**PRINCIPIILE LUI FAYOL :**

-autoritate si responsabilitate

-echitate

-ierarhie

-unitate de comanda

-unitate in directie

-centralizare

-ordine

-disciplina

-interesul de grup fata de cel individual

-remunerare corecta a personalului

-stabilitatea personalului

-divizunea muncii

-initiativa

-spirit de echipa

**TEORIA X :**

-oamenilor nu le place munca , o evita

-managerii trebuie sa ii directioneze pe oameni,sa ii controleze si sa ia masuri pentru a-i obliga pe acestia sa munceasca

-oamenii au ambitii mici , responsabilitatea o evita => siguranta mai mare

**TEORIA Y**

-munca este o parte a vietii

-oamenii sunt motivati intern pentru a atinge obiective

-sunt devotati in fct de recompensa primita atunci cand isi ating obiectivele

-accepta responsabilitati in conditii favorabile

-pot fi inovativi

**TEORIA Z :**

-organizatia viitorului

-combinare de management american si japonez

-angajare pe termen lung

-cariere mediu specializate

-control intern , implicit ; cu masuri de corectie

-preocupare fata de angajat si familia acestuia

-responsabilitate individuala

-luarea deciziilor in colectiv

-evaluare si promovare lenta

**TIPARE DE MANAGEMENT ROMANESC:**

1)traditional

-actioneaza potrivit unor seturi de regui administrative care se bazeaza pe ierarhie,birocratie,proceduri

-nu sunt flexibili(nu se schimba atunci cand se schimba conditiile de mediu)

-de obicei in cadrul firmelor de stat

2)antreprenorial

-a pornit o afacere de la zero

3)individualist

-exploateaza oportunitati economice in interes propriu pt a obtine castiguri pe termen scurt

4)paternalist

-doreste sa schimbe ceva pentru a creste eficienta

-este atasat obligatiilor sociale(nu doreste sa recurga la actiuni precum concedierile - chiar daca ar insemna ca,compania sa se dezvolte)

5)misionar

-manageri expati

-efect la extinderii operatiunilor multinationalelor

-agenti de transfer de know-how

-apare o problema cand acestia doresc sa aplice tehnicile de business din occident in Romania

**FUNCTIILE MANAGEMENTULUI**

-planificare : stabilesti obiective si etape de realizare

-decizia : alegi dintre mai multe alternative

-organizare : stabilesti structura organizatiei pentru a atinge obiectivele

-coordonare : activitati de motivare a personalului , comunicare eficienta

-controlul : stabilesti standarde , compari rezultate, aplici masuri corective

**ROLURILE MANAGERILOR**

1)interpersonale

-rol de reprezentant : reprezinta firma

-rol de lider : conduce subordonatii

-rol de legatura : coordoneaza doua sau mai multe unitati

2)informationale

-rol de monitor: cel care cauta informatii pentru organizatie

-rol de diseminator : distribuie informatiile in org.

-rol de purtator de cuvant : vorbeste in numele org.

3)decizionale

-rol de intreprinzator : vede oportunitatile

-rol de negociator : negociaza in interiorul/exteriorul org.

-factor de solutionare al problemelor si perturbatiilor

-factor de alocare a resurselor

**DECIZII MANAGERIALE :**

1)dupa orizontul de timp

-strategice : vizeaza orizonturi mari de timp( > 1 an ; 3-5 ani)

-tactice : perioada relativ mai scurta ( 1 an )

-curente : perioade scurte ; ore,zile,luni

2)dupa frecv aparitiei

-programate - apar frecvent si exista reguli de luare a acestora

-neprogramate - apar rar si NU exista reguli de luare a acestora

3)dupa nr de pers implicate

-individuale

-de grup

4)dupa gradul de risc

-sigure : atunci cand sunt luate se stie ca exista un singur efect(rezultat)

-riscante : sunt cunoscute mai multe efecte posibile

-nesigure : nu se cunosc toate efectele posibile

**ETAPELE PROCESULUI DECIZIONAL:**

1)recunoasterea nevoii ca trebuie luata o decizie :

-cei care sunt in masura sa decida , trebuie sa inteleaga ca exista o diferenta intre starea actuala a organizatie si o stare dorita

2)diagnosticarea problemei :

-idendtifica cauzele care au dus la starea nedorita si colecteaza informatii si date pentru a determina toate relatiile cauza-efect

3)dezvoltarea alternativelor :

-cand s-au identificat cauzele problemei , se pot dezvolta solutii alternative pentru inlaturarea sau corectarea acesteia

4)selectarea alternativei/alternativelor optime :

-cea mai buna solutie este aceea care rezolva cel mai complet problema la un cost cat mai scazut

5)implementarea solutiei optime

6) controlul si urmarirea aplicarii deciziei :

-cel care a luat decizia trebuie sa se asigure ca aceasta a fost implementata,a avut efectul dorit,nu a avut consecinte nedorite si sa execute anumite actiuni aditionale daca este nevoie

**TEORIA TRANZACTIONALA DE LEADERSHIP**

1)lideri tranzactionali

-ghideaza si motiveaza subordonatii spre atingerea obiectivelor prin clarificare acestora a rolurilor si sarcinilor lor

2)lideri transformationali

-agenti ai schimbarilor radicale

-lideri charismatici

-isi motiveaza subordonatii prin faptul ca ii convinge pe acestia sa se ridice deasupra intereselor individuale

-au un efect extraordinar asupa subordonatilor

-au mare increder in sine

-comportament neconventional

**PLANIFICAREA.ETAPELE PROCESULUI DE PLANIFICARE**

**Planificarea :**

-proces prin care organizatia isi defineste obiectivele si determina modul in care sistemul managerial le va atinge

-necesita o comunicare clara si eficienta la toate nivelurile

-rezultatele planificarii sunt planurile

**Etape :**

1)Descrierea problemei

2)Definirea scopului(rezolvarea problemei)

-scopul este stadiul in care trebuie sa ajunga problema

3)stabilirea obiectivelor

-obiectivele reprezinta elementele prin care se construieste puntea peste ,,prapastie "

4)descrierea activitatilor

-activitatile sunt mijloace de a atinge obiectivele

5)specificarea rolurilor si responsabilitatilor

-responsabilitatea de grup se transforma in responsabilitati individuale(fiecare membru trebuie sa stie ce are de facut)

6)evaluarea resurselor necesare

-fiecare plan are nevoie de resurse

-daca resursele nu sunt disponibile, planificarea se reia de la scrierea activitatilor sau chiar de la obiective

7)stabilirea programului de lucru

-se realizeaza un calendar de activitati care sa poata fi usor monitorizat si controlat

8)determinarea fortelor pro si contra planului

-exista bariere in calea implementarii planului

-oricat de bun ar fi un plan,daca el ramane doar pe hartie , nu are nici o valoare

-determinare forte care pot ajuta planul si forte care il pot impiedica

9)pregatirea planului de comunicare

-comunicare clara si eficienta la toate nivelurile

-Ce informatii trebuie sa obtina persoanele care trebuie sa mai stie de proiect si de la cine ?

**MANAGEMENTUL TIMPULUI**

**-**gestionarea eficace si eficienta a timpului – un element esential in viata tuturor

**Activitati**

* Urgente si importante : aceste persoane traiesc o stare indelungata de stres => uzura, situatii frecvente de criza – activitate ,,pompieristica”
* Urgente si neimportante: persoane care nu acorda importanta planificarii, pers. incapabile de a controla situatiile, se afla permanent in criza si nu au o relatie buna cu ceilalti
* Neurgente si neimportante : persoane total iresponsabile , risca sa fie date afara din firma
* Neurgente si importante : oameni foarte eficace, au viziune, echilibru si autocontrol, anticipa situatiile de criza; au o relatie buna cu colegii , sunt disciplinati si traiesc putine crize

**REALIZAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE**

Structura organizationala reprezinta schema de baza a posturilor, grupurilor de posturi, relatiilor si interactiunilor dintre acestea , pe care o organizatie le stabileste pentru a implementa strategia aleasa.

Practic structura organizatorica reprezinta imbinarea dintre resursele umane si celelalte resurse ale organizatiei.

Realizarea :

1. Descrierea posturilor

-Trebuie sa se tine seama de 2 tendinte contradictorii : specializarea si satisfactia angajatului

-pentru ca specializarea sa nu duca la insatisfactia angajatului se pot folosi urmatoarele alternative:

1. Rotirea – mutarea angajatului de la un post la altul
2. Imbogatirea postului – adaugare de responsabilitati de planificare si evaluare
3. Largirea atributiilor – angajatul sa aiba mai multe sarcini si autonomie
4. Realizarea de fise de grup- un grup de angajati sa aiba mai multe sarcini/operatii
5. Formarea compartimentelor

-compartimentele se impart in :

* 1. Functional – pe baza functiilor inntreprinderii : marketing, contabilitate, finante, productie, etc
  2. Pe produse – in functie de produsele sau familiile de produse
  3. Pe clienti – in functie de grupele mari de clienti

1. Crearea ierarhiei

* Ierarhia reprezinta modul in care se raporteaza/subordoneaza membii organizatiei
* Este definita cu ajutorul Lantului de comanda si al Largimii autoritatii
* Lantul de comanda(nivelul ierarhic) reprezinta linia de autoritate care se extinde de la cea mai de sus pozitie(cu autoritate maxima) pana la nivelul operational(cu autoritate minima)
* Largimea autoritatii(ponderea ierarhica) repr numarul de persoane subordonate unui post managerial

1. Distribuirea autoritatii

-**Autoritatea** repr puterea creata in organizatie

-este dreptul unei persoane care ocupa o pozitie manageriala sa dea ordine si sa astepte ca subordonatii sai sa supuna acestora

**-Responsabilitatea** repr obligatia subordonatului de a realiza activitatile care i-au fost atribuite

-nu poate exista responsabilitate fara autoritate

-autoritatea fara responsabilitate poate duce la abuzuri

**-Puterea** reprezinta capacitatea unei persoane de a influenta deciziile altei persoane.

-**Delegarea** reprezinta distribuirea autoritatii intre manageri si subordonati

-**Centralizarea** reprezinta mentinerea autoritatii la niveluri superioare

-**Descentralizarea** repr delegarea autoritatii catre nivelurile mijlocii si inferioare ale organizatiei

**Tipuri de putere** (dupa modul obtinerii ) :

-putere **coercitiva** – managerii isi pedepsesc subordonatii daca acestia gresesc sau nu isi indeplinesc sarcinile

-putere **de recompensare –** managerii isi recompenseaza subordonatii

-putere **legitima –** data de pozitia pe care o detine managerul in organizatie

-puterea **expertului –** data de detinerea unei expertize, de deprinderi sau cunostinte

-puterea **referentului(exemplului) –** incercarea de a identifica o persoana cu o alta pe care o admira, dorind sa fie ca aceasta

**COMPONENTELE SI DOCUMENTELE UNEI STRUCTURI ORGANIZATORICE**

1. Componente
   1. Postul
      1. element primar, cea mai simpla subdiviziune organizatorica
      2. colectie de obiective, responsabilitati, competente ce revin unui angajat
   2. Functia
      1. Toate posturile ce au caracteristici principale asemanatoare
      2. 2 tipuri : de conducere, de executie
   3. Compartimentul
      1. Toate persoanele care efectueaza munci omogene , pe acelasi amplasament si se subordoneaza aceluasi sef
   4. Nivelul ierarhic
      1. Toate subdiviziunile care se afla la aceeasi distanta ierarhica fata de consiliul de administratie
   5. Relatii organizatorice
      1. Legaturi intre componentele structurii
2. Documente
   1. Organigrama
      1. Este reprezentarea grafica a structurii organizatorice a firmei sau a unor compartimente
      2. Poate fi circulara, piramidala , matriceala , combinatii ,etc
   2. Fisa postului
      1. Toate elementele necesare unui angajat pentru a-si desfasura activitatea
      2. Ex: atributii, obiective, deprinderi necesare, denumire, sarcini, cerinte
   3. ROI- regulament de ordine interioara
      1. Set de reguli , in principal disciplinare , aplicabile la locul de munca
   4. ROF- regulament de organizare si functionare
      1. Se precizeaza atributiile, competentele si responsabilitatile compartimentelor

**ETAPELE DE DEZVOLTARE A ORGANIZATIILOR**