

Eugen Burduș

Ion POPA

FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Ediția a III-a



Capitolul 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

Termenul de management este utilizat în literatura de specialitate occidentală anglo-saxonă, pentru a defini conceptul de conducere, de gestiune, ca teorie și/sau activitate practică, cu semnificația de „a ține în mână”, „a conduce în mod eficace”. În DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, managementul este explicat prin „activitatea și arta de a conduce”, prin „ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor” sau „știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi”¹.

Explicația dată DEX poate fi criticată, deoarece, în prima variantă, explicația este ambiguă deoarece se lasă neexplicată arta de a conduce, în varianta a doua, delimitarea activităților de organizare de cea de conducere este improprie, deoarece conducerea presupune funcția de organizare, iar în varianta a treia, pe lângă faptul că este neclară diferența dintre știință și tehnică, managementul nu se rezumă doar la întreprinderi, el fiind necesar în orice altă organizație.

1.1. TRIPLA SEMNIFICAȚIE A MANAGEMENTULUI

**Managementul
ca rezultat
al muncii
conștiente
și sociale**

Pentru prima dată, managementul a apărut ca activitate practică, în forma ei empirică, având la bază elemente intuitive ca: talentul, experiența, capacitățile personale ale conducătorului. La baza apariției managementului ca

¹ Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998.

activitate practică a stat procesul de muncă, sub dublul său aspect, ca proces conștient și proces social.

Caracterul *conștient* al muncii impune realizarea unor obiective, ceea ce reclamă o activitate de *prevedere*, aceasta constituind una dintre funcțiile managementului. Dacă analizăm corect comportamentul nostru, al oamenilor, realizăm că nu întreprindem nimic fără a avea în vedere realizarea unor obiective, mai apropiate sau mai îndepărtate, pe care le conștientizăm mai mult sau mai puțin. Ca urmare, trebuie să ne stabilim astfel de obiective, ceea ce înseamnă să se desfășoare activități de *prevedere*.

Pe de altă parte, caracterul *social* al muncii, dat de desfășurarea unor activități în grup, a impus și impune o *organizare* a muncii membrilor grupului, o *coordonare* a eforturilor depuse de componenții grupului, o *antrenare* a componenților grupului la realizarea obiectivelor pe care grupul trebuie să le îndeplinească, un *control* al modului de desfășurare a activităților de către membrii grupului și a gradului de îndeplinire a obiectivelor. Toate acestea reprezintă alte funcții ale managementului.

Managementul ca activitate practică

Pentru a explica din punct de vedere conceptual termenul de management, în contextul românesc, considerăm că este necesar să surprindem tripla semnificație a acestuia, și anume de: *activitate practică (proces)*, *centru de decizie* și *disciplină științifică*.

Managementul ca activitate practică (proces) poate fi definit ca *un tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, conducătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective*.

Altfel spus, activitatea practică, sau procesul de management constă tot într-un proces de muncă, prin care managerul influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât el însuși. Aceste procese de

muncă apar încă din momentul constituirii primelor grupuri organizate, care urmăreau realizarea unor scopuri comune, absolut necesare existenței lor. Evident că, la început, această influență venea din partea unor persoane care se remarcă prin calități personale deosebite, cum ar fi forța fizică, inteligența, experiența etc. De aceea, la început se putea vorbi despre o activitate empirică de management, bazată pe intuiție, fler, în cadrul căreia stabilirea scopurilor, coordonarea eforturilor, organizarea muncii – practic toate activitățile specifice subiectului conducător – nu aveau la bază cunoștințe științifice.

**Managementul
ca și centru
de decizie**

O altă semnificație a managementului, frecvent întâlnită în vorbirea curentă, este cea de centru de decizie situat la diferite niveluri ierarhice ale organizației, și chiar ale societății.

Managementul ca și centru de decizie este reprezentat de *persoana sau grupul de persoane investite cu o autoritate formală, în virtutea căreia iau decizii prin care vor influența activitatea și/sau comportamentul altor persoane.*

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe centre de decizie cum sunt: Adunarea Generală a Acționarilor (AGA), Consiliul de Administrație (CA), Comitet de Direcție (CD), Manager General, Director de producție, Șef de serviciu etc. Fiecare dintre aceste centre de decizie dispune, potrivit Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) sau a fișelor de post, de o anumită competență decizională.

**Managementul
ca disciplină
științifică**

Frecvent, se utilizează noțiunea de management pentru a desemna teoria din acest domeniu, preocupările specialiștilor de a prezenta un ansamblu de cunoștințe despre modul de acțiune practică a managerilor, care să devină un model pentru cei care fac primii pași în această profesie. Această semnificație vizează ceea ce numim managementul ca obiect de studiu în instituțiile de învățământ.

Managementul ca disciplină științifică reprezintă *explicarea naturii și a trăsăturilor procesului de management, conturarea unui ansamblu organizat de cunoștințe specifice*

formării managerilor și orientării activității lor.

Cunoștințele cuprinse în cadrul acestei discipline sunt rezultatul cercetărilor asupra practicii manageriale din diferite organizații, care se dovedesc eficace pentru pregătirea viitorilor manageri, sau pentru orientarea activității managerilor din diferite organizații.

1.2. MANAGEMENTUL CA ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ

Managementul ca artă

Așa cum am menționat, la începutul apariției managementului ca activitate practică, aceasta se desfășura în mod empiric, întrucât avea la bază numai experiența, flerul, puterea de convingere a liderului.

Bazându-se mai mult pe talentul conducătorului, al liderului, se poate afirma că managementul este și o artă, poate *cea mai veche dintre arte*, întrucât este printre primele domenii în care omul își folosește talentul, pentru a coordona eforturile membrilor unui grup organizat.

Arta managementului constă în *folosirea talentului conducătorului în desfășurarea proceselor de management.*

Dacă la începutul apariției managementului, ca activitate practică sau proces, aceasta se desfășura pe baza talentului conducătorului, deci se putea vorbi despre o artă a managementului, în zilele noastre, când dispunem de cunoștințe științifice în acest domeniu, se mai poate vorbi despre management ca artă?

Considerăm că da, deoarece, pe lângă cunoștințele de specialitate în domeniul managementului, managerul are nevoie de talent pentru a pune în practică aceste cunoștințe, pentru a adapta sistemele, metodele și tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectului condus (organizație, grup, domeniu etc.). Nu trebuie să ne surprindă faptul că despre același domeniu se poate vorbi și ca știință, și ca artă, deoarece și în alte domenii întâlnim astfel de situații. Spre exemplu, un om dotat cu geniul conceperii unor ansambluri arhitecturale nu este mai puțin artist decât este competent în domeniul tehnic. *O statuie este o operă de artă, dar ea reprezintă aplicarea principiilor științifice, care să confere iluzia mișcării, sau pur și simplu pentru a se menține*

**Știința
managementului**

în poziție dorită.

Pe măsură ce s-a înregistrat o creștere a complexității activităților desfășurate, s-au produs modificări și în structura proceselor de management. Aceste modificări au apărut ca urmare a folosirii de către manageri a unor metode, tehnici, procedee mai perfecționate, care și-au dovedit eficacitatea în practica managerială. Ele sunt deci rezultatul observărilor, cercetărilor întreprinse de către teoreticieni sau practicieni din domeniu, care se structurează într-un ansamblu de cunoștințe științifice sub forma unor principii, reguli, concepte, deci într-o știință a managementului.

Știința managementului constă în *studierea proceselor de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici specifice, care să fie utilizate de către manageri pentru creșterea eficacității activităților desfășurate în vederea realizării unor obiective.*

La începutul cristalizării managementului ca știință s-au manifestat o serie de rețineri în tentativa de a introduce măsura, într-o activitate care se considera dependentă în exclusivitate de calitățile conducătorului. Am putea spune că mai sunt, din păcate, persoane care neagă existența unei științe a managementului, pe considerentul că, reușita în afaceri depinde de personalitatea, experiența, perspicacitatea sau flerul managerului. Aceste persoane consideră că un manager „se naște”, nu se formează la școli specializate.

Fără a diminua importanța calităților native, trebuie subliniată necesitatea unor cunoștințe specifice de management, așa cum astfel de cunoștințe sunt necesare în orice domeniu pentru a face performanță, folosind experiența generațiilor trecute din domeniul respectiv.

În general, știința reprezintă o cunoaștere sistematică a lumii, o sistematizare cumulativă de cunoștințe și de experiență. Spre exemplu, în domeniul naval, mii de ani oamenii au cioplit trunchiuri de copac și au observat cum plutesc pe apă aceștia, deci se poate spune că au învățat din experiență. Totuși, nu se poate spune că astăzi construcția de

ambarcațiuni este o meserie transmisă din tată în fiu. Cunoștințele au fost sistematizate, s-a constituit o știință care reprezintă piatra de încercare a noilor idei care vin să îmbogățească bagajul de cunoștințe. În toate domeniile sistematizarea științifică introduce rigoarea, coerența și structura, asigurând o comunicare mai bună. De aceea un tânăr de astăzi poate asimila în numai câțiva ani un volum considerabil de cunoștințe dintr-un domeniu dat. Este adevărat că unei persoane care de curând a terminat studiile într-un domeniu îi lipsește experiența punerii în practică a cunoștințelor, dar ea pleacă cu un avans considerabil, dat de bagajul de cunoștințe de care dispune în urma pregătirii. Toate acestea sunt valabile și pentru domeniul managementului.

Avem astăzi o serie de criterii care ne permit să recunoaștem că un ansamblu de cunoștințe a devenit o știință. Un prim criteriu constă în *posibilitatea măsurării*. Or, este suficient să ne gândim că obiectivele stabilite prin exercitarea funcției de prevedere a managementului pot și trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea rigorii și structurii în domeniul managementului. Deseori însă, unii conducători, folosind în activitatea lor o serie de cifre, consideră că este suficient pentru a afirma că practică un management științific. Dar, o colecție de cifre nu reprezintă decât începutul unei activități științifice.

Știința începe în practică, prin observarea și colectarea de date, dar scopul fundamental este de a descoperi legi, principii, o nouă structură a faptelor și proceselor. Pentru aceasta se impune un alt criteriu potrivit căruia, singurele fapte acceptate vor fi cele a căror măsură a fost verificată de nenumărate ori. Astăzi nu mai este de actualitate gluma frecvent auzită cu mulți ani în urmă, referitoare la unele persoane cu funcții de management care afirmă că „...*decizia mea este luată, nu veniți să-mi mai tulburați ideile cu fapte*“.

Explicarea faptelor prin ipoteze, care în urma repetatelor testări, în toate felurile imaginabile, au rezistat timp

Managementul științific

îndelungat, capătă statutul de legități, constituie un alt criteriu de recunoaștere a ansamblului de cunoștințe din domeniul managementului ca fiind o știință. Toate aceste criterii aplicate în domeniul managementului atestă faptul că, mai ales în ultima perioadă, se poate vorbi despre o știință a managementului.

O altă noțiune vehiculată în domeniu este cea de management științific, care, evident, se deosebește de știința managementului, chiar dacă are la bază această știință.

Managementul științific constă în *aplicarea legiților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului în practica socială.*

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă, practic, în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizațiilor. Dar, nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management științific, ci numai acea parte a muncii lor, care se bazează pe elementele științei managementului, cealaltă parte aparține managementului empiric, care se realizează în exclusivitate pe baza experienței, flerului, imaginației.

În procesul evoluției practicii manageriale, pe plan mondial, dar și în țara noastră, pot fi identificate diferite perioade în care accentul s-a pus mai mult pe talentul conducătorului sau mai mult pe cunoștințele de management, deci pe știința managementului. În ultima perioadă, se manifestă pe plan mondial o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea „*laturii umane*” a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelată, deci care depinde foarte mult de talentul, imaginația, capacitatea de sinteză și de analiză a conducătorului. Majoritatea specialiștilor sunt de părere că firmele care au rezultate spectaculoase pe plan mondial sunt conduse de specialiști în management, care dispun și de o serie de calități înnăscute, de adevărați lideri.

1.3. RETROSPECTIVA MANAGEMENTULUI

Ce sunt școlile de management?

Trecerea de la managementul empiric, bazat pe o judecată intuitivă, talent, calități personale ale liderului, la știința managementului, deci de la practică la teorie, s-a realizat în urma observărilor, cercetărilor asupra proceselor de management. În cercetările lor, specialiștii practicieni sau teoreticieni au pornit de la diferite premise, au urmărit să impună anumite modalități practice de lucru, și foarte important au pus accentul pe anumite concepte privind posibilitățile de creștere a eficacității muncii managerilor.

În raport de aceste principii care au stat și mai stau la baza concepției specialiștilor privind posibilitățile de creștere a eficacității muncii managerilor, în general de desfășurare în condiții mai bune a proceselor de management, s-au conturat mai multe curente de gândire, cunoscute sub denumirea de *școli de management (abordări majore)*.

Există mai multe clasificări ale acestor curente de gândire (școli de management), dar cea mai reprezentativă considerăm că este cea care evidențiază următoarele școli: *clasică, sociologică, cantitativă, sistemică și contextuală*.

1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, universalistă)

Frederick W. Taylor

Primele preocupări privind managementul științific s-au manifestat la sfârșitul secolului al XIX-lea, când Frederick W. Taylor a criticat practicile tradiționale de management și a recurs la o analiză științifică pentru formularea unor metode mai bune de management. Primele sale concluzii l-au condus la punerea bazelor științei managementului, el fiind considerat unul dintre fondatorii acestei științe.

În lucrarea sa *The Principles of Scientific Management*, publicată în 1911, F.W. Taylor arăta că, în esență, „sistemul managementului științific implică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și, în același timp, o revoluție a

*stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii*². De asemenea, Taylor arăta că la baza managementului științific trebuie să stea următoarele *principii fundamentale*³:

- *studiul tuturor cunoștințelor tradiționale, înregistrarea, clasificarea lor și transformarea acestor cunoștințe în legi științifice;*
- *selecția științifică a muncitorilor și perfecționarea calităților și cunoștințelor lor;*
- *punerea în aplicare a studiului muncii de către muncitori științific antrenați;*
- *repartizarea aproape egală a muncii executate în întreprindere între muncitori și manageri;*
- *realizarea cooperării între oameni, în locul individualismului haotic.*

Ca urmare a efectuării muncii de către executanți prin utilizarea unor metode noi, se complică și activitatea managerilor, ceea ce-l determină pe Taylor să propună *renunțarea la sistemul liniar de organizare și constituirea unor colective specializate (financiare, de organizare etc.)*, care să ajute managerii în exercitarea funcțiilor managementului. Aceste colective se transformă mai târziu în ceea ce astăzi se cunosc sub denumirea de *compartimente funcționale*, care în concepția lui Taylor aveau competență decizională asupra executanților.

Această competență decizională cu care erau investite compartimentele funcționale, asupra executanților, a constituit una dintre limitele gândirii acestuia, întrucât conducea la încălcarea principiului „*unității de comandă*” pe care mai târziu îl evidențiază un alt fondator al managementului științific, H. Fayol.

F.W. Taylor sublinia tendința muncitorilor la delăsare în muncă, aceștia fiind convinși că, dacă ar lucra mai intens, managementul ar modifica normele. Prin metodele pe care le propune, se observă că este un dușman înverșunat al risipei

² Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*, DUNOD, Paris, 1971.

³ Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*, DUNOD, Paris, 1971.

de timp. El ajunge la constatarea că „*muncitorul american, pe terenul de sport, luptă cu înverșunare pentru a obține victoria, însă același muncitor, în fabrică, tinde în mod deliberat să lucreze cât mai puțin*”⁴. Taylor explică acest fenomen prin aceea că, spre deosebire de sport, unde performanțele obținute sunt imediat apreciate și recunoscute, în producție, din cauza unui management deficitar, rezultatele nu sunt bine evidențiate.

De asemenea, Taylor ajunge la concluzia că „*gradul de atașament și de participare a muncitorilor în producție este direct proporțional cu părerea și încrederea pe care o are că va fi recompensat în mod corespunzător contribuției pe care o aduc la realizarea obiectivelor stabilite*”⁵.

Multe dintre ideile lui Taylor, cum ar fi folosirea unor metode științifice de organizare, selecția științifică a personalului, ridicarea nivelului de calificare, necesitatea constituirii unor compartimente specializate, care să ajute managerii în exercitarea funcțiilor managementului etc. își mențin valabilitatea și astăzi, ele fiind dezvoltate și aprofundate. Dar, Taylor a manifestat și o serie de limite, între care cele mai semnificative sunt:

- *caracterizarea muncitorului ca fiind o persoană care reacționează numai la stimulente materiale, pe motivul că interesele lui se epuizează la nivelul satisfacțiilor de natură fiziologică;*
- *încălcarea principiului unității de decizie și acțiune, prin acordarea de competență decizională compartimentelor funcționale asupra muncitorilor.*

Cu toate aceste limite, F.W. Taylor rămâne fondatorul managementului științific al organizației, mai ales prin studiile efectuate asupra organizării muncii la nivelul atelierelor.

**G.Barth,
H.L.Gantt,
Frank și Lillian**

Între reprezentanții școlii clasice se numără o serie de discipoli ai lui Taylor, între care amintim pe Georg Barth, Henry L. Gantt, Franc și Lillian Gilbreth și Edward A. Filene.

⁴ Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971.

⁵ Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971.

Gilbreth,
E.A.Filene,

G. Barth a fost pentru câțiva ani un asociat apropiat al lui Taylor, la *Bethlehem Steel Company*, pentru ca mai târziu să lucreze independent în calitate de consultant în management. Ca matematician, Barth dezvoltă unele formule matematice care să-l ajute pe Taylor să-și pună în aplicare ideile.

H.L. Gantt, inginer mecanic, i-a întâlnit pe Barth și Taylor în 1887, la *Midvale Steel Company*, iar după anul 1901, el își creează propria firmă de consultanță. Ca și Taylor, el promovează *cooperarea armonioasă* dintre manageri și muncitori, subliniind importanța procesului de învățare și apreciind că *în toate problemele de management, elementul uman rămâne cel mai important*. Gantt a fost cel mai bine cunoscut prin graficul ce-i poartă numele și care face posibilă creșterea paralelismului în executarea operațiilor.

Ideile lui Taylor au fost dezvoltate de către soții Frank și Lillian Gilbreth prin studiul aprofundat al mișcărilor și timpilor proprii diferitelor activități. Spre exemplu, ei au studiat activitatea de punere a cărămizilor de către zidari, reușind să propună măsuri care au dus la dublarea productivității muncii. Ei au stabilit o grupare a mișcărilor în 17 grupe, denumite, după inversul numelui lor, „*therbling*”-uri.

Un alt discipol al lui Taylor a fost Edward A. Filene, care l-a angajat pe F. Gilbreth pentru a-l ajuta să aplice metodele managementului științific în magazinul familiei sale din Boston. E. Filene a fost interesat, în primul rând, de pregătirea și evaluarea personalului, care, aplicate în propriile afaceri, i-au adus un mare succes.

Henry Fayol

După unii autori, adevăratul „părinte” al managementului modern a fost industriașul francez Henry Fayol (1841-1952), care a scris lucrarea *Administration Industrielle et Generale*. H. Fayol⁶ descoperă pentru prima dată că activitățile industriale desfășurate într-o întreprindere

⁶ Fayol H. - *Administration Industrielle et General (1916)*, traducere de C.Starrs as „General and Industrial Management”, Pitman, London, 1949.

se pot diviza în câteva grupe (fig. 1.1), precizând astfel funcțiunile unei întreprinderi și funcțiile managementului.



Fig. 1.1. Funcțiunile organizației și funcțiile managementului (H. Fayol)

Totodată, Fayol considera că managerii trebuie să dispună de o serie de *calități fizice* (sănătate, vigoare), *morale* (fermitate, responsabilitate, inițiativă, loialitate, tact și demnitate), *educaționale* (capacitate de autoperfecționare), *experiență* (vechime în muncă).

H. Fayol a formulat mai multe *principii ale managementului*, între care⁷:

1. *Diviziunea muncii* este bazată pe specializarea pe care economiștii o consideră necesară pentru creșterea eficienței;
2. *Autoritate și responsabilitate* ca o combinație între competența dată de poziția managerului și cea dată de trăsăturile personalității (inteligență, experiență, trăsături morale etc.);
3. *Disciplina* prin care se înțelege respectarea înțelegerilor;
4. *Unitatea de comandă* care înseamnă ca fiecare salariat să primească ordine de la un singur superior;
5. *Unitatea de conducere* presupune ca toate deciziile să pornească din vârful ierarhiei;

⁷ Fayol H. - *Administration Industrial et General (1916)*, traducere de C.Starrs as „General and Industrial Management”, Pitman, London, 1949

6. *Subordonarea* intereselor individuale celor generale;
7. *Remunerarea* trebuie să aducă maximum de satisfacții atât subordonaților, cât și managerilor;
8. *Centralizarea* în virtutea căreia se urmărește stabilirea unui raport optim între centralizarea și descentralizarea autorității;
9. *Înlănțuirea nivelurilor ierarhice* care presupune circuite scurte între nivelul superior și cel inferior al managementului;
10. *Ordinea* concepută de către Fayol în sensul de „*omul potrivit la locul potrivit*“;
11. *Echitate*;
12. *Stabilitate și stăpânire*;
13. *Inițiativă*;
14. *Spirit de echipă*.

**Trăsături
comune**

În concluzie, se pot desprinde o serie de *trăsături comune* ce caracterizează școala clasică, între care:

- *preocuparea pentru elaborarea unor principii științifice de management care să constituie ghiduri în activitatea practică*;
- *considerarea principiilor științifice de management ca fiind universal valabile*;
- *considerarea organizației ca un sistem închis, neglijând raporturile acesteia cu mediul extern*;
- *abordarea mecanică a structurii organizatorice, prin luarea în considerare numai a elementelor de natură formală ce decurg din documentele de consemnare a structurii*;
- *ignorarea aspectelor umane ale managementului*.

Această școală a avut o contribuție importantă în perfecționarea managementului ca activitate practică și chiar pentru consolidarea managementului ca știință. Este adevărat că majoritatea reprezentanților acestei școli au avut preocupări în special în domeniul funcțiunii de producție și al funcției de organizare a managementului, deci un câmp de preocupare mai redus, ceea ce a limitat nivelul rezultatelor obținute.

1.3.2. Școala sociologică (a relațiilor umane)

Acest curent în dezvoltarea și consolidarea științei managementului a apărut în urma criticilor aduse reprezentanților școlii clasice, a căror abordare formală îi împiedica să vadă în relațiile umane o cale de creștere a eficienței. Concepția lui Taylor, potrivit căreia omul se comportă ca o mașină care trebuie utilizată la maximum, a fost aspru criticată de către Frieeman, care arăta că „motorul uman nu poate fi comparat cu un motor cu ardere internă, întrucât trebuie avută în vedere întotdeauna atitudinea omului în raport cu propria muncă”⁸.

Reprezentanți de seamă

Principalii reprezentanți ai școlii sociologice au fost: E. Mayo, Gh. Argyris, C. Handy, H. Maslow, D. McGregor și alții. Ei situează resursele umane ale întreprinderii pe primul plan în procesul de management, stabilind o serie de principii, reguli, metode care să asigure punerea în valoare, la un nivel superior, a potențialului uman.

Reprezentanții acestei școli promovează ideea, potrivit căreia omul ar putea fi determinat să muncească mai productiv, dacă i se satisfac anumite nevoi de ordin psihosocial.

Potrivit concepției lor, se impune ca în locul unei stricte formalizări a structurii organizatorice (bazată pe linia ierarhică, pe precizarea detaliată a sarcinilor fiecărui post) să se ia în considerare aspectele informale ale managementului, bazate pe grupul informal, autoritatea informală etc.

Un aport deosebit în cadrul școlii sociologice l-a avut *Douglas McGregor*, care pornind de la ideea că în exercitarea funcțiilor managementului, managerii se bazează pe o anumită opinie privind natura și comportamentul factorului uman, a conceput și formulat cunoscutele teorii X și Y⁹. În opinia lui, în comportamentul managerilor există două extreme în considerarea atitudinii salariaților în procesul muncii, în

⁸ Stoner S.A., Freeman R.E. - *Management*, Prentice Hall, 1992.

⁹ McGregor D. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

funcție de care trebuie să-și modeleze relațiile lor cu acești salariați. La o extremă se situează o abordare simplistă a naturii umane în general, potrivit căreia omul mediu este egoist și delăsător în muncă, iar la cealaltă extremă întâlnim o abordare complexă a naturii umane, a comportamentului și implicit a nevoilor oamenilor, potrivit căreia omul mediu dispune de un potențial creativ și este interesat de munca pe care o desfășoară. Aceste abordări se reflectă în premisele celor două teorii: X, respectiv Y.

Teoria X

Teoria X are la bază următoarele premise:

- *ființa umană medie este inevitabil predispusă la delăsare în muncă, pe care dorește să o evite, dacă ar putea;*
- *din cauza delăsării și disprețului față de muncă, oamenii trebuie constrânși, controlați, conduși, amenințați sau pedepsiți pentru a-i face să muncească;*
- *omul mediu preferă să fie condus, dorește să evite răspunderea, are ambiție relativ redusă, și mai presus de orice vrea să fie liniștit;*
- *omul mediu este egoist și indiferent la necesitățile organizației din care face parte;*
- *omul mediu dorește să-și maximizeze doar avantajele materiale, deoarece nevoile lui se reduc la cele de natură fiziologică.*

Managerii care pornesc de la premisele Teoriei X vor dezvolta un stil de management autoritar, vor întări controlul de tip coercitiv și vor adopta metode de management bazate pe punerea în valoare a autorității formale.

Teoria Y

Teoria Y are la bază următoarele premise:

- *consumul de efort fizic și intelectual în muncă este tot atât de necesar precum distracția și odihna;*
- *omul mediu învață nu numai să accepte și să exercite sarcini și responsabilități, dar și să-și asume din proprie inițiativă;*

- *omul mediu are o mare capacitate de imaginație și creativitate, dar acest potențial este doar parțial utilizat;*
- *omul mediu nu dorește să-și maximizeze numai avantajele economice, ci și pe cele de natură psihosocială;*
- *controlul extern și amenințarea nu sunt singurele mijloace de atragere a executanților la realizarea obiectivelor.*

Managerii care pornesc de la premisele Teoriei Y vor dezvolta un stil de management democratic, folosind metode participative. Pornind de la teoriile X și Y, Octave Gellenier a elaborat Teoria Z ca o combinație a celor două, mai concret ca o combinație a premiselor care stau la baza celor două teorii ale lui Douglas McGregor.

Trăsături comune

În concluzie, școala sociologică prezintă următoarele caracteristici generale:

- *punerea pe prim-plan a factorului uman;*
- *scoaterea în evidență a stimulentele psihosociale;*
- *promovarea unui comportament participativ;*
- *evidențierea elementelor de natură informală.*

1.3.3. Școala cantitativă

Reprezentanți de seamă

Între reprezentanții școlii cantitative pot fi menționați A.Kaufman și J. Starr.

Un număr mare însă de specialiști, care au utilizat instrumentarul matematic și statistic în modelarea fenomenelor de management, au elaborat numeroase idei, concepte și metode specifice prin care urmăreau creșterea eficienței activităților desfășurate. Toți acești reprezentanți pot fi grupați în școala cantitativă.

Această școală se caracterizează prin rigurozitatea abordării fenomenelor și proceselor de management, printr-o fundamentare superioară a deciziilor folosind instrumentarul matematic și statistic.

Preponderența aspectelor de natură cantitativă a implicat luarea în considerare, într-o proporție mult mai redusă, a elementelor calitative, ceea ce a condus la o abordare insuficientă a tuturor funcțiilor managementului, ceea ce constituie o limită a acestei școli.

Trăsături
comune

Principalele *trăsături comune* tuturor reprezentanților acestei școli sunt:

- *folosirea conceptelor și metodelor matematice și statistice, în descrierea, analiza și proiectarea proceselor de management;*
- *abordarea cu preponderență a funcțiilor de previziune și organizare ale managementului;*
- *abordarea cu prioritate a funcțiunilor de cercetare-dezvoltare, producție și comercială.*

Școala cantitativă constituie, alături de celelalte curente de gândire, un aport valoros la dezvoltarea științei managementului, la îmbogățirea practicii manageriale din cadrul companiilor de pe plan mondial.

1.3.4. Școala sistemică

Reprezentanți
de seamă

Principalii reprezentanți ai școlii sistemice sunt: C. Barnard, H.A. Simon, A. Etzioni, R. Johnson, P. Drucker și alții.

Organizația ca
sistem

Complexitatea crescândă a fenomenelor economice și de management a impus un nou mod de abordare, capabil să surprindă aceste fenomene în dinamismul lor, acesta fiind abordarea sistemică.

La baza ideilor acestei școli stă conceptul de sistem, ca *un ansamblu de elemente, organizat pe baza legăturilor de intercondiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective.* În procesul de cunoaștere, orice obiect, fenomen sau proces poate fi considerat ca un sistem. Ca urmare, și o întreprindere poate fi considerată, fie ca un sistem productiv (caracterizat prin intrări procese, ieșiri), fie ca un sistem social / ~~format~~ din ansamblul relațiilor inter-

umane). De asemenea, managementul întreprinderii, și al oricărei organizații, în general, reprezintă un sistem format din subsistemul conducător (ca ansamblul managerilor și al organismelor de management participativ din respectiva organizație) și subsistemul condus (ca ansamblul personalului și al subdiviziunilor organizatorice ce formează respectiva organizație).

Principalele caracteristici ale organizației ca sistem sunt:

- *integralitatea* care exprimă legăturile ce se stabilesc între elementele componente ale sistemului;
- *ierarhizarea* care reprezintă agregarea strictă după raporturi de supra - și subordonare;
- *dinamismul* reprezentat de modificarea în timp a variabilelor sistemului și a legăturilor dintre acestea și mediu;
- *finalitatea* ca orientare spre atingerea unor obiective;
- *adaptabilitatea și stabilitatea* exprimate de capacitatea sistemului de a se adapta continuu influenței unor variabile perturbatoare, asigurându-și în același timp, o stabilitate relativă.

Trăsături comune

O modalitate specifică prin care reprezentanții acestei școli urmăreau creșterea eficienței consta în capacitatea organizației de a se adapta la cerințele mediului extern (piața internă și externă). O altă cale de creștere a eficienței promovată de reprezentanții acestei școli consta în accentul pus pe relațiile dintre elementele componente ale sistemului. Această idee exprimă esența concepției sistemice, potrivit căreia *suma elementelor unui întreg este mai mult decât întregul, datorită efectului de sinergie produs de relațiile dintre elementele întregului.*

În opinia reprezentanților acestei școli, structura reprezintă o altă cale de creștere a eficienței activităților desfășurate. O structură corespunzătoare poate să favorizeze obținerea unor efecte pozitive cu un plus de eficiență. Așa se explică de ce organizații din același domeniu, aproximativ cu aceeași dotare, obțin rezultate diferite. Diferențele se datorează

și unei structuri diferite ale organizațiilor.

1.3.5. Școala contextuală

**Orientarea
către context**

De dată relativ mai recentă, școala contextuală a fost conturată de personalități în domeniul managementului, care, prin cercetările lor, au ajuns la concluzia că nu există o singură cale „cea mai bună” de a conduce, că practica managementului este influențată de contextul în care aceasta se realizează.

Potrivit reprezentanților acestei școli, nu toate procesele, metodele și tehnicile de management au un caracter de universalitate. Cu cât gradul de generalizare este mai mare, cu atât fenomenul, procesul respectiv are un grad mai mare de universalitate și invers. Ca urmare, o serie de metode, tehnici de management care și-au dovedit eficacitatea într-un context, ele pot să nu fie la fel de eficace în alt context.

Orientarea unor specialiști către școala contextuală poate fi evidențiată prin răspunsurile la întrebările din tabelul 1.1¹⁰

Tabelul 1.1

Nr. crt.	Alternative de răspuns Întrebări	DA	NU	Poate/ Uneori
1.	Muncitorii mulțumiți sunt mult mai productivi decât cei nemulțumiți de condițiile în care lucrează			
2.	Birocrația este inefficientă și necorespunzătoare unei organizări structurale eficace			
3.	Muncitorii ar trebui atrași în procesul decizional			
4.	Muncitorii doresc să efectueze munci care îi solicită			
5.	Grupurile unite sunt mai performante decât cele fără coeziune			
6.	Structura organizatorică trebuie să fie foarte flexibilă			
7.	Managerii ar trebui să folosească un stil de management orientat pe oameni și mai puțin pe sarcini			
8.	Grupurile cu o coeziune mai mare între membrii adoptă decizii mai bune decât cele mai puțin unite			
9.	Orientarea individualistă duce la performanțe mai mari decât cea colectivistă			
10.	Folosirea delegării duce la creșterea eficienței muncii			

¹⁰ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

Dacă la cele mai multe dintre întrebările cuprinse în tabelul 1.1, o persoană răspunde cu „poate/uneori”, aceasta poate fi considerată cu o orientare contextuală.

Preocupări în domeniul managementului au existat și în țara noastră încă din perioada precedentă primului război mondial. Spre exemplu, după unii autori, prima încercare de aplicare a sistemului lui Taylor în Europa a avut loc în țara noastră, la Țesătoria Românească de Bumbac din Pitești, în anul 1907. În perioada interbelică, preocupările pe plan teoretic și practic s-au intensificat. Astfel, s-a înființat „*Institutul Român pentru Organizarea Științifică a Muncii*” (IROM), în care au activat reputați oameni de știință (V. Madgearu, D. Gusti, Gh. Ionescu-Sisești, Gh. Marinescu și alții). IROM a fost afiliat la *Consiliul Internațional de Organizare Științifică (CIOS)*, în urma Congresului de la Praga.

Preocupările în domeniul managementului s-au manifestat și prin traducerea a numeroase materiale de specialitate (articole de specialitate, rezultate ale unor comunicări științifice, cărți de management, studii de caz, jocuri de conducere) din alte țări, în special din cele cu un management performant, între care SUA. Actualmente se poate spune că dispunem, chiar dacă nu în număr foarte mare, de specialiști români recunoscuți în acest domeniu.

1.4. PROCESUL DE MANAGEMENT

Așa cum am menționat, managementul are o triplă semnificație, între care și cea de activitate practică, sau proces. În continuare vom aborda problematica managementului prin prisma acestui din urmă sens al noțiunii de proces de management.

1.4.1. Managementul ca proces

Procese de muncă

Ansamblul proceselor de muncă ce se desfășoară în orice organizație se poate împărți în două categorii: *proces de execuție* și *proces de management (conducere)*.

Procese de execuție se caracterizează prin aceea că forța de muncă acționează cu ajutorul unor mașini, utilaje, instalații etc. asupra materiilor prime, materialelor etc., în vederea obținerii unor produse, servicii, lucrări.

corespunzător obiectivelor stabilite.

Procesele de management se caracterizează prin aceea că o parte a forței de muncă acționează asupra celeilalte părți în vederea armonizării acțiunilor, cu scopul realizării obiectivelor stabilite.

**Definirea
procesului
de management**

Procesul tipic de management constă în ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitățile, se coordonează eforturile și acțiunile, se antrenează personalul pentru a participa la realizarea obiectivelor, se controlează modul de desfășurare a activităților și se reglează funcționarea sistemului condus.

Din această definiție se poate observa că activitățile specifice procesului tipic de management, care sunt desfășurate de către orice manager, indiferent de domeniul în care activează, de nivelul ierarhic la care se situează, pot fi grupate după omogenitatea lor, în ceea ce se cunoaște în teoria și practica de management, sub denumirea de *funcții ale managementului*. Ele constituie conținutul procesului tipic de management, practic, activitățile de bază ale managerilor.

1.4.2. Trăsăturile procesului de management

Procesul de management prezintă mai multe trăsături, prin care se deosebește de alte procese de muncă, și anume: *interdependența activităților componente, continuitate, ciclitate, progresivitate, eficacitate.*

**Interdependența
activităților
componente**

Activitățile componente, respectiv *funcțiile managementului, sunt interdependente*, întrucât ele se influențează reciproc. Spre exemplu, nivelul obiectivelor stabilite prin funcția de *prevvedere* influențează modul de *organizare* a activităților desfășurate. Astfel, dacă se stabilesc obiective privind creșterea procentului de piață ocupat de către o întreprindere, este necesar, fie să se creeze un compartiment de cercetare a pieței, fie să se redimensioneze acest compartiment, potrivit noilor nevoi, pentru realizarea obiectivelor.

Continuitate

Continuitatea procesului de management se explică prin

aceea că și activitățile conduse sunt continue. Dacă ne referim, spre exemplu, la activitățile desfășurate în cadrul unei întreprinderi care produce autoturisme, aceste activități sunt continue, ceea ce determină necesitatea stabilirii continue, la anumite intervale, a unor obiective, organizării continue a muncii angajaților, antrenării continue a acestora pentru a participa la realizarea obiectivelor ș.a.m.d., deci un proces de management continuu.

Ciclitare

Fiind continuu, procesul de management se desfășoară pe cicluri. *Ciclitarea* procesului de management este dată de repetarea unor activități pe care le desfășoară managerul în activitatea practică. Un ciclu de management începe cu stabilirea obiectivelor, continuă cu organizarea activităților, coordonarea eforturilor, antrenarea personalului, și se încheie cu control-reglarea funcționării sistemului condus (organizația).

Progresivitate

Procesul de management este *progresiv*, întrucât, la trecerea de la un ciclu la altul, se urmărește stabilirea unor obiective la un nivel superior, o organizare mai bună a activităților, în general o îmbunătățire a întregului proces de management.

Eficacitate

Eficacitatea procesului de management se explică prin tendința oricărui manager de a înregistra rezultate superioare prin exercitarea funcțiilor managementului și implicit desfășurarea activităților specifice subiectului conducător.

Din definirea procesului tipic de management se poate vedea că activitățile desfășurate se pot grupa, după natura și omogenitatea lor, în ceea ce numim *funcțiile managementului*: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea*. Aceste funcții constituie conținutul procesului tipic de management, ele întâlnindu-se în toate sistemele socio-economice, și la toate nivelurile ierarhice ale organizațiilor.

1.4.3. Fazele procesului de management

Procesul tipic de management cuprinde în opinia profesorului C. Pintilie în raport cu intensitatea exercitării funcțiilor managementului, trei faze: *previzională, operativă și post-operativă*¹¹.

¹¹ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale*, Vol. I, Lito ASE, București, 1978.

Faza
previzională

Faza previzională se caracterizează prin *preponderența previziunii și exercitarea celorlalte funcții într-o viziune prospectivă, acesteia corespunzându-i «managementul strategic», prin care se vizează orizonturi de timp mai îndelungate, iar deciziile sunt cu preponderență strategice și tactice.*

Atunci când se stabilesc obiectivele pe termen mediu și lung, deci când se formulează politica organizației, se elaborează strategia acesteia, dar și când se caută cele mai adecvate modalități de aplicare a strategiei, prin modificări ale componentelor sistemului de management al respectivei organizații, este în faza previzională și se practică un management strategic.

Faza operativă

Faza operativă se caracterizează prin *preponderența organizării, coordonării și antrenării personalului la realizarea obiectivelor, dar și exercitarea prevederii pe termen mai scurt și pe urmărirea modului de realizare a obiectivelor pe termen scurt.*

Acestei faze îi corespunde „managementul operațional (operativ)”, vizează orizonturi de timp mai reduse și presupune aplicarea unor programe, într-un cadru organizatoric stabilit, prin care se prevăd obiective pe termen scurt, dar care sunt înscrise în obiectivele strategice fixate și a unei concepții generale privind atitudinea față de personal.

Faza
postoperativă

Faza post-operativă se caracterizează prin *exercitarea cu preponderență a funcției de control-reglare, în vederea comensurării și interpretării rezultatelor, a depistării abaterilor de la obiective, a identificării cauzelor acestor abateri.*

Faza post-operativă nu prezintă importanță numai din punct de vedere constatativ, ea reprezentând în același timp o pregătire a condițiilor pentru reluarea unui nou ciclu al procesului de management.

În ansamblul proceselor de muncă din cadrul organizațiilor, cele de management dețin o pondere mai redusă, chiar dacă în ultima perioadă ea a crescut sub influența mecanizării, automatizării sau cibernetizării unui mare număr de procese de execuție. Cu toate acestea, importanța proceselor de

management este covârșitoare, dacă avem în vedere că ele potențează ansamblul proceselor de muncă.

Prin intermediul proceselor de management se asigură o mai mare eficiență a utilizării resurselor de care dispune o organizație și este mai bine utilizată forța de muncă din respectiva organizație. Așa se explică faptul că întreprinderile care dispun de aproximativ aceeași dotare au același profil, deci fabrică aceleași produse sau prestează aceleași servicii, obțin rezultate economico-financiare diferite. De cele mai multe ori, performanțele unei organizații sunt influențate de managementul acesteia, deci implicit de modul de stabilire a obiectivelor, de organizarea activităților, de coordonarea eforturilor membrilor organizației, de motivarea acestora pentru a participa la realizarea obiectivelor, deci de procesele de management.

Având în vedere importanța deosebită a activităților specifice desfășurate de către manageri, care sunt grupate în ceea ce numim funcțiile managementului, în continuare vom prezenta conținutul acestor funcții.

1.5. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

**Funcțiile
managementului
formulate de către
H.Fayol**

Întrucât esența procesului de management este reprezentată de funcțiile acestuia, cunoașterea conținutului acestora constituie o premisă majoră pentru înțelegerea conținutului științei managementului și a managementului științific, pentru însușirea și utilizarea eficientă a metodelor și tehnicilor de management.

Așa cum am mai menționat, analiza proceselor de management și identificarea pentru prima dată a funcțiilor managementului a fost făcută de către H.Fayol, în lucrarea sa „*Administrația industrială și generală*”, în care sunt prezentate cele cinci infinitive: *a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla*¹². În opinia lui Fayol, cele cinci funcții ale managementului au următoarele semnificații:

- *a prevedea* înseamnă a evalua viitorul și a-l pregăti;
- *a organiza* înseamnă a întreprinde, a dota o

¹² Fayol H. - *Administration Industriale et Generale* (1916), traducere de C.Starrs as „General and Industrial Management”, Pitman, London, 1949.

întreprindere cu tot ceea ce este necesar pentru funcționarea ei (materiale, utilaje, capital, personal, etc.);

- *a comanda*, adică „a trage cele mai mari foloase ce la cei care compun întreprinderea, în interesul acesteia”;
- *a coordona* înseamnă a realiza armonie între toate compartimentele întreprinderii astfel încât să se ușureze funcționarea și succesul acesteia;
- *a controla*, adică a verifica dacă totul se petrece conform programului adoptat, ordinelor date și principiilor admise.

**Funcțiile
managementului
formulate de către
L.Kazmier**

În procesul de dezvoltare și consolidare a științei managementului, numeroși specialiști au împărțit procesul de management în mod diferit, definind alte funcții ale managementului.

Spre exemplu L.Kazmier preciza ca funcții ale managementului: *planificarea, organizarea, dirijarea și controlul*¹³. Se poate observa că unele dintre funcțiile formulate de către H.Fayol, între care prevederea, pe care o definește ca planificare, organizarea și controlul sunt reluate.

**Funcțiile
managementului
formulate de către
C.Pintilie**

O abordare mai deosebită a avut-o profesorul Constantin Pintilie, care preciza următoarele funcții ale managementului: *previziunea, organizarea, motivarea sau comanda, coordonarea, controlul, evaluarea și menținerea și dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate*¹⁴.

Chiar dacă, în general, profesorul C.Pintilie enumeră aproximativ aceleași funcții ca și H.Fayol, el se remarcă prin formularea a două funcții suplimentare, una *evaluarea* și alta cu o formulare mai complexă *menținerea și*

¹³ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale*, Vol. I, Lito ASE, București, 1978.

¹⁴ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale*, Vol. I, Lito ASE, București, 1978.

**Funcțiile
managementului
formulate de către
P.Drucker**

dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate. Acordând o atenție deosebită acestei funcții C.Pintilie subliniază de fapt importanța factorului uman în cadrul organizației, de care se leagă succesele dar și insuccesele acesteia.

Funcțiile managementului, într-o formă originală, au fost abordate și de către cel mai reprezentativ „guru” al managementului, Peter Drucker¹⁵, care într-o lucrare de referință, definește cele cinci sarcini fundamentale ale managementului ca fiind cele care *conduc împreună la integrarea resurselor într-un organism viabil, în plină creștere*, care sunt:

1. Un manager trebuie să *definească obiectivele* și natura lor. În acest sens, în fiecare sector va defini scopurile de atins și va determina mijloacele prin care urmează ca acestea să fie atinse, apoi le va comunica celor a căror colaborare este necesară pentru atingerea lor. Această sarcină reprezintă într-o altă formulare, ceea ce se întâlnește la majoritatea specialiștilor în management, funcția de previziune sau de planificare, sau în general de prospectare a viitorului. Chiar și în cele mai noi teorii legate de conceptul de leadership, se regăsește ca o calitate a liderului, aceea de vizionar, dată de facultatea de a scruta viitorul;

2. Un manager, arăta P.Drucker, *organizează*, adică analizează activitățile, deciziile necesare, grupează munca, divide în activități și sarcini posibil de condus. El grupează aceste elemente într-o structură organizatorică și îi selecționează pe cei care vor fi responsabili de conducerea acestor activități și sarcini de executat. Această funcție a managementului a fost preluată și a constituit bază pentru fundamentarea unor teorii privind organizarea procesuală și structurală a întreprinderii. Rezultatul organizării procesuale se concretizează în ceea ce numim funcțiile (sau

¹⁵ Drucker P.F. - *La Nouvelle pratique de la direction des entreprises* (The Practice of Management, 1954), Ed. D'Organisation, 1957.

funcțiunile) organizației, cu toate componentele acestora, iar organizarea structurală se concretizează în structura organizatorică;

3. Un manager *motivează și comunică*. El constituie în echipe pe cei responsabili de diferite sarcini, decide în ceea ce-i privește pe oameni, adică referitor la salarii și promovare, toate acestea prin intermediul unei comunicări constante către subordonați, către superiori și către colegi. De fapt, motivarea și decizia referitoare la oameni constituie, împreună cu transmiterea acestor hotărâri subordonaților, o comandă, dar care are în vedere într-o anumită măsură latura umană a oamenilor, cu care nu te poți purta ca și cu niște mașini, întrucât fiecare individ are propriile aspirații și reacționează diferit la diferitele stimulente. Toate aceste aspecte au fost dezbătute, analizate și promovate pe scară largă de către reprezentanții școlii relațiilor umane din domeniul managementului;

4. O altă sarcină a managementului, în opinia lui P.Drucker, este de *a măsura*, pentru că managerul elaborează norme, analizează, evaluează și interpretează performanțe. Prin aceasta, P.Drucker descrie de fapt funcția de control-evaluare a managementului;

5. Un manager *formează oameni și se formează pe el însuși*. Această sarcină este mai greu să fie comparată cu una dintre funcțiile managementului promovate de către H.Fayol. Dacă se analizează însă noile teorii privind managementul și mai ales cele referitoare la leadership, se poate afirma că P.Drucker a anticipat necesitatea dezvoltării *laturii umane* (personale), care necesită pregătirea majorității angajaților pentru a deveni lideri în domeniul lor, care să urmărească măreția, grandoarea și să promoveze schimbarea.

1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului

Ținând seama de opiniile exprimate mai sus, dar și de alte considerente privind structura procesului de management în general, considerăm că procesul de

management, indiferent de domeniul în care se exercită, de nivelul ierarhic la care se desfășoară, poate fi realizat prin exercitarea următoarelor funcții: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea.*

Prevederea

Funcția de prevedere constă în *ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și a componentelor acesteia.*

Rezultatele prevederii se concretizează, după orizontul de timp și gradul de detaliere, în politica, strategia și tactica organizației, în programe de activități.

Toate aceste procese de prospectare a viitorului au preocupat specialiștii în management și mai ales în managementul schimbării, care au dezvoltat discipline distincte, între care managementul strategic, managementul operațional al producției, etc. Totodată au fost elaborate numeroase metode specifice, cum ar fi extrapolarea, metoda scenariilor, Tehnica Delphi, simularea, etc.

Datorită importanței acestor procese de prospectare a viitorului, de stabilire a obiectivelor, au fost create subdiviziuni organizatorice specializate în cadrul organizațiilor, cum sunt compartimentele de strategii, de programare a producției, etc. Ca urmare, în afara managerilor care desfășoară astfel de activități, în cadrul organizațiilor s-a format personal specializat, care folosește metode specifice și care practic ajută managerii în exercitarea acestei funcții a managementului.

Organizarea

Funcția de organizare constă în *ansamblul proceselor de descompunere a activităților conduse (obiectului condus) în elementele componente, de analiză a acestor elemente și de recompunere a lor sub un efect de sinteză ameliorat.*

Prin funcția de organizare a managementului se stabilește cum pot fi realizate obiectivele organizației, stabilite prin prevedere, cu un plus de eficiență. Organizarea poate să vizeze ansamblu organizației, când vom vorbi de organizarea de ansamblu, sau numai anumite componente ale acesteia, caz în care vom vorbi de organizare parțială. De asemenea, dacă se au în vedere procesele de muncă fizică și

intelectuală, vom avea de a face cu *organizarea procesuală*, dacă se au în vedere persoanele sau grupurile de persoane care desfășoară aceste procese, vom vorbi de *organizarea structurală* ș.a.m.d.

Creșterea dimensiunii organizațiilor, a complexității activităților desfășurate în cadrul acestora, a condus la dezvoltarea acestui domeniu de studiu al organizării. Astfel, pe plan teoretic, au fost create numeroase metode specifice (analiza drumului critic, graficul Gantt, analiza detaliată a procesului; graficul om-mașină, algoritmul programării secvențiale, etc.) și s-au dezvoltat chiar discipline specifice (organizarea producției, organizarea muncii, ergonomia).

În practică, importanța proceselor specifice acestei funcții a managementului, a condus la crearea la nivelul organizațiilor a unor compartimente specializate de organizare a producției și a muncii, în cadrul cărora lucrează personal specializat, care folosește metode specifice. Așadar, ca și în cazul prevederii și procesele de organizare sunt desfășurate nu numai de către manageri ci și de către personal specializat în acest domeniu.

Coordonarea

Coordonarea, ca funcție a managementului constă în *ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și a subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite prin prevedere și a sistemului organizatoric creat.*

Necesitatea exercitării acestei funcții a managementului se explică prin:

- dinamismul activității organizației și a mediului în care aceasta funcționează, care nu poate fi întotdeauna surprins de sistemul organizatoric creat;
- complexitatea și diversitatea reacțiilor personalului organizației la schimbările ce se produc în interiorul acesteia.

Fundamentul coordonării îl constituie comunicarea, adică transmiterea și receptarea de informații, care depinde de o serie de factori între care: *realismul obiectivelor, nivelul de pregătire al personalului, stilul de management,*

interesul față de soluționarea problemelor, receptivitatea față de nou, etc.

Coordonarea poate fi:

- *bilaterală*, atunci când are loc între un șef și un subordonat, aceasta prezentând avantajul preîntâmpinării unor deficiențe ale sistemului informațional cum sunt filtrajul sau distorsiunea, dar are și dezavantajul unui consum mare de timp, în special din partea managerilor;
- *multilaterală*, care presupune un schimb de informații între un șef și mai mulți subordonați, utilizată frecvent în cadrul ședințelor, care prezintă avantajul unei economii de timp din partea managerilor, presupune un stil de management participativ, dar are și dezavantajul posibilității apariției unor deficiențe în transmiterea informațiilor.

Coordonarea, ca funcție a managementului, are un grad mai redus de formalizare, exercitarea ei depinzând mai mult de calitatea managerilor din cadrul organizației.

Antrenarea

Antrenarea, ca funcție a managementului, cuprinde *ansamblul proceselor prin care se determină personalul organizației să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, pe baza luării în considerare a factorilor motivaționali.*

Antrenarea răspunde la întrebarea *de ce personalul organizației participă la stabilirea și realizarea obiectivelor acesteia?*

La baza antrenării stă motivarea, care constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului, cu gradul de participare a acestuia la realizarea obiectivelor.

Exercitarea eficientă a funcției de antrenare presupune ca procesul motivațional să întrunească simultan următoarele caracteristici:

- *să fie complex*, adică să se utilizeze în mod combinat atât stimulente materiale, cât și stimulente

psihosociale, întrucât oamenii reacționează diferit la stimulente;

- *să fie diferențiat*, în sensul că motivațiile utilizate trebuie să fie în concordanță cu caracteristicile fiecărui grup sau chiar a fiecărei persoane;
- *să fie gradual*, adică să se satisfacă în mod succesiv nevoile personalului, în strânsă legătură cu aportul la realizarea obiectivelor.

Funcția de antrenare prezintă importanță deosebită în ansamblul procesului de management, prin aceea că ea condiționează exercitarea eficientă a celorlalte funcții, atât în amonte (prevedere, organizare, coordonare), cât și în aval (control-reglare).

Control-reglarea

Control-reglarea, ca funcție a managementului, constă în *ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și ale componentelor acesteia sunt comparate cu obiectivele, cu scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și a luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.*

Funcția de control-reglare încheie un ciclu de management și pregătește condițiile reluării unui nou ciclu, prin stabilirea de noi obiective, organizarea activităților, etc. Exercitarea funcției de control-reglare presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a. măsurarea realizărilor;
- b. compararea realizărilor cu obiectivele prestabilite și evidențierea abaterilor;
- c. determinarea cauzelor care au generat abaterile;
- d. efectuarea corecturilor ce se impun, pentru funcționarea eficientă a obiectului condus.

Eficacitatea exercitării funcției de control-reglare presupune ca aceasta să prezinte unele caracteristici, între care:

- *să fie continuă*, adică să se desfășoare pe tot parcursul desfășurării activităților conduse, nu numai la anumite intervale de timp;
- *să fie preventivă*, adică să urmărească

preîntâmpinarea apariției unor abateri negative;

- *să fie corectivă*, adică să urmărească luarea unor decizii care să conducă la eliminarea cauzelor care generează abateri negative și la generalizarea cauzelor care determină abateri pozitive.

1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului

**Accentul pe
organizare și
control**

În exercitarea funcțiilor managementului au survenit o serie de schimbări, prin prisma accentului pus pe una sau alta dintre funcțiuni. Astfel, în urmă cu patru, cinci decenii, accentul se punea pe funcțiile de organizare și control, ca urmare a influenței mai reduse a progresului tehnico-științific și implicit a manifestării cu mai puțină pregnanță a schimbărilor. Apoi, accentul s-a mutat pe exercitarea funcțiilor de prevedere, antrenare, organizarea rămânând totuși ca un deziderat pentru managerii din cadrul organizațiilor.

**Diferențe de
intensitate pe
niveluri ierarhice**

Diferențe în exercitarea funcțiilor managementului se înregistrează și pe nivelurile ierarhice ale managementului. Spre exemplu, intensitate mai mare a funcției de prevedere trebuie să se înregistreze la nivelurile superioare ale managementului, pe când la nivelurile medii și inferioare se impune o preocupare mai mare în exercitarea funcțiilor de organizare și motivare. Dar, ponderi concrete în manifestarea funcțiilor pe nivelurile ierarhice nu pot fi estimate cu multă precizie din cauza influențelor pe care le au importanța domeniului de activitate, particularitățile și nivelul de pregătire al managerilor, etc.

**Diferențe de
intensitate într-
un interval de
timp**

O altă evoluție în exercitarea funcțiilor managementului poate fi remarcată în cadrul anumitor intervale de timp (an, semestru, trimestru, lună), în sensul că intensitate mai mare se înregistrează la începutul și sfârșitul acestor intervale și o intensitate mai redusă în interiorul intervalului respectiv. Dar, trebuie făcută mențiunea că în cadrul acestor intervale există diferențe semnificative între funcțiile managementului. Spre exemplu, la începutul intervalelor de

timp, se înregistrează intensitate maximă la funcția de prevedere, la sfârșitul intervalului intensitatea maximă o regăsim la funcția de control-reglare, iar în interiorul intervalului se manifestă cu intensitate mai mare funcțiile de organizare și de coordonare.

1.6. OBIECTUL DE STUDIU AL MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Cunoașterea obiectului de studiu al managementului organizației prezintă importanță nu numai pe plan teoretic, ci și din punct de vedere al activității practice, întrucât de aceasta depinde sporirea eficienței activităților desfășurate în respectiva organizație. Trebuie făcută însă distincția între obiectul condus și obiectul specific de studiu al managementului.

**Obiectul condus
al managementului**

Obiectul condus al managementului este reprezentat de *ansamblul persoanelor și/sau subdiviziunilor organizatorice ale unei organizații, care se află în sfera de influență a managementului (managerilor).*

Obiectul condus poate fi reprezentat de organizație în ansamblul său, sau de componente ale acesteia. Spre exemplu, pentru managerul general, obiectul condus poate fi reprezentat de întreaga întreprindere, dar pentru șeful secției de montaj, obiectul condus este reprezentat de secția de montaj, iar pentru șeful serviciului de contabilitate, obiectul condus este compartimentul de contabilitate.

**Obiectul specific
de studiu al managementului
organizației**

Obiectul specific de studiu al managementului organizației constă în *studierea relațiilor de management, care iau naștere în cadrul proceselor de management ale respectivei organizații, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității activităților desfășurate.*

Așa cum rezultă din această definiție, managementul organizației urmărește studiul relațiilor de management, din cadrul organizației, sub forma practicilor manageriale, pentru a depista cele mai adecvate metode și tehnici de management pe care le pot folosi managerii pentru eficientizarea muncii lor. Dar, ce sunt relațiile de management?

1.6.1. Relațiile de management

Definirea relațiilor de management

Relațiile de management (de conducere) pot fi definite ca *raporturile care se stabilesc între componenții unei organizații și între aceștia și componenții altor organizații, în cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare a activităților desfășurate în organizația respectivă.*

În general, relațiile de management apar în urma acțiunilor de influențare a obiectului condus de către subiectul conducător (manager), ca raporturi între șefi și subordonați, între manageri și executanți și pot fi relații de colaborare sau conflictuale. Aceste relații de management sunt influențate de mai multe variabile, între care:

- dimensiunea organizației;
- complexitatea obiectivelor organizației;
- nivelul dotării tehnice;
- gradul de cooperare și specializare;
- dispersia teritorială a subunităților componente;
- potențialul uman.

Relațiile de management sunt relații interumane, formalizate, necesare bunei desfășurări a proceselor de management. Mulțimea relațiilor de management se aplică unei mulțimi de activități interdependente, care se desfășoară în cadrul organizațiilor de către manageri și subordonați.

Pentru a exemplifica mulțimea și natura relațiilor de management, să ne imaginăm că ocupantul oricărui post din cadrul întreprinderii trebuie să îndeplinească anumite obiective, pentru care desfășoară anumite activități și poartă o anumită răspundere, în fața unui șef direct, care dispune de o autoritate formală dată de reglementările din cadrul respectivei întreprinderi.

Între cele două persoane, ca de altfel între toți componenții unei organizații, se pot stabili anumite relații de management, care în funcție de sfera de cuprindere a autorității șefilor, de natura activităților desfășurate de către

Relațiile de
autoritate
ierarhice

subordonați și de obiectivele urmărite pot fi: *de autoritate (ierarhice, funcționale și de stat-major), de cooperare și de control*. Natura acestor relații este stabilită de către specialistul care proiectează organizarea structurală a organizației.

Relațiile de autoritate ierarhice sunt reprezentate de *raporturile ce se stabilesc între un manager (M1) și un subordonat (E1), prin care se precizează că numai respectivul manager decide cu privire la toate activitățile pe care le desfășoară subordonatul în vederea realizării obiectivelor individuale*.

O astfel de relație poate fi reprezentată ca în figura 1.2.

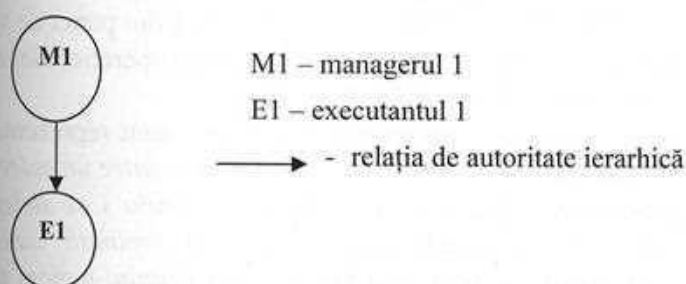


Fig. 1.2. Relația de autoritate ierarhică

Relațiile de
autoritate
funcționale

Relațiile de autoritate funcționale sunt reprezentate de *raporturile ce se stabilesc între specialist (S2) și un executant (E1), prin care specialistul îndrumă și controlează executantul în desfășurarea activităților, dar fără a avea asupra acestuia autoritate decizională*.

Relația de autoritate funcțională poate fi reprezentată ca în figura 1.3.

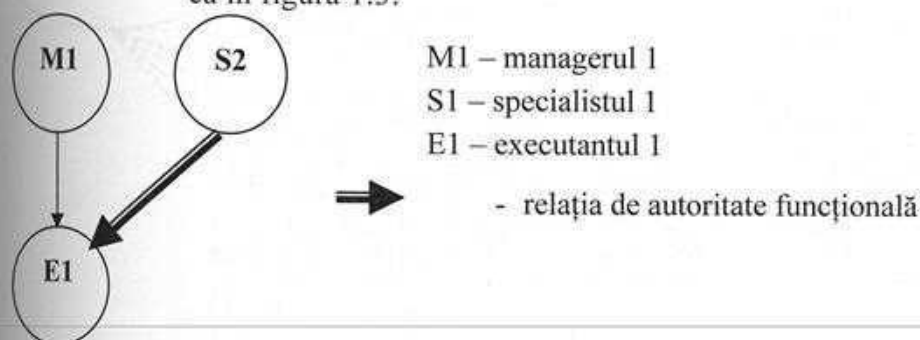


Fig. 1.3. Relația de autoritate funcțională

Autoritatea specialistului (S2) asupra executantului (E1) se rezumă numai la metoda sau modalitatea pe care o va folosi executantul în desfășurarea activităților din domeniul de specialitate, managerul (M1) rămânând cel cu competență decizională asupra executantului.

În practică, acest tip de relație se formalizează între șefii compartimentelor funcționale, sau componenți ai acestora și componenții compartimentelor operaționale. Spre exemplu, șeful compartimentului tehnologii dispune de autoritate funcțională asupra șefilor compartimentelor de producție, în ceea ce privește disciplina tehnologică, modificarea unor tehnologii, cu toate că din punct de vedere ierarhic, șefii acestor compartimente operaționale rămân subordonați directorului de producție.

Relații de autoritate de stat- -major

Relații de autoritate de stat-major sunt reprezentate de *ansamblul raporturilor care se stabilesc între un colectiv de persoane specializate (stat-major), căruia i se delegă de către managementul organizației o anumită autoritate temporară (pe perioada funcționării statului-major) și șefii sau componenții compartimentelor implicate în soluționarea unor probleme complexe pentru care a fost creat colectivul de stat-major*. Grafic, aceste relații pot fi reprezentate ca în figura 1.4.

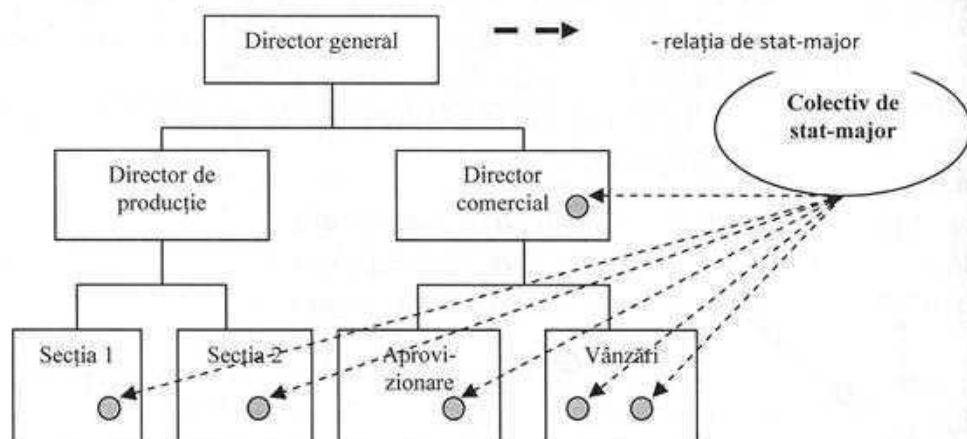


Fig. 1.4. Relație de autoritate de stat-major

Ca și în cazul unui compartiment funcțional, colectivul de stat-major grupează, pe o perioadă delimitată, specialiști care aparțin subdiviziunilor organizatorice constituite potrivit organizării structurale a organizației. Specialistul de stat-major este participant la deciziile luate de către managerii compartimentelor din care provin componentii respectivului stat-major. În funcție de nivelul de competență care se atribuie specialiștilor din colectivul de stat-major, și mai ales a raportului dintre competența acestora și competența șefilor ierarhici direcți, pot fi formalizate următoarele relații de autoritate de stat-major:

- a) managerul poate consulta specialistul, rolul acestuia din urmă reducându-se la acela de consilier, la care executivul poate apela în mod facultativ;
- b) managerul poate decide numai după ce s-a consultat cu specialistul din statul-major;
- c) managerul nu poate lua o decizie care să contravină cu opinia specialistului, caz în care acesta din urmă are un ascendent asupra managerului.

În formalizarea acestor relații un rol important revine organizatorului, specialistului în management, care va ține seama de condițiile concrete din fiecare organizație și din cadrul fiecărui colectiv de persoane implicat în soluționarea problemelor pentru care se constituie colectivul de stat-major.

Relațiile de cooperare sunt *raporturile care se stabilesc între funcții (posturi) de pe același nivel ierarhic, dar care se află în compartimente diferite, sau sunt subordonate unor șefi diferiți.*

Astfel de relații se formalizează pentru a evita linia ierarhică și a simplifica desfășurarea activităților în cadrul organizațiilor. Ele reprezintă punți de legătură între posturi situate în compartimente diferite, sau sunt subordonate unor șefi diferiți, dar care colaborează pentru realizarea unor obiective. Grafic, aceste relații pot fi reprezentate ca în figura 1.5.

Relații de
cooperare

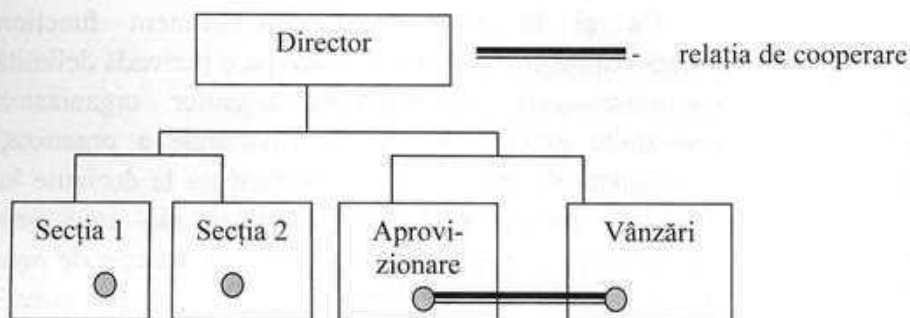


Fig. 1.5. Relații de cooperare

Relații de control

Relațiile de control sunt *raporturile ce se stabilesc între organisme specializate de control și personalul din cadrul compartimentelor organizației*. O reprezentare grafică a unor relații de control se prezintă în figura 1.6.

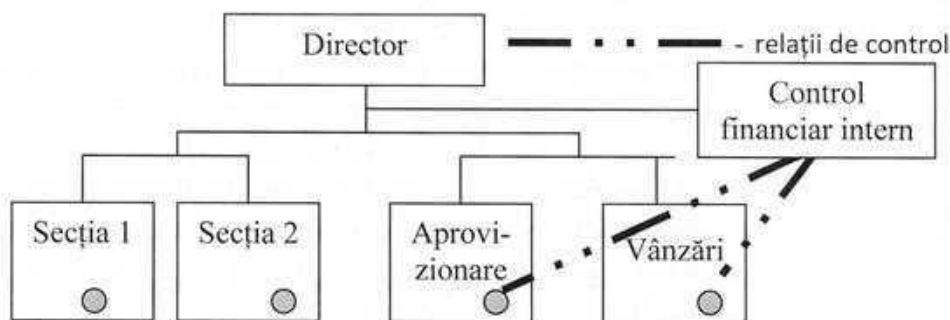


Fig. 1.6. Relațiile de control

Relația dintre cel care controlează și cel controlat este de subordonare numai sub aspectul obligației celui controlat de a pune la dispoziția controlorului toate informațiile corecte în legătură cu activitatea controlată, dar controlorul nu are competență decizională asupra celui controlat.

1.7. BIBLIOGRAFIE

1. Barnard C. – *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1938.
2. Chandlers Alfred – *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.

Capitolul 3

MANAGERII

Calitatea procesului de management, nivelul rezultatelor obținute, precum și competitivitatea organizațiilor, în general, depind de nivelul de pregătire, de calitățile și deprinderile managerilor. Așa se explică nevoia cunoașterii caracteristicilor acestei categorii de personal care își poate desfășura activitatea în cadrul organizațiilor.

3.1. DEFINIREA ȘI CARACTERISTICILE MANAGERILOR

Definirea managerilor

Așadar, cine sunt managerii din cadrul organizațiilor? Pe plan mondial există cel puțin două accepțiuni referitoare la noțiunea de manager. Potrivit uneia, în categoria managerilor sunt incluși nu numai conducătorii propriu-ziși, ci și întregul personal de specialitate, toți cei cu studii superioare, care lucrează în cadrul compartimentelor funcționale. O altă accepțiune este întâlnită la cei care includ în categoria managerilor numai persoanele care conduc alte persoane, deci au subordonați. Dar, pe lângă aceste două accepțiuni, noțiunea de manager are înțelesuri diferite de la o țară la alta, de la o cultură la alta.

Considerăm că *managerul* este reprezentat de *persoana care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă.*

Managerii exercită funcțiile managementului ca proces, conduc oameni, au subordonați și iau decizii, care aplicate influențează activitatea și/sau comportamentul altor persoane. Pentru a desfășura astfel de activități, managerii trebuie să prezinte unele particularități.

Caracteristici ale managerilor

Majoritatea specialiștilor în management consideră că între caracteristicile definitorii ale managerilor trebuie recunoscute cel puțin două:

- *dubla profesionalizare* care se explică prin nevoia ca pe lângă cunoștințele de specialitate, solicitate de profesia de bază (economist, inginer, jurist etc.), managerii să dispună și de cunoștințe, calități, aptitudini specifice managementului;

- *caracterul accentuat creator al activității desfășurate*, explicată prin faptul că managerii, în activitatea pe care o desfășoară, sunt confrunțați în majoritatea cazurilor cu situații inedite, cărora trebuie să le găsească o soluție originală, drept pentru care trebuie să facă apel la creativitate.

Dubla profesionalizare a managerilor ridică problema ponderii în care trebuie să se prezinte cunoștințele, calitățile și deprinderile managerilor din cadrul organizațiilor. În acest sens, considerăm interesantă opinia lui *Robert I. Katz*²⁵, care a identificat trei feluri de calități necesare managerilor, în proporții diferite, și anume: tehnice, umane și conceptuale.

Calitățile tehnice sunt reprezentate de cunoștințele din domeniul de specialitate și abilitățile de a folosi aceste cunoștințe în activitatea desfășurată. Deci, indiferent de profesia de bază (chirurg, inginer, economist, muzician etc.), un astfel de manager cu o pregătire într-un domeniu trebuie să dispună de cunoștințele specifice (tehnice) domeniului respectiv.

Calitățile umane constau în cunoștințele din domeniul relațiilor umane și de abilitatea de a folosi aceste cunoștințe în activitatea desfășurată, cu scopul principal al motivării personalului pentru participarea acestuia la realizarea obiectivelor.

Calitățile conceptuale sunt reprezentate de abilitatea de a coordona și integra toate interesele și activitățile din cadrul organizației, în general de a folosi cunoștințele și abilitățile necesare proceselor de influențare a altor persoane, deci de management.

²⁵ Katz R.L. - „*Skills of an Effective Administrator*”, Harvard Business Review 33, no.1 (January-February 1983).

R.I. Katz²⁶ arăta că aceste calități sunt necesare în proporții diferite în funcție de nivelul ierarhic la care se situează managerul, așa cum reiese din figura 3.1.

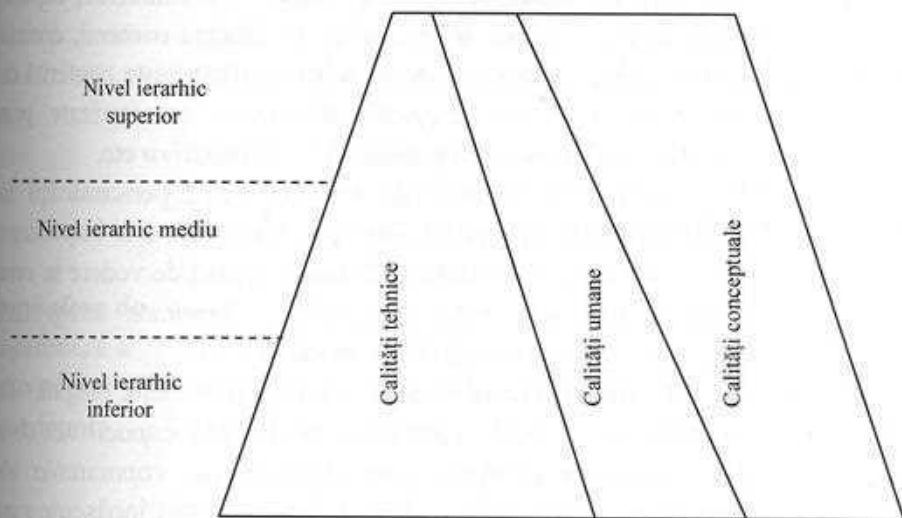


Fig. 3.1. Ponderele calităților pe niveluri ierarhice

Așa cum rezultă din reprezentarea grafică, nevoia unor calități tehnice (de specialitate) se resimte mai mult la nivelurile inferioare și din ce în ce mai puțin la nivelurile superioare, unde calitățile conceptuale (în special de management) sunt tot mai necesare. Calitățile umane se cer în proporții relativ egale la toate nivelurile ierarhice ale organizației, poate cu o ușoară creștere către cele superioare.

Personalitatea, ca o altă caracteristică a managerilor, este o rezultată a patru factori:

- constituția și temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climă, hrană etc.);
- mediul social (țară, familie, educație);
- obiceiurile și deprinderile câștigate.

²⁶ Katz R.L. - „*Skills of an Effective Administrator*”, Harvard Business Review 33, no.1 (January-February 1983).

Latura instrumentală a personalității este dată de *aptitudini*, ca însușiri psihice, care, în cazul managementului, se prezintă sub formă de *aptitudini legate de meseria de bază* (competență profesională) și *aptitudini necesare funcției de management* (fler, intuiție, spontaneitate, capacitate de comunicare, capacitatea de a lua decizii, abilitatea de a influența oamenii, dorința de a conduce). Latura acțională a personalității este conferită de temperament și de resursele energetice, caracterizate prin *sănătate, îndemânare, stăpânire de sine, echilibru* etc.

Caracterul, ca mod de manifestare a personalității în relațiile omului cu mediul, este una dintre cele mai importante calități cerute unui manager. Din acest punct de vedere se cere managerului *sinceritate, sociabilitate, fermitate, integritate, onestitate, perseverență, curaj, modestie*.

O altă caracteristică a managerilor este legată de *calitățile intelectuale*, între care: *inteligența, capacitatea de a recunoaște și accepta noul, imaginația, capacitatea de prevedere*. Cu toate că o serie de caracteristici înnăscute sunt importante pentru un manager, practica a demonstrat că sunt necesare și cunoștințe din domeniul managementului.

3.2. TIPOLOGIA MANAGERILOR

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe categorii și tipuri de manageri, în raport de nivelul ierarhic la care funcționează, de sfera de cuprindere a activităților coordonate și de calitățile, cunoștințele și aptitudinile specifice anumitor persoane care îndeplinesc funcții de management. Cunoașterea lor constituie o condiție a îmbunătățirii proceselor de management din cadrul organizației.

3.2.1. Clasificarea managerilor

Managerii din cadrul unei organizații pot fi grupați după nivelul ierarhic la care se situează și după sfera activităților pentru care sunt responsabili și pe care le coordonează²⁷.

²⁷ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

După nivelul ierarhic

După *nivelul ierarhic* la care se situează postul pe care-l ocupă, managerii se împart în trei categorii:

- a) *manageri de nivel inferior* sunt cei care lucrează direct cu executanții și nu au în subordine alți manageri;
- b) *managerii de nivel mediu* se situează la mai multe niveluri ierarhice, cuprinse între cel superior și cel inferior și pot avea în subordine atât executanți, cât și alți manageri;
- c) *manageri de nivel superior* sunt cei care se situează la ultimul nivel ierarhic (superior), răspund, în general, de toate celelalte niveluri ierarhice și au în majoritatea cazurilor în subordine manageri.

După sfera de cuprindere a activităților coordonate

După *sfera de cuprindere a activităților coordonate*, managerii se împart în două categorii:

- a) *manageri funcționali* sunt cei responsabili pentru o grupă omogenă de activități din cadrul organizației, grupate, de obicei, într-o funcțiune, de unde și denumirea lor (ex. manager comercial, managerul resurselor umane etc.);
- b) *manageri generali* care conduc unități complexe, în care se desfășoară activități eterogene, care necesită o corelare și integrare a lor la nivelul organizației (ex. Directorul general al unei companii, președintele unei companii etc.).

În cadrul companiilor de dimensiuni mici, de obicei există un singur post de manager general, dar în companiile mari se pot proiecta mai multe astfel de posturi.

3.2.2. Tipuri de manageri**Definirea tipului de manager**

Rezultatele diferite obținute de către companii similare din punct de vedere tipologic și al dotării se datorează, în mare parte, modului de gândire și acțiune al managerilor, de tipul de manager.

Tipul de manager se explică prin ansamblul caracteristicilor principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de manageri,

ce le conferă aceeași abordare a aspectelor de bază ale proceselor de management.

O influență importantă asupra tipului de manager o are tipologia general umană de abordare a lumii exterioare. Se disting două tipuri umane: *extravertiții*, care sunt persoane deschise lumii exterioare și *introvertiții*, ca persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume, meditative, rezervate.

În literatura de specialitate, tipurile de manager variază de la un autor la altul, în diferite combinații. Astfel, pot fi întâlnite următoarele tipuri de manageri: *organizatorul*, *participativul*, *întreprinzătorul*, *realistul*, *maximalistul*, *birocratul*, *paternalistul*, *demagogul*, *oportunistul* etc., fiecare denumit după principala sa caracteristică în abordarea proceselor de management din cadrul organizației.

Dintre toate clasificările tipurilor de manageri, considerăm semnificativă cea care grupează managerii după un factor determinant în abordarea procesului de management, și anume „*autoritarismul*”, potrivit căruia deosebim următoarele tipuri de manageri: *participativul*, *autoritarul* și *participativ-autoritarul*.

Participativul

Tipul participativ care se caracterizează prin:

- o solidă pregătire în domeniul de specialitate și în domeniul managementului, de unde lipsa de reticență pentru a aborda toate problemele, în mod deschis, împreună cu subordonații, șefii sau colegii;
- ușurința contactelor umane, ce are la bază tactul de care dă dovadă și înțelegerea naturii umane;
- aplicarea pe scară largă a delegării în realizarea unor acțiuni;
- crearea unui climat de muncă deschis, favorabil dezvoltării personalității subordonaților.

Autoritarul

Autoritarul, caracterizat prin:

- situarea pe prim-plan a relațiilor ierarhice de subordonare;
- utilizarea redusă a delegării și consultării

Participativ- autoritarul

subordonaților, uneori pentru a masca unele lacune în pregătire;

- plăcerea de a comanda, îmbinată cu nepriceperea, conduce la un climat de muncă auster, nefavorabil dezvoltării personalității subordonaților;
- exces de îndrumări și controale;
- aspectele de natură umană au o pondere redusă.

Participativ-autoritarul îmbină în proporții relativ egale caracteristici ale celor două tipuri prezentate anterior.

Fiecărui tip de manager îi corespunde un stil de management, dar aceasta nu înseamnă că un anumit tip de manager va practica întotdeauna stilul corespunzător.

3.2.3. Stiluri de management

Eficiența muncii managerilor depinde, în cele din urmă, de stilul de management practicat de către managerii dintr-o organizație.

Definirea stilului de management

Stilul de management reprezintă manifestarea calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor în relațiile cu subordonații, șefii sau colegii.

Stilul de manager reflectă tipul de manager în ceea ce acesta are esențial. Spre exemplu, un manager participativ dezvoltă, de obicei, stilul participativ, dar poate să adopte și stilul autoritar față de anumiți subordonați.

Factori care determină stilul de management

Stilul de management este determinat de acțiunea unor factori ca:

- *autoritarismul*, exprimat prin gradul de concentrare a puterii de către manager, de modul de luare a deciziilor, cu sau fără participarea subordonaților;
- *directivitatea*, care constă în natura sugestiilor pe care managerii le dau subordonaților pe parcursul desfășurării activităților;
- *relația dintre manager și subordonați*, în funcție de care se precizează structura socio-afectivă a grupului;
- *orientarea managerului în raport cu problemele subordonaților*, prin prisma priorității care se acordă problemelor organizației în raport cu interesele

subordonaților;

– *metodele și tehnicile de management utilizate.*

Exercitarea stilului de management are influență hotărâtoare asupra climatului de muncă și comportamentului membrilor grupului condus (subordonaților). Astfel, în grupurile asupra cărora se exercită un stil autoritar, se constată tendința spre agresivitate și o ostilitate a unor membrii ai grupului asupra celorlalți, care uneori se poate transforma în violență. Se înregistrează tendințe de supunere, de apropiere sau de atragere a atenției managerului, iar în cazul unor dificultăți apar sciziuni și atmosfera se tensionează.

În grupurile în care se practică un stil participativ se înregistrează relații bune atât între membrii grupului, cât și între aceștia și manager, există dorința de a realiza obiectivele, se manifestă o puternică unitate a grupului, iar dificultățile se rezolvă prin analize metodice.

În practica companiilor se întâlnesc foarte rar tipuri de manageri și stiluri de management într-o formă pură, de obicei existând combinații în funcție de condițiile concrete din cadrul companiei și de personalitatea managerilor.

3.3. ROLURILE MANAGERILOR

Indiferent de nivelul ierarhic la care se situează și de domeniul în care își desfășoară activitatea, managerii stabilesc obiective, organizează, coordonează, antrenează personalul pentru realizarea obiectivelor și controlează modul de realizare a obiectivelor și de desfășurare a activităților. Deci, managerii exercită funcțiile managementului, în raport de care activitatea lor poate fi apreciată.

**Necesitatea
îndeplinirii unor
roluri de către
manageri**

În urma cercetărilor întreprinse de către Henry Mintzberg²⁸, s-a constatat că profesia de manager poate fi descrisă și evaluată mult mai bine prin modul de îndeplinire a unor „roluri” de către această categorie de personal, așa cum rezultă din figura 3.2.

²⁸ Mintzberg H. - *Le management: Voyage au centre des organizations*, Les Editions d'Organisation, 1990.

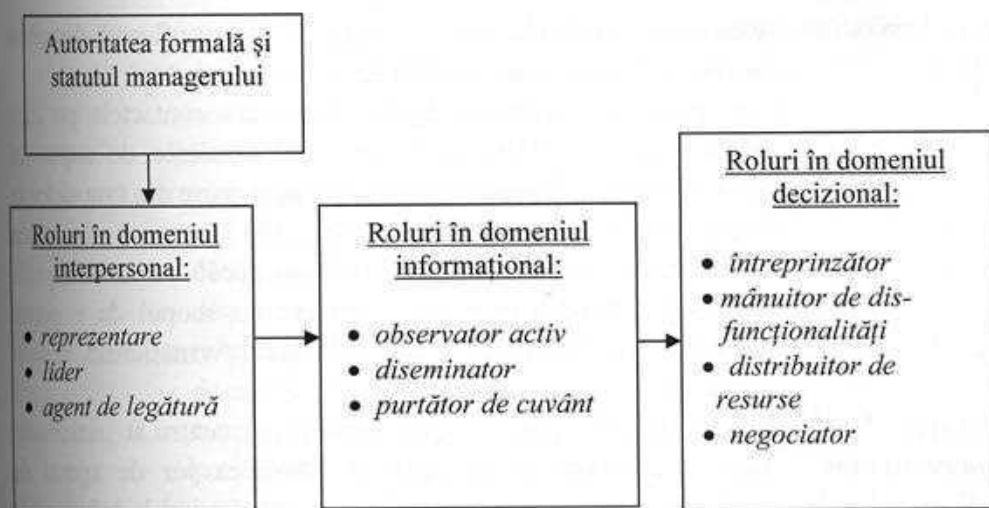


Fig. 3.2. Rolurile managerilor

În momentul abilitării în funcție, managerii sunt investiți cu o anumită autoritate formală, din care derivă un anumit statut. În virtutea autorității formale și a statutului, managerii intră în relații personale, ceea ce le facilitează accesul la informații, pe baza cărora iau decizii. În toate aceste domenii, interpersonal, informațional și decizional, managerii îndeplinesc mai multe roluri, așa cum se poate vedea din figura 3.2.

Rolurile
din domeniul
interpersonal

Managerului îi revine rolul de *reprezentare*, ca urmare a poziției în fruntea organizației sau a colectivului condus, ceea ce-l determină să îndeplinească anumite obligații de natură ceremonială. Astfel, managerul din fruntea organizației trebuie să ureze bun venit în organizație unui grup de personalități, maestrul trebuie să asiste la căsătoria unui muncitor, directorul comercial invită un client important la prânz etc.

Activitățile cuprinse în cadrul responsabilității managerului față de subordonați contribuie la îndeplinirea rolului de *lider*. Spre exemplu, în unele organizații managerul este responsabil de recrutarea și formarea propriei echipe. Apoi, orice manager trebuie să știe să motiveze și să încurajeze subordonații, să adapteze nevoile acestora la obiectivele organizației. Prin

exercitarea rolului de lider, managerul are o influență deosebită asupra subordonaților, potențându-le munca acestora.

Rolul de *agent de legătură* descrie contactele pe care managerul le are în afara relațiilor verticale de supra- și subordonare. Managerii consumă o mare parte din timpul lor în cadrul relațiilor cu omologii, cu alte persoane din afara organizației, uneori mai mult chiar decât cu subordonații. Managerii întrețin astfel de contacte cu scopul de a obține informații, constituindu-și propria rețea informațională, deseori foarte eficiente.

Rolurile din domeniul informațional

Managerul poate fi considerat ca un centru al „sistemului nervos” al organizației sale. În calitatea lor de agenți de legătură, managerii au acces formal și informal la informațiile fiecărui subordonat, colaborator sau șef.

Îndeplinindu-și rolul de *observator activ (monitor)*, managerul scrutează mediul în căutarea de informații, interoghează subordonații și primește chiar informații pe care nu le-a cerut. Managerii trebuie să difuzeze o mare parte din informațiile pe care le posedă subordonaților, îndeplinindu-și astfel rolul de *diseminator*. În rolul de *purtător de cuvânt*, managerii trebuie să comunice propriile informații ale organizației sau grupului pe care-l conduc în afara acestora, chiar în afara domeniului în care își desfășoară activitatea.

Rolurile în domeniul decizional

Pentru adaptarea organizației la mediu, managerul caută noi idei prin care să preîntâmpine eventualele schimbări care pot apărea și ia decizii în vederea folosirii unor oportunități, îndeplinind astfel rolul de *întreprinzător*. De altfel, managerii supervisează mai multe proiecte prin care se urmărește o schimbare în cadrul organizațiilor, ceea ce înseamnă că aceștia întreprind ceva.

Dacă rolul de întreprinzător este înțeles ca fiind voința managerului de a iniția schimbări, rolul de *mănuitor de disfuncționalități* descrie ansamblul deciziilor prin care managerul răspunde forțat la diferite presiuni din mediu pentru schimbare. Spre exemplu, o amenințare cu greva, un client important amenințat cu falimentul, un furnizor care nu-și

respectă obligațiile contractuale etc. Determină managerul să ia decizii prin care să înlăture disfuncționalitățile care apar din aceste cauze. În general, managerii consumă o mare parte din timpul lor disponibil pentru a soluționa diferite perturbații care apar independent de activitatea acestora.

Rolul de *distribuitor de resurse* constă în ansamblul deciziilor elaborate cu scopul repartizării resurselor de care dispune organizația, inclusiv timpul de care dispune managerul respectiv. De asemenea, indiferent de nivelul ierarhic și de domeniul de activitate în care activează, managerii afectează un timp și pentru îndeplinirea rolului de *negociator*. Astfel, președintele unui club de fotbal negociază contractul unui jucător vedetă, cel al unei societăți comerciale negociază ieșirea din grevă etc.

3.4. EVALUAREA MANAGERILOR

Definirea
evaluării
managerilor

Necesitatea evaluării managerilor este determinată de nevoia dimensionării corecte a obiectivelor și repartizarea lor, a determinării modalităților de perfecționare a acestei categorii de personal și de nevoia diminuării riscurilor provocate de menținerea sau promovarea în funcții de management a persoanelor incompetente.

Evaluarea managerilor constă în *comensurarea și compararea rezultatelor obținute, a potențialului fizico-intelectual și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat.*

Tipuri de
evaluare

În cadrul unei organizații pot fi efectuate mai multe feluri de evaluări²⁹, întrucât există mai multe tipuri, în raport de criteriile luate în considerare. Un criteriu de grupare a evaluărilor este reprezentat de *obiectivele urmărite* prin acest proces, în funcție de care deosebim evaluare:

- *corectivă*, în cazul în care se urmărește ca pe baza abaterilor de la obiectivele sau cerințele postului, să se adopte măsuri de restabilire a echilibrului între

²⁹ Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București 1995.

Așa cum reiese din figura 3.3., pot fi identificate următoarele situații:

- a) $\varepsilon = 1$ – punctul critic în care nu se obține nici un efect în plus față de efortul depus ($E = R$);
- b) $\varepsilon < 1$ – întreprinderea este inefficientă ($R < E$);
- c) $\varepsilon_p > \varepsilon > 1$ – eficiență sub cea previzionată;
- d) $\varepsilon = \varepsilon_p$ – eficiență la nivel previzionat;
- e) $\varepsilon > \varepsilon_p$ – eficiență ridicată.

Între eficiența managementului (ε_m) și eficiența activității întreprinderii, în general (ε_a), nu se poate pune semnul egalității. Dacă în cadrul unei întreprinderi apar dereglări independente de managementul acesteia, se poate înregistra o scădere a eficienței activității de ansamblu față de eficiența managementului ($\varepsilon_a < \varepsilon_m$).

Pentru evaluarea eficienței managementului este necesar să se rezolve două probleme:

- determinarea cheltuielilor pentru obținerea eficienței managementului;
- stabilirea modalităților de măsurare a eficienței managementului.

Determinarea cheltuielilor nu prezintă dificultăți prea mari, dar cuantificarea efectelor practicilor manageriale încă nu a fost soluționată de către specialiști. Este foarte dificil să se separe efectele obținute de către o organizație, datorate managementului de efectele datorate altor variabile.

3.8. MODALITĂȚI DE CREȘTERE A EFICIENȚEI MUNCII MANAGERILOR

Rezultatele muncii managerilor și implicit eficiența activităților desfășurate într-o organizație depind de modul de gestionare și folosire a timpului de care dispun managerii, de eficiența muncii lor.

3.8.1. Deficiențe în folosirea timpului de muncă

Cercetările întreprinse în domeniul folosirii timpului de care dispun managerii au scos în evidență mai multe deficiențe majore care se întâlnesc în mai multe țări, cu management diferit din punctul de vedere al pregătirii și al comportamentului managerilor³⁴.

³⁴ Nicolescu O., Burduș E., Zorlean T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

Referitoare la durata zilei de muncă

Una dintre deficiențele majore, atât pe plan mondial, cât și în țara noastră este legată de *durata zilei de muncă* a managerilor care este cuprinsă, în general, între 9 și 12 ore, deci peste durata normală de 8 ore. Între *cauzele* depășirii duratei zilei de muncă pot fi menționate:

- nivelul necorespunzător al organizării muncii managerilor;
- complexitatea și dificultatea sarcinilor îndeplinite de către manageri.

Referitoare la structura zilei de muncă

O altă deficiență majoră este legată de *structura zilei de muncă*, ce se dovedește necorespunzătoare unei eficacități scontate a muncii managerilor. Referitor la structura zilei de muncă, principalele deficiențe sunt:

- ponderea redusă a timpului afectat muncii de concepție și de stabilire a perspectivei organizației;
- proporția redusă a timpului afectat documentării;
- ponderea foarte mare a timpului afectat ședințelor;
- dispersia excesivă a timpului de lucru, astfel încât perioadele compacte de muncă sunt foarte reduse ca pondere, predominând perioadele scurte, cu multe întreruperi;
- folosirea insuficientă de către manageri a metodelor de management.

Aceste deficiențe au drept cauze, în primul rând, o insuficient de bună pregătire a managerilor și o insuficientă folosire a modalităților de creștere a eficacității muncii acestora.

3.8.2. Programarea muncii managerilor

Premise în procesul de programare a muncii

Pentru programarea muncii managerul trebuie să se poarte de la premisa că, pentru a avea timpul necesar soluționării multiplelor probleme cu care se confruntă managerul este necesar:

- să fie capabil să rezolve complet și la un nivel calitativ corespunzător toate problemele în decursul celor 8 ore normate de lucru;
- să aloce un interval de timp corespunzător problemelor

Aspecte specifice ale programării

de concepție;

- să prevadă, în timpul unei zile de lucru, mai multe intervale tampon, care să permită soluționarea unor probleme neprevăzute;
- asigurarea unor perioade compacte de muncă.

Programarea muncii managerilor trebuie să țină seama de unele *aspecte specifice* acestui domeniu, și în general caracteristicilor persoanelor care ocupă funcții de management, între care:

- programarea timpului de muncă trebuie să reflecte stilul de management, temperamentul managerului și condițiile particulare ale organizației, sau domeniului în care lucrează;
- corelarea programului de muncă al fiecărui manager cu problemele eșaloanelor superioare și inferioare cu care colaborează la realizarea obiectivelor;
- punerea accentului pe ierarhizarea sarcinilor de realizat, în funcție de gradul de urgență, importanță, efort și interes pentru manager.

Modalități de programare

Principalele modalități de programare a muncii managerilor sunt: *programul de activitate, graficul de muncă, agenda, lista de probleme, dosarul cu probleme complexe*³⁵.

- *Programul de activitate* trebuie întocmit pornind de la obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile cuprinse în descrierea postului de manager pe care respectiva persoană îl ocupă. Elaborarea programului de activitate trebuie să se bazeze pe o analiză amănunțită a activității desfășurată într-un interval suficient de edificator pentru depistarea acțiunilor de amploare, de mare responsabilitate în care de regulă este antrenat managerul. Analiza poate fi efectuată de către manager sau de către specialiști și presupune utilizarea unor tehnici ca „autofotografierea zilei de muncă“, observările instantanee etc.;

³⁵ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

- *Graficul de muncă* poate fi elaborat zilnic sau săptămânal de către managerul care-l utilizează, presupunând:
 - consemnarea riguroasă a propriei activități;
 - analiza desfășurării activității pe ansamblu și pe acțiuni importante;
 - stabilirea priorităților acțiunilor și întocmirea graficului;

Agenda ca instrument care conține un ansamblu de informații privind acțiunile ce urmează a fi întreprinse, de regulă zilnic, de către manager, îndeplinește următoarele funcții:

- *de informare* prin precizarea acțiunilor de întreprins;
- *de organizare* a muncii prin eșalonarea acțiunilor;
- *de control* prin elaborarea unui scadențar de termene;
- *de evaluare* prin informațiile privind abaterile.

Agendele tipărite conțin, în afara formularelor tip pentru fiecare zi a anului, informații necesare managerului (telefoane utile, orele pe glob etc.).

- *Lista de probleme*, ca formă prescurtată de agendă, cuprinde problemele periodice ce vor fi rezolvate de către manager, aceasta elaborându-se pentru perioade mai aglomerate, cu probleme dificil de soluționat și de o importanță majoră.
- *Dosarul cu probleme complexe* cuprinde întreaga documentare solicitată de rezolvarea unor probleme de amploare, cum ar fi:
 - introducerea unui nou sistem de organizare;
 - asimilarea în fabricație a unui nou produs sau a unei noi tehnologii;
 - modernizarea proceselor de producție;
 - dezvoltarea întreprinderii prin construirea unei noi capacități de producție.

Pentru fiecare problemă se întocmește un dosar pentru managerii de nivel superior, care după soluționarea acesteia se arhivează.

În ciuda simplității acestor modalități de programare a muncii managerului, ele au efecte pozitive considerabile asupra conținutului și eficacității muncii lui.

3.8.3. Folosirea colaboratorilor externi

Necesitatea colaboratorilor externi

În exercitarea funcțiilor managementului, managerul poate face apel, pe lângă colaboratorii subordonați nemijlocit, la specialiști care sunt în subordinea altor manageri, care datorită unei relative noutăți a meseriei lor, sunt denumiți adesea colaboratori moderni.

Tipuri de colaboratori externi

Între care: *consultanți în management*, *șefii compartimentelor informatice*, *specialiști în resurse umane*, *colective inter-compartimentale*.

Consultanții în management posedă o metodologie a introducerii schimbărilor în managementul organizației, ei având și o bogată experiență în problematica managementului. Amploarea utilizării acestora se reflectă în extinderea la nivel național a consultanței în management, prin înființarea unor firme specializate.

Șefii compartimentelor informatice pot contribui la îmbunătățirea muncii managerilor prin asigurarea unor informații de calitate, pentru fundamentarea deciziilor și în general prin elaborarea unor aplicații în domeniul informaticii manageriale.

Specialiștii în resurse umane au un rol din ce în ce mai mare în practica managerială, datorită asistenței de specialitate pe care aceștia o acordă managerilor în procesul de selecție, evaluare, încadrare, perfecționare și motivare a personalului.

Colectivele intercompartimentale desfășoară o activitate temporară și abordează o tematică destul de diversă, ceea ce necesită constituirea lor din persoane aparținând mai multor compartimente ale organizației. Utilizarea lor presupune soluționarea unor probleme de organizare structurală, care să permită constituirea unor astfel de colective.

3.8.4. Utilizarea secretariatului

Definirea secretariatului

Secretariatul reprezintă o componentă structurală, cu un rol complementar pe lângă un post de manager, ale cărei atribuții constau în efectuarea lucrărilor de natură administrativă, de rutină, în vederea degrevării managerului pe lângă care se organizează.

Funcțiile secretariatului

Secretariatul îndeplinește mai multe funcții, între care pot fi menționate:

- *funcția de asistare a managerului* care constă în participarea la organizarea activității prin:
 - efectuarea unor lucrări specifice (procesare la calculator, stenografiere, organizarea unor fișiere, redactarea unor materiale de corespondență, traducerea unor materiale, formalități financiare etc.);
 - programarea acțiunilor managerului și evidența realizării lor (actualizarea agendei managerului, anunțarea scadențelor, organizarea ședințelor etc.);
 - realizarea unor sarcini administrative (gestionarea echipamentelor de birou, păstrarea documentelor etc.).
- *funcția de „filtru”* pentru solicitările de întâlniri directe, de apeluri telefonice, ceea ce presupune:
 - evidența solicitărilor de întâlniri directe, a apelurilor telefonice și informarea managerului despre acestea;
 - asigurarea legăturilor telefonice în interiorul și în afara organizației;
 - asigurarea unor perioade de lucru compacte pentru manager.
- *funcția de tratare a informațiilor* care implică următoarele sarcini principale:
 - primirea, înregistrarea și distribuirea corespondenței;
 - clasarea documentelor și ținerea evidenței;
 - comunicarea deciziilor;
 - asigurarea documentării managerului în diferite

domenii.

• *funcția de reprezentare* concretizată prin sarcini referitoare la:

- primirea persoanelor din afara organizației;
- îndrumarea persoanelor către responsabili de probleme;
- asigurarea unei ambianțe plăcute.

**Cunoștințe,
calități și
aptitudini
necesare**

Exercitarea acestor funcții presupune ca persoanele care formează secretariatul să dispună de anumite cunoștințe, calități și aptitudini, între care menționăm:

• *cunoștințe:*

- bune de cultură generală;
- medii în domeniul în care activează managerul;
- temeinice în domeniul folosirii calculatorului pentru procesare, al stenografierii;
- temeinice în cunoașterea unei limbi străine, a redactării unor scrisori etc.

• *calități și aptitudini:*

- rezistență fizică și nervoasă ridicate;
- capacitate de a se adapta la ritmuri de muncă variate;
- calități fizice (aspect plăcut, îngrijit, vestimentație aleasă cu gust etc.);
- calități intelectuale (inteligentă, memorie vizuală și auditivă, atenție distributivă);
- calități morale (conștiinciozitate, disciplină, integritate, sinceritate, devotament, răbdare, discreție, inițiativă, optimism, bună dispoziție);
- calități umane (tact, modestie, sociabilitate).

Pentru îmbunătățirea raporturilor dintre manager și secretariat se recomandă comunicarea obiectivelor urmărite de către manager, cunoașterea strategiei pe care managerul a elaborat-o, în general informarea zilnică asupra activităților pe care le va desfășura managerul. Se apreciază că un bun secretariat poate contribui la creșterea considerabilă a

eficacității muncii managerului, prin preluarea unei ponderi destul de mari din activitățile, care altfel ar trebui desfășurate de către însuși managerul respectiv.

3.8.5. Modernizarea instrumentarului managerial

Definirea instrumentarului managerial *Instrumentarul managerial constă în ansamblul sistemelor, metodelor și tehnicilor de management folosite de către managerii de pe diferite niveluri ierarhice ale organizației.*

Creșterea eficacității muncii managerilor poate fi realizată și prin modernizarea instrumentarului managerial, pe care managerii dintr-o organizație îl folosesc în activitățile desfășurate. Acest instrumentar este foarte divers, el cuprinzând: *managementul prin obiective, managementul prin excepții, diagnosticarea, managementul prin bugete, managementul prin proiecte, delegarea, tabloul de bord etc.*

Condiții de folosire Folosirea sistemelor, metodelor și tehnicilor de management presupune:

- implicarea, mai ales la început, a persoanelor care cunosc respectivele metode și tehnici de management, sau apelarea la o firmă de consultanță în domeniul managementului;
- sensibilizarea întregului personal asupra specificului metodei care va fi utilizată;
- informarea periodică a organismelor de management participativ asupra rezultatelor obținute.

Toate aceste sisteme, metode și tehnici de management sunt prezentate în literatura de specialitate de o manieră foarte generală, tocmai pentru a putea fi adaptate la specificul muncii fiecărui manager care intenționează să le folosească.

3.8.6. Organizarea ergonomică a muncii managerului

Principii ergonomice Pentru organizarea ergonomică a muncii managerilor trebuie să se pornească de la faptul că „materia primă” a managerilor o reprezintă informațiile. În astfel de condiții, între cerințele la care trebuie să răspundă un asemenea loc de

**Amplasarea
locului de
muncă**

muncă, organizat pe principii ergonomice, sunt în principal: *comoditatea, confortul, dotarea tehnică adecvată (telefon, interfon, fax, calculator, internet etc.).*

Referitor la amplasarea locului de muncă, este necesar să se ia în considerare nivelul ierarhic la care se situează managerul. Astfel, pentru managerii generali și cei executivi, mobilierul și spațiul afectat biroului trebuie să permită organizarea unor reuniuni de lucru.

**Organizarea
ergonomică a
locului de
muncă**

Între factorii de solicitare fizică ce joacă un rol important în organizarea locului de muncă pot fi menționați: *factori de micro-climat (temperatură, umiditate, radiații, circulația aerului), iluminatul și zgomotul.*

Coloritul joacă și el un rol important în organizarea locului de muncă al managerului. Așa-zisele „culori calde” (roșu, galben, portocaliu) se recomandă încăperilor mai sărace în soare, în timp ce „culorile reci” (albastru, verde) se recomandă pentru încăperile expuse la soare.

Factorii de solicitare nervoasă se referă la gradul de pregătire și profilul pregătirii managerului, la relațiile dintre manageri și colaboratori și la modul de organizare al timpului liber la managerului. Acțiunea acestor factori este determinată atât de cauze obiective (modul de exercitare a funcțiilor managementului, constituirea colectivelor de muncă, gradul de încărcare al managerului, perspectivele de promovare), cât și de cauze subiective (emotivitatea, susceptibilitatea, inițiativa, spiritul de observație etc.).

3.8.7. Perfecționarea raporturilor șefi-subordonați

**Definirea
raporturilor
șefi-subordonați**

Raporturile șefi-subordonați sunt o rezultantă a stilurilor de management practicate, a calității organizării structurale și informaționale, a mecanismelor decizionale și a metodelor de management utilizate.

Calitatea raporturilor șefi-subordonați depinde de cunoștințele, calitățile și aptitudinile de care dispun managerii, între care:

- capacitatea de a înțelege natura umană;
- sesizarea elementelor care motivează subordonații;

Îmbunătățirea raporturilor șefi-subordonați

- aptitudinea de a comunica;
- sesizarea simțămintelor subordonaților;
- recunoașterea inevitabilității erorilor.

Transformarea raporturilor șefi-subordonați în raporturi șefi-colaboratori necesită o motivare eficientă a personalului și efectuarea unui control eficient. Îmbunătățirea procesului de *motivare* a personalului presupune:

- comunicarea subordonaților a recompenselor la care au dreptul în raport cu rezultatele obținute;
- reducerea pe cât posibil a sancționării;
- comunicare exactă a nivelului rezultatelor pe care trebuie să le obțină subordonații;
- recompensare imediată a subordonaților, după ce s-au obținut rezultatele scontate;
- utilizarea combinată a recompenselor materiale și a celor de natură psihosocială;
- crearea unor sarcini care să solicite subordonații.

Un *control eficient* presupune ca acesta să se axeze pe aspectele esențiale, să fie constructiv, continuu și preventiv. Atât motivarea eficientă, cât și un control modern contribuie la crearea unui climat favorabil realizării obiectivelor organizației.

3.9. BIBLIOGRAFIE

1. Bennis W., Burt Nanis - *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1985.
2. Dumitrescu, M - *Organizarea muncii conducătorului de întreprindere*, Editura Tehnică, București, 1978
3. Drucker P. - *The Practice of Management*, Heinemann, London, 1955
4. Drucker P. - *The Effective Executive*, Heinemann, London, 1967
5. Haneș, N - *Eficiența conducerii unităților economice*, Editura Facla, Timișoara, 1978
6. Katz R.L. - „Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review 33, no.1 (January-February 1983)
7. Koestenbaum P. - *Les quatre verites du management*, InterEditions, Paris, 1993.
8. Kotter S. - *Le leadership de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris,

Capitolul 7

FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI

Pentru a înțelege conceptul de funcțiune a organizației și componentele acesteia, este necesar să se pornească de la conceptul de organizare, în general, și de la organizare procesuală, în special. Aceasta, deoarece în cadrul organizațiilor se desfășoară numeroase procese de muncă fizică și intelectuală, drept condiții necesare pentru realizarea obiectivelor organizației, stabilite la înființarea, sau cu ocazia elaborării strategiei acesteia.

7.1. CONCEPTUL DE ORGANIZARE PROCESUALĂ

7.1.1. Definirea organizării procesuale

**Definirea
procesului de
muncă**

Procesul de muncă este reprezentat de *o succesiune de mișcări, timpi, operații relativ omogene, ce au ca finalitate un produs, o lucrare sau un serviciu.*

În cadrul unei organizații se desfășoară numeroase procese de muncă fizică și intelectuală, care trebuie organizate, coordonate, pentru a realiza produsele, serviciile sau lucrările cu eficiență sporită.

**Definirea
organizării**

Fiecare dintre noi folosește noțiunea de organizare, dar înțelesul acesteia poate să fie diferit de la un individ la altul. Indiferent însă la ce ne referim atunci când folosim această noțiune, ea trebuie să aibă aceeași semnificație.

În general, prin organizare se înțelege *descompunerea unui proces, fenomen, obiect în elementele sale componente, analiza acestora, cu scopul recompunerii lor sub un efect de sinteză ameliorat.*

**Definirea
organizării
întreprinderii**

Pornind de la acest concept, se poate defini organizarea oricărui obiect, fenomen sau proces, inclusiv a întreprinderii. Astfel, organizarea întreprinderii constă în *descompunerea*

**Definirea
organizării
procesuale**

acesteia în elementele componente (factori de producție), analiza acestor factori, cu scopul recompunerii lor, după anumite criterii tehnice, economice și/sau de personal, în vederea realizării în condiții de eficiență sporită a obiectivelor stabilite.

În cadrul unei întreprinderi, sau a unei organizații în general, se desfășoară, așa cum am menționat mai sus, o serie de procese de muncă, de aceea un rol deosebit revine organizării acestor procese, sau altfel spus, „*organizării procesuale*”.

Organizarea procesuală constă în *descompunerea proceselor de muncă fizică și/sau intelectuală în elementele componente (operații, timpi, mișcări), analiza acestora, cu scopul regrupării lor, în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora contribuie, de omogenitatea și/sau complementaritatea lor, de nivelul de pregătire și natura pregătirii personalului care le realizează, de specificul metodelor și tehnicilor folosite, în vederea realizării obiectivelor cu un plus de eficiență.*

Pe lângă organizarea procesuală, în cadrul organizației este necesar să existe preocupare și pentru organizarea altor domenii ale acesteia.

Astfel, dacă se au în vedere resursele umane, relațiile dintre oameni, prin prisma influenței pregătirii lor asupra realizării obiectivelor se impune o *organizare structurală*. Sau, dacă se are în vedere ansamblul de informații vehiculate în organizație, este necesară o *organizare a sistemului informațional* ș.a.m.d.

Între toate aceste componente ale organizării întreprinderii există o strânsă interdependență.

**Necesitatea
organizării
procesuale**

Necesitatea organizării proceselor de muncă fizică și intelectuală este impusă de complexitatea acestora, ceea ce face ca o abordare științifică să presupună studierea lor în interacțiune, prin constituirea de subansambluri perfecționate cu o configurație superioară ansamblului din care făceau parte.

Întrucât organizarea constituie un mijloc de realizare a obiectivelor, conținutul și modul de manifestare sunt condiționate de caracteristicile sistemului de obiective. Deci, ceea ce este important pentru organizator este de a dispune de o descriere logică și clară a obiectivelor, iar prin intermediul acestora o

descriere a activităților care concură la realizarea obiectivelor.

Fiecărei perioade de funcționare a organizației (întreprinderii) îi sunt caracteristice anumite obiective fundamentale, care trebuie derivate, adică trebuie stabilite *condițiile necesare și suficiente (obiective derivate), pentru ca un obiectiv fundamental să se îndeplinească.*

Prin urmare, se poate afirma că un obiectiv fundamental (Y) se realizează în funcție de realizarea obiectivelor derivate (Xi), sau într-o altă exprimare:

$$Y = f(X_i),$$

unde:

Y – obiectivul fundamental;

X_i – obiectivele derivate din domeniile i.

Aceste domenii au fost identificate pentru prima dată de către H.Fayol, așa cum am menționat într-un capitol anterior. În timp, ele au fost reformulate de către diferiți specialiști.

Între domeniile de activitate în care este necesar să fie stabilite obiective derivate (de gradul I), în opinia majorității specialiștilor, pot fi menționate:

- comercial (C);
- cercetare-dezvoltare (Cd);
- producție (P);
- financiar-contabil (Fc);
- resurse umane (Ru);
- management (M).

În aceste condiții, relația de mai sus, referitoare la derivarea obiectivelor fundamentale poate fi redată astfel:

$$Y = f(C, Cd, P, Fc, Ru, M).$$

Această relație semnifică faptul că, pentru a se realiza obiectivul fundamental (Y), este necesar să se stabilească obiective derivate (de gradul I) în domeniile: comercial (C), de cercetare-dezvoltare (Cd), de producție (P), financiar-contabil (Fc), de resurse umane (Ru) și de management (M).

Realizarea acestor obiective presupune identificarea și organizarea proceselor de muncă necesare, deci, o „*organizare procesuală*”.

7.1.2. Componentele organizării procesuale

Identificarea componentelor organizării procesuale se realizează pe baza procesului de derivare a obiectivelor fundamentale. Pentru a identifica însă toate obiectivele derivate de gradul I, pentru domeniile de activitate menționate mai sus, spre exemplu, recomandăm folosirea unei matrice pătrate ca în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1

Y	C	Cd	P	Fc	Ru	M
C	C – C	C – Cd	C – P	C – Fc	C – Ru	C – M
Cd	Cd – C	Cd – Cd	Cd – P	Cd – Fc	Cd – Ru	Cd – M
P	P – C	P – Cd	P – P	P – Fc	P – Ru	P – M
Fc	Fc – C	Fc – Cd	Fc – P	Fc – Fc	Fc – Ru	Fc – M
Ru	Ps – C	Ps – Cd	Ps – P	Ps – Fc	Ps – Ru	Ru – M
M	M – C	M – Cd	M – P	M – Fc	M – Ru	M – M

unde, spre exemplu:

- C – Cd – reprezintă un obiectiv derivat de gradul I, de natură comercială (C), stabilit pentru domeniul cercetării-dezvoltării (Cd);
- Cd – Ru – reprezintă un obiectiv derivat de gradul I, de cercetare-dezvoltare (Cd), stabilit în domeniul resurselor umane (Ru).

Realizarea fiecărui obiectiv derivat de gradul I presupune desfășurarea unor activități specifice, în domeniul pentru care a fost stabilit, de către persoane cu o anumită pregătire de specialitate, folosind anumite metode și tehnici specifice. Iar pentru ansamblul obiectivelor derivate de gradul I dintr-un anumit domeniu vor fi necesare un ansamblu de activități omogene și/sau complementare.

Astfel, ajungem la o primă componentă a organizării procesuale, care este funcțiunea.

Funcțiunea organizației

Funcțiunea organizației este reprezentată de ansamblul activităților omogene și/sau complementare, desfășurate de personal cu o anumită specializare, folosind metode și tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I.

Spre exemplu, mulțimea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul I, scrise cu litere îngroșate în tabelul 7.1, formează ceea ce numim *funcțiunea de cercetare-dezvoltare*. La fel poate fi identificat ansamblul de activități care formează conținutul fiecăreia dintre celelalte funcțiuni ale organizației, care potrivit domeniilor stabilite anterior sunt, pe lângă cea menționată: *comercială, de producție, financiar-contabilă, de resurse umane și de management*.

Adesea însă obiectivele derivate de gradul I, și implicit activitățile necesare îndeplinirii lor, sunt suficient de complexe pentru a putea fi coordonate și urmărite, de aceea se impune derivarea în continuare a acestora, în obiective derivate de gradul II. În acest proces de derivare se poate apela, de asemenea, la o matrice pătrată, asemănătoare celei din tabelul 7.1, dar adaptată fiecărui obiectiv de gradul I. Pentru realizarea acestor obiective derivate de gradul II sunt necesare anumite atribuții, drept componente ale activităților. Procesul poate continua până la identificarea și a celorlalte componente ale organizării procesuale, care pot fi reprezentate ca în figura 7.1, și care sunt: activitatea, atribuția și sarcina.

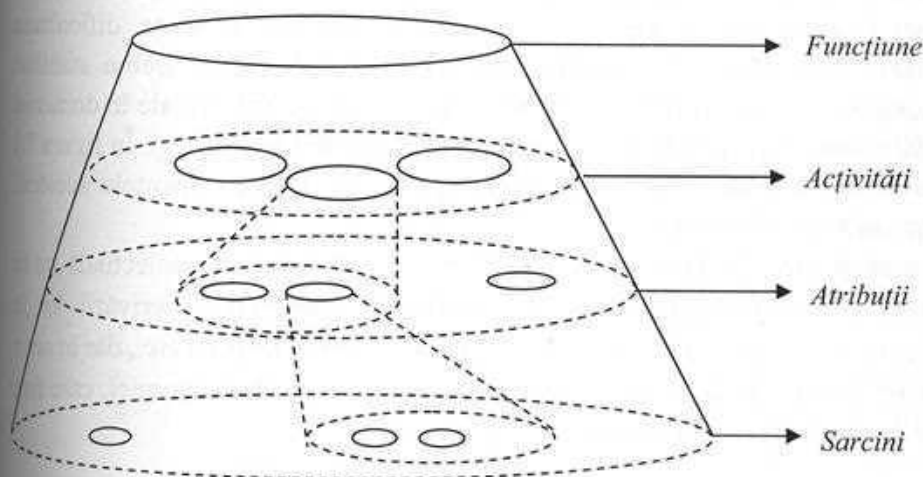


Fig. 7.1. Componentele organizării procesuale

Activitatea

Activitatea, ca o componentă a funcțiunii, este reprezentată de ansamblul atribuțiilor omogene ce se îndeplinesc de personal ce posedă cunoștințe de specialitate dintr-un anumit domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul II.

Atribuția

Atribuția, ca o componentă a activității, este reprezentată de ansamblul sarcinilor executate periodic de personal cu cunoștințe specifice unui domeniu restrâns, care concură la realizarea unui obiectiv specific. Atribuțiile sunt, în general, stabilite pentru compartimentele funcționale și/sau operaționale din cadrul organizației. Ele, fiind mai complexe decât sarcinile, nu se pot executa de către o persoană, ci de colectivități care se regăsesc în cadrul compartimentelor.

Sarcina

Sarcina, ca element component al atribuției, reprezintă o componentă de bază (elementară) a unui proces de muncă mai complex, sau un proces de muncă simplu, desfășurat cu scopul realizării unui obiectiv individual, care, de regulă, se atribuie unei singure persoane.

Folosirea matricei pătrate în derivarea obiectivelor organizației prezintă avantajul că asigură o repartizare judicioasă a tuturor sarcinilor ce se cer a fi realizate, fără a scăpa unele de sub controlul managementului. De asemenea, pot fi evitate cazurile de supraîncărcare sau suprapunere de sarcini la diferite persoane. Există însă și unele neajunsuri cauzate mai ales de dificultatea concretizării unor obiective derivate, care, potrivit matricei, ar trebui stabilite. Spre exemplu, este mai dificil să se concretizeze obiective comerciale în domeniul comercial (combinația C – C, din matricea prezentată în tabelul 7.1.). În figura 7.1 se sugerează legăturile dintre o funcție a organizației și componentele acesteia: *activități, atribuții și sarcini.*

O analiză mai detaliată a proceselor de muncă fizică și intelectuală ce se desfășoară în cadrul organizațiilor ar presupune continuarea derivării lor în subobiective care presupun exercitarea de: operații, timp, mișcări etc., dar în acest caz se intră într-un alt domeniu al cercetării, și anume cel al ergonomiei, care face obiectul de studiu al unei discipline distincte.

7.2. CONȚINUTUL FUNCȚIUNILOR ORGANIZAȚIEI

7.2.1. Stările funcțiilor

În cadrul organizațiilor, funcțiunile nu au aceeași intensitate de manifestare, în fiecare etapă de dezvoltare a acestora, de aceea o funcțiune se poate prezenta în următoarele situații: *potențială, integrată și reală*.

**Funcțiunea
potențială**

Funcțiunea potențială sau virtuală se caracterizează prin aceea că, din anumite rațiuni ce țin de asigurarea unei eficiențe ridicate, activitățile specifice nu se desfășoară în cadrul organizației. Acestea sunt necesare, dar fie potențialul organizației, fie rațiuni de eficiență fac mai economică desfășurarea acestora în afara organizației. Spre exemplu, o mică întreprindere nu desfășoară activități de cercetare, pentru că ar fi prea costisitor, dar de rezultatele unei cercetări din domeniul în care aceasta funcționează va beneficia prin tehnologiile achiziționate și utilizate.

**Funcțiune
integrată**

Funcțiunea integrată este atunci când unele activități specifice sunt desfășurate în cadrul organizației, iar altele, de obicei de amploare și complexitate mai deosebită, se desfășoară în afara organizației respective.

Funcțiunea reală

Funcțiunea reală, efectivă este atunci când toate activităților specifice acesteia se desfășoară în cadrul organizației respective. Realizarea obiectivelor stabilite pentru o perioadă depinde de manifestarea în strânsă interdependență a tuturor funcțiilor sale, evident cu intensități diferite, în funcție de etapa de dezvoltare a organizației și de natura obiectivelor stabilite. Deși în teoria și practica managementului sunt mai multe opinii privind numărul, denumirea și conținutul funcțiilor organizației, considerăm ca fiind cea mai reprezentativă aceea potrivit căreia o organizație se caracterizează prin următoarele funcțiuni: *comercială, de cercetare-dezvoltare, de producție, financiar-contabilă, de resurse umane și de management*.

7.2.2. Funcțiunea comercială

Începem prezentarea funcțiunilor organizației cu funcțiunea comercială, deoarece procesele care declanșează desfășurarea tuturor activităților dintr-o întreprindere sunt cele legate de identificarea cerințelor consumatorilor, a beneficiarilor produselor, lucrărilor, sau serviciilor furnizate de către respectiva întreprindere.

7.2.2.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea comercială cuprinde ansamblul activităților menite să contribuie la realizarea obiectivelor din domeniul stabilirii legăturilor organizației cu mediul extern, în vederea procurării mijloacelor necesare și vânzării produselor, serviciilor și/sau lucrărilor care fac obiectul de bază al acesteia. Această funcțiune s-a impus o dată cu dezvoltarea cercetărilor de marketing, cu percepția teoreticienilor și practicienilor că producția trebuie subordonată cererii, cerințelor clienților. În condițiile unei piețe în continuă schimbare, crește rolul funcțiunii comerciale în ansamblul funcțiunilor organizației, în sensul cunoașterii, sistematizării și interpretării informațiilor din mediu, în vederea organizării activităților viitoare.

7.2.2.2. Activitățile componente

Principalele activități specifice acestei funcțiuni sunt următoarele: *aprovizionarea, vânzarea și marketingul.*

Aprovizionarea

Aprovizionarea se desfășoară cu scopul de a asigura în mod complet, complex și la timp materiile prime, materialele etc., necesare desfășurării neîntrerupte și în bune condiții a procesului de producție, în cadrul unei întreprinderi productive sau a activităților specifice în cadrul unei organizații.

Această activitate se poate regăsi sub diferite denumiri și implicit interpretări. În unele țări ea este cunoscută sub denumirea de „cumpărări”, deoarece, în final, întreprinderea cumpără toate resursele de care are nevoie pentru desfășurarea activităților de bază ale acesteia.

Aprovizionarea, este un proces prin care se asigură condițiile materiale necesare desfășurării ritmice a activității care face obiectul de bază al organizației.

Vânzarea

Vânzarea, prin care se realizează livrarea produselor, serviciilor și/sau lucrărilor, precum și încasarea contravalorii acestora, deci trecerea produselor din sfera producției în sfera circulației. Activitatea de vânzare constă în *furnizarea cantităților de produse, efectuarea lucrărilor și/sau prestarea serviciilor, de către producători, către diferiți beneficiari, împreună cu încasarea contravalorii acestora.*

Marketingul

Marketingul are ca scop crearea și/sau descoperirea necesităților consumatorilor în vederea orientării producției proprii spre satisfacerea acestor necesități. În literatura de specialitate pot fi remarcate numeroase opinii referitoare la conceptul de marketing. Cea mai vehiculată definiție a marketingului a fost dată de către *Asociația Americană de Marketing*, care considera că prin *marketing* se înțelege „realizarea activităților economice care dirijează fluxul bunurilor și serviciilor de la producător la consumator sau utilizator”⁸⁰. Deși foarte concisă, această definiție plasează consumatorul pe un plan secundar, acordând importanță deosebită produselor care trebuie vândute.

Una dintre definițiile conceptului de marketing, considerate mai complete, a fost dată de către A. Denner, care considera că: *marketingul* cuprinde „analiza permanentă a cererii, pe de o parte, și, pe de altă parte, stabilirea și punerea în acțiune a mijloacelor de satisfacere a acesteia, în condițiile unui profit optim”⁸¹.

7.2.3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare

Importanța acestei funcțiuni rezidă în necesitatea adaptării permanente a organizațiilor la noile cuceriri ale științei și tehnicii. O organizație în cadrul căreia funcțiunea de cercetare-dezvoltare nu se manifestă, chiar în ipoteza că celelalte funcțiuni se manifestă ideal, este sortită stagnării. De aceea este necesar ca în cadrul întreprinderilor să se treacă de la situația în care schimbările se impun la un moment dat ca fiind obligatorii, la situația în care, printr-un efort de cercetare, să se prevadă și să se pregătească schimbările necesare.

⁸⁰ Florescu C. (coordonator) - *Marketing*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981.

⁸¹ Florescu C. (coordonator) - *Marketing*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981.

7.2.3.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare este reprezentată de ansamblul activităților care se desfășoară în cadrul organizației, în vederea realizării obiectivelor din domeniul producerii de noi idei și transformării ideilor în noutăți utile în viitor. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare are un caracter complex, prin faptul că se manifestă în toate domeniile organizației. De aceea, limitarea domeniului ei de manifestare numai la activitatea de producție, folosirea numai a personalului cu pregătire tehnică, fără a lua în considerare întreaga sferă de cuprindere are repercusiuni negative asupra eficienței de ansamblu a întreprinderii.

7.2.3.2. Activitățile componente

Principalele *activități componente* ale funcțiunii de cercetare-dezvoltare sunt: *cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, introducerea progresului tehnic, asimilarea de noi produse, dezvoltarea resurselor prin investiții și reproiectare managerială.*

Cercetare științifică și dezvoltare tehnologică

Cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, reprezentată de ansamblul atribuțiilor organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul cercetării și valorificării noului în practica organizației.

Cercetarea științifică reprezintă un ansamblu de procese de căutare sistematică a noului, de dezvoltare a patrimoniului științei și tehnicii și de valorificare a cunoștințelor dobândite. Cercetarea științifică, în raport de amploarea obiectivelor stabilite și impactul rezultatelor obținute poate fi: *fundamentală și aplicativă.*

Cercetarea științifică fundamentală are ca obiectiv lărgirea sistemului de cunoștințe fundamentale asupra materiei, naturii și societății, crearea de noi sisteme de cunoștințe cu impact puternic domeniului în care se desfășoară.

Cercetarea științifică aplicativă vizează dezvoltarea cercetărilor fundamentale, prin realizarea de noi produse, servicii, metode și sisteme de cunoștințe, sau îmbunătățirea celor existente.

Dezvoltarea tehnologică constă în introducerea în

Introducerea progresului tehnic

practica economico-socială a rezultatelor cercetării aplicative.

Introducerea progresului tehnic, care constă în operaționalizarea inovării tehnologice, ca produs al cercetării științifice și dezvoltării tehnologice în cadrul întreprinderii.

Progresul tehnic reprezintă un proces de îmbunătățire a mijloacelor tehnice și a tehnologiilor de realizare a produselor, lucrărilor și/sau serviciilor, precum și de înnoire permanentă a acestora. Acesta este rezultatul propagării rezultatelor cercetării științifice și a dezvoltării tehnologice în structurile economico-sociale.

Introducerea progresului tehnic constă în operaționalizarea inovării tehnice și tehnologice în cadrul organizațiilor (întreprinderilor). Ritmul introducerii progresului tehnic depinde de oportunitatea rezultatelor cercetării științifice, dar și de capacitatea organizațiilor de a prelua aceste rezultate și a le folosi cu scopul creșterii eficienței activităților desfășurate.

Asimilarea de noi produse

Asimilarea de produse noi, ca ansamblu de decizii pentru asigurarea condițiilor tehnice, materiale, economice și organizatorice necesare fabricării unor produse noi. Asimilarea de noi produse și modernizarea celor existente constituie pentru fiecare întreprindere una dintre cele mai importante modalități de creștere a productivității muncii, de valorificare superioară a materiilor prime și materiale, de reducere a consumurilor specifice, de utilizare eficientă a mașinilor și implicit de creștere a eficienței și competitivității.

Asimilarea de noi produse este impusă de faptul că fiecare produs are o *durată de viață*, ca *interval de timp*, exprimat în ani, între momentul apariției pe piață a produsului nou și momentul în care încetează a mai fi cerut și vândut. Durata de viață a unui produs cuprinde următoarele faze: *lansarea, creșterea, expansiunea, saturația și declinul*. Studiul evoluției în timp a fiecărui produs și extrapolarea tendințelor, corelat cu prognozele

Dezvoltarea resurselor prin investiții

tehnologice, oferă informații pentru dezvoltarea unor noi produse.

Produsul nou presupune o îmbogățire a gamei de valori de întrebuințare, precum și a caracteristicilor tehnico-funcționale și economice.

Dezvoltarea resurselor prin investiții, ca ansamblul atribuțiilor organizației referitoare la transformarea resurselor materiale, financiare și de muncă în mașini, utilaje etc., prin realizarea de noi capacități de producție, modernizarea, dezvoltarea, reconstrucția și reînnoirea celor existente. Pentru dezvoltarea resurselor întreprinderii se elaborează programe de investiții, prin care se precizează obiectivele de investiții ce urmează a fi realizate.

În etapa de stabilire a obiectivelor de investiții se realizează *studii de fezabilitate* și *analize comparative*. În continuare, în etapa de pregătire propriu-zisă a investiției se întocmesc *proiectele de execuție* și *documentațiile economice*, iar în etapa de realizare a obiectivului de investiții se desfășoară *servicii și asistență tehnică de specialitate*. În opinia unor reputați specialiști în domeniu, *investiția* este privită ca „o cheltuială pe care o fac persoanele fizice sau juridice cu scopul de a obține bunuri și/sau servicii”⁸². Or, dezvoltarea resurselor organizației presupune efectuarea de către aceasta a unor cheltuieli, cu scopul de a dezvolta resursele de care dispune, în primul rând a capacității de producție, dar nu numai.

Dintre toate lucrările care trebuie desfășurate pentru punerea în practică a unui proiect de investiții, managementul organizației va implica mai mult în studiul de fezabilitate și în evaluarea eficienței economice a investițiilor, fiecare dintre acestea făcând obiectul unor discipline științifice distincte.

Elaborarea acestor lucrări presupune folosirea unor

⁸² Romănu I., Vasilescu I. (coordonatori) - *Managementul investițiilor*, Editura Mărgăritar, București, 1997.

Reproiectare
managerială

metodologii, metode și tehnici specifice, între care: *metoda actualizării, metoda pragului de rentabilitate, tehnica de simulare Monte Carlo, metoda riscului de ambianță, tehnica diagramei șanselor de succes, Metodologia Băncii Mondiale pentru evaluarea eficienței economice a investițiilor etc.*

Reproiectare managerială, ca ansamblu de atribuții creativ-inovative din domeniul introducerii unor noi metode, tehnici de management.

Așa cum se poate vorbi despre fiabilitatea unui sistem tehnic (mașină, utilaj, agregat etc.), se poate aprecia că și sistemul de management al unei organizații este mai mult sau mai puțin fiabil. Aceasta pentru că, *fiabilitatea* poate fi considerată *probabilitatea ca un produs sau serviciu să funcționeze corect într-o perioadă de timp determinată și în condițiile de utilizare prescrise*. Or, întrucât un sistem de management este influențat de o serie de factori exogeni și endogeni, care se schimbă în permanență, și acest sistem de management își pierde din eficacitatea la care a fost proiectat la un moment dat.

Fiabilitatea sistemului de management al unei organizații poate fi înțeleasă ca *probabilitatea ca acesta să funcționeze corespunzător, într-o anumită perioadă, cu minimum de abateri de la standardele de performanță stabilite*.

Mentținerea și/sau creșterea fiabilității sistemelor de management ale organizațiilor presupun elaborarea unor lucrări specifice fiecărei organizații în parte, dar se poate vorbi și de o metodologie generală de introducere a acestor schimbări în cadrul fiecărei organizații. În general, etapele unei astfel de metodologii pot fi evidențiate ca în figura 7.2.

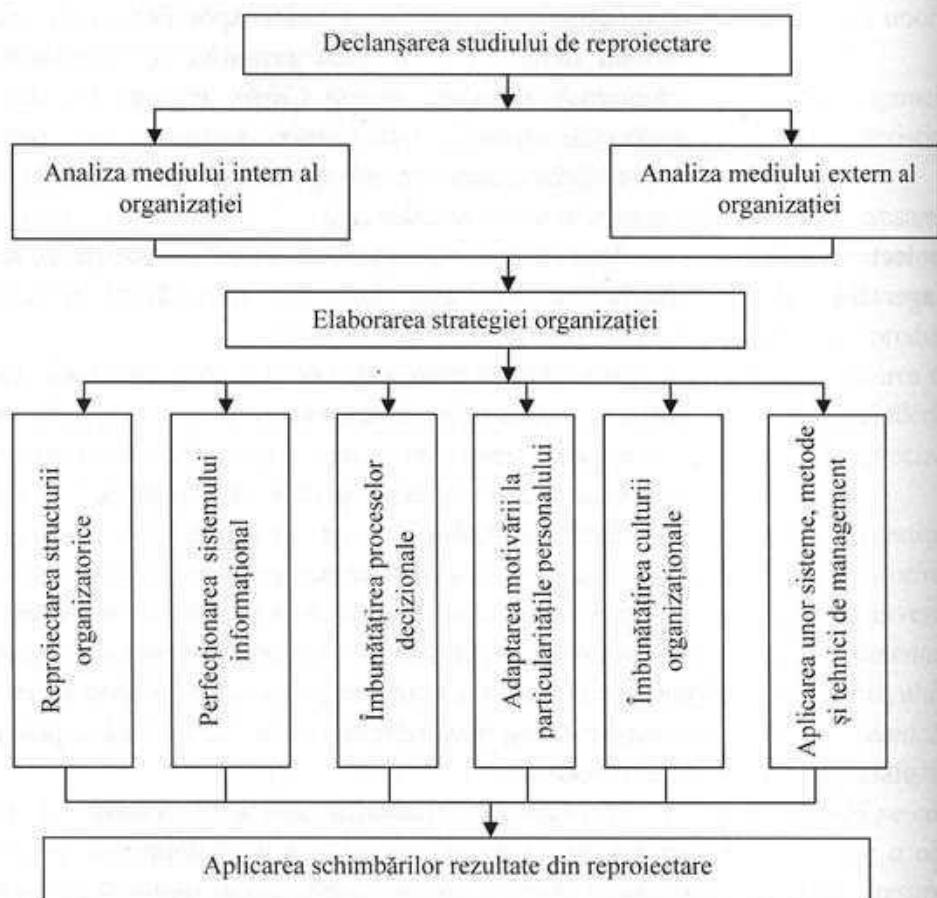


Fig. 7.2. Metodologia reproiectării sistemului de management

7.2.4. Funcțiunea de producție

Transformarea materiilor prime, a materialelor în produse, servicii, lucrări constituie rațiunea funcționării întreprinderii productive, de aceea se manifestă tendința identificării acestei funcțiuni cu obiectivul global al acesteia, sau de a reduce sfera de cuprindere a preocupărilor managementului la obiectul de bază al acesteia.

În realitate, suprapunerea este doar aparentă, întrucât activitățile specifice acestei funcțiuni vizează realizarea unor obiective derivate mai numeroase, ele nefiind suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii.

7.2.4.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea de producție este reprezentată de ansamblul activităților de bază, auxiliare și de servire, prin care se realizează obiectivele din domeniul fabricării produselor, elaborării lucrărilor și/sau prestării serviciilor care fac obiectul de bază al organizației. Funcțiunea de producție, în multe cazuri, constituie principala preocupare a managerilor, mai ales a celor care au o pregătire de bază în domeniul tehnic. Cu cea mai mare pondere în ansamblul activităților organizației, în special a întreprinderii productive sunt *activitățile componente* ale funcțiunii de producție.

7.2.4.2. Activitățile componente

Funcțiunea de producție are ca principale activități următoarele: *fabricația sau exploatarea, întreținerea și repararea utilajelor, transportul intern și producția auxiliară*. Desfășurarea activităților cuprinse în funcțiunea de producție reprezintă o condiție necesară realizării obiectivelor fundamentale, dar nu și suficientă. Așa se explică faptul că managerii, în multe cazuri, concentrează atenția, prin alocarea aproape în exclusivitate a timpului de care dispun, manifestării acestei funcțiuni, neglijând celelalte funcțiuni ale întreprinderii.

Fabricația sau exploatarea

Fabricația sau exploatarea constă în transformarea materiilor prime, materialelor în produse, servicii, lucrări care fac obiectul de bază al întreprinderii.

Fabricația este caracteristică întreprinderilor productive, în care, cu ajutorul mașinilor și utilajelor, oamenii obțin produse care sunt destinate vânzării. Într-o întreprindere de transport, spre exemplu, locul fabricației, ca activitate de bază a funcțiunii de producție, este luat de *exploatarea* a mijloacelor de transport cu ajutorul cărora să se presteze anumite servicii. Apoi, într-o instituție de învățământ, activitatea de bază specifică acestei funcțiuni, evident, nu va fi fabricația, ci procesul instructiv-educativ. În concluzie, fiecare organizație, în funcție de specific, se va caracteriza printr-o activitate de bază caracteristică funcțiunii de producție, care pentru întreprinderile productive este fabricația. Și pentru că principala activitate a omului este cea economică, desfășurată în întreprinderile productive, în continuare încercăm să surprindem cele mai semnificative

Întreținerea și repararea utilajelor

preocupări din domeniul fabricației.

Fabricarea produselor în cadrul întreprinderilor industriale presupune desfășurarea a numeroase procese, dintre care cele mai semnificative sunt legate de: *stabilirea tipului de producție, capacitatea de producție și de managementul producției.*

Întreținerea și repararea utilajelor în vederea menținerii acestora în stare de funcționare, preîntâmpinarea și evitarea pe cât posibil a efectelor uzurii fizice și morale a acestora. Întreținerea și repararea utilajelor este impusă, pe de o parte, de efectele uzurii fizice, iar, pe de altă parte, de nevoia utilizării mașinilor, utilajelor și instalațiilor la parametrii de performanță stabiliți, care să asigure o exploatare sigură și cu eficiență a acestora.

Întreținerea cuprinde un complex de operații care asigură menținerea utilajelor în stare bună de funcționare, între care:

- curățirea generală a utilajului;
- ungerea suprafețelor de lucru;
- protecția anticorozivă a instalațiilor;
- verificarea etanșeității sistemelor de răcire;
- verificarea elementelor de protecția muncii.

Revizia utilajelor cuprinde ansamblul de operații menite să asigure verificarea modului în care acesta s-a comportat în exploatare, constatarea nivelului uzurii componentelor, precum și oportunitatea lucrărilor de reparații. Revizia presupune lucrări ca:

- verificarea jocurilor de montare;
- verificarea gradului de uzură a organelor de mașini;
- înlocuirea pieselor de mare uzură.

Reparațiile reprezintă ansamblul de lucrări de demontare și remontare a utilajelor, în vederea recondiționării sau înlocuirii pieselor uzate și deteriorate și a operațiilor de reglare și rodaj necesare, pentru a readuce utilajul respectiv la parametrii inițiali de funcționare.

Transportul intern

Transportul intern pentru asigurarea deplasării materialelor în cadrul întreprinderii. Făcând parte din

„logistica industrială“ (care se referă la canalele de distribuție și punctele de stocaj), transportul intern asigură un transfer în spațiu al materiilor prime, materialelor, semifabricatelor, folosite în cadrul întreprinderii. Transportul intern se realizează între depozite și secții, între secții (transport uzinal) sau în interiorul secțiilor, între locurile de muncă și în cadrul acestora (transport operațional).

Producția auxiliară

Producția auxiliară prin care se asigură condițiile pentru buna desfășurare a fabricației în cadrul întreprinderii. Producția auxiliară cuprinde *ansamblul utilităților (energie, abur etc.), SDV-uri, precum și a altor produse, servicii sau lucrări care nu fac obiectul de bază, dar pe care întreprinderea le produce, pentru a asigura condițiile desfășurării normale a producției de bază.*

7.2.5. Funcțiunea financiar-contabilă

În general, rolul funcțiunii financiar-contabile este static, pasiv, dacă avem în vedere mai ales evidența rezultatelor, ceea ce poate constitui uneori un obstacol în introducerea noului, și chiar în manifestarea celorlalte funcțiuni. De aceea, pentru ca rolul ei să devină activ, este necesar să se adopte măsuri înainte de modificarea condițiilor de desfășurare a proceselor, prin cunoașterea operativă a rezultatelor economice ale unor activități.

8.2.5.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea financiar-contabilă este reprezentată de ansamblul activităților prin care se realizează obiectivele privind obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației, precum și înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul acesteia. Principalele activități componente ale funcțiunii financiar-contabile sunt: *activitatea financiară, activitatea contabilă și activitatea de control financiar.*

8.2.5.2. Activitățile componente

Activitatea financiară

Activitatea financiară cuprinde ansamblul atribuțiilor organizației prin care se urmărește obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației. Fundamentarea de către managementul organizației a oricărei decizii economice, prin care se vizează activitatea productivă și/sau

de dezvoltare a acestora, are la bază resursele financiare. De aceea, formarea și utilizarea resurselor financiare trebuie să reprezinte o preocupare permanentă a managementului fiecărei organizații, în procesul de exercitare a funcțiilor managementului.

Activitatea contabilă

Activitatea contabilă cuprinde ansamblu de atribuții ale organizației, prin care se vizează înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul organizației.

Ca principală formă de evidență economică, activitatea contabilă asigură reflectarea sistematică și controlul existenței și mișcării mijloacelor materiale și bănești ale întreprinderilor, în corelație cu sursele de formare a lor.

Evidența contabilă reflectă operațiile economice sub formă valorică, cu scopul gestionării patrimoniului întreprinderii. Pentru aceasta prin evidența contabilă se urmărește controlul asupra integrității mijloacelor de care dispune întreprinderea și asupra rezultatelor obținute prin utilizarea lor.

Activitatea de control financiar

Activitatea de control financiar este reprezentată de ansamblu de atribuții ale organizației prin care se urmărește îmbunătățirea disciplinei financiare și sporirea responsabilității eficienței economice a activităților.

Ca o componentă a managementului financiar, controlul modului de realizare a echilibrului financiar al întreprinderii are menirea de a contribui la întărirea disciplinei financiare și la creșterea eficienței utilizării resurselor. El se desfășoară în toate sectoarele de activitate a întreprinderii, la toate nivelurile ierarhice. Controlul financiar, în cadrul întreprinderii, după momentul în care se exercită, poate fi: *preventiv, operativ și post-operativ*.

7.2.6. Funcțiunea de resurse umane

Forța de muncă din cadrul organizațiilor a început să nu mai fie considerată doar ca generatoare de cheltuieli, ci ca principala resursă de care depinde nivelul și calitatea rezultatelor obținute. Această reconsiderare a forței de muncă a determinat și schimbarea denumirii funcțiunii de personal, în funcțiunea de resurse umane.

7.2.6.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea de resurse umane cuprinde ansamblul activităților desfășurate în cadrul organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul asigurării și dezvoltării potențialului uman necesar. Principalele activități cuprinse în cadrul funcțiunii de resurse umane sunt: planificarea, recrutarea, selecția, încadrarea, formarea, motivarea, promovarea, protecția și salarizarea personalului⁸³.

7.2.6.2. Activitățile componente

Planificarea personalului

Planificarea personalului urmărește determinarea necesarului de forță de muncă pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite în diferitele domenii ale organizației. Planificarea necesarului de personal se efectuează în funcție de particularitățile fiecărei categorii componente. Pentru personalul direct productiv, necesarul se poate stabili pe baza normelor de timp sau a normelor de producție, ceea ce presupune o activitate de normare a muncii.

Măsurarea muncii, ca parte a studiului muncii, cuprinde activitățile, tehnicile și procedeele de înregistrare a timpului consumat pentru executarea unei lucrări, în condițiile unei anumite metode de muncă îmbunătățite. Măsurarea muncii, împreună cu studiul metodelor de muncă, se concretizează în elaborarea *normelor de muncă*.

Recrutarea personalului

Prin recrutarea personalului se înțelege ansamblul de atribuții ce revin organizației pentru îndeplinirea obiectivelor privind atragerea forței de muncă neocupate, pentru satisfacerea necesarului de forță de muncă pentru perioada considerată. Recrutarea personalului se poate face prin mai multe modalități, între care: *recrutarea din unitățile de învățământ, recrutarea prin centrele de plasare a forței de muncă, sau recrutarea de pe piața forței de muncă*.

Recrutarea din unitățile de învățământ presupune o colaborare a organizațiilor (întreprinderilor) cu diferitele instituții de învățământ, pentru a urmări absolverii acestora în

⁸³ Armstrong M - *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 1997.

vederea demersului de concretizare a unor relații de muncă cu aceștia.

Selecția personalului

Selecția personalului urmărește să se angajeze personalul adecvat cerințelor posturilor pe care urmează să le ocupe în cadrul organizației. Pentru ca personalul ce urmează a fi angajat să corespundă profilului psihosocioprofesional, este necesară o muncă atentă și permanentă de selecție a personalului.

Încadrarea personalului

Încadrarea personalului este reprezentată de un ansamblu de atribuții referitoare la integrarea viitorilor angajați în cadrul colectivelor din organizație.

Încadrarea personalului în organizație se face pe baza unui contract de muncă, care poate fi elaborat pe timp nelimitat, sau pe un timp limitat. Într-un astfel de contract, cel încadrat se obligă să presteze o muncă precis determinată atât în timp, cât și prin încadrarea sa într-o anumită funcție, sau într-o anumită meserie și categorie, pentru care sunt prevăzute anumite obiective, sarcini, competențe și responsabilități.

Formarea personalului

Formarea personalului urmărește ridicarea nivelului de pregătire a personalului potrivit cerințelor posturilor ocupate.

Prin formarea personalului se înțelege atât pregătirea la locul de muncă a angajaților, cât și perfecționarea continuă a personalului care posedă deja o calificare sau pregătire medie sau superioară. Formarea personalului este necesară datorită faptului că, pe de o parte, sistemul de învățământ nu poate asigura o atât de mare diversitate de pregătire pe cât o impune practica întreprinderilor și organizațiilor în general, iar, pe de altă parte, datorită nevoii permanente de ridicare a nivelului de pregătire, în vederea adaptării la schimbările care au loc în mediul intern și extern al respectivelor întreprinderi sau organizații.

Motivarea personalului

Motivarea personalului constă într-un ansamblu de atribuții ale managerilor prin care aceștia determină subordonații să participe la realizarea obiectivelor. Motivarea personalului este reprezentată de *un ansamblu de procese prin care se urmărește orientarea și menținerea unui anumit*

comportament al oamenilor, prin satisfacerea unor nevoi și aspirații ale acestora.

Întrucât comportamentul uman este determinat de anumite nevoi și aspirații, managerii se pot folosi de acest aspect pentru a orienta și menține un anumit comportament al subordonaților, cu scopul realizării obiectivelor stabilite. Pentru aceasta, managerul trebuie să identifice motivele pentru care subordonații acționează într-un anumit fel. Dar, aceste motive sunt foarte diferite, de la un individ la altul și de la o perioadă la alta, ceea ce face ca procesul de motivare să devină foarte dificil.

Promovarea
personalului

Promovarea personalului urmărește ocuparea posturilor de la nivelele ierarhice superioare cu personal bine pregătit, concomitent cu creșterea satisfacției în muncă a personalului, prin auto-realizare profesională. *Promovarea personalului* constă în încredințarea unei funcții cu nivel de competență și responsabilitate superior celei deținute anterior.

Protecția
personalului

Protecția personalului reprezintă un ansamblu de atribuții prin care se urmărește desfășurarea activităților de către personalul angajat, în condiții de siguranță și securitate. Raportul juridic de muncă ce ia naștere prin acordul liber de voință al celor două părți (angajatorul și angajatul) se concretizează într-un *contract de muncă*, care dă naștere atât unor drepturi, cât și unor obligații.

Salarizarea
personalului

Salarizarea personalului constă într-un ansamblu de atribuții prin care se urmărește stabilirea nivelului recompenselor în bani, în raport de nivelul rezultatelor obținute și de nivelul de pregătire a fiecărui salariat. Salarizarea personalului se realizează pe baza unor instrumente specifice, între care: *nomenclatorul meseriilor*, *nomenclatorul funcțiilor*, *indicatoarele de calificare* și *contractele colective de muncă*.

7.2.7. Funcțiunea de management

Întrucât organizația este reprezentată de un grup de persoane care desfășoare activități în comun, aceste persoane trebuie organizate, coordonate în modul de exercitare a sarcinilor fiecăruia, antrenate să participe la realizarea obiectivelor

organizației și chiar controlate asupra îndeplinirii obiectivelor individuale. Toate aceste activități sunt specifice managementului fără de care o organizație nu poate funcționa. Așa se justifică existența funcțiunii de management a organizației.

7.2.7.1. Definirea funcțiunii de management

Funcțiunea de management constă în *"ansamblul activităților de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, care se desfășoară cu scopul îndeplinirii obiectivelor organizației."* Așa cum reiese și din definirea funcțiunii, principalele activități componente sunt: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea.*

7.2.7.2. Activitățile componente

- Prevederea** *Prevederea constă în ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și a componentelor acesteia.*
- Organizarea** *Organizarea este reprezentată de ansamblul proceselor de descompunere a activităților conduse (obiectul condus) în elementele componente, de analiză a acestor elemente și de recompunere a lor sub un efect de sinteză ameliorat.*
- Coordonarea** *Coordonarea, ca funcție a managementului, constă în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite și a sistemului organizatoric creat.*
- Antrenarea** *Antrenarea, ca funcție a managementului, cuprinde ansamblul proceselor prin care se determină personalul organizației să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, pe baza luării în considerare a factorilor motivaționali.*
- Control-reglarea** *Control-reglarea, ca funcție a managementului constă în ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și ale componentelor acesteia sunt comparate cu obiectivele, cu scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și a luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.*

7.3. INTERDEPENDENȚA FUNCȚIUNILOR ORGANIZAȚIEI

Relațiile de interdependență

Interdependența dintre activitățile desfășurate în cadrul unei organizații, în general, și a unei întreprinderi, în special, determină interdependență între funcțiunile acesteia. Ca urmare, o manifestare normală a unei funcțiuni asigură premisele manifestării corecte și a celorlalte funcțiuni, după cum, apariția unor dereglări în cadrul unei funcțiuni produce perturbații în manifestarea celorlalte funcțiuni. Astfel de legături de interdependență pot fi reprezentate grafic, ca în figura 7.4,

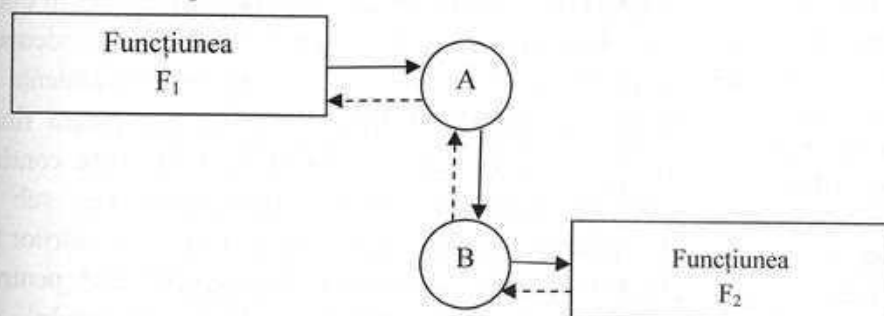


Fig. 7.4. Interdependența dintre două funcțiuni

Autoagravarea dereglărilor

După cum se poate observa din figura 7.4, dacă în cadrul funcțiunii $F1$ (spre exemplu comercială) se va produce o dereglare (spre exemplu, încheierea cu întârziere a contractelor cu furnizorii), atunci poate apărea un efect nefavorabil și în desfășurarea activității A (spre exemplu, de aprovizionare), care este specifică funcțiunii respective. La rândul ei, dereglarea în funcționarea activității A poate influența nefavorabil desfășurarea unei alte activități B (spre exemplu, de lansare în fabricație, prin întârzierea lansării unor componente ale produselor finite pentru a fi prelucrate, din lipsă de materii prime), care este specifică funcțiunii $F2$ (de producție). Toate aceste influențe sunt prezentate în figura 7.4 prin săgeți continue, orientate de la funcțiunea $F1$, către funcțiunea $F2$.

Dar, este posibilă și o influență în sens invers, de la funcțiunea de producție ($F2$) către funcțiunea comercială, fie

prin intermediul aceluiași activități, fie prin intermediul altor activități specifice ale celor două funcțiuni. Spre exemplu, dacă apar anumite dereglări în cadrul funcțiunii de producție (defectarea unor utilaje, absența personalului etc.), se poate deregla activitatea de lansare a unor repere, ceea ce va deregla activitatea de aprovizionare din cadrul funcțiunii comerciale, ceea ce poate produce dereglări în domeniul vânzărilor ș.a.m.d. Această auto-agravare a dereglărilor este reprezentată în figura 7.4 prin săgeți cu linie punctată.

Dereglări în lanț

Pe lângă o astfel de auto-agravare a dereglărilor, poate apărea și o dereglare în lanț, așa cum se sugerează în figura 7.5.

Așa cum reiese din figura 7.5, la interdependența dintre funcțiunile F_1 și F_2 se adaugă interdependența dintre funcțiunea F_2 și F_3 (spre exemplu, funcțiunea financiar-contabilă). Procesul dereglărilor în lanț poate continua cu celelalte funcțiuni. Aceste interdependențe, sub forma dereglărilor în lanț și/sau auto-agravării dereglărilor trebuie să stea în atenția managementului organizației, pentru a lua decizii care să preîntâmpine, dacă este posibil, sau să elimine și să diminueze aceste influențe negative în modul de manifestare a funcțiunilor organizației.

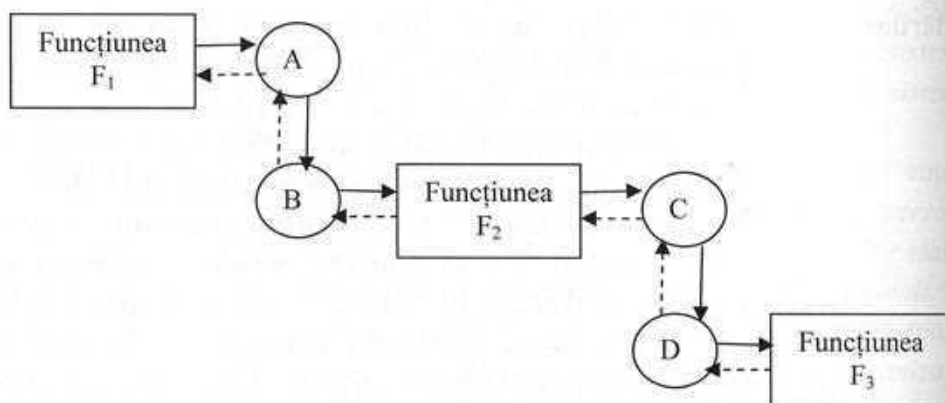


Fig. 7.5. Interdependența dintre trei funcțiuni

Capitolul 8

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI

Adesea se folosește conceptul de „sistem de management al organizației”, dar fără ca acesta să aibă aceeași semnificație pentru toți cei care-l folosesc. Evident că toți se referă la componentele managementului organizației, între care există anumite interdependențe, dar aceste componente diferă în concepția diferitelor persoane atât ca număr cât și ca denumire și conținut. Frecvent, în acest concept sunt incluse ca elemente componente, doar structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional și sistemul de metode și tehnici de management deși în realitate există și alte componente.

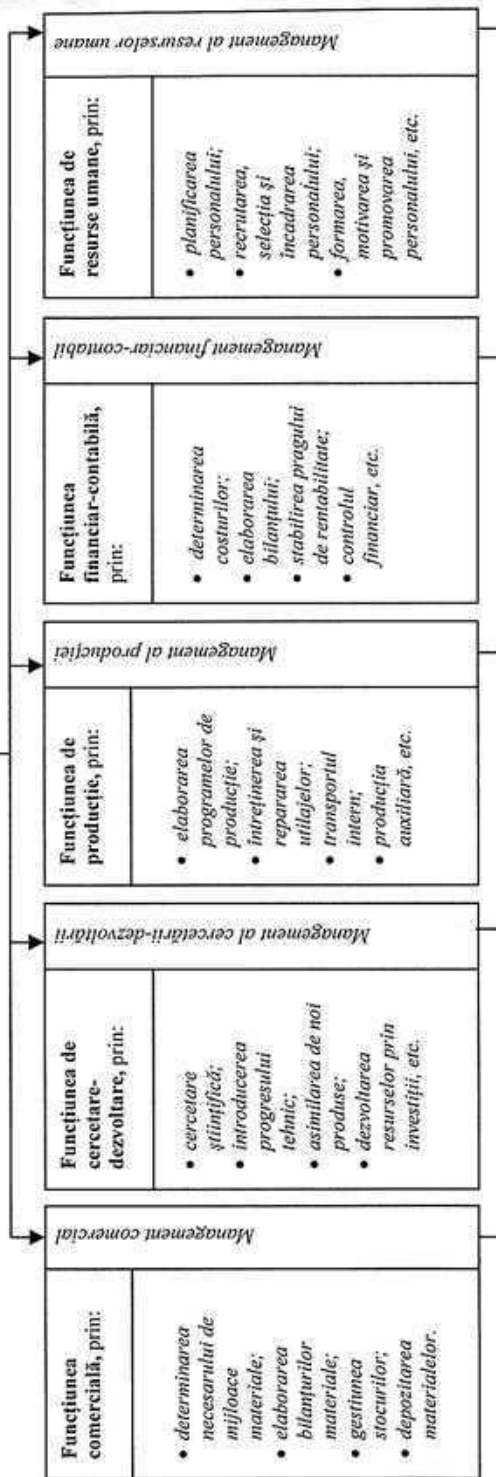
Poate părea nesemnificativă elucidarea acestui concept, pe motivul că importanță prezintă nu atât structura managementului organizației, cât modul de prezentare a componentelor acestuia, claritatea descrierii acestora, precum și metodologia proiectării și/sau perfecționării lor. Totuși, considerăm că, întrucât între elementele componente ale oricărui sistem există anumite interdependențe, care influențează eficacitatea funcționării acestuia, identificarea tuturor componentelor sistemului de management al organizației are menirea de a contribui la o mai bună proiectare și funcționare a managementului organizației.

8.1. COMPONENTELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT

Pentru a identifica toate componentele sistemului de management al organizației, trebuie să se pornească de la premisa corectă că și între funcțiunile organizației există o anumită interdependență. Spre exemplu, activități de cercetare-dezvoltare trebuie desfășurate în domeniul producției, în domeniul comercial, al resurselor umane s.a.m.d. La fel cum activități comerciale se desfășoară în domeniul producției, al resurselor umane, etc.

Ca urmare, și între funcțiunea de management și celelalte funcțiuni (comercială, de cercetare-dezvoltare, de producție, financiar-contabilă și de resurse umane) există interdependențe în sensul că funcțiile managementului se exercită în cadrul tuturor celorlalte funcțiuni, deci se poate vorbi de un management specific fiecărei funcțiuni. O structură mai completă a sistemului de management poate fi redată ca în figura 8.1.

Exercitarea funcțiilor de management de:				
Prevedere	Organizare	Coordonare	Antrenare	Control
se realizează în toate domeniile (funcțiunile) organizației, ceea ce conduce la un:				



a căror bună funcționare presupune elaborarea la nivel de funcțiune și organizație a unei (unui):				
Strategii	Structuri organizatorice	Proces decizional	Sistem informațional	Sistem motivațional
				Culturi organizaționale

8.1. Managementul funcțiilor organizației

Așa cum reiese din figura 8.1., sistemul de management al organizației, care constă în studiul relațiilor de management din cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare, cuprinde managementul principalelor funcțiuni ale organizației respective. În același timp însă, o bună funcționare a domeniului (funcțiunii) și chiar a organizației în ansamblul său presupune pentru fiecare funcțiune și pentru întreaga organizație, elaborarea unei strategii, a unei structuri organizatorice, a unui proces de luare a deciziilor, un sistem informațional, un sistem motivațional, iar pentru întreaga organizație conceperea, proiectarea și dezvoltarea unei culturi organizaționale.

În general, funcțiunile organizației cu componentele lor (activități, atribuții, sarcini) constituie bază pentru elaborarea sau perfecționarea organizării structurale și a organizării informaționale a organizației. Exercitarea funcțiilor managementului în cadrul fiecărei funcțiuni (domeniu al activității întreprinderii) justifică dezvoltarea unor ramuri ale managementului cum sunt: *managementul comercial, managementul cercetării-dezvoltării, managementul producției, managementul financiar-contabil, sau managementul resurselor umane.*

Pornind de la tripla semnificație a managementului, de activitate practică sau proces, disciplină științifică și centru de decizie, managementul fiecărei funcțiuni va avea o triplă semnificație. Această triplă semnificație se poate observa și în practica managerială, prin posibilitatea identificării unei activități practice de management al producției, al resurselor umane, etc., a unor centre decizionale în domeniul comercial, al producției, etc., dar și prin ansambluri de cunoștințe privind modul de exercitare a prevederii, organizării, coordonării, etc., pentru toate funcțiunile organizației. În continuare, în sinteză vom încerca să definim managementul funcțiunilor organizației prin prisma triplei semnificații a managementului în contextul românesc.

8.2. CONCEPTUL DE MANAGEMENT COMERCIAL

8.2.1. Definirea managementului comercial

**Managementul
comercial ca
activitate practică**

Managementul comercial (ca proces, sau activitate practică) este reprezentat de exercitarea funcțiilor managementului, de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, în domeniul stabilirii relațiilor organizației cu mediul extern, privind procurarea mijloacelor necesare și vânzarea produselor, serviciilor sau lucrărilor executate.

**Managementul
comercial ca
disciplină
științifică**

Rezultă că toate sarcinile, competențele și responsabilitățile managerilor din domeniul activităților specifice funcțiunii comerciale se includ în managementul comercial și reprezintă componentă a managementului organizației.

Managementul comercial (ca disciplină științifică) este reprezentat de un ansamblu organizat de cunoștințe științifice, necesare pregătirii managerilor în domeniul comercial și/sau orientării activității acestora.

Pentru acest domeniu al managementului, s-au dezvoltat discipline specifice, care cuprind sinteze ale cunoștințelor practice dobândite, care și-au dovedit în timp eficacitatea și care pot fi transmise generațiilor pentru creșterea eficienței muncii lor. Așa se explică de putem vorbi de un management al aprovizionării, managementul desfacerii (vânzării) sau de marketing.

**Managementul
comercial ca
centru de decizie**

Managementul comercial (ca centru de decizie) este reprezentat de persoana sau grupul de persoane care au fost investite cu luarea deciziilor din domeniul comercial.

Atât la nivelul organizației, cât și la nivelul fiecărui domeniu (funcțiuni) și chiar la nivelul fiecărei activități pot fi concepute și organizate funcții de manager, sau organisme de management participativ care să exercite funcțiile managementului.

8.2.2. Componentele managementului comercial

Exercitarea funcțiilor managementului este favorizată și în domeniul comercial de o structură organizatorică, un sistem informațional, un sistem decizional și un ansamblu de metode și tehnici specifice domeniului comercial și implicit activităților componente. Totodată această exercitare presupune elaborarea unei strategii parțiale în domeniul comercial, care să fie corect integrată strategiei de ansamblu a organizației.

Așadar, managementul comercial se caracterizează prin următoarele componente: *strategia în domeniul comercial, structura organizatorică a domeniului comercial, sistemul informațional al activităților comerciale, sistemul decizional din domeniul comercial și un ansamblu de metode și tehnici specifice.*

**Strategia
comercială**

Strategia comercială a unei organizații, reprezintă o opțiune a managementului de a-și folosi cât mai bine resursele umane, financiare și materiale pentru a obține un avantaj competitiv din schimburile organizației cu mediul ambiant extern. Strategia comercială reprezintă o strategie parțială, care trebuie să fie inclusă în strategia generală a organizației, prin corelarea acesteia cu celelalte strategii din domeniile: al cercetării-dezvoltării, producției, financiar-contabil sau cel al resurselor umane. Dar, exercitarea funcției de prevedere a managementului nu se rezumă doar la elaborarea strategiei, ci se concretizează și în elaborarea de planuri și programe în cadrul activităților specifice funcțiunii comerciale, respectiv cele de aprovizionare, vânzare sau marketing.

**Structura
organizatorică în
domeniul
comercial**

Pentru domeniul comercial se va elabora o structură organizatorică parțială, care va cuprinde ansamblul de persoane și subdiviziuni cu caracter organizatoric care contribuie la îndeplinirea obiectivelor din domeniul schimburilor dintre întreprindere și mediul extern. În cadrul acestei structuri parțiale se vor regăsi, spre exemplu compartimente de vânzări, aprovizionare, marketing, cu toate persoanele care desfășoară astfel de activități. Evident că această structură parțială trebuie armonizată cu celelalte componente ale structurii generale a organizației.

**Sistemul
informațional al
activităților
comerciale**

Componenta informațională a managementului comercial cuprinde ansamblul datelor, informațiilor, fluxurilor și circuitelor informaționale, a procedurilor și mijloacelor de prelucrare a informațiilor din domeniul activităților specifice funcțiunii comerciale. Un sistem informațional specific acestui domeniu se impune prin necesitatea evidențierii proceselor impuse de activitățile specifice și a prelucrării informațiilor care evidențiază respectivele procese.

**Procese de luare
a deciziilor în**

Reglarea funcționării activităților specifice domeniului comercial se realizează printr-un ansamblu de decizii

**domeniul
comercial**

interdependente elaborate de către managerii care funcționează în cadrul acestor activități. Toate aceste procese de luare a deciziilor prezintă un anumit specific, dat de natura cunoștințelor necesare elaborării lor, ceea ce justifică această componentă a managementului comercial.

**Metode și tehnici
specifice
domeniului
comercial**

În desfășurarea activităților specifice funcțiunii comerciale (aprovizionare, vânzare, marketing) se folosesc numeroase metode și tehnici specifice, care în ansamblul lor constituie o altă componentă a managementului comercial. Este suficient să amintim metodele folosite în determinarea stocurilor de materii prime, materiale din cadrul unei întreprinderi productive, pentru a ne convinge de utilitatea evidențierii unei astfel de componente pentru managementul comercial.

Aceste componente trebuie să fie astfel concepute, încât să servească obiectivelor domeniului comercial, dar să fie în deplină concordanță cu componentele managementului organizației din celelalte domenii (funcțiuni) ale organizației. Spre exemplu, structura organizatorică a compartimentului de aprovizionare, sau a compartimentului de marketing, trebuie integrată structurii organizatorice de ansamblu, prin conceperea relațiilor de subordonare către managementul de nivel superior.

La fel ca și în celelalte domenii, se va proiecta sau se va perfecționa structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional și se vor aplica metodele și tehnicile specifice domeniului comercial în general, sau fiecărei activități din acest domeniu (aprovizionare, vânzare, marketing).

Teoria și practica din domeniul comercial a scos în evidență mai mult sau mai puțin anumite laturi ale exercitării funcțiilor managementului în domeniul comercial, ca de altfel și în alte domenii (sau funcțiuni). Pentru unele funcțiuni ale organizației există sintetizat un ansamblu mai mare de cunoștințe, pentru altele mai mic. La fel și în cadrul aceleași funcțiuni, pentru unele funcții ale managementului au fost evidențiate cunoștințe mai multe, pentru altele mai puține.

Se poate aprecia că dispunem de un anumit stadiu de dezvoltare a cunoștințelor din domeniul funcțiunilor organizației, deci implicit din domeniul comercial. Obiectivele cercetării în domeniul managementului funcțiunilor organizației trebuie să vizeze dezvoltarea în continuare a acestor cunoștințe, la completarea lor, (ca și în cazul tabelului lui Mendeleev), astfel încât să se ajungă la un echilibru în domeniul cunoștințelor de management pe diferitele funcțiuni.

8.3. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL CERCETĂRII-DEZVOLTĂRII

8.3.1. Definirea managementului cercetării-dezvoltării

Ca și în celelalte domenii sau funcțiuni ale organizației, managementul are o triplă semnificație, de proces (activitate practică), centru de decizie și disciplină științifică.

Managementul cercetării-dezvoltării ca proces

Managementul cercetării-dezvoltării ca proces, poate fi definit prin exercitarea funcțiilor managementului (prevvedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare) pentru activitățile specifice de concepere, proiectare și introducere a noului în cadrul organizației și a transformării acestuia în noutăți utile.

Managementul cercetării-dezvoltării ca centru de decizie

Acest termen se utilizează în contextul din țara noastră nu numai pentru a desemna activitatea pe care o desfășoară managerii cu scopul descoperirii și introducerii noului, ci și pentru a desemna o autoritate în acest domeniu, pe cineva care răspunde de ceea ce cuprind aceste activități. O astfel de semnificație este cea a managementului ca centru de decizie.

Managementul cercetării-dezvoltării ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane, investite cu autoritate decizională, în virtutea căreia iau decizii care influențează activitatea celor din domeniul introducerii noului și transformării acestuia în noutăți utile.

Managementul cercetării-dezvoltării ca disciplină științifică

Tot în domeniul cercetării-dezvoltării se crează și se dezvoltă, ca rezultat al activității practice, o serie de cunoștințe științifice, care pot folosi celor care vor să se pregătească sau chiar celor care lucrează în procesele de management din acest domeniu, deci se poate vorbi de conturarea unei discipline științifice a managementului cercetării-dezvoltării.

Managementul cercetării-dezvoltării ca disciplină științifică, constă în studiul relațiilor și proceselor de management din sfera cercetării-dezvoltării, cu scopul aplicării celor mai adecvate metode și tehnici care să permită desfășurarea acestor activități cu un plus de eficiență și eficacitate.

8.3.2. Componentele managementului cercetării-dezvoltării

Rezultă că obiectul de studiu al managementului cercetării-dezvoltării îl reprezintă relațiile de management care iau naștere în cadrul proceselor de management din acest domeniu, sau funcțiunea a organizației.

Managementul cercetării dezvoltării are ca sferă de cuprindere fie funcțiunea de cercetare-dezvoltare a organizației, fie domeniul cercetării la nivel de ramură, sau la nivel național dacă există astfel de structuri create.

În domeniul managementului cercetării-dezvoltării se operează cu o serie de noțiuni specifice, între care:

- *cercetarea științifică* ce constă într-o investigare sistematică cu caracter original, desfășurată de personal de specialitate, pe bază de program, prin care se urmărește extinderea fondului de cunoștințe științifice cu caracter fundamental sau aplicativ, dezvoltarea și perfecționarea metodelor folosite;
- *dezvoltarea tehnologică* asigură crearea condițiilor necesare aplicării sistematice a rezultatelor cercetării științifice și a investițiilor, concretizată în asimilarea în fabricație de produse noi, sau noi tehnologii;
- *inovația* constituie o realizare ce prezintă noutate pe plan național, asigură progres și avantaje economice și sociale într-un anumit domeniu;
- *invenția* reprezintă o creație intelectuală ce prezintă o noutate mai mare, pe plan internațional, concretizată într-o idee, o schiță sau un model pentru un produs, proces sau sistem nou sau îmbunătățit;
- *descoperirea* constă în identificarea, stabilirea, formularea și explicarea unor legi și fenomene din lumea materială și socială, care există în mod obiectiv, dar care erau necunoscute până la momentul punerii lor în evidență;
- *creativitatea* constă în capacitatea omului de a da naștere unor noi realități, de a institui noi valori pe terenul celor existente sau în domenii inedite.

Managementul cercetării-dezvoltării, ca și managementul comercial are următoarele componente: *strategia în domeniul cercetării-dezvoltării, structura organizatorică, procesele decizionale, sistemul informațional și metodele și tehnicile specifice domeniului cercetării-dezvoltării.*

Strategia cercetării-dezvoltării

Ca o componentă a strategiei generale a unei organizații, strategia din domeniul cercetării-dezvoltării va cuprinde ansamblul de obiective, opțiuni strategice, resurse și termene stabilite pentru acest domeniu al creării de nou și aplicării noului în activitatea practică a

organizației. Deși unele organizații nu vor dispune de o activitate practică în acest domeniu, din rațiuni economice, obiective în acest domeniu trebuie să-și propună fiecare organizație, măcar privind menținerea organizației la nivelul noutăților folosite de către alte organizații din domeniu.

**Structura
organizatorică
a cercetării-
dezvoltării**

Structura organizatorică a domeniului cercetării-dezvoltării cuprinde ansamblul de persoane și subdiviziuni organizatorice, precum și relațiile dintre acestea care au ca preocupare crearea de noutăți utile și valorificarea acestora în practică. Unele organizații pot dispune de componente organizatorice formale (laboratoare de cercetare, colective de cercetare, etc.), pe când în altele se pot desfășura doar activități de către persoane care au între sarcinile lor și altele decât cele din domeniul cercetării-dezvoltării.

**Procesele
decizionale din
cercetare-dezvoltare**

Procesele decizionale din domeniul cercetării-dezvoltării sunt reprezentate de toate situațiile în care managerii trebuie să decidă pentru soluții pentru crearea de noutăți și aplicarea acestora în practică.

**Sistemul
informațional al
cercetării-
dezvoltării**

La fel ca și în cazul celorlalte domenii și în cercetare-dezvoltare se concepe și se proiectează și funcționează un sistem informațional, care cuprinde informații, circuite informaționale, proceduri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor care să ajute managerii să ia decizii și să transmită respectivele decizii pentru a fi aplicate.

**Metode și tehnici
specifice din
cercetare-dezvoltare**

Cercetarea-dezvoltarea necesită folosirea unor metode și tehnici specifice de stimulare a creativității, care să conducă la noi idei, între care pot fi menționate: *brainstorming-ul*, *sinectica*, *matricea descoperirilor*, *concasajul*, precum și alte metode și tehnici de aplicare a noilor idei în practica organizației.

8.4. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL PRODUCȚIEI

8.4.1. Definirea managementului producției

Managementul producției ca o altă componentă a sistemului e management al organizației are de asemenea o triplă semnificație: *activitate practică (proces), centru de decizie și disciplină științifică.*

Managementul producției ca activitate practică (proces)

Managementul producției, ca activitate practică sau proces, constă în exercitarea funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare), în domeniul activităților specifice funcțiunii de producție a organizației.

Exercitarea funcțiilor managementului în cadrul acestor activități au fost mai mult sau mai puțin concretizate în urma cercetărilor, dar pentru această funcțiune a managementului se poate afirma că sunt cunoscute cele mai multe modalități practice puse la dispoziție de cercetarea științifică.

Deși unele metode, instrumente sau proceduri nu se pot încadra numai pe una dintre funcțiile managementului, ele vizează prin aplicarea lor exercitarea mai multor funcții. Spre exemplu, capacitatea de producție presupune atât exercitarea funcției de prevedere, prin determinarea acesteia pentru o perioadă viitoare, cât și exercitarea funcției de coordonare, prin determinarea locurilor înguste în cadrul secțiilor și/sau atelierelor de producție, sau chiar exercitarea funcției de control, prin determinarea gradului de utilizare a capacității de producție într-o anumită perioadă.

Managementul producției ca centru de decizie

Managementul producției, ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională, în domeniul realizării producției și a condițiilor necesare desfășurării normale a activităților specifice funcțiunii de producție.

Managementul producției, ca centru de decizie este reprezentat din toate persoanele cu funcții de management din acest domeniu, începând cu managerul de producție, șeful de secție, șeful de atelier, maistrul.

**Managementul
producției ca
disciplină științifică**

Practic toți cei implicați în activitățile din acest domeniu fac parte din managementul producției ca centru de decizie.

Managementul producției, ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul de cunoștințe științifice referitoare la modul de exercitare a funcțiilor managementului în domeniul activităților specifice funcțiunii de producție, necesare pregătirii managerilor din acest domeniu și îndrumării activității acestora.

Pentru managementul producției au fost create și se folosesc numeroase metode și tehnici specifice cuprinse în ceea ce se cunoaște sub denumirea de managementul operațional al producției. Dar, tot în acest context poate fi cuprinsă și activitatea de elaborare a strategiei din domeniul producției, ca o componentă a strategiei generale a întreprinderii.

Pentru că unele metode și tehnici specifice acestei discipline este mai greu de încadrat numai într-o funcție a managementului, în continuare vom prezenta succint câteva dintre domeniile abordate de managementul producției, între care: *tipul de producție, capacitatea de producție, elaborarea programelor de producție, determinarea mărimii loturilor de fabricație și a ciclului de producție, lansarea în fabricație, etc.*

8.4.2. Componentele managementului producției

Managementul producției are următoarele componente: *strategia în domeniul producției, structura organizatorică din domeniul producției, sistemul informațional al producției, procesele de decizie din domeniul producției și metodele și tehnicile folosite în domeniul producției.*

**Strategia în
domeniul producției**

Ca o componentă a strategiei generale a organizației (a unei întreprinderi), strategia din domeniul producției va cuprinde ansamblul obiectivelor pe termen mediu și lung, a opțiunilor strategice, a termenelor și a resurselor necesare punerii în aplicare a opțiunilor strategice și astfel a realizării obiectivelor. O strategie în domeniul

producției este necesară în primul rând în cadrul organizațiilor în care funcțiunea de producție cuprinde activități importante pentru realizarea obiectului de activitate principal al acesteia. Este cazul, în primul rând a întreprinderilor productive, care au ca obiect de bază producerea de bunuri destinate vânzării.

**Structura
organizatorică a
domeniului
producției**

Organizarea structurală în domeniul producției, cuprinde ansamblul persoanelor, a subdiviziunilor cu caracter organizatoric, a relațiilor dintre acestea care concurează la realizarea produselor sau serviciilor care fac obiectul de bază al organizației. Importanța structurii organizatorice în domeniul producției rezidă și în faptul că aceasta surprinde prin componentele ei structura procesului tehnologic utilizat.

**Sistemul
informațional al
producției**

Desfășurarea în bune condiții a activităților specifice funcțiunii de producție presupune existența unui sistem informațional specific, format din ansamblu de date, informații, circuite și fluxuri informaționale, precum și de proceduri folosite în cadrul respectivelor activități specifice. Complexitatea activităților din domeniul producție conduce la un sistem informațional mai complex, ceea ce va determina un volum de muncă mai mare pentru conceperea, proiectare și implementarea unui astfel de sistem informațional.

**Procese
decizionale din
domeniul producției**

Toate situațiile în care managerii din domeniul producției trebuie să aleagă între diferite alternative de realizare a unor obiective specifice constituie procese decizionale, care în ansamblul lor formează ceea ce putem identifica prin sistemul decizional al producției. Pentru astfel de situații se vor utiliza metode și tehnici specifice de alegere a variantei optime, între care, spre exemplu, alegerea variantei tehnologice optime pentru fabricare unui produs sau unei grupe de produse, pe baza costului unitar.

**Metode și tehnici
specifice producției**

Pe lângă metodele și tehnicile specifice de luare a deciziilor în domeniul producției, pentru desfășurarea

corespunzătoare a activităților specifice acestei funcțiuni pot fi folosite și alte metode care intră în ceea ce denumim metode specifice producției. Spre exemplu, metoda gamelor fictive și metoda verigilor pentru amplasarea optimă a utilajelor în cadrul atelierelor de producție, sau metoda alimentării locurilor de muncă, tehnica de stabilire a momentului optim de înlocuire a unui utilaj, etc.

8.5. CONCEPTUL DE MANAGEMENT FINANCIAR-CONTABIL

8.5.1. Definirea managementului financiar-contabil

Pentru funcțiunea financiar-contabilă, managementul are tot o triplă semnificație: *activitate practică (proces), centru de decizie și disciplină științifică.*

Managementul financiar-contabil ca activitate practică *Managementul financiar-contabil ca activitate practică (proces) este reprezentat de exercitarea funcțiilor managementului în cadrul activităților prin care se obțin și se utilizează mijloacele financiare necesare organizației și prin care se înregistrează sub formă valorică fenomenele economice din cadrul acesteia.*

Potrivit acestei definiții, toate procesele de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, desfășurate cu scopul procurării mijloacelor financiare de care are nevoie organizația, folosirii acestora și a înregistrării sub formă valorică a fenomenelor din cadrul organizației se încadrează în ceea ce numim management financiar-contabil. Aceasta nu înseamnă că tot conținutul acestor activități specifice funcțiunii financiar-contabile (activitatea contabilă, activitatea financiară și controlul financiar) se include în managementul financiar contabil. Acesta se rezumă doar la exercitarea funcțiilor managementului.

Am făcut această precizare pentru că există tendința de a include în acest concept absolut tot ceea ce ține de domeniul financiar-contabil, ceea ce evident constituie o

eroare, la fel de gravă ca și aceea prin care se exclude acest domeniu din sfera de preocupare a managerilor, pe considerentul că respectivele activități sunt desfășurate în exclusivitate de specialiști și nu de către manageri.

**Managementul
financiar-contabil
ca centru de decizie**

Managementul financiar-contabil ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională asupra personalului care desfășoară activități specifice funcțiunii financiar-contabile.

Între managerii, sau mecanismele de management participativ, care pot constitui centre de decizie în domeniul financiar-contabil pot fi menționați directorul economic, contabilul șef, șeful serviciului contabilitate, sau comisia de cenzori, ca organism de management participativ.

**Managementul
financiar-contabil ca
disciplină științifică**

Managementul financiar-contabil ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul organizat de cunoștințe de specialitate din domeniul respectivei funcțiuni, necesar pregătirii managerilor din acest domeniu și orientării muncii acestora.

Pregătirea managerilor în domeniul financiar-contabil presupune o serie de cunoștințe specifice care îi ajută să exercite funcțiunile managementului în acest domeniu și să se diferențieze de managerii din cadrul celorlalte funcțiuni ale organizației.

Referitor la acest ansamblu de cunoștințe specifice managerilor din domeniul financiar-contabil se poate afirma că el nu este foarte bine definit și acceptat de către toți specialiștii din domeniu. Există încă multe puncte de vedere asupra diferențierii cunoștințelor absolut necesare managerilor din acest domeniu de cunoștințele necesare personalului de specialitate. Dar, pentru că managerii din cadrul funcțiunilor sunt mai puțin integratori decât cei de la nivelurile ierarhice superioare, se poate spune că aceștia trebuie să dispună de un ansamblu de cunoștințe de specialitate mult mai mare, pe lângă cunoștințele de

management.

La fel ca și în cazul celorlalte funcțiuni ale organizației, și în domeniul financiar-contabil, exercitarea funcțiilor managementului nu a fost încă foarte clar diferențiată prin anumite metode specifice fiecărei funcții. Așa se explică o abordare globală a activităților funcțiunii financiar-contabile.

8.5.2. Componentele managementului financiar-contabil

Componetele managementului financiar-contabil sunt: *strategia, structura organizatorică, procesele decizionale, sistemul informațional și ansamblul de metode și tehnici specifice din domeniul financiar-contabil.*

**Strategia în
domeniul financiar-
contabil**

În domeniul financiar-contabil organizația trebuie să-și elaboreze o strategie parțială, ca un ansamblu de obiective pe termen mediu și lung, de opțiuni de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, de termene și de resurse necesare punerii în aplicare a opțiunilor strategice și realizării obiectivelor în acest domeniu (în cadrul acestei funcțiuni).

**Structura
organizatorică a
domeniului
financiar-contabil**

Structura organizatorică formală în cadrul funcțiunii financiar-contabile, cuprinde ansamblul de persoane și subdiviziuni organizatorice, precum și a relațiilor dintre acestea care concură la realizarea obiectivelor de natură financiar-contabilă ale organizației. Este evident o structură parțială care se integrează în structura generală a organizației.

**Sistemul
informațional
financiar-contabil**

Desfășurarea activităților de natură financiar-contabilă din cadrul unei organizații impune conceperea, proiectarea și funcționarea unui sistem informațional specific, prin natura datelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale, precum și a mijloacelor folosite în acest domeniu.

**Procesele
decizionale în
domeniul financiar-
contabil**

Pe baza informațiilor din domeniul financiar-contabil se desfășoară procese decizionale, în cadrul cărora managementul din acest domeniu optează pentru una dintre alternativele de realizare a unor obiective specifice.

Așadar se poate concepe un sistem decizional specific funcțiunii financiar-contabile.

Metode și tehnici financiar-contabile

Desfășurarea activităților financiare și de contabilitate necesită un ansamblu de metode și tehnici specifice acestui domeniu distinct al organizației.

8.6. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

8.6.1. Definirea managementului resurselor umane

Cele trei semnificații ale managementului resurselor umane sunt: *managementul resurselor umane ca proces sau activitate practică, managementul resurselor umane ca centru de decizie și managementul resurselor umane ca disciplină științifică.*

Managementul resurselor umane ca activitate practică (proces)

Managementul resurselor umane, ca activitate practică (proces) constă în exercitarea funcțiilor managementului în cadrul activităților desfășurate cu scopul asigurării și menținerii potențialului uman al organizației.

Toate procesele de prevedere a necesarului de forță de muncă pe funcții, meserii și pe niveluri de calificare, de organizare a asigurării condițiilor de muncă adecvate, de coordonare a eforturilor pentru asigurarea unei structuri corespunzătoare a personalului, de motivare a celor care au sarcini în asigurarea potențialului uman și de control-reglare a îndeplinirii obiectivelor în acest domeniu sunt cuprinse în managementul resurselor umane.

Managementul resurselor umane ca centru de decizie

Managementul resurselor umane ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională asupra celor care desfășoară activități specifice funcțiunii de resurse umane.

Centrele de decizie din domeniul resurselor umane sunt concepute și proiectate odată cu elaborarea structurii organizatorice a organizației și se concretizează în funcțiile și posturile de manager din domeniul resurselor umane și în compartimentul de resurse umane al

**Managementul
resurselor umane ca
disciplină științifică**

organizației. Spre exemplu, funcția de manager al resurselor umane reprezintă un important centru de decizie și principal colaborator al managerului general al organizației. Această funcție nu este singura, deși este poate cea mai importantă din acest domeniu, întrucât la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice există personal cu atribuții privind resursele umane.

Managementul resurselor umane ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul organizat de cunoștințe necesare pregătirii managerilor în domeniul asigurării și îmbunătățirii potențialului uman al organizației și orientării activității acestora.

Ca urmare a importanței deosebite a resurselor umane pentru activitatea organizațiilor au crescut preocupările privind asigurarea potențialului uman necesar, s-au dezvoltat o serie de cercetări în acest domeniu, cu rezultate deosebite prin care este vizată creșterea eficienței și eficacității utilizării acestei resurse. Rezultatele cercetărilor din acest domeniu s-au constituit într-o disciplină distinctă care contribuie la pregătirea managerilor și specialiștilor în managementul organizației.

Referindu-ne la managementul resurselor umane, ca activitate practică sau proces de management, acesta are ca principale obiective:

- procurarea și dezvoltarea resurselor umane necesare organizației;
- punerea în valoare a angajaților, printr-o motivare corespunzătoare;
- crearea unui climat favorabil dezvoltării unor relații armonioase între management și subordonați, între management și acționari, etc.

Adesea se invocă faptul că între managementul resurselor umane și managementul de personal, așa cum era cunoscut în trecut, nu există nici o diferență, decât de denumire. Se subliniază în acest sens asemănările dintre managementul personalului și managementul resurselor

umane, între care:

- elaborarea strategiei în domeniul resurselor umane trebuie făcută, ca și în cazul strategiei personalului în strânsă concordanță cu strategia generală a organizației;
- atât managementul resurselor umane, cât și managementul de personal promovează respectul față de angajați, corelarea dintre nevoile organizației și cele ale angajaților;
- managementul resurselor umane, ca și managementul personalului are ca obiectiv principal plasarea și dezvoltarea persoanelor potrivite pe posturile potrivite;
- metodele și tehnicile folosite în cadrul activităților de selecție, formare, motivare, etc. sunt aproximativ aceleași atât în cazul managementului de personal cât și în cazul managementului resurselor umane.

Există totuși și diferențe între managementul resurselor umane și managementul personalului, între care, printre cele mai importante sunt:

- când spunem managementul personalului avem în vedere mai mult o activitate desfășurată de specialiști care nu sunt manageri, în timp ce managementul resurselor umane vizează cu prioritate managerii;
- managementul resurselor umane scoate în evidență nevoia tratării oamenilor ca resursă principală a organizației, care trebuie să constituie preocuparea strategică majoră a managementului de nivel superior.

Aceste diferențe au fost scoase în evidență mai ales de teoreticienii din domeniul resurselor umane, care au sesizat latura revoluționară a managementului resurselor umane.

Practicienii nu se poate spune că și-au schimbat brusc

metodele după anii '80, când a început să se vorbească tot mai mult de acest concept. Ei au înțeles totuși că trebuie să facă lucrurile mai bine, au luat în considerare ceea ce s-a publicat în acest domeniu și au înțeles că trebuie să devină tot mai calificați în profesia lor.

8.6.2. Componentele managementului resurselor umane

În domeniul resurselor umane sunt necesare a fi proiectate și realizate următoarele componente manageriale: *strategia, structura organizatorică, sistemul informațional, procesele decizionale și ansamblul de metode și tehnici specifice resurselor umane.*

**Strategia în
domeniul resurselor
umane**

Ca strategie parțială a organizației, strategia în domeniul resurselor umane cuprinde ansamblul de obiective pe termen mediu și lung, a opțiunilor strategice de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, a termenelor și a resurselor necesare operaționalizării opțiunilor strategice și realizării obiectivelor din cadrul funcțiunii resurselor umane.

**Structura
organizatorică
pentru domeniul
resurselor umane**

Structura organizatorică parțială a domeniului resurselor umane cuprinde ansamblul de persoane, de subdiviziuni organizatorice, a legăturilor dintre acestea prin care se urmărește realizarea obiectivelor din cadrul funcțiunii resurselor umane. Este suficient să menționăm funcția de manager al resurselor umane, sau a compartimentului de resurse umane din cadrul unei organizații pentru a realiza că în acest domeniu trebuie proiectată și realizată o structură organizatorică parțială specifică.

**Sistemul
informațional al
resurselor umane**

Desfășurarea activităților specifice funcțiunii de resurse umane (de recrutare, selecție, încadrare, motivare, etc.) necesită un ansamblu de date, informații, circuite și fluxuri informaționale, de proceduri și de mijloace de tratare a informațiilor, care în ansamblul lor formează sistemul informațional al resurselor umane.

**Procesele
decizionale în
domeniul resurselor**

Managerii din funcțiile de conducere pentru domeniul resurselor umane desfășoară o serie de procese decizionale, care în ansamblul și în interdependența lor

Capitolul 9

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

Exercitarea funcției de prevedere a managementului se concretizează în elaborarea politicii, strategiei și a tacticii organizației. În teoria și practica managementului se întâlnesc mai multe accepțiuni ale acestor noțiuni, fiecare autor aducându-și un aport mai mult sau mai puțin valoros la clarificarea problematicii legate de previzionarea viitorului unei organizații.

9.1. CONCEPTELE DE POLITICĂ, STRATEGIE, TACTICĂ, MANAGEMENT STRATEGIC

Înțelegerea acestor noțiuni prezintă importanță teoretică, dar și practică, deoarece în raport de semnificația dată se pot detalia componentele fiecăreia și pot fi surprinse interdependențele dintre ele. În continuare vom prezenta una dintre opțiunile care explică aceste concepte, pe care o considerăm cu cea mai largă acceptabilitate din partea specialiștilor.

9.1.1. Politica organizației

Definirea
politicii
organizației

În multe situații, politica organizației este înțeleasă ca tactică sau chiar plan anual, ca rezultat al defalcării strategiei pe perioade de un an și având aceleași componente ca și strategia organizației, dar referitoare la perioade mai scurte de timp. Totuși, de cele mai multe ori, când se vorbește despre politica unei organizații, se face referire la o perioadă mult mai îndelungată pentru care aceasta este valabilă și are semnificația de o conduită generală a respectivei organizații, care afectează toate componentele sistemului de management.

Politica organizației este reprezentată de „ansamblul orientărilor și criteriilor majore care stau la baza stabilirii direcțiilor principale în care trebuie să funcționeze respectiva

**Orientări
majore**

organizație⁸⁴.

Politica organizației se concretizează în *orientări majore*, care influențează întreaga activitate a organizației și implicit managementul acesteia. Spre exemplu, politica unei întreprinderi productive poate să conștă în *fabricarea unor produse care să se adreseze masei mari de cumpărători cu venituri medii*. Aceasta înseamnă că toate deciziile care sunt luate în cadrul respectivei întreprinderi, fie că ele se referă la perioade mai mari sau mai mici, deci care sunt menite a fundamenta o strategie, o tactică, un plan sau un program de activitate, se vor subordona scopului de a satisface cu prioritate clientela cu venituri medii. Dacă se fundamentează altfel de decizii, acestea contravin politicii respectivei întreprinderi.

Criterii generale

De asemenea, prin politica organizației se stabilesc și *criteriile generale* care stau la baza fundamentării principalelor direcții în care trebuie să evolueze respectiva organizație. Spre exemplu, în domeniul sistemului de management, referitor la promovarea pe posturi de manageri, într-o anumită organizație se poate adopta drept criteriu general *rezultatele individuale ale candidaților* sau, dimpotrivă, *natura și nivelul de pregătire a candidaților*.

Politica unei organizații poate rămâne aceeași pentru o perioadă foarte îndelungată, uneori atâta timp cât funcționează respectiva organizație, sau cel mai adesea, cât organizația este condusă de o anumită echipă de manageri. Pe toată perioada respectivă, ea va influența toate procesele de management și de execuție din respectiva organizație, va sta la baza fundamentării și elaborării strategiei organizației.

9.1.2. Strategia organizației

Tematica referitoare la strategia organizației a preocupat o serie de personalități ale managementului, dar, printre cei mai reprezentativi în domeniu

⁸⁴ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

sunt: Harry Igor ANSOFF, Alfred D. CHANDLER, Kenichi OHMAE și Michael E. PORTER.

Concepția lui H.I. Ansoff

Referindu-se la o lucrare a lui H.I. Ansoff, intitulată *Strategia întreprinderii*, publicată în 1965, H. Mintzberg o considera ca „modelul cel mai elaborat de planificare strategică”⁸⁵. În lucrarea respectivă, Ansoff preciza că problemele specifice care se aplică la decizia strategică rezultă din răspunsurile la următoarele întrebări⁸⁶:

- Care sunt obiectivele și scopurile întreprinderii?
- Întreprinderea va căuta să se diversifice, în ce domenii și cu ce intensitate?
- Cum trebuie să se dezvolte întreprinderea și cum să-și exploateze poziția sa actuală în domeniul alegerii produselor și piețelor?

În opinia lui Ansoff, obiectivele constituie instrumente de conducere cu utilizare multiplă. Astfel, ele sunt folosite pentru a fixa nivelul rezultatelor în toate domeniile de execuție, apoi, ele servesc la diagnosticarea deficiențelor structurii ierarhice, sau ele pot reprezenta criterii de luare a deciziilor prin care să se promoveze schimbările necesare adaptării întreprinderii la mediu.

Pornind de la conceptul lui Ansoff despre strategie, o organizație poate identifica sectorul de activitate unde va trebui să se situeze, va putea alege o anumită conduită specifică în căutarea oportunităților strategice, sau va putea completa obiectivele sale prin opțiuni către cele mai bune ocazii.

Concepția lui A.D. Chandler

O altă personalitate care a prevăzut importanța „planificării strategice” pentru întreprindere a fost A.D. Chandler, care a explicat relațiile care există în cadrul organizațiilor, între strategie și structura organizatorică și care a definit aceste concepte.

Astfel, A.D. Chandler considera că *strategia* presupune

⁸⁵ Mintzberg H. - *Le management: voyage au centre des organisations* (Mintzberg on Management. I side our Strange World of Organization, 1989), traducere de J.M. Bethar, Ed d'Organization, 1990.

⁸⁶ Ansoff H. I. - *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965.

„determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, a mijloacelor de acțiune și alocarea resurselor necesare”⁸⁷. În aceeași lucrare, considera că *structura organizației* este reprezentată de „*modelul de organizare și asamblare pentru a aplica strategia aleasă, împreună cu toate ierarhiile și relațiile de autoritate pe care aceasta le implică*”⁸⁸.

A.D. Chandler a fost printre primii care au susținut necesitatea coordonării planificării strategice de la centru, pentru asigurarea creșterii organizației pe termen lung, permițând în același timp subdiviziunilor organizatorice să aplice independent diferite tactici cotidiene.

Concepția lui K.Ohmae

Problematica strategiei organizației a intrat și în preocupările lui *Kenichi OHMAE*, care a devenit celebru prin analizele profunde ale gândirii strategice japoneze și a influenței acesteia asupra competitivității mondiale a întreprinderilor japoneze. În opinia lui, obiectivul unei strategii comerciale constă în „...obținerea unui avantaj concurențial”. Intuiția și perspicacitatea sunt, în opinia lui, instrumentele cele mai eficace pentru reușita unei strategii, mai mult decât analiza rațională. El identifică patru tipuri de strategii prin care să se obțină avantajul strategic, care sunt⁸⁹:

- *strategia fondată pe capacitatea întreprinderii de a crește partea sa de piață și rentabilitatea;*
- *strategia bazată pe exploatarea oricărei superiorități relative;*
- *strategia bazată pe inițiative agresive;*
- *strategia bazată pe „gradele strategice de libertate – SDF (Strategic Degrees of Freedom)”.*

Sistemul propus de către *Ohmae* pentru elaborarea unei strategii de întreprindere se bazează pe sensibilitatea schimbării obiectivelor la consumator și pe cele trei puncte ale „*triunghiului strategic*”, care este reprezentat de *întreprindere*

⁸⁷ Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

⁸⁸ Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

⁸⁹ Ohmae K. - *The Mind of the Strategist*, New York: Penguin Books, 1983.

(puncte forte, puncte slabe, resurse), consumatorul și concurența.

**Concepția lui
M.Porter**

Unul dintre cei mai buni specialiști în domeniul „strategiilor avantajului concurențial” este Michael PORTER, care considera că o întreprindere posedă două tipuri de avantaj concurențial: *prin costuri și prin diferențiere*.

În opinia lui M. Porter, „o întreprindere obține un avantaj concurențial, dacă ea desfășoară activități de importanță strategică la cel mai redus cost, sau mai bine decât concurenții săi”⁹⁰.

**Definiții ale
strategiei**

Alți specialiști și-au sintetizat concepția asupra strategiei, prin formularea unor definiții, între care am considerat mai importante următoarele:

„Strategia definește căile și mijloacele ce permit întreprinderii să progreseze spre obiectivele esențiale în cele mai bune condiții: dezvoltarea armonioasă și legătura strânsă cu mediul actual și viitor”⁹¹.

„Strategia presupune supraviețuirea pe termen lung și dezvoltarea activităților organizației. Aceasta constă în alegerea obiectivelor, căutarea căilor de dezvoltare care pot ajuta la atingerea acestor obiective și identificarea acelor dezvoltări care să fie compatibile cu resursele existente ale organizației”⁹².

„Strategia înseamnă o alegere a criteriilor de decizie, așa numitelor “strategice”, pentru că ele vizează orientarea într-o măsură determinată și pe termen lung a activităților și structurilor organizației”⁹³.

„Strategia e un ansamblu de decizii și acțiuni relative pentru alegerea mijloacelor și pentru articularea resurselor în vederea atingerii obiectivului”⁹⁴.

„Elaborarea strategiei întreprinderii constă în alegerea

⁹⁰ Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel* (Competitive Advantage, 1985), traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986.

⁹¹ Beretta V. - *Politique et Stratégie de l'Entreprise*, Édition d'Organisation, 1975.

⁹² Sutton C. J. - *Economics and Corporate Strategy*, Cambridge U.P., 1980.

⁹³ Martinet A. C. - *Stratégie*, Vuibert-Gestion, 1983.

⁹⁴ McKinsey - *Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984.

domeniilor de activitate în care va fi prezentă și vor alocă resurse astfel încât să se mențină și să se dezvolte”⁹⁵.

„Scopul strategiei este asocierea resurselor în schemele integrate de acțiune, în vederea obținerii avantajelor concurențiale bine evidențiate și atingerii obiectivelor urmărite”⁹⁶.

„Strategia constă în ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”⁹⁷.

„Strategia economică reprezintă un concept complex care stabilește modul de realizare a obiectivelor adoptate de firmă, acțiunile care trebuie întreprinse, felul de alocare a resurselor, modalitățile de a răspunde în condiții optime schimbărilor din mediul înconjurător și de a fi competitiv în raport cu firmele concurente”⁹⁸.

„Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar și integrator de acțiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma și cum va acționa, precum și ce acțiuni vor fi desfășurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate”⁹⁹.

Așa cum rezultă din definițiile de mai sus, există mai multe accepțiuni referitoare la noțiunea de strategie și la relația dintre strategie și politică. În contextul românesc, conceptul de strategie se referă mai mult la opțiunea managementului, decât la strategia ca elaborat final, ca rezultat al proceselor de previzionare a viitorului, dar ambele sunt vehiculate în rândul specialiștilor.

În general, când se afirmă despre o organizație că „a avut o strategie bună”, datorită căreia a obținut rezultate notabile, se are în vedere opțiunea

⁹⁵ Dussauge P., Ramanatsoa B. - *Technologie et Stratégie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1987.

⁹⁶ Karol B. - *La Stratégie des Affaires*, Les Presses du Management, 1990.

⁹⁷ Nicolescu O. (coordonator) - *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.

⁹⁸ Bărbulescu C. - *Sisteme strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, 1999.

⁹⁹ Russu C. - *Management strategic*, Editura ALL Beck, București, 1999.

managementului pentru folosirea resurselor cu scopul de a avea un avantaj competitiv.

Așadar, considerăm că *strategia organizației ca opțiune a managementului* constă în *ansamblul opțiunilor de natură întreprenorială, competitivă și funcțională prin care managementul organizației consideră că se pot realiza obiectivele fundamentale pe termen mediu și lung, ținând seama de resursele disponibile, care să asigure succesul acesteia în mediul în care acționează.*

Opțiunile pot fi de natură *întreprenorială*, atunci când se vizează exploatarea unor oportunități din mediu, pentru care este necesar să se întreprindă ceva, de natură *competitivă*, atunci când se au în vedere competitorii cu care se confruntă organizația, sau de natură *funcțională*, atunci când se are în vedere articularea funcționării subdiviziunilor organizatorice pentru a îndeplini obiectivele pe termen mediu și lung.

Strategia organizației dă răspuns la întrebarea: „Cum pot fi realizate anumite rezultate dorite?” Dacă obiectivele, concretizate în rezultate potențiale dorite de către organizație, reprezintă „*țeluri finale*”, strategia este reprezentată de „*mijloacele*” prin care se ating aceste ținte.

Strategia organizației trebuie să soluționeze în principal următoarele probleme:

- *cum trebuie răspuns la schimbările din mediu*, adică ce trebuie întreprins atunci când nevoile consumatorilor se schimbă, când apar modificări ale nivelului de dezvoltare al ramurii sau domeniului de activitate, ce oportunități trebuie exploatate etc.;
- *cum poate organizația să devină mai competitivă* pe piața pe care acționează sau pe alte piețe pe care dorește să intre?
- *ce acțiuni trebuie întreprinse în fiecare domeniu al activității organizației?*

O altă accepțiune a strategiei organizației este cea care se referă la „*un elaborat*”, o lucrare care constituie un ghid în activitatea organizației și care este rezultatul practicării unui management strategic.

Strategia organizației ca elaborat va cuprinde *rezultatul procesului de stabilire a obiectivelor fundamentale pe termen mediu și lung, a alegerii modalităților de realizare a acestor obiective, a dimensionării resurselor necesare și a precizării termenelor de realizare a respectivelor obiective.*

În general, în contextul românesc aceste două accepțiuni sunt frecvent folosite atunci când se fac referiri la strategia organizației și la rolul acesteia în adaptarea la schimbările din cadrul mediului extern.

9.1.3. Tactica organizației

Concretizarea prevederilor făcute în procesul de elaborare a strategiei unei organizații se face prin tactica organizației, care reprezintă tot anumite opțiuni ale managementului privind modul de utilizare a resurselor pentru a realiza anumite obiective, dar pe termen mai scurt.

Definirea tacticii organizației

La fel ca în cazul strategiei, opțiunile managementului sunt de natură întreprinorială, în vederea exploataării unor oportunități din mediu, competitivă, pentru a avea în vedere concurența, și funcțională, prin care să se regleze funcționarea organizației pentru realizarea obiectivelor, dar pe perioade mai scurte.

Tactica organizației este reprezentată de ansamblul opțiunilor de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, prin care managementul organizației consideră că se pot realiza obiectivele pe termen scurt, ținând seama de resursele disponibile în intervalul de timp pentru care se elaborează respectivele obiective.

Adaptarea tacticii la condițiile de mediu

Aceste opțiuni, deși se stabilesc pornind de la opțiunile strategice, nu reprezintă simple defalcări ale acestora pe perioade mai scurte, ci sunt elaborate pornind de la noile condiții create în mediul intern și extern al organizației, condiții care nu puteau fi cunoscute în momentul elaborării opțiunilor strategice.

9.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică

Între cele trei concepte, care sunt interdependente pentru aceeași organizație, există atât asemănări, cât și deosebiri. Interdependența constă în aceea că, pe de o parte, elaborarea strategiei se face ținând seama de politica organizației, elaborarea tacticii se face pornind de la strategia adoptată, iar, pe de altă parte, de modul de aplicare a tacticii depinde realizarea strategiei, și de aplicarea acesteia depinde respectarea politicii organizației.

Deosebirile dintre acestea pot fi evidențiate prin prisma perioadei la care se referă și a gradului de detaliere. Astfel, *orizontul de timp* pentru care se adoptă o politică a organizației este cel mai mare, acesta fiind mai redus pentru strategie, și relativ scurt pentru tactică. Referitor la *gradul de detaliere*, acesta este cel mai mare în cazul tacticii, mai redus în cazul strategiei și aproape nesemnificativ pentru politică.

9.2. COMPONENTELE STRATEGIEI ȘI TACTICII ORGANIZAȚIEI

Strategia și tactica organizației ca elaborate sub forma ghidurilor în desfășurarea activităților prezintă aproximativ aceleași componente, dar care se referă la orizonturi de timp diferite, respectiv mai mari în cazul strategiei (5-10 ani), și mai mici în cazul tacticii (aproximativ 1 an). Astfel, strategia și tactica organizației, ca rezultat al procesului de previzionare a viitorului (ca elaborat), cuprind: *misiunea organizației* (doar pentru strategie), *obiectivele*, *opțiunile*, *resursele* și *termenele* de realizare a obiectivelor.

9.2.1. Misiunea organizației

Definirea misiunii

Misiunea organizației are menirea să clarifice direcția pe care trebuie să o urmeze organizația. Pentru aceasta este nevoie să se răspundă de către managementul organizației la câteva întrebări principale: „*cine este organizația?*“, „*ce face organizația?*“ și „*prin ce este organizația deosebită de altele?*“

Misiunea organizației este reprezentată de „punctul de vedere al managementului despre ce trebuie să facă organizația și ce dorește să devină pe termen lung”¹⁰⁰.

Ea definește rațiunea existenței firmei și obiectul activității sale, diferențiind firma respectivă de alte firme de același tip.

În general, misiunea organizației reflectă **viziunea** managementului de nivel superior privind cursul de acțiune al organizației. Un exemplu de misiune a organizației este cel formulat de compania *General Motors* astfel:

„Scopul fundamental al lui General Motors este de a furniza produse și servicii de o asemenea calitate, încât clienții noștri să primească o valoare superioară, salariații noștri și partenerii de afaceri să fie părtași la succes și investitorii noștri să înregistreze venituri sporite de pe urma investiției făcute”¹⁰¹.

După cum arăta P. Drucker, o autoritate în domeniul

¹⁰⁰ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

¹⁰¹ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

Componentele misiunii

managementului, „satisfacerea clientului reprezintă misiunea oricărei afaceri. ...Ceea ce clientul gândește, crede și dorește în orice moment trebuie acceptat de către management ca un fapt obiectiv”¹⁰². Pe lângă aceste exigențe, fiecare organizație trebuie să-și individualizeze misiunea sa în raport de specificul domeniului și de opinia managementului.

Potrivit opiniei lui Derek Abell, stabilirea afacerii și implicit a misiunii trebuie să vizeze trei elemente¹⁰³:

- grupul de clienți sau exigențele cui vor fi satisfăcute;
- nevoile clienților sau ce urmează a fi satisfăcute;
- modalitățile prin care urmează să fie satisfăcute anumite nevoi.

El apreciază că „un produs este în realitate o manifestare fizică a aplicării unei anumite tehnologii, pentru a satisface o anumită nevoie a unui anumit grup de clienți”¹⁰⁴.

Există tentația de a considera misiunea unei întreprinderi ca un scop final, acela de „a obține profit”, ceea ce ar conduce la imposibilitatea diferențierii întreprinderilor, întrucât toate urmăresc acest scop. De aceea, pentru a preciza misiunea, trebuie răspuns la întrebarea „...a obține profit făcând ce?”

9.2.2. Obiectivele strategice și tactice

Supraviețuirea și succesul organizației presupune ca la toate nivelurile de management, începând cu nivelul superior, până la nivelul de bază, să fie fixate anumite limite de performanță. Stabilirea acestor obiective trebuie făcută atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. De aceea o altă componentă a strategiei și tacticii organizației o reprezintă obiectivele strategice, respectiv tactice.

În literatura de specialitate se fac referiri atât la *obiective*, cât și la *scopuri*, acești termeni fiind utilizați cu diferite înțelesuri. Unii autori folosesc termenul de scop, atunci când se referă la rezultate pe termen lung, iar termenul de obiectiv,

¹⁰² Drucker Peter F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row, 1974.

¹⁰³ Derek Abell F. - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980.

¹⁰⁴ Derek Abell F. - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980.

pentru rezultatele pe termen scurt, iar alții, dimpotrivă, le dau semnificații total contrare. Mai există o categorie de autori care dau aceeași semnificație scopurilor și obiectivelor. Considerăm mai puțin importantă semantica acestor termeni și mult mai important ca o organizație să-și stabilească anumite ținte de atins atât ca nivel, cât și ca perspectivă.

Obiectivele strategice

Obiectivele strategice sunt reprezentate de nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le atingă pe termen lung.

Obiectivele strategice se stabilesc în toate domeniile de care depinde succesul organizației și la toate nivelurile de management.

Aceste obiective se stabilesc pe termen lung și precizează ce trebuie să întreprindă managementul la un moment dat pentru a obține rezultate mai târziu. Obiectivele trebuie să fie provocatoare pentru organizație, dar posibil de îndeplinit. Pentru a îndeplini aceste condiții, în procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să se aibă în vedere următoarele:

- ce niveluri de performanță economică și competitivă se urmăresc?
- care este nivelul de performanță financiară care asigură o imagine bună a organizației pentru investitori și pentru comunitatea financiară?
- la ce nivel de competitivitate și de parte a pieței aspiră întreprinderea?
- până unde poate fi ridicat nivelul de performanță al organizației?

Răspunzând la aceste întrebări, se pot fixa obiective care să constituie o provocare pentru organizație, dar să poată să și fie realizate.

Unele obiective strategice se referă la condițiile externe ale organizației, legate de poziția competitivă a acesteia, de aspirațiile managementului la un anumit loc în cadrul domeniului în care funcționează. Alte obiective sunt legate de condițiile interne ale organizației și se referă la nivelul de

performanță și la rezultatele financiare dorite.

Cele mai frecvente obiective strategice se stabilesc în domeniul părții de piață pe care dorește întreprinderea să o ocupe, a creșterii veniturilor, a eficienței investițiilor, a competitivității. Obiectivele strategice se stabilesc în toate domeniile de care depinde supraviețuirea și succesul organizației și sunt necesare la toate nivelurile ierarhice ale managementului.

Obiectivele strategice, ca performanțe țintă, nu trebuie stabilite de către management prin decizia asupra a ceea ce „*ar fi bine*”. Ele trebuie să fie provocatoare pentru organizație, în sensul folosirii întregului potențial, dar trebuie să fie posibil de realizat. Acest aspect trebuie urmărit atât la nivelul întregii organizații, cât și la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice și a fiecărui domeniu de activitate în parte.

Procesul de stabilire a obiectivelor strategice pentru fiecare subdiviziune organizatorică sau pentru fiecare manager trebuie să scoată în evidență ce rezultate se așteaptă și cine va fi responsabilul pentru îndeplinirea acestora. Dacă obiectivele sunt bine stabilite, ele au menirea de a mobiliza întregul potențial al organizației.

Cerințe pentru obiectivele strategice

Obiectivele strategice trebuie să îndeplinească anumite **cerințe** pentru a constitui o componentă utilă a strategiei organizației, între care:

a. un obiectiv trebuie să se refere la un singur și specific aspect al activității organizației, fără a se prezenta sub forma unei formulări generale, abstracte. Spre exemplu, nu se vor formula obiective sub forma „*Dorim să devenim lideri în cadrul industriei*”, sau „*Obiectivul nostru este de a fi cei mai ofensivi pe piață*”. Aceste formulări reprezintă o tendință generală și nu se referă la un domeniu specific.

b. obiectivele ce se stabilesc în cadrul strategiei trebuie să se refere la rezultate și nu la activitățile ce se desfășoară pentru obținerea acestor rezultate. Astfel, un obiectiv ca „...mărirea cheltuielilor de publicitate cu 15% în anul X”, nu reprezintă o formulare corectă, deoarece întreprinderea nu are ca scop final

creșterea cheltuielilor. Publicitatea este o activitate care se desfășoară cu scopul de a obține anumite rezultate, spre exemplu creșterea procentului de piață pe care-l deține. Ca urmare, formularea corectă ar putea fi: „Creșterea de la 10% la 15% a procentului de piață, pe care întreprinderea îl va deține în anul X”.

c. un obiectiv trebuie să fie măsurabil, adică prezentat într-o formă cantitativă. Spre exemplu, nu se recomandă formularea „Obiectivul nostru este maximizarea profitului”, ci „Profitul total urmărit pentru anul X va fi de Y milioane”.

d. obiectivele strategice trebuie să cuprindă în formularea lor un termen sau o perioadă pentru îndeplinire. Nu poate fi formulat un obiectiv sub forma: „Obiectivul nostru este de a rămâne lideri în cadrul industriei, prin prisma tehnologiilor utilizate”, deoarece nu se precizează pentru cât timp. Corect este să se formuleze obiectivul „Pentru anul X, obiectivul este de a continua să fim lideri în introducerea noilor tehnologii”.

e. un obiectiv trebuie să fie provocator pentru organizație, dar și realizabil. Stabilirea unui obiectiv „În anul X, vom fi cea mai profitabilă întreprindere” este incorectă în condițiile în care nu se poate cunoaște potențialul exact al celorlalte întreprinderi competitorare. În astfel de situații se recomandă să se formuleze obiectivul de forma: „Vom încerca să rămânem în anul X în topul întreprinderilor cu profit de Y% din cifra de afaceri”.

Realizarea obiectivelor strategice presupune îndeplinirea unor condiții necesare și suficiente, care se concretizează în obiective tactice, ca o primă componentă a tacticii organizației.

Obiectivele tactice sunt reprezentate de nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le atingă pe termen scurt.

La fel ca și obiectivele strategice, aceste obiective se stabilesc în toate domeniile de care depinde succesul organizației și la toate nivelurile ierarhice ale managementului acesteia. Obiectivele tactice nu reprezintă

Obiectivele
tactice

numai o derivare a obiectivelor strategice, deși se pornește de la acestea, ci se vor lua în considerare noile condiții create, noile variabile exogene și endogene care nu puteau fi cunoscute în momentul elaborării strategiei. Orizontul de timp pentru care se stabilesc obiectivele tactice este de aproximativ un an. Obiectivele tactice trebuie să îndeplinească aceleași cerințe menționate la obiectivele strategice.

9.2.3. Opțiunile strategice

Pentru realizarea obiectivelor strategice, managerii trebuie să aleagă mijloacele de realizare. În opinia multor specialiști în management, acestea constituie strategia organizației, deoarece reprezintă *opțiunile managementului* privind *traectoria* pe care trebuie să o urmeze organizația pentru atingerea obiectivelor. Modalitățile de realizare a obiectivelor presupun activități întreprinderii, competitive și funcționale, care să asigure atingerea cu succes a obiectivelor stabilite.

Opțiunile strategice

Opțiunile strategice sunt reprezentate de *modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate, în condiții de eficiență sporită, obiectivele strategice.*

Întotdeauna există mai multe alternative pentru realizarea unor obiective, dintre care managementul poate să opteze la un moment dat, în funcție de anumite variabile endogene și/sau exogene care influențează activitatea organizației.

Evidențierea opțiunilor strategice la nivelul organizației trebuie să se realizeze pe baza unei analize detaliate atât a activităților care se desfășoară în cadrul organizației, cât și a mediului ambiant extern în cadrul căreia aceasta funcționează.

Dacă opțiunile strategice vizează realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung, pentru realizarea obiectivelor tactice, deci pe perioade mai reduse de timp (aproximativ un an), este necesar ca managementul organizației să-și fixeze și modalități specifice.

Opțiunile tactice

Opțiunile tactice sunt reprezentate de *modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate, în condiții de eficiență sporită, obiectivele tactice.*

În cazul unei întreprinderi productive, spre exemplu,

opțiunile tactice pot fi legate de produsele care vor fi incluse în fabricație, de piețele de desfacere pentru anul pentru care se elaborează tactica, de tehnologiile prevăzute a fi utilizate în aceeași perioadă pentru care au fost stabilite obiectivele tactice etc.

9.2.4. Variabile luate în considerare la elaborarea strategiei

Pentru elaborarea obiectivelor și opțiunilor de realizare a acestora, managementul organizației trebuie să aibă în vedere o serie de elemente, așa cum rezultă din figura 9.1.

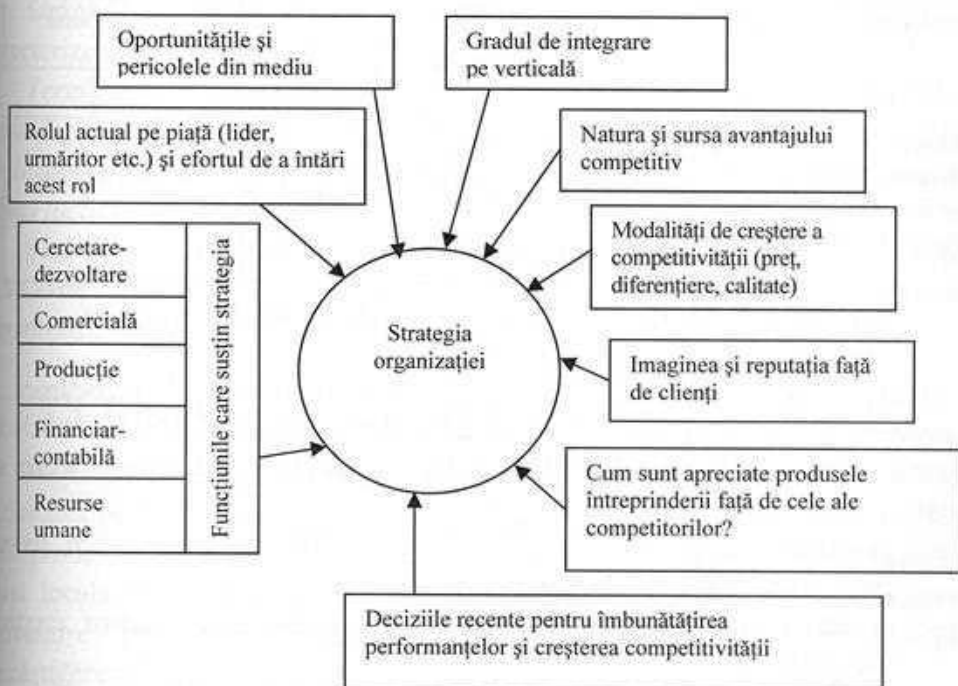


Fig. 9.1. Elemente de analizat pentru elaborarea strategiei

9.2.5. Stabilirea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice

Atât stabilirea obiectivelor, cât și evidențierea opțiunilor privind realizarea lor trebuie să se facă pe niveluri ierarhice ale managementului. Așa se explică de ce se poate vorbi atât despre o strategie generală la nivelul organizației, care intră în responsabilitatea managerilor de nivel superior, câte și de strategii parțiale la nivelul funcțiunilor organizației, care intră în responsabilitatea managerilor

funcționali și strategii parțiale la nivelul compartimentelor operaționale, ca în figura 9.2.

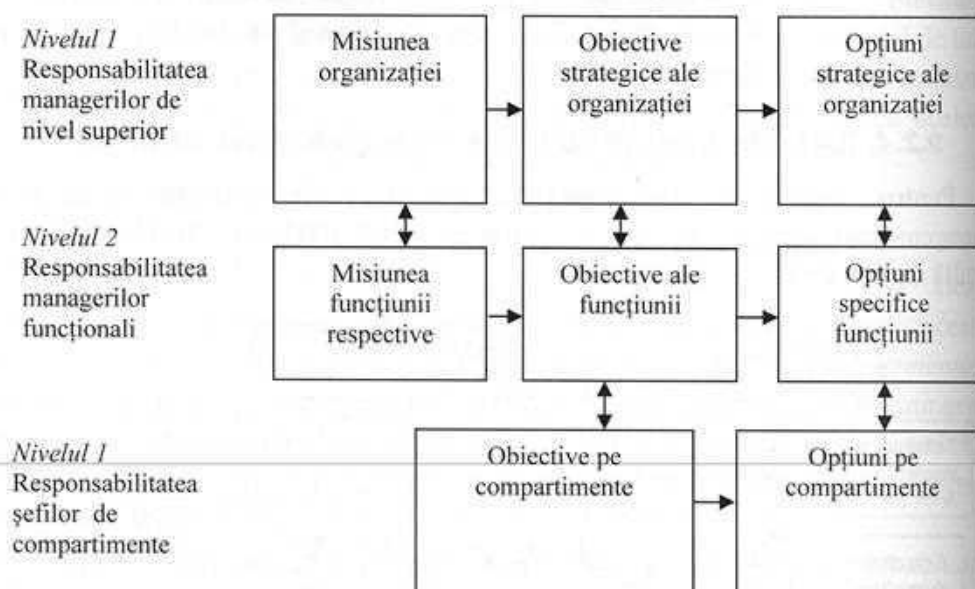


Fig. 9.2. Ierarhizarea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice

Strategia de la nivelul organizației intră în sfera de preocupare a managementului de nivel superior și vizează stabilirea direcției pe care trebuie să o urmeze organizația în ansamblul ei. Pentru a stabili o astfel de strategie se impune:

- gestionarea activităților desfășurate în cadrul organizației, cu scopul creșterii performanțelor acestora;
- coordonarea diferitelor domenii ale organizației în vederea creșterii competitivității;
- stabilirea priorităților investiționale și alocarea resurselor pentru diferitele activități ale organizației.

9.2.6. Resursele

Toate componentele strategiei și tacticii prezentate mai sus se stabilesc și sunt condiționate în realizarea lor de potențialul de care dispune organizația în perioada pentru care se elaborează respectiva strategie sau tactică, adică de resursele disponibile sau la care va avea acces.

Resursele, ca o componentă a strategiei sau tacticii organizației, se referă la ansamblul capitalului, a mijloacelor materiale și a forței de muncă de care dispune respectiva organizație, sau la care are acces în perioada pentru care se elaborează respectiva strategie sau tactică.

Evaluarea acestei componente a strategiei și/sau tacticii are un caracter previzional, deci nu se poate face cu mare exactitate. Dar această activitate este foarte importantă în ansamblul procesului de elaborare a strategiei și/sau tacticii organizației, întrucât de rezultatul obținut depinde definitivarea celorlalte componente.

9.2.7. Termenele

Strâns legate de obiectivele și opțiunile strategice și tactice sunt termenele ce caracterizează respectiva strategie și/sau tactică.

Termenele prevăzute în cadrul strategiei și/sau tacticii organizației se referă la data declanșării strategiei și/sau tacticii, datele intermediare prevăzute pentru realizarea diferitelor sub-obiective și data finală a încheierii aplicării strategiei și/sau tacticii organizației.

Fără fixarea unor termene, strategia și/sau tactica organizației este incompletă și va avea șanse reduse de a fi aplicată eficient de către managementul respectivei organizații.

9.3. TIPOLOGIA STRATEGIILOR ORGANIZAȚIILOR

Majoritatea organizațiilor, în special întreprinderile productive, își încep activitatea la dimensiuni mici, desfășurând activități specializate pentru fabricarea unui produs sau prestarea unui serviciu. La început, aceste întreprinderi servesc o piață locală sau regională, iar principalul lor obiectiv constă în „creștere și dezvoltare”, pentru care adoptă anumite opțiuni strategice de ocupare de noi piețe, de câștigare a încrederii clienților etc.

Atunci când oportunitățile de extindere în noi zone geografice, pe noi piețe, s-au diminuat, se manifestă tendința de adoptare de noi strategii care să aibă la bază integrarea pe verticală, sau se poate opta pentru o strategie de diversificare etc. Toate acestea conduc la concluzia că în funcție de situație, o organizație poate adopta o strategie adecvată. Așa se explică nevoia de a cunoaște tipurile de strategii care pot fi adoptate de către o organizație.

9.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere

După sfera de cuprindere, strategiile pot fi grupate în două categorii: *strategii globale și strategii parțiale*¹⁰⁵.

Strategii globale

Strategiile globale ale organizației cuprind obiectivele fundamentale, opțiunile majore de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, antrenează întregul potențial al organizației și are efecte asupra ansamblului activităților desfășurate în cadrul respectivei organizații.

Strategiile globale presupun stabilirea unor direcții comune de urmat în toate domeniile (comercial, de producție, de resurse umane etc.) și pentru ansamblul produselor din portofoliu. Aceste strategii presupun rezolvarea a numeroase probleme de coordonare între diferite activități, de alocare de resurse disponibile pentru diferitele domenii și activități ale organizației.

Strategii parțiale

Strategiile parțiale cuprind obiectivele derivate, opțiunile de la nivelul diferitelor domenii ale activității organizației, antrenează o parte a potențialului de care dispune organizația și, în general, au efecte numai asupra domeniului pentru care au fost elaborate.

Strategiile parțiale cuprind direcțiile în care trebuie să acționeze organizația în diferite domenii, care sunt modalitățile de a obține avantajul competitiv în respectivele domenii, precum și responsabilitățile ce revin managerilor din domeniile respective în aplicarea strategiei globale.

9.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor

După dinamica obiectivelor fixate, strategiile organizației se grupează în trei categorii: *strategii de redresare, strategii de consolidare și strategii de dezvoltare*¹⁰⁶.

Strategii de redresare

Strategiile de redresare se caracterizează prin aceea că obiectivele se stabilesc la nivelul obiectivelor dintr-o perioadă anterioară, dar superioare obiectivelor din perioada imediat precedentă.

¹⁰⁵ Horvitz J., Pilot-Belin J.P. - *Stratégie pour PME*, McGraw-Hill, 1984.

¹⁰⁶ James A.F., Stoner R., Freeman E. - *Management*, prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

Astfel de strategii se adoptă după anumite perioade în care organizația a înregistrat un declin și dorește să revină la nivelul realizărilor dintr-o perioadă în care potențialul acesteia era exploatat eficient. În cadrul unor astfel de strategii, modalitățile de realizare a obiectivelor trebuie să prevadă oprirea declinului și asigurarea unei creșteri care să asigure revenirea la nivelul atins într-o perioadă de vârf din activitatea organizației.

Strategii de consolidare

Strategiile de consolidare cuprind obiective cantitative la nivelul celor stabilite în perioada precedentă, dar superioare din punct de vedere calitativ realizărilor din perioadele anterioare.

Organizația, în general, și întreprinderea, în special, adoptă strategii de consolidare după anumite perioade de dezvoltare, mai ales din punct de vedere cantitativ, de extindere pe noi piețe de desfacere. Prin intermediul strategiilor de consolidare, organizațiile urmăresc să-și îmbunătățească latura calitativă a activităților desfășurate și prin aceasta să-și consolideze pozițiile ocupate pe piață.

Strategii de dezvoltare

Strategiile de dezvoltare presupun stabilirea unor obiective superioare obiectivelor din perioadele anterioare, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.

Adoptarea unor strategii de dezvoltare presupune ca organizația să dispună de un potențial financiar, material și uman apreciabil, care să-i asigure premisele realizării acestor obiective superioare.

9.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor

După gama de produse fabricate, ponderea piețelor ocupate și numărul stadiilor procesului tehnologic executate în cadrul întreprinderilor, strategiile acestora se pot grupa în: *strategii de specializare, strategii de diversificare, strategii ofensive și strategii defensive*¹⁰⁷.

Strategii de specializare

Strategiile de specializare se caracterizează prin aceea că obiectivele stabilite prevăd restrângerea gamei de produse

¹⁰⁷ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

fabricate și îmbunătățirea performanțelor tehnice, economice și sociale ale acestora.

Atunci când o întreprindere adoptă o astfel de strategie, ea urmărește obținerea avantajului competitiv prin îmbunătățirea performanțelor produselor, a calității acestora. În astfel de condiții se poate urmări și o integrare pe orizontală, prin preluarea unor activități din amonte sau aval, care să intre în obiectul de bază al întreprinderii.

Strategii de diversificare

Strategiile de diversificare presupun stabilirea unor obiective prin care se urmărește lărgirea gamei de produse fabricate sau de componente ale produselor care se vor fabrica în cadrul întreprinderii.

Adoptarea unor astfel de strategii presupune ca întreprinderea să dispună de un potențial material, financiar, dar mai ales uman considerabil, care să constituie premisă pentru desfășurarea tuturor activităților necesare în condiții de eficiență. Totodată, astfel de strategii presupun și un potențial creativ deosebit sau cel puțin accesul la cele mai noi realizări în domeniul producerii de noi idei în sectorul în care funcționează întreprinderea.

Strategii ofensive

Strategiile ofensive se caracterizează prin stabilirea unor obiective de pătrundere pe noi piețe sau de creștere a ponderii pe care o deține întreprinderea pe piețele pe care este prezentă.

Pentru adoptarea unor astfel de strategii este necesar ca întreprinderea să-și diversifice producția, să-și îmbunătățească nivelul calitativ al produselor, prin modernizarea acestora, prin folosirea unor tehnologii mai performante. De asemenea, acest tip de strategie presupune ca întreprinderea să dispună de o informare foarte bună asupra piețelor potențiale, de un ansamblu de măsuri de publicitate, susținute de un potențial considerabil material, financiar și uman.

Strategii defensive

Strategiile defensive se caracterizează prin stabilirea unor obiective prin care se urmărește renunțarea la unele piețe sau la diminuarea ponderii pe care o deține întreprinderea pe anumite piețe.

În general, strategiile defensive se adoptă în situațiile în care întreprinderea trece printr-o perioadă dificilă sau urmărește o consolidare a pozițiilor deținute pe anumite piețe.

9.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv

Avantajul competitiv se poate obține de către întreprindere prin mai multe modalități, ceea ce va determina și o diferențiere a strategiilor adoptate. Potrivit acestui criteriu, strategiile organizațiilor pot fi: *orientate spre reducerea costurilor*, *orientate spre diferențierea produsului*, *axate pe găsirea unei nișe a pieței* și *orientate pe calitatea produsului*¹⁰⁸.

Strategii
orientate spre
reducerea
costurilor

Strategiile orientate spre reducerea costurilor se caracterizează prin stabilirea unor obiective de reducere a costurilor de producție, care să le permită o reducere a prețului produselor în raport cu produsele competitorilor.

Strategia de dominare prin costuri, constă în a atinge, în mod durabil, un cost unitar mai mic decât cel al concurenților, oferind în același timp o calitate apropiată de cea a mediei de pe piață, pentru o țintă largă strategică (toate sau un mare număr de segmente)¹⁰⁹.

Susținerea strategiei impune o serie de măsuri de eficientizare a cheltuielilor, dimensionarea optimă a volumului de producție, controlul riguros al costurilor și permanenta lor reducere, micșorarea facilităților de plată și restrângerea cheltuielilor aferente unor compartimente, cum ar fi cercetare-dezvoltare, publicitate, vânzări, service etc.

*Factorii care contribuie la reducerea costurilor sunt*¹¹⁰:

- economiile de scară în diferitele activități elementare (aprovizionare, vânzare, producție, marketing etc.);
- efectele de "ucenicie" și transfer de cunoștințe de care a putut beneficia întreprinderea în fiecare activitate;
- gradul de integrare, a cărui influență asupra nivelului costului variază de la o industrie la alta;

¹⁰⁸ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

¹⁰⁹ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004.

¹¹⁰ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004.

- gradul de utilizare al capacităților de producție;
- momentul de intrare în industrie, în măsura în care vechimea poate aduce avantaje (notorietate, efectul de formare etc.), dar poate să și prezinte dezavantaje ca necesitatea de a găsi furnizori, de a forma distribuitorii, clienții;
- acces privilegiat la anumite resurse care sunt la prețuri foarte bune (producția de aluminiu în Canada se bucură de prețuri foarte joase la electricitate în raport cu Europa);
- relațiile cu partenerii instituționalizați (guvern, sindicate, puteri politice locale etc.) care nu sunt accesibile și tuturor celorlalți concurenți.

Astfel de strategii se adoptă de către întreprinderile care funcționează în ramuri în care beneficiarii sunt foarte sensibili la prețul produselor. Realizarea unor astfel de obiective presupune depistarea unor opțiuni strategice care să permită un control al costurilor, o reducere a acestora, prin aplicarea unor tehnologii performante.

Strategii orientate spre diferențiere

Strategiile orientate spre diferențierea produsului presupun stabilirea unor obiective prin care se va urmări ca produsul să se deosebească prin cât mai multe caracteristici de produsele concurenței, în special prin îmbunătățirea funcțiilor îndeplinite de către acesta.

Strategia de diferențiere are în vedere obținerea unui avantaj competițional prin crearea unui produs ce este perceput de către consumatori ca fiind unic, fapt ce justifică un preț mai mare decât cel al produselor concurenților¹¹¹. Acest tip de produs se adresează consumatorilor pentru care prețul nu are relevanță, dar pentru care contează unicitatea produsului, unicitatea conferită de anumite atribute apreciabile pe scară largă al cumpărătorilor.

Aceste atribute se pot referi la *calitatea* ca atare a produsului, *imaginea* lui pe piață, *tehnologia*, *serviciul post vânzare* etc. Cu toate că diferențierea implică, de regulă,

¹¹¹ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004.

costuri suplimentare, unicitatea asociată produsului permite firmei respective să le compenseze, stabilind prețuri mai mari. De reținut că această strategie nu semnifică ignorarea costului, ci netratarea lui ca un prim element strategic.

Printre factorii de diferențiere cei mai frecvenți, pot fi enumerați¹¹²:

- *alegerile de strategie și politică generală*, care determină în particular calitatea produselor și a serviciilor oferite, ca și resursele mobilizate pentru aceasta (personal, echipamente, materii prime, sisteme de informare);
- *existența efectelor de înșiruire internă* (între activitățile elementare ale întreprinderii) *sau externe* (față de furnizori și clienți). Referitor la primul aspect, putem cita diferențierea care decurge dintr-o bună coordonare, o bună transmitere a informației între serviciile de marketing și serviciile de cercetare-dezvoltare. Privind cel de-al doilea aspect, relațiile între întreprindere și distribuitori, și mai precis, între responsabilii comerciali ai două firme, pot contribui la întărirea diferențierii prin ameliorarea cunoștințelor despre așteptările clienților;
- *momentul intrării în industrie*. Câteodată, intrarea “precoce” constituie o sursă de avantaje pentru că permite construirea unei reputații, de calitate bazată pe vechime (un fel de efect de experiență care ar juca în favoarea unicității în locul costului). Câteodată, din contră, intrarea “tardivă” este cea care avantajează, dacă ea permite adoptarea, mai ușoară decât a precedentilor, de noi tehnici sau dacă imaginea primilor intrați a avut de suferit ca urmare a unor erori mai mult sau mai puțin inerente tatonărilor piețelor în emergență;
- *situația geografică a sediilor*. În anumite domenii, localizarea este un element de imagine (Paris, pentru

¹¹² Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004.

un parfum de calitate mare);

- *existența de inter-relații datorate unei game largi sau a prezenței simultane a întreprinderii în mai multe sectoare ale industriei* (un larg câmp de acțiune) poate provoca o diferențiere: clientul primește o ofertă mai completă, întreprinderea poate avea un mai mare număr de puncte de vânzare și de servicii după vânzare etc. Companiile petroliere țin în prezent să exploateze acest fenomen transformând stațiile lor de serviciu în veritabile *convenience store* (magazine);
- *gradul de integrare* poate avea importanță pentru o diferențiere dacă, în particular, integrarea unei activități permite realizarea unui control asupra sa. Este câteodată bine pentru diferențiere de a se asigura de "subcontractarea" unor organisme mai bine decât de a exersa activitatea în intern: a vinde printr-o rețea de specialiști decât de a vinde direct;
- *mărimea și diversitatea activităților* poate să joace și ea un rol. Acest factor este considerat ca fiind pertinent în special pentru studiul costurilor (economii de scară), dar, de fapt, poate și să contribuie la diferențiere. De exemplu, companiile aeriene care caută în mod particular să se distingă de concurenții lor, oferind zboruri mai numeroase și spre destinații mai diversificate. Pentru alte industrii, însă, o mare scară a activității poate fi un factor defavorabil dacă ea ține cont de adaptarea la nevoile clientului;
- *relațiile cu actorii politici și sociali* pot fi la originea unei situații de unicitate. Acești actori pot să garanteze un acces favorabil la resursele de calitate;

Astfel de strategii se adoptă mai ales în domeniile în care exigențele consumatorilor nu pot fi satisfăcute de un produs standard sau de produse care se diferențiază puțin. În astfel de condiții, întreprinderile care își vor propune și vor reuși să fabrice produse care îndeplinesc mai multe funcții, deci diferențiate din punct de vedere constructiv și funcțional, vor

**Strategii axate
pe găsirea unei
nișe a pieței**

fi avantajate. Aceste avantaje se pot concretiza în cantitatea mai mare care poate fi vândută și/sau prin prețul mai mare care poate fi obținut pe produs.

Strategiile axate pe găsirea unei nișe a pieței constau în stabilirea unor obiective privind satisfacerea unui anumit segment de consumatori, bine delimitat în cadrul pieței.

Aceste strategii au în vedere *specializarea firmei pe un segment (grup de clienți, un tip de produs, o zonă geografică) și ocuparea pe acel segment a unei poziții de neînlocuit, fie ca urmare a unei situații favorabile a costurilor (dominare prin costuri), fie ca urmare a caracterului puternic diferențiat al produselor sau serviciilor oferite (dominare prin calitate)*¹¹³.

Prin adoptarea unor astfel de strategii, avantajul competitiv se obține din ponderea mare a cererii acestui segment de consumatori (nișă), satisfăcută de către întreprindere. Spre exemplu, satisfacerea exigențelor cumpărătorilor de automobile, care apreciază performanțele deosebite în exploatare și care sunt mai puțin interesați de preț.

**Strategii
orientate pe
calitate**

Strategiile orientate pe calitatea produsului se caracterizează prin stabilirea unor obiective prin care se urmărește obținerea de produse superioare din punct de vedere calitativ față de produsele competitorilor.

Prin realizarea unor produse superioare din punct de vedere calitativ față de produsele competitorilor, întreprinderea are posibilitatea să practice prețuri mai mari, ceea ce va conduce la profituri sporite, dar și să vândă produse într-o cantitate mai mare decât competitorii. Adoptarea uneia dintre strategiile menționate mai sus depinde de situația fiecărei organizații și de opțiunile managementului acesteia.

9.4. CONCEPTUL DE MANAGEMENT STRATEGIC

Considerăm necesară prezentarea conceptului de management strategic, alături de strategia organizației, întrucât aceste două noțiuni nu se confundă, cu toate că există în percepția unora că sunt sinonime.

¹¹³ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004.

9.4.1. Definirea managementului strategic

Pentru a evidenția necesitatea clarificării conceptului de management strategic este suficient să încercăm să răspundem la întrebarea: „De ce o întreprindere care dispune de o bună strategie nu obține întotdeauna rezultatele scontate?” Explicația constă în faptul că nu întotdeauna o bună strategie este urmată și de o aplicare a acesteia în practica întreprinderii pentru care a fost elaborată, pentru că întreprinderea respectivă nu practică un management strategic.

Managementul strategic a fost explicat de numeroși specialiști din domeniu. Printre cele mai reprezentative definiții ale managementului strategic prezentă următoarele:

- *„Un mod de conducere a firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție”¹¹⁴.*
- *„Procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung a întreprinderii, propun obiective specifice de performanță, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective – în conformitate cu toți factorii interni și externi – și încearcă să execute planurile de acțiune alese”¹¹⁵.*
- *„Arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să își atingă obiectivele”¹¹⁶.*
- *„Procesul prin care conducerea „de vârf” a organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite”¹¹⁷.*

Fiecare definiție surprinde anumite particularități ale managementului strategic.

În continuare vom considera că *managementul strategic* constă într-un *proces prin care se stabilesc obiectivele strategice, opțiunile strategice, în funcție de constrângerile endogene și exogene, se realizează schimbările manageriale necesare și se adoptă toate deciziile necesare aplicării strategiei*.

¹¹⁴ Ansoff H. I. - *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965.

¹¹⁵ Thompson A.A., Jr., Strickland III A.J. - *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI/IRWIN, Homewood, Illinois, 1987.

¹¹⁶ David F. - *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, 1991.

¹¹⁷ Russu C. - *Management strategic*, Editura ALL Beck, București, 1999.

Managementul strategic reprezintă, așa cum reiese și din definirea de mai sus, mai mult decât strategia organizației. Dacă strategia se rezumă la stabilirea unor opțiuni ale managementului organizației, prin care se consideră că se pot realiza obiectivele, managementul strategic presupune pe lângă procesele de stabilire a obiectivelor, a opțiunilor strategice, a dimensionării resurselor și a fixării termenelor și aplicarea care presupune, de cele mai multe ori, schimbări în managementul organizației, dar și un complex de decizii de aplicare a respectivelor opțiuni strategice.

Din perspectiva celor spuse, putem afirma că managementul strategic reprezintă un concept cu multiple conotații, atât economice cât și social-politice ale cărui conținut și esență, pentru a fi mai bine conturate, necesită punerea în evidență a trăsăturilor sale specifice care îl fac să se deosebească de alte forme de management, precum și de alte concepte cu care, din păcate, se confundă adesea.

9.4.2. Etapele managementului strategic

Managementul strategic este un proces dinamic, în cadrul căruia, prin decizii strategice, se prevăd și se realizează schimbările viitoare în cadrul organizației. Începând cu sesizarea nevoii de a schimba strategia organizației, în raport de schimbările care au avut loc în mediul intern și extern acesteia, și continuând cu stabilirea obiectivelor, a opțiunilor strategice, a dimensionării resurselor, a precizării termenelor, asistăm la practicarea unui management strategic, până în momentul elaborării unei noi strategii.

O reprezentare grafică a procesului de management strategic, cu principalele etape care se consideră că trebuie parcurse, într-o perioadă pentru care se elaborează strategia unei organizații se prezintă în figura 9.3¹¹⁸

Primele trei etape ale managementului strategic dau direcția de dezvoltare a organizației, ceea ce cuprinde, în principal, strategia acesteia. Etapa a patra, care este cea mai dificilă, constă într-un ansamblu de decizii și acțiuni necesare pentru aplicarea strategiei. A cincea etapă, de evaluare a performanțelor și eventual de reformulare a opțiunilor strategice și/sau a deciziilor de implementare a acestora reprezintă încheierea unui ciclu de management strategic.

Desfășurarea acestui proces de management strategic, cu toate că este foarte clar definită prin etapele prezentate anterior, nu se desfășoară fără dificultăți. Astfel, managerii nu întotdeauna respectă secvențele de lucrări impuse de etapele

¹¹⁸ David F. - *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, 1991.

managementului strategic. Spre exemplu, formularea opțiunilor strategice, în raport de obiectivele stabilite și de resursele disponibile, poate să conducă la revizuirea obiectivelor ca niveluri de performanță. Sau, dificultățile întâmpinate în aplicarea deciziilor impuse de implementarea strategiei pot să conducă la o revizuire a obiectivelor și opțiunilor strategice.

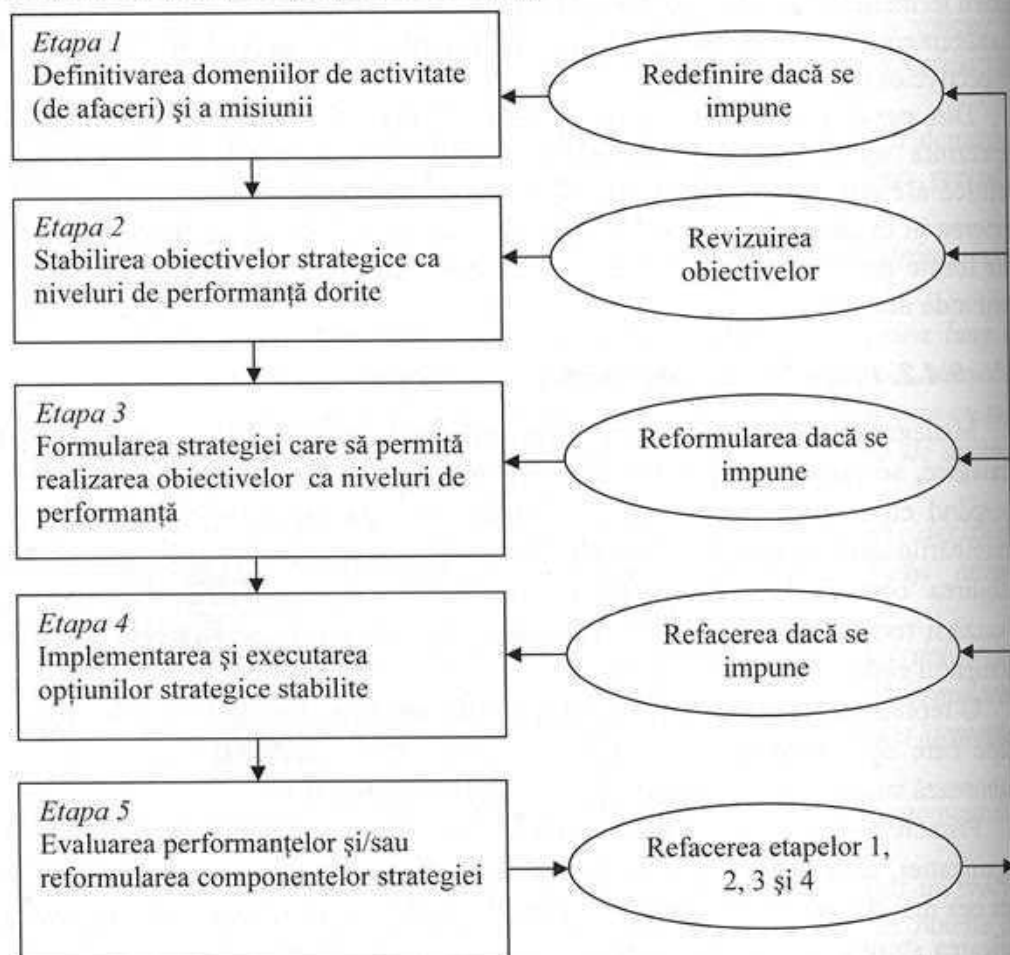


Fig. 9.3. Etapele managementului strategic

Rezultă din cele arătate mai sus că, managementul strategic cuprinde strategia organizației, dar, în plus, presupune și un ansamblu de decizii necesare pentru implementarea respectivei strategii. Pentru a realiza o astfel de implementare, managerii trebuie să identifice eventualele schimbări care trebuie

realizate în cadrul organizației, mai ales în cadrul sistemului de management, pentru a face posibilă aplicarea strategiei.

Cele mai importante modificări, de care depinde implementarea strategiei, se referă la componentele sistemului de management, între care structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional, sistemul metodologic, sistemul motivațional.

9.5. BIBLIOGRAFIE

- 1 Ansoff H. I. – *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965
- 2 Burduș E., Căprărescu G. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
- 3 Bărbulescu C. – *Sisteme strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, 1999
- 4 Beretta V. – *Politique et Stratégie de l'Entreprise*, Édition d'Organisation, 1975
- 5 Chandler A.D. – *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962
- 6 David F. – *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, 1991
- 7 Derec Abell F. – *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980
- 8 Drucker Peter F. – *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Rox, 1974
- 9 Duncan W.J. – *Management*, Randon House Business Division, New York, 1983
- 10 Dussauge P., Ramanatsoa B. – *Technologie et Stratégie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1987
- 11 Hatten J.K., Hatten M.L. – *Strategic Management-Analysis and Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987
- 12 Hax A.C., Majluf N.S. – *Strategic Management-A Integrativ Perspective*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1984
- 13 Horvitz J., Pilot-Belin J.P. – *Stratégie pour PME*, McGraw-Hill, 1984
- 14 James A.F., Stoner R., Freeman E. – *Management*, prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
- 15 Karol B. – *La Stratégie des Affaires*, Les Presses du Management, 1990
- 16 McKinsey – *Strategic Management*, Prentince-Hall, 1984
- 17 Martinet A. C. – *Stratégie*, Vuibert-Gestion, 1983
- 18 Mintzberg H. – *Le management: voyage au centre des organizations*

Capitolul 10

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Exercitarea funcției de organizare a managementului se concretizează la nivelul superior al organizației în conceperea, proiectarea și implementarea unei structuri organizatorice. Importanța cunoașterii structurii organizatorice a organizației constă în faptul că aceasta are implicații asupra: realizării obiectivelor organizației, coordonării judicioase a responsabilităților și sarcinilor, implementării circuitelor informaționale, utilizării eficiente a potențialului uman de care dispune organizația, satisfacțiilor obținute de personalul organizației, etc.

10.1. CONCEPTUL DE STRUCTURĂ ORGANIZATORICĂ

**Definirea
structurii
organizatorice**

Structura organizatorică formală are menirea de a crea cadrul de desfășurare a proceselor de management din cadrul organizațiilor. Denumim structura *formală*, deoarece ea este concepută și aplicată pe baza unor reglementări și norme elaborate și/sau aprobate de către managementul organizației.

Structura organizatorică a organizației este reprezentată de „ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor cu caracter organizatoric, precum și al raporturilor care se stabilesc între acestea în vederea realizării obiectivelor organizației”¹¹⁹.

În raport de natura activităților desfășurate în cadrul subdiviziunilor organizatorice și de sfera atribuțiilor și competențelor personalului, structura organizatorică este formată din: *structura de management (funcțională)* și *structura de producție (operațională)*.

¹¹⁹ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.

Structura de management este formată din „ansamblul managerilor, al organismelor de management participativ, al compartimentelor funcționale, al relațiilor care se stabilesc între acestea, prin ale căror decizii se asigură condițiile economice, tehnice și de personal, necesare desfășurării proceselor de muncă în cadrul organizației și realizării obiectivelor acesteia”¹²⁰.

Așa cum rezultă din definiție, această parte a structurii organizatorice cuprinde ansamblul persoanelor ale căror obiective și atribuții nu se rezumă numai la propria lor activitate, ci se extind și asupra activității desfășurate de către alte persoane, deci asupra subordonaților.

Structura de producție constă în „ansamblul executanților, al compartimentelor operaționale, al relațiilor care se stabilesc între acestea în vederea desfășurării proceselor de muncă pentru realizarea obiectului de bază al organizației”¹²¹.

În afară de structura de management și de structura de producție, în cadrul organizațiilor pot fi create și pot funcționa o serie de subunități cu caracter social (restaurant, terenuri de sport, creșe etc.), care, împreună cu cele două structuri menționate, formează ceea ce numim *structura generală a organizației*.

10.2. COMPONENTELE STRUCTURII ORGANIZATORICE

Indiferent de mărimea organizației, de domeniul în care funcționează, de nivelul și natura pregătirii personalului, componentele structurii organizatorice sunt: *postul, funcția, ponderea ierarhică, nivelul ierarhic, compartimentul și relațiile organizatorice*¹²².

¹²⁰ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.

¹²¹ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.

¹²² Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

10.2.1. Postul

Definirea postului

Postul, ca fiind cea mai simplă componentă a structurii organizatorice, este alcătuit din *ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin spre exercitare unei persoane*.

Obiectivele postului

Obiectivele postului reprezintă caracteristici sintetice ale utilității postului și exprimă rațiunea creării sale, precum și criterii de evaluare a muncii depuse de ocupantul postului respectiv.

Sarcinile specifice postului

Sarcina reprezintă un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă mai complex, care prezintă autonomie operațională, fiind efectuată, de regulă, de o singură persoană. Sarcinile constituie elementele cele mai dinamice ale postului, la nivelul lor manifestându-se cu prioritate schimbările calitative ce impun modificări în structura organizatorică.

Competențele titularului de post

Competența (autoritatea formală) este reprezentată de limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze. Stabilind competența, se precizează în realitate mijloacele care pot fi utilizate de titularii de posturi în vederea îndeplinirii sarcinilor și obiectivelor ce le revin.

Responsabilitățile ocupantului postului

Responsabilitatea constă în obligativitatea ce revine titularului de post pe linia îndeplinirii obiectivelor individuale și a efectuării sarcinilor care au fost stabilite pentru postul respectiv, în funcție de obiectivele generale ale organizației.

Raționalitatea unui post și implicit eficiența muncii depuse de titularul acestuia depind de corelarea judicioasă între sarcini, competențe și responsabilități, ceea ce este cunoscut sub denumirea de „*triunghiul de aur*” al organizării, care se poate reprezenta ca în figura 10.1.

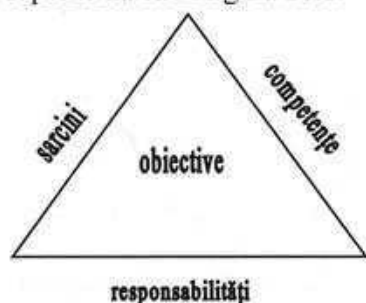


Fig. 10.1. „Triunghiul de aur” al organizării

Practica managerială a scos în evidență faptul că o bună parte a deficiențelor din domeniul realizării obiectivelor individuale sunt generate de lipsa concordanței dintre sarcini, competențe și responsabilități, pentru fiecare post din cadrul organizațiilor.

10.2.2. Funcția

Definirea
funcției

Funcția este reprezentată de ansamblul posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale și care, de regulă, au aceeași denumire.

Pentru aceeași funcție în cadrul organizațiilor pot exista mai multe posturi, care concretizează elementele funcției la condițiile specifice fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului. Spre exemplu, pentru funcția de „șef serviciu” există mai multe posturi, respectiv șef serviciu resurse umane, șef serviciu financiar etc.

În raport de natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților încorporate, funcțiile se împart în două categorii: *de management și de execuție*.

Funcții de
management

Funcția de management se caracterizează printr-o sferă mai largă de competențe și responsabilități referitoare și la obiectivele colectivului condus. Acestor funcții de management le sunt specifice sarcini din domeniul funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare etc.), care presupun luarea unor decizii de management.

Funcții de
execuție

Funcția de execuție se caracterizează prin obiective individuale limitate, cărora le sunt asociate sarcini, competențe și responsabilități referitoare numai la activitatea ocupantului funcției și postului respectiv(e).

10.2.3. Ponderea ierarhică (norma de conducere)

Definirea
ponderii
ierarhice

Ponderea ierarhică (norma de conducere) reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un manager.

În urma cercetărilor întreprinse s-a ajuns la concluzia că procesele de management cresc în proporție geometrică, dacă numărul subordonaților crește în proporție aritmetică. De asemenea, o creștere a numărului de subordonați peste limita

maximă a ponderii ierarhice este mai dăunătoare decât aplicarea unei ponderi ierarhice mai mici. Explicația constă în aceea că, în primul caz, efectele negative provin din utilizarea incompletă a capacității managerului, în timp ce în cazul al doilea, nu vor putea fi utilizați toți subordonații.

Factori de influență

Ponderea ierarhică este influențată de mai mulți *factori* între care:

- natura lucrărilor efectuate de către subordonați;
- nivelul de pregătire și gradul de motivare al subordonaților;
- experiența și capacitatea managerului;
- numărul și frecvența legăturilor dintre subordonați și dintre aceștia și manageri.

În raport de acești factori, ponderea ierarhică variază pe verticala sistemului de management al organizației, astfel că, la nivelul managerului general norma poate fi de 4-8 subordonați, pentru ca la nivelul maistrului, aceasta să ajungă la 20-30 subordonați.

În procesul de proiectare sau de perfecționare a organizării structurale a unei organizații, specialistul trebuie să țină seama de toți factorii care influențează ponderea ierarhică, în funcție de care aceasta să fie stabilită pentru fiecare manager în parte.

Dimensionarea ponderii ierarhice

Pentru stabilirea ponderii ierarhice se impune inventarierea *categoriilor de timp* necesare desfășurării unor activități cum sunt:

- convocarea subordonaților;
- comunicarea obiectivelor și sarcinilor;
- prezentarea de către manager a metodologiilor de lucru;
- precizarea modului de colaborare dintre șef și subordonați;
- controlul execuției lucrărilor;
- recepția lucrărilor.

Organizatorul poate utiliza o serie de metode de evaluare a timpului necesar desfășurării activităților specifice managerilor.

10.2.4. Compartimentul

Definirea compartimentului *Compartimentul este reprezentat de ansamblul persoanelor care efectuează activități omogene și/sau complementare, care sunt subordonate aceluiași manager.*

Această componentă a structurii organizatorice rezultă în urma grupării posturilor (implicit a funcțiilor), după natura lor și în funcție de ponderile ierarhice stabilite.

Clasificarea compartimentelor În cadrul unei întreprinderi industriale, spre exemplu, compartimentele pot fi grupate după mai multe criterii astfel:

- după natura activității deosebim compartimente de: aprovizionare, PPUP, personal, cercetare-dezvoltare, vânzări etc.;
- după participarea la procesele de management pot fi identificate compartimente: funcționale și operaționale;
- după amploarea obiectivelor, compartimentele pot fi: servicii, birouri, secții, ateliere.

Constituirea compartimentelor se face după omogenitatea și/sau complementaritatea activităților desfășurate de ocupanții unor posturi sau funcții, după capacitatea managerului care conduce respectivul compartiment, dar și în funcție de alte criterii, între care: încadrarea activităților în diferite funcțiuni ale organizației, dispersia teritorială a subunităților componente, produsul sau grupa de produse fabricate de întreprindere.

10.2.5. Nivelul ierarhic

Definirea nivelului ierarhic *Nivelul ierarhic este reprezentat de ansamblul subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță de managementul de nivel superior al organizației.*

Organizarea pe niveluri ierarhice a organizației este justificată, pe de o parte, de necesitatea atribuirii responsabilității pentru realizarea unui obiectiv unui singur manager, iar, pe de altă parte, de complexitatea obiectivelor generale ale organizației și capacitatea totuși limitată a unui

manager de a acoperi o arie prea mare de pregătire și de control a desfășurării activităților necesare realizării acestor obiective.

**Justificarea
organizării pe
niveluri
ierarhice**

Considerăm că pentru realizarea unui obiectiv (O_i) trebuie să poarte responsabilitatea (R_i) un singur manager (M_i). Datorită caracteristicilor cantitative și calitative ale obiectivelor fundamentale ale organizației, pentru ca acestea să poată fi realizate trebuie să se îndeplinească anumite condiții necesare și suficiente (subobiective). Ca urmare, este necesar ca aceste obiective să se dividă în obiective derivate (subobiective) de care să răspundă alți manageri.

Procesul de derivare a obiectivelor poate continua, în funcție de complexitatea acestora, rezultând o ierarhizare a acestora așa cum reiese din figura 10.2.

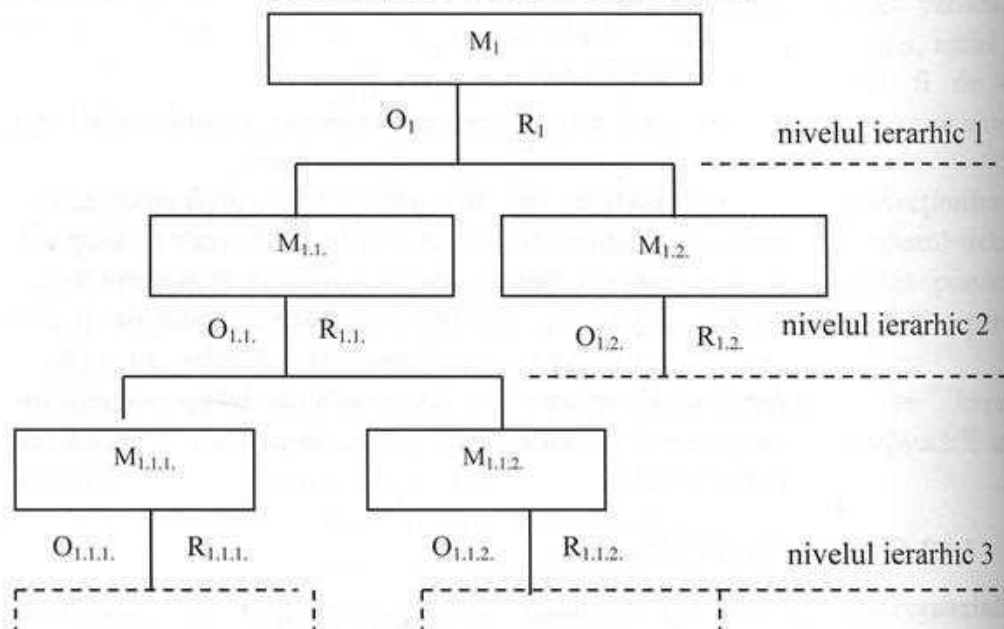


Fig. 10.2. Structurarea activității de management

**Numărul de
niveluri
ierarhice**

Numărul de niveluri ierarhice variază direct proporțional cu numărul de executanți și invers proporțional cu capacitatea de conducere a managerilor, astfel:

$$N = f(E, 1/q),$$

unde: N – numărul de niveluri ierarhice;

E – numărul de executanți;
q – capacitatea de conducere a managerilor.

10.2.6. Relațiile organizatorice

Definirea relațiilor organizatorice *Relațiile organizatorice sunt raporturile care se stabilesc între componentele de bază ale structurii organizatorice a organizației (posturi, funcții, compartimente).*

Tipologia relațiilor organizatorice Fiind determinate de relațiile de management, acestea sunt: *relații de autoritate (ierarhice, funcționale și de stat-major), relații de cooperare și relații de control.* Aceste relații au fost tratate într-un alt capitol al acestei lucrări.

10.3. TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZATORICE

În funcție de tipul de componente organizatorice constituite, de modul de îmbinare a acestora, dar mai ales de legăturile dintre compartimentele operaționale și funcționale și de modul de stabilire a autorității decizionale, au fost identificate trei tipuri de structuri organizatorice: *ierarhică, funcțională și ierarhică-funcțională (mixtă)*¹²³.

10.3.1. Structura ierarhică (de tip scalar)

Definirea structurii ierarhice *Structura ierarhică (de tip scalar) se caracterizează prin organizarea unor compartimente operaționale și transmiterea autorității de sus în jos, pe linie ierarhică directă, de la managerul de nivel superior către subordonați.*

O astfel de structură cuprinde un număr redus de compartimente, iar acestea sunt operaționale, corespunzătoare principalelor activități care formează obiectul de bază al întreprinderii.

Într-o organizare structurală de tip ierarhic, fiecare persoană și subdiviziune organizatorică răspunde numai față de șeful de la nivelul ierarhic de nivel imediat superior, iar contactele dintre diferitele compartimente se realizează prin

¹²³ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

astfel coeziunea grupului. Trebuie remarcat în acest caz rolul cercetărilor sociologice în orientarea specialiștilor în domeniul organizării.

Caracteristicile organizării informale din cadrul unei organizații pot să constituie premise și pentru numirea în funcțiile de manageri a diferitelor persoane. Astfel, dacă se constată că o anumită persoană se bucură de autoritate informală asupra angajaților unei organizații, aceasta poate să constituie un criteriu de promovare a respectivei persoane în posturi de conducere.

În concluzie, se poate aprecia importanța studierii și cunoașterii organizării informale, pentru o re proiectare a structurii organizatorice formale din respectiva organizație.

10.5. MODALITĂȚI DE REPREZENTARE A STRUCTURII ORGANIZATORICE

Pentru analiza și cunoașterea structurii organizatorice a unei organizații se pot utiliza mai multe modalități de reprezentare între care: *Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)*, *organigrama* și *fișa postului*^{135 136}.

10.5.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) constituie cea mai completă formă de prezentare și reprezentare a structurii organizatorice a unei organizații. El cuprinde ansamblul reglementărilor menite să asigure buna funcționare a organizației pentru care a fost elaborat.

Deși în practica managerială nu există un model standard de ROF, fiecare organizație elaborându-și propriul model, se poate aprecia că în majoritatea cazurilor acesta cuprinde următoarele părți: *prezentarea generală a organizației, atribuțiile organizației, managementul organizației, compartimentele funcționale și operaționale și precizări finale*.

Prezentarea generală a organizației

Prezentarea generală a organizației, în care sunt evidențiate toate elementele de caracterizare a acesteia, această parte cuprinzând:

- dispoziții generale, între care: actul de înființare, contractul de societate, statutul societății, obiectul de activitate;
- prezentare generală a modului de organizare și

¹³⁵ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Litografia ASE, 1981.

¹³⁶ Russu Corneliu - *Organizarea structurală-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București, 1978.

funcționare a organizației.

**Atribuțiile
organizației**

Atribuțiile organizației, care cuprind principalele linii de acțiune ale organizației în vederea realizării obiectului de activitate.

**Managementul
organizației**

Managementul organizației, care cuprinde:

- descrierea organismelor de management participativ (Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație etc.);
- prezentarea și descrierea managerilor executivi ai principalelor domenii (producție, financiar, comercial, resurse umane etc.).

**Compartimentele
funcționale și
operaționale**

Compartimentele funcționale și operaționale, în cadrul căreia se prezintă:

- descrierea tuturor compartimentelor funcționale prin enumerarea atribuțiilor acestora, prezentarea și reprezentarea grafică a relațiilor fiecărui compartiment cu celelalte compartimente (diagramele de relații);
- descrierea tuturor compartimentelor operaționale, prin enumerarea atribuțiilor acestora, precum și a relațiilor cu alte compartimente (diagramele de relații).

Precizări finale

Precizări finale în cadrul cărora se evidențiază o serie de elemente cu caracter organizatoric ce nu au fost stipulate în celelalte părți ale ROF, precum și fișele posturilor din cadrul organizațiilor.

10.5.2. Organigrama

Organigrama poate fi definită ca *reprezentarea grafică a structurii organizatorice*. Organigrama este formată din dreptunghiuri, reprezentând posturi de management sau compartimente și linii prin care se redau relațiile organizatorice dintre componentele structurii. În cadrul unei organizații pot fi elaborate diferite feluri de organigrame. După *sfera de cuprindere* organigramele se împart în: *organigrame generale* și *organigrame parțiale*.

**Organigrama
generală**

Organigrama generală se caracterizează prin faptul că reprezintă întreaga structură organizatorică a organizației, cu toate domeniile de activitate ale acesteia. Un exemplu de organigramă generală se prezintă în figura 10.8.

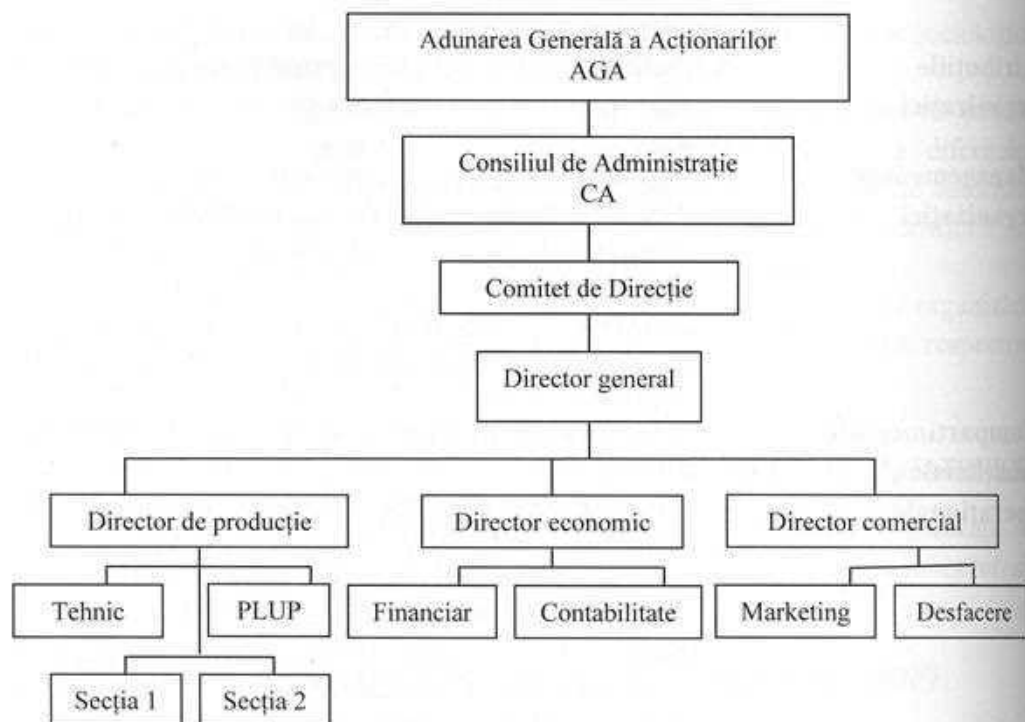


Fig. 10.8. Organigrama generală a unei societăți comerciale

Organigrama parțială

Organigrama parțială reprezintă un anumit domeniu de activitate sau un anumit compartiment al organizării structurale a organizației. Un exemplu de organigramă parțială este prezentat în figura 10.9.

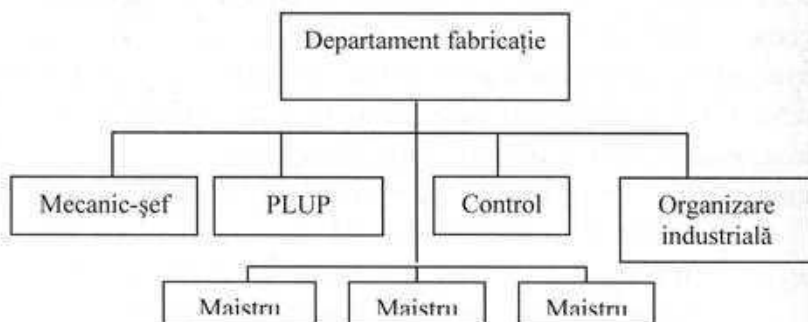


Fig. 10.9. Organigrama parțială pentru fabricație

După *modul de reprezentare grafică* organigramele, atât cele generale, cât și cele parțiale, pot fi: *piramidale, ordonate de la stânga la dreapta și circulare.*

**Organigramă
piramidală**

Organigrama piramidală, sau ordonată de sus în jos, se caracterizează prin reprezentarea începând de sus a organismelor de management participativ și continuând în jos cu posturile de manageri și compartimentele funcționale și operaționale, până la ultimul nivel ierarhic. Exemple de organigrame piramidale sunt cele din figurile 10.8 și 10.9.

**Organigramă
ordonată de la
stânga la
dreapta**

Organigrama ordonată de la stânga la dreapta se caracterizează prin reprezentarea, începând din stânga paginii, a managementului de nivel superior (organisme de management participativ, manageri) și continuând cu compartimentele funcționale și operaționale spre dreapta paginii, până la ultimul nivel ierarhic al organizației. Un exemplu de organigramă ordonată de la stânga la dreapta se prezintă în figura 10.10.

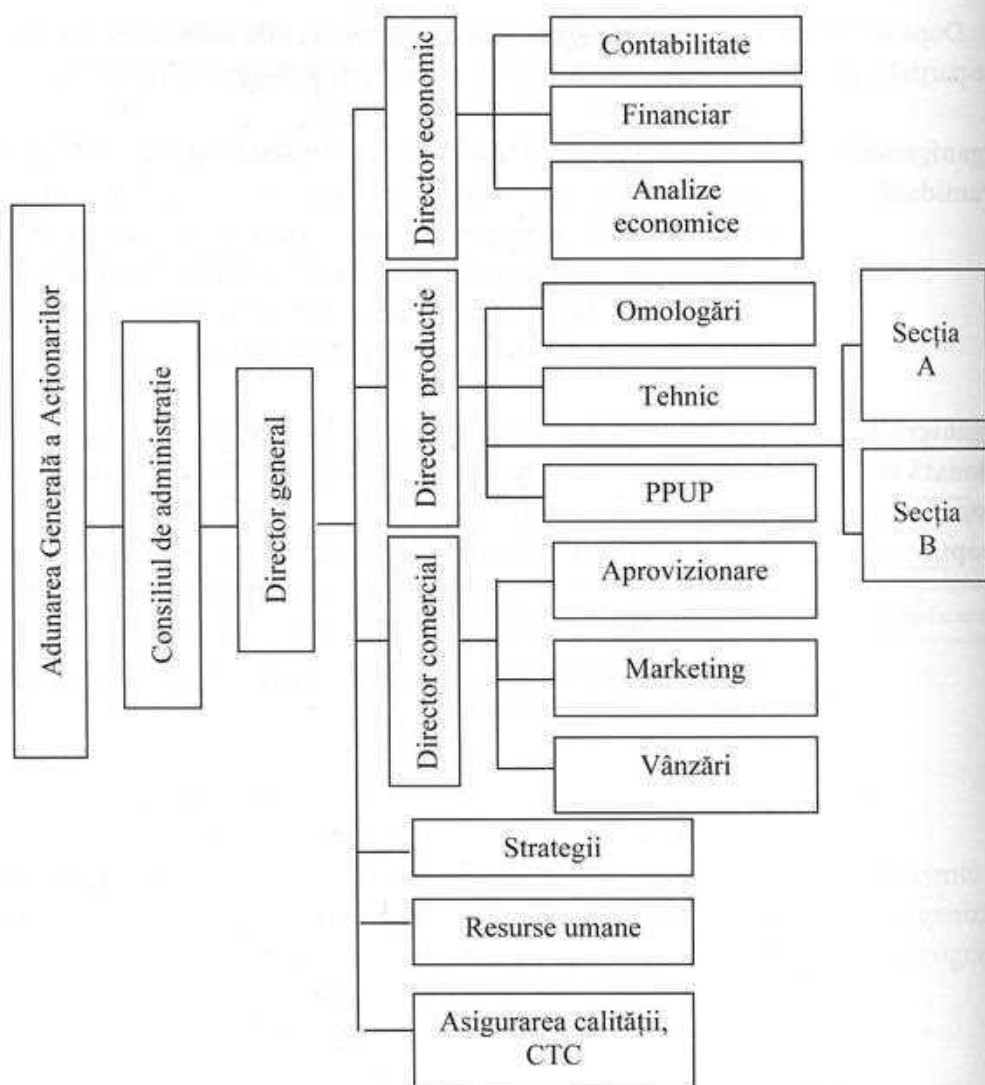


Fig. 10.10. Organigramă ordonată de la stânga la dreapta

Organigramă circulară

Organigrama circulară se caracterizează prin reprezentarea într-un cerc central a managementului de nivel superior (organisme de management participativ, manageri), apoi prin cercuri concentrice se vor reprezenta celelalte componente ale structurii organizatorice a organizației, până la ultimul nivel ierarhic. Într-o astfel de organigramă subdiviziunile organizatorice de pe nivelul ierarhic unu se

reprezintă în centru, iar cele de pe nivelurile ierarhice inferioare spre exterior.

Un exemplu de organigramă circulară, în care subdiviziunile organizatorice sunt prezentate în cercuri concentrice, începând din centru, cu nivelul ierarhic superior, și continuând spre exterior, cu celelalte niveluri ierarhice, se prezintă în figura 10.11.

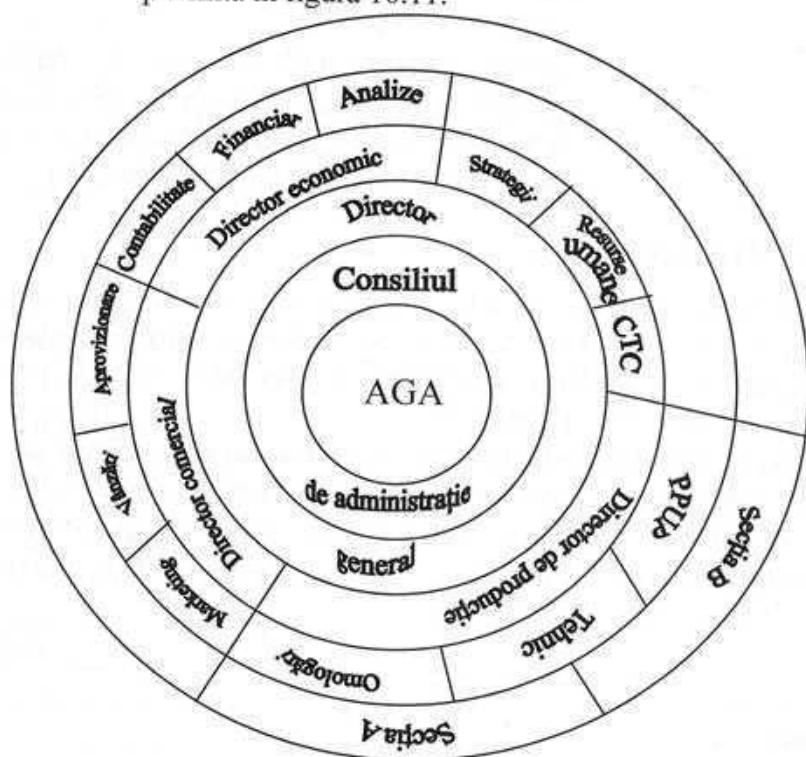


Fig. 10.11. Organigramă circulară

Reguli de elaborare a organigramei

La elaborarea organigramei în cadrul organizațiilor se recomandă să se țină seama de unele reguli între care:

- mărimea dreptunghiurilor și grosimea liniilor, prin care se reprezintă compartimentele sau posturile de manager, trebuie corelate cu amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților implicate;
- așezarea în pagină a dreptunghiurilor și liniilor trebuie să reflecte raporturile de subordonare ierarhică

existente în cadrul organizației. În acest sens, toate subdiviziunile organizatorice care alcătuiesc un nivel ierarhic se impun să fie situate la aceeași distanță față de managementul de nivel superior (AGA, CA, Comitet de direcție etc.);

- pentru fiecare compartiment, trebuie să se precizeze numărul total de personal, din care manageri, executanți și muncitori;
- formatul hârtiei utilizate pentru reprezentarea organigramei trebuie astfel ales încât să asigure o înțelegere bună a organizării structurale a organizației și să asigure un caracter compact al acesteia.

10.5.3. Fișa postului

Fișa postului reprezintă o altă modalitate de reprezentare a structurii organizatorice, care cuprinde obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile ocupantului postului respectiv, precum și calitățile, cunoștințele și aptitudinile necesare îndeplinirii acestora.

Așa cum rezultă din definirea fișei postului, aceasta trebuie să cuprindă următoarele componente: *denumirea postului, numele ocupantului postului respectiv, obiectivele individuale, sarcinile, competențele, responsabilitățile și cerințe pentru ocuparea postului respectiv.* Un model de fișă a postului se prezintă în tabelul 10.1.

Tabelul 10.1

S.C.S.A. Compartimentul
FIȘA POSTULUI 1. Denumire : 2. Titular: 3. Obiective individuale:

4. Cerințe pentru ocuparea postului:			
Nr. crt.	Cerințe		Observații
	Solicitate de post	Deținute de titular	
a.	Studii		
b.	Limită de vârstă – minim – maxim		
c.	Experiență minimă în domeniu		
d.	Valoarea minimă admisă pentru testul de: – competență profesională – evaluator – negociator – etc.		
e.	Calități necesare: – perseverență – spirit de echipă – spirit de inițiativă – rezistență fizică – creativitate – capacitatea de a promova noul – etc.		
f.	Alte cerințe: – starea sănătății – limbi străine cunoscute – permis de conducere auto – etc.		
5. Relații			
a.	Ierarhice: – subordonat – nu este subordonat		
b.	Funcționale: – cu serviciul..... – cu secția		

c.	Colaborare: – cu secția..... – cu compartimentul.....		
d.	Control		

6. Sarcini, competențe și responsabilități

Nr. crt.	Sarcini	Competențe	Responsabilități
a.			
b.			
etc.			

Așa cum este prezentată în tabelul 10.1, fișa postului răspunde exigențelor privind îndeplinirea obiectivelor individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților membrilor unei organizații. Ceea ce se respectă mai puțin în practica managerială din țara noastră vizează cerințele postului, care nu întotdeauna sunt precizate, caz în care este dificil să se poată ocupa posturile cu personal corespunzător. Dar, cel mai frecvent, în fișele posturilor din cadrul organizațiilor românești nu se precizează competențele și responsabilitățile aferente multiplelor sarcini prevăzute.

De asemenea, sarcinile cu care sunt prevăzute posturile din cadrul unei organizații sunt formulate de o manieră generală, ceea ce face dificilă utilizarea fișelor posturilor ca instrumente de management eficace.

În modelul prezentat, se poate observa la punctul șase că se va urmări ca pentru fiecare sarcină prevăzută a se desfășura de către ocupantul unui post să se prevadă și competența cu care trebuie investită respectiva persoană pentru a putea îndeplini sarcinile și obiectivele individuale, precum și responsabilitatea pe care o are ocupantul postului pentru neîndeplinirea sarcinilor și obiectivelor înscrise în fișă.

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și organigrama pentru o organizație se elaborează de managementul de nivel superior al respectivei organizații, sau se elaborează de specialiști în management și se aprobă de managementul de nivel superior.

Fișele posturilor se elaborează de către șefii de compartimente pentru toți membrii compartimentului pe care-l conduc, împreună cu ocupantul fiecărui post. Acordul ocupantului postului asupra conținutului fișei postului este necesar pentru o motivare superioară a angajaților, a subordonaților pentru realizarea obiectivelor individuale și implicit a sarcinilor în condițiile unor competențe și a unor responsabilități corespunzătoare.

10.6. BIBLIOGRAFIE

1. Burduș E., – *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.
2. Davis S., Lawrence P. – *Matrix*, Addison-Wesley Publishing House; online edition
3. Hall D. S. – *The Hallmarks for Succesful Business*, Mercury Books, 1992
4. James A.F., Stoner R., Freeman E. – *Management*, Prentice Hall, Englewood Clifs, New Jersey, 1992.
5. Larson E.W., Gobeli D. H. – *Matrix Management: Contradictions and Insights*, California Management Review, Volume XXIX, Number 4
6. Louiz E. Boone, David L. Kurtz – *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983.
7. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
8. Nicolescu O. Verboncu I. – *Management*, Editura Economică, București, 1995
9. O. Nicolescu, – *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2001
10. Pîntilie C. – *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Litografia ASE, 1981.
11. Russu Corneliu – *Organizarea structurală-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București, 1978.
12. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.
13. ***** – *Managing National Innovation Systems*, OCDE, Paris, 2000

Capitolul 11

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

Existența omenirii s-a caracterizat prin mai multe perioade, începând cu era glacială, neolitic, renașterea, era industrială, iar în prezent suntem în era informațională. Spunem că suntem în era informațională, deoarece mai mult decât oricând informațiile, cunoștințele reprezintă putere, informația reprezintă cea mai importantă resursă.

În zilele noastre, a realiza afaceri eficiente presupune a pune informații corecte în mâna unor oameni competenți la momentul potrivit. Aceasta presupune însă ca sistemul informațional al managementului să dispună de o tehnologie informațională (IT – Information Technology) adecvată stadiului actual de dezvoltare pe plan mondial.

11.1. CONCEPTUL DE SISTEM INFORMAȚIONAL

**Sistemul
informațional**

Sistemul informațional este reprezentat de „ansamblul datelor, informațiilor, circuitelor, fluxurilor, procedurilor informaționale, precum și a mijloacelor de tratare a informațiilor, care contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor organizației”^{137, 138}.

Ca o componentă a managementului organizației, sistemul informațional se concepe, se proiectează și funcționează cu scopul realizării obiectivelor stabilite prin strategiile și tacticile organizației. Ca urmare, orice modificare ce apare în strategia sau tactica organizației, în structura

¹³⁷ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

¹³⁸ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

organizatorică sau în metodele de management utilizate în cadrul organizației trebuie să fie urmate de adaptări ale sistemului informațional. Acesta se adaptează și la schimbările care au loc în mediul extern al organizației. Dar, și schimbările din cadrul sistemului informațional determină schimbări în celelalte componente ale managementului organizației.

O dată cu apariția mijloacelor electronice de prelucrare a informațiilor a început să se vorbească de sistemul informatic, care nu trebuie confundat cu sistemul informațional, chiar atunci când avem de-a face cu o informatizare avansată a organizației.

Sistemul informatic

Sistemul informatic reprezintă acea componentă a sistemului informațional care vizează culegerea, transmiterea, prelucrarea și stocarea informațiilor cu ajutorul mijloacelor electronice de calcul.

Rezultă că între sistemul informatic și sistemul informațional există o relație de la parte la întreg, în sensul că unul este inclus în celălalt. Sistemul informatic, mai mult sau mai puțin dezvoltat, face parte din sistemul informațional al organizației. Fiecare dintre acestea caracterizându-se prin aceleași componente, dar cu forme de culegere, prelucrare, transmitere și stocare diferite.

11.2. COMPONENTELE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

Componentele sistemului informațional sunt: *data, informația, circuitul informațional, fluxul informațional, procedura informațională și mijloacele de tratare a informațiilor*^{139, 140, 141}.

Data *Data reprezintă descrierea cifrică sau letrică a unui proces, fenomen, obiect.*

Toate descrierile referitoare la procese, fenomene,

¹³⁹ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

¹⁴⁰ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.*

¹⁴¹ Russu C. - *Organizarea structural-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București.

obiecte, în general referitoare la realitatea ce ne înconjoară, reprezintă date. Adesea, acestea se numesc și informații, ceea ce nu este întotdeauna adevărat, deoarece între date și informații există anumite deosebiri esențiale.

Informația

Informația este reprezentată de acea dată care aduce receptorului un plus de cunoaștere, privind direct sau indirect procesul, fenomenul sau obiectul pe care-l descrie.

Orice informație prezintă mai multe *caracteristici*, între care enumerăm următoarele¹⁴²:

- *starea informației*, care poate fi:
 - *statică (semantică)*, atunci când exprimă indicația despre procesul, fenomenul sau obiectul respectiv;
 - *dinamică*, când exprimă efectul asupra receptorului.
- *cantitatea de informații*, exprimată de volumul de informații despre un proces, fenomen sau obiect, care exprimă și gradul de organizare;
- *entropia informațională*, care exprimă gradul de dezorganizare, dat de gradul de nedeterminare a unui câmp de probabilități, exprimat matematic prin relația:

$$H_n(A) = - \sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i,$$

unde:

H_n – entropia celor (n) evenimente;

A – câmpul de (n) evenimente;

p_i – probabilitatea de realizare a evenimentului (i).

- *vârsta informației*, exprimată de intervalul de timp dintre momentul înregistrării și momentul utilizării informației;
- *frecvența informației*, dată de ritmul în care informația parcurge traiectul dintre emițător și receptor.

Informațiile se pot clasifica după mai multe criterii, așa

¹⁴² Hidoș C. - *Analiza și proiectarea circuitelor informaționale în unitățile economice*, Editura Tehnică, București.

cum rezultă din tabelul 11.1.

Tabelul 11.1

	Categoriile de informații	Principalele caracteristici
Modul de exprimare	<i>Orale</i>	– exprimate prin viu grai – sunt nuanțate – se transmit rapid – nu sunt controlabile – interpretabile – sunt mai ieftine
	<i>Scrise</i>	– consemnate pe suport – se pot stoca – controlabile – se transmit mai greu
	<i>Audio-vizuale</i>	– rapide – se pot nuanța – sunt costisitoare – se pot stoca
Gradul de prelucrare	<i>Primare</i>	– nu au suferit prelucrări – caracter analitic – diverse
	<i>Intermediare</i>	– se află în diferite stadii de prelucrare – situate la nivel inferior și mediu al managementului
	<i>Finale</i>	– au suferit integral procesul de prelucrare – au caracter sintetic – sunt complexe – se adresează de obicei managementului de nivel superior
Direcția vehiculării	<i>Descendente</i>	– se transmit de la nivelurile superioare spre cele inferioare sub forma deciziilor – declanșează acțiuni – au caracter imperativ
	<i>Ascendente</i>	– se transmit de la nivelurile inferioare spre cele superioare – reflectă modul de realizare a obiectivelor – servesc exercitării funcției de coordonare și control
	<i>Orizontale</i>	– se transmit între posturi situate pe același nivel ierarhic

		– servesc coordonării activităților și evitării nivelului ierarhic
Modul de organizare a înregistrării și prelucrării	<i>Tehnico-operative</i>	– se referă la localizarea în timp și spațiu a proceselor – servesc la controlul executanților – puțin prelucrate
	<i>De evidență contabilă</i>	– reflectă înregistrarea patrimoniului și mișcării acestuia
	<i>Statistice</i>	– sunt sintetice – au caracter post-operativ – periodice – în general prelucrate
Proveniență	<i>Exogene</i>	– provin din afara organizației – se referă la starea mediului extern – în general sunt obligatorii
	<i>Endogene</i>	– provin din cadrul organizației – sunt eterogene – prelucrate diferit
Destinație	<i>Interne</i>	– se adresează unor destinatari din cadrul organizației – grad de formalizare redus
	<i>Externe</i>	– se adresează unor destinatari din afara organizației – grad de agregare ridicat – selective
Obligativitate	<i>Imperative</i>	– emise de manageri pentru executanți – se prezintă sub formă de decizii
	<i>Indicative</i>	– servesc doar la informare – diverse
Natura proceselor reflectate	<i>Cercetare-dezvoltare</i>	– referitoare la introducerea noului
	<i>Comerciale</i>	– referitoare la relațiile organizației cu mediul extern
	<i>De producție</i>	– reflectă procesele de producție
	<i>Financiar-contabile</i>	– vizează resursele financiare și mișcarea patrimoniului
	<i>De resurse umane</i>	– reflectă resursa umană a organizației

**Circuitul
informațional**

Circuitul informațional reprezintă traiectul parcurs de informații de la emițător la receptor.

În cadrul unei organizații pot fi concepute și proiectate mai multe tipuri de circuite informaționale. Gruparea acestora după mai multe criterii este prezentată în tabelul 11.2.

Tabelul 11.2

Criteriul de clasificare	Tipuri de circuite	Caracteristici
Direcția de vehiculare	<i>Verticale</i>	– se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care există relații de subordonare – pe ele se vehiculează informații ascendente și descendente – au ca fundament organizatoric relațiile ierarhice
	<i>Orizontale</i>	– se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe același nivel ierarhic – pe ele se vehiculează informații orizontale – au ca fundament organizatoric relațiile de cooperare
	<i>Oblice</i>	– se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite, dar între care nu există relații de subordonare nemijlocite – au ca fundament organizatoric relațiile de stat-major
Frecvența	<i>Periodice</i>	– se stabilesc pe baza unor procese care se repetă la anumite intervale de timp – reflectă caracterul ciclic al proceselor – sunt cele mai numeroase
	<i>Ocazionale</i>	– se stabilesc pentru situații deosebite – sunt mai puțin numeroase
Configurație	<i>Liniare</i>	– urmăresc traseul relațiilor ierarhice, de cooperare sau de stat-major
	<i>Ondulatorii</i>	– reflectă schimbarea permanentă a nivelului ierarhic

	<i>Arc</i>	– urmăresc traseul transmiterii unei decizii și a informării despre modul de aplicare
	<i>Spirală</i>	– prezintă o informare complexă atât pe verticală, cât și pe orizontală

Proiectarea diferitelor tipuri de circuite informaționale, prezentate mai sus, depinde de natura activităților desfășurate în cadrul organizației, de particularitățile managementului organizației, de gradul de organizare al proceselor din cadrul organizației și de gradul de organizare al proceselor din cadrul organizației și de obiectivele stabilite pentru o anumită perioadă.

Reprezentarea grafică a tipurilor de circuite informaționale prezentate în tabelul 11.2 după criteriul configurație se prezintă în figurile 11.1, 11.2, 11.3 și 11.4.

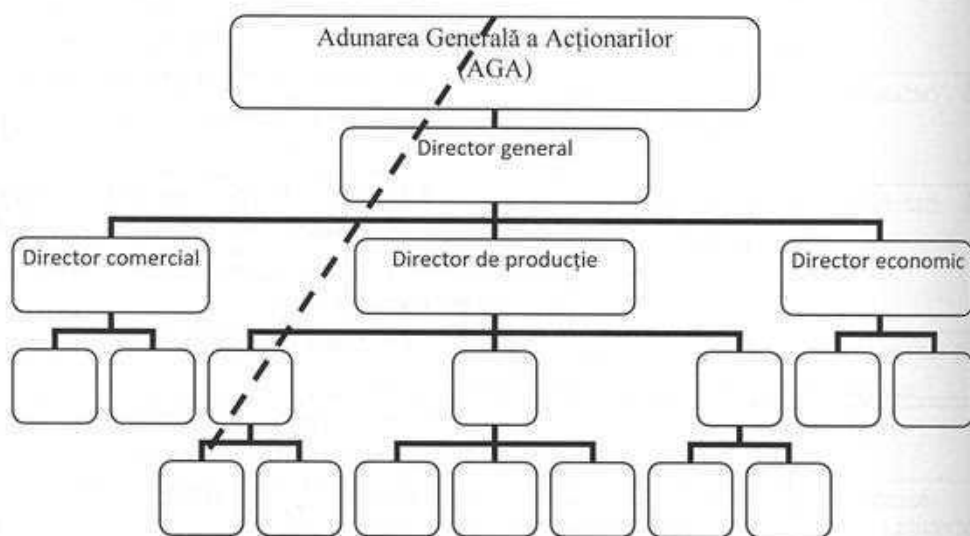


Fig. 11.1. Circuitul liniar

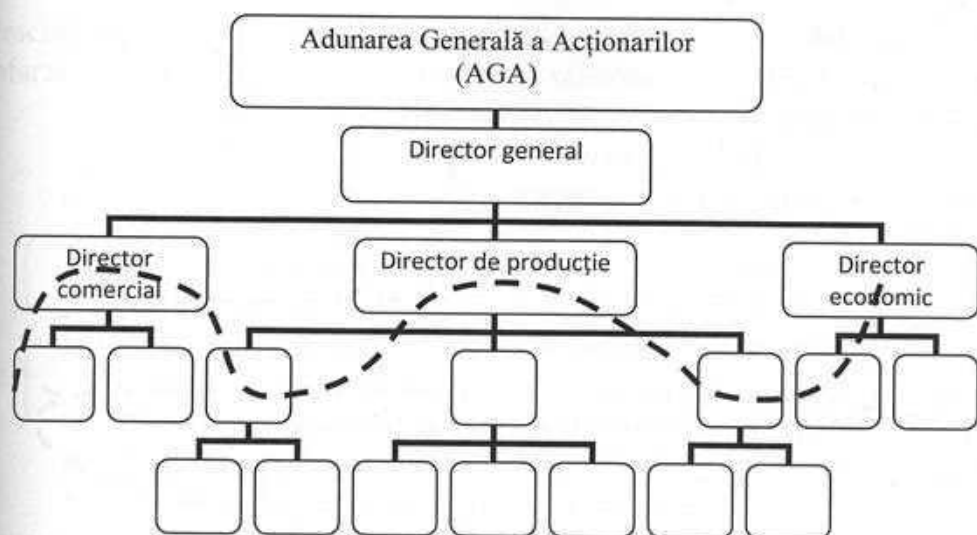


Fig. 11.2. Circuitul ondulatoriu

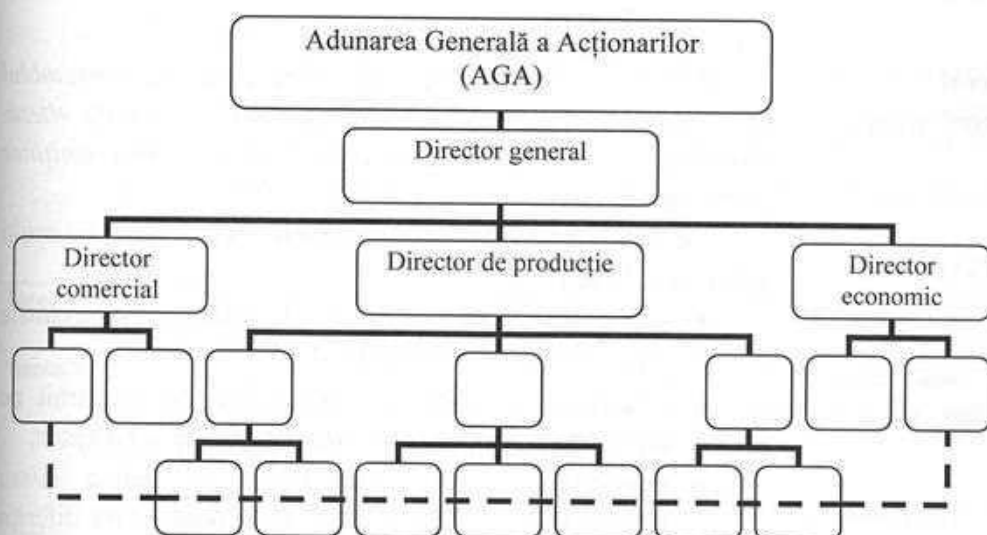


Fig. 11.3. Circuitul arc

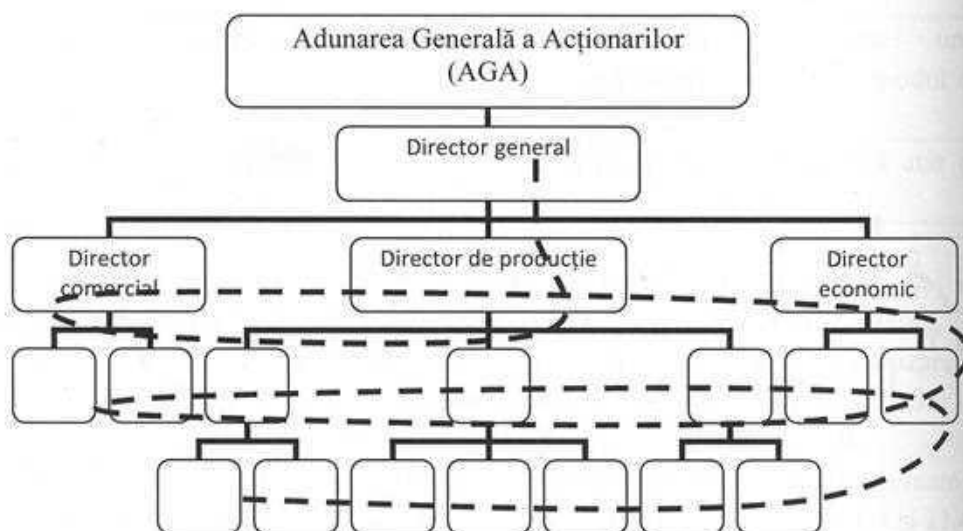


Fig. 11.4. Circuit spirală

Fluxul informațional

Fluxul informațional este reprezentat de ansamblul datelor și/sau informațiilor vehiculate cu o anumită viteză, frecvență și pe anumiți suporți informaționali între emițător și receptor.

Fluxurile informaționale se caracterizează prin mai mulți parametri, între care:

- viteza cu care sunt transmise informațiile pe circuitele informaționale respective;
- cantitatea de date, informații care se transmit pe circuitele informaționale, între emițător și receptor;
- frecvența cu care sunt transmise datele și/sau informațiile pe circuitele informaționale între diferiți emițători și receptori;
- configurația fluxurilor, care este aceeași cu cea a circuitelor informaționale corespunzătoare.

Așa cum rezultă din prezentarea parametrilor, fluxurile informaționale se încadrează în aceleași categorii ca și circuitele informaționale, deoarece acestea urmăresc același traseu.

Procedura informațională

Procedura informațională constă din ansamblul elementelor prin care se stabilesc și se utilizează modalitățile de culegere, înregistrare, prelucrare și transmitere a datelor și/sau informațiilor în cadrul organizației.

Procedurile informaționale se concretizează în suportați informaționali utilizați (hârtie, suportați magnetici etc.), în operații executate asupra datelor și informațiilor și în relații de calcul utilizate în prelucrarea datelor și informațiilor.

Procedurile informaționale sunt dependente de caracteristicile activităților pentru care sunt concepute, se prezintă sub forma unor instrucțiuni, algoritmi de calcul, modele sau formule de calcul, se schimbă la intervale relativ scurte și în general au un caracter obligatoriu.

Mijloacele de tratare a informațiilor

Mijloacele de tratare a informațiilor sunt reprezentate de suportul tehnic cu ajutorul căruia se colectează, înregistrează, stochează, prelucrează și se transmit datele și informațiile în cadrul organizației.

Datele și informațiile, pentru a fi culese, prelucrate, transmise sau stocate, necesită o diversitate de mijloace tehnice, de aceea ele pot fi clasificate, în raport de gradul de intervenție a omului în aceste procese, în trei categorii, așa cum rezultă și din tabelul 11.3.

Tabelul 11.3

Tipul	Categorii de mijloace de tratare	Caracteristici esențiale
Manuale	– creion – pix – stilou	– viteză redusă de tratare a informațiilor – în general, folosesc hârtia ca suport informațional – cost relativ scăzut – conduc, de multe ori, la unele greșeli în prelucrarea și transmiterea informațiilor
Mecanice	– mașina de scris – mașina de calcul – mașina de facturat și contabilizat – echipamente mecanografice	– viteză de prelucrare mai mare decât a mijloacelor manuale – folosesc diferite mecanisme în procesul tratării informațiilor – pot dispune de o mică memorie internă – sunt relativ mai costisitoare decât mijloacele manuale – contribuie la creșterea gradului de si-

		guranță în procesul de tratare a informațiilor
Automatizate	– calculatoarele electronice	– viteză mare de prelucrare a informațiilor – sunt cele mai costisitoare – dispun de memorie internă și externă mare – prezintă cea mai mare siguranță în procesul de tratare a informațiilor – posibilități mari de stocare a informațiilor – sunt foarte adaptabile la situațiile concrete din fiecare organizație – în general, necesită forță de muncă specializată

11.3. FUNCȚIILE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

Sistemul informațional al organizației este strâns legat de structura organizatorică și de sistemul decizional cu care prezintă numeroase interdependențe. Spre exemplu, volumul de informații dintr-un anumit domeniu determină mărimea subdiviziunii organizatorice concepută pentru prelucrarea acestora. Pe de altă parte, numărul de niveluri ierarhice stabilite cu ocazia organizării structurale determină lungimea circuitelor și fluxurilor informaționale.

Referitor la interdependența dintre sistemul informațional și sistemul decizional, se poate preciza faptul că toate deciziile din cadrul organizației se iau pe bază de informații, de calitate a acestora depinzând și calitatea deciziilor.

Apoi, toate componentele sistemului informațional depind de deciziile luate de către managementul organizației.

În concluzie, se poate aprecia că sistemul informațional îndeplinește, în cadrul unei organizații, unele funcții de bază, între care: *funcția decizională*, *funcția operațională* și *funcția de documentare*¹⁴³.

Funcția decizională *Funcția decizională exprimă menirea sistemului informațional de a asigura toate informațiile necesare luării deciziilor.*

Decizia constituind esența procesului de management, asigurarea procesului de luare a deciziilor cu informații

¹⁴³ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

corecte, oportune și complete prezintă o importanță deosebită pentru managementul oricărei organizații. Așa se explică preocuparea organizațiilor de a folosi cele mai adecvate proceduri informaționale și cele mai perfecționate mijloace de tratare a informațiilor, care să creeze premisele unei informări adecvate a centrelor de decizie din cadrul organizației.

Funcția operațională

Funcția operațională constă în rolul sistemului informațional de a declanșa complexul de acțiuni necesare realizării obiectivelor organizației.

Declanșarea tuturor activităților ocazionate de punerea în aplicare a deciziilor luate de managementul organizației și implicit de realizare a obiectivelor nu poate fi concepută fără informarea centrelor efectorii despre condițiile în care trebuie să acționeze. Spre exemplu, transmiterea deciziilor către executanți se face prin intermediul sistemului informațional, respectivele decizii fiind informații pentru cei care le vor pune în aplicare.

Funcția de documentare

Funcția de documentare constă în rolul sistemului informațional de a face cunoscute realizările din diferite domenii de activitate, astfel încât personalul să profite de respectivele cunoștințe în activitatea pe care o desfășoară.

Indiferent de domeniul în care lucrează personalul din cadrul unei organizații și indiferent că este vorba despre manageri sau despre executanți, toți au nevoie de a se informa despre cele mai noi cunoștințe din specialitatea lor.

11.4. CERINȚELE DE RAȚIONALITATE A INFORMAȚIILOR

Informațiile trebuie să îndeplinească următoarele cerințe de raționalitate (prezentate în tabelul 13.4.): realismul, complexitatea, claritatea și concizia, fiabilitatea, oportunitatea, dinamismul și adaptabilitatea^{144, 145}.

¹⁴⁴ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

Tabelul 11.4

Cerința de raționalitate	Semnificația cerinței
<i>Realismul</i>	Informațiile trebuie să fie reale, în sensul că trebuie să reflecte întocmai procesele, fenomenele sau obiectele pe care le descriu, chiar în condițiile în care respectivele informații devin indezirabile.
<i>Complexitatea</i>	Complexitatea informațiilor exprimă nevoia ca acestea să redea procesul, fenomenul sau obiectul prin prisma diferitelor variabile de natură tehnică, economică, social-culturală, juridică etc.
<i>Claritatea și concizia</i>	Această cerință presupune ca informațiile să cuprindă elementele de noutate, dar esențiale ale descrierii procesului, fenomenului sau obiectului la care se referă.
<i>Fiabilitatea</i>	Informațiile trebuie să fie fiabile, adică să cuprindă toate elementele care să le facă utilizabile o perioadă de timp cât mai îndelungată.
<i>Oportunitatea</i>	Oportunitatea informației se explică prin asigurarea acesteia la momentul potrivit pentru a fi folosită în luarea deciziilor și declanșarea acțiunilor.
<i>Dinamismul</i>	Dinamismul informațiilor presupune nevoia ca acestea să reflecte procesele, fenomenele sau obiectele descrise în evoluția lor.
<i>Adaptabilitatea</i>	Modul de prezentare a informațiilor trebuie adaptat la specificul receptorului, prin prisma nivelului de pregătire, gradului de informare și timpului de care dispune pentru recepționarea informației.

În procesele de proiectare, perfecționare și funcționare a sistemului informațional trebuie să se urmărească respectarea acestor cerințe de raționalitate, pentru toate informațiile utilizate în cadrul organizației. Evident că nu în toate situațiile se respectă întocmai aceste cerințe. Aceasta nu înseamnă că nu avem de-a face cu un sistem informațional, dar cu cât ele vor fi mai bine respectate, cu atât eficacitatea informațiilor va fi mai mare, iar procesele decizionale și, în general,

¹⁴⁵ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

procesele de management vor fi de o calitate superioară. Toate acestea creează premisele pentru un management performant.

11.5. TEHNOLOGIA INFORMAȚIONALĂ (IT – INFORMATION TECHNOLOGY) ȘI MANAGEMENTUL SISTEMULUI DE INFORMAȚII (MIS – MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS)

Când se vorbește de sistemul informatic al organizației, adesea se fac referiri la unele concepte intrate deja în limbajul specialiștilor în management, între care și cele referitoare la Tehnologia Informațională (IT) și Managementul Sistemului de Informații (MIS). Fără a ne propune de a detalia aceste concepte, considerăm că este util de a furniza una dintre accepțiunile mai des întâlnite în rândul specialiștilor.

11.5.1. Tehnologia informațională

Adesea, conceptul de tehnologie informațională este folosit pentru a defini întreaga arie de cuprindere a managementului sistemului de informații dintr-o organizație. Într-adevăr, tehnologia informațională reprezintă o componentă de bază a managementului sistemului de informații, dar nu se suprapune cu acesta, întrucât trebuie luate în considerare și celelalte componente, care sunt informațiile și oamenii.

Definire

*Tehnologia informațională (IT) este reprezentată de un ansamblu de instrumente care ajută la furnizarea de informații corecte, la momentul oportun, unor persoane adecvate*¹⁴⁶.

În această definiție, prin persoane adecvate trebuie să înțelegem destinatarii informațiilor care au nevoie de acele informații pentru a lua decizii de calitate sau de a declanșa acțiuni care să faciliteze aplicarea deciziilor luate. Tehnologia informațională ajută managerii să ia decizii și executanții să le aplice. Tehnologia informațională este una dintre cele mai importante resurse în cadrul afacerilor din zilele noastre.

Caracteristici

Tehnologia informațională este reprezentată de orice calculator electronic, pe care oamenii îl folosesc pentru prelucrarea informațiilor sau ca suport de informații.

¹⁴⁶ Vasilescu P., Dunca V. - *Proiectarea sistemelor informatice. Cadrul general, studiu de caz*, Editura Tehnică, București, 1979.

Managementul sistemului de informații poate fi reprezentat grafic ca în figura 11.5.

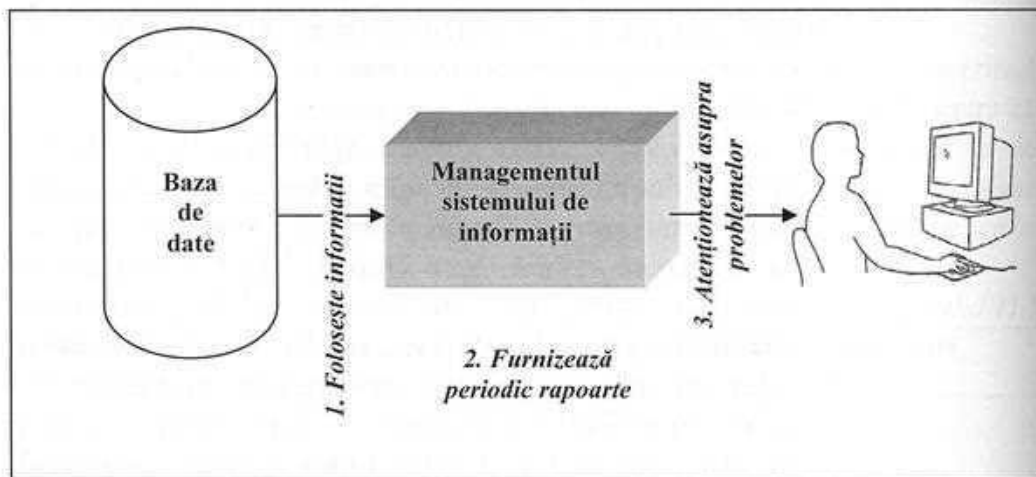


Fig. 11.5. Rolul managementului sistemului de informații

Deși vizează în principal managementul organizației, managementul sistemului de informații poate ajuta oamenii să acționeze la locul și momentul potrivit. Spre exemplu, informațiile cuprinse în rapoartele întocmite periodic pot determina executanții să alimenteze locurile de muncă.

11.6. DEFICIENȚE MAJORE ALE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

În urma studiilor realizate în cadrul organizațiilor, referitoare la sistemul informațional, s-a constatat că există anumite deficiențe tipice, relativ frecvente, care se întâlnesc în multe dintre organizații, și care sunt datorate unor erori de concepere și/sau funcționare a acestuia. Între aceste deficiențe tipice pot fi enumerate: *distorsiunea, filtrajul, redundanța și supraîncărcarea canalelor de comunicații, scurtcircuitarea*¹⁴⁷.

Distorsiunea

Distorsiunea constă în modificarea parțială sau totală, neintenționată a conținutului unor informații pe parcursul culegerii și transmiterii acestora de la emițător la receptor.

Distorsiunea poate să apară din mai multe cauze, între care

¹⁴⁷ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

principalele sunt:

- diferențele în pregătirea persoanelor care vehiculează informațiile;
- folosirea de suporti informaționali necorespunzători;
- manipularea necorespunzătoare a suporților informaționali;
- utilizarea de mijloace necorespunzătoare pentru culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor.

Apariția distorsiunii poate fi favorizată și de o structură organizatorică necorespunzătoare și chiar de un stil de management necorespunzător. Indiferent însă care ar fi cauzele, distorsiunea are efecte nefavorabile asupra funcționării organizației și, în primul rând, asupra procesului de luare a deciziilor de către manageri.

Filtrajul

Filtrajul constă în modificarea parțială sau totală, în mod intenționat, a conținutului informațiilor, pe parcursul culegerii, înregistrării, prelucrării și transmiterii de la emițător la receptor.

Filtrajul este determinat de intervenția unor persoane asupra informațiilor, în mod intenționat, din anumite interese, cu scopul ca beneficiarul informațiilor să primească un mesaj schimbat. În general, aceste interese sunt legate de tendința de a denatura realizările dintr-o perioadă, de a se proteja personalul împotriva unor sancțiuni, de a submina autoritatea unor persoane.

Redundanța

Redundanța constă în culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea repetată a unor date și informații.

Cauzele apariției redundanței se regăsesc în conceperea și proiectarea defectuoasă a structurii organizatorice și/sau a sistemului informațional. Între principalele cauze pot fi menționate:

- coordonarea defectuoasă sau lipsa coordonării unor activități;
- nerespectarea principiului unității de decizie și acțiune;
- tendința de supradimensionare a unor subdiviziuni organizatorice.

Efectele unei astfel de defecțiuni se concretizează în consum

Supraîncărcarea canalelor de comunicații

nejustificat de timp, risipă de materiale, costuri ridicate și, în final, o eficiență redusă a activităților desfășurate.

Supraîncărcarea canalelor de comunicații constă în *culegerea, prelucrarea și transmiterea unor date și/sau informații inutile prin mijloacele de comunicații.*

Între principalele cauze ale apariției acestei deficiențe pot fi enumerate următoarele:

- redundanța;
- neaplicarea managementului prin excepții;
- proiectarea defectuoasă a sistemului informațional;
- insuficienta pregătire a managerilor și a executanților;
- tendința unora de a supralicita realizările, de a-și face cunoscute acțiunile întreprinse.

Efectele acestei deficiențe se concretizează în consum nejustificat de timp de muncă din partea managerilor, costuri ridicate și, în final, o eficiență redusă a activităților desfășurate.

Scurtcircuitarea

Scurtcircuitarea constă în *eliminarea intenționată din cadrul circuitelor și fluxurilor informaționale a unor persoane sau subdiviziuni organizatorice.*

Principalele cauze ale acestei defecțiuni sunt:

- nevoia de a scurta circuitele informaționale;
- intenția de a ascunde anumite deficiențe;
- relațiile necorespunzătoare dintre anumite persoane.

Toate aceste deficiențe au efecte negative asupra managementului organizației și a eficienței economice a acesteia.

11.7. PRINCIPII ALE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

Indiferent de faptul că este necesară o reprojectare sau o proiectare a sistemului informațional, în cadrul acestor procese de schimbare trebuie să se respecte, în principal, următoarele *principii specifice sistemului informațional* (tabelul 11.6)¹⁴⁸:

¹⁴⁸ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

Capitolul 12

PROCESUL DECIZIONAL

12.1. CONCEPTUL DE DECIZIE ȘI CERINȚELE DE RAȚIONALITATE A ACESTEIA

12.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management

Necesitatea
procesului
decizional

Una dintre caracteristicile oricărui sistem socioeconomic, în cadrul căruia se înscrie și organizația, o constituie *finalitatea*, adică *tendința de a evolua în vederea realizării anumitor obiective*. Dar, realizarea acestor obiective, nu are loc automat în virtutea unor legi proprii sistemului.

Admițând universalitatea *legii entropiei*, potrivit căreia *în natură ordinea tinde să se transforme în dezordine*, rezultă că starea entropică este caracteristică și sistemelor socioeconomice. În aceste condiții, organizațiile în general și întreprinderile în special, ca sisteme, trebuie să se adapteze permanent influenței unor factori perturbatori – exogeni și endogeni – care se opun sau îngreunează realizarea obiectivelor prestabilite. Este necesară desfășurarea unei activități cu caracter antientropic, în vederea adaptării, autoreglării funcționării sistemului, care în cadrul organizațiilor este reprezentată de activitatea managerilor, care constă într-o înlănțuire de decizii interdependente.

Definirea
deciziei în
general

În general *a decide* înseamnă *a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective*.

Definirea deciziei de management

Poate părea deplasată diferențierea deciziei în general de decizia de management, dacă suntem de acord că decizia reprezintă esența procesului de management. Totuși, între cele două noțiuni există o anumită diferență, care provine din specificul managementului ca proces sau ca activitate practică, prin care o persoană influențează activitatea și/sau comportamentul altor persoane. Ca urmare, cum putem defini decizia de management ?

Decizia de management reprezintă procesul de alegere a unei căi de acțiune, din mai multe posibile, în vederea realizării unor obiective, a cărei aplicare influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Decizia constituie punctul central al activității de management întrucât ea se regăsește în toate funcțiile procesului de management. Rolul deosebit al deciziei reiese din faptul că integrarea organizației în mediul ambiant extern depinde de calitatea deciziilor luate în cadrul acesteia. În același timp, calitatea procesului decizional influențează reducerea costurilor de producție într-o întreprindere productivă, eficiența folosirii factorilor de producție, creșterea profitului, în general toate rezultatele economico-financiare ale acesteia.

Referitor la locul deciziei în procesul de management, considerăm că aceasta nu reprezintă o funcție a managementului, întrucât rezultatul procesului decizional se concretizează în cadrul fiecărei funcții a managementului. Astfel, în domeniul previziunii ca funcție a managementului, spre exemplu, rezultatul procesului decizional se concretizează în variante de strategie, în planuri sau în programe. În cadrul funcțiunii de organizare, rezultatul procesului decizional se concretizează în linii de fabricație, celule de fabricație ș.a.m.d.

Din această definiție rezultă că decizia de management presupune:

- ✓ Ca mulțimea variantelor să fie formată din cel puțin două elemente;
- ✓ Existența unei finalități (realizarea unuia sau mai multor obiective);
- ✓ Influențarea acțiunilor și/sau comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul, prin aplicarea variantei alese.

Dacă nu ar fi respectată una dintre aceste condiții, procesul respectiv nu ar avea un caracter decizional în domeniul managementului. Astfel, dacă nu ar exista mai multe variante decizionale, nu ar putea fi o alegere, deci nu am avea de a face cu o decizie în general. Apoi, dacă nu ar exista o finalitate, adică unul sau mai multe obiective de realizat, respectivul proces nu ar presupune o acțiune, deci nu ar fi decizie în general.

Pentru ca decizia să fie managerială, se impune ca aplicarea variantei alese să influențeze activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul. Această condiție se împlinește, așa cum menționăm mai înainte, prin specificul managementului ca proces, care este un tip special de activitate intelectuală prin care o persoană (managerul) determină ca alte persoane (subordonații) să desfășoare activități în vederea realizării unor obiective comune.

În general, un proces decizional de management poate fi reprezentat grafic ca în figura 12.1.

**Decizia
managerială
ca proces**

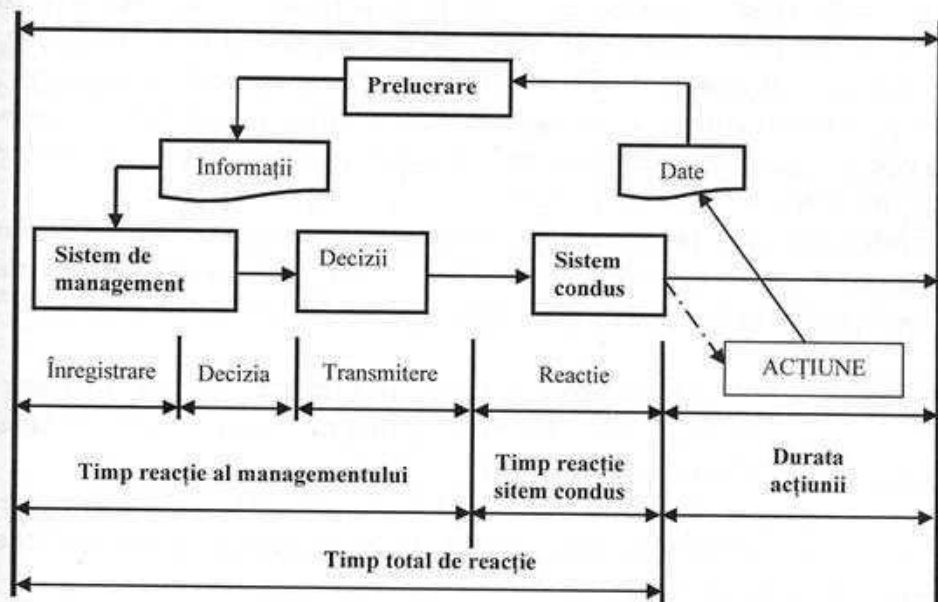


Fig. 12.1. Procesul de luare a deciziei de management

Așa cum rezultă din figura 12.1., procesul decizional este declanșat de o *acțiune* din sistemul condus, în urma căreia se înregistrează anumite *date* care prelucrate se transmit sub forma unor *informații* sistemului de management (conducător), pe baza cărora acesta ia *decizii* care sunt transmise sistemului condus, care la rândul său le va pune în aplicare, deci le convertește din nou în *acțiune*. Acest proces cuprinde mai multe categorii de timp necesare elaborării și aplicării deciziei: *timpul de reacție al managementului*, *timpul de reacția al sistemului condus* (care împreună este *timpul total de reacție la o anumită acțiune*) și *durata acțiunii*. Fiecare dintre acești timpi pot constitui obiect de studiu pentru îmbunătățirea procesului decizional.

12.1.2. Componentele procesului de management

Alegerea de către o persoană sau un grup de persoane a unei variante din mai multe posibile, pentru realizarea unor *obiective* are loc pe baza unor *criterii*. Potrivit fiecărui criteriu de decizie, variantele decizionale se ierarhizează pe baza *consecințelor* care le caracterizează. Aceste consecințe diferă uneori în funcție de starea naturii (sau starea condițiilor obiective “care reprezintă complexul de factori și situații care fac ca unei variante să-i corespundă o anumită consecință”). Criteriile decizionale pot prezenta mai multe niveluri, care pot constitui tot atâtea *obiective decizionale*.

Rezultă din cele prezentate, că orice proces decizional are următoarele componente: *decidentul*, *mulțimea variantelor decizionale*, *mulțimea criteriilor decizionale*, *mediul ambiant*, *mulțimea consecințelor și obiectivele decizionale*^{149, 150}.

Decidentul

Decidentul este reprezentat de individul sau mulțimea de indivizi, care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile.

Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului. În acest sens, se poate vorbi de o

¹⁴⁹ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.

¹⁵⁰ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Verboncu, I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

evoluție a acestei componente, ca urmare a creșterii complexității activității de management în special și a activității organizației în general. Pe de o parte se înregistrează o îmbunătățire a pregătirii de specialitate a decidentului și în domeniul managementului, iar, pe de altă parte se înregistrează în cadrul tuturor organizațiilor atragerea unui număr tot mai mare de persoane la procesul decizional.

Variantele decizionale

Mulțimea variantelor decizionale, poate fi finită sau infinită, și constă în *ansamblul alternativelor posibile pentru realizarea unui obiectiv*.

Variantele decizionale sunt reprezentate de căile de acțiune prin care decidentul consideră că ar putea atinge și deci realiza un anumit obiectiv decizional.

Criteriile decizionale

Mulțimea criteriilor decizionale este reprezentată de *punctele de vedere ale decidentului, cu ajutorul cărora se izolează aspecte ale realității în cadrul procesului decizional*.

În managementul unei întreprinderi productive pot fi utilizate o serie de criterii, cum ar fi, profitul, gradul de utilizare a capacității de producție, prețul calitate, termenul de recuperare al investițiilor, durata ciclului de producție etc.

Obiectivele decizionale

Criteriile decizionale se caracterizează prin mai multe niveluri, corespunzătoare diferitelor variante și/sau stări ale condițiilor obiective. Astfel, profitul prezintă mai multe niveluri în funcție de sortotipodimensiune, sistemul de organizare, productivitatea personalului utilizat, tehnologia de fabricație etc.

Obiectivele decizionale sunt reprezentate de *nivelurile criteriilor decizionale, care se pot realiza prin aplicarea variantelor decizionale în fiecare stare a naturii, sau stare a condițiilor obiective*.

Luarea în considerare, într-o situație decizională, a mai multor criterii trebuie să se facă ținând cont de posibilitatea divizării și grupării criteriilor, precum și de proprietatea de independență a acestora. Spre exemplu, profitul total al întreprinderii poate fi divizat pe produse, subunități structural-organizatorice sau pe subunități de timp. De asemenea, criterii ca profitul, costul pot fi grupate într-un criteriu global

reprezentat de rentabilitate. Două criterii sunt independente, dacă fixarea unui obiectiv din punct de vedere al unui criteriu nu influențează stabilirea unui alt obiectiv din punct de vedere al celui de al doilea criteriu.

Mediul ambiant

Mediu ambiant este reprezentat de *ansamblul condițiilor interne și externe organizației care sunt influențate și influențează decizia*.

În mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumită situație decizională, una sau mai multe stări ale condițiilor obiective. Mediul ambiant se caracterizează printr-o mobilitate deosebită, mai ales în ultima perioadă. Asistăm în cadrul condițiilor interne la o perfecționare a pregătirii personalului, perfecționarea sistemului informațional etc, iar în cazul condițiilor externe se înregistrează modificări în legislația țării, modificări în relațiile întreprinderii cu Guvernul etc. Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul organizației.

Astfel, creșterea complexității activității organizației influențează nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire de specialitate și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

Mulțimea consecințelor decizionale

Mulțimea consecințelor, ca element al procesului decizional cuprinde *ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective, prin aplicarea variantelor decizionale*.

Stabilirea consecințelor reprezintă o activitate de previziune, care nu se poate realiza întotdeauna cu multă exactitate, întrucât nu se cunosc cu certitudine cauzele care ar putea determina producerea lor.

12.1.3. Cerințe de raționalitate a deciziei de management

În general decizia de management trebuie să îndeplinească următoarele cerințe de raționalitate: *fundamentarea științifică, împuternicirea deciziei,*

formularea clară, oportunitatea deciziei, eficiența deciziei și formularea completă^{151, 152}.

Fundamentarea științifică

Fundamentarea științifică presupune ca decizia să fie luată în conformitate cu realitățile din cadrul organizației, pe baza unui instrumentar științific, care să înlăture practicismul, improvizația, rutina, voluntarismul.

Împuternicirea deciziei

Împuternicirea deciziei constă în aceea că, pe de o parte, trebuie adoptată de managerul în ale cărui sarcini este înscrisă în mod expres, iar pe de altă parte, acesta să dispună de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivei decizii. Respectarea acestor cerințe, ca o condiție a asigurării unei calități superioare a deciziei, reprezintă tendința de apropiere, până la suprapunere dacă este posibil, a autorității formale (asociată sarcinilor ce revin managerului respectiv) de autoritatea informală, reală (asociată cunoștințelor, aptitudinilor și calităților de care dispune respectivul manager).

Formularea clară

Formularea clară, concisă și necontradictorie, presupune ca prin formularea deciziei să se precizeze, fără posibilitate de interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe etc.), astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă la fel situația decizională respectivă.

Oportunitatea deciziei

Oportunitatea decizie presupune ca decizia să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare. Această cerință se bazează pe ideea că este preferabilă o decizie bună luată la momentul potrivit, unei decizii foarte bune luată cu întârziere. Respectarea acestei cerințe se impune tot mai mult, pe măsura accelerării ritmului schimbărilor și a creșterii complexității situațiilor decizionale din cadrul organizațiilor.

Eficiența deciziei

Eficiența deciziei impune obținerea unui efect sporit la un anumit efort dat. Eficiența constituind criteriul de apreciere

¹⁵¹ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Verboncu, I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

¹⁵² Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981.

a activității de management, iar decizia reprezentând esența acestuia este firesc să fie apreciată orice decizie prin prisma efectelor care se obțin prin implementarea ei.

Formularea completă

Formularea completă a decizie presupune ca aceasta să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și mai ales implementării. În acest sens, la formularea deciziei în vederea implementării trebuie să se cuprindă: obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune, responsabilul cu aplicarea deciziei, termenele de aplicare, executantul, subdiviziunile organizatorice implicate în aplicare etc. Uneori se impune și precizarea unor elemente de natură economică, cum ar fi fondurile necesare, sursele de finanțare etc.

Aceste cerințe de raționalitate se urmăresc a fi respectate în toate procesele decizionale, dar aceasta nu înseamnă că întotdeauna ele se respectă.

12.2. TIPOLOGIA DECIZIILOR

Gruparea situațiilor decizionale din cadrul organizațiilor în mai multe categorii, după anumite criterii, prezintă importanță nu numai sub aspect teoretico-metodologic, ci și sub aspect practic-aplicativ. Importanța practică a clasificării deciziilor microeconomice rezidă în faptul că, în general elaborarea și fundamentarea deciziilor și în special alegerea variantei optime se poate face folosind metode, tehnici și instrumente specifice fiecărei categorii în parte.

12.2.1. Clasificarea deciziilor după orizontul de timp

Una dintre clasificările situațiilor decizionale se poate face după orizontul de timp pentru care se adoptă și implicațiile pe care le are aplicarea acestor decizii asupra activității organizației. În funcție de acest criteriu se deosebesc următoarele categorii de decizii: *strategice, tactice și curente*¹⁵³.

¹⁵³ Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.

Decizii strategice

Deciziile strategice, vizează orizonturi de timp mari (mai mult de un an), se referă la probleme majore ale activității organizației și influențează întreaga activitate a acesteia, sau principalele sale componente.

Deciziile strategice, angajând răspunderi globale, se adoptă în cadrul centrelor de decizie de la nivelurile superioare le managementului organizației și se referă la soluționarea unor probleme majore, de perspectivă ale acesteia. Aplicarea lor este condiționată de antrenarea unor mijloace materiale, financiare și umane considerabile, de aceea și răspunderea trebuie să fie a celor cu competență formală și informală ridicată.

Decizii tactice

Deciziile tactice se adoptă pentru o perioadă relativ mai scurtă de timp (aproximativ un an), se referă la domenii importante ale organizației și influențează numai o parte a activității acesteia.

Această categorie de decizii se fundamentează pe informații de obicei cunoscute și se referă la acțiuni concrete. În general prezintă un număr relativ redus de alternative, se folosesc la elaborarea unor planuri prin care se concretizează liniile de dezvoltare generale stabilite prin deciziile strategice. Deci, într-un orizont de timp acoperit de o decizie strategică se elaborează și se implementează mai multe decizii tactice, care însă prezintă o probabilitate mai mare de obținere a rezultatelor potențiale prevăzute, decât deciziile strategice.

Decizii curente

Deciziile curente se adoptă cu o frecvență mare, pe un interval de timp foarte redus, iar aplicarea lor afectează un sector restrâns al activității organizației.

Deciziile curente au un caracter operativ, repetitiv, vizează domenii foarte restrânse ale organizației și antrenează resurse materiale, umane și financiare reduse. Ele reprezintă ponderea cea mai mare a deciziilor care se iau în cadrul unei organizații, iar efectele aplicării variantelor alese au o influență mai redusă asupra activității acesteia.

În funcție de orizontul de timp și probabilitatea obținerii rezultatelor potențiale, raportul dintre deciziile strategice și cele tactice poate fi reprezentat grafic ca în figura 12.2.

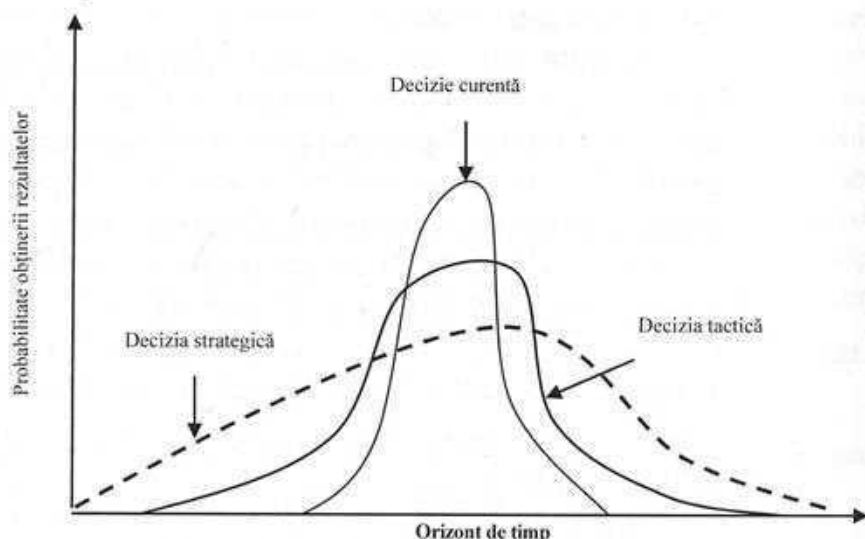


Fig.12.2. Deciziile după orizontul de timp

Evident că în intervalul de timp acoperit de o decizie strategică se iau mai multe decizii tactice și curente. Fiecare din aceste categorii de decizii se fundamentează folosind metode, tehnici și instrumente specifice. Spre exemplu, nu pot fi soluționate situații decizionale strategice cu metode specifice deciziilor curente. Aceleași situații decizionale care pot fi grupate după acest criteriu pot să fie grupate și după alte criterii care se vor prezenta în continuare.

12.2.2. Clasificarea deciziilor după gradul de cunoaștere a mediului de către decident

Gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident exprimă și nivelul certitudinii cu care se obțin rezultatele potențiale prin aplicarea variantelor decizionale. Prin prisma acestui criteriu pot fi deosebite trei categorii de decizii: *în condiții de certitudine, în condiții de risc și în condiții de incertitudine*¹⁵⁴.

¹⁵⁴ Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007.

Decizii în condiții de certitudine

Deciziile în condiții de certitudine se caracterizează prin aceea că se manifestă o singură stare a condițiilor obiective – a cărei probabilitate de manifestare este egală cu unitatea – se cunosc variantele de realizare a obiectivelor, iar variabilele cu care se operează sunt controlabile, existând posibilitatea previzionării evoluției lor.

Deciziile în condiții de certitudine sunt determinate de existența unor date măsurate care conduc la o strategie de găsire a optimului, existând posibilitatea creării condițiilor pentru a se obține rezultatele potențiale prestabilite. Manifestându-se într-o singură stare a condițiilor obiective, pentru fiecare variantă, în cadrul fiecărui criteriu decizional se va stabili o singură consecință.

Decizii în condiții de risc

Deciziile în condiții de risc se caracterizează prin aceea că se manifestă, cu o anumită probabilitate ce poate fi determinată obiectiv, mai multe stări ale condițiilor obiective, care influențează nivelul consecințelor ce caracterizează variantele decizionale.

Notând cu P_j probabilitatea apariției stării condițiilor obiective N_j , vom avea relația:

$$\sum_{j=1}^n P_j = 1$$

unde:

n – numărul stărilor condițiilor obiective.

Deciziile în condiții de risc se referă la situații pentru care nu se pot evalua cu certitudine rezultatele potențiale, pentru fiecare stare a condițiilor obiective, estimându-se o anumită consecință în cadrul fiecărui criteriu decizional.

În activitatea economică se întâlnesc mai multe încercări de cuantificare a mărimii riscului, element deosebit de important pentru managementul organizației.

Pornind de la gradul de risc ca grad al erorii în luarea

Decizii în condiții de incertitudine

deciziei putem considera că mărimea riscului este invers proporțională cu numărul de informații accesibile.

Deciziile în condiții de incertitudine se caracterizează prin existența a două sau mai multe stări ale condițiilor obiective, pentru care nu se cunoaște nici măcar probabilitatea de manifestare a acestora.

În condiții de incertitudine se operează cu variabile necontrolabile, a căror evoluție nu poate fi previzionată, ceea ce face ca gradul de certitudine privind obținerea rezultatelor să fie practic nul. Gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident poate fi reprezentat ca în figura 12.3.¹⁵⁵

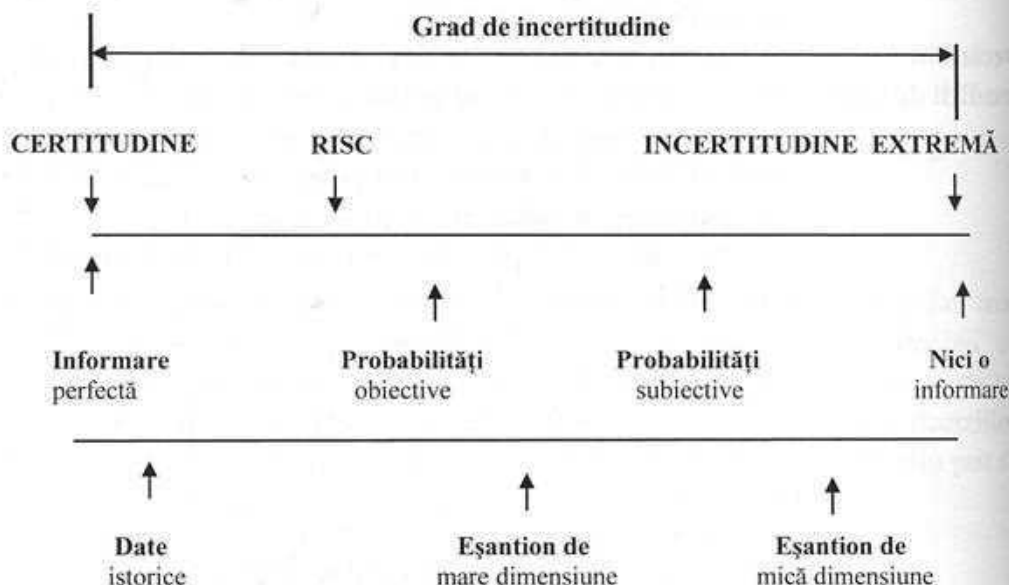


Fig. 12.3. Gradul de cunoaștere a mediului de către decident

Așa cum se poate observa și din figura 11.3., cu cât gradul de informare al decidentului asupra mediului ambiant este mai redus, cu atât riscul obținerii rezultatelor potențiale prin aplicarea variantelor este mai mare și invers. Pentru deciziile în condiții de certitudine datele sunt mult mai complete, gradul de

¹⁵⁵ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.

informare mai mare, în timp ce pentru deciziile în condiții de risc și incertitudine informarea este incompletă și mai mult aproximativă.

12.2.3. Clasificarea deciziilor după numărul de persoane care fundamentează decizia

Numărul de persoane care participă la procesul de fundamentare a deciziei reprezintă un alt criteriu de clasificare a deciziilor din cadrul organizațiilor. Potrivit acestui criteriu deosebim două tipuri de decizii: *unipersonale* și de *grup*¹⁵⁶.

Decizii unipersonale

Deciziile unipersonale sunt cele la fundamentarea și elaborarea cărora participă o singură persoană, în toate etapele procesului decizional.

În general, deciziile unipersonale se referă la problemele curente ale firmei, numărul lor reducându-se în condițiile creșterii complexității activității acesteia.

Decizii de grup

Deciziile de grup sunt cele la fundamentarea și elaborarea cărora, în toate sau în anumite etape, participă mai multe persoane (decident colectiv).

Importanța deciziilor de grup rezultă din ponderea mare pe care acestea o dețin în cadrul organizațiilor, ca urmare a extinderii folosirii metodelor participative de management.

În afara cerințelor de raționalitate pe care trebuie să le îndeplinească toate deciziile de management, deciziile de grup, în opinia lui J.K.Arrow¹⁵⁷, trebuie să respecte în plus următoarele *cerințe*:

- metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;
- dacă o anumită variantă urcă pe scara de preferință a fiecărui membru al grupului decident, ea trebuie să urce pe scara de preferință a grupului;
- dacă decizia se referă la "n" alternative posibile,

¹⁵⁶ Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007.

¹⁵⁷ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.

clasamentul făcut de grup acestora nu trebuie să fie modificat prin luarea în considerare a unei noi alternative;

- regula după care se ia decizia de grup, nu trebuie să fie independentă de opiniile individuale ale membrilor grupului, ci trebuie să depindă direct de acestea;
- decizia de grup nu trebuie să fie identică cu opinia unui singur membru al grupului, fără a ține seama de opinia celorlalți membri ai grupului decident.

La elaborarea și fundamentarea deciziilor de grup, trebuie să se țină seama de toate aceste cerințe specifice, ceea ce nu este întotdeauna prea ușor având în vedere diversitatea opiniilor exprimate de către membrii grupului decident, în funcție de comportament, interese sau chiar nivel de pregătire.

Membrii unui grup decident pot participa fie la toate, fie numai la unele dintre etapele procesului decizional strategic. Pentru ca o decizie să fie de grup (participativă), membrii grupului decident trebuie să participe cel puțin la etapa de alegere a variantei optime, așa cum rezultă și din figura 12.4.

Așa cum rezultă din figura 12.4., în procesul de fundamentare a deciziilor strategico-tactice de grup, membrii grupului decident trebuie să participe cel puțin la etapa de alegere a variantei optime în cadrul căreia opțiunea trebuie influențată de către toți membrii grupului decident.

Potrivit cerințelor de raționalitate specifice deciziilor de grup, pentru a putea vorbi de o decizie de grup, varianta optimă trebuie să fie rezultanta opțiunii tuturor membrilor grupului decident.

Evident că membrii grupului decident pot participa la toate etapele procesului decizional strategic.

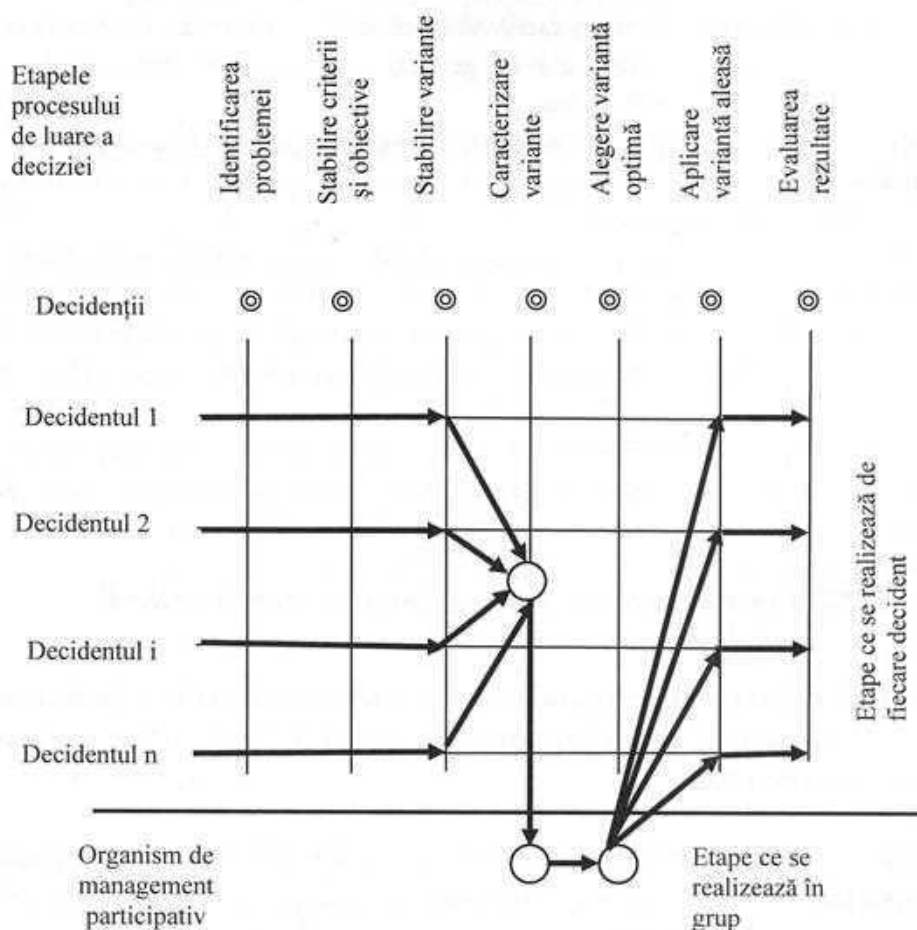


Fig. 12.4. Fundamentarea deciziilor de grup

12.2.4. Clasificarea deciziilor după periodicitate

Deciziile de management pot fi clasificate după periodicitate în decizii: *unice și repetitive (periodice și aleatorii)*.

Decizii unice

Deciziile unice sunt cele care se fundamentează și se elaborează o singură dată, în cadrul organizației, sau de un număr foarte redus de ori la intervale mari de timp.

Chiar dacă aceste decizii se elaborează la intervale foarte mari de timp sau o singură dată în perioada de funcționare a organizației, ele în general sunt de mare importanță pentru viitorul acesteia.

Decizii repetitive

Deciziile repetitive sunt cele care se fundamentează și se elaborează de mai multe ori în perioada de funcționare a organizației.

Aceste decizii, la rândul se pot grupa în două categorii și anume:

- *periodice*, care se elaborează la intervale de timp determinate (anual, semestrial, trimestrial, lunar, decadal etc.);
- *aleatorii*, care se repetă în mod neregulat, necesitatea fundamentării lor fiind determinată de factori necontrolabili.

12.2.5. Clasificarea deciziilor după numărul de criterii decizionale

Numărul de criterii decizionale care se iau în considerare la fundamentarea deciziilor manageriale stă la baza grupării deciziilor în: *decizii unicriteriale și decizii multicriteriale.*

Decizii unicriteriale

Deciziile unicriteriale sunt cele care se fundamentează și se elaborează ținându-se seama de un singur criteriu decizional.

În condițiile creșterii complexității activităților desfășurate în cadrul organizațiilor și a interdependenței dintre acestea, ponderea acestei categorii de decizii este din ce în ce mai mică.

Decizii multicriteriale

Decizii multicriteriale sunt cele care se fundamentează și se elaborează ținând seama de mai multe criterii decizionale.

În cadrul organizațiilor ponderea cea mai mare o dețin situațiile decizionale multicriteriale, de grup, în condiții de risc sau incertitudine și aleatorii. În realitate însă, în practica managerială nu se poate spune că în toate organizațiile se întâlnește o pondere mare și a acestor categorii de decizii. Aceasta, deoarece managerii, fie din necunoaștere, fie din comoditate manifestă tendința de a

considera și soluționa spre exemplu, o situație decizională condiții de risc, printr-o decizie în condiții de certitudine, sau o situație decizională multicriterială printr-o decizie unicriterială, etc.

12.3. PSIHOLOGIA DECIZIILOR

Se poate vorbi de psihologia deciziilor, deoarece procesul de fundamentare și elaborare a deciziilor depinde nu numai de volumul de informații și de exactitatea acestora, ci și de comportamentul celor care participă la acest proces (tipul de decidenți), de relația dintre autoritatea formală și informală și de relația dintre decidenți și cei care sunt puși să implementeze deciziile elaborate.

Tipuri de decidenți

În raport de gradul de participare la opțiunea pentru varianta optimă (hotărârea cu care ia decizia) și volumul și exactitatea informațiilor necesare fundamentării deciziilor, deosebim mai multe tipuri de decidenți, așa cum reiese din figura 12.5¹⁵⁸

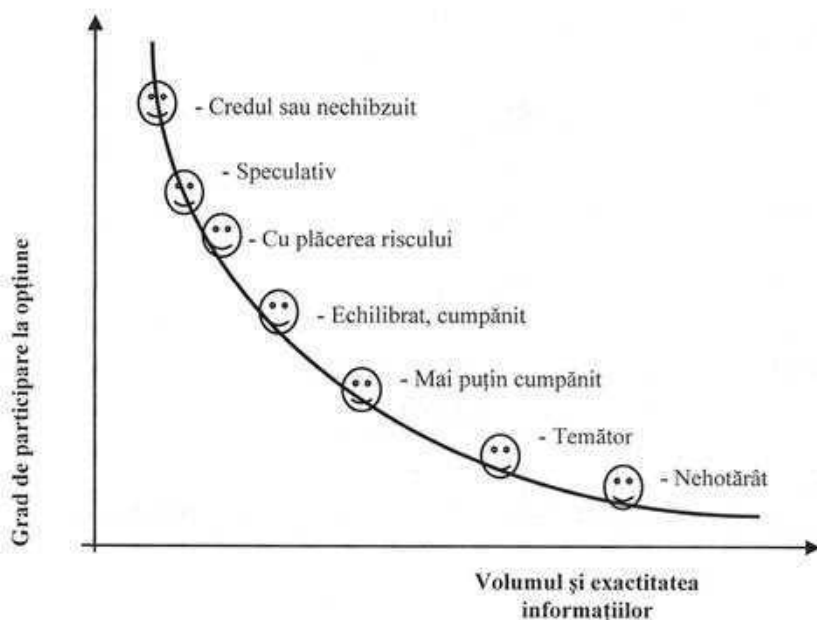


Fig. 12.5. Tipuri de decidenți

¹⁵⁸ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.

Capitolul 13

MOTIVAREA PERSONALULUI

Adesea, când anumite persoane dintr-o organizație obțin rezultate necorespunzătoare în muncă, se apreciază că nu au fost suficient de motivate, față de altele care în aceleași condiții de muncă, în aceeași organizație au înregistrat performanțe notabile. De ce unele persoane sunt motivate și altele nu, dacă lucrează în aceleași condiții, uneori și sub îndrumarea aceluiași manager? Pentru a răspunde unei astfel de întrebări este necesar să fie cunoscute o serie de concepte și teorii motivaționale.

13.1. DEFINIREA MOTIVĂRII

Motivarea adecvată a angajaților joacă un rol important în domeniul managementului, atât din punct de vedere practic, cât și teoretic. Nu trebuie să uităm ca aceasta constituie suportul uneia din cele cinci funcții manageriale, cea de antrenare. În plus, motivarea reprezintă un factor determinant în procesul formării atitudinii față de muncă întrucât comportamentul la locul de muncă este un derivat din motivare.

Termenul de “motivare” derivă din cuvântul latin “moveo-movere”, ceea ce înseamnă a mișca, a pune în mișcare. DEX - Dicționarul Explicativ al Limbii Române definește motivarea ca fiind “*acțiunea de a motiva și rezultatul ei ; justificare*”¹⁶².

Privitor la stabilirea conținutului termenului de motivare există exprimate în literatura de specialitate mai multe opinii care la o atentă analiză nu diferă sensibil. Atkinson definește motivarea ca fiind “*influența imediată manifestă, asupra direcției, intensității și persistenței acțiunii*”¹⁶³, în timp ce Vroom o

¹⁶² Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - DEX - Dicționarul Explicativ al Limbii Române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998.

¹⁶³ Atkinson, J. W. - *An Introduction to Motivation*. New York: American Book-Van Nostrand-Reinhold, 1964.

consideră „un proces guvernat de alegere realizat de persoane printre forme alternative ale activității voluntare”¹⁶⁴.

Pentru P.C. Nica „motivarea reprezintă suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop; acesta, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități”¹⁶⁵. Un alt autor sugerează că „motivarea este mai degrabă un instrument analitic, ce îl ajută pe analist să explice comportamentul, decât un proces real”¹⁶⁶. Totuși majoritatea acestor definiții au în comun sublinierea faptului că motivarea reprezintă un ansamblu de forțe, energii interne și externe, care inițiază și dirijează comportamentul uman, spre un anumit scop.

Motivarea este o activitate de influențare a oamenilor pentru a se implica în muncă. Dar, pentru a motiva personalul trebuie să se cunoască conceptul de motivație și sursele acesteia.

13.2. CONCEPTUL DE MOTIVAȚIE

Definirea motivației

În DEX - Dicționarul Explicativ al Limbii Române, motivația este definită ca fiind „totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri”¹⁶⁷.

Definiții ale motivației, ce vizează atât latura fizică cât și cea psihologică a acțiunilor angajaților, se regăsesc în literatura de specialitate, între care:

- „gradul în care dorința și alegerea individului îl angajează într-un comportament specific”¹⁶⁸;
- „procesul de declanșare, dirijare și menținere a activităților umane, fizice și psihice”¹⁶⁹;
- „forțele activate de un angajat, prin care se inițiază și

¹⁶⁴ Vroom V.H. - *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964.

¹⁶⁵ Nica P. C. și colaboratorii - *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău 1994.

¹⁶⁶ Ambose M.L., Kulik C.T. - *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s*, Journal of Management, 1999.

¹⁶⁷ Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - *DEX - Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998.

¹⁶⁸ Mitchell, T.R. - *Motivation: New directions for Theory, Research and Practice*, Academy of Management Review, vol.7, nr. 1, 1982.

¹⁶⁹ Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. - *Management-Principles and Functions*, Homewood, Boston, Fourth edition, 1989.

*dirijează comportamentul său*¹⁷⁰;

- *“modificarea survenită în starea de echilibru a organismului, care îl determină pe om să acționează până la reducerea acestei modificări”*¹⁷¹.

Din perspectiva psihologică, *motivația* este considerată ca fiind „*suma energiilor externe care inițiază, dirijează și susțin un efort orientat spre un obiectiv al organizației, care va satisface simultan și trebuințele individuale*”¹⁷². Din această definiție, potrivit lui Robbins, la baza motivației stau trei elemente: *efortul, obiectivele organizaționale și trebuințele*.

Considerăm că *motivația* este reprezentată de *gradul de orientare a unui efort persistent spre realizarea unuia sau mai multor obiective*.

Motivația explică gradul de implicare a oamenilor în procesul muncii. Se apreciază că un om este motivat pentru munca pe care o depune atunci când el depune un efort permanent pentru a realiza anumite obiective. Dar, o persoană care muncește și obține rezultate, uneori bune, chiar superioare altora, se poate aprecia că nu este motivat, deoarece el nu a dat dovadă că a făcut un efort susținut pentru a atinge respectivele performanțe.

Din definiția prezentată rezultă că motivația prezintă, în principal, următoarele caracteristici:

- *efortul* pe care persoana trebuie să-l depună pe perioada de desfășurare a muncii pe care o prestează, care este specific fiecărei munci desfășurate într-un anumit domeniu;
- *perseverența* cu care persoanele care depun un anumit efort caută să-și îndeplinească obiectivele, care este mult mai apreciată decât obținerea unor rezultate superioare, după care persoana respectivă evită să se mai implice în realizarea obiectivelor;
- *orientarea (direcția)* efortului depus, către realizarea obiectivelor organizației, care presupune să se lucreze inteligent, nu să se depună un efort fără rezultate;

Caracteristici ale motivației

¹⁷⁰ Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. - *Organisations*, Homewood, Illinois, 1988.

¹⁷¹ Mitchel, L. - *Le motivation*, Chotard et Associates, Paris 1991.

¹⁷² Robbins S.P. - *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.

- *obiectivele* organizației pentru care trebuie să lucreze oamenii motivați, spre deosebire de cei care urmăresc alte ținte în urma efortului depus.

Demotivația

Demotivația constă într-un proces de diminuare a efortului depus pentru realizarea unor obiective ale organizației.

Demotivația apare printr-o alterare a stării psihice a persoanei, ceea ce conduce la o diminuare a performanțelor obținute. Un proces de demotivare poate apărea în urma unor frustrări care se pot manifesta prin agresivitate, răspunsuri iraționale, lipsa unei capacități de adaptare etc.

13.3. COMPONENTELE MOTIVAȚIEI

Oamenii depun un efort susținut din anumite motive și pot fi determinați să se angajeze la realizarea obiectivelor organizației prin anumite stimulente. Deci, principalele componente ale motivației sunt: *motivele* și *stimulentele*¹⁷³.

Motivele

Motivele ca expresie a nevoilor și așteptărilor indivizilor, ce provin din lipsurile de la un moment dat și din credințele că în urma unui efort se pot obține anumite performanțe.

Stimulentele

Stimulentele de natură materială și psihosocială prin care indivizii sunt determinați să depună un efort susținut pentru realizarea obiectivelor urmărite de către cel care-i motivează.

Datorită diversității mari de nevoi pe care le resimt oamenii, s-a simțit nevoia clasificării acestora pe diferite trepte motivaționale, ceea ce a condus la elaborarea mai multor teorii motivaționale, care au la bază nevoile. De asemenea, în raport de posibilitățile de a îndeplini anumite nevoi, stimulentele au fost și ele grupate, care au condus la factori motivaționali diferiți (economici, intrinseci sau relaționali).

13.4. FORME ALE MOTIVAȚIEI

Diversitatea motivelor pentru care oamenii acționează de o anumită manieră, precum și diversitatea stimulentele care pot fi utilizate de către manageri pentru a motiva personalul conduc la existența mai multor forme ale motivării.

¹⁷³ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

În raport de nevoia resimțită de către executant de a realiza sau nu sarcina pe care o are, motivația poate fi de două feluri: *intrinsecă* și *extrinsecă*¹⁷⁴.

Motivația intrinsecă

Motivația intrinsecă este reprezentată de *un proces de angajare a persoanei la un efort susținut, datorită sentimentului de realizare, împlinire pe care-l resimte în urma îndeplinirii sarcinilor ce-i revin.*

Motivația intrinsecă provine din relația directă dintre lucrător și sarcină, în care lucrătorul găsește o împlinire, realizare, drept pentru care el manifestă un interes deosebit pentru îndeplinirea sarcinii respective.

Motivare intrinsecă are ca sursă generatoare individul și nevoile/trebuințele sale. Ceea ce îl determina pe angajat să își îndeplinească obiectivele la nivelul postului este munca în sine, acesta automotivându-se prin realizarea unor sarcini aflate în conformitate cu propriile aptitudini și abilități. Practic, în acest tip de motivare individului îi face plăcere să desfășoare o anumită activitate, pe care o înțelege, apreciază și prin care se autorealizează.

Motivația extrinsecă

Motivația extrinsecă reprezintă *un proces de determinare a unei persoane să depună un efort susținut pentru îndeplinirea unei sarcini, prin anumite stimulente care provin din afara mediului de muncă reprezentat de sarcina pe care o are de îndeplinit.*

Motivația extrinsecă are ca sursă generatoare elemente aflate în afara individului, fiindu-i sugerată sau impusă. Dacă motivația intrinsecă este orientată pe individ, motivarea extrinsecă presupune doi actori: angajatul și organizația.

Motivația extrinsecă este realizată de către alte persoane, prin procesul de motivare, în principal de către managerii responsabili de realizarea sarcinilor respective. În acest proces pot fi folosiți diferiți factori motivatori de natură materială și/sau psihosocială.

¹⁷⁴ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

13.5. FORME ALE MOTIVĂRII

În raport de tipul factorilor motivaționali folosiți de către cei care motivează personalul (managerii), motivarea este de două feluri: *pozitivă și negativă*¹⁷⁵.

Motivarea pozitivă

Motivarea pozitivă constă în *amplificarea recompenselor, inclusiv a satisfacțiilor personale, pe măsură ce persoana își intensifică eforturile pentru îndeplinirea unei sarcini și obține rezultate superioare.*

Acest tip de motivare presupune o relație directă între efortul depus și rezultatele obținute, pe de o parte, și nivelul recompenselor și satisfacțiilor personale, pe de altă parte.

Prin aplicarea motivării pozitive managerii îi determină pe subordonați să își intensifice eforturile în vederea realizării sarcinilor ce le revin, pe baza creșterii satisfacțiilor rezultate din participarea la activitățile în care sunt implicați. O condiție esențială a motivării pozitive este ca nivelul obiectivelor de realizat să fie relativ facil de atins de majoritatea acestora.

Motivarea negativă

Motivarea negativă constă în *amenințarea cu sancțiuni în cazul neparticipării persoanei cu un efort susținut la realizarea sarcinilor ce-i revin.*

Prin aplicarea motivării negative managerii îi determină pe subordonați să își intensifice eforturile în vederea realizării sarcinilor ce le revin pe baza amenințării cu reducerea satisfacțiilor, în cazul neîndeplinirii obiectivelor stabilite. O condiție esențială a motivării negative este ca nivelul obiectivelor de realizat să fie relativ dificil de atins de majoritatea acestora.

Motivarea negativă poate fi folosită de către manageri, dar după o foarte bună cunoaștere a efectelor acesteia asupra personalului. Aceasta deoarece unele sancțiuni foarte mari pot avea efecte scăzute atât asupra celui sancționat, cât și asupra restului personalului din subordine. De asemenea, excesul de sancțiuni poate duce la o reducere a efectelor

¹⁷⁵ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

asupra personalului care devine insensibil la astfel de modalități folosite de către manageri.

13.6. MOTIVAȚIA ȘI PERFORMANȚA

Așa cum reiese din definirea motivației, aceasta presupune depunerea unui efort susținut pentru realizarea unor sarcini și pentru îndeplinirea unor obiective. Aceasta nu înseamnă însă că întotdeauna persoanele motivate obțin și performanțe deosebite. Trebuie făcută distincția între motivație și performanță.

Legăm motivația de performanță, deoarece mulți consideră că o bună motivare, deci o creștere a satisfacției în muncă, va conduce neapărat la performanță. Practica a demonstrat însă că, mulți oameni care sunt foarte motivați și lucrează sârguincios mult timp nu au rezultate pe măsură, deci nu sunt neapărat performanți.

O altă categorie de specialiști consideră că, dimpotrivă, performanța determină satisfacția în muncă, mai ales atunci când performanța este urmată și de recompensele aferente. Dar, dacă recompensele nu sunt corect legate de performanță, este foarte posibil ca aceasta să nu conducă la o satisfacție în muncă, deci să nu reprezinte un suport pentru motivarea personalului. Dar, ce este performanța?

Definirea performanței

Performanța este gradul de participare a unui membru al organizației la realizarea obiectivelor acesteia.

Cu cât gradul de participare al unui membru al unei organizații la realizarea obiectivelor acesteia este mai mare, se consideră că va înregistra o mai mare performanță, și invers. Dar performanța poate fi apreciată și prin nivelul rezultatelor obținute de către o anumită persoană. Iar dacă acest nivel se înscrie în așteptările organizației, reprezentate de obiectivele stabilite, el poate fi considerat ca performanță.

Factorii care contribuie la performanță

Performanța ce poate fi obținută de către un individ, într-o organizație, depinde de mai mulți factori, între care: *nivelul aptitudinilor, nivelul abilităților, înțelegerea sarcinii sau șansa.*

Chiar dacă un individ depune un efort susținut, îndreptat înspre realizarea unor obiective ale organizației, deci este bine motivat, el poate să nu obțină o performanță

deosebită deoarece nu dispune de aptitudinile și abilitățile necesare, din care cauză efortul va fi consumat inefficient.

De asemenea, un individ bine motivat poate să înregistreze performanțe mai slabe din cauza unei neînțelegeri corecte a sarcinii, în timp ce unul mai puțin motivat, deci care va depune un efort mai redus, poate înregistra performanțe superioare deoarece acel efort redus este cheltuit numai pentru realizarea obiectivelor, sau pur și simplu are mai mult noroc.

13.7. TEORII MOTIVAȚIONALE

Motivația a fost studiată de mai mulți specialiști din diferite puncte de vedere, ceea ce a condus la mai multe teorii motivaționale. Astfel, cei care au studiat motivația prin prisma a *ceea ce motivează* oamenii să depună un efort susținut au dezvoltat *teorii motivaționale bazate pe nevoi*, iar cei care au căutat să explice *cum apare motivația*, au dezvoltat *teorii motivaționale procesuale*.

13.7.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi

Între teoriile motivaționale bazate pe nevoi pot fi menționate: teoria ierarhizării nevoilor a lui A. Maslow, teoria ERG a lui C. Alderfer, teoria lui Herzberg, teoria necesităților a lui D. McClelland.

13.7.1.1. Teoria ierarhizării a lui A. Maslow

Structurarea nevoilor

Poate cea mai cunoscută teorie a motivației este cea elaborată de către *Abraham Maslow* (11), care este și cel mai citat autor pe probleme motivaționale. El pornește de la premisa că oamenii, în general, au cinci categorii de nevoi, pe care le situează pe cinci trepte motivaționale, începând cu cele de bază, care sunt și cele mai imperative, și continuând cu altele mai importante, dar mai puțin imperative, până la ultima treaptă, reprezentată de nevoile care, practic, sunt inepuizabile, așa cum se poate observa din figura 13.1.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Maslow A.H. - *Motivation and Personality*, Third Edition, Harper and Row, 1987.

Capitolul 14

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ**14.1. CONCEPTUL DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ**

Este recunoscut faptul că eficacitatea muncii depuse și implicit rezultatele economico-financiare ale unei întreprinderi depind de calitățile și gradul de motivare al angajaților și managerilor. Dar, aceste rezultate mai depind și de o calitate a întreprinderii, sau organizației în general, foarte greu de sesizat, un anumit stil sau manieră de a rezolva problemele, care poate uneori să fie mai puternică decât voința unei anumite persoane sau unui anumit grup de persoane. Pentru a înțelege această manieră specifică de soluționare a problemelor trebuie să se pătrundă dincolo de anumite cifre, dotări cu utilaje etc., în ceea ce se cunoaște sub denumirea de *cultură organizațională*.

Dezvoltarea conceptului de cultură organizațională a fost favorizat și de reconsiderarea majoră a rolului pe care resursa umană îl are în evoluția organizației.

Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o organizație, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei organizații cu personalitatea unui individ, ce întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

14.1.1. Definirea culturii organizaționale

Cultura organizațională poate fi definită ca „un model complex de credințe și speranțe, care include filosofiele, valorile, postulatele, atitudinile și normele comune membrilor organizației respective”¹⁸⁷.

În realitate, două organizații pot foarte bine aparține aceleiași ramuri sau subramuri, pot avea același profil de activitate, pot fi situate în aceeași regiune,

¹⁸⁷ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007.

pot avea aceeași structură organizatorică și totuși ele pot fi foarte diferite pentru componenții lor. Ce le face atât de diferite? Cum devin ele diferite? Noțiunea de cultură organizațională răspunde în mare măsură la aceste întrebări.

Orice grup de persoane care au lucrat împreună o anumită perioadă de timp, orice organizație sau orice organism public, mai devreme sau mai târziu, produce o anumită filozofie, o serie de tradiții și obiceiuri comune. Toate acestea sunt unice în felul lor și caracterizează foarte bine organizația respectivă, făcând-o să se distingă de altele în bine sau în rău.

Cultura organizației este un mod de gândire, un mod specific de a vedea problemele și a le rezolva, un sentiment de apartenență la o echipă. Acest sentiment există pentru că oamenii au constatat că totul merge bine așa, ei fiind convinși că acest sentiment merită să fie perpetuat.

Exista o serie de scopuri ale trasării culturii organizației:

- scoaterea în evidență a ceea ce este luat ca bun poate fi un mod util de a reanaliza ceea ce în mod normal nu este pus la îndoială. Dacă nimeni nu pune la îndoială lucrurile care trebuie luate ca bune atunci, inevitabil, schimbarea va fi dificilă ;
- prin trasarea unor aspecte din cultura organizațională se pot identifica barierele care stau în calea schimbării;
- de asemenea, se poate observa unde există legături între aspectele culturii organizaționale care rezistă în mod special schimbării;
- cultura organizațională poate constitui un punct de plecare pentru identificarea schimbărilor necesare pentru a implementa o nouă strategie.

Cultura organizației dă naștere la un anumit jargon specific fiecărei organizații, jargon pe care-l înțeleg numai membrii respectivei organizații. Spre exemplu, în cadrul firmei McDonald's, despre angajații fideli se spune că „*le curge ketchup prin vine*“, sau despre angajații firmei Eastman Kodak Co., se spune că ei lucrează „*pentru bunicul galben*“.

14.1.2. Componentele culturii organizaționale

Așa cum reiese și din definiție, cultura organizației cuprinde mai multe componente: *filozofia, valorile, normele, comportamentul, regulile*¹⁸⁸ (2).

Filozofia

Filozofia specifică organizației are menirea de a orienta politica și strategia acesteia și în general atitudinea față de personalul propriu și față de clienți. Spre exemplu, în cadrul firmei Hewlett-Packard specificul filozofiei, care determină

¹⁸⁸ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007.

ceea ce se numește „*spiritul H-P*“, constă în convingerea că oamenii vor să facă un lucru bun, să depună o muncă creativă și că ei vor reuși dacă li se asigură un mediu favorabil.

Valorile

Valorile dominante pe care membrii unei organizații le împărtășesc exprimă idealurile spre care tind respectivii membri prin munca depusă în cadrul organizației. Spre exemplu, o anumită întreprindere tinde să realizeze produsele de *cea mai bună calitate pe plan mondial*.

Normele

Normele comune unui grup de persoane sau unei organizații reprezintă restricțiile în cadrul cărora acționează membrii grupului respectiv. Ele răspund la întrebarea *Cum trebuie să lucreze și să se comporte angajații organizației respective?* Spre exemplu, într-o organizație se poate urmări *O zi normală de muncă pentru o zi normală de plată*.

Comportamentul

Comportamentul care se înregistrează cu regularitate la personalul unei organizații, în raporturile dintre oameni se poate concretiza în *ritualuri și ceremonii* proprii respectivei organizații, precum și într-un *limbaj comun* folosit. Spre exemplu, o ceremonie frecvent întâlnită în cadrul organizațiilor constă în festivitatea de retragere la pensie a unui angajat.

Regulile

Regulile pe care trebuie să le urmeze salariații unei organizații pentru a avea o anumită ascensiune în cadrul acesteia, sau „*sforile*“ pe care trebuie să le tragă un nou angajat pentru a fi acceptat în cadrul organizației.

Nici una dintre aceste componente nu reprezintă singură cultura organizației, și numai considerate toate la un loc, ele pot să dea o anumită semnificație acesteia.

Angajații unei organizații împart în comun anumite credințe și speranțe, care sunt la baza creării de bunuri și servicii, a unor conversații, comportamente sau emoții. În continuare, toate aceste lucruri, activități și sentimente sunt percepute de către angajații organizației, ajutându-i să înțeleagă și să interpreteze cultura organizației. În felul acesta, angajații unei organizații dau un sens evenimentelor care apar la locurile de muncă, politicile organizației și mediului profesional al fiecăruia. Pentru a ilustra relațiile din cadrul culturii unei organizații, se prezintă în figura 14.1 aceste legături.

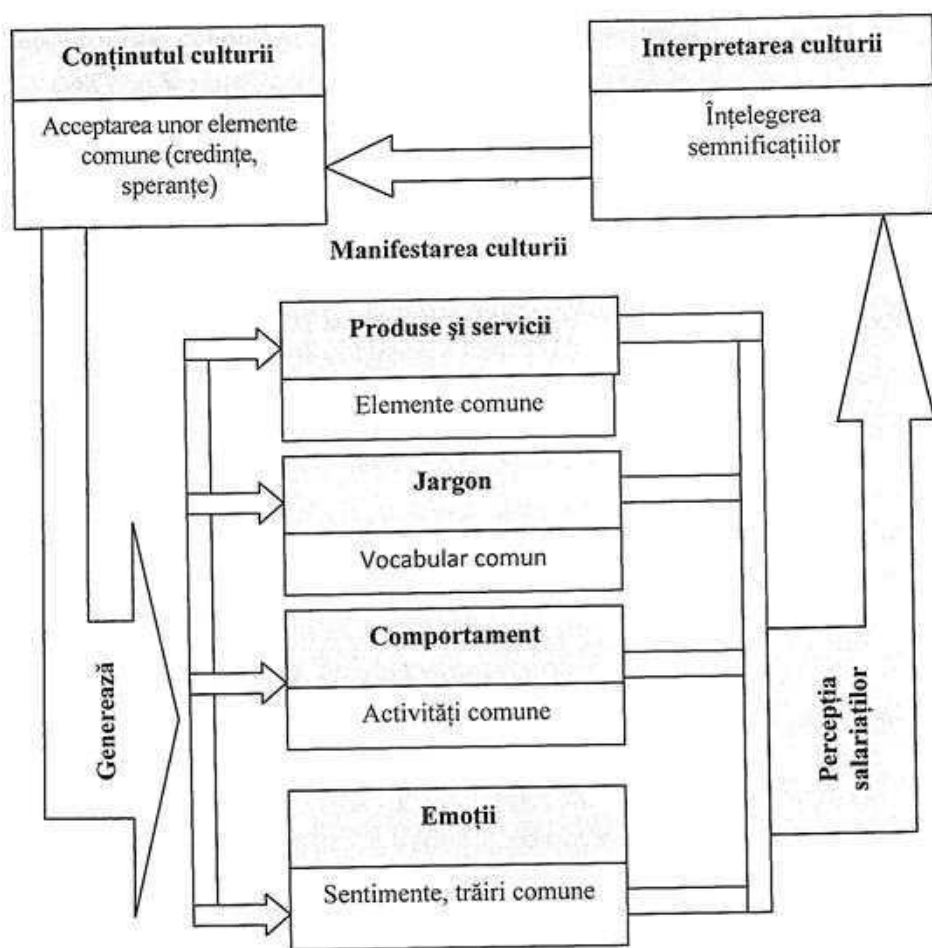


Fig. 14.1. Relațiile din cadrul culturii organizației

Așa cum reiese din figura 14.1, cultura unei organizații, prin componentele ei *filosofie, valori, etc.* se manifestă prin: *produsele și serviciile întreprinderii, un anumit jargon sau vocabular comun*, pe care numai angajații respectivei organizații îl înțeleg, *un comportament comun* care face ca angajații să desfășoare anumite activități comune și anumite *sentimente și emoții* comune pe care le trăiesc angajații respectivei organizații. Aceste manifestări ale culturii organizației sunt interpretate de către angajați, dându-le anumite semnificații, care în final caracterizează cultura organizației respective.