 Clasificarea strategiilor și politicilor
- 3.4 Opțiuni strategice majore
- 3.5 Metodologia elaborării strategiilor și politicilor

3.1. Conceptul de strategie și politică

De-a lungul timpului specialiștii în management au definit în mod diferit strategia. Astfel, Peter Drucker spunea în 1954 că strategia arată în ce constă afacerea și care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei.

Alte definiții sunt:

- 1) “determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adaptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor” care aparține lui Alfred Chandler (1962).
- 2) “structura fundamentală a desfășurării resurselor prezente și previzionate și a interacțiunilor cu mediul care indică cum organizația își va atinge obiectivele” care aparține lui G. Hofer și D. Schendel.
- 3) “strategia este un model sau un plan ce integrează scopurile majore ale organizației, politicile și secvențele de acțiune într-un întreg coerent” care aparține lui B. Quinn.

Strategia reprezintă, deci, obiectivele firmei pe un orizont îndelungat de timp, modalitățile de realizare a acestora și resursele necesare în scopul asigurării competitivității firmei.

Trăsăturile definitorii ale strategiei sunt:

- ☞ are un scop sub forma obiectivelor
- ☞ privește perioade viitoare din existența firmei
- ☞ privește organizația în ansamblu sau părți importante ale acesteia
- ☞ se rezumă la elementele esențiale
- ☞ se bazează pe abordarea organizației în contextul mediului
- ☞ reflectă interesele stakeholderilor
- ☞ prefigurează comportamentul competitiv al organizației
- ☞ urmărește obținerea unei sinergii cât mai mari
- ☞ favorizează procesul de învățare organizațională
- ☞ este un rezultat al negocierii stakeholderilor

☞ îmbracă forma unui plan.

Strategiile reprezintă fundamentul pentru elaborarea politicilor sau tacticilor.

Politica firmei cuprinde obiective pe termen mediu referitoare la ansamblul activităților sau la componentele majore ale acestora, volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile de întreprins, responsabilii și executanții, sursele de finanțare, termenele finale și intermediare și indicatorii de eficiență.

Politicile se referă la perioade de 0,5-2 ani și au un grad de detaliere mai pronunțat decât strategiile.

3.2. Componentele strategiei

Principalele componente ale strategiei sunt:

- a. **misiunea firmei** care constă în definirea scopurilor fundamentale și a concepției privind viitorul firmei prin care se diferențiază de celelalte firme, adică:
 - produsul firmei;
 - piața;
 - domeniile tehnologice prioritare.
- b. **obiectivele fundamentale** au în vedere orizonturi îndelungate, de 3-5 ani și se referă la ansamblul activităților firmei sau la componente majore ale acesteia.

Obiectivele fundamentale sunt:

- a. *economice* :

- ☞ dividendele;
- ☞ valoarea acțiunii;
- ☞ eficiența capitalului;
- ☞ profitul și rata profitului;
- ☞ cifra de afaceri;
- ☞ productivitatea muncii;
- ☞ calitatea produselor și serviciilor.

- b. *sociale* :

- ☞ controlul poluării;
- ☞ cooperarea cu autoritățile;
- ☞ sistemul de salarizare;
- ☞ oferta de produse;
- ☞ cererea de resurse.

- c. *modalități de realizare a obiectivelor care definesc abordările majore ca* :

- ☞ privatizarea;
- ☞ re tehnologizarea;
- ☞ reproiectarea sistemului de management;
- ☞ diversificarea produselor;
- ☞ asimilarea de produse noi;
- ☞ pătrunderea pe noi piețe;
- ☞ formarea unei societăți mixte;
- ☞ specializarea în producție;
- ☞ profilarea și reprofilarea firmei;
- ☞ combinarea produselor;
- ☞ modernizarea organizațiilor;

☞ informatizarea.

d. resursele: fondurile de investiții și fondurile circulante, proveniența acestora (proprii, împrumutate, atrase, de la stat);

e. termenele sunt de declanșare, intermediare, finale și delimitează perioada de operaționalizare a strategiei.

3.3. Clasificarea strategiilor și politicilor

1. *după sfera de cuprindere*:
 - ⇒ globale;
 - ⇒ parțiale.
2. *după gradul de participare al firmei la elaborare*:
 - ⇒ integrate: cu alte subsisteme și sistemul din care face parte firma;
 - ⇒ independente: se elaborează de managementul superior al firmei.
3. *după dinamica principalelor obiective încorporate*:
 - ⇒ de redresare: elimină deficiențele și stabilește obiective la nivelul perioadelor anterioare;
 - ⇒ de consolidare: stabilește obiective identice sau apropiate celor din perioada precedentă;
 - ⇒ de dezvoltare: stabilește obiective superioare celor din perioada precedentă
4. *după tipul obiectivelor și natura abordărilor*:
 - ⇒ privatizare;
 - ⇒ restructurare;
 - ⇒ managerială;
 - ⇒ joint-venture (societate mixtă);
 - ⇒ inovaționale (cercetare - dezvoltare);
 - ⇒ ofensive (noi piețe);
 - ⇒ specializare (restrânge gama produselor);
 - ⇒ diversificare (noi produse);
 - ⇒ organizatorice (perfecționarea organizării, cadre bine pregătite);
 - ⇒ informaționale (tehnica de calcul).
5. *după natura viziunii, obiectivelor și mijloacelor încorporate*:
 - ⇒ economice (principalele obiective sunt economice, mijloacele de realizare și criteriile tot economice);
 - ⇒ administrativ-economice (de regulă în țările comuniste – nu sunt aplicate criteriile economice).

Alte strategii:

1. *tehnopolul*: concentrare tehnolo-industrială care asigură realizarea unui contact strâns între cercetare și industrie, între universitate și firmă;
2. *strategia dezvoltării firmelor mici*
 - ⇒ în 1990 – 1991, în țările Vest-europene există 20 –30 întreprinderi mici / 1000 locuitori;

- ⇒ în țările Est europene există 1,2 – 2,0 întreprinderi mici / 1000 locuitori;
- ⇒ în România (1998) – 710.000 firme mici înregistrate din care funcționează jumătate.

3.4. Opțiuni strategice majore

1. SPECIALIZAREA în producție reprezintă procesul previzionat de restrângere a gamei de produse fabricate sau a proceselor tehnologice utilizate în condițiile creșterii omogenității lor, în vederea amplificării calității produselor, a reducerii costurilor și a creșterii profitului.

Premisa principală constă în extinderea standardizării produselor la nivelul economiei naționale.

Forme de standardizare:

- ➔ Specificarea: caracteristici calitative ale obiectului ce permit identificarea lui;
- ➔ Tipizarea sau simplificarea: eliminarea produselor inutile sau propiate între ele;
- ➔ Unificarea: stabilirea de caracteristici care să permită interschimbabilitatea se realizează prin codificarea produselor.

Forme de specializare:

- **pe produse** – limitarea gamei sortimente-lor;
- **pe componente de produs** – fabricarea unor subansamble;
- **tehnologică** – număr redus de operații tehnologice.

2. COOPERAREA în producție constă în stabilirea în mod planificat de legături de producție de lungă durată între o organizație parțial specializată care realizează un produs finit complex și celelalte organizații specializate care concură cu piese și subansambluri la realizarea acestuia.

Forme:

- **pe produs;**
- **pe piese;**
- **tehnologică.**

3. DIVERSIFICAREA producției este opusul specializării și constă în lărgirea gamei de produse fabricate ca modalitate principală de valorificare superioară a potențialului tehnic și uman al unei organizații.

Forme:

- **pe produs;**
- **organologică.**

4. INFORMATIZAREA activităților reprezintă reconceperea structurală și formală a organizației prin valorificarea informațiilor cu ajutorul tehnicii de calcul. Toate procesele din firmă pot fi supuse informatizării.

5. RETEHOLOGIZAREA

Multe din firmele românești au tehnică care în proporție de mai mult de 90 % este la nivelul anilor 1970-1980.

Retehnologizarea constă în înlocuirea utilajelor și tehnologiilor uzate fizic și moral, necompetitive, cu tehnologii care au performanțe tehnice și economice superioare.

Căi de realizare a re tehnologizării:

- achiziții de utilaje moderne;
- cumpărarea de licențe, brevete;
- contracte de engineering și franchising cu parteneri dezvoltati.

6. REPROIECTAREA sistemelor de management constă în modificarea caracteristicilor structurale și funcționale ale managementului unei firme în plan decizional informațional, structural-organizatoric și metodologic.

Redefinirea sistemului de management se poate realiza prin:

- înlocuirea criteriilor administrativ-funcționărești cu cele economice;
- adaptarea de noi sisteme de management, prin obiective, pe produs, prin proiecte, prin excepții, prin bugete etc.;
- tehnici și metode noi de management: diagnosticarea, ședința, delegarea, tabloul de bord.

3.5. Metodologia elaborării strategiilor și politicilor

Elaborarea și implementarea strategiei este un proces complex care se derulează în 3 (trei) etape:

1. Fundamentarea strategiei

Pentru buna fundamentare a strategiei specialiștii recomandă luarea în considerare a următoarelor elemente esențiale:

- diferențierea strategiei funcție de faza de viață a firmei care parcurge în timp patru etape de viață:
 - demarare;
 - creștere;
 - maturitate;
 - declin.
- stakeholderii firmei care au interese ce trebuie armonizate, astfel:
 - proprietarii-acționari – pentru dividende;
 - salariații – pentru salarii, protecție socială și calificare;
 - sindicatele – pentru probleme sociale;
 - managerii-salariați – pentru salarii și carieră profesională;
 - clienții – pentru mărfuri de calitate;
 - furnizorii – pentru creșterea firmei și vânzări mari;
 - statul – pentru impozite și taxe;
 - autoritățile locale – pentru locuri de muncă, sponsorizări;
 - băncile – pentru oferta de credite.
- actualizarea continuă a strategiilor și politicilor funcție de variabilele endogene și exogene implicate

→ multidimensionalitatea strategiei globale care rezultă din tripla determinare a firmei ca sistem:

- sistem economico-social;
- sistem tehnico-material;
- sistem de management.

→ abordarea sistemică a elaborării și implementării strategiei

→ flexibilitatea strategiei

→ internaționalizarea activităților economice

→ transferul internațional de know-how managerial

Fundamentarea strategiei se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

1. identificarea prognozelor privind mediul în care operează firma;

Prognozele se referă la predicția pe termen lung a tendințelor din domeniile: știință, tehnică, comerț, finanțe, management, juridic etc.

2. realizarea unor studii de diagnosticare și analiză prin care se identifică punctele slabe și forte ale activității firmei;

În această etapă se studiază trecutul și prezentul firmei pentru a se identifica simptomatologia și terapeutica unor fenomene din firmă.

3. efectuarea de studii de marketing;

4. realizarea de studii ecologice.

2. Elaborarea strategiei

În această etapă se au în vedere următoarele aspecte:

→ formularea misiunii firmei;

→ identificarea obiectivelor fundamentale care trebuie să fie:

- realiste;
- mobilizatoare;
- comprehensibile;
- stimulative.

→ stabilirea opțiunilor strategice care se implementează în două moduri:

- dintr-o dată și în întregime;
- treptat, eșalonat într-o perioadă de timp.

→ dimensionarea resurselor necesare adică a fondurilor de investiții și a activelor circulante cât și a surselor de finanțare (proprie, credite, finanțatori etc.).

→ fixarea termenelor inițiale și finale de realizare a obiectivelor

→ stabilirea avantajului competitiv de tipul:

- asigurarea unui cost redus (sub media ramurii);
- oferirea unui produs nou.

→ articularea strategiei globale prin cuplarea tuturor componentelor de mai sus

→ stabilirea strategiilor pe domenii:

- financiare;
- comerciale;
- producție;
- personal;
- management.

→ formularea politicilor globale și parțiale pe baza strategiei globale și parțiale parcurgând anumite faze.

3. Implementarea strategiei

Aceasta se realizează pe baza unui program adecvat de pregătire a firmei axat pe două coordonate:

- ➔ pregătirea climatului din firmă pentru a reduce rezistența la schimbare prin modificarea culturii firmei
- ➔ asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale necesare.

Este necesar, de asemenea, să fie remodelat sistemul managerial al firmei care să permită operaționalizarea opțiunilor strategice prin modificări în componentele procesuale și structurale ale firmei care vizează aspecte: tehnice, economice, umane și manageriale.

Pe tot parcursul implementării strategiei trebuie realizată evaluarea parțială și finală cât și efectuarea de corecții, de perfecționări.

Fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei depinde de motivarea adecvată a tuturor factorilor implicați.

Cap. IV Sistemul decizional al firmei

- 4.1. Conceptul de decizie managerială
- 4.2. Definiția și structura sistemului decizional
- 4.3. Principalele abordări decizionale
- 4.4. Metode și tehnici decizionale

4.1. Conceptul de decizie managerială

Decizia constituie expresia cea mai activă, cea mai dinamică a managementului.

Definiție: *Decizia* reprezintă cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.

Elementele deciziei sunt:

- ☞ unul sau mai multe obiective;
- ☞ identificarea mai multor variante pentru atingerea obiectivelor;
- ☞ alegerea sau selectarea uneia dintre posibilitățile de realizare.

Definiție: *Decizia managerială* este acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor și acțiunilor a cel puțin unei alte persoane.

Diferențele între decizia cotidiană și decizia managerială sunt:

- ⇒ decizia managerială implică cel puțin 2 persoane: managerul și executanții;
- ⇒ decizia managerială are efecte asupra grupului nu numai asupra unui individ;
- ⇒ decizia managerială determină efecte directe și propagate: economice, umane, tehnice, educaționale la nivelul firmei.

În practica firmei formele deciziei manageriale sunt:

- ☞ act decizional (A.D.);
- ☞ proces decizional (P.D.).

Actul decizional are următoarele caracteristici:

- ☞ se desfășoară într-o perioadă foarte scurtă de timp (secunde, minute);
- ☞ se referă la situații simple, repetabile;
- ☞ la baza actului decizional se află experiența și intuiția managerilor.

Procesul decizional se caracterizează prin:

- ☞ consum mare de timp (ore, zile, săptămâni);
- ☞ necesitatea culegerii de informații;
- ☞ analiza informațiilor;
- ☞ se consultă oameni pentru conturarea situației decizionale.

Definiție: *Procesul decizional* reprezintă ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială.

Factorii primari ai deciziei manageriale sunt:

- ☞ decidentul;
- ☞ mediul ambiant decizional.

A. Decidentul

Definiție: *Decidentul* este un manager sau organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților sale adoptă decizia într-o situație dată.

În prezent, tendința este următoarea:

- ☞ crește nivelul de profesionalism al decidenților;
- ☞ se apelează la consultanți;
- ☞ proliferază deciziile de grup prin apelarea la management participativ (AGA, C.A.);
- ☞ relația capacitate managerială – eficiența firmei începe să fie considerată la adevărata ei valoare;
- ☞ se amplifică capacitatea decizională a decidenților.

B. Mediul ambiant decizional

Definiție: *Mediul ambiant decizional* este alcătuit din elementele endogene și exogene firmei, care alcătuiesc *situația decizională* și care influențează direct sau indirect rezultatele deciziei manageriale.

Există trei situații decizionale:

- de certitudine:* probabilitate maximă de a realiza obiectivul urmărit utilizând modalitatea preconizată;
- de incertitudine:* probabilitatea realizării obiectivului este mare dar asupra manierei de acțiune există dubii serioase. În aceste situații există un număr mare de variabile;
- de risc:* obiectivul e posibil de realizat, cu o probabilitate a realizării apreciabilă dar cu mare nesiguranță a modalității de urmat.

În mediul ambiant decizional se înregistrează o evoluție contradictorie în sensul că:

- se produc transformări de natură să ofere premise mai bune pentru un proces decizional eficient;
- mediul ambiant decizional tinde să devină tot mai complex.

4.2. Definirea și structura sistemului decizional

Definiție: *Sistemul decizional* este format din ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărit și configurației ierarhiei manageriale.

Clasificarea deciziilor manageriale:

a) după orizont și implicații

1. *strategice*: - se referă la o perioadă mai mare de 1 an, de regulă 3-5 ani;
 - ☞ realizarea de obiective fundamentale sau derivate 1;
 - ☞ vizează ansamblul acțiunilor firmei sau principalele componente;
 - ☞ se adoptă la nivelul managerial superior în grup.
 - ☞ se integrează în strategii și planuri pe termen lung și mediu.Ex.: investiții - o nouă secție de producție.
2. *tactice* - se referă la perioade cuprinse între 0,5 – 2 ani;
 - ☞ realizarea de obiective derivate 1 și 2;
 - ☞ vizează activități;
 - ☞ se adoptă la nivelul managerial superior în grup sau individual;
 - ☞ se integrează în politici, planuri anuale și semestriale.Ex.: o nouă tehnologie.
3. *curente*: - se referă la perioade de maxim câteva luni;
 - ☞ realizarea de obiective specifice și uneori derivate 2;
 - ☞ se adoptă la nivel de management mediu și inferior.Ex.: sarcini zilnice de producție.

b) după eșalonul managerial

1. *superior* - se adoptă de eșalonul superior;
 - sunt decizii strategice și tactice.
2. *mediu* - se adoptă de șefii de servicii, secții, ateliere;
 - sunt curente și tactice.
3. *inferior* - se adoptă de șefii de birouri, echipe;
 - sunt numai decizii curente.

c) după frecvență

1. *periodice* - se adoptă la anumite intervale;
 - se referă la activități de producție;
 - este posibilă utilizarea de modele și algoritmi în fundamentarea lor.
2. *aleatorii* - dificil de anticipat;
 - eficacitatea lor depinde de potențialul decizional al decidentului.
3. *unice* - caracter excepțional, nerepetabil, urgent;
 - eficacitatea lor depinde de potențialul decizional al decidentului.

d) după posibilitatea anticipării

1. *anticipate* - elementele și perioada adoptării se cunosc, predomină la firmele conduse științific și sunt periodice.

2. *imprevizibile* - nu se cunosc perioada adoptării și elementele implicate și depind de intuiția și capacitatea managerială a decidenților.

e) după amploarea sferei decizionale a decidentului

1. *integrale* - se adoptă din inițiativa decidentului;
- sunt curente, periodice și anticipate.

2. *avizate* - aplicarea lor este avizată de managementul superior;
- sunt strategice și tactice;
- se adoptă în firmele mici și organizațiile cu un stil managerial autoritar.

f) după sfera de cuprindere a decidentului

1. *participative* - se adoptă de organisme de management participativ;

- sunt strategice și tactice;
- consum mare de timp.

2. *individuale* - se adoptă de un cadru de conducere;

- se bazează pe experiența și capacitatea decizională a decidentului;
- costă mai puțin timp decât cele participative.

4.3. Principalele abordări decizionale

Abordările decizionale au în vedere procesele decizionale strategice, deoarece:

- ☞ procesele decizionale strategice prezintă o complexitate deosebită;
- ☞ implică un număr mare de variabile;
- ☞ se derulează într-o perioadă mare de timp;
- ☞ participă mai mulți manageri.

Există 2 abordări ale procesului decizional:

1. teorii descriptive;
2. teorii normative.

Definiție: Teoriile descriptive prezintă procesul de luare a deciziilor așa cum se realizează în realitate de managementul organizației pe baza anumitor noțiuni și concepte manageriale.

Ex.: concepția profesorilor americani Cyert și March care pune accent pe rolul oamenilor: motivarea, participarea oamenilor, determină rezultatele economice.

Definiție: teoriile normative prezintă metodele și modul cum managementul firmei ar trebui să procedeze pentru a fundamenta, adopta și aplica decizii eficiente.

Există trei tendințe principale:

- ⇒ prezentarea realizărilor sub forma *studiilor de caz* (în cărți, reviste, programe) acestea fiind modele pentru manageri;
- ⇒ conceperea și folosirea de tehnici și metode decizionale (arborele decizional, ELECTRE, tabelul decizional);
- ⇒ elaborarea de concepții complexe, unitare în care se integrează metode, tehnici și studii de caz.

Exemplu de model dinamic pentru procesul decizional strategic din firma românească (O.Nicolescu, I. Verbonen).

Procesul decizional este structurat în următoarele etape:

1. identificarea și definirea problemei;
2. precizarea obiectivului;
3. stabilirea alternativelor (variantelor) decizionale;
4. alegerea celei mai realiste alternative deci a deciziei;
5. aplicarea deciziei;
6. evaluarea rezultatelor obținute.

4.4. Metode și tehnici decizionale

Cerințele pe care trebuie să le îndeplinească DECIZIA sunt:

1. să fie fundamentată științific, adică:
 - ☞ să țină seama de legitățile economiei de piață;
 - ☞ personalul managerial trebuie să aibă cunoștințele necesare pentru a lua decizia;
 - ☞ înțelegerea de către manageri a mecanismelor economiei de piață.
2. decizia să fie împuternicită sau competentă în dublu sens:
 - ☞ să fie luată de cine trebuie și îndeplinită de cine trebuie: pasarea în sus a deciziei (fuga de răspundere) sau delegarea autorității cu incompetență sunt la fel de periculoase;
 - ☞ împuternicirea formală nu este suficientă ci trebuie ca managerul care elaborează decizia să posede și AUTORITATEA cunoștințelor, să aibă, deci, potențial decizional.
3. decizia să fie integrată, armonizată în ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate a se lua pe verticală (de sus în jos) și pe orizontală (cu deciziile referitoare la celelalte acțiuni ale organizației);
4. decizia trebuie să se încadreze în perioada optimă de elaborare și aplicare;
5. formularea corespunzătoare a deciziei care trebuie să fie:
 - ☞ clară;
 - ☞ concisă;
 - ☞ să conțină obiectivul și principalii parametri operaționali.

Clasificarea metodelor și tehnicilor decizionale:

1. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de certitudine: ELECTRE, metoda utilității globale, metoda aditivă, algoritmul lui Deutch-Martin, tabelul decizional, simularea decizională;
2. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de incertitudine: tehnica optimistă, tehnica pesimistă (A. Wald), tehnica optimalității, tehnica proporționalității (Bayes-Laplace), tehnica minimizării regretelor (L. Savage);
3. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de risc: arborele decizional, metoda speranței matematice.

Cap. V. Sistemul informațional

- 5.1. Definirea și componentele sistemului informațional.
- 5.2. Conceperea și raționalizarea sistemului informațional

5.1. Definirea și componentele sistemului informațional

Sistemul informațional oferă materia primă managementului în scopul elaborării, fundamentării și adoptării deciziilor. El reprezintă pentru firmă ceea ce aparatul circulator este pentru corpul uman.

Definiție: *Sistemul informațional* reprezintă ansamblul datelor, informațiilor, circuitelor informaționale, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor care au drept scop asigurarea suportului informațional necesar pentru previzionarea și îndeplinirea obiectivelor.

Sistemul informațional are următoarele componente:

1. *Data și informația*

Data reprezintă descrierea cifrică sau letrică a unor acțiuni, procese sau fenomene.

Informația reprezintă date care aduc un spor de cunoaștere care furnizează elemente noi, de noutate, despre acțiuni, procese sau fenomene.

O formă specială a informației este informația economică adică acea informație vehiculată în firmă sau folosită în procesele economice din firme.

Informațiile se clasifică după mai multe criterii, astfel:

- a. *după modul de exprimare*
 - orale
 - scrise
 - audiovizuale
- b. *după gradul de prelucrare*
 - primare (de bază)
 - intermediare
 - finale
- c. *după direcția vehiculării*
 - descendente
 - ascendente
 - orizontale
- d. *după modul de organizare a înregistrării și prelucrării*
 - tehnico-operative
 - de evidență contabilă
 - statistice
- e. *după proveniență*
 - exogene
 - endogene
- f. *după destinație*
 - interne
 - externe
- g. *după obligativitatea pentru destinatar*

- imperative
- nonimperative
- h. după natura proceselor reflectate
 - cercetare-dezvoltare
 - comerciale
 - producție
 - financiar-contabile
 - personal.

2. Circuite și fluxuri informaționale

Circuitul informațional reprezintă traseul parcurs de o informație între emițător și destinatar.

Fluxul informațional reprezintă volumul de informații vehiculate pe circuitul informațional și care prezintă anumite caracteristici: lungime, viteză de deplasare, fiabilitate, cost.

Circuitele și fluxurile informaționale se clasifică astfel:

- a. după direcția de vehiculare și caracteristicile organizatorice ale extremităților:
 - *verticale*: vehiculează informații ascendente și descendente între posturi sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care există relații de subordonare nemijlocită;
 - *orizontale*: vehiculează informații orizontale între compartimente și posturi situate pe același nivel ierarhic;
 - *oblice*: vehiculează informații ascendente și descendente între posturi și compartimente situate pe nivele ierarhice diferite între care există relații funcționale de stat major.
- b. după frecvența producerii:
 - *periodice*: se repetă la anumite intervale și se bazează pe caracterul secvențial al proceselor de muncă;
 - *ocazionale*: au frecvență aleatorie și se nasc pe baza situațiilor inedite endogene sau exogene firmei.

3. Proceduri informaționale

Procedurile informaționale reprezintă ansamblul elementelor prin care se stabilesc modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a diferitelor tipuri de informații împreună cu operațiile ce trebuie efectuate și succesiunea lor cât și suportii, formulele, modelele și mijloacele de tratare a informațiilor.

Principalele caracteristici ale procedurilor informaționale moderne sunt:

- caracterul lor detaliat;
- folosirea unor metode sofisticate de prelucrare a informațiilor;
- grad ridicat de formalizare;
- caracter operațional;
- caracter economicos;

4. Mijloace de tratare a informațiilor

Acestea reprezintă modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor adică suportul tehnic al sistemului informațional.

Există trei categorii de mijloace de tratare a informațiilor:

- ☞ manuale;
- ☞ mecanizate;
- ☞ automatizate.

Sistemul informațional îndeplinește următoarele funcții:

- ☞ decizională: asigură informațiile necesare luării deciziilor.
- ☞ operațională: asigură operaționalizarea deciziilor și metodelor manageriale.
- ☞ de documentare: asigură informații necesare îmbogățirii cunoștințelor și pregătirii profesionale a salariaților.

Informațiile au o triplă dimensionare: individuală, organizațională și socială a cărei cunoaștere condiționează realizarea funcțiilor sistemului informațional.

5.2. Conceperea și raționalizarea sistemului informațional

În conceperea și implementarea sistemelor informaționale din firme s-au identificat următoarele deficiențe:

1. *distorsiunea* care constă în modificarea parțială și neintenționată a conținutului și mesajului informației pe parcursul circuitului informațional;
2. *filtrajul* constă în modificarea parțială sau totală a informației în mod intenționat;
3. *redundanța* care constă în înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații;
4. *supraîncărcarea* circuitului informațional care constă în vehicularea prin circuitul informațional a unei cantități de informații care depășește capacitatea de transport a acestuia cu consecința blocării sau întârzierii sosirii informațiilor la destinatar.

Cerințele pe care trebuie să le îndeplinească informația pentru a asigura realitatea proceselor la care se referă sunt:

- ➔ să fie reale;
- ➔ să fie multilaterale;
- ➔ să fie sintetice și concise;
- ➔ să fie precise și sigure;
- ➔ să fie furnizate în timp util ;
- ➔ să aibă caracter dinamic;
- ➔ să aibă o orientare prospectivă;
- ➔ să fie adaptate la specificitatea personalului implicat.

Conceperea și raționalizarea sistemului informațional se fundamentează pe următoarele principii:

1. subordonarea sistemului informațional cerințelor managementului firmei;
2. corelarea sistemului informațional cu celelalte subsisteme ale managementului: decizional și organizatoric;
3. unitatea metodologică a tratării informațiilor;
4. concentrarea asupra abaterilor esențiale;
5. asigurarea unui timp optim de reacție pentru sistemul managerial în ansamblu și pe componente;
6. asigurarea din informațiile primare a unui maxim de informații finale;

7. flexibilitate;
8. eficacitate și eficiență.

Obținerea unui sistem informațional eficace și eficient se realizează prin raționalizarea sistemului informațional, care este un proces complex structurat în următoarele etape:

1. declanșarea studiului de raționalizare

Evenimentele care pot declanșa acest proces sunt:

- ☞ privatizarea firmei;
- ☞ restructurarea firmei;
- ☞ elaborarea strategiei și politicii firmei;
- ☞ scăderea vânzărilor;
- ☞ scăderea producției;
- ☞ deficiențe în aprovizionare, producție, vânzări;
- ☞ incapacitatea financiară;
- ☞ schimbarea managementului;
- ☞ informatizarea;
- ☞ modificări în legislație;
- ☞ diagnosticarea firmei.

Sfera de cuprindere a studiului poate fi:

- *globală*: se referă la firmă în ansamblu
- *parțială*: se referă doar la anumite activități.

Ea este importantă pentru obținerea unui studiu de calitate, pentru o judicioasă delimitare a domeniului analizat. Pentru aceasta este necesară urmărirea următoarelor cerințe:

- ☞ cuprinderea în sfera de cercetare a aspectelor vizate de cauza care a provocat studiul;
- ☞ dimensionarea optimă a problematicii abordate evitând supradimensionarea sau subdimensionarea.

Odată cu delimitarea tematicii se determină alte trei elemente pregătitoare și anume:

- ➔ resursele financiare și materiale alocate pentru studiu;
- ➔ numărul și componența echipei;
- ➔ perioada executării acțiunii;
- ➔ obiectivele de realizat care pot fi:
 - *informaționale*: vizează direct sistemul informațional
 - *economice*: vizează efectele directe și indirecte produse de raționalizarea sistemului informațional.

2. identificarea elementelor informaționale ale domeniului investigat

În această etapă se parcurg următoarele faze:

- ➔ caracterizarea succintă a subsistemului informațional;
- ➔ întocmirea listei cu documentele informaționale utilizate;
- ➔ preluarea de machete pentru principalele documente informaționale;
- ➔ reprezentarea grafică a circuitului documentelor informaționale cu folosire periodică;
- ➔ descrierea procedurilor utilizate;
- ➔ inventarierea mijloacelor de tratare a informațiilor.

3. analiza critică a sistemului informațional

În cadrul acestei etape se relevă aspectele negative și pozitive din funcționarea sistemului informațional, care se realizează prin parcurgerea următorilor pași:

- ➔ analiza utilității și costurilor documentelor informaționale;
- ➔ depistarea deficiențelor informaționale cronice;
- ➔ analiza cerințelor de raționalitate a informațiilor;
- ➔ analiza principiilor de concepere și funcționare a sistemului informațional.

4. perfecționarea sistemului informațional

Înainte de perfecționarea propriu-zisă a sistemului echipa care se ocupă de această problemă stabilește cerințele informaționale, manageriale și economice față de soluțiile preconizate pe baza obiectivelor stabilite în prima etapă.

Aceste cerințe se definesc pe baza:

- rezultatelor analizei critice;
- opinia managerilor și specialiștilor privind funcționalitatea actuală și viitoare a sistemului informațional;
- strategia și politicile firmei.

Fazele care se parcurg în această etapă sunt:

- a. stabilirea configurației de ansamblu a sistemului informațional îmbunătățit într-o schemă de ansamblu;
- b. proiectarea de detaliu a componentelor informaționale la care intervin schimbări;
- c. stabilirea eficienței aplicării măsurilor preconizate.

Eficiența poate fi:

- ➔ cuantificabilă și reprezintă economiile de suporturi informaționale, de timp, de ore muncă, de personal, de cheltuieli salariale.
- ➔ necuantificabilă de tipul:
 - calitatea fundamentării deciziilor strategice și tactice, a adoptării lor în perioada optimă, a operativității aplicării;
 - efectele asupra structurii organizatorice prin asigurarea de informații corecte, complete și la timp pentru titularii posturilor;
 - calitatea metodelor și tehnicilor manageriale și a folosirii lor.

În această etapă se elaborează, în final, un proiect care este supus aprobării managementului participativ al firmei după care se poate trece la aplicare.

5. implementarea perfecționărilor informaționale

Implementarea propriu-zisă are la bază un program de pregătire în care trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, informaționale și financiare necesare;
- pregătirea climatului din firmă pentru minimizarea rezistenței la schimbări și obținerea implicării personalului.

După finalizarea implementării este necesară o evaluare a stării de fapt și a performanțelor urmată de decizii corective pentru diminuarea cauzelor generatoare de abateri negative și aplicarea de recompense și sancțiuni personalului implicat.

Cap. VI. Organizarea procesuală și structurală a firmei

- 6.1. Definierea organizării firmei
- 6.2. Organizarea procesuală a firmei
- 6.3. Funcțiunile firmei
- 6.4. Organizarea structurală și informală a firmei
- 6.5. Elaborarea și raționalizarea organizării

6.1. Definierea organizării firmei

Definiție: *Organizarea firmei* reprezintă stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini) precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Există două subdiviziuni ale organizării:

- organizarea ansamblului activităților firmei;
- organizarea diferitelor activități componente (fabricație, aprovizionare, desfacere, marketing).

În prezent organizarea se exercită sub două forme:

1. de către manageri, organizarea fiind parte a procesului managerial;
2. de către persoane sau echipe specializate în acest domeniu.

Organizarea este strict subordonată atingerii *obiectivelor* previzionate ale firmei.

Obiectivele sunt caracterizări cantitative și calitative ale scopurilor urmărite de firmă și se împart în funcție de sfera de cuprindere și de importanță în:

- ➔ obiective fundamentale care exprimă principalele scopuri urmărite de organizație pe un orizont îndepărtat de timp, au caracter sintetic și integrator (Ex.: cifra de afaceri anuală de 5 miliarde lei);
- ➔ obiective derivate de gradul I care se deduc din obiectivele fundamentale și implică o parte apreciabilă din procesele de muncă desfășurate în organizație (Ex.: cifra de afaceri va fi asigurată prin introducerea a două noi produse în fabricație);
- ➔ obiective derivate de gradul II care se deduc din obiectivele derivate de gradul I, se caracterizează printr-o definiție mai concretă și prin implicarea în realizarea lor a unor procese de muncă restrânse, de regulă cu aceleași caracteristici esențiale (Ex.: asimilarea unui produs determină o producție de 500 milioane lei, cu un profit de 25 milioane lei);
- ➔ obiective specifice care sintetizează mobilurile sau utilitatea unor lucrări sau acțiuni care contribuie la realizarea obiectivelor derivate (Ex.: stabilirea consumului de materii prime și materiale pentru produse noi);
- ➔ obiective individuale care concretizează obiectivele specifice la nivelul persoanelor (Ex.: stabilirea consumurilor de către economistul “X”).

Aceste obiective formează un sistem care se poate reprezenta sub formă de piramidă a obiectivelor (baza piramidei o reprezintă obiectivele individuale iar la vârf se găsesc obiectivele fundamentale).

Organizarea firmei în funcție de conținut are două forme:

- organizarea procesuală;
- organizarea structurală.

6.2. Organizarea procesuală a firmei

Definiție: *Organizarea procesuală* constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale firmei, sub forma funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor.

Funcțiunea este ansamblul proceselor de muncă omogene, asemănătoare sau complementare, care contribuie la realizarea aceluiași sau acelorași obiective derivate de gradul I.

Există cinci funcțiuni principale:

- ☞ cercetare-dezvoltare;
- ☞ comercială;
- ☞ producție;
- ☞ financiar-contabilă;
- ☞ de personal.

Fiecare funcțiune se divide în mai multe activități.

Activitatea este ansamblul proceselor omogene sau înrudite care concură nemijlocit la realizarea aceluiași obiective derivate de gradul II.

Ex.: în funcțiunea comercială există 3 activități: marketing, aprovizionare, desfacere.

Caracteristicile activității sunt:

- ☞ sfera de cuprindere mai redusă decât funcțiunea;
- ☞ procesul de muncă cu grad de omogenitate (similaritate) mai ridicat;
- ☞ capacitate de cunoștințe mai redusă, din domenii limitate;
- ☞ omogenitate mai pronunțată a pregătirii personalului implicat.

Fiecare activitate se divide în atribuții.

Atribuția este procesul de muncă bine conturat care se execută periodic și uneori continuu ce implică cunoștințe specializate și concură la realizarea unui obiectiv specific.

Ex.: în activitatea de aprovizionare avem atribuția de elaborare a contractelor.

Atribuția se divide în sarcini.

Sarcina este o componentă de bază a unui proces de muncă complex sau un proces de muncă simplu ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual care, de regulă, se atribuie spre realizare unei singure persoane.

La divizarea atribuțiilor în sarcini se au în vedere calificarea, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile personalului.

6.3. Funcțiunile firmei

1. *Funcțiunea de cercetare – dezvoltare*

Funcțiunea de cercetare – dezvoltare reprezintă ansamblul activităților prin care se concepe și implementează progresul științifico-tehnic.

Există trei activități principale:

- a) previzionare;
- b) concepție tehnică;
- c) organizare.

a) *Activitatea de previzionare* constă în elaborarea proiectelor, strategiilor și politicilor firmei, concretizate în planuri și prognoze, în defalcarea pe perioade și principalele subdiviziuni organizatorice, în urmărirea realizării lor.

Previzionarea implică următoarele atribuții:

- ☞ elaborarea prognozelor;
- ☞ elaborarea proiectului strategiei de ansamblu sau pe domenii;
- ☞ elaborarea proiectului politicii de ansamblu sau pe domenii;
- ☞ urmărirea realizării prevederilor strategiei sau politicii și raportarea rezultatelor;
- ☞ organizarea evidenței capacităților de producție;
- ☞ analiza utilizării capacității de producție, soluții de creștere a gradului de utilizare.

b) *Activitatea de concepție tehnică* reprezintă ansamblul cercetărilor aplicative și dezvoltărilor cu caracter tehnic.

Forme:

- ☞ conceperea și asimilarea de produse noi și modernizate;
- ☞ conceperea și implementarea de tehnologii noi și modernizate.

Atribuții de cercetare și dezvoltare tehnică:

- ☞ elaborarea proiectelor strategiei sau politicii de cercetare și proiectare;
- ☞ elaborarea de studii, cercetări, documentații, proiecte pentru asimilarea de produse sau înlocuirea și perfecționarea tehnologiilor de fabricație;
- ☞ aplicarea în producție a rezultatelor studiilor și cercetărilor;
- ☞ informarea și documentarea științifică și tehnică;
- ☞ măsuri pentru dezvoltarea bazei materiale a cercetărilor științifice și dezvoltării proprii.

c) *Organizarea* reprezintă ansamblul proceselor de elaborare, adaptare și introducere de noi concepte și tehnici cu caracter organizatoric.

Atribuții de organizare:

- ☞ elaborează proiectul de politică organizatorică;
- ☞ elaborează studii și măsuri cu caracter organizatoric;
- ☞ elaborează programul de normare a muncii;
- ☞ colaborare cu experți și consultanți în management extern.

2. Funcțiunea comercială

Funcțiunea comercială reprezintă procesele de cunoaștere a cererii și ofertei pieții, de procurare a mijloacelor de producție necesare desfășurării producției firmei și de vânzare a produselor obținute.

Există trei activități principale:

- a) aprovizionarea;
- b) vânzarea;
- c) marketingul.

a) *Aprovizionarea* reprezintă ansamblul atribuțiilor prin care se asigură procurarea mijloacelor de producție necesare realizării obiectivelor firmei

Atribuții de aprovizionare:

- ☞ participă la elaborarea strategiei și politicilor firmei;
- ☞ corelarea necesarului de mijloace de producție cu consumurile;
- ☞ dimensionarea necesităților de resurse financiare și utilizarea lor;
- ☞ elaborarea necesarului de aprovizionat;
- ☞ emiterea de comenzi către furnizori;
- ☞ încheierea de contracte cu furnizorii;
- ☞ urmărirea și realizarea contractelor economice;
- ☞ optimizarea stocurilor;
- ☞ depozitarea stocurilor.

b) *Vânzarea* reprezintă ansamblul atribuțiilor prin care se asigură trecerea produselor și serviciilor din sfera producției în sfera circulației.

Atribuții de vânzare:

- ☞ participă la elaborarea strategiei și politicii comerciale;
- ☞ elaborează planul de vânzări;
- ☞ asigură portofoliul de comenzi pentru produse finite și servicii;
- ☞ încheie contracte cu clienții;
- ☞ livrează produsele și serviciile;
- ☞ organizează, dacă este cazul, magazine proprii de vânzare.

c) *Marketingul* reprezintă ansamblul atribuțiilor prin care se asigură cercetarea pieței interne și externe, a necesităților și comportamentului consumatorilor în scopul orientării producției și a satisfacerii cerințelor clienților.

Atribuții de marketing:

- ☞ prospectarea pieței interne;
- ☞ prospectarea pieței externe;
- ☞ propuneri de creștere a vânzărilor;
- ☞ editarea de cataloage de piață;
- ☞ teste de preferință etc.

3. Funcțiunea de producție

Funcțiunea de producție reprezintă ansamblul proceselor de muncă din cadrul firmei prin care se transformă obiectele muncii în produse finite, semifabricate și servicii și se creează condițiile pentru o bună fabricație.

Procesele de producție se clasifică astfel:

- a) după participarea la transformarea obiectelor muncii în produse finite, semifabricate și servicii avem:
 - procese de bază (are loc transformarea nemijlocită a obiectelor muncii în produs finit);
 - procese auxiliare (contribuie la asigurarea condițiilor de desfășurare a proceselor de bază);

- procese de deservire (contribuie la buna funcționare a celorlalte două procese).
- b) din punct de vedere organizatoric avem următoarele activități principale:
- programarea, lansarea și urmărirea producției;
 - fabricația sau exploatarea;
 - controlul tehnic de calitate (CTC);
 - întreținerea și repararea utilajelor;
 - producția auxiliară.

Programarea, lansarea și urmărirea producției constă în ansamblul atribuțiilor prin care se determină cantitățile de produse și servicii ce trebuie realizate pe perioade scurte de timp, pe locuri de muncă precum și comunicarea lor executanților și verificarea realizării acestora.

Atribuții ale acestei activități:

- ☞ eșalonarea calendaristică a producției prevăzută în plan;
- ☞ repartizarea producției pe utilaje și suprafețe de producție;
- ☞ stabilirea sarcinilor pe secții, ateliere, brigăzi și locuri de muncă;
- ☞ elaborarea dispozițiilor de lucru, a bonurilor și notelor de materiale;
- ☞ supravegherea realizării producției.

Fabricația constă în executarea produselor și serviciilor programate conform cerințelor de calitate, cantitate și a termenelor stabilite anterior.

Controlul tehnic de calitate (CTC) constă în ansamblul proceselor prin care se confruntă sau se compară caracteristicile calitative ale resurselor materiale și ale produselor obținute cu standardele și normele de calitate în scopul încadrării în prevederile ultimelor.

Atribuții ale controlului tehnic de calitate:

- ☞ participă la elaborarea politicii și strategiei firmei;
- ☞ stabilește formele și metodele de control a calității;
- ☞ determină calitatea materiilor prime și materialelor, a semifabricatelor și produselor finite;
- ☞ stabilește măsuri de îmbunătățire a calității.

Întreținerea și repararea utilajelor constă în ansamblul proceselor de muncă menite să asigure menținerea echipamentelor de producție în stare normală de funcționare.

Atribuții:

- ☞ organizarea unui colectiv specializat în întreținerea și repararea utilajelor;
- ☞ prevenirea defectării utilajelor prin reparații preventive;
- ☞ efectuarea propriu-zisă a operațiilor de întreținere;
- ☞ efectuarea reparațiilor curente care de regulă nu sunt previzibile;
- ☞ efectuarea reparațiilor capitale.

Producția auxiliară constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se asigură din surse interne energia termică, energia electrică, apa, aburul necesare desfășurării proceselor producției de bază.

Principalele atribuții sunt:

- ☞ determinarea necesarului de energie electrică
- ☞ determinarea necesarului de energie termică
- ☞ determinarea necesarului de abur

- ☞ determinarea necesarului de apă
- ☞ producerea energiei electrice, energiei termice și abur planificate.
- ☞ furnizarea producției auxiliare celorlalte compartimente consumatoare.

4. Funcțiunea financiar-contabilă

Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde ansamblul activităților prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor firmei precum și evidența valorică a mișcării întregului patrimoniu.

Activitățile pe care le presupune această funcțiune sunt:

- ➔ activitatea financiară;
- ➔ contabilitatea;
- ➔ controlul financiar de gestiune.

Activitatea financiară constă în ansamblul proceselor prin care se determină și se obțin resursele financiare necesare firmei.

Atribuții ale acestei activități:

- ☞ participă la elaborarea politicii și strategiei firmei;
- ☞ elaborează bugetul de venituri și cheltuieli;
- ☞ urmărește executarea acestui buget;
- ☞ identifică și procură nevoile suplimentare de fonduri;
- ☞ calculează indicatorii financiari-contabili în scopul diagnosticării activităților firmei;
- ☞ stabilește prețurile și tarifele pentru produsele și serviciile obținute;
- ☞ asigură și urmărește plata obligațiilor către bugetul statului;
- ☞ repartizează profitul cu respectarea dispozițiilor legale.

Contabilitatea propriu-zisă constă în ansamblul proceselor prin care se înregistrează și evidențiază valoric patrimoniul firmei.

Atribuții principale:

- ☞ asigurarea evidenței sintetice și analitice a tuturor conturilor;
- ☞ organizează lucrările de inventariere;
- ☞ organizează, clasează, îndosariază și păstrează în arhivă toate documentele care au stat la baza înregistrărilor contabile.

Activitatea de control financiar de gestiune constă în ansamblul proceselor prin care se verifică respectarea normelor legale cu privire la existența, integritatea, utilizarea și păstrarea valorilor materiale și bănești ale firmei.

Atribuții principale:

- ☞ organizarea controlului financiar-preventiv prin atribuirea unor sarcini anumitor persoane;
- ☞ executarea propriu-zisă a controlului financiar-preventiv;
- ☞ organizarea controlului financiar de fond care se exercită după producerea activităților (faptelor) și executarea acestuia.

5. Funcțiunea de personal

Funcțiunea de personal reprezintă ansamblul proceselor din cadrul firmei prin care se asigură resursele umane necesare, precum și utilizarea, dezvoltarea și motivarea acestora.

În funcțiunea de personal se delimitează mai multe activități:

- ➔ previzionarea necesarului de personal;
- ➔ formarea personalului;
- ➔ selecționarea personalului;
- ➔ încadrarea personalului;
- ➔ evaluarea personalului;
- ➔ motivarea personalului;
- ➔ perfecționarea personalului;
- ➔ promovarea personalului;
- ➔ protecția salariaților.

Atribuțiile principale ale activităților de personal sunt:

- ☞ participă la elaborarea strategiei și politicii firmei;
- ☞ elaborează propuneri privind politica de personal a firmei;
- ☞ stabilește necesarul de personal;
- ☞ întocmește planul de pregătire a personalului;
- ☞ organizează și efectuează orientarea profesională a personalului;
- ☞ organizează și efectuează selecția personalului;
- ☞ organizează și efectuează încadrarea personalului;
- ☞ organizează și efectuează evaluarea personalului;
- ☞ organizează promovarea personalului;
- ☞ asigură evidența personalului;
- ☞ organizează și efectuează perfecționarea personalului;
- ☞ introduce și aplică metode moderne de motivare a personalului;
- ☞ măsuri de îmbunătățire a condițiilor de muncă și de viață a personalului.

6.4. Organizarea structurală (formală) și informală a firmei

Definiție: *Organizarea structurală* constă în gruparea funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor în funcție de anumite criterii și repartizarea acestora în subdiviziuni organizatorice pe grupuri și persoane.

Expresia principală a organizării structurale o reprezintă *structura organizatorică*.

Definiție: *Structura organizatorică* reprezintă ansamblul persoanelor (oamenilor) și a subdiviziunilor organizatorice constituite astfel încât să asigure premisele organizatorice pentru realizarea obiectivelor firmei. Structura organizatorică are două componente principale:

- a) *Structura managerială* este formată din managerii de nivel superior și acele subdiviziuni organizatorice prin deciziile și acțiunile cărora se asigură condițiile necesare pentru desfășurarea activităților în compartimentele de producție.
- b) *Structura de producție* este formată din totalitatea subdiviziunilor organizatorice în cadrul cărora se desfășoară activitățile operaționale.

Componentele structurii organizatorice sunt:

- postul;
- funcția;
- ponderea ierarhică;

- compartimentul;
- nivelul ierarhic;
- relațiile organizatorice.

1. Postul este cea mai simplă subdiviziune organizatorică a firmei și constă în ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care, în mod regulat, revin spre exercitare unui salariat.

Obiectivele postului reprezintă definirea calitativă și eventual cantitativă a scopurilor care s-au avut în vedere la crearea postului, obiective care se realizează prin intermediul sarcinilor.

Sarcina este un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă complex efectuată, de regulă, de o singură persoană.

Competența reprezintă limitele în cadrul cărora titularii posturilor pot să acționeze în vederea realizării obiectivelor postului.

Responsabilitatea reprezintă obligația ce revine titularului postului pe linia îndeplinirii obiectivelor individuale și a efectuării sarcinilor aferente.

2. Funcția reprezintă totalitatea posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale. Funcția îmbracă două forme principale:

- Funcția managerială* care se caracterizează printr-o sferă mai largă de competențe și responsabilități referitoare la obiectivele colectivului condus care implică atribuții de prevedere, organizare, coordonare, antrenare sau control;
- Funcțiile de execuție* se caracterizează prin obiective individuale limitate a căror sarcini nu implică luarea de decizii referitoare la munca altor persoane.

3. Ponderea ierarhică reprezintă numărul de salariați (oameni) conduși nemijlocit de un manager. În literatura de specialitate se apreciază că mărimea optimă a ponderii ierarhice pentru o organizație mare sau mijlocie este de 4-8 subalterni, crescând pe măsura apropierii de baza piramidei până la 20-30 muncitori pentru un manager de rang inferior (șef de echipă).

4. Compartimentul reprezintă totalul persoanelor (oamenilor) care efectuează munci omogene și (sau) complementare, de regulă pe același amplasament care contribuie la realizarea acelorași obiective derivate și sunt subordonate nemijlocit aceluiași manager.

Compartimentele pot fi:

- ➔ *operaționale*: fabrică produse, părți de produse, furnizează servicii. Sunt compartimentele în care au loc procesele propriu-zise de producție.
- ➔ *funcționale*: pregătesc deciziile manageriale și acordă asistență de specialitate celorlalte compartimente.

5. Nivelul ierarhic este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de adunarea generală a acționarilor (AGA) sau de proprietar

6. Relațiile organizatorice reprezintă raporturile dintre subdiviziunile organizatorice (posturi, compartimente, nivele ierarhice) instituite prin reglementări oficiale. Se pot grupa funcție de natura și modul de manifestare în următoarele categorii:

- relații de autoritate* care se instituie ca rezultat al diferitelor acte și norme elaborate de managementul superior. Ele pot fi de trei tipuri:

- ☞ *relațiile ierarhice* prin care se stabilesc raporturile nemijlocite dintre titularii posturilor manageriale și titularii posturilor de execuție sau titularii posturilor manageriale de rang inferior;
 - ☞ *relațiile funcționale* se instituie între două compartimente de muncă dintre care unul are asupra celuilalt autoritate funcțională;
 - ☞ *relațiile de stat major* care apar atunci când unor persoane sau grupuri li se delegă de către managerii firmei sarcina soluționării unor probleme care afectează obiectivele unuia sau mai multor compartimente;
- b) *relațiile de cooperare* se stabilesc între posturi situate pe același nivel ierarhic dar care aparțin unor compartimente diferite.
- c) *relațiile de control* între organisme specializate de control și celelalte subdiviziuni organizatorice.

Clasificarea structurilor organizatorice:

- 1) **Structura ierarhică** alcătuită dintr-un număr redus de compartimente specifice activităților principale. În acest tip de structură, managerul fiecărui compartiment exercită în exclusivitate toate funcțiile managementului.
- 2) **Structura funcțională:** alcătuită din compartimente operaționale și funcționale. Managerul nu trebuie să posede cunoștințe universale ci doar specifice, el executându-și atribuțiile asistat de compartimentele specializate.
- 3) **Structura ierarhic-funcțională** reprezintă o îmbinare a celorlalte două tipuri.

Descrierea structurii organizatorice se realizează prin utilizarea următoarelor modalități:

1. Organigrama care este reprezentarea grafică a structurii organizatorice cu ajutorul anumitor simboluri și pe baza unor reguli specifice.

Reguli specifice de elaborare a organigramei:

- ☞ mărimea patruleterelor și grosimea liniilor trebuie corelate cu amploarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților;
- ☞ plasarea pe planșă a căsuțelor și liniilor trebuie să reflecte raporturile de subordonare ierarhică existente în firmă;
- ☞ pentru fiecare compartiment trebuie să se indice numărul total al personalului, din care manageri și cadre de execuție;
- ☞ se recomandă folosirea unei legende pentru explicarea simbolurilor utilizate;
- ☞ formatul suportului organigramei trebuie să fie suficient de mare pentru a aplica prin desen regulile precedente.

Organigramele pot fi:

- de sus în jos (piramidale) (fig.1);
- circulară (fig.2);

- cu citire de la stânga la dreapta (fig.3);

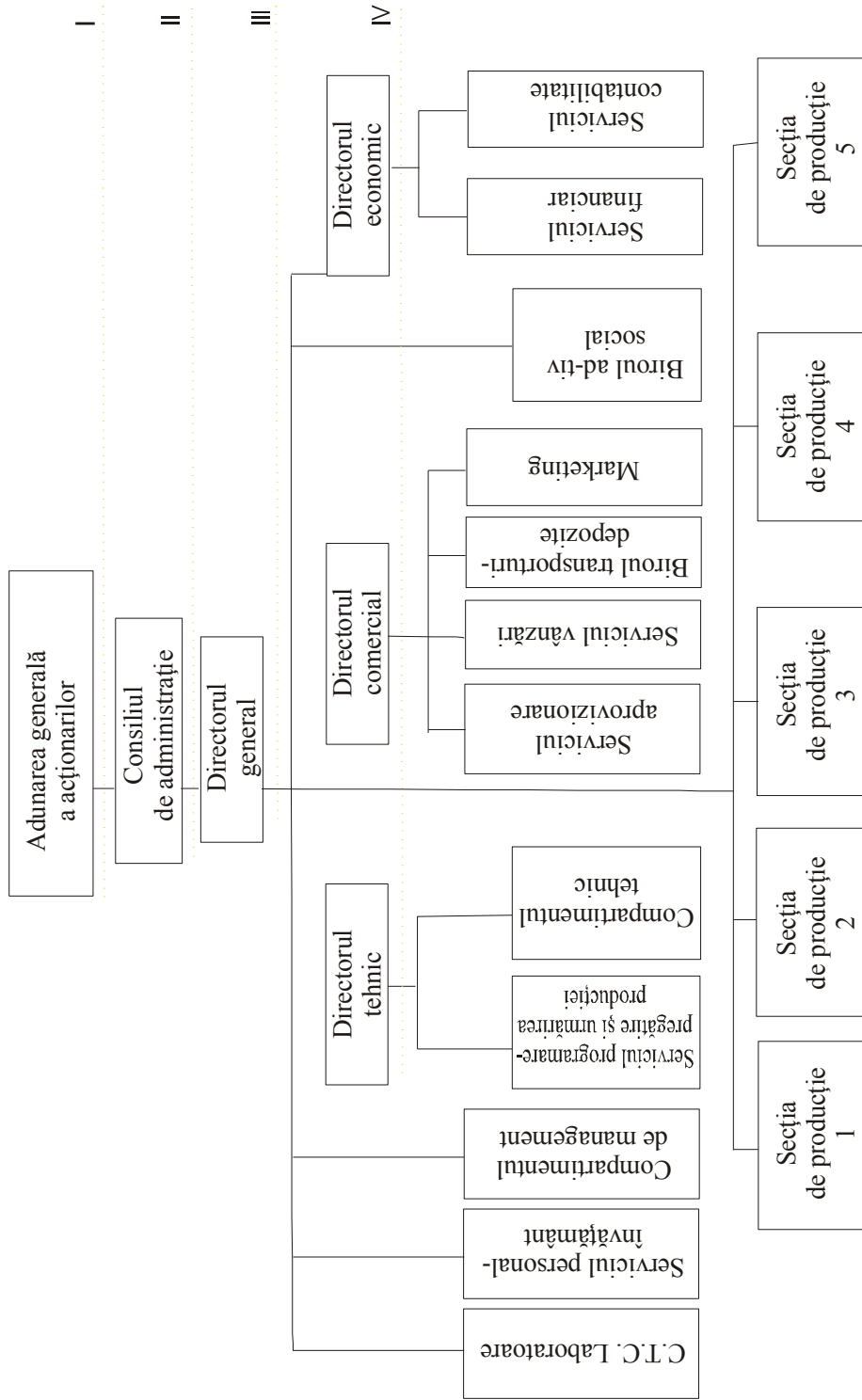


Fig.1. Organigrama piramidală

ADUNAREA GENERALĂ A ACȚIONARILOR
CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE
DIRECTOR GENERAL

Serviciul previziune
Serviciul management
Serviciul personal-învățământ
Biroul de asigurare a calității

DIRECTOR TEHNIC

Atelier proiectare
Atelierul tehnologie
Laborator

Serviciul programare-urmărire a producției

Secția I

Atelier A
Atelier B
Atelier C

Secția II

Atelier D
Atelier E

Secția III

Atelier F
Atelier G

DIRECTOR COMERCIAL

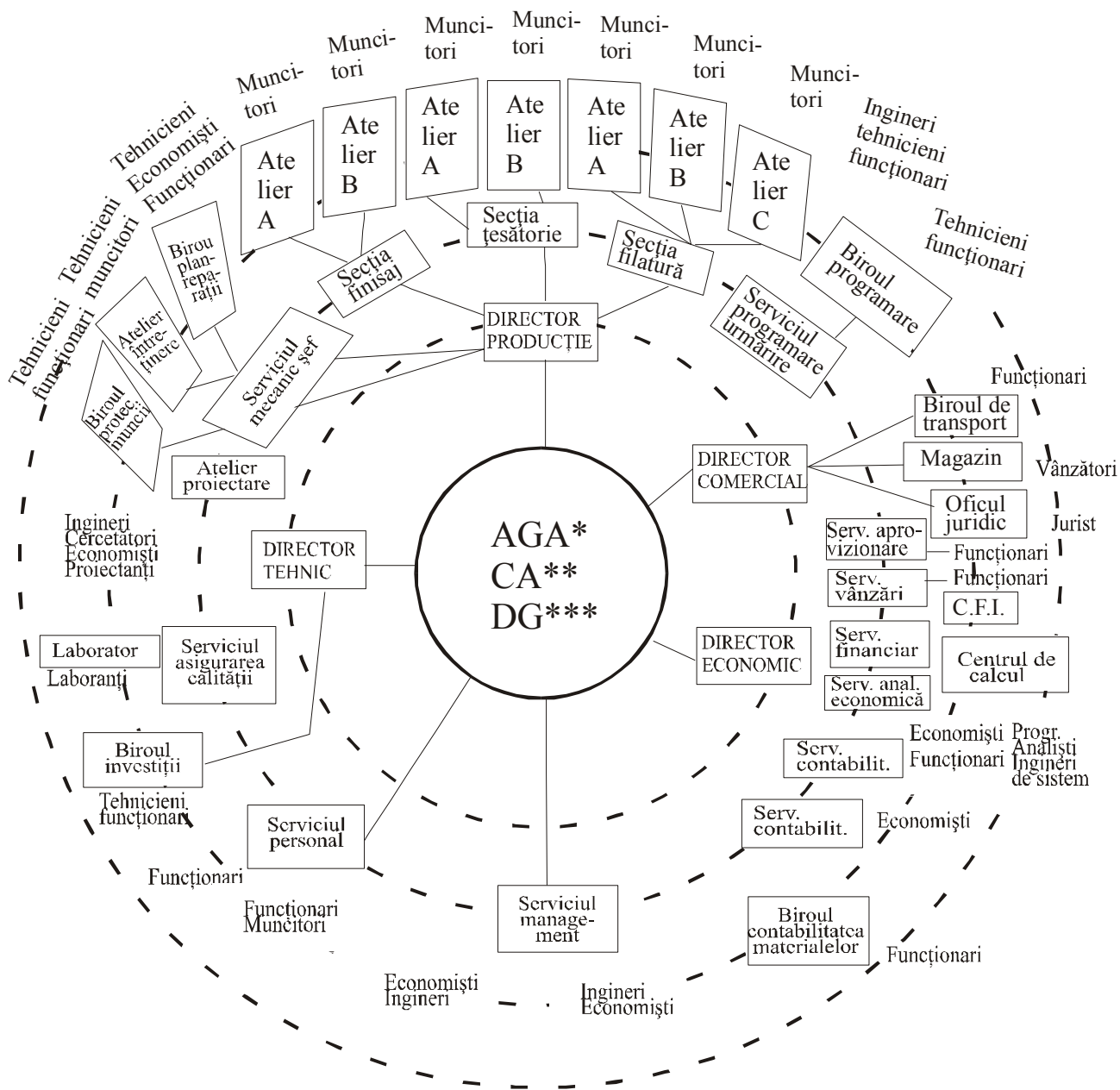
Biroul de transport, depozite

Serviciul marketing
Serviciul de aprovizionare
Serviciul de desfacere

DIRECTOR ECONOMIC

Serviciul contabilitate
Serviciul financiar
Serviciul analiza economică
Biroul administrativ-social

Fig. 2 Organigrama ordonată de la stânga la dreapta



* AGA Aunarea generală a acționarilor
 ** CA Consiliul de administrație
 *** DG Directorul general

Fig. 3. Organigrama circulară

2. **Regulamentul de organizare și funcționare** reprezintă un manual al organizării firmei care are 2 părți principale:
- prima parte cuprinde descrierea generală a firmei, organigrama generală și eventualele organigrame parțiale, detalii despre tipul de management practicat;
 - a doua parte este consacrată prezentării în detaliu a compartimentelor, funcțiilor și posturilor.
3. **Descrierea postului** reprezintă o detaliere a fiecărui post existent în firmă și cuprinde următoarele elemente obligatorii:
- denumirea postului;
 - obiectivele individuale;
 - sarcinile;
 - competențele;
 - responsabilitățile;
 - relațiile postului cu alte posturi (superioare și inferioare).
 - cerințele privind calitățile, cunoștințele, aptitudinile, deprinderile necesare ocupării aceluși post.

Organizarea informală reprezintă ansamblul formațiunilor și interacțiunilor umane cu caracter organizatoric care apar natural și spontan între componenții săi.

Factorii de influență ai organizării informale sunt:

- ☞ interesele comune;
- ☞ apartenența organizatorică;
- ☞ nivelul pregătirii și calificării;
- ☞ vechimea în muncă.

Principalele componente ale organizării informale sunt:

1. *grupa informală* care reprezintă un grup de persoane conturat în mod spontan și care urmăresc un scop comun;
2. *norma de conduită a grupei* care reprezintă modul de a se comporta și de a acționa al membrilor grupei (atitudine, îmbrăcăminte, etc.);
3. *rolul informal* este determinat de autoritatea informală care constă în influența pe care un membru al grupei o are asupra colaboratorilor, șefilor sau subordonaților datorită cunoștințelor, aptitudinilor, experienței și resurselor pe care le posedă;
4. *relațiile informale* sunt legăturile care se stabilesc în interiorul grupei informale sau între grupele informale.

Legăturile informale sunt de mai multe tipuri:

- a. legături “șuviță” care presupun trecerea informațiilor între membrii grupului succesiv de la prima până la ultima persoană;
- b. legături “margaretă” în care o persoană foarte activă comunică cu fiecare dintre membrii grupei;
- c. legături “necoerente” în care informațiile circulă între membrii grupei în mod aleatoriu;
- d. legături “ciorchine” în care conducătorul grupei comunică cu anumite persoane care la rândul lor transmit informațiile altor persoane.

6.5. Elaborarea și raționalizarea organizării

Conceperea și raționalizarea structurii organizatorice implică două faze:

1. *fundamentarea teoretică și metodologică a noilor soluții organizatorice*

Această fază are următoarele componente:

- 1.1. însușirea principiilor de structurare organizatorică;
- 1.2. determinarea criteriilor de organizare;
- 1.3. identificarea principalelor variabile organizaționale și a raporturilor cu structura organizatorică;
- 1.4. tehnici și metode de înregistrare și analiză a soluțiilor organizatorice.

Principiile de structurare organizatorică sunt:

- ➔ principiul managementului participativ;
- ➔ principiul supremației obiectivelor;
- ➔ principiul unității de decizie și acțiune;
- ➔ principiul apropierii managementului de execuție;
- ➔ principiul permanenței managementului;
- ➔ principiul economiei de comunicații;
- ➔ principiul definirii armonizate a posturilor și funcțiilor;
- ➔ principiul concordanței dintre cerințele postului și caracteristicile titularului;
- ➔ principiul instituirii de echipe intercompartimentale;
- ➔ principiul flexibilității;
- ➔ principiul eficacității și eficienței structurilor;
- ➔ principiul determinării variantei optime;
- ➔ principiul reprezentării structurii.

Criteriile avute în vedere la elaborarea și raționalizarea structurii organizatorice a firmei sunt:

- ☞ omogenitatea conținutului activităților;
- ☞ corespondența între calificarea personalului și complexitatea obiectivelor și sarcinilor;
- ☞ frecvența legăturilor între sarcini;
- ☞ ponderi ierarhice raționale;
- ☞ importanța deosebită a sarcinilor și atribuțiilor;
- ☞ competența managerilor;
- ☞ importanța compartimentelor;
- ☞ economia de comunicații;
- ☞ repartiția rațională a obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților între manageri.

Variabilele organizaționale care influențează structura managerială sunt:

- ☞ natura proprietății și firmei;
- ☞ dimensiunea unității;
- ☞ complexitatea producției;
- ☞ caracteristicile procesului tehnologic;
- ☞ nivelul dotării tehnice;
- ☞ gradul de specializare și cooperare în producție;
- ☞ dispersia teritorială a subdiviziunilor firmei;

- ☞ continuarea procesului de producție;
- ☞ caracteristicile materiilor prime;
- ☞ caracteristicile procesului de aprovizionare;
- ☞ caracteristicile procesului de vânzare;
- ☞ gradul de automatizare a înregistrării, transiterii și prelucrării informațiilor;
- ☞ potențialul uman al firmei;
- ☞ parametrii organizării neformale;
- ☞ concepția managerilor asupra organizării;
- ☞ legislația care reglementează activitățile firmei;
- ☞ situația economică a țării.

Analiza realizării obiectivelor se face utilizând metode și tehnici ca:

- graficul răspunderii ierarhice;
- diagrama atribuțiilor;
- organigrame;
- grafic rețea;
- descrierea postului;
- regulamente de organizare și funcționare;
- chestionar;
- interviu;
- analiza lucrărilor efectuate;
- observări instantanee;
- fotografiere;
- autofotografiere;
- filmare;
- analiza de corelație;
- compararea pe grupe de firmă;
- compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilei organizaționale.

2. realizarea propriu-zisă a structurii organizatorice care parcurge cinci etape fiecare având operații specifice astfel:

- a. Determinarea volumului de muncă și delimitarea conținutului concret al funcțiilor și posturilor:
 - înregistrarea tuturor sarcinilor, atribuțiilor și activităților;
 - analiza lor și determinarea volumului de muncă necesară realizării lor;
 - gruparea în funcție de natura și volumul de muncă pe funcțiuni și activități;
 - eliminarea sarcinilor și atribuțiilor inutile sau paralele;
 - simplificarea sarcinilor și atribuțiilor;
 - partajarea activităților și atribuțiilor pe funcții și posturi.
- b. Gruparea posturilor în compartimente;
- c. Gruparea compartimentelor și reglementarea raporturilor dintre ele;
- d. Consemnarea structurii organizatorice:
 - precizarea relațiilor organizaționale cu punct de convergență la organele de management participativ și managerul general;

- stabilirea relațiilor organizaționale între compartimente și grupe de compartimente;
 - înscrierea în organigramă;
 - elaborarea regulamentului de organizare și funcționare;
 - întocmirea descrierilor de funcții și posturi.
- e. Evaluarea structurii organizatorice de ansamblu a firmei:
- compararea cu parametrii variabilelor organizaționale și structural - organizatori-ce ale firmelor similare;
 - examinarea structurii firmei prin prisma principiilor de organizare rațională.

Cap. VII. Sisteme, metode și tehnici de management

7.1. Sisteme și metode generale de management

7.2. Metode și tehnici specifice de management

7.1. Sisteme și metode generale de management

Sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente (principii, reguli, metode, proceduri decizionale) prin care se asigură exercitarea funcțiilor procesului de management.

Metoda de management este acea modalitate managerială ale cărei componente și etape sunt structurate într-un ansamblu funcțional care permite exercitarea componentelor procesului managerial.

Sistemele și metodele generale de management sunt:

- ➔ managementul prin obiective (“MPO”);
- ➔ managementul prin proiecte (“MPP”);
- ➔ managementul prin produs (“MPPr”);
- ➔ managementul prin bugete (“MPB”);
- ➔ managementul prin excepții (“MPE”);
- ➔ managementul participativ (“MP”).

1) **Managementul prin obiective** este cel mai frecvent folosit. A fost conceput în SUA în perioada postbelică și are următoarele caracteristici esențiale:

- ☞ necesită existența unui sistem de obiective;
- ☞ presupune participarea întregului personal la stabilirea acestor obiective;
- ☞ presupune individualizarea bugetelor de cheltuieli pe centre de gestiune (subdiviziuni organizatorice);
- ☞ există un sistem de control continuu bazat pe metoda abaterilor semnificative;
- ☞ presupune corelarea strânsă a recompenselor și sancțiunilor materiale și morale cu rezultatele efectiv obținute;
- ☞ de regulă se produc mutații în mentalitatea personalului în sensul creșterii interesului pentru obiectivele firmei.

Definiție: Sistemul MPO este bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Componentele MPO sunt:

- sistemul de obiective care cuprinde obiectivele fundamentale, derivate 1, derivate 2, specifice și individuale;
- programele de acțiuni care se realizează pentru fiecare subdiviziune organizatorică și care cuprind resursele umane, resursele materiale și financiare necesare realizării obiectivelor;
- calendarele de termene (data la care un anumit obiectiv trebuie realizat);
- bugetele de venituri și cheltuieli a fiecărei subdiviziuni organizatorice;
- repertoarele de metode prin care se realizează funcțiile managementului;
- instrucțiunile de respectat pentru implementarea celorlalte elemente.

Aceste instrucțiuni pot fi generale (valabile pentru ansamblul organizației) și parțiale (valabile pentru anumite subdiviziuni).

Etapele implementării MPO:

- stabilirea obiectivelor fundamentale;
- stabilirea obiectivelor derivate, specifice și individuale;
- elaborarea celorlalte componente ale MPO (programe de acțiuni, calendare, bugete, instrucțiuni);
- adaptarea corespunzătoare a subsistemelor decizional-structural și informațional la cerințele realizării obiectivelor;
- controlul realizării obiectivelor (pe baza abaterilor semnificative);
- evaluarea realizării obiectivelor și recompensarea personalului.

Avantajele folosirii MPO sunt:

- ☞ creșterea realismului obiectivelor firmei și ale componentelor sale
- ☞ amplificarea motivării personalului
- ☞ crearea unui climat de creativitate
- ☞ diminuarea sarcinilor de control a managerilor
- ☞ creșterea responsabilității îndeplinirii obiectivelor
- ☞ corelarea salarizării cu rezultatele obținute
- ☞ sporirea eficienței firmei

Limitele folosirii MPO constau în dificultatea modificării mentalității și comportamentului personalului.

2) *Managementul prin proiecte*

Proiectul reprezintă un ansamblu de procese de muncă cu caracter inovațional a cărui realizare urmărește îndeplinirea unei misiuni complexe.

Caracteristicile esențiale ale unui proiect sunt:

- ☞ rezultatul final al unui proiect este o unitate sau un număr mic de unități spre deosebire de producția de masă sau serie;
- ☞ în general există doar un cumpărător sau un beneficiar final;
- ☞ realizarea proiectului implică aportul unui număr mare de specialiști care-și desfășoară activitatea în mai multe compartimente;
- ☞ durata de desfășurare sau de realizare este redusă;
- ☞ sunt necesare materiale și produse diversificate;

- ☞ deoarece implică resurse materiale, umane și financiare importante este necesară stabilirea detaliată a operațiunilor și termenelor de executare;
- ☞ proiectul se realizează prin construirea unor forme organizatorice temporare care funcționează paralel cu structura organizatorică de bază a organizației.

Definiție: *Managementul prin proiecte* este un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, conceput pentru soluționarea unor probleme complexe, precis definite, cu un puternic caracter inovațional care implică aportul mai multor specialiști din subdiviziuni organizatorice diferite integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

Acest sistem de management îmbracă 3 forme:

a) *management pe bază de proiect cu responsabilitate individuală*. Caracteristica esențială a acestui tip de MPP este că întreaga responsabilitate pentru derularea proiectului este atribuită unei singure persoane care asigură munca de coordonare necesară realizării acestui proiect.

Avantaje:

- ☞ reduce la minim cheltuielile cu personalul;
- ☞ folosește experiența specialiștilor firmei.

Dezavantaje:

- ☞ personalul nu este întotdeauna cel mai potrivit pentru acea activitate;
- ☞ personalul implicat nu este degrevat, de regulă, de îndeplinirea sarcinilor postului pe care-l ocupă.

b) *management pe bază de proiect cu stat major*.

Caracteristica principală este că realizarea proiectului este asigurată de managerul de proiect în colaborare cu un colectiv care se ocupă în exclusivitate de această problemă.

Avantaje:

- ☞ pot exista specialiști din afara firmei;
- ☞ presupune o abordare riguroasă;
- ☞ personalul are o sensibilitate mai ridicată pentru inovație.

c) *management pe bază de proiect mixt* este o îmbinare a celorlalte două de mai sus.

Etapele de implementare a MPP:

- definirea generală a proiectului;
- desemnarea managerului proiectului;
- definirea organizatorică a proiectului;
- pregătirea climatului pentru implementarea MPP;
- implementarea MPP;
- stabilirea modalităților de control și a termenelor;
- evaluarea periodică a stadiului realizării proiectului;

MPP are următoarele avantaje:

- ☞ soluționează adecvat problemele complexe, inovaționale;
- ☞ facilitează schimbul de experiență între subdiviziunile organizatorice ale firmei;
- ☞ formează cadrul pentru descoperirea și formarea de manageri dinamici, competenți.

Dezavantajele MPP sunt:

- ☞ dificultatea armonizării rețelei organizatorice a proiectului cu structura organizatorică a firmei;
- ☞ creșterea potențială a conflictelor în firmă;
- ☞ dificultatea găsirii de manageri de proiect buni.

3) *Managementul pe produs*

MPPr este rezultatul accelerării înnoirii produselor sub impactul progresului tehnic.

Definiție: *MPPr* este un sistem de management caracterizat prin atribuirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților privind fabricarea și vânzarea unui produs sau grupe de produse unui manager care se ocupă în exclusivitate de acesta.

Etapele de implementare ale MPPr sunt:

- stabilirea produsului sau grupei de produse care formează obiectul managementului de produs;
- desemnarea persoanei care asigură managementul sistemului respectiv;
- elaborarea de către fiecare manager de produs de variante de strategii privind fabricarea și comercializarea produsului sau grupei respective de produse;
- efectuarea de către managerul de produs a modificărilor de ordin structural organizatoric, decizional și metodologic în compartimentele implicate;
- evaluarea periodică a fabricației și comercializării produsului sau produselor.

Are un caracter temporar.

Avantaje:

- ☞ crește gradul de raționalitate a organizării și desfășurării fabricației;
- ☞ accentuarea laturii previzionale a managementului;
- ☞ comercializarea acestor produse dă rezultate economice superioare;
- ☞ adaptarea ofertei de produse la cerințele pieței determină sporirea vânzărilor și a profitului;
- ☞ crește disciplina și responsabilitatea persona-lului.

Limitele MPPr sunt:

- ☞ dificultatea asigurării unei autonomii a MPPr;
- ☞ desincronizări între MPPr și sistemul de management al firmei;
- ☞ posibile conflicte între cadrele de conducere implicate.

4) *Managementul prin bugete* este un sistem de management care asigură exercitarea funcțiilor manageriale cu ajutorul bugetelor.

Bugetul este un instrument managerial care asigură în expresie financiară dimensionarea obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor pe centre de gestiune și pe întreaga firmă.

Pentru aplicarea acestui sistem de management trebuie asigurate următoarele premise:

- stabilirea de obiective financiare pentru fiecare centru de gestiune;
- proiectarea unor structuri organizatorice adecvate astfel încât să se stabilească clar atribuțiile, responsabilitățile și competențele;
- divizarea firmei pe centre de gestiune cu bugete proprii;
- participarea personalului la dimensionarea bugetelor;
- proiectarea unui sistem informațional care să asigure determinarea operativă a abaterilor de la previziuni;

- adaptarea sistemului de evidență și contabil la cerințele impuse de determinarea costurilor efective.

Etapele de implementare:

- delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;
- elaborarea și fundamentarea bugetelor;
- lansarea bugetelor pe centre de gestiune;
- execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor (de la bugetul inițial);
- decontarea producției și analiza abaterilor, calculul costului efectiv al producției și produselor;
- evaluarea activității centrelor de gestiune.

Integrarea MPB se realizează cel mai eficace în sistemul managerial prin obiective.

Avantajele principale ale acestui sistem de management sunt:

- ☞ disciplina economică a centrelor de gestiune;
- ☞ evidențierea clară și corectă a contribuției fiecărui centru de gestiune la realizarea obiectivelor fundamentale;
- ☞ climat motivațional.

Limitele M.P.B. sunt:

- ☞ efort uman pentru dimensionarea, fundamentarea, lansarea și urmărirea execuției bugetelor;
- ☞ dificultăți în adaptarea sistemului informațional.

5) **Managementul prin excepții** este un sistem de management bazat pe vehicularea ascendentă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe concentrarea celor mai buni manageri în zonele decizionale și operaționale cheie.

Caracteristicile esențiale ale MPE sunt:

- ☞ fluxurile informaționale ascendente cuprind informații ce reflectă abateri de la programe, planuri și norme;
- ☞ aceste informații sunt reținute la primul nivel de competență;
- ☞ competențele decizionale sunt precis delimitate;
- ☞ în zonele “cheie” ale firmei se culeg și se transmit un volum sporit de informații;
- ☞ sistemul informațional se concentrează mai ales pe obiectivele prioritare ale firmei;
- ☞ distribuirea personalului în firmă are în vedere plasarea celor mai competenți manageri și executanți în punctele “cheie” ale firmei.

Etapele de implementare:

- previzionarea obiectivelor și stabilirea normelor ce concură la desfășurarea activităților firmei;
- stabilirea toleranțelor permise față de valorile previzionate;
- aplicarea propriu-zisă a MPE-ului respectiv compararea realizărilor cu previziunile, comunicarea lor către decidenți;
- luarea deciziilor pentru înlăturarea abaterilor sau corectarea lor.

Acest sistem de management se utilizează combinat cu alte sisteme de management, cel mai adesea cu MPO.

Avantajele aplicării MPE sunt:

- ☞ economisirea timpului managerilor;
- ☞ determină o ieftinire a funcționării aparatului managerial;
- ☞ simplificarea sistemului informațional.

Dezavantajele aplicării acestui sistem de management decurg din riscul netransmiterii abaterilor semnificative și implicit a uzurii morale a toleranțelor stabilite.

6) **Managementul participativ** constă în exercitarea procesului de management prin implicarea unui număr sporit de manageri, executanți și proprietari folosind organismele participative instituționalizate.

Trăsături principale:

- ☞ implică organismele participative (AGA, CA, comitetul de direcție) în adoptarea celor mai importante decizii pentru firmă;
- ☞ implică toți componenții firmei prin condițiile organizatorice din firmă la derularea proceselor decizionale;
- ☞ amplifică accesul salariaților la fondul de informații al firmei;
- ☞ amplifică și intensifică relațiile interpersonale;

Factorii care determină evoluția firmei spre managementul participativ sunt:

- dezvoltarea proprietății;
- creșterea diversității și complexității obiectivelor firmei;
- diversificarea influențelor pe care mediul ambiant le exercită asupra firmelor;
- amplificarea importanței proceselor de management în creșterea eficienței;
- amplificarea autonomiei decizionale;
- ritmul rapid de generare și implementare a schimbărilor;
- creșterea competenței salariaților prin ridicarea nivelului de pregătire profesională.

MP presupune un ansamblu de fundamente prin care se operaționalizează:

- ➔ fundamentul organizatoric asigurat prin organismele participative de management:
 - Adunarea generală a acționarilor;
 - Adunarea generală a asociaților;
 - Consiliul de administrație;
 - Comitetul de direcție;
 - Echipe manageriale.

Acest fundament este asigurat de prevederile legale (legea 31/1990, legea 15/1990, statute, contracte de societate);

- ➔ fundamentul decizional presupune participarea membrilor firmei, indiferent de nivelul ierarhic, la derularea proceselor decizionale;
- ➔ fundamentul motivațional bazat pe întrepătrunderea intereselor societății, firmei, membrilor firmei și stakeholderilor;

- ➔ fundamentul economic se bazează pe autonomia decizională și operațională a firmei;
- ➔ fundamentul moral-spiritual se bazează pe mentalitatea pe care personalul firmei o are față de obiectivele firmei și realizarea acestora.

Particularitățile MP în România sunt generate de atribuțiile organismelor participative. Astfel:

Adunarea generală a acționarilor are următoarele atribuții:

- ☞ aprobă statutul și actul constitutiv;
- ☞ aprobă bilanțul contabil și raportul de gestiune al Consiliului de administrație;
- ☞ aprobă bugetul de venituri și cheltuieli;
- ☞ aprobă înființarea sau desființarea de sucursale;
- ☞ aprobă structura organizatorică;
- ☞ numește consiliul de administrație și comisia de cenzori;
- ☞ aprobă împrumuturile bancare;
- ☞ aprobă mărirea sau reducerea capitalului social;
- ☞ hotărăște cu privire la fuziunea, dizolvarea sau divizarea societății.

Consiliul de administrație:

- ☞ angajează și concediază personalul;
- ☞ stabilește obligațiile personalului pe compartimente;
- ☞ aprobă politica generală a firmei;
- ☞ întocmește raportul de gestiune anual;
- ☞ aprobă încheierea de contracte.

Avantajele managementului participativ sunt:

- ☞ creșterea nivelului de informare a proprietarilor și salariaților;
- ☞ creșterea gradului de fundamentare a deciziilor;
- ☞ amplificarea participării stakeholderilor la stabilirea și realizarea obiectivelor firmei;
- ☞ folosirea optimă a potențialului profesional și managerial al personalului firmei.

Principalele limite ale managementului participativ sunt:

- ☞ timp destinat consultării subordonaților și participării la ședințele organismelor participative;
- ☞ scăderea operativității în soluționarea unor probleme;
- ☞ creșterea unor cheltuieli ocazionate de pregătirea și desfășurarea ședințelor organismelor participative.

7.2. Metode și tehnici specifice de management

1) *Metoda diagnosticării* este bazată pe identificarea punctelor forte și a punctelor slabe ale domeniului analizat cu evidențierea cauzelor care le generează și se finalizează în recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare.

Caracteristici principale:

- ☞ se bazează pe analiza cauză-efect;

- ☞ are caracter participativ;
- ☞ se finalizează prin recomandări.

Recomandările sunt soluții oferite de manageri sau echipe manageriale factorilor de decizie în scopul valorificării lor ulterioare.

Clasificarea diagnosticilor:

- a) după sfera de cuprindere diagnosticile sunt:
 - ⇒ generale care se referă la ansamblul activității unei firme;
 - ⇒ specializate care privesc un compartiment, o activitate sau chiar o problemă din cadrul firmei;
- b) după fazele componente:
 - ⇒ diagnostice monofazice care includ diagnostice specializate și se referă la o singură fază, activitate sau problemă;
 - ⇒ diagnostice plurifazice (în cascadă) care presupun analiza mai multor activități.

Etapele metodei diagnosticării sunt:

- stabilirea domeniului de investigat cu evitarea supradimensionării sau subdimensionării acestuia;
- documentarea preliminară (culegerea de informații cu caracter economic, tehnic, uman din domeniul investigat);
- stabilirea principalelor puncte slabe și a cauzelor care le generează;
- stabilirea principalelor puncte forte și a cauzelor care le generează;
- formularea recomandărilor prin emiterea (enunțarea) de soluții bazate pe eliminarea cauzelor care generează puncte slabe și intensificarea cauzelor care generează puncte forte.

În practică utilizarea acestei metode se bazează pe imaginația proprie a managerului.

Avantajele principale ale folosirii metodei diagnosticării sunt:

- ☞ asigură baza elaborării și aplicării programelor de dezvoltare ale firmei
- ☞ preîntâmpină apariția unor disfuncționalități prin identificarea cauzelor care le generează într-o fază incipientă
- ☞ amplifică potențialul firmei prin amplificarea cauzelor care generează puncte forte
- ☞ asigură baza informațională pentru adoptarea deciziilor.

2) **Ședința** constă în reunirea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional.

Ședințele se clasifică funcție de conținut în:

- ➔ *ședințele de informare* constau în transmiterea de informații managerului sau colaboratorilor și se desfășoară periodic sau ad-hoc;
- ➔ *ședințele decizionale* au ca scop adoptarea unor decizii;
- ➔ *ședințele de armonizare* au ca scop punerea de acord a acțiunii managerilor și a oamenilor din compartimente situate pe același nivel ierarhic sau pe niveluri apropiate;
- ➔ *ședințele de explorare* care sunt axate pe investigarea viitorului firmei;
- ➔ *ședințele eterogene* întrunesc caracteristicile a cel puțin două din ședințele menționate mai sus.

Etapele parcurse în utilizarea acestei metode sunt:

- pregătirea ședinței
- deschiderea ședinței
- desfășurarea ședinței
- finalizarea ședinței

În etapa de pregătire a ședinței trebuie luate anumite decizii și îndeplinite anumite acțiuni pentru ca ședința să fie eficientă. Acestea sunt:

- stabilirea unei ordini de zi judicioase (pentru probleme curente un punct pe ordinea de zi iar pentru organele participative 3-4 puncte pe ordinea de zi);
- formularea cu claritate a problemelor înscrise pe ordinea de zi;
- desemnarea persoanelor care vor întocmi materialele necesare ședinței;
- stabilirea persoanelor care vor fi invitate la ședință;
- urmărirea ca materialele elaborate să fie cât mai scurte și să intre în posesia participanților la ședință cu 1-2 zile înainte;
- consultarea persoanelor implicate în ședință asupra datei întâlnirii sau anunțarea lor din timp;
- păstrarea datei și orei ședințelor periodice (săptămânale, decada, lunare);
- stabilirea locului de desfășurare a ședinței și a ambianței create să fie funcție de obiectivele urmărite;
- desemnarea persoanei care se ocupă cu redactarea discuțiilor sau întocmirea proceselor verbale;

În etapa de deschidere a ședinței trebuie respectate următoarele reguli:

- deschiderea ședinței se face de regulă de cel care a convocat ședința cu anunțarea ordinii de zi ce urmează a fi dezbătute;
- formularea clară a obiectivelor ședinței;
- prezentarea ideilor la modul pozitiv;
- folosirea unui limbaj elegant;
- limitarea timpului pentru expunerea introductivă la 1-2 minute;
- stabilirea în comun cu participanții a duratei luărilor de cuvânt și a duratei totale a ședinței.

În etapa de derulare a ședinței trebuie respectate următoarele reguli:

- sublinierea noutăților aduse de vorbitori pentru a stimula participarea activă a celor prezenți;
- evitarea momentelor de tensiune prin calmarea cu diplomație a celor mai înfierbântați;
- intervenția promptă pentru stoparea divagațiilor de la subiect;
- imprimarea unui ritm care să asigure încadrarea în durata stabilită.

În etapa de închidere a ședinței trebuie respectate următoarele reguli:

- limitarea ședinței la 1-1,5 ore;
- conducătorul ședinței să se refere în expunerea finală la principalele decizii, acorduri, puncte de vedere exprimate;
- concluziile să fie transmise în scris participanților a doua zi.

Avantajele acestei metode sunt:

- ☞ informarea personalului;
- ☞ fundamentarea temeinică a deciziilor;

- ☞ dezvoltarea coeziunii în compartimente;
- ☞ schimbul de experiență între salariați.

Dezavantajele acestei metode sunt:

- ☞ consum mare de timp;
- ☞ reducerea operativității soluționării unor probleme;
- ☞ scăderea responsabilității unor manageri.

3) **Delegarea** constă în atribuirea temporară de către un manager a uneia din sarcinile sale de serviciu unui subordonat, însoțită și de competența și responsabilitatea corespunzătoare.

Elementele componente ale delegării sunt:

- *însărcinarea*: constă în atribuirea unui subordonat de către un manager a efectuării unei sarcini care îi revine de drept prin organizarea formală;
- *atribuirea competenței formale*: prin care se asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective;
- *încredințarea responsabilității*: prin care noul executant este obligat să execute sarcina respectivă în funcție de rezultate fiind sancționat sau recompensat.

În cazul delegării se produce dedublarea responsabilității în sensul că managerul care a efectuat delegarea își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinilor.

Problema cheie în utilizarea cu succes a metodei delegării este soluționarea corespunzătoare a dilemei încredere – control.

În soluționarea acestei dileme se pleacă de la axioma că suma încredere+control este întotdeauna constantă, adică:

➔ orice amplificare a controlului exercitat de șef diminuează încrederea simțită de subordonat.

$$\text{control} + x = \text{încredere} - x$$

➔ orice sporire a încrederii șefului în subordonat este însoțită de o diminuare a controlului.

$$\text{încredere} + x = \text{control} - x$$

Pentru ca delegarea să fie eficientă trebuie realizată o îmbinare rațională a încrederii cu controlul, aceasta depinzând de variabile ca: natura sarcinii, pregătirea subordonatului, gradul său de motivare, autoritatea șefului etc.

Regulile care trebuie respectate în utilizarea delegării sunt:

- ! să nu se delege realizarea de sarcini de importanță majoră (care privesc obiective strategice);
- ! precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate;
- ! crearea unei ambianțe favorabile delegării (a unui climat de încredere);
- ! definirea riguroasă a rezultatelor care se așteaptă și a criteriilor de evaluare;
- ! verificarea rezultatelor obținute.

Etapele parcurse în metoda delegării sunt următoarele:

1. gruparea sarcinilor aferente aceluși post de conducere în trei categorii:
 - sarcini posibil a fi delegate;
 - sarcini probabil a fi delegate;

- sarcini imposibil a fi delegate;
- 2. solicitarea aprobării delegării sarcinilor posibil a fi delegate;
- 3. delegarea (transmiterea) propriu-zisă a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate persoanei selecționate în acest scop;
- 4. evaluarea rezultatelor delegării.

Avantajele folosirii acestei metode sunt:

- ☞ folosirea mai rațională a capacității managerilor prin degrevarea de soluționarea unor probleme mai puțin importante;
- ☞ condiții mai bune pentru dezvoltarea profesională a subordonaților;
- ☞ valorificarea superioară a potențialului managerilor și executanților;
- ☞ climatul de muncă favorizează inițiativa.

Dezavantajele posibile sunt:

- ☞ diminuarea responsabilității în muncă a persoanelor implicate;
- ☞ neexecutarea întocmai a sarcinilor.

4) *Tabloul de bord* este un ansamblu de informații curente prezentate într-o formă sinoptică, prestabilită, referitoare la principalele rezultate ale activității firmei și la factorii principali care condiționează derularea ei eficientă.

Tablourile de bord se clasifică astfel:

- ➔ *tablouri de bord restrânse*, cu informații foarte puține, care presupun un volum mic de muncă;
- ➔ *tablouri de bord complexe*, care cuprind informații multiple din domeniul analizat cu un volum mai mare de muncă și destinat unei informări mai ample.

Cerințele minime pe care trebuie să le îndeplinească tabloul de bord sunt:

- să aibă *consistență*, adică să conțină informații relevante pentru decident;
- să aibă *rigurozitate*, adică să conțină informații riguroase, sintetice;
- să aibă *accesibilitate*, adică să poată fi înțeles și utilizat operativ;
- să aibă *adaptabilitate* sau să aibă posibilitatea modificării ori de câte ori intervin schimbări în activitatea firmei;
- să aibă *echilibru*, adică să conțină informații despre fenomenele și procesele din firmă în proporție comparabilă cu gradul de regăsire a acestora în viața firmei;
- să fie *economicos*, costurile necesare realizării tabloului de bord trebuie să fie rezonabile;
- *agregarea* adică cuprinderea unor informații cu grad diferit de sintetizare funcție de nivelul ierarhic pentru care se întocmește;
- *expresivitatea* adică prezentarea informațiilor prin forme vizuale expresive și sugestive.

Avantajele utilizării tabloului de bord sunt:

- ☞ fundamentarea deciziilor adoptate pe baza unor informații operative;
- ☞ utilizarea rațională a timpului de lucru al decidenților prin orientarea acestora către problemele cheie sesizate de tabloul de bord;
- ☞ sporirea responsabilității managerilor;

- ☞ abordarea informațiilor referitoare la activitatea de management într-o viziune sistemică;
- ☞ aprecierea corectă a contribuției fiecărui colectiv la obținerea rezultatelor firmei pe baza informațiilor furnizate de tabloul de bord.

Dezavantajele utilizării tabloului de bord sunt:

- ☞ informații repetate;
- ☞ volum mare de muncă;
- ☞ cost ridicat pentru elaborarea acestuia.

5. Metode de stimulare a creativității personalului

a. Brainstorming (asaltul de idei)

Această metodă se derulează într-un grup restrâns de persoane (5-12), sub conducerea unui coordonator timp de 15-45 minute. Este recomandat ca grupul să fie format din persoane cu pregătire și ocupații eterogene.

Reguli de desfășurare a brainstormingului:

- ! determinarea cu precizie a problemei care va fi discutată;
- ! asigurarea unui cadru propice pentru reuniune;
- ! selecționarea cu grijă a participanților;
- ! expunerea clară și precisă a problemei pentru care se caută soluții;
- ! admiterea și solicitarea de idei cât mai neconvenționale, îndrăznețe, trăznite;
- ! neadmiterea de critici asupra ideilor enunțate;
- ! evitarea devierii de la subiect;
- ! evitarea deranjării participanților cu alte probleme;
- ! programarea reuniunii când participanții sunt odihniți;
- ! înregistrarea exactă și completă a discuțiilor;
- ! evaluarea și selecționarea ideilor, după reuniune, cu ajutorul managerilor și specialiștilor la care se referă problema.

Avantajele utilizării brainstormingului sunt:

- ☞ obținerea de idei noi;
- ☞ costuri reduse;
- ☞ posibilitatea aplicării în toate componentele managementului.

Limita utilizării metodei constă în dependența puternică a rezultatelor de calitatea coordonatorului.

b. SINECTICA

Această metodă a fost concepută de William Gordon și se bazează pe următoarele postulate:

- ! creatorii trec prin mai multe faze, stări critice, cu funcții și contribuții diferite în generarea și concretizarea noului;
- ! cunoașterea fazelor și folosirea lor determină amplificarea capacității creatoare a oamenilor;
- ! aceleași legi acționează în creația individuală și colectivă;
- ! între creația din diferite domenii nu există diferențe fundamentale;
- ! în procesul creativ sunt mai importante aspectele emoționale și iraționale decât cele intelectuale și raționale.

Folosirea sinteticii se face într-un grup format din 5-8 persoane cu pregătire diversă majoritatea fiind nespecialiști.

Sinectica se bazează pe simularea proceselor creative spontane prin acordarea de importanță stărilor psihologice în special sentimentului de bucurie pe care-l generează găsirea unei soluții noi. Pentru obținerea unor rezultate superioare se apelează la psihologi. Metoda este utilizată cu rezultate bune în firmele nord-americane.

Alte metode de stimulare a creativității personalului sunt:

- matricea descoperirilor care se prezintă sub forma unui tabel cu intrare dublă în care factorii care se confruntă se plasează pe verticală și pe orizontală pentru a se realiza toate combinațiile posibile de câte două elemente;
- metoda Delbecq care se bazează pe obținerea de idei noi prin maximizarea participării membrilor grupului respectând două reguli:
 - ! orice fază a muncii în grup este precedată de o fază individuală în scris
 - ! în cursul fazei muncii în grup intervențiile orale sunt limitate în timp fiind efectuate de fiecare participant
- metoda DELPHI este utilizată pentru decizii strategice și se bazează pe principiul gândirii intuitive prin parcurgerea a trei etape:
 - pregătirea și lansarea anchetei prin stabilirea coordonatorului, a grupului de specialiști anchetați și redactarea chestionarului;
 - efectuarea anchetei prin completarea chestionarului de către specialiști, restituirea acestora și reformularea chestionarului pe baza sugestiilor specialiștilor;
 - prelucrarea datelor obținute și valorificarea lor în procesul decizional.

Cap. VIII. Cultura organizațională

- 8.1. Definirea, nivelurile, dimensiunile și funcțiile culturii organizaționale.
- 8.2. Variabilele care determină caracteristicile culturii organizaționale.
- 8.3. Modalități de manifestare ale culturii organizaționale.
- 8.4. Cultura managerială.

8.1. Definirea, nivelurile, dimensiunile și funcțiile culturii organizaționale

Cultura organizațională are o istorie recentă ca domeniu al managementului (deceniul VII) apariția ei fiind legată de performanțele firmelor nipone explicate mai ales prin cultura lor specifică.

Definiție: *Cultura organizațională* se constituie din totalitatea valorilor, credințelor, tradițiilor, aspirațiilor și comportamentelor unei organizații manifestate de-a lungul timpului și care predomină în organizație influențându-i funcționarea și performanțele.

Pentru cultura organizațională, definitorii sunt elementele umane conștiente și inconștiente, raționale și iraționale, de grup și individuale între care se derulează relații de intercondiționare.

În concepția prof. Geert HOFSTEDE, cultura organizațională are următoarele trăsături:

- holistică: reprezintă mai mult decât suma părților componente;

- ➔ determinată istoric: reflectă evoluția în timp a organizației;
- ➔ conectată la elemente de natură antropologică;
- ➔ fundamentată social: este creată și păstrată de grupul de persoane care alcătuiesc organizația;
- ➔ greu de modificat: sunt implicate elemente umane complexe.

Există controverse în literatura de specialitate în legătură cu raporturile dintre cultura organizațională și climatul organizațional.

Climatul organizațional reprezintă starea de spirit predominantă a personalului și care reflectă atât cultura sa organizațională cât și evenimentele de dată recentă din organizație.

Climatul organizațional este determinat de cultura organizațională și are o dinamică proprie.

Fiind o temă relativ nouă a științei managementului, cultura organizațională nu și-a conturat încă definitiv conținutul. Astfel, unii specialiști (Williams, Dobson și Walters) structurează elementele culturii organizaționale pe următoarele niveluri:

- ➔ al credințelor și convingerilor întipărite în conștiința personalului și de care aceștia nu sunt adesea conștienți;
- ➔ al valorilor și atitudinilor pentru care salariații optează și pe care le etalează;
- ➔ al comportamentului individual și de grup.

Un alt specialist, D. Roberts identifică alte tipuri de niveluri ale culturii organizaționale și anume:

- ➔ nivelul exterior (de suprafață) compus din comportamente, sloganuri, documente, alte elemente observabile;
- ➔ nivelul secund format din valorile și normele care privesc ce este bun și rău în organizație, asumarea riscurilor, dezvoltarea organizației și a salariaților reflectate în simbolurile și limbajul utilizate în organizație;
- ➔ nivelul terțiar (profund) care reunește credințele, convingerile salariaților, opiniile lor privind organizația.

În cultura unei organizații se pot identifica mai multe subculturi funcție de apartenența organizatorică și profesia salariaților:

1. subculturile instituționale care se conturează la nivelul subdiviziunilor organizatorice ale firmei;
2. subculturile profesionale care reflectă interesele, așteptările, aspirațiile specifice profesiunilor bine conturate în firmă.

Dimensiunile culturii organizatorice au fost identificate de Geert HOFSTEDE care a descoperit și cele 5 dimensiuni pereche referitoare la cultura națională: individualism sau colectivism, distanța mare sau distanța mică a puterii, asumarea de riscuri mari sau mici, feminitate – masculinitate și previziuni pe termen lung sau scurt.

La nivelul culturii organizaționale G. Hofstede a identificat 6 (șase) dimensiuni:

1. orientarea spre proces sau spre rezultate

Din această perspectivă firmele se pot concentra în funcționarea lor în două direcții:

- ➔ spre activitățile de realizat în sine și spre mijloacele utilizate în acest scop;
 - ➔ spre obținerea de rezultate scop în care salariații se concentrează pe realizarea obiectivelor;
2. orientarea spre salariați sau spre muncă

În culturile orientate spre salariați organizația este preocupată de cunoașterea problemelor personale cu care salariații sunt confrunțați manifestându-se grijă și responsabilitate față de bunăstarea familiilor acestora.

În culturile orientate spre muncă organizația este preocupată doar de activitatea profesională a salariaților.

3. orientarea cuprinzătoare centrată intraorganizațional sau orientarea profesională intra și extraorganizațională

Primul tip de cultură organizațională se caracterizează prin puternica identificare a salariaților ca interese, așteptări și comportamente cu firma în care lucrează fără a fi preocupați de viitorul lor pe care îl lasă în sarcina firmei (cultură tipică pentru firmele nipone).

Al doilea tip de cultură numită și “cosmopolită” se bazează pe percepția salariaților că viața și activitatea lor au două componente:

- munca în cadrul firmei pe care o interesează competența lor;
- viitorul salariaților pe care aceștia trebuie să și-l pregătească și anticipeze bazându-se pe competență.

4. orientarea de tip sistem deschis sau sistem închis

Culturile organizaționale deschise sunt primitoare cu noii salariați pe care îi adoptă rapid față de cele închise care sunt reci și distante cu noii veniți a căror adaptare durează timp îndelungat.

5. orientarea spre un control redus sau intens

În firmele cu control redus ca intensitate și sferă de cuprindere atmosfera este destinsă și în plan economic sunt neglijate determinarea și urmărirea costurilor iar în firmele cu control intens atmosfera este mai încordată manifestându-se grijă față de organizație și felul de-a munci.

6. orientarea pragmatică sau normativă (prescriptivă).

Culturile pragmatice subordonează întregul comportament organizațional obținerii performanțelor bune pe piață adică satisfacerii clienților cu orice preț.

În culturile normative se respectă procedurile de muncă prestabilite făcându-se abstracție de cerințele pieții.

Cultura organizațională îndeplinește următoarele funcții:

- ➔ integrarea salariaților în cadrul firmei;
- ➔ direcționarea salariaților pentru realizarea obiectivelor firmei;
- ➔ protecția salariaților față de amenințările mediului ambiant;
- ➔ păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației;
- ➔ crearea cadrului pentru dezvoltarea capacității organizaționale.

8.2. Variabilele care determină caracteristicile culturii organizaționale

Cultura organizațională este influențată de următoarele variabile:

A. variabile endogene

1. istoria firmei care privește modul de înființare și dezvoltare a firmei până în prezent, conferă continuitate, prestigiu și influențează cultura organizațională direct proporțional cu durata ei.
2. proprietarii firmei au influența mai puternică dacă sunt în număr mai mic, odată cu creșterea numărului acestora influența lor se dispersează.

3. managerii firmei marchează cultura organizațională prin pregătire, leadership, realizări.
4. salariații influențează cultura organizațională prin parametrii umani ca: număr, pregătire, sex, vârstă, temperament, comportament, educație.
5. mărimea firmei influențează în mod direct diversitatea culturii organizaționale. Firmele mici au o cultură mai pregnantă față de firmele mari unde este mai dificil de perceput și modelat o cultură predominantă.
6. tehnologia privește gradul de înzestrare tehnică și tipul de utilaje folosite. Odată cu robotizarea, informatizarea și automatizarea flexibilă se modifică și tipul de relații umane din firme care determină mutații în cultura lor organizațională.
7. informatizarea modifică tipul de organizație clasică determinând mutații în munca salariaților, reflectate în aspirațiile, așteptările, simbolurile acestora.
8. situația economico-financiară influențează cultura organizațională prin accesul sau restricțiile salariaților la anumite resurse.
9. etapa din viața firmei în care aceasta se găsește (naștere, tinerețe, maturitate, bătrânețe) generează tipuri diferite de culturi organizaționale.
10. scopul și obiectivele organizației influențează în mod diferit cultura organizațională funcție de cunoașterea sau necunoașterea lor de către salariații firmei care determină motivarea acestora.
11. sistemul de management poate genera tipuri diferite de culturi organizaționale funcție de caracteristicile sale manageriale, decizionale, informaționale și structural-organizatorice.

B. variabile exogene

1. mediul juridico-instituțional prin care se conturează regulile de înființare, funcționare și dezvoltare a firmelor influențează diferit cultur organizațională, astfel:
 - ☞ dacă sistemul juridic este coerent favorizează performanțele firmelor;
 - ☞ dacă este incomplet, nearmonizat și instabil îngreșează performanțele ceea ce se reflectă și în cultura organizațională.
2. mediul economic al firmei adică situația economiei naționale influențează pozitiv firma dacă are tendințe de creștere și negativ dacă este în faza de recesiune economică. Această situație se răsfrânge în același sens și asupra componentelor culturii organizatorice.
3. cultura națională din țara în care funcționează firma determină în mod direct sistemul de valori, credințele, așteptările care formează cultura organizațională.
4. gradul de internaționalizare a activităților firmei influențează prin contactul cu alte culturi, tradiții, obiceiuri și valori cultura organizațională a firmei naționale.

8.3. Modalități de manifestare ale culturii organizaționale

Cultura organizațională are forme de manifestare mai puțin vizibile și intangibile de unde și dificultatea identificării și înțelegerii acesteia. Principalele forme de manifestare ale culturii organizaționale sunt:

1. Simbolurile

Reprezintă componente ale culturii organizatorice care oferă semnificații sau înțelesuri comune membrilor acesteia asupra unor elemente organizaționale pentru a putea comunica și a se armoniza.

Prin simboluri se comunică mesaje și sensuri care reflectă filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților. Acestea pot fi: obiecte, evenimente, formule, atitudini, obișnuințe. Spre exemplu: denumirea firmei, emblema firmei, motto-ul, sigla, jargonul, limbajul oficial, proverbe, tablouri, mobilier, culori etc.

2. Normele comportamentale organizaționale

Acestea se împart în două categorii:

- a. norme comportamentale formale care sunt instituite prin reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamentul de ordine interioară, manualul organizării, regulamentul de organizare și funcționare, descrierile de posturi, deciziile, hotărârile, sistemul de salarizare și premiere, contractul colectiv de muncă.
- b. norme comportamentale informale necuprinse în nici un document formal se instituie de-a lungul timpului transformându-se în tradiții ca: sărbătorile, evenimentele din viața salariaților, relațiile subordonați-șefi.

3. Ritualurile și ceremoniile

Ritualurile reprezintă acțiuni planificate cu un puternic conținut emoțional prin care se amplifică anumite valori organizaționale în scopul consolidării lor.

Astfel de ritualuri sunt organizate, spre exemplu, la avansare, concediere, acordarea de premii, diplome, negocieri, sărbători religioase sau din viața salariaților.

Ritualurile sunt, de fapt, o concretizare prin acțiune (în dinamică) a normelor comportamentale.

Ceremonia reprezintă punctul final al ritualului și presupune finalizarea acțiunii planificate prin participarea celor implicați.

4. Statutul și rolul personalului

Statutul se referă la poziția și prestigiul de care se bucură un salariat ca urmare a recunoașterii de către ceilalți a calităților pe care le are. Statutul se concretizează în respectul de care se bucură din partea celorlalți. Statutul salariatului are o triplă determinare:

- a. funcțională care reflectă profesia și tipul de activitate pe care o desfășoară;
- b. ierarhică care reflectă postul pe care îl ocupă;
- c. personală care reflectă cunoștințele, aptitudinile, competențele, deprinderile acestuia.

Cele trei determinări generează profilul care este perceput de salariați prezentând importanță funcțională.

Manifestarea pragmatică a statutului unei persoane o reprezintă rolurile pe care acesta le exercită indiferent de natura proceselor pe care le realizează. Pentru conducători este important să-și construiască stataturi puternice care să le confere calitatea de lideri autentici.

5. Istoriile și miturile organizaționale

Istoriile prezintă situații din trecutul organizației care implică tensiune și incertitudine iar rezolvarea lor reprezintă modalități de fortificare a organizației dezvoltând anumite tipuri de comportament organizaționale.

Miturile sunt istorii care se referă, de regulă, la conducători de prestigiu ai firmei, în legătură cu situații petrecute în trecutul firmei care sunt permanent repetate între salariați.

Istoriile și miturile organizaționale formează folclorul firmei.

8.4. Cultura managerială

Cultura managerială funcționează ca o componentă și resursă importantă a culturii organizaționale.

Ea se referă la sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor unei organizații care se regăsesc în stilurile și tipurile de management utilizate de organizație marcând astfel cultura organizațională.

Cultura managerială urmărește integrarea deciziilor și acțiunilor personalului în scopul realizării obiectivelor previzionate dezvoltând în acest sens modele de comportament organizațional, amplificând coeziunea salariaților, promovând anumite stiluri manageriale și practicând un anumit leadership.

Cultura managerială este puternic influențată de personalitatea managerilor mai ales a celor de nivel superior fiind astfel o cultură personalizată.

Personalitatea și leadershipul managerului general sunt reflectate de cultura managerială și implicit de cea organizațională prin concepția, potențialul și particularitățile pe care acesta le posedă.

Cultura managerială are un important rol protectiv asupra organizației și a salariaților, rol care este mai dificil de sesizat dar care este una din cauzele competitivității firmei.

Natura culturii manageriale se reflectă în funcțiile și dimensiunile sale specifice. Cele patru dimensiuni perechi identificate de G. Hofstede caracterizează și cultura managerială la nivel de organizație. Astfel:

1. Distanța mare sau mică a puterii

În prima variantă apar inegalități mari în distribuirea resurselor și puterii ceea ce se reflectă și în dimensionarea și distribuirea autorității și motivațiilor, în gradul de centralizare a sistemelor manageriale.

2. Evitarea sau nu a riscului

În culturile caracterizate prin evitarea riscului sistemele organizatorice sunt bine definite, ierarhiile sunt puternice, se practică o planificare riguroasă. În culturile cu grad mic de evitare a riscului atât planificarea cât și organizarea sunt mai puțin intense și detaliate.

3. Individualism sau Colectivism

În culturile bazate pe individualism legăturile dintre oameni sunt mai puțin intense, existând un grad mare de libertate în decizie și acțiune individuală. În cultura de tip colectivist relațiile interumane sunt foarte puternice, se observă îmbinarea realizării obiectivelor individuale cu cele de grup.

4. Masculinitate sau Feminitate

În culturile de tip masculin diviziunea rolurilor este pronunțată, se manifestă o diferențiere puternică între bărbați și femei, se pune accent pe elementele materiale și pe performanțe.

În culturile de tip feminin diviziunea rolurilor este mai redusă, diferențele dintre statutul femeilor și bărbaților mai mici, preocuparea pentru latura afectivă a relațiilor umane mai pronunțată.

Prin complexitatea și implicațiile sale cultura managerială influențează puternic cultura organizațională având un puternic impact asupra funcționării și rezultatelor activității firmei.

Cap. IX. Managerii și leadershipul

- 9.1. Managerii
- 9.2. Leadership
- 9.3. Eficacitatea muncii managerului

9.1. Managerii

Managerii sunt persoane cărora le sunt nemijlocit subordonați alți salariați, care iau decizii de conducere prin care influențează direct acțiunile și comportamentul altor persoane.

Managerii se bazează în acțiunile lor pe potențialul subordonaților și pe talentul lor de a conduce. Ei exercită permanent funcțiile managementului: previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare. Astfel, sfera de acțiune a managerilor este mai mare decât a executanților ca urmare a tipului de obiective care le revin.

Managerii se deosebesc de executanți și prin calitățile, competențele, aptitudinile, cunoștințele și comportamentele pe care le posedă într-o proporție mai mare decât ceilalți componenți ai firmei dar și prin cunoștințele și aptitudinile specifice acestui domeniu.

Calitățile pe care un manager trebuie să le aibă într-o proporție sporită față de alți salariați sunt: inteligența, memoria, spiritul de observație, capacitatea de concentrare, sănătatea, caracterul, puterea de discernământ, răbdarea, spiritul dreptății. Pe lângă acestea managerii trebuie să posedă cunoștințe sporite în domeniile: economic, juridic, sociologic, psihologic, matematică, statistică, tehnic, cultură generală și aptitudini sporite privind autoperfecționarea, lucrul în echipă etc.

Cu cât nivelul ierarhic al managerului este mai ridicat cu atât calitățile native, cunoștințele și aptitudinile manageriale sunt necesare cu intensități superioare, diminuându-se ponderea cunoștințelor, aptitudinilor și deprinderilor de execuție.

O aptitudine importantă pentru un manager este capacitatea de a conduce în echipă mai ales în firmele unde prin lege sunt instituite organisme de conducere participativă. Aceasta implică o strânsă colaborare cu subordonații și utilizarea pe scară largă a consultării personalului.

Din punct de vedere al profesiei de manager aceasta presupune o formație de bază de nivel superior sau mediu, o anumită experiență în muncă și o instruire în domeniul managerial.

Referitor la profesia de bază a managerilor aceasta este mai ales tehnică dar cea economică corespunde mai bine profilului managerial prin finalitatea economică a obiectivelor firmei și afinitatea mai mare a economiștilor cu aspectele umane ale managementului.

Modul de-a concepe și realiza procesele și relațiile manageriale, acțiunile și comportamentul utilizat de manageri desemnează stilul managerial care generează tipuri diferite de manageri.

Principalii factori care determină tipul și stilul managerial sunt:

- ➔ tipul sistemului managerial al firmei
- ➔ personalitatea managerilor
- ➔ amploarea competențelor acordate acestora
- ➔ potențialul și personalitatea subalternilor
- ➔ natura proceselor de muncă implicate
- ➔ cultura firmei
- ➔ influența organizației sindicale
- ➔ faza de viață a firmei
- ➔ pregătirea profesională de bază a managerilor
- ➔ structura profesională predominantă a subalternilor
- ➔ vechimea în firmă a managerului

Tipologia managerilor este discutată încă în literatura de specialitate. Principalele abordări sunt:

1. francezul Calvin delimitează 10 tipuri de manageri:
 - ☞ organizatorul;
 - ☞ participativul;
 - ☞ întreprinzătorul;
 - ☞ realistul;
 - ☞ maximalistul;
 - ☞ birocratul;
 - ☞ demagogul;
 - ☞ tehnocratul;
 - ☞ oportunistul;
 - ☞ utopistul modern.
2. profesorul american Keith Danis delimitează patru tipuri de manageri:
 - ☞ autocrat;
 - ☞ custodial;
 - ☞ suportiv;
 - ☞ colegial.
3. profesorul polonez Staroseiak identifică două tipuri:
 - ☞ autocrat;
 - ☞ democrat.

Plecând de la abordarea școlii sociologice de management și de la teoriile X, Y și Z (Douglas Mc. Gregor și William Ouchi) s-au identificat două categorii de manageri și stiluri manageriale. Astfel:

- a. **abordarea bidimensională** (Blake și Mouton) care identifică cinci tipuri de manageri și stiluri manageriale funcție de intensitatea cu care se manifestă următoarele două criterii de analiză:

- ➔ interesul pentru producție (pentru obiective și rezultate);
- ➔ interesul pentru oameni și problemele lor sociale.

Tipurile identificate sunt:

1. *managerul incompetent* care are interes minim pentru producție și oameni și se caracterizează prin:
 - ☞ nu are o strategie realistă;
 - ☞ este lipsit de inițiativă și curaj;
 - ☞ nu se adaptează la schimbările din mediul ambiant;

- ☞ ușor coruptibil;
 - ☞ nemulțumește pe toată lumea.
2. *managerul populist* care are interes redus pentru producție și foarte ridicat pentru oameni se caracterizează prin:
- ☞ lipsa unui management strategic;
 - ☞ prioritate acordată problemelor salariaților;
 - ☞ încălcarea corelațiilor obiective dintre indicatorii de producție și salarii;
 - ☞ evitarea măsurilor care afectează salariații.
3. *managerul autoritar* care are interes ridicat pentru producție și slab pentru oameni se caracterizează prin:
- ☞ atenție ridicată problemelor de producție;
 - ☞ personalitate solidă și experiență bogată;
 - ☞ competent profesional;
 - ☞ corect, sever, exigent, serios în relațiile cu salariații;
 - ☞ dezinteres pentru problemele sociale;
 - ☞ urmărește maximizarea profitului;
 - ☞ nu ține cu dinții de funcția sa.
4. *managerul conciliator* are interes mediu atât pentru producție cât și pentru oameni se caracterizează prin:
- ☞ stil echilibrat realizând un compromis între cele două tendințe;
 - ☞ realizează performanțe medii în ambele situații
 - ☞ conducător abil în situații conflictuale
 - ☞ strategii de supraviețuire
 - ☞ transparență redusă
 - ☞ manipulează oamenii.
5. *managerul participativ-reformist* are interes maxim și pentru producție și pentru problemele oamenilor se caracterizează prin:
- ☞ spirit inovator, creator;
 - ☞ curaj în asumarea riscurilor;
 - ☞ capacitate ridicată de antrenare;
 - ☞ disponibilitate pentru comunicare;
 - ☞ flexibil în situații de criză sau conflict
 - ☞ abordează strategii clare
 - ☞ ia măsuri de evitare a crizelor.
- Este managerul ideal, al viitorului.
- b. **abordarea tridimensională** (W.REDDIN) ia în considerare trei caracteristici ale valorii unui manager:
- ➔ preocuparea pentru sarcini;
 - ➔ preocuparea pentru contacte umane;
 - ➔ preocuparea pentru randament.
- În această abordare tipurile de manager și stilurile manageriale sunt:
1. negativ;
 2. birocrat;
 3. altruist;
 4. promotor;
 5. autocrat;

6. autocrat cu bunăvoință;
7. oscilant;
8. realizator.

În literatura de specialitate au fost identificați și delimitați și tipuri de antimanageri. Aceștia sunt:

- abraziv;
- arogant;
- exploziv;
- infidel;
- fricos.

Fiecărui tip de manager îi corespunde un stil managerial care reprezintă manifestarea calităților, cunoștințelor, aptitudinilor și comportamentelor managerilor în relațiile cu ceilalți salariați.

9.2. Leadership

Leadershipul s-a conturat ca o componentă de bază a managementului în ultimul deceniu și influențează puternic performanțele organizațiilor.

Leadershipul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane determinându-i să acționeze împreună cu competență, dăruire și implicare pentru realizarea lor.

La baza leadershipului stă spiritul de echipă care este rezultatul integrării a patru procese:

- ➔ construirea încrederii între persoanele implicate;
- ➔ stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă grupul;
- ➔ derularea de procese decizionale participative;
- ➔ motivarea puternică individuală și de grup.

De-a lungul timpului concepția privitoare la cine are leadership s-a schimbat de la aceea că doar prin naștere ai leadership la aceea că leaderii se formează, nu se nasc ca atare.

Leadershipul presupune un minim de calități native care pot fi sensibil accentuate printr-o pregătire adecvată.

Leadershipul managerial are două fundamente:

1. *fundamentul informal* format din autoritatea cunoștințelor și abilităților de specialitate și management pe care le posedă leaderul și care se construiește în timp prin convingerea celor din grup.
2. *fundamentul formal* care decurge din competența sau autoritatea formală obținute ca urmare a poziției sale manageriale (prin atribuirea postului pe care-l deține).

Factorii determinanți ai leadershipului sunt:

1. caracteristicile native ale persoanei (leaderului):
 - ➔ inteligența;
 - ➔ charisma;
 - ➔ ambiția;
 - ➔ hotărârea;
 - ➔ insistența;
 - ➔ libertatea de gândire.

2. pregătirea leaderului

- pregătirea generală;
- pregătirea de specialitate;
- pregătirea managerială.

Rezultanta acestor tipuri de pregătire îl constituie abilitățile sociale, cunoștințele tehnice, capacitatea decizională și de comunicare, comportamentul managerial.

3. situația managerială.

Aceasta este de două tipuri:

- contextuală de ansamblu și se referă la caracteristicile de bază ale organizației unde lucrează leaderul, ca:
 - calitatea oamenilor implicați;
 - cultura specifică a oamenilor implicați;
 - resursele existente;
 - dotarea tehnică și informațională;
 - strategia;
 - caracteristicile decizionale, organizaționale și informaționale ale organizației.
- strict managerială care constă în rolurile manageriale exercitate de leader ca titular al unui post cu obiective, sarcini, competențe și responsabilități.

Mecanismul leadershipului constă în determinarea persoanelor capabile să realizeze obiectivul avut în vedere să-și urmeze leaderul. Acesta se derulează în următoarele etape:

1. pregătirea leaderului pentru exercitarea leadershipului prin: stabilirea scopurilor, modalității de realizare, al încrederii în sine.
2. manifestarea de către leader a capacității de a asculta și declanșa idei și emoții participanților.
3. conectarea scopurilor, ideilor și opiniilor leaderilor cu a celorlalți.
4. determinarea persoanelor de a crede, simți și de a se comporta cum vrea leaderul (inspirarea participanților).
5. realizarea și menținerea fidelității persoanelor implicate.

Persoanele avute în vedere de leader sunt:

- care nu pot și nu doresc să se implice;
- care nu pot dar doresc să se implice;
- care pot dar nu doresc să se implice;
- care pot și doresc să se implice.

Funcție de categoria de persoane cu care are de-a face, leaderul folosește diferite tipuri de putere de la cea coercitivă la cea de expert.

Conținutul și eficacitatea leadershipului depind sensibil de caracteristicile culturii organizaționale implicate cât și de capacitatea leaderului de-a le înțelege și lua în considerare.

În literatura de specialitate s-au conturat mai multe tipologii ale stilurilor de leadership managerial:

a. funcție de caracteristicile manageriale și psihosociologice implicate:

- autocratic;
 - supraveghere strictă a subordonaților;
 - fluxuri informaționale de sus în jos;

- insuflarea de teamă subordonaților;
- frica ca modalitate de control.
- birocratic
 - comunicarea se realizează în scris;
 - accent pe documente și ștampile ca modalitate de control;
 - descurajează inițiativa;
 - afectează negativ moralul salariaților.
- “laissez-faire”
 - libertate de acțiune foarte mare salariaților;
 - control inexistent;
 - specific firmelor mici.
- democratic
 - sociabilitate;
 - flexibilitate;
 - cooperare;
 - comunicații bune;
 - spirit de deschidere;
 - atmosferă prietenească.

b. funcție de caracteristicile managementului resurselor umane (după Mark Edwards):

- autocratic (convențional);
- participativ (curent);
- simbiotic (viitor);

Leadershipul simbiotic (al viitorului) se bazează pe încrederea reciprocă dintre manager, subordonați și celelalte persoane din organizație, pe încurajarea unei contribuții maxime din partea fiecărui membru al organizației, pe un puternic spirit de echipă.

c. funcție de sfera de cuprindere a personalului în cadrul organizației:

- leadership interpersonal care are ca sferă de cuprindere relațiile dintre conducător și personalul subordonat;
- leadership organizațional care poate fi:
 - *strategic* – vizează organizația în ansamblul său;
 - *general* – vizează principalele grupe sau zone ale organizației.

Leadershipul organizațional se referă, deci, la munca managerilor în raport cu subdiviziunile organizatorice, în scopul stabilirii de direcții generale de acțiune comune astfel încât să se realizeze o colaborare intensă și competentă între toți managerii implicați în scopul realizării misiunii organizației.

9.3. Eficacitatea muncii managerului

Munca managerului este eficace dacă timpul de lucru este utilizat judicios. Pentru a analiza munca managerului trebuie identificate deficiențele în utilizarea timpului său de lucru, și anume:

1. depășirea frecventă a duratei zilei de lucru mai ales de către managerii de nivel superior și mediu;
2. structura necorespunzătoare a utilizării zilei de lucru, adică:
 - timp insuficient alocat muncii de concepție, de perspectivă;

- timp puțin afectat documentării, studiului;
 - timp excesiv alocat ședințelor și convorbirilor telefonice.
3. fragmentarea excesivă a timpului de lucru care diminuează calitatea rezultatelor obținute și suprasolicită resursele intelectuale;
 4. utilizarea insuficientă în munca curentă a principiilor, regulilor, metodelor și tehnicilor stabilite de știința managementului.

Amplificarea eficacității muncii managerilor se realizează pe următoarele căi:

1. programarea muncii managerilor care se realizează cu ajutorul graficului de muncă (zilnic, săptămânal) și organizarea memoriei pentru evitarea omisiunilor și eliberarea de grija de-a nu uita.

Principalele reguli de programare a muncii managerilor sunt:

- ! să nu se consume timp pentru probleme minore, care pot fi atribuite sau delegate subordonaților;
- ! să se concentreze eforturile asupra aspectelor cheie, prioritare pentru realizarea principalelor obiective atribuite;
- ! să se asigure perioade compacte de liniște pentru munca individuală, necesare realizării unor sarcini deosebit de importante;
- ! soluționarea în primele ore ale zilei de muncă a celor mai importante și dificile probleme;
- ! sarcinile mai puțin pretențioase, care nu necesită o concentrare deosebită din partea managerilor, să fie grupate spre sfârșitul zilei de muncă;
- ! selecționarea problemelor care implică cu prioritate cunoștințe din anumite domenii în vederea transmiterii spre soluționare către specialiști sau cu contribuția majoră a acestora;
- ! programarea zilnică a unei rezerve de timp pentru soluționarea problemelor neprevăzute, importante și urgente, în special pentru cadrele de conducere de nivel superior și mediu;
- ! rezolvarea în plenul organelor manageriale participative a problemelor esențiale pentru firmă.

2. perfecționarea raporturilor manageri-subordonați.

Managerul trebuie să transforme grupul de subordonați într-o echipă pentru a crea o atmosferă care să faciliteze munca eficientă. Pentru aceasta managerii trebuie să-și fundamenteze munca pe un set de reguli de comportare în raporturile cu subordonații:

- ! să tratezi pe alții, așa cum ai vrea să fii tratat;
- ! să respecti personalitatea fiecărei persoane, demnitatea sa;
- ! să iei oamenii așa cum sunt și nu așa cum îți închipui că ar trebui să fie și prin urmare, să nu aștepti de la ei imposibilul;
- ! personalul, preocupările și aspirațiile lui se cunosc cel mai bine prin contacte directe, cât mai frecvente;
- ! să tratezi în mod diferențiat fiecare persoană, căutând să înțelegi colaboratorii, să te situezi în locul lor, bazat pe calitățile, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile pe care efectiv le posedă;
- ! să nu “predici”, ci să dai exemplu personal;
- ! să fii imparțial;
- ! să fii sever în ceea ce privește principiile și suplu în privința formei;

- ! să respecti întotdeauna cuvântul dat, întrucât managerul trebuie cunoscut ca un om de cuvânt;
- ! orice salariat trebuie informat dinainte cu privire la modificările ce vor afecta situația sa în cadrul firmei;
- ! să acționezi continuu pentru dezvoltarea spiritului de colaborare, pentru crearea unui climat de încredere reciprocă;
- ! să utilizezi competențele și responsabilitățile atribuite cu tact, asigurând impunerea în fața subordonaților prin autoritatea cunoștințelor și nu prin constrângere;
- ! zvonurile trebuie combătute prin fapte cunoscute sau verificabile;
- ! comunicarea și aplicarea sancțiunilor trebuie efectuate cu tact;
- ! când se produc dificultăți sau insuccese datorită colaboratorilor, managerul trebuie să depisteze mai întâi partea sa de vină;
- ! recunoașterea calităților, cunoștințelor, aptitudinilor și deprinderilor performante ale subordonaților prezintă un pronunțat caracter stimulator în procesul muncii.

De asemenea trebuie maximizată motivarea personalului și optimizat controlul acestuia astfel încât să se asigure un climat, o atmosferă de muncă, o ambianță sănătoasă.

3. folosirea colaboratorilor moderni ai managerului reprezentați de:

- ➔ consultanții manageriali;
- ➔ colectivele intercompartimentale;
- ➔ specialiștii în probleme de personal;
- ➔ informaticienii.

4. utilizarea eficace a secretariatului

Secretariatul are următoarele funcții:

- ➔ asistare directă a managerului prin următoarele servicii specifice:
 - efectuarea de lucrări de specialitate (dactilografie, stenodactilografie, organizarea fișierelor, redactarea corespondenței simple, traduceri, formalități financiare);
 - programarea acțiunilor și evidența realizării lor;
 - realizarea unor sarcini administrative (gestiune, instrumente de lucru etc.).
- ➔ legătură și filtru pentru solicitările de contacte directe, audiențe și apeluri telefonice;
- ➔ tratare a informațiilor și documentelor (corespondenței);
- ➔ funcția de reprezentare.

Pentru îndeplinirea acestor funcții personalul de secretariat trebuie să posede următoarele:

- a. cunoștințe din:
 - ➔ cultură generală;
 - ➔ domeniul de activitate al managerului;
 - ➔ pregătirea de specialitate.
- b. calități și aptitudini:
 - ➔ rezistența fizică și nervoasă;
 - ➔ capacitate de adaptare la ritmuri variate de muncă;
 - ➔ calități fizice (aspect plăcut, îngrijit, ton afabil);

- calități intelectuale (intelență, memorie, atenție);
- calități morale (conștiințozitate, disciplină, integritate, responsabilitate, loialitate, sinceritate, devotament, răbdare, suplețe, discreție, perseverență, inițiativă, optimism, dispoziție bună și constantă);
- calități umane (sociabilitate, tact, modestie).

Toate acestea determină utilizarea rațională a secretariatului doar pe fondul optimizării conlucrării dintre manager și secretară.

5. modernizarea instrumentarului managerial prin utilizarea metodelor și tehnicilor manageriale adecvate

6. organizarea ergonomică a muncii managerului

Principalele cerințe pe care trebuie să le îndeplinească locul de muncă al managerului sunt:

- comoditate;
- confort;
- mobilier adecvat;
- mediu ambiant plăcut;
- dotare tehnică corespunzătoare.

Bibliografie

1. Macarie, F.C., 2006, *Bazele managementului*, Editura Aletheia, Bistrita;
2. Macarie, F. C., 2012, *Managementul organizațiilor*, Editura Eikon;