

MANAGEMENT



Suport tutorial de curs

MANAGEMENT

Autori:

Maria MORTAN

Vincentiu Andrei VEREŞ

Leonina BACIU

Cluj Napoca

2019

1. Informatii generale despre curs, seminar, lucrare practica sau laborator

1.1. Informatii despre curs

Titlul disciplinei: **Management**

Codul: **ELR0004**

Anul si semestrul de desfasurare a cursului: **an I, semestru I**

Tipul cursului: **Obligatoriu**

Pagina web a cursului: <http://cursuri.elearning.ubbcluj.ro/>

Numar de credite: **5**

Locul de desfasurare: **Facultatea de Stiinte Economice si Gestiunea Afacerilor**

Programarea in orar a activitatilor: **conform orarului afisat la sediul facultatii**

1.2. Informatii despre titularul de curs, seminar, lucrare practica sau laborator

Examinator: **Conf.univ.dr. Vincențiu Andrei VEREŞ**

Informatii de contact: birou sala 246, etaj 2, e-mail: vincentiu.veres@econ.ubbcluj.ro

tel. 0264-418652 int. 5751, în intervalul 9.00-19.00

Ore de consultatii: **Conform cu orarul afisat la sala 246**

Tutori: **Conf.univ.dr. Vincențiu Andrei VEREŞ, Asist.univ.dr. Leonina-Emilia Baciu**

Informatii de contact: **birou sala 246, etaj 2, e-mail: leonina.baciu@econ.ubbcluj.ro**

tel. 0264-418652 int. 5751, în intervalul 9.00-19.00

1.3. Condiționări și cunoștințe prerechizite

Pentru buna desfășurare a cursului, participanții trebuie să aibă cunoștințe din liceu de economie generală, economia întreprinderii.

1.4. Descrierea disciplinei

Obiectivele cursului/disciplinei: Cursul vizează descrierea principalelor probleme legate de managementul. Scopul acestui curs este de a familiariza studenții din trunchiul comun cu conceptul de management, cu modul de organizare și funcționare a unei firme.

Conținutul disciplinei - Disciplina de axează pe expunerea următoarelor aspecte:

Elemente introductive în management

Funcția de prevedere

Funcția de organizarea

Funcția de antrenare-motivare, comunicarea în cadrul organizației

Funcția de control

Competențe dobândite prin absolvirea disciplinei:

Formarea de unor cunoștințe de bază, solide în domeniul managementului. Stăpânirea și înțelegerea tuturor elementelor prezentate anterior, precum și formarea unor competențe manageriale.

1.5. Organizarea temelor în cadrul cursului

Disciplina este structurată pe următoarele module:

- Modulu 1: Introducere în management
- Modulul 2: Prevederea
- Modulul 3: Organizarea
- Modulul 4: Comunicarea și antrenarea în cadrul organizației
- Modulul 5: Controlul

1.6. Formatul și tipul activităților implicate în curs

Parcurgerea disciplinei va presupune atât întâlniri față în față, cât și munca individuală.

Astfel, metodele utilizate pe parcursul predării cursului sunt: expunerea teoretică, prin

mijloace auditive și vizuale, explicația abordărilor conceptuale, prezentarea de explicații alternative, răspunsuri directe la întrebările studenților.

Studentul are libertatea de a-și gestiona singur, fără constrângeri, modalitatea și timpul de parcurgere a cursului.

1.7. Materiale bibliografice obligatorii

1. Ilieș L., Lazăr I., Mortan Maria, Popa Mirela, Lungescu D., Vereș V. Management, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009.
2. Vereș Vincențiu-Andrei, Mortan Maria, Rațiu Patricia-Iulia, Suciu Leonina Activitățile managerului - provocatoare, incitante, solicitante. Studii de caz și aplicații, Editura Fundației pentru Studii Europene - EFES, Cluj-Napoca, 2012.
3. Nicolescu O., Verboncu I., Abordări moderne în managementul general al organizației. Vol. 1 (Managementul general al organizației.) Ed. Economică, București 2003.
4. Lazăr I., Mortan Maria, Vereș V., Management general, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

1.8. Materiale și instrumente necesare pentru curs

- acces la platforma eLearning a UBB: <http://cursuri.elearning.ubbcluj.ro/>
- acces la resursele bibliografice (abonament la Biblioteca Centrală Universitară)
- acces la echipamente de fotocopiere
- calculator/tabletă/telefon conectat la internet

1.9. Calendar al cursului

Pe parcursul derulării disciplinei sunt programate 2 întâlniri față în față cu toți studenții înscriși la curs. În cadrul primei întâlniri se va parcurge prima jumătate a conținutului suportului de curs (modulele I-II), iar în cea de-a doua întâlnire se vor parcurge informațiile corespunzătoare celei de-a doua jumătăți a suportului de curs (modulele III-IV-V).

În vederea eficientizării acestor întâlniri față în față, pentru fiecare dintre acestea, se recomandă parcurgerea de către student a suportului de curs pus la dispoziție încă de la începutul semestrului. De asemenea, anterior întâlnirilor programate, studenților li se recomandă să parcurgă capitolele corespunzătoare temelor abordate la fiecare întâlnire din cel puțin una din sursele bibliografice indicate. În acest mod, se va facilita orientarea cursului asupra aspectelor de finețe din conținutul disciplinei și se va permite concentrarea pe modalitățile de aplicare la nivel practic a informațiilor deja parcurse.

1.10. Politica de evaluare și notare

La disciplina Management evaluarea se realizează astfel:

- 1,5 puncte - rezolvarea corectă și predarea la timp a Sarcinii de lucru nr.1
- 1,5 puncte - rezolvarea corectă și predarea la timp a Sarcinii de lucru nr.2
- 6 puncte - Examen final în sesiune
- 1 punct din oficiu

Total 10 puncte

1.11. Elemente de deontologie academică

Se vor avea în vedere următoarele detalii de natură organizatorică:

- Prezența la ore este obligatorie pentru toți studenții;
- Orice tentativă de fraudă sau fraudă va fi sancționată cu anularea sesiunii pentru
- studentul în cauză;
- Rezultatele finale vor fi puse la dispoziția studenților on-line prin utilizarea site-ului
- facultății;
- Contestațiile se vor soluționa în maxim 24 de ore de la afișarea rezultatelor.

1.12. Studenți cu dizabilități

Titularul cursului este disponibil, în limita posibilităților, la adaptarea conținutului și metodelor de transmitere a informațiilor disciplinei în funcție de tipul dizabilităților care sunt prezente la nivelul studenților.

1.13. Strategii de studiu recomandate

Se recomandă parcurgerea sistematică a modulelor cuprinse în cadrul cursului, punându-se accent pe pregătirea individuală continuă a studenților și pe evaluările formative pe parcursul semestrului. Se recomandă studenților alocarea unui număr de cel puțin 48 de ore pentru parcurgerea și însușirea cunoștințelor necesare promovării cu succes a acestei discipline.

Observații: Prezentul material nu este suficient pentru promovarea examenului. Trebuie parcursă întreaga programă cu bibliografia corespunzătoare.



Modulul 1

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

I. Cuprinsul modulului

Secvența 1.1. Organizație, management, manageri

Secvența 1.2. Teorii în management

Secvența 1.3. Mediul organizației

Secvența 1.4. Responsabilitatea socială

II. Obiectivele modulului

- Cunoașterea și înțelegerea conceptelor: organizație, management, manager
- Prezentarea principalelor teorii manageriale (școli de management) și conștientizarea importanței studierii acestora
- Familiarizarea cu termenii și conceptele manageriale
- Prezentarea mediului intern și extern al organizației
- Prezentarea noțiunii de responsabilitate socială și înțelegerea conceptului în contextul organizațional actual



Secvența 1.1.

ORGANIZAȚIE, MANAGEMENT, MANAGERI

60 minute teorie, 25 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definirea conceptului de organizație
- B. Definirea managementului
- C. Definirea noțiunii de manager

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea noțiunii de organizație, management, manageri
- Cunoașterea și înțelegerea managementului ca proces
- Cunoașterea și înțelegerea rolurilor unui manager într-o organizație
- Cunoașterea și înțelegerea conceptului de piramidă managerială
- Cunoașterea și înțelegerea aptitudinilor necesare unui manager, în funcție de nivelul ocupat

III. Cuvinte cheie:

Organizație, management, manageri, leader, rol, proces de management, sistem de management, piramidă managerială, aptitudini manageriale

A. Definirea conceptului de organizație

Pornind de la sfera de aplicare a managementului, organizația, ne vedem nevoiți să clarificăm mai întâi înțelesul noțiunii de organizație.

Definirea noțiunii de organizație este extrem de dificilă deoarece numeroși economisti, sociologi și filosofi au analizat și au explicitat conceptual din perspective diferite.

Literatura de specialitate abundă în definiții, dar din considerente de ordin practic noi ne vom referi doar la câteva dintre ele.



Dicționarul Explicativ al Limbii Române prezintă organizația ca o asociație de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți conform unui regulament sau unui statut, în vederea depunerii unei activități organizate.

Organizația este o sursă majoră de putere și influență.

Organizațiile sunt invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup.

De exemplu: organizație este o companie aeriană, un club sportiv, o școală, o firmă de confecții, biserică etc.

Organizația este un sistem deschis, adaptiv, componentă a unor sisteme mai mari cu care are legături prin diferite procese, având totuși un anumit grad de autonomie. Prin urmare procesele desfășurate în cadrul organizației sunt în relație cu mediul, fiind influențate de acesta și influențându-l la rândul său.

O caracteristică comună acestor organizații este prezența coordonată a oamenilor și nu neapărat a lucrurilor. Este cunoscut faptul că există numeroase organizații cu un capital nu prea mare și care înregistrează succes datorită oamenilor (firme de consultanță, de soft etc).





Prin urmare omul este foarte strâns legat de organizație: se naște într-o organizație, este educat într-o organizație, majoritatea lucrează toată viața pentru organizație și când mor au nevoie pentru înmormântare de consumătorul unei organizații.

Observăm că pentru a-și atinge scopurile organizațiile desfășoară diverse activități, care trebuie coordonate. Coordonarea acestora a dus la apariția științei conducerii. Managementul a apărut, s-a dezvoltat și perfecționat cu referire directă la economie, dar s-a impus treptat în toate domeniile activității umane: politică, învățământ, știință, cultură etc. (1. Puiu, 2007).

Preocupările pentru managementul organizațiilor au existat de multă vreme, începând cu Henri Fayol și Frederick W. Taylor, continuând cu Peter F. Druker, Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, William Ouchi, Rosabeth Moss Kanter și autorii contemporani cu noi (Hofstede, Charles Handy).

B. Definirea managementului

Managementul poate fi definit în multiple feluri, de aceea ne vom opri asupra câtorva dintre ele, fără a avea pretenția că sunt singurele definiții ale managementului.

Etimologic, cuvântul "management" derivă din latinescul "manus" care înseamnă mâna, manevrare, manipulare. În italiană s-a format cuvântul "manegio", adică prelucrare cu mâna, iar prin intermediul cuvântului francez "manège" a ajuns în limba română cu semnificația de "loc unde sunt crescuți caii". Termenul a ajuns în limba engleză sub forma verbului "to manage", care înseamnă a conduce, a administra.

"Managementul este arta de a mobiliza și de a canaliza întreaga inteligență a tuturor în serviciul scopului urmărit de întreprindere."(2. Stoleru, 1987).

"Managementul reprezintă realizarea prin alții a obiectivelor propuse, managerii operând cu idei, lucruri, oameni".(3. Mackenzie, 1969).

"Managementul reprezintă arta conducătorilor de a realiza unele lucruri folosind eforturile altor oameni". (4. Massie, 1972).

Baza obiectivă a apariției și dezvoltării managementului a constituit-o activitatea comunităților umane, managementul fiind un proces de orientare a activității oamenilor în scopul realizării unor obiective. (5. Lazăr, 1997).

Procesul de management se desfășoară și se dezvoltă în mediul intern și extern al organizațiilor. El are caracter universal, fiind rezultatul gândirii și practicii umane.

Pe măsura dezvoltării societății omenești, preocupările în domeniul managementului s-au intensificat și amplificat, managementul începând să fie considerat ca o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcție bine precizată, bazată pe un important fond de cunoștințe științifice. Cu toate acestea, abia la începutul secolului al XIX-lea, managementul a început să fie considerat ca o activitate distinctă, desfășurată pe diferite niveluri ierarhice, iar primele lucrări dedicate în exclusivitate acestei problematici au apărut la începutul secolului XX. (6. Lazăr et al.2002.)

Cunoștințele de management au devenit indispensabile în conducerea oricărei afaceri, fie că aceasta se dezvoltă într-o firmă mică sau într-o mare societate transnațională.

Referindu-se la importanța deosebită a însușirii cunoștințelor de management și a formării unor manageri competenți în țările în curs de dezvoltare, Philip W. Shay afirma:

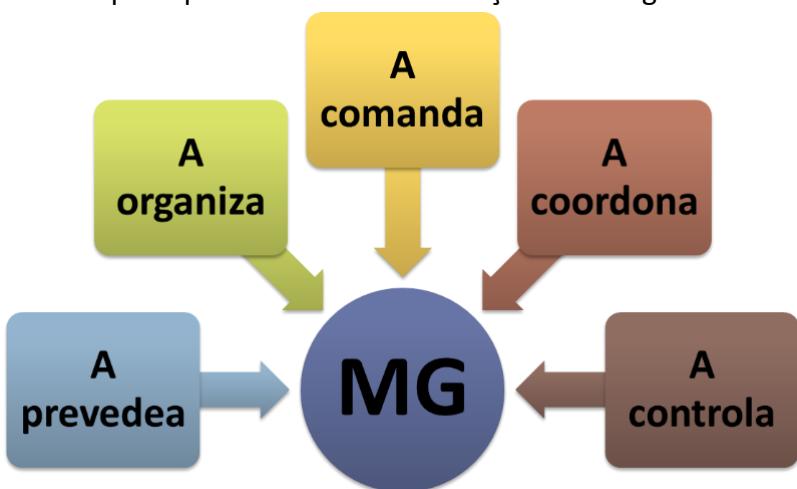
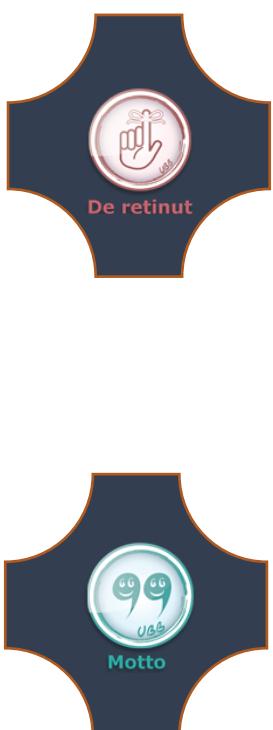


"Pentru ca aceste țări să progreseze în libertate și demnitate umană, managementul trebuie să constituie resursa primordială a dezvoltării, iar managerii trebuie să acționeze ca principali catalizatori. Dacă rezolvarea problemelor legate de dezvoltarea lor se va baza numai pe experiență, ele vor fi inevitabil împins spre centralism excesiv, prin concentrarea deciziilor de management în mâinile celor câțiva planificatori la nivel înalt, experimentați, pe care îi au și al căror număr nu poate fi ușor sporit". (6. Lazăr et al., 2002).

O definiție sintetică este prezentată de David H. Hemphil, potrivit căreia managementul este un compus al elementelor putere, autoritate și influență. Corelația dintre aceste trei elemente la nivel microeconomic este limpede și ușor de justificat, cu influențe benefice asupra activității. Ele nu elimină, ci dimpotrivă, presupun colaborarea și participarea individuală și în grup pentru realizarea obiectivului general.

Conform unei accepțiuni a Asociației Americane de Management, managementul presupune: a obține rezultate prin alții, asumându-ți responsabilitatea pentru aceste rezultate; a fi orientat spre mediul înconjurător; a lua decizii vizând finalitatea firmei; a te baza pe subordonați, încredințându-le responsabilități pentru rezultatele vizate a fi obținute, a le recunoaște posibilitatea de a greși și a primi favorabil inițiativele lor; a descentraliza sistemul organizatoric și a aprecia oamenii în funcție de rezultatele obținute.

După H. Fayol, unul din părinții managementului, prin management se înțelege, în general, **a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla**. Acestea sunt acceptate și astăzi ca fiind principalele atribuite sau funcții ale managementului.



"Managementul reprezintă ansamblul intervențiilor, metodelor și tehnicilor de programare, organizare, alocare de resurse, control și activare prin care se asigură realizarea obiectivelor propuse". (7. Ceaușu, 2000).

Managementul i se dă diferite accepțiuni, fiind considerat ca un proces, ca activitate, ca grup de persoane (managerii) sau ca o artă sau știință, cu obiect, legități și principii proprii.

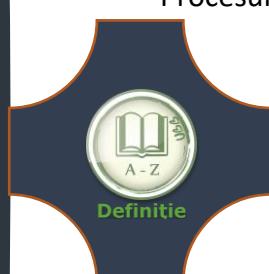
Definirea managementului ca proces



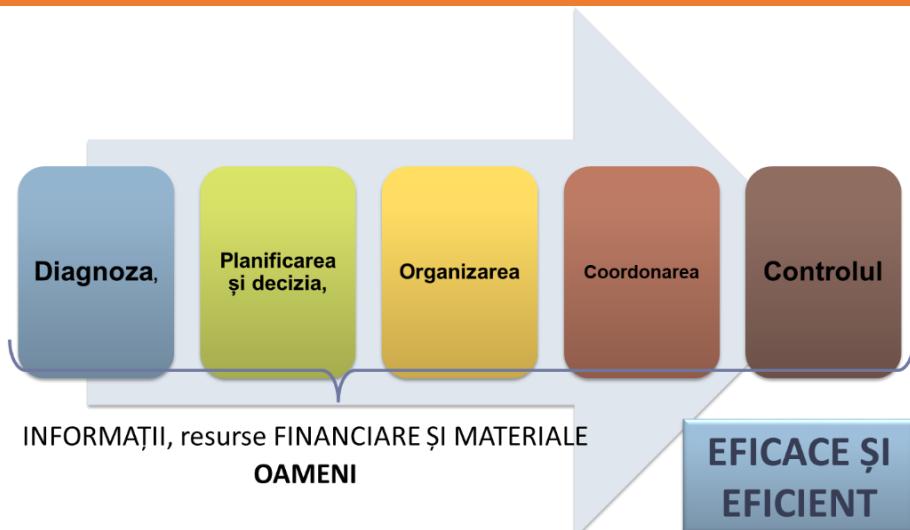
Rolul procesului de management constă în asigurarea echilibrului dinamic al proceselor de producție.

Cum produsele finite ale procesului de management sunt deciziile, acestea vor fi rezultatul înlănțuirii unui ansamblu operațional de culegere și evaluare informațională prin "tehnologia" specifică gândirii și rațiunii membrilor echipei manageriale.

Calitatea rezultatelor finale depinde nu numai de totalitatea informațiilor tehnico-economice și sociale de care se dispune conjunctural, dar și de suma calităților decidentului individual sau de grup.



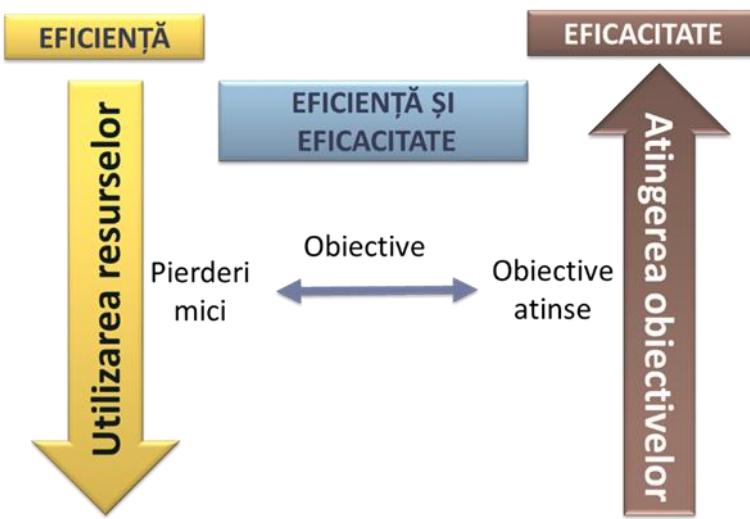
Procesul managementului științific se desfășoară pe etape care presupun: diagnoza situației, planificarea și adoptarea deciziilor, organizarea, coordonarea desfășurării activităților, controlul și evaluarea rezultatelor, compararea lor cu obiectivul urmărit. În toate cazurile concrete, organizațiile angajează din mediul extern următoarele patru categorii de resurse fundamentale: informaționale, financiare, materiale, umane. Este necesar ca demersurile privind alocarea și consumul resurselor în vederea atingerii obiectivului strategic urmărit să se desfășoare pe căile eficacității acționale (economie de timp) și eficienței (câștig cât mai mare cu efort cât mai mic).



Eficacitatea managerială se referă la folosirea resurselor organizației pentru îndeplinirea obiectivelor acesteia, fără a avea în vedere indicatori de tipul efort/efect.

Eficiența managerială, se referă la gradul în care resursele organizației contribuie la obținerea productivității, măsurată prin ponderea resurselor totale ale organizației folosite pe parcursul procesului de producție. (12. Certo C. S., 2001, p.27).

Sigur, cele două concepte sunt corelate între ele, ceea ce înseamnă că un manager poate fi eficace dar ineficient, sau vice versa. Pentru succesul organizației sunt importante atât eficacitatea cât și eficiența.



Întrucât eficacitatea și eficiența managerilor este determinată de aptitudinile manageriale ale acestora revenim la analiza lor.


moodle

5 min



Test

Accesați platforma și răspundeți la următoarele întrebări:

1. Managerii a două firme competitoare și-au propus ca obiectiv atragerea a cel puțin 300 de noi clienți într-o lună. Astfel, primul reușește să-i atragă cu un buget de 30.000 de euro, iar cel de-al doilea reușește să atragă 290 cu un buget de 25.000 de euro. Al doilea manager este:

- Efficient
- Eficace
- Efficient și eficace

2. Doi manageri aflați în competiție directă pentru promovare, trebuie să îndeplinească într-o săptămână și cu același buget fiecare, 10 sarcini primite de la superiorul direct. Astfel, primul reușește să le îndeplinească, dar depășește bugetul alocat, iar al doilea îndeplinește 8 din 10 sarcini primite încadrându-se în buget. Cum este primul manager în raport cu cel de-al doilea?

- Efficient
- Eficace
- Efficient și eficace

3. Managerii a două firme competitoare și-au propus ca obiectiv atragerea a cel puțin 300 de noi clienți într-o lună. Astfel, primul reușește să-și atingă obiectivul într-o lună de zile, iar cel de-al doilea își atinge obiectivul în 26 de zile. Care din cei doi manageri este eficace?

- Primul manager
- Al doilea manager
- Ambii

4. În situația descrisă anterior, care din cei doi manageri este mai eficient?

- Primul manager
- Al doilea manager
- Nici unul

C. Definirea noțiunii de manager



Pe plan mondial nu există unanimitate privind conceptul de manageri. O parte din opinii (P. Druker, A. Brunet s.a.) pledează pentru ideea că managerii nu constituie numai conducătorii la nivelul cel mai înalt ci orice persoană cu putere de decizie, indiferent de locul pe care il ocupă în ierarhia organizațională, inclusiv personalul cu o anumită specializare sau cel de execuție. Această opinie se regăsește și în dicționarul de business, potrivit căruia „Directorii și managerii sunt cei care au puterea și responsabilitatea de a lua decizii și de a supraveghea întreprinderea”.

A doua categorie de opinii (O. Niculescu, P. Nica) apreciază că în categoria de manageri intră persoanele care dețin posturi de conducere, exercitându-și atributile managementului în conformitate cu obiectivele, competențele și responsabilitățile cuprinse în fișa postului, specifică funcției ce o dețin.

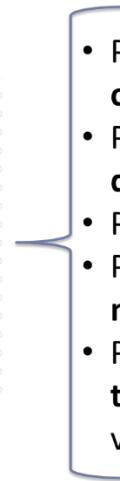
DEX online definește managerul ca fiind „Persoană care are cunoștințele și talentul necesar pentru a valorifica profitabil resursele umane, financiare și materiale ale unei societăți comerciale, organizații etc.”(10. DEX online).

În urma analizei literaturii de specialitate considerăm ca prima opinie este mai cuprinzătoare și reflectă mai bine realitatea și practica managerială.



Managerul este persoana responsabilă de planificarea și coducerea muncii grupurilor de indivizi, monitorizarea muncii lor și efectuarea de acțiuni corective atunci când este necesar. Pentru multe persoane acesta este primul pas în cariera lor de manageri. Managerul trebuie să fie familiarizat cu munca tuturor grupurilor pe care le monitorizează, dar nu este nevoie să fie cel mai bun în toate domeniile. Este mult mai important pentru manager să știe cum să-i conducă pe oameni și abia apoi cum se va face munca respectivă. Managerul are autoritatea de a schimba modul de repartizare a sarcinilor între membrii echipei de lucru. Un titlu managerial reflectă de fapt responsabilitățile care-i revin acestuia.

Managerii:



- Persoane care dețin **posturi de conducere**
- Pot fi situați pe **niveluri ierarhice diferite**
- Persoane cu **putere de decizie**
- Persoane care **exercită atributile managementului**
- Persoane care au **cunoștințele și talentul** necesare pentru a valorifica profitabil resursele

Este greu să ne închipuim societatea de azi fără manageri care să ghidzeze organizațiile. Nu întâmplător Peter Druker a susținut că managementul eficient este, probabil,

principala resursă a țărilor dezvoltate și resursa de care au cea mai mare nevoie țările în curs de dezvoltare.(11. Druker, 1969.)

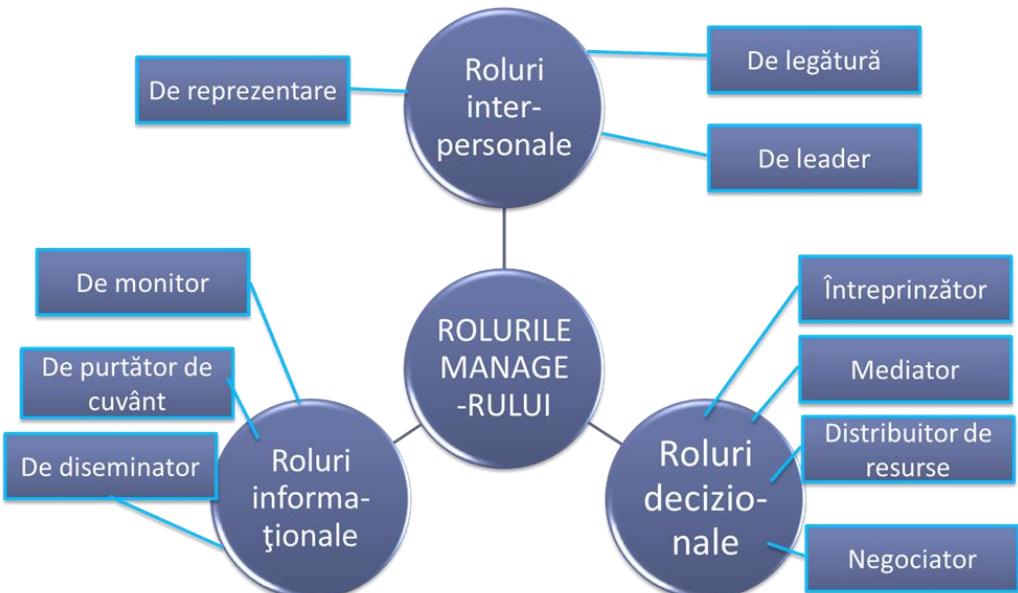


Rolurile manageriale definesc comportamentele și caracteristicile pe care le are sau le poate dobânda un manager.

Rolul managerilor este acela de a conduce organizațiile spre atingerea obiectivelor propuse, de a încuraja activitățile individuale care contribuie la realizarea obiectivelor organizaționale și de a descuraja activitățile cu impact negativ asupra atingerii obiectivelor propuse. Prin urmare managerii au tot timpul în atenție obiectivele organizației.

În urma realizării unei cercetări asupra acțiunilor concrete pe care le întreprind managerii, asupra obiceiurilor de lucru ale acestora, profesorul și consultantul în domeniul managementului, Henry Mintzberg a ajuns la concluzia că, datorită caracterului fragmentar al muncii lor, managerii îndeplinesc mai multe roluri.

Rolurile managerilor sunt împărțite în următoarele categorii: roluri interpersonale, roluri informaționale, roluri decizionale.



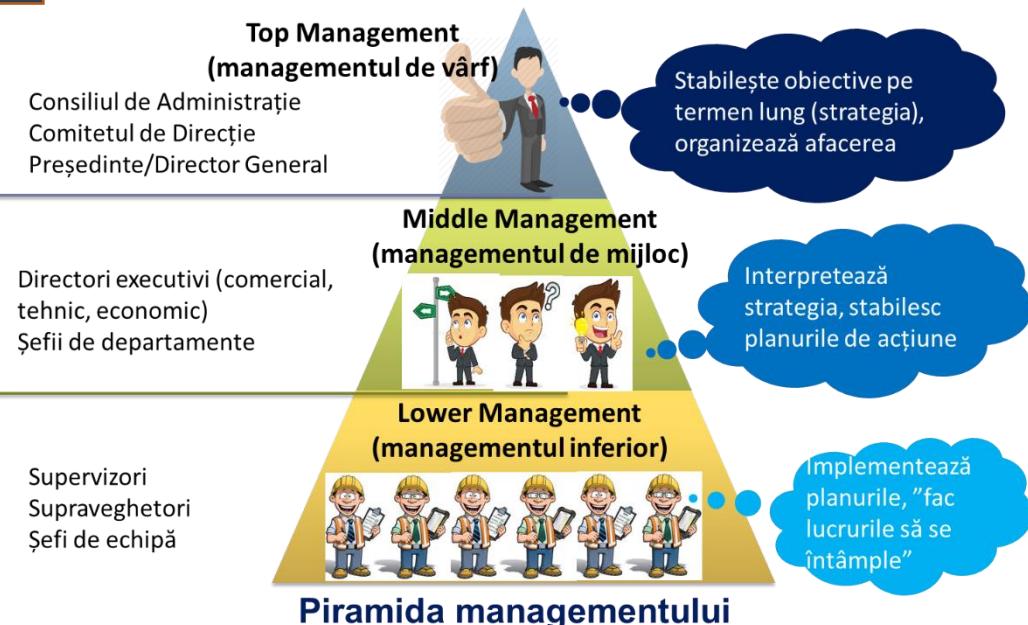
Trebuie să conștientizăm că rolurile managerilor merg uneori mai departe decât funcțiile managementului. Orice manager are o anumită autoritate și un anumit statut, are anumite responsabilități, interne sau externe, care nu se încadrează în totalitate în categoria funcțiilor manageriale.

Detaliind pe scurt rolurile prezentate anterior, putem spune că:

1. Rolurile interpersonale se referă la relațiile pe care managerul le stabilește cu persoanele cu care interacționează. Acestea pot fi:
 - a. Rolul de reprezentare – orice manager are de îndeplinit o serie de sarcini ceremoniale, el participă la diferite evenimente, cu diferite ocazii, reprezentând organizația.
 - b. Rolul de leader constă în stabilirea direcției și conducerea subordonaților.
 - c. Rolul de legătură managerul trebuie să comunice atât cu persoane din interiorul organizației, cât și cu persoane din exterior, de aceea este important ca acesta să aibă capacitatea de a relaționa în numele organizației.
2. Rolurile informaționale se referă la strângerea, difuzarea și transmiterea informațiilor, inclusiv prelucrarea lor. În această categorie avem:

- a. Rolul de monitor potrivit căruia managerul monitorizează schimbările din mediul de afaceri, urmărește tot ceea ce se întâmplă în domeniul în care activează organizația pe care o conduce, își monitorizează echipa. Managerul caută informații importante pentru organizație și pentru munca pe care o desfășoară.
- b. Rolul de diseminator se referă la faptul că managerul transmite informațiile care sunt utile colegilor și membrilor echipei.
- c. Rolul de purtător de cuvânt managerul vorbește în numele organizației, influențând persoane din interiorul organizației sau din afara acesteia.
3. Rolerile decizionale presupun adaptarea organizației la schimbările care apar în mediul acesta. Având în vedere că produsul procesului de management sunt deciziile, aceste roluri ale managerului sunt cele mai importante.
- a. Rolul de întreprinzător potrivit căruia managerul are responsabilitatea de a căuta și găsi oportunități. De asemenea managerul joacă rolul unui agent de schimbare, el fiind cel care face și controlează schimbările din cadrul organizației.
- b. Rolul de mediator potrivit căruia managerul mediază conflictele din interiorul organizației, elimină obstacolele apărute.
- c. Rolul de distribuitor de resurse managerul identifică și alocă resursele financiare, materiale și umane astfel încât să asigure realizarea obiectivelor organizației.
- d. Rolul de negociator asigură componenta de negociere în cadrul echipei, a departamentului sau a întregii organizații. Acest rol se realizează atât în interiorul cât și în exteriorul organizației prin negocieri cu furnizorii, beneficiarii, mass media etc.

Aceste roluri, de cele mai multe ori, nu sunt distinse sau separate, ele se suprapun sau sunt integrate în funcție de abilitățile de care dispun managerii. Dacă ne raportăm la nivelul ierarhic pe care se situează managerul observăm că literatura de specialitate (12. Certo C. S., 2001) vorbește de **trei categorii de management**.



În funcție de categoria de management în care se află un manager acesta are nevoie de o serie de aptitudini pentru a-și îndeplini obiectivele. Aceste aptitudini, numite aptitudini de management, sunt cele care determină cât de eficace și de eficienți sunt managerii.

Majoritatea lucrărilor de management menționează trei tipuri de aptitudini: aptitudini tehnice, aptitudini umane și aptitudini conceptuale. Toate cele trei categorii de aptitudini îi sunt necesare unui manager, indiferent de poziția pe care o ocupă, ceea ce diferă în funcție de aceasta este proporția între cele trei tipuri de aptitudini.

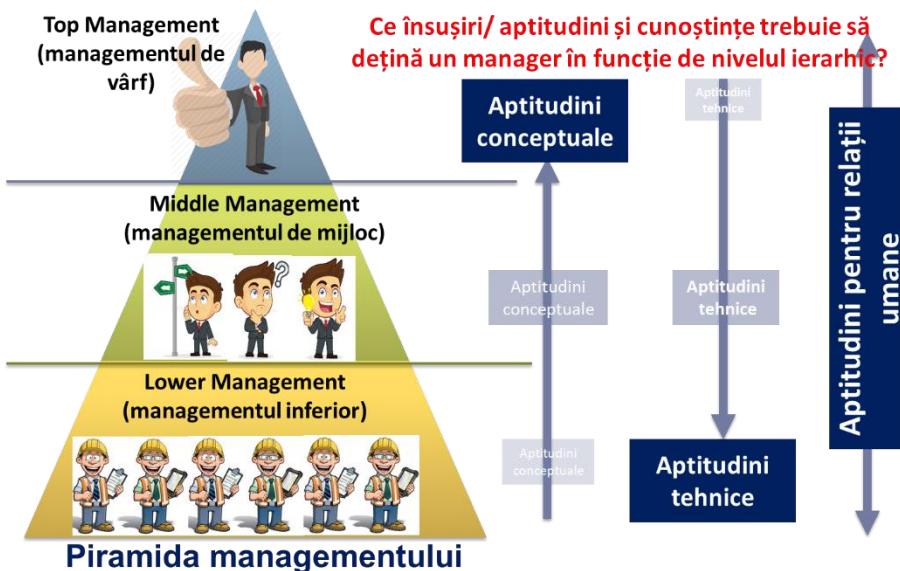


Astfel persoanele care fac parte din managementul de vârf au nevoie preponderent de *aptitudini conceptuale*, adică trebuie să aibă capacitatea de a percepe organizația ca pe un întreg, să își poată păstra viziunea de ansamblu asupra tuturor proceselor manageriale, să înțeleagă relații de tipul cauză-efect. Sigur aceasta nu înseamnă că lipsesc aptitudinile umane sau cele tehnice.

Putem spune că pe măsură ce o persoană trece de la un nivel inferior de management (operațional) spre un nivel superior, aptitudinile conceptuale devin mai importante, iar cele tehnice mai puțin importante, deoarece aceștia se vor implica mai puțin în activitatea productivă. Aptitudinile umane rămân la fel de importante pentru toate nivelurile de management, deoarece elementul uman este prezent la orice nivel ierarhic.

Aptitudinile umane presupun capacitatea de a motiva oamenii, de a dezvolta cooperarea în cadul echipei conduse, de a comunica și de a înțelege interesele și modul de gândire al fiecărui individ. Acest tip de aptitudini este necesar fiecărui nivel de management, dar în special celui de mijloc, unde ponderea acestor aptitudini trebuie să fie mai mare decât la celelalte niveluri.

Aptitudinile tehnice presupun folosirea unor cunoștințe de specialitate în exercitarea sarcinilor ce le revin, de aceea ele sunt vitale pentru managementul operațional, unde trebuie să dețină cea mai mare pondere.





THEORY INTO PRACTICE

Secvența 1.2

TEORII ÎN MANAGEMENT

45 minute teorie, 30 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Școala clasică (universală)
- B. Școala relațiilor umane
- C. Școala sistemelor sociale (Managementul modern)

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea, înțelegerea și utilizarea în practică a principalelor teorii manageriale
- Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului

III. Cuvinte cheie:

Teorie managerială, management științific, management administrativ, teorii motivaționale, sisteme sociale



În dezvoltarea sa managementul a cunoscut diferite etape, din punct de vedere al modalităților de abordare și al soluțiilor concrete găsite.

În deplină concordanță cu etapele evoluției managementului au apărut o serie de teorii și concepții care au reprezentat curente de gândire, cunoscute în literatura de specialitate ca doctrine (teorii) sau școli. Acestea sunt urmarea unei varietăți de clasificări care diferă prin modul de abordare, rigurozitate și sferă de cuprindere.

Cu toată diversitatea curentelor și părerilor exprimate cele mai multe opțiuni converg spre segmentarea școlilor și doctrinelor de management în următoarele: școala clasică (universală); școala relațiilor umane (behavioristă); școala sistemelor sociale (sistemică) și doctrina cantitativă. Această segmentare este dată de problematica abordată și pozițiile definiției față de principalele elemente ale managementului. În cadrul fiecărei există o serie de curente specifice.

A. Școala clasică (universală)



În cadrul școlii clasice se disting trei mari curente: managementul științific, managementul administrative și managementul birocratic.

Deși opiniile reprezentanților școlii clasice diferă de la un curent la altul, pot fi conturate următoarele probleme pe care ei le-au abordat în studiile întreprinse: fixarea obiectivelor generale și definirea cât mai precisă a lucrarilor de executat; repartizarea salariaților pe componente structurale; delegarea de autoritate; definirea responsabilităților și controlul realizării sarcinilor; studiul relațiilor dintre salariați; organizarea muncii la nivel de atelier.

Fixarea obiectivelor generale și definirea cât mai precisă a lucrarilor de executat a constituit punctul esențial al primelor lucrări în domeniul managementului. Analizând concepția clasică, M.A. Rice în lucrarea sa The Enterprise and its Environment, reproșează acesteia că cea mai mare parte a modelelor de management se referă la sisteme închise, conform căror problemele funcționării organizațiilor sunt analizate în mod exclusiv prin prisma aspectelor interne. Influența factorilor externi a fost insuficient analizată sau neglijată în totalitate.

H. Fayol, deși a sesizat importanța factorilor externi, i-a tratat în mod global. Referindu-se la planurile de acțiune elaborate de manageri, el arată că acestea trebuie să concorde cu: posibilitățile organizației (utilaje, materii prime, personal); capacitați de producție; natura și importanța muncii; tendințe viitoare care depind de evoluția tehnicii, a debușelor comerciale, precum și a altor influențe care nu pot fi precis determinate.



În concepția clasică, repartizarea salariaților pe componente structurale trebuie efectuată în aşa fel încât să se evite subordonarea unui număr prea mare de salariați față de același manager. Fayol și Urwick consideră că este necesară limitarea numărului de subordonați ai unui manager la 3-4 persoane. Acest principiu, aşa cum arăta H.A. Simon, intră în contradicție cu necesitatea existenței unui număr cât mai redus de niveluri ierarhice. Conform exemplului lui H.A. Simon, într-o întreprindere cu 6561 salariați, dacă numărul de subordonați ai unui manager este de 3 persoane, rezultă o organigramă

cu 8 niveluri ierarhice ($38 = 6561$). Creșterea numărului de subordonați la nouă persoane are ca efect direct diminuarea la 4 a numărului de niveluri ierarhice ($94 = 6561$).

Reprezentanții școlii clasice afirmă că pentru buna desfășurare a activității manageriale este necesar ca responsabilitățile să fie definite cât mai exact, iar controlul realizării sarcinilor să fie efectuat în mod riguros și sistematic. Totalitatea responsabilităților unui salariat sunt înregisterate sub forma unei liste, alcătuind fișa postului.

Studiul relațiilor dintre salariați constituie un alt domeniu abordat de reprezentanții școlii clasice. În studiile lor au fost avute în vedere, în mod diferențiat, relațiile ierarhice, relațiile funcționale, relațiile orizontale și relațiile dintre comportamente. În cadrul relațiilor ierarhice o atenție deosebită a fost acordată implicațiilor ce rezultă din nerespectarea principiilor "unității de direcție" și "unității de comandă" formulate de H.Fayol.

Un domeniu care a fost neglijat de cea mai mare parte a autorilor clasici a fost acela al organizării muncii, al specializării. Referindu-se la importanța capitală a principiului diferențierii funcționale, F.W. Taylor consideră că munca fiecărui salariat trebuie să fie axată pe executarea activității specializate. Avantajele specializării sunt: utilizarea capacitaților de producție, dezvoltarea tehnicii, diminuarea formațiilor de lucru; reducerea timpului de adaptare a muncitorilor; mai buna folosire a mașinilor.

Managementului științific: teoria lui Frederick W. Taylor



Managementul științific are ca principali reprezentanți pe Frederick W. Taylor, soții Frank și Lillian Gilbreth și Harrington Emerson.

F.W. Taylor (1856-1915)

și-a concentrat atenția îndeosebi asupra conducerii atelierelor, preconizând reorganizarea activității de supraveghere și îndrumare pe baza principiului separării activității de planificare și coordonare de cea de execuție și al coordonării activității pe domenii. El a preconizat înlocuirea structurilor ierarhice de tip militar cu organizarea funcțională, considerând că un manager, oricât de bine pregătit ar fi nu poate îndeplini în mod corespunzător un număr prea mare de atribuții diferite.

Concepția lui Taylor, expusă în lucrarea sa fundamentală, *Principles of scientific management* (1911), poate fi sintetizată în unsprezece principii și o formulare cu caracter de lege:

a) Principiile managementului științific (F.W. Taylor)

- înlocuirea metodelor tradiționale, bazate pe experiență cu metode științifice fundamentate pe analiza tuturor elementelor producției, structurilor, proceselor și mecanismelor;
- selectarea salariaților pe baza unor metode moderne, antrenarea și instruirea lor;
- colaborarea între salariați și administrație în scopul aplicării unor principii de organizare științifică a întregii activități;

- diviziunea muncii intelectuale și fizice;
 - amplificarea conținutului economic al muncii cadrelor tehnice;
 - analiza procesului de muncă prin descompunerea lui în elemente componente;
 - evidența strictă a timpului de muncă și normarea muncii;
 - unificarea și standartizarea S.D.V.-urilor, proceselor tehnologice etc.;
 - controlul tehnic al operațiilor tehnologice;
 - aplicarea salarizării în acord pe baza unor indicatori specifici;
 - o strictă delimitare între funcțiile de conducere și cele de execuție.
- b) Lege: Gradul de atașament și de participare al muncitorului în procesul de producție este direct proporțional cu încrederea sa în faptul că va fi apreciat și recompensat în concordanță cu aportul său la realizarea obiectivelor.

Managementul administrativ: teoria lui Henri Fayol



Managementul administrativ a fost creat de Henri Fayol (1841-1925), care a abordat problemele managementului din punctul de vedere al întreprinderii în ansamblul ei. El a evidențiat pentru prima dată funcțiile întreprinderii (tehnică, comercială, financiară, de securitate, de contabilitate, administrativă), arătând că între acestea există o strânsă interdependență și că în raport cu natura activităților sau tipul întreprinderii, importanța lor poate fi diferită.

Detaliind conținutul funcției administrative, Fayol identifică cinci atrbute ale acesteia, care au fost păstrate până astăzi în teoria modernă a managementului. Acestea sunt: prevederea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul.

Principala sa lucrare, *Administration Industrielle et Generale*, apărută în anul 1916, a rămas până astăzi una din cărțile de referință în teoria managementului. În această lucrare el enunță principiile managementului:

1. Diviziunea muncii (specializarea funcțiilor în aşa fel încât fiecare persoană să lucreze într-un anumit domeniu, pentru a obține performanțe superioare.);
2. Autoritate și responsabilitate (conducatorii au dreptul de a da ordine, în virtutea autorității încredințate dar autoritatea nu este separată de responsabilitate);
3. Disciplina (salariații trebuie să respecte și să se supună regulilor care guvernează organizația);
4. Unitatea de comandă (fiecare salariat trebuie să primească instrucțiuni, cu privire la o anumită operație, numai de la o singură persoană);
5. Unitatea de direcție (același obiectiv va fi direcționat de un singur manager, utilizând un singur plan);
6. Subordonarea intereselor individuale față de cele ale firmei;
7. Remunerarea (cinstită, corectă);
8. Centralizarea și descentralizarea (soluție optimă pentru fiecare caz în parte);
9. Ierarhia;
10. Ordinea (materiale și oamenii se vor găsi în locurile și la timpul potrivit);
11. Echitatea (managerii trebuie să fie corecți și amabili cu subordonații);
12. Stabilitatea personalului;
13. Inițiativa liberă (chiar dacă pot apărea greșeli);
14. Spiritul de echipă (comunicații verbale în locul celor scrise).



Managementul birocratic: teoria lui Max Weber

Creatorul acestui curent a fost Max Weber (1864-1920). Principalele elemente ale organizării birocratice, rezultate din lucrarea sa *The Theory of Social and Economic Organizations*, sunt următoarele:

- munca va fi divizată și vor fi clar definite autoritatea și responsabilitatea celui care trebuie să intervină pentru a da ordine;
- posturile sunt organizate într-o ierarhie a autorității, astfel încât fiecare poziție se află sub autoritatea alteia mai înaltă;
- toate persoanele sunt selectate și promovate pe baza calificării tehnice, prin examinare, în concordanță cu pregătirea și experiența;
- toate actele administrative și deciziile vor fi emise numai în scris;
- ținerea unei arhive stricte pentru păstrarea memoriei o perioadă mai mare de timp;
- managementul este separat de proprietarii organizației;
- managerii vor stabili reguli și proceduri ferme.
- regulile sunt impersonale și vor fi aplicate în mod identic tuturor salariaților.

Toate aceste concepte promovate de către școala clasică sunt supuse analizei critice a celor care vin să dezvolte teoria și practica managerială.



B. Școala relațiilor umane



Reprezentanții acestei școli abordează managementul prin prisma comportamentului uman, spre deosebire de reprezentanții școlii clasice care consideră membrii unei organizații ca fiind elemente pasive.

Viziunea școlii relațiilor umane, în care managementul se identifică în mare parte cu studiul comportamentului uman, poate fi sintetizată în următoarele idei principale:

- motivarea personalului și îmbunătățirea climatului de muncă;
- evitarea superspecializării serviciilor și a personalului;
- permisiunea membrilor fiecărei echipe de a se alege în funcție de preferințele reciproce;
- acordarea unei importanțe oficiale echipei sau grupului de muncă pentru creșterea gradului de cooperare;
- exercitarea autorității la nivelurile inferioare;
- înlocuirea autorității oficiale (dreptul de a lua decizii) cu autoritatea reală;
- descentralizarea structurilor și luarea deciziilor cât mai aproape de locul de aplicare.

Contribuții deosebite privind abordarea managementului prin prisma comportamentului uman au fost aduse de: Elton Mayo, Mary Parker Follett, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Kurt Lewin, Chester I. Barnard, William Ouchi și alții.



Elton Mayo (1880-1949) a investigat comportamentul uman, coordonând faimoasele experimente de la Hawthorne. Obiectivele originale ale acestor experimente efectuate la Western Electric Company (Chicago) între anii 1927 și 1932 au constat în determinarea factorilor de influență asupra preformanțelor muncitorilor. De la început muncitorii au fost informați despre participarea lor la aceste experimente. Elton Mayo și colaboratorii săi de la Harvard University, School of Business Administration, într-un prim experiment, au împărțit muncitorii în două grupuri. La primul grup au fost menținute aceleași condiții de muncă în timp ce la al doilea grup au fost schimbate condițiile de iluminat. Ei se așteptau că fluctuarea nivelului de iluminare să influențeze performanțele muncitorilor. În realitate, au descoperit că ambele grupuri au lucrat mai bine ca urmare a acumulării experienței și nu datorită îmbunătățirii condițiilor de iluminat.



Într-un al doilea experiment au fost create din nou două grupuri, primul grup rămânând cu condiții neschimbate, în timp ce în cel de-al doilea grup au fost operate următoarele modificări: creșterea salariului, scurtarea zilei de lucru, mărirea perioadei de odihnă. Cercetătorii care au supervizat ambele grupuri au creat o atmosferă relaxată de lucru. Odată început experimentul, performanțele în producție au crescut în ambele grupuri.

În urma efectuării acestor experimente cercetătorii au ajuns la concluzia că muncitorii lucrează mai bine dacă simt că sunt participanți la găndirea acțiunilor, sunt observați de supraveghitori și rezultatele lor sunt înregistrate, supraveghitorii crează o atmosferă relaxată și au sentimentul că aparțin unei echipe. Mayo și colaboratorii săi au concluzionat că alături de aspectele fizice ale muncii, buna iluminare, mărirea salariului,

creșterea perioadei de odihnă, scurtarea zilei de muncă etc., acționează și factorii de relații umane, care pot influența eficiența și performanțele muncitorilor.



5 minute

Care este efectul lipsei iluminatului, a videoproiectoarului și a microfonului asupra performanțelor academice?



Abraham Maslow (1908-1970). Psiholog și cercetător în științele comportamentului, Maslow a introdus termenul de "ierarhia nevoilor" pentru a explica rădăcinile și geneza motivației umane. După ce a fost profesor la Universitatea din Wisconsin și-a întrerupt cariera universitară timp de doi ani (1947-1949) pentru a lucra în industrie. Revenit la catedră ca profesor de management, și-a petrecut o mare parte din timp într-o întreprindere de produse electronice pentru a demonstra valabilitatea practică a teoriei motivaționale a mentorului său Douglas McGregor. Combătându-l pe McGregor, Maslow arăta că teoria X este inumană și imatură întrucât frustrează individul de responsabilitate. Teoria ierarhiei nevoilor, dezvoltată în lucrarea Motivație și personalitate (1970), are la bază următorul postulat: "odată ce nevoile fizionomice (hrană, locuință, securitate personală) au fost satisfăcute, nevoile de tip superior (amicitie, stimă, autodesăvârșire etc.) vor întregi potențialul uman și personalitatea individului".



Frederick Herzberg (1923-2000). Inițial psiholog într-o clinică americană, F. Herzberg devine apoi profesor de management la Universitatea din Utah, fiind cunoscut îndeosebi datorită lucrării Motivația muncii (The Motivation to Work), publicată în 1959.

Pornind de la chestionarea a 200 de economisti și ingineri cu privire la momentele din timpul muncii în care aceștia se simt bine sau nu, Herzberg a împărțit factorii care influențează motivația în două categorii: factori igienici și factori motivatori. După opinia sa, satisfacția în muncă se datorează factorilor motivatori, iar insatisfacția, factorilor igienici. Omul are două seturi de nevoi, explica Herzberg: nevoia animalică de a evita durerea și nevoia umană de împlinire sufletească.

Pe baza celor doi factori, Herzberg a dezvoltat un program de "îmbogățire" a muncii prin care urmărește ca satisfacerea nevoii de largire a responsabilităților să fie însoțită de diminuarea supervizării excesive.

Teoria motivațională a lui Herzberg a determinat introducerea în multe firme occidentale a sistemului de "timp flexibil" și a "automatului pentru gustări", care au dus la creșterea productivității.



moodle

Chestionar Motivație

Accesați platforma Moodle și analizați următoarele afirmații acordând un punctaj de la 1 la 6 fiecare.

1 = niciodată
2 = rar
3 = ocazional
4 = deseori
5 = de cele mai multe ori
6 = întotdeauna

Faceți suma punctajelor acordate la cele 15 enunțuri

10
min.



Pornind de la influența motivației asupra metodelor și stilurilor de conducere, D. Mc. Gregor așează la baza constituirii diverselor stiluri de conducere două seturi de teze relative la natura comportamentului membrilor unui colectiv. El denumește cele două seturi de teze, teoria X și teoria Y.

Principiul general care rezultă din teoria Y este cel al integrării și autocontrolului care presupune crearea unor condiții în întreprindere astfel încât membrii acestia să-și poată realiza sarcinile individuale în condiții optime. Principiul subliniază că întreprinderea sau organizația economică își va realiza

mult mai bine obiectivele dacă reușește o integrare cât mai profundă a scopurilor personale ale membrilor cu obiectivele întreprinderii sau organizației.

Teoria X a stat mult timp la baza practicii conducerii, ajungându-se astfel la structurile tradiționale de tip autoritar, paternaliste și mecaniciste care pun accent pe control.

Mc.Gregor arată că în spatele fiecărei decizii luate de conducere sunt supozitii asupra naturii și comportamentului uman.

Tezele teoriei X



De retinut

- (1) Ființa umană medie are o aversiune inherentă față de muncă și caută să o evite pe cât posibil;
- (2) Datorită acestei aversiuni majoritatea oamenilor trebuie să fie conștientizați, controlați, amenințați și pedepsiți pentru a-i determina să muncească. Aversiunea este atât de mare încât nici chiar promisiunea răsplății suplimentare nu este suficientă pentru a o contracara;
- (3) Majoritatea oamenilor preferă să fie îndrumați, evită responsabilitatea, au relativ puține ambiții și doresc securitatea înainte de toate.

Tezele teoriei Y

- (1) Cheltuirea efortului fizic și intelectual în muncă este tot atât de naturală ca și distracția sau odihnă. Munca poate fi o sursă de satisfacții când este efectuată în mod voluntar, iar atunci când va fi un izvor de pedepse va fi evitată pe cât posibil;
- (2) Controlul extern și amenințarea cu pedeapsa nu reprezintă singurele mijloace pentru îndreptarea eforturilor indivizilor spre realizarea obiectivelor organizației. Omul poate exercita autoconducere și autocontrol în vederea realizării obiectivelor încredințate lui;
- (3) Angajarea față de obiective este o funcție care depinde de recompensele asociate îndeplinirii acestora;
- (4) Omul normal învață în condiții adecvate nu numai să accepte dar să și caute și asuma responsabilități. Lipsa de ambiții și accentul pus pe securitate nu sunt rezultatul unei experiențe sau a unor metode moderne de management;
- (5) Capacitatea de a exercita și etala un înalt grad de ingeniozitate și creativitate în soluționarea problemelor întreprinderii este în mod larg distribuită în întreaga masă a muncitorilor;
- (6) În condițiile vieții moderne potentialul intelectual al ființei umane este numai parțial utilizat.

În 1981, alături de teoria X și Y a apărut teoria Z a lui *William Ouchi*. Esența teoriei constă în aceea că pentru a se ajunge la finalizarea unei acțiuni este nevoie de realizarea consensului prin folosirea compromisului între manageri și execuțanți. Aceasta evidențiază virtuțile managementului participativ și întărește aspectele pozitive ale teoriei Y.

Tezele teoriei Z sunt următoarele:



De reținut

- (1) Accentul trebuie pus pe elaborarea prin consens a deciziilor;
- (2) Încrederea este punctul crucial al relațiilor dintre manageri și subordonați;
- (3) Importanță deosebită are responsabilitatea individuală;
- (4) Orientarea spre angajarea pe termen lung a personalului;
- (5) Evaluarea performanței și promovarea sunt relativ incerte.

C. Școala sistemelor sociale (Managementul modern)



Ideile teoriei clasice precum și abordările manageriale prin prisma comportamentului uman și-au găsit numeroase concretizări în activitatea firmelor de astăzi. Teoriilor și conceptelor de management le-au fost integrate o serie de elemente din alte științe: matematică, fizică, teoria informațională etc. S-au conturat astfel diferite modalități de abordare a problemelor manageriale, între care abordarea sistemică și teoria probabilităților dețin un loc aparte. Se poate vorbi astfel despre o teorie integratoare a managementului care să permită orientarea strategică a firmelor prin planificare, organizare, coordonare și control.

Printre exponenții cei mai autorizați ai managementului modern de astăzi menționăm pe Herbert A. Simon, Peter F. Drucker, Tomas Peters, Robert Waterman, Henry Mintzberg, Kenichi Ohmae și Robert Mathis.



Peter F. Drucker (1909-2005) s-a născut în 1909 la Viena unde a făcut studii de drept. În perioada 1933-1936 a lucrat ca economist la Londra Banking House, iar din 1937, după ce a emigrat în SUA, a devenit consultant economic, pentru băncile și companiile de asigurare engleze. Este apoi consultant în probleme de management al mai multor companii americane și cu unele intermitențe, profesor de management la Universitatea din New York. Începând cu anul 1939 a scris un mare număr de lucrări cu un pronunțat caracter aplicativ reflectând practicile manageriale ale celor mai eficiente firme americane.

Peter Drucker este de părere că managementul este “funcția esențială a timpurilor noastre”, elaborând 5 principii fundamentale ale acesteia:

- stabilirea obiectivelor firmei;
- organizarea producției și a muncii;
- motivarea și comunicarea;
- stabilirea metodelor de măsurare a performanțelor;
- dezvoltarea capacitații și performanțelor oamenilor.

Lucrarea care l-a impus drept cel mai de seamă teoretician și practician în management este *The Practice of Management* (1954), în care dezvoltă managementul prin obiective (M.B.O.) În concepția sa, obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele condiții: să fie operaționale și motivante; să permită concentrarea resurselor și eforturilor; să fie multiple și stabile în sectoarele cheie (marketing, inovație, echipamente, productivitate, responsabilitate socială, profit); să permită repartizarea muncii în funcție de structura firmei.

Problema centrală a oricărei firme, după opinia lui Peter Drucker, o constituie creșterea productivității muncii umane. Succesul oricărei firme se datorează organizării responsabilităților lucrătorilor și pentru aceasta sunt necesare următoarele: o muncă organizată (cu standarde bine conturate); autocontrolul; perfecționarea continuă a personalului și diminuarea rezistenței la schimbare.



Abordând problematica organizării structurale, Peter Drucker arată că o structură greșită este garanția rezultatelor nule; structura nu evoluează de la sine; structura va fi conturată după definirea activităților și va fi urmată de strategie; nu există o organizare perfectă. În toate lucrările sale Peter Drucker insistă asupra finalității întreprinderii și a responsabilităților sociale ale managerilor. O altă lucrare de referință (din cele 39 scrise) este *Management Challenges for the 21st Century* (1999).

Henry Mintzberg (n. 1939). Absolvent al Sloan School of Management aparținând de Institutul Tehnologic din Massachusetts, H. Mintzberg este profesor de management la McGill University.

El și-a orientat activitatea spre trei domenii esențiale: strategia producției, utilizarea timpului de muncă al managerilor, determinarea de către firmă a propriilor nevoi. În anul 1973 a publicat lucrarea *Natura muncii manageriale*. În 1975 a publicat în *:Harvard Business Review* articolul *Munca managerului: folclor și realitate, ce l-a impus în literatura de specialitate*.

Mintzberg este de părere că managerii pregătiți în școlile de management ar trebui să facă apel într-o mai mare măsură la priceperea și abordarea originală a problemelor decât la similitudinea unor situații. După Mintzberg, rolul managerului este determinant pentru că numai el poate face firma să meargă bine și talentele și resursele să nu fie risipite.

În lucrarea sa *Puterea organizației în interiorul și în jurul ei* (1983), Mintzberg revine asupra activității manageriale menționând puterea ca pe un factor complementar. El militează pentru crearea unei noi școli de management în care "profesorii să-și revizuiască, în mod drastic, cunoștințele lor despre educația managerială, astfel încât să creeze o balanță între "analitic și intuiție".

Robert L. Mathis, profesor la University of Nebraska, Omaha, este cunoscut de comunitatea științifică și în lumea afacerilor din Statele Unite și din Europa de Vest îndeosebi pentru contribuția sa la dezvoltarea managementului resurselor umane (M.R.U.). Lucrarea sa fundamentală *Personal Human Resource Management*, scrisă împreună cu John H. Jackson (University of Wyoming) a ajuns la cea de-a șaptea ediție, fiind un manual de referință în universitățile din întreaga lume.

La baza concepției sale stă ideea că M.R.U. este un ansamblu de activități destinate să conducă la utilizarea eficace a capitalului uman într-o organizație. Aceste activități pot fi grupate în următoarele categorii:

- planificarea strategică a resurselor umane;
- recrutarea, selecția și angajarea personalului (staffing);
- dezvoltarea (perfecționarea) resurselor umane;
- motivarea angajaților;
- relațiile interpersonale și de muncă.

Managerii și specialiștii în resurse umane trebuie să colaboreze în mod eficace, prin partajarea autorității și responsabilității, pentru realizarea acestor activități. Robert L. Mathis are, de asemenea, un rol cheie în dezvoltarea și certificarea competențelor profesionale din domeniul resurselor umane.





Secvența 1.3

MEDIUL ORGANIZAȚIEI

30 minute teorie

I. Cuprinsul secvenței

- A. Mediul extern
- B. Mediul intern

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea principalilor factori externi și interni ai mediului organizațional
- Cunoașterea și înțelegerea influenței factorilor de mediu asupra managementului organizației

III. Cuvinte cheie:

Mediu ambiant, mediu extern, mediu intern, factor de influență



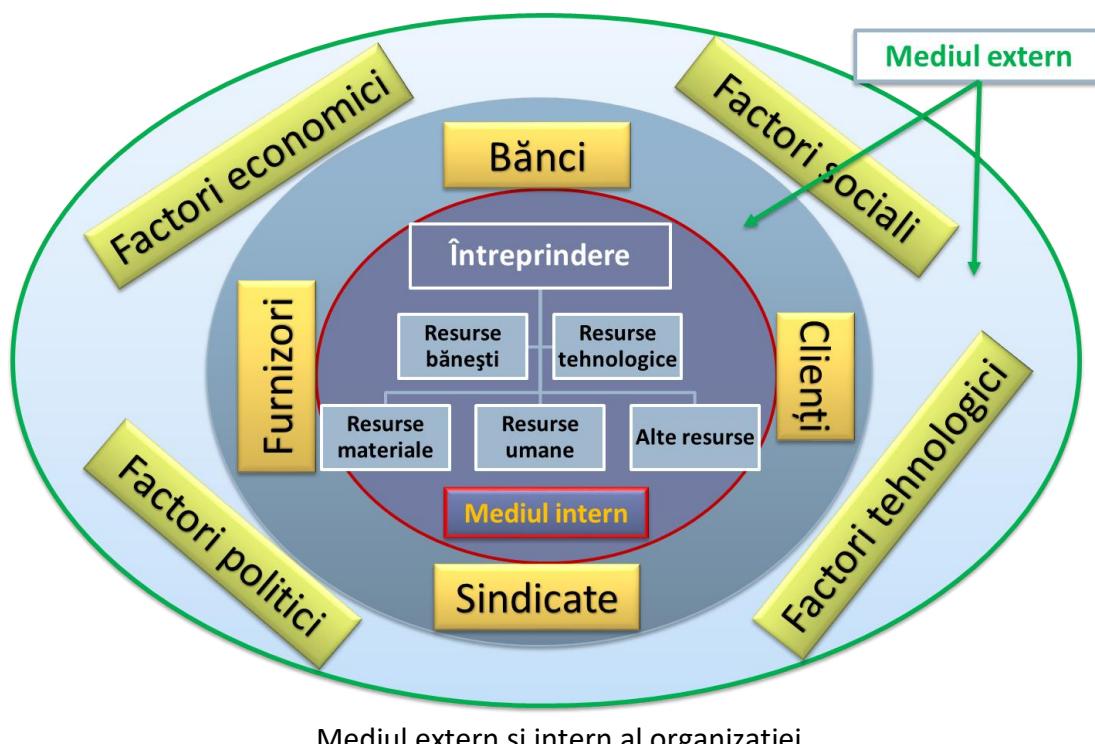
Așa cum s-a arătat, mediul ambient exercită o gamă variată de influențe asupra firmei prin intermediul unui complex de factori ce sunt prezenți în figura următoare:

Firmele, ca organizații economice, se află într-un mediu care influențează decisiv modul lor de funcționare, mediu care cuprinde un ansamblu de factori ce alcătuiesc o structură complexă, eterogenă, este vorba de factori de natură economică, socială, culturală, juridică, demografică, ecologică etc.

Într-o viziune macroeconomică, firmele însăși fac parte din acest mediu, în primul rând din componenta economică a acestuia. Dacă avem în vedere nivelul microeconomic, firma, mediu apără alcătuit dintr-o rețea de variabile exogene, cărora managementul firmei le opune propriile sale resurse umane, materiale și financiare, respectiv, un set de variabile endogene.

În afara acestor factori de influență larg întâlniți, există și alți factori specifici care acționează direct asupra firmelor, cum ar fi: bănci, sindicate, clienți.

Firma trebuie să se coreleză atent cu fiecare din factorii mediului extern, factori care se găsesc în sfera organizării firmei. Factorii din mediul extern acționează atât direct asupra firmei cât și prin intercondiționare. În figura următoare este prezentat mediul extern și intern al firmei.



Mediu extern și intern al organizației

Între firmă și mediul său extern, se creează un sistem de relații care marchează în mod evident întreaga să activitate. Interpretând raportul dintre această activitate și mediul extern al firmei, în viziunea teoriei generale a sistemelor, firma apără ca un sistem de tip evoluționist, deschis, capabil de perfecționare printr-un proces de adaptare continuă.

Între componentele unui astfel de sistem, mediul ocupă un loc principal. Astfel, atât obiectivele sistemului – firmă, intrările în sistem, răspunsurile sau ieșirile din sistem cât și controlul au ca punct de referință mediul în care funcționează firma.



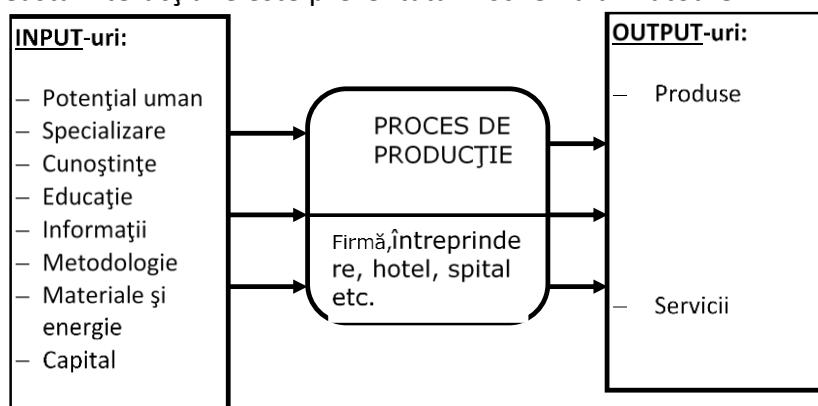
Având în vedere faptul că, componentele mediului se află într-o permanentă schimbare (Ex.: fluctuațiile prețurilor la materii prime, cererile de majorare a salariilor din partea sindicatelor, fluctuațiile dobânzilor bancare) cu consecințe asupra fizionomiei de ansamblu a acestuia ca și asupra raportului dintre componente sale, firma se va confrunta, deci, cu un mediu dinamic. Mediul firmei, după modul cum se modifică componentesale, se clasifică astfel:

- *mediu stabil*: specific perioadelor „liniștite”, când evoluția fenomenelor este lentă și ușor previzibilă (firma are probleme ușoare de adaptare). Este mai rar întâlnit.
- *mediu instabil*: caracterizat prin frecvente modificări în majoritatea componentelor sale, este în perioada actuală tipul obișnuit de mediu cu care se confruntă firmele din toate sectoarele de activitate. Adaptarea la acest tip de mediu, cere din partea firmei creșterea capacitații sale de schimbare în funcție de cerințele acestuia.
- *mediu turbulent*: este relativ „ostil” firmei, punându-i probleme de adaptare sau chiar de supraviețuire. Schimbările componentelor mediului și a raportului dintre ele sunt bruste și uneori imprevizibile, având drept consecință schimbări substanțiale în fizionomia mediului. Acest tip de mediu este caracteristic țărilor cu tranziție la economia de piață, printre care și al țării noastre. Natura turbulentă a mediului în țara noastră este determinată pe de o parte de faptul că firma este slab pregătită pentru adaptarea rapidă la evoluția mediului, iar pe de altă parte instabilității economico-sociale și a cadrului juridic insuficient adaptat exigențelor etapei pe care o traversăm. Acest fapt determină managementul firmei să se adapteze continuu la aceste schimbări.

În desfășurarea activității sale, firma se constituie în purtător de nevoi, pentru satisfacerea cărora apelează la resurse materiale, financiare, umane și tehnologice, care constituie mediul intern al acesteia. Nivelul tehnologic al unei firme este diferit de nivelul tehnologic extern, el poate fi mai mult sau mai puțin evoluat decât acesta din urmă, în funcție de potențialul de cercetare și de dezvoltare al firmei.

Pentru a defini componentele mediului extern și intern, trebuie mai întâi să analizăm corelațiile dintre acestea în procesul dinamic ce caracterizează firma contemporană. Această analiză se realizează prin aşa numita teorie „modelul sistemelor deschise”, potrivit căreia, o firmă se caracterizează printr-un dinamism permanent, sub influența mediului ei, de la care primește input-uri și concomitent le transformă în output-uri.

Această interacțiune este prezentată în schema următoare.



Modelul sistemelor deschise



Intrările (input-urile) unei firme sunt resursele ei productive, care se transformă în produse finale și servicii care reprezintă ieșirile (output-urile). Cu alte cuvinte, orice produce o firmă reprezintă ieșirile sale. În condiții normale, ieșirile trebuie să aibă o valoare mai mare decât intrările, iar procesul de producție îl putem considera ca un proces de valoare adăugată.

Situatiile posibile cu care se confruntă o firmă sunt următoarele:

- intrări > ieșiri: firma înregistrează pierderi
- intrări = ieșiri: firma se află în punctul zero (pragul de rentabilitate)
- intrări < ieșiri: firma obține profit.

A. Mediul extern al organizației

Componentele mediului extern care influențează funcționarea firmei sunt următoarele:

- factori sociali;
- factori politici;
- factori economici;
- factori tehnologici.

Factorii sociali



Situatia demografică și tendințele ei: demografia se ocupă de studiul populației, iar tendința demografică se referă la structura și schimbările acesteia. Managementul firmei consultă cercetătorii care se ocupă de mediul demografic, pentru a primi informații referitoare la populația situată în zona firmei, privind tendințele demografice, pentru a putea programa activitățile viitoare întrucât schimbările demografice pot avea influențe semnificative în cadrul firmei (Ex.: este util să se cunoască fluxurile migrării populației pentru firmele care vor să se dezvolte sau pentru firmele noi).



F. SOCIALI

Situatia demografică și tendințele ei

- mărimea populației
- structura pe sexe
- structura socio-profesională
- ponderea populației ocupate
- populația activă
- durata medie a vieții

Etica muncii și valorile personale.

Mediu extern

Referitor la situația demografică, în țara noastră, ca și în alte țări, putem afirma că tendințele care se manifestă la sfârșitul secolului XX ar fi următoarele:

- potențialul uman întinerește, se caracterizează printr-un nivel de educație mai înalt decât generațiile precedente, ceea ce are drept consecință cunoștințe mai largi, cu efecte directe asupra sporirii productivității muncii în domeniile de înaltă tehnicitate;

- creșterea ponderii femeilor în cadrul forței de muncă, fapt confirmat de numărul celor care studiază în instituții de învățământ superior. Acest lucru pune în evidență faptul că femeile vor juca un rol tot mai important în viața firmei;
- migrarea populației, cu consecințe importante asupra firmelor. Acest lucru nu înseamnă numai migrarea forței de muncă ci și migrarea piețelor, produselor și serviciilor. O serie de indicatori demografici ca: numărul populației, structura pe sexe și grupe de vîrstă, numărul de familii și dimensiunea medie a unei familii, rata natalității etc. prezintă importanță pentru evaluarea cererii potențiale a pieței firmei.

Etica muncii și valorile personale: este vorba de importanța pe care o acordă individul muncii. În trecut, etica muncii era exprimată prin încrederea și loialitatea lucrătorilor în firmă și în obiectivele sale. Este evident că mișcările muncitorești (grevele) au consecințe negative asupra firmei, care angajează, educă și plătește muncitorii.

Mulți manageri au remarcat o schimbare în valorile personale ale lucrătorilor contemporani. Acum 30-40 de ani, muncitorul avea încredere mare în firmă și ar fi acceptat orice transformare în munca sa. Astăzi însă, mulți muncitori o resping invocând modul de viață și calitatea vieții, iar managementul firmei este obligat să o accepte.

Unele firme au acceptat să schimbe nu numai munca lucrătorilor, ci și a familiilor acestora, cu scopul de a convinge lucrătorul și familia să fie de acord cu noua muncă.

Un nou aspect care trebuie luat în considerare este dubla carieră a cuplurilor. Cum fiecare dintre soți lucrează, mutarea unuia îl pune pe celălalt în fața unei decizii dificile. De asemenea, mulți oameni sunt interesați în prezent nu numai să muncească, ci și să acumuleze experiență. Ei doresc un mediu care să le dea posibilitatea perfecționării profesionale, cu consecințe atât asupra organizării muncii, cât și asupra motivării lucrătorilor. Din această cauză, managementul firmei este obligat să realizeze un mediu de muncă favorabil nevoilor lucrătorilor, dându-le posibilitatea să-și desfășoare munca într-un mod cât mai eficient. Amintim în acest sens proiectarea unor programe flexibile de muncă, care permit muncitorilor, în anumite limite, să-și regleze ritmul și timpul de muncă.

Factorii politici

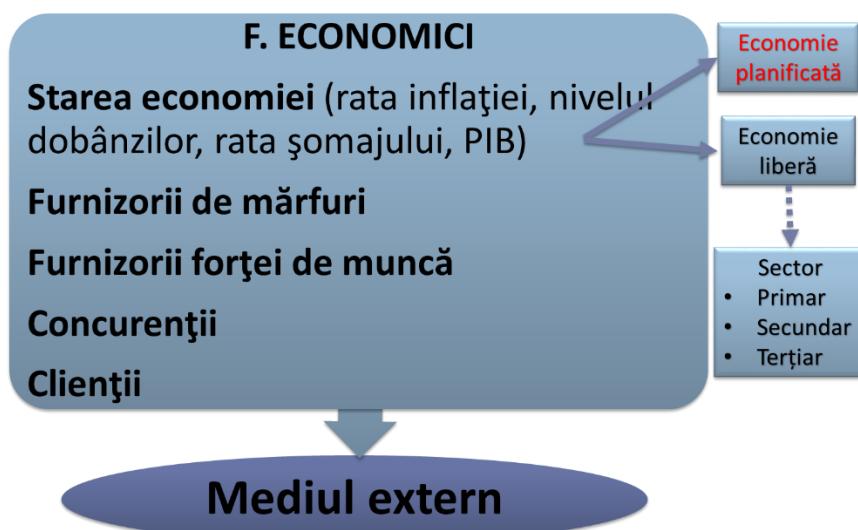
Factorii politici influențează activitatea firmei prin intermediul legilor, a cadrului legislativ. Firma trebuie să ia în considerare mediul juridic atunci când managementul ei va lua decizii. Factorii juridici care influențează firma sunt considerați în esență lor factori politici pentru că firma urmărește influențarea procesului legislativ acționând în zona politică (Ex.: o firmă poate forma o „uniune de firme” cu alte firme cu opinii asemănătoare, reușind în acest fel să determine modificarea unei legi).

Factorii politici se referă și la gradul de implicare a statului în economie, la gradul de stabilitate al climatului politic intern, zonal și internațional, la raporturile dintre forțele politice. Aceste componente pot fi factori restrictivi sau stimulativi – după caz – ale unor activități în cadrul economiei de piață.

Factorii economici

Factorii economici se referă la ansamblul elementelor care compun viața economică a mediului în care acționează firma. Caracterizarea acestora presupune luarea în considerare de către managementul firmei, a structurii pe ramuri a economiei, a gradului de ocupare a forței de muncă, a situației finanțare valutare etc.

Factorii economici se oglindesc direct sau indirect în deciziile pe care le ia managementul firmei, ei determină volumul și structura producției, mișcarea prețurilor, nivelul concurenței etc.



Firma ca sistem este influențată de acești factori, dintre care cei mai semnificativi sunt:

- Starea economiei (conjunctura): managementul firmei nu va putea lua decizii fără să țină seama de situația economică a țării, respectiv de: rata inflației, nivelul dobânzilor, rata șomajului etc. Un indicator macroeconomic larg acceptat, care caracterizează situația generală a economiei este PIB (produsul intern brut). Acesta pune în evidență valoarea tuturor produselor

finale și serviciilor realizate într-o țară, timp de un an, respectiv nivelul de trai al populației, factorul de calitate a vieții. Managementul firmei utilizează PIB în aprecierea oportunităților privind crearea unor noi produse, dezvoltarea firmei (volumul de investiții).

Dacă o economie merge bine, lucru reflectat într-un PIB ridicat, va exista o nevoie de noi produse. Aprecierile firmei privind situația economică vor influența deciziile acesteia pe termen mediu și lung.

- Furnizorii de mărfuri: una din sarcinile managementului unei firme este aprovizionarea cu materii prime și materiale necesare procesului de producție. Aceste materii prime pot fi considerate obișnuite, deci ușor de obținut sau pot fi rare, greu de obținut. Managementul firmei trebuie să acționeze în direcția asigurării unei aprovizionări cu materii prime, sigură și stabilă. Aceasta creează relații cu furnizorii și o politică eficientă care să corespundă intereselor firmei.

• Dacă există un număr mare de furnizori, există și o concurență puternică, iar materiile prime pot fi procurate la prețuri cât mai bune; în cazul unui număr mic de furnizori, firma va fi nevoie să accepte prețuri ridicate, cu implicații în politica de prețuri a acesteia.

• Furnizorii forței de muncă: au influențe considerabile în activitatea firmei, datorate rolului factorului uman în procesul muncii. În sfera acestor „furnizori” se cuprind unitățile de învățământ, oficile de forță de muncă precum și persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă.

• Conurenții: formează o categorie aparte a mediului firmei, sunt nelipsiți din cadrul mediului competitiv, specific economiei de piață. În postura de conurenți, apar firmele sau persoanele particulare care își dispută aceleași categorii de clienți, iar în numeroase cazuri, aceiași furnizori sau prestatori de servicii. Competitorii se deosebesc între ei prin rolul pe care îl joacă în raporturile cu clienții, atitudinea față de noutăți, formele de comunicare cu consumatorii, stilul de intervenție pe piață etc. Pornind de la aceste elemente de diferențiere ei pot fi delimitați astfel: leaderi, inovatori, conservatori, timizi. Conurenții influențează deciziile unei firme, respectiv politicile de marketing, de la preț și până la distribuție. Desigur că o firmă foarte puternică poate să influențeze de exemplu, în mod decisiv piața, prin politica de preț pe care o duce, pe când o firmă de mărime redusă sau mai puțin puternică va trebui să țină seama de prețurile celorlalți. În ambele cazuri, intensitatea și calitatea conurenței își pune amprenta pe calitatea deciziilor manageriale.

• Clienții (beneficiarii): reprezintă unul dintre cei mai importanți factori de mediu. Este lese de înțeles și evident că managementul firmei, în fundamentarea deciziilor, trebuie să aibă în vedere clienții, respectiv nivelul serviciului către clienți. Scopul acestor decizii este de a satisface nevoile consumatorilor cât mai bine și cât mai eficient.

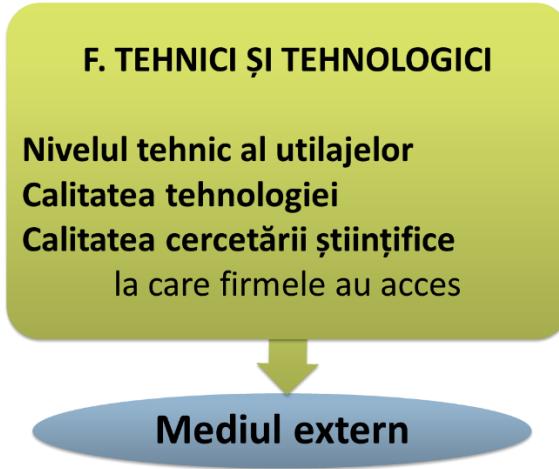
O firmă poate să producă și să distribuie cantități mari de produse și servicii, dar dacă acestea nu corespund dorințelor consumatorilor, ea va înregistra un insucces, mergând până la faliment. Pentru a avea succes, o firmă trebuie să realizeze utilitatea formală, de posesie, spațială și temporală, asigurând un nivel al serviciului către clienți competitiv. Pentru aceasta, firma trebuie să cunoască clienții, respectiv cât mai multe aspecte legate de aceștia.

Clientul reprezintă în acest context piața țintă (obiectiv). Informații despre clienți pot fi obținute de la distribuitorii produsului și de pe piață prin intermediul cercetărilor de marketing care servesc la orientarea deciziilor firmelor. O firmă care pierde contactul cu clienții este incapabilă să facă față situațiilor neprevăzute și este condamnată eșecului. Clienții alcătuiesc cercul firmelor, instituțiilor și al persoanelor individuale cărora le sunt adresate produsele (serviciile) firmei, aceștia ocupă un loc central în politicile și strategiile firmei, începând cu studiile de piață, comportamentul cumpărătorului și terminând cu strategiile de dezvoltare, restrângere sau fuzionare a firmei.

Factorii tehnologici

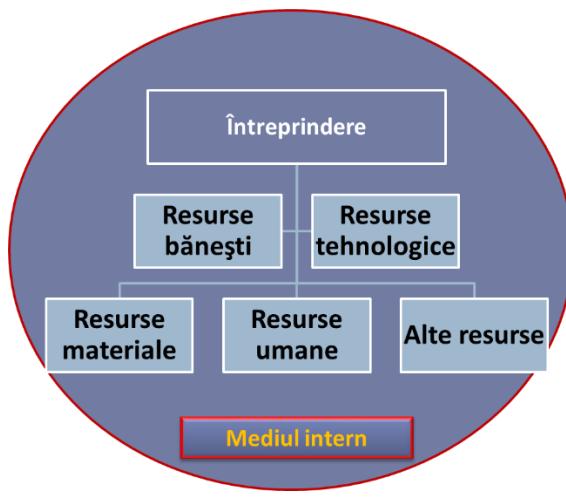
Factorii tehnologici se referă la acele componente care explică în esență „cum” se obțin produsele / serviciile de care se folosește societatea la un moment dat.

Firma se implică în dinamica mediului prin intermediul factorilor tehnologici, atât ca beneficiar cât și ca furnizor, în principal prin intermediul pieței, aceasta deoarece schimbările produse în cadrul tehnologiilor conduc la modificări corespunzătoare în volumul, dinamica și structura ofertei, cererii și prețurilor. Evoluția factorilor tehnologici se exprimă prin intermediul unor elemente specifice cum sunt: invențiile, inovațiile, mărimea și orientarea fondurilor de cercetare-dezvoltare, explozia produselor noi, perfecționarea produselor tradiționale, reglementările vizând eliminarea tehnologiilor poluante.



B. Mediul intern al firmei

Elementele ce alcătuiesc mediul intern al firmei și care sunt disponibile pentru a fi utilizate în atingerea scopurilor firmei sunt resursele firmei: naturale, umane, tehnologice, bănești. Chiar dacă aceste elemente se regăsesc și în mediul extern, modul lor de abordare este total diferit.



Mediu Intern al firmei

Resurse bănești: toate firmele au nevoie de aceste resurse pentru funcționarea și dezvoltarea lor. Dacă firma este eficientă, banii câștigați, sub formă de profit, pot rămâne în firmă pentru autofinanțare, respectiv pentru finanțarea dezvoltării. Aceste resurse se mai numesc și câștiguri reținute, pentru că se păstrează în firmă, ele nu se dau acționarilor. Este cel mai ieftin mod de finanțare a dezvoltării firmei. Această sursă

de bani este insuficientă, de cele mai multe ori, pentru finanțarea nivelului de dezvoltare dorit, ceea ce determină firma să apeleze la alte resurse de finanțare din afara firmei. Pentru completarea sumelor necesare dezvoltării, managementul firmei apelează la două surse de bază: capital împrumutat (credite) și capital social.



Creditele reprezintă capitalul atras în firmă pentru a fi utilizat în firmă (împrumuturi bancare și cele de la creditori). În schimbul acestora firma plătește dobânda, care atinge nivele ridicate pe termen scurt, capitalul împrumutat fiind cu atât mai ieftin cu cât termenul este mai lung. Managementul firmei trebuie să rezolve în principiu două probleme: să găsească surse bănești; să repartizeze capitalul împrumutat și atras (emiterea de noi acțiuni, respectiv majorarea capitalului) pe diferite funcțiuni ale firmei.

- Resurse materiale: sunt constituite din: clădiri, utilaje, instalații și echipamente, rețea de distribuție și rezervele de materii prime. Firma trebuie amplasată în zone geografice unde resursele o avantajează și unde există ofertă de muncă potrivită, pentru a se asigura aprovisionarea cu materii prime adecvate. Disponibilitatea materiilor prime și a resurselor regiunii unde este amplasată firma, influențează deciziile managementului, care va stabili periodic modul în care se procură și se folosesc resursele naturale de către firmă. De aceste resurse, de calitatea și prețul de achiziție va depinde mărimea profitului, de aici importanța utilizării cât mai eficiente a acestora.
- Resurse umane: sunt formate din oamenii care lucrează într-o firmă, ei corespund nevoilor firmei de a realiza o activitate eficientă. Managementul firmei are următoarele sarcini principale în acest domeniu: angajarea lucrătorilor necesari, repartizarea lucrătorilor pe locuri de muncă în funcție de cerințele și aptitudinile acestora, stimularea lucrătorilor în vederea realizării eficienței și nivelului de productivitate acceptat, evaluarea eficienței lucrătorului.
- Resurse tehnologice: managementul firmei trebuie să stabilească nivelul tehnologic optim pentru firmă în funcție de obiectivele sale și de calitatea resurselor umane. Nu întotdeauna o firmă are nevoie de cel mai înalt nivel tehnologic pentru a funcționa eficient, dar dacă se impune o tehnologie nouă, mult mai performantă, va trebui, fie să recalifice lucrătorii, fie să-i înlocuiască cu alții care dispun de cunoștințele necesare. Instruirea lucrătorilor se poate face fie în firmă, fie în afara ei, adică în instituții de învățământ.

De multe ori firma este pusă în fața situației de a investi în echipamente de producție și în instruirea forței de muncă, iar la un moment dat să apară o tehnologie mai avansată, mai eficientă din punctul de vedere al costurilor. Această stare de lucruri obligă firma să se adapteze situațiilor noi. Dacă este imposibil, va înceta brusc, sau în etape succesive, realizarea produsului respectiv.

Factorii tehnologici trebuie luați în considerare de către managementul firmei sub două aspecte: sursa unei tehnologii, respectiv procesul de elaborare a noilor tehnologii, modul în care noua tehnologie este implementată în firmă, respectiv procesul de transfer al noii tehnologii.

Procesul de elaborare a noii tehnologii se referă în general la efortul de cercetare-dezvoltare care poate fi depus de către stat, persoane private sau de către instituții de învățământ superior.

Managementul firmei poate decide finanțarea proprie a cercetării dezvoltării și să folosească ulterior rezultatele acesteia. Dacă rezultatele nu pot fi aplicate în firma respectivă, ea poate vinde licența altor firme.

În procesul de transfer al noii tehnologii, respectiv intrarea în posesia ei prin cumpărarea licenței, problema principală va fi cum să integrăm eficient noua tehnologie în mediul tehnologic consacrat. Mulți oameni au tendința de a menține situația existentă, drept urmare mulți muncitori se opun introducerii noilor tehnologii până când vor înțelege că acestea îi vor face mai productivi sau le vor ușura condițiile de muncă.

Cu cât este mai rodnică și mai avansată noua tehnologie, cu atât opoziția va fi mai mare. Oamenii vor accepta ceea ce le este favorabil, iar unul din modurile în care managementul firmei poate introduce cu succes noua tehnologie este să le arate cum aceasta îi favorizează personal.

O modalitate acceptabilă și preferată cel mai adesea este introducerea progresivă a tehnologiei respectiv a progresului tehnic într-un ritm mai rapid sau mai lent. În acest mod, orice schimbare tehnologică pune mai puține probleme și va fi acceptată mai ușor de către muncitori (Ex.: o schimbare radicală este înlocuirea mașinilor de scris mecanice cu calculatoarele).



Secvența 1.4

RESPONSABILITATEA SOCIALĂ

20 minute teorie

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definire
- B. Niveluri de implicare

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea conceptelor de obligație socială, responsabilitate socială, sensibilitate socială
- Cunoașterea și înțelegerea teoriilor PRO și CONTRA asumării responsabilității sociale

III. Cuvinte cheie:

- obligație socială, responsabilitate socială, sensibilitate socială

A. Definire



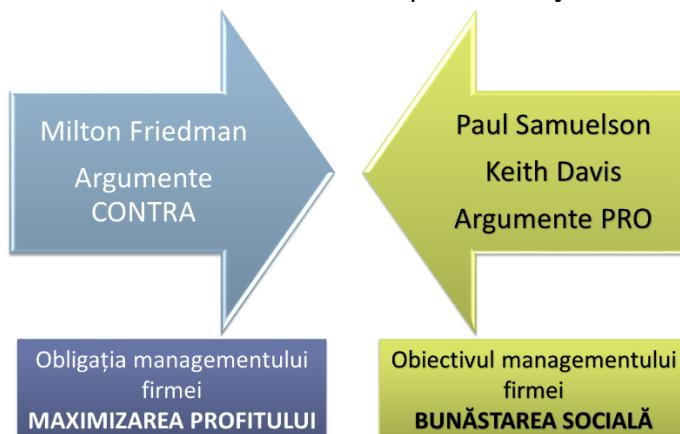
Termenul de responsabilitate socială are o semnificație diferită pentru fiecare om, de aceea există numeroase definiții pentru responsabilitatea socială, ca de exemplu:

1. Responsabilitatea socială reprezintă obligația unei organizații de a acționa de o manieră care să fie atât în interesul său, cât și al stakeholderilor săi.
2. Responsabilitatea socială este obligația managerilor de a întreprinde acțiuni care protejează și îmbunătățesc atât bunăstarea societății privită ca întreg, cât și interesele organizației.

În ultimele decenii se înregistrează o creștere a interesului pentru asumarea unor obligații sociale din partea firmei, ceea ce a determinat o intensificare a mișcărilor ecologiste și a acțiunii consumatorilor.

Interesul acestora se concretizează în raporturile (relațiile) dintre firmă și societate. Ideea că firma trebuie să aloce resurse financiare în scop social nu este unanim acceptată. Opiniile sunt foarte diferite nu numai în ceea ce privește acțiunile sociale ale firmei, ci și referitor la faptul dacă firma este interesată într-o astfel de acțiune.

Există în literatură două abordări contradictorii ale responsabilității sociale (RS).



Abordarea clasică



Abordarea clasică susține că singura responsabilitate a managementului este maximizarea profitului. Cel mai de seamă reprezentant al acestei abordări este economistul american Milton Friedman, care a formulat principalele argumente împotriva RS.

Argumente care pledează împotriva acțiunilor sociale ale firmei, respectiv împotriva responsabilităților sociale ale acesteia, sunt cele elaborate de economistul Milton Friedman, laureat al Premiului Nobel. Potrivit acestuia, obiectivul firmei este maximizarea profitului prin folosirea corectă a resurselor în condițiile de legalitate.

Mulți l-au contestat pe Friedman, pentru faptul că nu manifestă compasiune pentru cei aflați într-o situație economică dificilă și pentru că nu îl interesează justiția socială. Ca argumente pentru susținerea teoriei sale, Friedman arată că:

- responsabilitatea socială trebuie să fie funcția de bază a statului. Asocierea firmei cu statul ar crea o putere foarte mare în societate;

- există mereu contradicții între modul de funcționare al firmei și cel al programelor sociale;
- obiectivul de bază al firmei este maximizarea profitului. Pretenția că unele resurse să fie alocate programelor sociale contravine acestui scop pentru că reduce profitul;
- nu există nici un motiv să presupunem că managementul firmei are capacitatea de a cunoaște exact ceea ce este mai bine pentru societate. Cercetătorii din domeniul acțiunilor sociale și guvernul nu pot fi de acord în ceea ce privește interesul social. Nu este de presupus că managementul firmei ar putea fi mai priceput în acțiunile sociale.

Principalele argumente practice folosite împotriva responsabilităților sociale ale firmei sunt următoarele:



- managementul firmei va căuta să folosească capitalul într-un mod cât mai eficient, cu profit cât mai mare. Drept urmare, folosirea unei părți din capital în scopuri sociale poate constitui o încălcare a scopurilor sale, adică un act ce prejudiciază firmei;
- costul programelor sociale este o povară pentru firmă, acestea având drept consecință mărirea prețurilor bunurilor și serviciilor către consumatori;
- mareea majoritate a publicului pretinde că programele sociale să fie susținute de către stat, dar sunt și unii care doresc și implicarea firmelor în astfel de programe;
- nu există motive suficiente să presupunem că managementul firmei are competența necesară atingerii scopurilor izvorâte din interesele sociale. Susținătorii acestei opinii consideră că pentru o firmă este suficient să urmărească maximizarea profitului în limite legale. Creșterea profitului are ca efect crearea de noi locuri de muncă, creșterea salariilor și deci îmbunătățirea condițiilor de viață a lucrătorilor. Firma participă indirect la realizarea programelor sociale prin plata taxelor și impozitelor.

Abordarea socio-economică

Abordarea socio-economică – susține că managementul oricărei organizații trebuie să aibă ca obiectiv bunăstarea socială și nu doar profitul corporației. Reprezentantul de seamă al acestei abordări este Paul Samuelson, în cadrul ei formulându-se argumentele pro RS.



Printre susținătorii teoriei care pledează pentru asumarea din partea firmei a responsabilităților sociale, Keith Davis [42] arată că responsabilitatea socială este inseparabilă de puterea socială. Întrucât firma este cea mai mare putere în viața contemporană, ea are și obligația să-și asume responsabilitatea socială corespunzătoare. La rândul său, societatea acordă putere firmei și îi poate cere în schimb să participe la programele sociale. K. Davis recunoaște că efortul firmei pentru susținerea programelor sociale costă, dar afirmă că acest cost ar trebui suportat de către consumatori, prin plata unui preț mai mare. Firma are capacitatea de a selecta problemele sociale pe care trebuie să le susțină, arătând că de fapt creșterea bunăstării sociale este o premisă de sporire a profitabilității firmei. Argumentele teoretice pentru asumarea din partea firmei a responsabilităților sociale sunt următoarele:



- este în avantajul firmei creșterea bunăstării sociale a comunității asupra căreia își exercită influență;
- programele sociale atenuază contradicțiile din societate, localizând mai bine problemele sociale, ceea ce este în folosul firmei;
- responsabilitatea socială este o componentă a eticii, ea trebuie realizată;
- exprimarea interesului pentru problemele sociale, de către firmă, ține la distanță intervenția statului în firmă;
- cel mai răspândit sistem de valori, tradiția creștină, susține foarte mult actele de filantropie și ocrotire socială.

Argumentele practice care pledează în favoarea asumării din partea firmei a responsabilităților sociale sunt:

- acțiunile sociale pot fi în realitate profitabile pentru firmă;
- firma care participă la programe sociale își îmbunătățește imaginea în relațiile cu publicul, prin „bunuri civile”;
- dacă nu o face firma, opinia publică sau statul o va cere.

În legătură cu necesitatea și oportunitatea asumării responsabilităților sociale din partea firmei s-a scris foarte mult. Opinia ce se va impune va depinde de amplarea mișcărilor ecologice, de opinia și atitudinea consumatorilor.

Am văzut ca indiferent de argumentul sau de combinația de argumente îmbrățișată de manageri, ei trebuie să depună un efort concertat pentru:

- A întreprinde toate activitățile de RS cerute de lege.
- A lua în considerare întreprinderea voluntară a unor activități de RS care nu sunt solicitate de lege.
- A informa toate persoanele implicate de măsura în care organizația lor se va implica în întreprinderea activităților de RS.

B. Niveluri de implicare



Analizând acțiunile ce trebuie să le desfășoare managerii organizațiilor se conturează nivelurile de implicare socială a firmelor sau așa cum spune Prakash Sethi cele trei abordări de management pentru îndeplinirea obligațiilor sociale, anume:

1. **Abordarea obligațiilor sociale** – implică doar îndeplinirea obligațiilor legale, minimum de obligații sociale. Obiectivul principal este maximizarea profitului și a capitalului acționarilor. Managerii adepti ai acestei abordări pot fi foarte activi în direcția schimbării legislației și a limitării RS, vor susține candidați politici ce sprijină implicarea cât mai redusă a guvernului în activitatea economică.
2. Abordarea responsabilității sociale – implică îndeplinirea obligațiilor legale și a obligațiilor sociale ce afectează direct activitatea economică. Managerii nu au doar obiective economice ci și responsabilități sociale. Pe lângă profit managerii manifestă și dorința de implicare în derularea unor programe sociale, firmele caută să câștige aprecierea opiniei publice prin implicarea în acțiuni sociale.
3. Abordarea sensibilității sociale – implică îndeplinirea obligațiilor legale și sociale legate de probleme ce afectează chiar indirect activitatea economică. Astfel de manageri nu au numai obiective economice și sociale, ci trebuie să anticipateze problemele sociale viitoare și să acționeze imediat pentru rezolvarea lor.



Analizând aceste abordări observăm că pe măsură ce o organizație se îndreaptă dinspre abordarea obligațiilor sociale spre abordarea sensibilității sociale managementul va deveni mai proactiv. Așa deci, managerii proactivi fac ceea ce este prudent din punctul de vedere al organizației pentru a reduce riscurile asociate problemelor sociale indiferent dacă o astfel de acțiune este sau nu solicitată de lege.



A. Răspundeți la următoarele întrebări grilă:

- 1. În piramida managementului, aptitudinile conceptuale sunt caracteristice:**
 - a) Top Managementului (managementul de vârf);
 - b) Middle Managementului (managementul de mijloc);
 - c) Lower Managementului (managementul de nivel inferior).
- 2. În care din următoarele teorii manageriale se prezintă pentru prima dată funcțiunile unei întreprinderi (tehnică, comercială, de securitate, financiară, de contabilitate și administrativă)?**
 - a) În teoria lui Frederick W. Taylor - Managementul științific;
 - b) În teoria lui Henri Fayol - Managementul administrativ;
 - c) În teoria lui Max Weber - Managementul burocratic.
- 3. Studiile întreprinse de Elton Mayo la Hawthorne (Western Electric Company) au scos în evidență că eficiența și performanța angajaților este influențată de:**
 - a) Două categorii de factori: cei igienici (care reduc motivația) și cei motivatori (care favorizează motivația);
 - b) Nivelul la care sunt satisfăcute nevoile de ordin inferior (hrană, locuință, securitate) și cele de ordin superior (amicizia, stimă);
 - c) Aspectele fizice ale muncii (buna iluminare, mărirea salariului, creșterea perioadei de odihnă, scurtarea zilei de muncă etc.) și de factorii de relații umane.
- 4. Teoria motivațională a lui Frederick Herzberg se referă la:**
 - a) Existența a două categorii de factori: aspectele fizice ale muncii (buna iluminare, mărirea salariului, creșterea perioadei de odihnă, scurtarea zilei de muncă etc.) și a factorilor de relații umane;
 - b) Existența a două categorii de factori: cei igienici (care reduc motivația) și cei motivatori (care favorizează motivația);
 - c) Existența a două categorii de nevoi care apar la un individ: cele de ordin inferior (hrană, locuință, securitate) și cele de ordin superior (amicizia, stimă).
- 5. Următorii factori "supravegherea agasantă, condiții de muncă neprielnice, relații tensionate, plata muncii lipsita de etică, siguranța locului de muncă" intră în categoria:**

- a) Factorilor igienici, corespunzători teoriei celor doi factori (Frederick Herzberg);
- b) Aspectelor fizice ale muncii, corespunzătoare teoriei comportamentului uman (Elton Mayo);
- c) Factorilor teoriei Y, corespunzători teoriei relației om-muncă (Douglas McGregor).

B. Citiți următoarele enunțuri și precizați dacă sunt Adevărate sau False

1. Douglas McGregor, în teoria sa privind relația dintre om și muncă vorbește despre motivarea pozitivă a oamenilor care manifestă o aversiune/repulsie față de muncă.
2. Organizația care reușește să își atingă obiectivele cu un volum mic de resurse utilizate este considerată eficace și eficientă.
3. Abraham Maslow, în teoria sa motivațională, susține că o persoană își poate satisface nevoia de stimă, chiar dacă nevoia socială nu a fost satisfăcută.
4. În teoria sa, Frederick W. Taylor susține că: "Gradul de atașament și de participare al muncitorului în procesul de producție este invers proporțional cu încrederea sa în faptul că va fi apreciat și recompensat în concordanță cu aportul său la realizarea obiectivelor".
5. Henri Fayol a formulat pentru prima oară funcțiunile întreprinderii: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona, a controla.

C. Răspundeți la următoarea întrebare:

Explicați care este diferența dintre teoria X și Y a lui D. McGregor?

Bibliografie modul

1. Constantinescu, D.A. și colab., *Management general*, vol. 1, Editura Națională S.A., București, 2000.
2. Lazăr, I., *Management General*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1997.
3. Lazăr, I., Mortan, Maria, Vereș, V., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
4. Mihuț, I. și colab., *Management*, Editura Univ. „1 Decembrie” Alba Iulia, 1998.
5. Mihuț, I., Lazăr, I., Pop, S.I., Popa, Mirela, Mortan, Maria, Lungescu, D., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.
6. Niculescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999.



Modulul 2

PREVEDEREA

I. Cuprinsul modulului

Secvența 2.1 Definire, activități, obiective și strategie

Secvența 2.2 Sistemul decizional

Secvența 2.3 Tehnici de creativitate

II. Obiectivele modulului

- Cunoașterea și înțelegerea conceptelor: prevedere, obiectiv, obiectiv SMART
- Cunoașterea și înțelegerea sistemului decizional al unei organizații
- Cunoașterea, înțelegerea și aplicarea în practică a metodelor de fundamentare a deciziilor manageriale
- Cunoașterea, înțelegerea și aplicarea în practică a tehnicilor de stimulare a creativității



Secvența 2.1

DEFINIRE, ACTIVITĂȚI, OBIECTIVE ȘI STRATEGIE

60 minute teorie, 30 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definirea și activitățile funcției de prevedere
- B. Obiectivele unei organizații
- C. Strategia unei organizații
- D. Managementul prin obiective

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea noțiunii de prevedere
- Cunoașterea și înțelegerea noțiunilor de prognozare, planificare, programare
- Cunoașterea și înțelegerea noțiunilor de obiectiv SMART, strategie
- Cunoașterea și înțelegerea managementului prin obiective

III. Cuvinte cheie:

Prevedere, prognozare, planificare, programare, obiectiv SMART, strategie, management prin obiective

A. Definirea și activitățile funcției de prevedere



Prin intermediul funcției de prevedere managementul unei organizații stabilește ce trebuie făcut, ce se dorește a fi făcut și cum se pot realiza planurile, dar și ce resurse și mijloace sunt necesare în acest scop. Așadar prevederea poate fi definită ca fiind funcția ce cuprinde decizii și activități prin care se stabilesc condițiile viitoare de acțiune, se fixează obiectivele și căile pentru atingerea obiectivelor, concretizate în planurile organizației, ținând cont de resursele existente (materiale, financiare, umane, etc.).



Exercitând funcția de prevedere, managerii analizează pe de o parte situația internă a organizației, resursele de care dispune aceasta, iar pe de altă parte analizează mediul extern organizației, și anume poziția acesteia în cadrul pieței produselor și serviciilor pe care le realizează/prestază, dar și poziția organizației în cadrul ramurii în care își desfășoară activitatea. Având în vedere faptul că mediul economic actual este extrem de dinamic și supus mereu schimbării este necesar ca managerii să înțeleagă importanța planificării în ansamblul procesului managerial, astfel încât organizațiile pe care le conduc să se afle întotdeauna cu un pas înaintea concurenței. Unii autori (Lazăr et al., 2004:62) consideră că de modul cum se realizează această funcție, de capacitatea managerilor de a se orienta cu precădere asupra problemelor de perspectivă privind evoluția organizației depinde realizarea celorlalte funcții ale managementului.

Funcția de prevedere cuprinde o serie de **activități** precum: prognozarea, planificarea, programarea (Constantinescu et al., 2002:102). Acestea se deosebesc din punct de vedere al orizontului de timp, al gradului de detaliere și obligativitate.



Prin intermediul prognozelor se pot prefigura condițiile în care va evolu o organizație într-un anumit interval de timp. De regulă, prognozele se stabilesc pe termen lung, minimum 10 ani și indică diferite alternative pentru dezvoltarea economico-socială a organizației. Datorită modului de fundamentare și a conținutului lor, prevederile din prognoze nu sunt obligatorii, ci formează numai sursa pentru luarea diferitelor decizii strategice. (Gavrilă, T și Lefter, V., 2007:120). De exemplu cunoscutul producător de avioane, Boeing folosește de mult timp tehnici de prognozare pentru a previziona vânzările viitoare. În fiecare an, firma Boeing revede prognoza pe 20 de ani a tendințelor din sectorul liniilor aeriene (Certo, S, 2002:266).



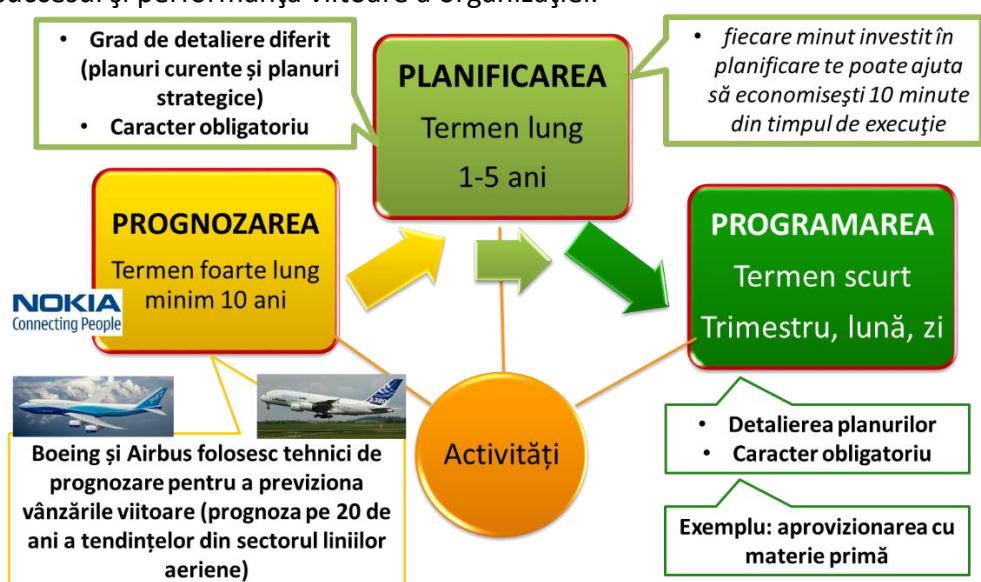
Planurile se elaborează în conformitate cu cerințele pieței, se concretizează în strategiile și politicile adoptate de managementul organizației și se referă în general la perioade cuprinse între 1 și 5 ani. Gradul lor de detaliere variază, astfel planurile curente sunt mai detaliate cuprinzând obiective specifice, în timp ce planurile pe 5 ani se rezumă doar la stabilirea obiectivelor fundamentale (strategice) și la identificarea principalelor resurse necesare. Fiind baza desfășurării activităților viitoare ale organizațiilor, planurile au un caracter obligatoriu. Planificarea este una din cele mai importante componente (activități) ale funcției de prevedere. De aceea managerii trebuie să acorde o parte substanțială din timpul lor acestei activități (binențeles în raport cu nivelul ierarhic pe

care se situează), chiar dacă în fiecare zi sunt asaltați de o multitudine de sarcini, cereri și trebuie să facă față nenumăratelor întreruperi și evenimente neașteptate. Brain Tracy, CEO la Brain Tracy International, o companie specializată în instruirea și dezvoltarea persoanelor și a organizațiilor, consideră că fiecare minut investit în planificare te poate ajuta să economisești 10 minute din timpul de execuție. (Tracy, B., 2010:79).



Programele se elaborează pentru perioade scurte de timp, limitându-se la un trimestru, o lună, o zi, un schimb, iar în unele cazuri chiar pe ora de activitate. Elaborarea programelor se face detaliind planurile în funcție de condițiile concrete din fiecare moment. De exemplu, previzionările din cadrul programelor pot face referire la activitățile de producție sau de aprovizionare, stabilind în mod precis cantitățile de materie primă necesare unei echipe de lucru sau unui executant, pentru o săptămână, un schimb sau o zi. Cuprindând elemente ce prezintă un grad ridicat de certitudine, programele sunt obligatorii (Constantinescu et al, 2002:102).

Activitățile cuprinse în funcția de prevedere sunt foarte importante pentru desfășurarea corespunzătoare și la timp a proceselor din cadrul unei organizații și pentru obținerea performanțelor pe termen lung (Gavrilă, T și Lefter, V, 2007:120). Luarea unor decizii privind lansarea pe piață a unor noi produse, constituirea de noi secții sau ateliere de producție, pregătirea forței de muncă afectează prezentul, condiționând însă în mod hotărâtor succesul și performanța viitoare a organizației.



B. Obiectivele unei organizații



Rolul unei organizații, ratiunea înființării acesteia este de înfăptuirea unor obiective care pot fi definite drept concretizări cantitative și calitative ale scopurilor urmărite. Dacă o organizație își îndeplinește obiectivele, ea își îndeplinește scopul, și prin urmare își justifică existența. Stabilirea obiectivelor oferă managerilor și tuturor celorlăți membri ai organizației repere importante de acțiune în diferite activități cum ar fi luarea deciziilor,

evaluarea performanțelor, planificarea eficientă, creșterea productivității, maximizarea profiturilor.



Conform estimărilor specialiștilor se apreciază că stabilirea obiectivelor poate determina o creștere cu 10% până la 25% a performanțelor organizației, iar în unele cazuri acest interval este chiar depășit (Constantinescu et al., 2002:108). În practică aceste creșteri au fost identificate la o mare varietate de categorii de angajați, de la muncitori în producție și agenți comerciali până la funcționari publici, ingineri, manageri.

Exemplu de obiective: creșterea cotei de piață, scăderea prețurilor, îmbunătățirea servirii clientilor.

Obiectivele, în funcție de sfera de cuprindere și importanță sunt de mai multe tipuri:

◆ Clasificarea obiectivelor

După sfera de cuprindere și importanță

- Obiective generale sau strategice
- Obiective tactice
- Obiective specifice (operaționale)

- costul produselor sub nivelul de 50% din valoarea vânzărilor
- să sporească productivitatea muncii cu 3% pe an

În raport cu încadrarea în una din funcțiunile organizației

- Producție
- Comercial (Vânzări și Marketing)
- Financiar-contabilitate
- Resurse umane
- Cercetare-dezvoltare

- cotă de piață de 20%
- costurile publicității la nivelul de 5% din valoarea vânzărilor
- împrumuturile să nu depășească 40% din valoarea activelor
- angajarea a 10 persoane/an
- 50 de angajați la programe de pregătire profesională
- înregistrarea unui brevet de invenții o dată la doi ani



Obiectivele generale sau strategice care se adreseză întregii organizații, sunt stabilite de managementul de vârf (superior) și sunt de obicei exprimate în termeni generali. Exemplu: calitatea înaltă a produselor coroborată cu livrarea la timp a acestora.

Obiectivele tactice sunt stabilite de managementul de nivel mediu pentru activitatea anumitor departamente.

Obiectivele specifice (operaționale) sunt stabilite de către managerii de nivel inferior pentru activități specifice. La acest nivel obiectivele trebuie stabilite astfel încât îndeplinirea lor să ducă la realizarea obiectivelor tactice și strategice.

Exemplu: reducerea cu 3% a produselor care sunt respinse din punct de vedere calitativ (a rebuturilor).

În raport cu încadrarea în una din funcțiunile organizației putem vorbi de aşa numitele obiective funcționale.

Obiectivele funcționale sunt obiectivele legate de funcțiunile esențiale ale unei organizații: producție, resurse umane, comercială, financiară, cercetare-dezvoltare.

Obiective ale compartimentului de producție: să mențină costul produselor sub nivelul de 50% din valoarea vânzărilor; să sporească productivitatea muncii cu 3% pe an; să păstreze stocurile la un nivel care să permită efectuarea vânzărilor în următoarele 3 luni.



Obiective ale compartimentului de vânzări: să mențină o cotă de piață de 20%, să mențină costurile publicității la nivelul de 5% din valoarea vânzărilor, să crească vânzările anual cu o rată de 15%, să ofere sprijin imediat reprezentanților de vânzări în activitatea pe care o depun.

Obiective ale compartimentului finanțier-contabil: împrumuturile să nu depășească 40% din valoarea activelor; să ofere rapoarte lunare compartimentelor operaționale, până la data de 10 a lunii următoare; să asigure facturarea în termen de 3 zile de la data stabilită.

Obiective ale compartimentului de resurse umane: angajarea unui număr de 10 persoane pe an (în condițiile în care obiectivul fundamental al organizației este extinderea afacerii); participarea a 50 de angajați la programe de pregătire profesională; evaluarea corectă și obiectivă a angajaților; reducerea absenteismului cu 10%.

Obiective ale compartimentului de cercetare-dezvoltare: înregistrarea unui brevet de invenții o dată la doi ani; existența anual a 3 produse noi în procesul de cercetare; extinderea cercetărilor în domenii conexe etc.

Obiectiv SMART

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale, pentru a putea formula cât mai corect un obiectiv. Aceste caracteristici sunt următoarele:

S – specific (un obiectiv trebuie să indice exact ceea ce se dorește a se obține).

M – măsurabil (un obiectiv poate fi cunoscute, fie cantitativ, fie calitativ).

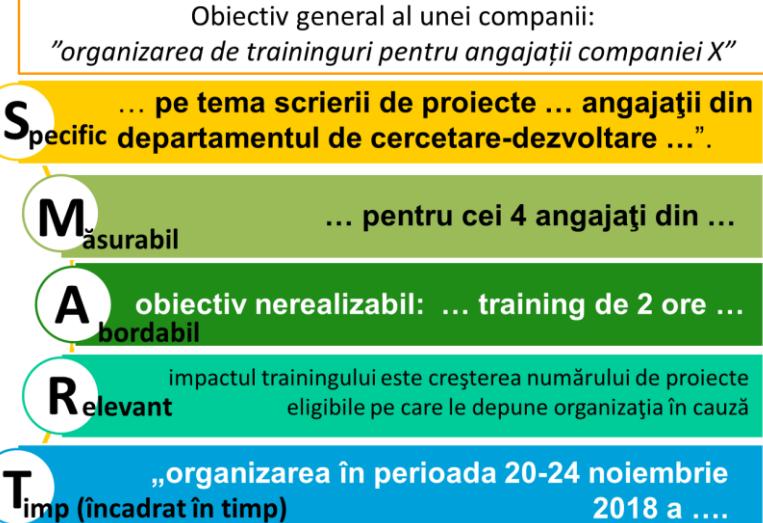
A – abordabil, realizabil (un obiectiv poate fi într-adevăr atins).

R – relevant, orientat către rezultat (realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat, la obținerea rezultatului).

T – încadrat în timp (formularea unui obiectiv conține și data până la care este prevăzut a se realiza).

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieri și vizează rezultate concrete. Un obiectiv specific diferă în primul rând de un obiectiv general.

Caracteristicile obiectivelor



Ex: obiectiv general – „organizarea de traininguri pentru angajații companiei X”

Obiectiv specific – „organizarea de traininguri pe tema scrierii de proiecte pentru angajații din departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei X”.





Se poate verifica dacă un obiectiv este sau nu specific utilizând câteva întrebări: cine?, ce?, când?, cum?, care este grupul țintă?, dar un obiectiv nu trebuie să răspundă obligatoriu la toate întrebările de mai sus în același timp. Un obiectiv măsurabil este cel care ne permite să stabilim în ce măsură a fost atins, dar și să monitorizăm progresul atingerii lui. Atunci când este posibil obiectivele trebuie să fie exprimate cantitativ. Ex: „organizarea de traininguri pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei X”.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu **măsurabil** se pot utiliza întrebări precum: cât de mult(ă)?, cât de mulți(e)? Unii autori (Constantinescu et al, 2002:110) consideră că în unele cazuri obiectivele calitative sunt mai potrivite chiar dacă determinarea gradului de îndeplinire a lor implică o apreciere subiectivă. Astfel numeroase companii își stabilesc obiective calitative prin care urmăresc de exemplu realizarea unor produse utile, ieftine sau durabile.

Pentru ca un obiectiv să fie **realizabil** trebuie ca prin definirea sa să nu se propună ceva imposibil de atins în condițiile date (ex: nu se poate construi o autostradă într-o săptămână, nu poți obține o notă bună la examen dacă înveți doar o zi pentru acel examen). Totodată obiectivul în cauză trebuie să poată fi atins de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui (de exemplu stabilirea unor obiective prea dificile ar putea reflecta chiar lipsa de realism a managerilor sau insuficientă pregătire profesională, dar totodată ar putea scădea motivația angajaților și implicit rezultatele obținute). În acest sens trebuie să se țină cont seama de resursele existente, capacitatea organizației sau competența persoanei, timpul disponibil necesar.

Ex: obiectiv realizabil – „organizarea de traininguri pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei X”

Obiectiv nerealizabil – „organizarea unui training de 2 ore pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei X”, în condițiile în care aceștia nu au mai participat la alte traininguri sau la scrierea unui proiect până acum. Eu cred că acest obiectiv este realizabil, doar că rezultatul nu va fi cel scontat. Am putea să precizăm că în urma trainingului aceștia să poată scrie un proiect care va fi finanțat.

Relevant, orientat către rezultat. Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact. În cazul de mai sus în care obiectivul este: „organizarea de traininguri pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei X”, impactul proiectului este creșterea numărului de proiecte eligibile pe care le depune organizația în cauză. Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al aceluia proiect.

Încadrarea (limitarea) obiectivelor în timp presupune faptul că trebuie să știm până când se vor realiza și de aceea este necesară specificarea unei perioade în care acestea trebuie îndeplinite. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în timp se pot utiliza întrebări precum: când?, până când?, în ce perioadă?. În cazul în care angajaților li se permite în repetate rânduri să amâne realizarea obiectivelor acestea își pierd semnificația (Constantinescu et al, 2002:110). Ex: obiectiv încadrat în timp – „organizarea în perioada 20-24 noiembrie 2013 a unor traininguri pe tema scrierii de

proiecte pentru cei 4 angajați din departamentul de cercetare-dezvoltare al companiei X".



Accesați platforma și răspundeți la următoarea cerință:

Pornind de la următorul obiectiv general al Companiei Coca-Cola, vă rugăm să îl reformulați adăugând elementele pe care le considerați necesare astfel încât acesta să devină un obiectiv SMART:

"Compania Coca Cola își propune să recupereze o parte din volumul de ambalaje introduse pe piață."



C. Strategia unei organizații



Majoritatea organizațiilor încearcă să elaboreze și să implementeze strategii pentru atingerea obiectivelor pe termen lung. Strategia este o modalitate de acțiune, este principala cale de a atinge obiectivele organizaționale cu scopul de a îmbunătăți performanța companiei pe termen lung. Se poate afirma că strategia își propune să realizeze obiectivele firmei în viitor, pe baza deciziilor luate în prezent, asumându-se un risc economic. Pentru ca managementul unei companii să aplique o gândire strategică trebuie să aibă în vedere un set de întrebări: ce dorim să realizăm?, încotro vrem să ne îndreptăm?, în cât timp vom putea ajunge acolo?, cu alte cuvinte „ce va deveni organizația noastră în perspectiva trecerii timpului?”. La nivelul (întreprinderilor) organizațiilor, îndeosebi a celor profitabile, a existat dintotdeauna o gândire strategică, chiar dacă este vorba de o strategie implicită sau, cu alte cuvinte, de un fler al conducerilor acestora, lipsită de formalism, care nu se baza neapărat pe metode științifice.



Popa, I., consideră că interesul pentru strategie manifestat în cadrul (firmelor) organizațiilor a fost provocat de faptul că mediul extern a devenit din ce în ce mai dinamic și imprevizibil (oferim spre exemplu, progresul tehnologic tot mai alert sau comportamentul concurenților). De aceea, formularea unor strategii permite unei organizații să influențeze, prin anticipare, evoluția mediului său înconjurător.

Alfred Chandler, în lucrarea sa „Strategy and structure” prezintă o altă abordare a noțiunii de strategie: „determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei organizații, adevăra cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor”. (<http://strategii.wordpress.com/strategia>). Strategia ajută la stabilirea unei direcții unitare pentru organizație în termenii obiectivelor sale operaționale și furnizează baza alocării resurselor necesare pentru orientarea organizației către atingerea acestor obiective.



Considerăm că o definiție ce reflectă o optică atotcuprinsă a ideilor enumerate mai sus, este cea dată de Nistorescu, T., (2013:16) care spune despre strategie că reprezintă un ansamblu de decizii și de acțiuni cu privire la alegerea mijloacelor și stabilirea resurselor necesare atingerii obiectivelor pe termen lung ale organizației, pentru ca aceasta să obțină avantajul competitiv potrivit misiunii sale.

Principalele trăsături ale strategiei rezultate din aceasta definiție sunt:

- strategia are drept scop realizarea unor obiective;
- strategia se referă la un interval lung de timp;
- sfera de cuprindere a strategie este organizația în ansamblul său sau parții importante ale acesteia;
- scopul principal al strategiei este obținerea avantajului competitiv.

Analizând definițiile strategiei organizaționale putem identifica și componente majore ale acesteia:



a. Misiunea. Punctul de plecare în elaborarea strategiei firmei trebuie să îl constituie definirea cât mai exactă a misiunii acesteia. Misiunea organizației constă în enunțarea cuprinsă a scopurilor fundamentale și a concepției (filosofiei) privind evoluția și desfășurarea activităților (firmei) organizației, prin care se diferențiază de întreprinderile similare și din care decurge sfera sau domeniul de activitate și piața deservită [27].

În acest sens, prin misiune se stabilește ce are de făcut (firma) organizația, pentru cine face și care este scopul pentru care face ceea ce și-a propus. Ea definește rațiunea existentei (firmei) organizației, și obiectul activității sale, diferențiind (firma) organizația respectivă de alte (firme) organizații de același tip. Totodată misiunea trebuie să ofere o motivație a activităților și o direcționare a eforturilor membrilor organizațiilor.

Misiunea unei organizații este determinată de clienții vizuați și de nevoile acestora. În acest sens, cu peste două decenii în urma, Peter Drucker sublinia sugestiv: „O afacere nu este definită prin numele firmei, statute sau elementele încorporate. Ea este definită prin nevoie pe care clientul și-o satisfac când cumpără un bun sau un serviciu” (Popa, I, anul :80). Prin urmare, întrebării „ce este afacerea noastră?” i se poate răspunde numai privind la afacere din afară, din punct de vedere a clientului și a pieței. Astăzi



un număr tot mai mare de organizații, publice sau private, profit sau nonprofit (ONG-uri) își popularizează misiunea sub forma unei declarații oficiale scrise care explică trăsăturile esențiale ale activității lor. În esență există câteva enunțuri pe care trebuie să le conțină orice misiune: domeniul de activitate în care activează organizația (ex: industria automobilelor, piața tranzacțiilor imobiliare, turism), produsele, serviciile oferite și tehnologiile folosite, poziționarea pe piață (principalii clienți, aria geografică deservită), valorile și idealurile pe care le urmează, imaginea publică (care sunt responsabilitățile sociale ale organizației?). Cred că trebuie să punem niște exemple de misiuni, ale unor companii celebre.



b. Obiectivele fundamentale (strategice). Misiunea firmei odată stabilită, riscă să rămână o simplă declarație de intenții a managementului de vârf al acesteia, dacă nu este concretizată în obiective-țintă precise pe care organizația își propune să le realizeze la un anumit orizont de timp. Prin obiective fundamentale sau strategice înțelegem acele obiective care au în vedere orizonturi îndelungate de timp, de obicei între 3 și 5 ani și care se referă la ansamblul activităților organizației.

Din punct de vedere al conținutului obiectivele fundamentale se împart în două categorii: obiective economice și obiective sociale.



Obiectivele economice sintetizează și cuantifică scopurile avute în vedere pe termen lung, de proprietarul afacerii, managementul de vârf și alte categorii de deținători de interes în respectiva firmă (stakeholderi). Indiferent de zona de acțiune a organizației, obiectivele economice pot fi exprimate prin indicatori. Organizațiile românești folosesc mai multe tipuri de indicatori:

1. indicatori cantitativi sau de volum:

- de eforturi: costurile de producție, capitalul fix, numărul de personal, salariile, stocurile, capitalul social, capitalul propriu.
- de efecte: profitul (rata profitului), cifra de afaceri, câștigul pe acțiune, producția fizică, veniturile totale, cota parte din piață.

2. indicatori calitativi sau de eficiență: productivitatea muncii, salariul mediu, ratele rentabilității (economice, financiare), lichiditatea și solvabilitatea, viteza de rotație a activelor circulante, calitatea produselor și serviciilor.

Obiectivele sociale – mai puțin frecvente în strategia organizațiilor românești au înregistrat totuși în ultimul deceniu o tendință de creștere a importanței lor, având un impact major asupra dezvoltării durabile și creșterii performanțelor organizaționale. Cele mai frecvente obiective sociale se referă cu precădere la: salarizarea și condițiile de muncă ale angajaților, angajarea anuală a unui anumit număr de şomeri, satisfacerea clienților prin calitatea, durabilitatea, flexibilitatea și prețul produselor și serviciilor oferite, controlul poluării, cooperarea cu autoritățile locale și centrale; permanentizarea furnizorilor în schimbul oferirii de produse și servicii de calitate. (www.info-man.ase.ro/strategia_organizatiei.ppt).



c. Optiunile strategice se referă la direcțiile de acțiune pe care le poate aborda organizația pentru a-și îndeplini obiectivele strategice. Cele mai frecvente opțiuni (abordări) strategice sunt: privatizarea, specializarea activității, diversificarea producției, asimilarea de noi produse sau reînnoirea celor existente, fuziunea cu alți parteneri de afaceri, informatizarea activităților etc.

d. Resursele. Reușita unei strategii depinde în mod nemijlocit de existența unor resurse materiale, umane, financiare și informaționale necesare pentru realizarea obiectivelor strategice propuse și transpunerea în practică a opțiunilor strategice. În condițiile în care unele categorii de resurse au caracter limitat este foarte importantă dimensionarea corectă a resurselor din punct de vedere economic (Nistorescu, 2013:24).

e. Termenele delimitizează perioada de operaționalizare a strategiei, precizând momentul declanșării, termenele intermediare care marchează evenimentele semnificative pentru realizarea obiectivelor strategice și finalizarea implementării strategiei. Considerăm că determinarea realistă a termenelor într-o strategie este esențială, pentru că orice întârziere sau devansare față de cele previzionate se reflectă direct în creșterea costurilor sau pot apărea consecințe legate de oportunitatea ofertei pe piață, afectarea imaginii etc.

f. Avantajul competitiv desemnează realizarea de către organizație a unor produse sau servicii percepute de către consumatori semnificativ superioare din anumite puncte de vedere, comparativ cu alte produse similare ale majorității concurenților. Se poate spune că avantajul competitiv este ca un atu pe care îl are organizația față de ceilalți concurenți.

Scopul principal al oricărei strategii este crearea și menținerea avantajului competitiv obținut. Se poate spune că avantajul competitiv este componenta invizibilă a strategiei.

Potrivit renomului specialist Michael Porter, avantajul competitiv al unei firme se reduce, în esență, la asigurarea unui cost redus sau a unui produs sau serviciu care se diferențiază prin calitățile sale de produsele similare oferite de majoritatea concurenților.

Adesea ne întrebăm de ce unele organizații reușesc să obțină succes pe piață și să îl mențină mai multă vreme decât altele. Chiar dacă nu există un răspuns clar și definitiv, din punct de vedere strategic se poate afirma că organizațiile care reușesc cel mai bine dețin un avantaj concurențial pe care îl creează și îl mențin aplicând diferite strategii concurențiale. Cu toate că în literatura de specialitate acestea sunt clasificate după o multitudine de criterii, rezultând diverse tipuri de strategii, autorii lucrării au ales să prezinte câteva aspecte privind strategiile în funcție de modul de obținere a avantajului competitiv.

1. Strategia de dominare prin costuri sau leader prin cost presupune creșterea competitivității organizației prin obținerea unor costuri totale pentru produse și servicii mai scăzute decât ale concurenților (Constantinescu et al., 2002:163). O atenție deosebită trebuie acordată minimizării costurilor aferente fiecărui aspect al activității. Acest lucru permite organizațiilor



practicarea unui preț inferior celui propus de concurență, pentru aceeași valoare percepță de clienți.

EXEMPLU



- **Producător:** țesături din fibre textile.
- **Produs de bază:** fibrele de poliester în perioada 1975-1985 pierd din popularitate, se reduce drastic cererea.
- Managerul firmei interpretează această reducere ca pe o **perspectivă a firmei**, nu ca pe un pericol (celalăți concurenți au părăsit piața)
- **Investiții masive** în utilaje performante. A crescut productivitatea, calitatea produselor
- A pierdut consumatorii traditionali, dar a căutat **noi consumatori** (industria auto, industria mobilei)
- **Consecință: 1994 deține 70% din piața SUA**



2. Strategia de diferențiere are în vedere obținerea unui avantaj competitiv prin crearea unor produse ce sunt percepute de către consumatori ca fiind diferite de produsele oferite de către concurenți. Acest tip de produs se adresează consumatorilor pentru care contează unicitatea produsului, unicitate conferită de calitatea și designul produselor, tehnologia folosită sau serviciul post vânzare. Cu toate că diferențierea implică, de regulă, costuri suplimentare, unicitatea asociată produsului permite organizației respective să le compenseze, stabilind prețuri mai mari. O astfel de abordare o găsim de exemplu la BMW sau lanțurile hoteliere de lux.



HEINZ Diferențierea prin culoare

- Gustul este același, indiferent de culoare

Cu toate că în cadrul acestei strategii avem cel mai adesea de-a face cu o creștere a valorii percepțe de clienți, există și organizații care propun, pentru un preț redus, o ofertă a cărei valoare este inferioară celei a concurenților. Aceste firme practică ceea ce se cheamă o strategie de low-cost și se adresează cu prioritate clienților al căror principal criteriu de cumpărare este prețul (Nistorescu, 2013:109). De exemplu firma Renault, lansând gama sa Logan sub marca Dacia a fost unul dintre primii constructori de automobile care a adoptat o astfel de poziționare low-cost (Nistorescu, 2013:221). Un alt exemplu este cel al companiilor aeriene low-cost, Wizzair Air, Blue Air. În cazul acestora diferențierea se bazează pe o limitare a numărului de servicii oferite în scopul diminuării prețului: nu oferă mese sau locuri cu număr în avion, confortul este mai scăzut, avioanele aterizează pe aeroporturi secundare, condițiile de utilizare a biletului sunt restrictive, check-in-ul se face online de către pasageri, nu oferă transferul bagajelor între rute. Dar toate acestea sunt compensate printr-o reducere considerabilă a prețurilor.



Strategia de diferențiere – costuri mari/prețuri ridicate



Industria auto

Industria hotelieră



Strategia de diferențiere de low-cost



3. Strategia de focalizare (concentrare) conform lui Nistorescu (2013:118) constă în specializarea firmei pe un segment (grup de clienti, un tip de produs, o zona 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). Esențial într-o strategie de concentrare este identificarea foarte precisă a segmentului, respectiv cunoașterea populației țintă. De exemplu editorii de reviste folosesc în mod obișnuit o strategie de focalizare oferind produsele unui grup țintit de clienți: femei, copii, tineri, pasionați ai automobilelor etc.

Rețeaua de restaurante Rally's

- Meniu limitat
- Timp de servire 45 de secunde
- Segment: persoane grăbite care nu au timp pentru servirea mesei în restaurant



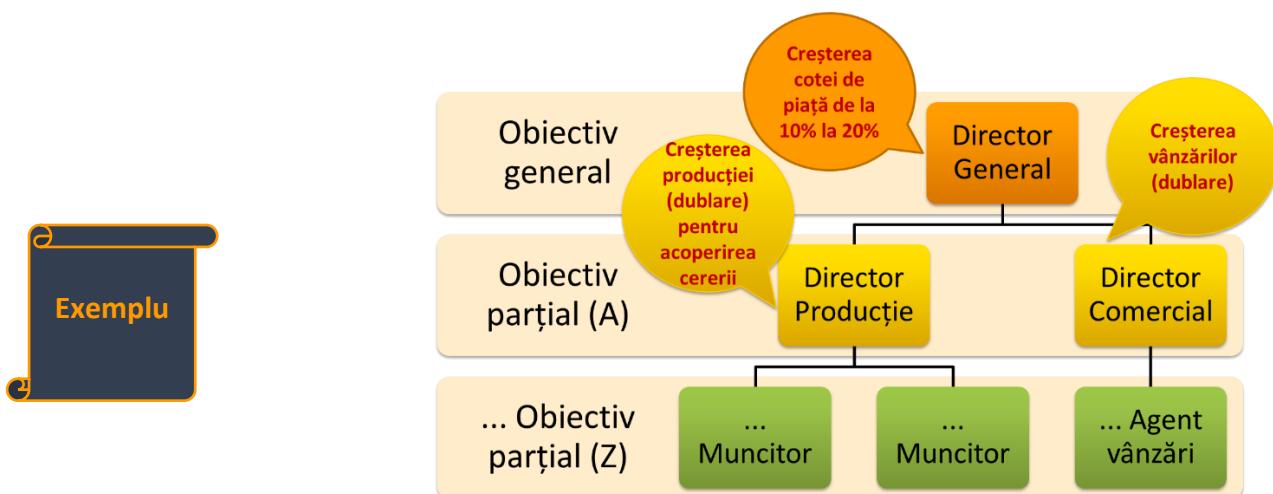
D. Managementul prin obiective



Managementul prin obiective (MPO) este o metodă generală de management, creată în SUA și consacrată în Japonia.

Ideea de bază a acestei metode este aceea că succesul și dezvoltarea unei organizații depind de corelarea obiectivelor generale cu cele ale subdiviziunilor organizatorice și, nu în ultimul rând, cu cele personale ale angajaților.

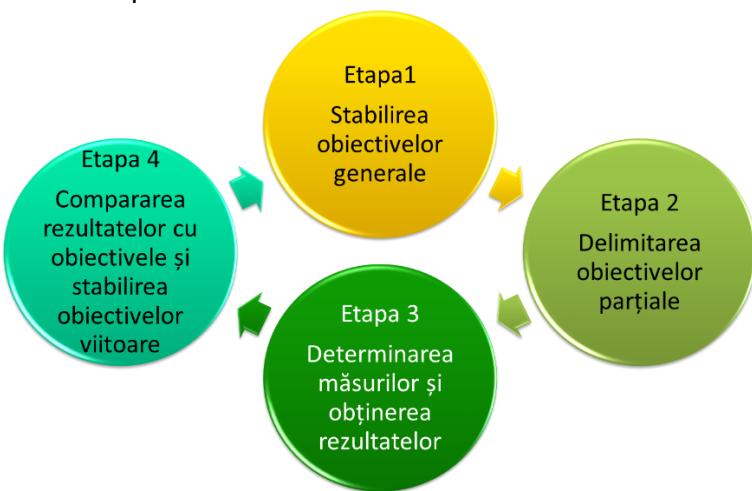
Metoda constă în stabilirea cu exactitate a unor obiective pentru fiecare nivel ierarhic, pentru fiecare compartiment și pentru fiecare angajat. În general, fiecare angajat sau compartiment își stabilește câte 3-7 obiective. Acestea sunt corelate, atingerea celor de pe un nivel contribuind la atingerea celor de pe nivelul imediat superior. Fiecare conducător trebuie să cunoască atât obiectivele generale ale întreprinderii, cât și obiectivele corespunzătoare compartimentului condus (obiectivele partiale).



MPO este aplicat ciclic, obiectivele propuse pentru o perioadă fiind stabilite pe baza analizei atingerii obiectivelor din perioada precedentă.

Aplicarea MPO presupune parcurgerea etapelor următoare :

- 1. Stabilirea obiectivelor generale ale organizației.** Sunt stabilite câteva obiective generale ale firmei, corespunzătoare nivelului managerial cel mai înalt. Aceste obiective sunt componente ale strategiei generale de dezvoltare a firmei.
- 2. Derivarea obiectivelor.** Obiectivele generale sunt derivate pe nivelul imediat următor (al directorilor de funcțiuni, de exemplu), adică se stabilesc pentru fiecare manager / compartiment de pe nivelul următor câteva obiective care, odată atinse, să permită atingerea obiectivelor generale. Această derivare se face până la nivelul ierarhic cel mai coborât, al muncitorilor.
- 3. Obținerea rezultatelor.** Sunt determinate modalitățile de acțiune pentru atingerea rezultatelor și se desfășoară activitatea curentă din cadrul firmei, încercându-se atingerea cât mai deplină a obiectivelor de pe fiecare nivel ierarhic.
- 4. Analiza atingerii obiectivelor.** Rezultatele activității fiecarui compartiment / angajat sunt comparate cu obiectivele fixate, se încercă identificarea factorilor care au împiedicat atingerea unor obiective, se caută măsuri pentru a corecta disfuncțiile. Fiecare manager analizează atingerea atât a obiectivelor proprii, cât și a obiectivelor subalternilor săi. Pe baza acestei analize sunt stabilite obiectivele generale și derivate din perioada următoare.



MPO necesită un sistem informațional adecvat, care să asigure informațiile necesare pentru aprecierea corectă a rezultatelor și stabilirea corespunzătoare a obiectivelor.

Printre avantajele MPO se numără următoarele:

- motivarea superioară a tuturor angajaților, aceștia conștientizând faptul că organizația ține seama de obiectivele lor personale;
- participarea activă a fiecărui angajat la realizarea obiectivelor compartimentului său, știind că acestea sunt convergente cu cele ale sale;
- îmbunătățirea relațiilor interumane din cadrul organizației și largirea câmpului de responsabilități comune;
- eliminarea unor contradicții dintre conducători și execuțanți;
- stimularea creativității individuale și colective;
- stimularea autocontrolului fiecărui angajat;
- stimularea răspunderii individuale pentru atingerea obiectivelor;
- dezvoltarea unui stil de conducere participativ al fiecărui manager.

Aplicarea MPO este îngreunată de anumiți factori:

- posibilitatea apariției unor neconcordanțe între obiectivele diferenților angajați / compartimente;
- formularea cu o precizie insuficientă a unor obiective.

moodle 25 min.

Accesați platforma și răspundeți la următoarea cerință:

Pornind de la următoarea structură organizatorică și de la obiectivul general al companiei (**OS1: Să devină lider pe piața de telefonie mobilă**), stabiliți câte un obiectiv pentru fiecare nivel ierarhic, doar pentru compartimentele marcate cu galben

```
graph TD; DG[Director General (en. CEO)] --- Adj[Director General Adjunct (en. COO)]; DG --- IngSoftware[Director Inginerie software]; DG --- Prod[Director Marketing de produs]; DG --- Fin[Director finanțări]; DG --- Hard[Director Hardware]; DG --- iOS[Director iOS Software]; DG --- Vend[Director de vânzări]; Adj --- Out[Outsourcing la nivel mondial]; Adj --- Mag[Apple - Magazin online]; Adj --- Amer[America & Asia]; Adj --- Europa[Europa]; Adj --- AppCare[AppleCare]; Adj --- Edu[Educație]; IngSoftware --- Consumatori[Consumatori și Aplicații PRO]; IngSoftware --- MacOS[Inginerie software Mac OS]; Prod --- Software[Software și Servicii de Internet]; Prod --- Marketing[Marketing pentru iPhone și iPod]; Fin --- Control[Control finanțări];
```

Apple Inc.



Secvența 2.2

SISTEMUL DECIZIONAL

60 minute teorie, 120 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Elementele și etapele procesului decizional
- B. Cerințe față de decizii
- C. Tipologia deciziilor
- D. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor manageriale

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea elementelor și etapelor sistemului decizional
- Cunoașterea și înțelegerea metodelor și tehniciilor de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine, risc și incertitudine

III. Cuvinte cheie:

Decizie, sistem decizional, metodă, certitudine, risc, incertitudine

A. Elementele și etapele procesului decizional



Întreaga noastră existență este un continuu proces decizional, fiecare dintre noi face alegeri iar dificultatea alegerii crește progresiv cu gradul de complexitate al informațiilor prelucrate, dar și cu amploarea implicațiilor pe care le presupune fiecare decizie. Decidentul este constrâns de mediul în care acționează, un mediu extrem de dinamic și instabil. Conducerea unei organizații este în permanență pusă în fața unor probleme pentru a căror soluționare este obligată să aleagă dintre mai multe posibilități pe aceea care reprezintă cea mai avantajoasă cale de acțiune pentru organizație.



Potrivit Dicționarului Explicativ al Limbii Române decizia este un „act cu caracter obligatoriu, normativ al unui organ de conducere care stabilește direcția unei acțiuni și modul ei de realizare”.(1. DEX) Decizia constituie punctul central al activității de management deoarece ea se regăsește în toate funcțiile acestuia și la toate nivelurile ierarhice. Întreaga activitate de conducere este o înlănțuire de decizii fără de care organizația nu ar putea să funcționeze normal.

Realizarea obiectivelor organizației presupune obligatoriu decizia, care are rolul de a stabili calea de acțiune și de a coordona activitatea angajaților, de a asigura funcționarea armonioasă și eficientă a organizației.

Deciziile trebuie să fie rezultatul unui proces de gândire precedat de o informare și o analiză temeinică a tuturor datelor problemei, a elementelor de influență având în vedere condițiile concrete în care își desfășoară activitatea fiecare organizație în parte.(2. Lazăr, 2002.)



Majoritatea specialiștilor definesc decizia ca fiind o linie de acțiune aleasă în mod conștient dintre mai multe posibilități cu scopul de a ajunge la rezultatul dorit.

Decizia este un act de creație în care se împletește gândirea logică și factorii psihologici.

Decizia este produsul managementului, acesta putându-și îndeplini menirea numai prin intermediul procesului decizional. Acesta este reprezentat de ansamblul elementelor interdependente care determină elaborarea și fundamentarea deciziilor.

Procesul de management este unul relațional între manageri și angajații organizației, prin urmare și procesul decizional este unul social-uman în care intervin:

- decidentul - poate fi o persoană sau un grup de persoane puse în situația de a lua o decizie;
- obiectivul sau obiectivele urmărite prin adoptarea deciziei;
- mulțimea soluțiilor - cuprinde toate variantele posibile de acțiune în vederea realizării obiectivelor propuse;
- mulțimea criteriilor decizionale - reprezentată de punctele de vedere ale decidentului cu ajutorul cărora izolează aspecte ale realității economice în cadrul procesului decizional;
- mediul ambient, cadrul în care se desfășoară activitatea. Aceasta poate fi privit la nivel de economie națională sau la nivel de organizație;
- consecințele variantelor reprezintă valorile posibile a fi înregistrate de către criteriile analizate în anumite condiții de desfășurare a activității. Consecințele

variantelor se întâlnesc la intersecția criteriilor cu variantele, ele având unități de măsură specifice;

- utilitatea fiecărei consecințe a diferitelor variante. Utilitățile consecințelor se exprimă în aceeași unitate de măsură, iar valoarea lor variază între 0 și 1, utilitatea reprezentând folosul așteptat de decident în urma faptului că o anumită consecință se realizează.

Elementele componenete ale procesului decizional din cadrul firmelor sunt aproximativ aceleași, cu caracteristici specifice domeniului și complexității organizației.



Elementele sistemului decizional

- **Decidentul**
- **Obiectivul**
- **Mulțimea alternativelor**
- **Mulțimea criteriilor decizionale**
- **Mediul ambiant**
- **Consecințele variantelor**
- **Utilitatea fiecărei consecințe a diferitelor variante.**

Luarea deciziilor reprezintă activitatea centrală a unui manager; toate celelalte activități sunt desfășurate pentru a se asigura luarea de decizii corecte sau, dacă decizia a fost deja adoptată, pentru implementarea și monitorizarea eficienței sale.(3. Cornescu et al.)

Conducerea oricărei activități sau domeniu economic necesită o informare cât mai complexă, o măsurare precisă și o analiză temeinică a condițiilor în care urmează să se adopte decizii.

Deși condițiile în care sunt luate deciziile sunt variate, există o serie de elemente comune ale tuturor deciziilor manageriale. Procesul rațional de luare a deciziilor constă dintr-o serie de pași pe care managerii îl urmează, fie formal, fie pe baza intuiției, în alegerea variantei considerate cea mai bună în momentul respectiv. Prin urmare în fundamentarea și elaborarea deciziilor se parcurg în mod logic următoarele etape:



Etapele procesului decizional

1. Identificarea și definirea problemelor sau a oportunităților;
2. Stabilirea variantelor decizionale posibile;
3. Stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale;
4. Alegerea variantei optime;
5. Implementarea (Aplicarea) variantei optime
6. Evaluarea rezultatelor

Stabilirea cât mai exact a problemei este deosebit de importantă, deoarece de cele mai multe ori problemele nu sunt evidente, iar identificarea eronată a acestora afectează

calitatea deciziei. Principalele erori în această etapă sunt definirea prea largă sau dimpotrivă prea restrânsă a problemei, fapt ce se răsfrâge asupra etapei de stabilire a variantelor decizionale identificate, acordarea de atenție efectelor și nu cauzelor, percepția selectivă a decidentului etc.

B. Cerințe față de decizii



Pentru a duce la realizarea obiectivelor stabilite, deciziile de management trebuie să răspundă unor cerințe dintre care cele mai importante sunt considerate următoarele:

1. Fundamentarea științifică a deciziei, ceea ce impune luarea în considerare a condițiilor concrete din întreprindere, recurgerea la metode adecvate de fundamentare și valorificare a experienței practice a decidenților. Aceasta duce la înlăturarea improvizățiilor și subiectivismului în procesul de luare a decizilor;
2. Adoptarea deciziilor trebuie făcută de organe sau persoane care au drept legal și împoternicirea de a lua decizii, lucru ce asigură însușirea și îndeplinirea corespunzătoare a deciziei de către execuțanți;
3. Coordonarea deciziilor, lucru care presupune a ne asigura că deciziile privind diferite domenii din întreprindere sunt compatibile între ele și duc la realizarea obiectivului de ansamblu al întreprinderii. În cazul în care anumite decizii cuprind prevederi care nu corespund unor decizii anterioare, este necesar ca acestea să fie abrogate sau să fie revăzută procedura de aplicare a lor;
4. Luarea în timp util a deciziilor sau oportunitatea deciziilor, care se impune pornind de la ideea că e preferată o decizie bună luată la momentul potrivit unei decizii foarte bune luată cu întârziere;
5. Decizia să fie eficientă urmărindu-se obținerea unui efect sporit cu un anumit efort;
6. Decizia să fie completă, să cuprindă toate elementele necesare înțelegерii corecte și aplicării acesteia. În acest sens, la formularea deciziei în vederea implementării, trebuie să se specifică obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune, responsabilul cu aplicarea deciziei, termenele de aplicare și executare precum și subdiviziunile organizatorice implicate. În unele situații se impune și precizarea fondurilor necesare în vederea îndeplinirii decizilor.

C. Tipologia deciziilor

Importanța practică a clasificării deciziilor microeconomice rezidă în faptul că, în general, elaborarea și fundamentarea acestora și în mod deosebit alegerea variantei optime, se face folosind metode, tehnici și instrumente specifice fiecărei categorii. Diversitatea problemelor cu care sunt confruntați managerii duce la individualizarea deciziilor într-o multitudine de categorii, pe care le-am putea împărți după diferite criterii, astfel:

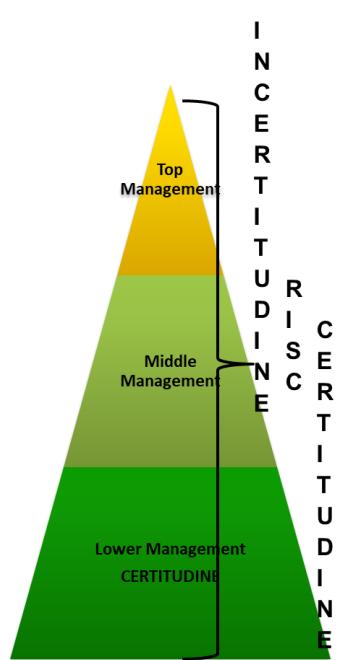


a) După gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident și după natura variabilelor ce influențează rezultatele potențiale se deosebesc trei tipuri de decizii:

- decizii în condiții de certitudine;
- decizii în condiții de risc;
- decizii în condiții de incertitudine.

Cunoașterea elementelor ce deosebesc aceste tipuri de decizii este foarte importantă, mai ales dacă se are în vedere complexitatea factorilor ce influențează decizia și accesul limitat la unele informații cu privire la evenimentele viitoare.

Deciziile în condiții de certitudine se caracterizează prin aceea că fiecare acțiune conduce la un rezultat determinat. Aceste decizii au loc când una din strategiile complexului de condiții are probabilitatea de realizare egală cu 1.



Elementele implicate în luarea acestor decizii sunt preponderent de tipul variabilelor controlabile, cu caracteristici și evoluții cunoscute. Aceste decizii se întâlnesc mai frecvent la nivelul conducerii medii și al execuției, în exercitarea conducerii operative a producției, când hotărârile se iau pe termen relativ scurt.

Deci, în condiții de certitudine avem:

$$P(N_1) = 1$$

Deciziile în condiții de risc se caracterizează prin existența mai multor stări de condiții obiective (stări ale naturii) cu probabilități diferite "Pg". În acest caz, probabilitatea sinteză $P(N_k)$, a "K" stări de condiții rezultă din următoarea relație:

$$P(N_k) = p_1 + p_2 + \dots + p_g + \dots + p_k = 1$$

unde: Pg = probabilitatea de apariție a stării intermediare de condiții

$$N_g; g = 1, k$$

$$0 < p_g < 1$$

Riscul este dat de condițiile care determină ca pentru un anumit rezultat și o anumită soluție să se producă o consecință cu

probabilitatea de realizare între 0 și 1. Adoptarea acestor decizii se face prin metode matematice, pe baza unor evaluări medii, consecințele calculându-se pentru fiecare din acțiunile parțiale. Elementul esențial în adoptarea deciziei în condiții de risc îl constituie gradul de precizie în aproximarea probabilității de apariție a unui fenomen.

$$P(N_k) = \sum_{g=1}^k P_g = 1$$

$$0 < p_g < 1$$

Deciziile în condiții de incertitudine se caracterizează prin aceea că probabilitatea rezultatelor așteptate este necunoscută. Efectul deciziei depinde în întregime de acțiunea unor factori ce nu pot fi estimări nici chiar cu un grad redus de probabilitate. Fundamentarea deciziilor în condiții de incertitudine se face prin intermediul unor reguli specifice jocurilor strategice.

b) După orizontul de timp pentru care se adoptă și în raport cu implicațiile deciziilor asupra obiectivului condus există trei categorii de decizii:

- decizii strategice;
- decizii tactice;
- decizii curente.

În funcție de cunoașterea probabilității rezultatelor așteptate, acestea pot fi elaborate în cele trei condiții: certitudine, risc și incertitudine.





Deciziile tactice se referă la situații concrete și fără un grad sporit de complexitate. Ele se iau, într-o pondere crescută, în condiții de certitudine și risc. Sunt specifice nivelurilor de execuție, fiind de competență conducerilor executivi.

Deciziile tactice mai importante se elaborează în colective restrâns. Deciziile tactice individuale constituie mecanismul esențial de punere în acțiune a conducerii operative.

Între deciziile strategice și cele tactice există interdependențe. Strategiile determină recurgerea la o mare diversitate de decizii tactice, a căror pondere crește pe măsură ce se coboară pe scara ierarhică.

Informațiile cu care se fundamentează deciziile tactice, sub formă derivată, pot constitui elemente de fundamentare și finalizare a deciziilor strategice.

Deciziile strategice se referă cu precădere la probleme noi, de complexitate sporită, pentru a căror rezolvare sunt necesare soluții originale. Aceste decizii se iau mai mult în condiții de risc și incertitudine. Scopul urmărit este prefigurarea în timp a relației: resurse – satisfacerea nevoilor generale ale grupului de acționari și ale societății.

Importanța deciziilor crește pe măsură ce se urcă pe scara ierarhică, realizându-se și trecerea de la deciziile tactice la cele strategice.

c) După **numărul persoanelor** ce participă la adoptarea deciziei avem:

- decizii individuale (unipersonale);
- decizii de grup (colective).

Deciziile individuale atunci când sunt fundamentate științific, asigură o operativitate sporită a acțiunilor de conducere.

Datorită dezavantajelor [L](#) practica a limitat aria lor de cuprindere. Fără deciziile individuale nu se poate conduce organizația, dar abuzul în aplicarea lor poate avea consecințe nefavorabile.

Deciziile de grup prezintă o serie de avantaje care le fac oricând preferabile deciziilor individuale.

d) În funcție de **periodicitatea elaborării** se întâlnesc:

- decizii unice (nerepetitive);
- decizii de rutină (repetitive).

e) În funcție de **numărul criteriilor decizionale** ele se pot grupa în:

- decizii unicriteriale;
- decizii multicriteriale.

f) După **sfera de cuprindere și obiectivul managerial** avem:

- decizii globale (generale);
- decizii parțiale;
- decizii locale.

g) După **posibilitatea anticipării** sunt:

- decizii anticipate;
- decizii imprevizibile;
- decizii perspective.

D. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor manageriale



În situații concrete, problemele decizionale se pot rezolva prin mai multe categorii de metode: tradiționale, comparative și de optimizare.

Metodele tradiționale sunt specifice conducerii unipersonale și se bazează pe un ansamblu de procedee și pe decidenți individuali. Elementul predominant în fundamentarea deciziilor, prin aceste procedee este calitatea și personalitatea decidentului.

Metodele comparative se utilizează pentru fundamentarea unor decizii pe baza principiului continuității fenomenelor

Metodele de optimizare folosesc instrumentul matematic și urmăresc ca în procesul decizional să se utilizeze căi și mijloace care să conducă la obținerea unui optim economic.

1. Metode de fundamentare a deciziilor manageriale în condiții de certitudine



Pentru optimizarea programelor de producție anuale sau trimestriale se folosesc modele matematice ale programării liniare. În acest caz, criteriile de optimizare se stabilesc în funcție de interesele organizației, precum: maximizarea valorii producției, a profitului sau minimizarea cheltuielilor etc. Deci, problemele de programare se reduc la maximizarea sau minimizarea unei anumite funcții, numită funcție – obiectiv.

Expresia generală a funcției obiectiv poate fi:

$$\max f = \sum_{j=1}^n x_j p_j \quad \min f = \sum_{j=1}^n x_j p_j$$

sau

unde: x_j = cantitatea de produse care se poate executa;

p_j = prețul unitar al produsului, costul pe unitate de produs etc.

Problema de programare se desfășoară în condiții de certitudine (se cunosc toate datele problemei) și constă în: determinarea multimii de programe admisibile (variante de programe) și alegerea programului optim dintre variantele de programe luate în considerare, pe baza unuia sau mai multor criterii.

De asemenea adoptarea deciziilor în condiții de certitudine poate fi făcută de către un singur decident sau de către un colectiv decizional.

1.1. Metode de fundamentare a deciziilor manageriale când decidentul este individual

În acest caz rationalizarea deciziilor multicriteriale se poate face după mai multe metode, cum sunt: metoda utilității globale; metoda ONICESCU.

Metoda utilității globale

Forma generală a consecințelor unei decizii optimizate după mai multe criterii este redată în tabelul următor, în care sunt prezentate următoarele elemente :

- mulțimea variantelor decizionale: $V_1, V_2, \dots, V_i, \dots, V_m$;
- mulțimea criteriilor decizionale: $C^1, C^2, \dots, C_j, \dots, C_n$;
- coeficienții de importanță ai criteriilor: $k_1, k_2, \dots, k_j, \dots, k_n$;



- utilitățile variantelor după criteriile decizionale: $u_{11}, u_{12}, \dots, u_{21}, u_{22}, \dots, u_{ij}, \dots, u_{m1}, u_{m2}, \dots, u_{mn}$.

Matricea utilităților

Criterii Variante	C_1	C_2	C_j	C_n
V_1	u_{11}	u_{12}	u_{1j}	u_{1n}
V_2	u_{21}	u_{22}		u_{2j}		u_{2n}
.
V_i	u_{i1}	u_{i2}	u_{ij}	u_{in}
.
V_m	u_{m1}	u_{m2}	u_{mj}	u_{mn}
Coeficienți de importanță	k_1	k_2	k_j	k_n

Metoda presupune calcularea utilității variantelor pentru fiecare criteriu după relația:

$$u_{ij} = \frac{a_{ij} - a_{0j}}{a_{1j} - a_{0j}}, \text{ unde:}$$

u_{ij} = utilitatea variantei i după criteriul j ;

a_{ij} = consecința economică a variantei i după criteriul j ;

a_{0j} = consecința cea mai nefavorabilă din punct de vedere economic după criteriul j ;

a_{1j} = consecința cea mai favorabilă din punct de vedere economic după criteriul j .

Utilitățile au valori cuprinse între 0 și 1.

Pe baza elementelor prezentate în tabelul nr. 1. se calculează utilitatea globală a variantelor.

În practică, în aplicarea acestei metode, se întâlnesc două situații:

- când coeficienții de importanță ai criteriilor sunt identici atunci varianta optimă se stabilește după relația:

$$V_{opt} = \max_i \sum_{j=1}^n u_{ij}$$

unde: u_{ij} = utilitatea variantei i după criteriul j .

- când valoarea coeficienților de importanță este diferită, varianta optimă este cea pentru care suma produselor dintre utilități și coeficienții de importanță este maximă, adică:

$$V_{opt} = \max_i \sum_{j=1}^n k_j \times u_{ij}$$

unde: k_j = coeficientul de importanță al criteriului j ;

u_{ij} = utilitatea variantei i după criteriul j .

Cu toate limitele, această tehnică facilitează alegerea variantei optime, întrucât constituie un suport logic pentru procesul subiectiv – psihologic al anticipării avantajelor diverselor linii de acțiune posibile.

Metoda ONICESCU

Metoda a fost concepută în două variante. În prima variantă criteriile de alegere a variantei optime sunt echivalente, iar în varianta a doua coeficienții de importanță atribuiți criteriilor sunt diferențiați.



În prima variantă metoda comportă următoarele etape:

- Stabilirea matricei consecințelor variantelor decizionale, notată cu "A";
- Ordonarea variantelor după fiecare criteriu în ordinea descrescătoare a consecințelor, obținându-se o nouă matrice, notată cu "B";
- Scrierea unei noi matrici "C" în care se indică de câte ori o variantă "i" ocupă locul "j". Această matrice are următoarea formă:

$$C = \begin{matrix} & 1 & 2 & j & m \\ \begin{matrix} V_1 \\ V_2 \\ V_i \\ V_m \end{matrix} & \left(\begin{matrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} \dots & \alpha_{1j} \dots & \alpha_{1m} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} \dots & \alpha_{2j} \dots & \alpha_{2m} \\ \alpha_{i1} & \alpha_{i2} \dots & \alpha_{ij} \dots & \alpha_{im} \\ \alpha_{m1} & \alpha_{m2} \dots & \alpha_{mj} \dots & \alpha_{mm} \end{matrix} \right) & i = \overline{1, m}, j = \overline{1, m} \end{matrix}$$

unde: α_{ij} = reprezintă de câte ori varianta "i" ocupă locul "j".

Ierarhizarea variantelor se face după o funcție de agregare, de forma:

$$f : V \rightarrow R, \text{ definită prin:}$$

$$f(V_i) = \alpha_{i1} \frac{1}{2} + \alpha_{i2} \frac{1}{2^2} + \dots + \alpha_{im} \frac{1}{2^m}$$

Ierarhizarea variantelor este dată de valorile descrescătoare ale acestor funcții.



În varianta a doua metoda presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Stabilirea matricelor "A" și "B" la fel ca în prima variantă;
- Atribuirea coeficienților de importanță ai criteriilor, diferențiați după relația:

$$P = \frac{1}{2^k}$$

unde: $k=1$ pentru cel mai important criteriu și pe măsură ce descrește importanța criteriului crește valoarea lui "k";

- Ierarhizarea variantelor se face după o funcție de agregare de forma:

$$f : V \rightarrow R, \text{ definită prin:}$$

$$f(V_i) = \sum_{j=1}^m p_j \times 2^{-\text{loc}(V_i, C_j)}$$

unde: p_j = este coeficientul de importanță al criteriului "j";

$\text{loc}(V_j, C_j)$ = locul variantei "i" după criteriul "j".

Ierarhia variantelor este dată de valorile descrescătoare ale funcției.

În comparație cu alte metode de rationalizare a deciziilor multicriteriale, metoda ONICESCU prezintă avantajul că elimină subiectivismul în aprecierea utilității variantelor decizionale economice. Metoda menține însă subiectivismul în atribuirea coeficienților de importanță ai criteriilor decizionale.



1.2. Metode de fundamentare a deciziilor manageriale când decidentul este colectiv

Importanța tratării deciziilor de grup rezultă din ponderea mare pe care acestea o dețin în managementul firmelor, ca urmare a extinderii folosirii metodelor participative de conducere.

Cerințele de raționalizare a deciziilor de grup sunt mult mai complexe decât cele ale deciziilor unipersonale. J.K.Arrow definește cinci astfel de condiții:

1. metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;
2. dacă o variantă urcă pe scara preferințelor fiecărui individ, atunci ea trebuie să urce pe scara preferințelor grupului;
3. dacă decizia se referă la "n" variante posibile, clasamentul făcut de grup acestora nu trebuie să fie modificat prin luarea în considerare a unei noi variante;
4. regula după care se ia decizia de grup nu trebuie să fie independentă de opiniile individuale, trebuie să depindă direct de acestea;
5. decizia de grup nu trebuie să fie identică cu opinia unui anumit membru al grupului fără a ține seama de opiniile celorlalți.

Pentru raționalizarea deciziilor de grup se pot folosi mai multe metode între care: metoda simplei majorități, metoda calculului majorității ca o compunere de utilități individuale, algoritmul Deutch-Martin, metoda ELECTRE tridimensională. Dezvoltăm aici doar metoda calculului majorității ca o compunere de utilități individuale.

Metoda calculului majorității ca o compunere de utilități individuale

Pornind de la limitele regulii simplei majorități, calculată ca o compunere de preferințe, unii specialiști abordează deciziile de grup ca o compunere a utilităților individuale. Utilitatea individuală a fiecărei variante din punctul de vedere al fiecărui decident se calculează ca în metoda utilității globale. Diferențele între decidenți privind utilitatea variantelor sunt generate, de regulă, de aprecierea diferită de către aceștia a importanței criteriilor folosite în optimizarea deciziilor.

Utilitatea globală a variantelor se calculează ca o sumă de utilități individuale ale variantelor, din punctul de vedere al fiecărui decident.

Varianta care are utilitatea globală cea mai mare este considerată optimă.

Și în cazul acestei metode se poate înregistra pentru două sau mai multe variante aceeași utilitate globală, ceea ce generează dificultăți în alegerea variantei optime.

2. Metode de fundamentare a deciziilor manageriale în condiții de risc

În economia de piață, o mulțime de factori care determină eficiența întreprinderii, prețul de vânzare al produselor, nivelul cererii, cerințele consumatorilor, strategia concurenților și.a – nu se află sub controlul deplin al decidenților, ceea ce amplifică ponderea deciziilor în condiții de risc, iar raționalizarea lor impune folosirea unor metode adecvate acestor condiții.

Așa cum am arătat, deciziile în condiții de risc se caracterizează prin mai multe stări ale naturii, cunoscându-se probabilitatea de manifestare a lor, și implicarea unor variabile mai puțin controlabile și insuficiente cunoscute.



De reținut



Citire

Metode de fundamentare a deciziilor manageriale când decidentul este individual



Pentru fiecare stare de condiții se determină utilitățile consecințelor, prin însumarea acestora sau prin ponderarea cu coeficienții de importanță (specifici fiecărei stări N_g) și se calculează utilitățile sinteză (pe variante) a stării naturii respective.

Importanța diferită a criteriilor (k_j) sau echivalentă lor (fără k_j) sunt stabilite de decident.

Matricea utilităților primare

	$N_1(p_1)$	N_1	$N_g(p_g)$	N_g	$N_k(p_k)$	N_k
	$C_1 \dots C_j \dots C_n$		$C_1 \dots C_j \dots C_n$		$C_1 \dots C_j \dots C_n$	
V_1	$U_{11} \dots U_{1j_1} \dots U_{1n_1}$ \vdots V_i \vdots V_m	U_{11}	$U_{1g} \dots U_{1jk} \dots U_{1nk}$ $U_{i1} \dots U_{ig} \dots U_{in}$ $U_{m1} \dots U_{mg} \dots U_{mn}$	U_{1g} U_{ij} U_{mg}	$U_{1k} \dots U_{ijk} \dots U_{ink}$ $U_{ik} \dots U_{ijk} \dots U_{mk}$ U_{mk}	U_{1k} U_{ik} U_{mk}

$$U_{ij} = \sum_{j=1}^n u_{ijg}$$

(în caz de echivalentă) sau

$$U_{ij} = \sum_{j=1}^n u_{ijg} k_{jg}$$

unde k_{jg} = coeficientul de importanță al criteriului " C_j " în starea de condiții " N_g ".

Matricea utilităților sinteză rezultă conform următorului tabel:

Matricea utilităților sinteză

	$N_1 \dots N_g \dots N_k$
V_1	$U_{11} \dots U_{1g} \dots U_{1k}$
V_i	$U_{i1} \dots U_{ig} \dots U_{ik}$
V_m	$U_{m1} \dots U_{mg} \dots U_{mk}$
P_g	$p_1 \dots p_g \dots p_k$

unde: p_g = probabilitatea de realizare a stării de condiții " N_g ".

Varianta optimă se obține pe baza relației:

$$V_{opt} = \max_i \sum_{g=1}^k U_{ig} p_g$$

3. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine

În cazul în care nu se dispune de informații necesare stabilirii probabilităților de manifestare a stărilor condițiilor obiective, iar variabilele sunt parțial necontrolabile, decidentul sau decidenții se află în condiții de incertitudine. În astfel de situații, în adoptarea deciziilor, factorii psihologici au un rol important, ceea ce face ca decizia să depindă, în mare măsură, de principiile și raționamentele subiective ale decidenților.

Decizii unicriteriale



Atunci când matricea decizională de incertitudine este exprimată unicriterial regulile de adoptare a deciziilor se aplică direct, fără a fi necesar calculul utilităților.

În literatura de specialitate sunt menționate cinci reguli de adoptare a deciziilor în condițiile de incertitudine: regula pesimistă, regula optimistă, regula optimalității, regula proporționalității și regula minimizării regretelor.

1. Regula pesimistă (regula prudenței) – a fost dezvoltată de statisticianul Abraham Wald.

Potrivit acestei reguli varianta optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mari avantaje în condițiile obiective cele mai nefavorabile. Practic se aplică principiul max-min, în care varianta optimă se stabilește după relația:

$$V_{opt} = \max_i \left(\min_k a_{ik} \right), \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, n}$$

unde: a_{ik} = reprezintă consecința economică a variantei "i" în starea condițiilor obiective "K".

Având în vedere relația de mai sus, se determină valorile minime corespunzătoare fiecărei linii de acțiune și se alege acea variantă căreia îi corespunde valoarea maximă.

Aplicarea regulei limitează în mod conștient posibilitățile de obținere a unor rezultate superioare, sacrificându-le dorinței de a obține o siguranță deplină.

2. Regula optimistă constă în aplicarea principiului maxi-max, varianta optimă fiind aceea pentru care se obțin cele mai mari avantaje în cea mai favorabilă stare a condițiilor obiective. Relația de determinare a variantei optime este:

$$V_{opt} = \max_i \left(\max_k a_{ik} \right), \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, n}$$

Această regulă se utilizează numai de către persoanele capabile să-și asume riscul. Regula prezintă dezavantajul unor riscuri inadmisibile atunci când diferența dintre valoarea maximă și cea minimă este foarte ridicată.

Se recomandă evitarea folosirii acestei regule, în special pentru deciziile pe termen lung.

3. Regula optimalității (regula lui Leonid Hurwicz) constă în a alege linia de acțiune care maximizează relația:

$$V_{opt} = \max_i [\alpha \times a_{ik}^{\max} + (1-\alpha) \times a_{ik}^{\min}], \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, n}$$

unde: α = coeficientul de optimizare ales de către decident, cu valori cuprinse între 0 și 1. Dacă α este mai aproape de 1 decidentul este mai optimist și invers.

a_{ik}^{\max} = consecința economică maximă a variantei "i";

a_{ik}^{\min} = consecința economică minimă a variantei "i".

Regula optimalității, reprezentând o combinare a celor două regule prezentate anterior, păstrează un înalt grad de subiectivism, deoarece, în funcție de mărimea coeficientului " α ", pot fi alese drept optime una sau alta dintre variante.

În cazul în care " α " ia valori extreme, regula lui Hurwicz se reduce la una din cele două regule prezentate anterior. Astfel, când $\alpha = 0$ se ajunge la regula pesimistă, iar când $\alpha = 1$, la regula optimistă.

Deci prin această regulă se realizează trecerea de la folosirea unei singure valori extreme la două. Ea implică totuși un anumit grad de subiectivism cum ar fi neglijarea stărilor în care valorile nu sunt extreme, nu elimină risurile inacceptabile.



4. Regula proporționalității (echilibrului, Bayes-Laplace)

Conform acestei reguli stările sunt considerate echiprobabile în mod subiectiv, ceea ce sugerează ideea de maximă incertitudine privind posibilitățile de apariție a unei stări de condiții.

Varianta optimă este aceea pentru care media consecințelor este cea mai mare, adică:

$$V_{opt} = \max_i \left[\frac{\sum_{k=1}^n a_{ik}}{n} \right], \quad i = \overline{1, m}$$

unde: a_{ik} = consecința variantei "i" în starea condițiilor "k";

n = numărul stărilor.



5. Regula minimizării regretelor (L.Savage)

presupune că varianta optimă este aceea pentru care regretul de a nu fi ales varianta cea mai bună este cel mai mic.

Regretul exprimă diferența (pierderea) unei variante față de varianta optimă în cadrul fiecărei stări a condițiilor obiective și se stabilește astfel:

$$R_{ik} = \max_i (a_{ik}) - a_{ik}, \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, n}$$

unde: R_{ik} = reprezintă regretul de a fi ales varianta "i" în starea condițiilor obiective "k"

După stabilirea regretelor, varianta optimă va fi aceea care are regretul maxim cel mai mic, adică:

$$V_{opt} = \min_i \left(\max_k R_{ik} \right), \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, n}$$

Folosirea unei reguli din cele prezentate anterior depinde de natura decidentului.

Decizii multicriteriale



În cazul adoptării deciziilor, în condiții de incertitudine, avându-se în vedere mai multe criterii decizionale se impune în primul rând calcularea utilităților pentru fiecare variantă, după fiecare criteriu și având în vedere toate stările condițiilor obiective.

Plecând de la matricea decizională multidimensională (tabelul nr.3) la care probabilitățile stărilor naturii sunt necunoscute, se ajunge la matricea utilităților sinteză.

Matricea utilităților sinteză

	N_1	N_g	N_k
V_1	U_{11}	U_{1g}	U_{1k}

V_l	U_{l1}	U_{lg}	U_{lk}

V_m	U_{m1}	U_{mg}	U_{mk}

Probabilitățile $p_1, \dots, p_g, \dots, p_k$ de manifestare a stărilor naturii $N_1, \dots, N_g, \dots, N_k$ fiind necunoscute, pentru alegerea variantei optime se aplică regulile menționate la deciziile unicriteriale.

Regulile tratate anterior se aplică similar și în cazul deciziilor multicriteriale, deosebirea constând în faptul că se operează cu utilități sinteză și nu cu valorile absolute ale consecințelor.

Fie că avem în vedere un aspect strategic, de importanță vitală pentru viitorul firmei, fie că o anumită activitate de importanță mai redusă nu se desfășoară aşa cum am fi dorit, necesitatea adoptării unei decizii derivă din apariția unor “probleme” în mersul normal al activităților.



Secvența 2.3

TEHNICI DE CREATIVITATE

30 minute teorie

I. Cuprinsul secvenței

- A. Cutia cu idei
- B. Tehnica Brainstorming
- C. Tehnica Philips 66

II. Obiectivele secvenței

- Însușirea unor noțiuni generale privind creativitatea;
- Cunoașterea tehnicilor prin care creativitatea poate fi stimulată și fructificată.
-

III. Cuvinte cheie:

Creativitate, tehnică, cutia cu idei, Brainstorming, Philips 66

A. Cutia cu idei



Cutia cu idei este o cutie de formă unei căsuțe poștale, amplasată într-un loc unde să aibă acces toți salariații. Dacă un salariat are o idee (privind produsele, producția, organizarea etc.), o scrie pe un bilet pe care îl introduce în cutie. Este fructificată astfel creativitatea întregului personal.

Un avantaj de primă importanță este că cei care propun diverse lucruri sunt lipsiți de inhibiții (legate nu doar de a-și spune părerea în fața altora, ci și de natură ierarhică). De asemenea, această tehnică este cea mai ieftină.

Principalele dezavantaje sunt legate de atitudinea conducerii (neîncredere, dezinteres) și de faptul că autorii ideilor nu beneficiază de recunoașterea valorii lor și de recompense materiale.

- O căsuță poștală amplasată într-un loc accesibil
- Ideile transpușe pe un bilet



- Avantaje
 - Lipsa de inhibiții
 - Cea mai ieftină
- Dezavantaje
 - atitudinea conducerii (neîncredere, dezinteres)
 - autorii ideilor nu beneficiază de recunoașterea valorii lor și de recompense materiale.



B. Brainstorming



Tehnica brainstorming sau asaltul ideilor este o tehnică de creativitate bazată pe teoria dinamicii de grup prin care se caută obținerea a cât mai multor idei (soluții) pentru rezolvarea unei probleme, considerând că între acestea se va găsi soluția optimă.

Această tehnică constituie rezultatul studiilor lui Osborn și este o tehnică psihosociologică de creativitate, îndreptată spre dezvoltarea inițiativei creațoare a angajaților, în scopul adoptării unor decizii.

Rolul tehnicii brainstorming constă în mobilizarea colectivelor de lucrători, stimularea și dezvoltarea creativității în cadrul grupului, într-o atmosferă de relaxare care se asigură prin faptul că în momentul enunțării ideilor nu se fac aprecieri asupra acestora, înlăturându-se starea de inhibiție.

În cadrul acestei tehnici se face o delimitare a fazei de apariție a ideilor de cea de evaluare a lor.

Tehnica are la bază stimularea apariției ideilor prin provocarea unui fenomen asemănător unei reacții în lanț care să ducă la asociații de idei.

Etapele aplicării tehnicii brainstorming sunt următoarele:





1. Etapa de pregătire a discuției constă în stabilirea și delimitarea precisă a subiectului problemei puse în discuție, pentru care se cer soluții. Se alege grupul de participanți la discuție, în număr de 5-12 persoane; un număr mai mare ar îngreuna desfășurarea discuției. Se recomandă ca participanții să fie specialiști în diferite domenii sau cadre de conducere de pe același nivel ierarhic. Prezența unui superior ar exercita o reținere în mod conștient sau inconștient în privința emiterii de idei.

Persoanele participante nu trebuie alese după funcție ci după capacitatea lor de a emite idei. Ele trebuie să fie eterogene în privința profilului, a pregăririi și a preocupărilor. Este util să participe și persoane din afara unității (oameni de știință, reprezentanți ai beneficiarilor, lucrători din întreprinderi similare etc.).

Se stabilește conducătorul grupului. De pregătirea de specialitate și priceperea acestuia depinde în mare măsură rezultatul ședinței. El trebuie să asigure condițiile ca fiecare participant să-și spună cuvântul, să aibă grijă ca ideile să fie în legătură cu subiectul ședinței, propunerile să fie susținute numai cu argumente strict necesare, întrucât trebuie să se încadreze în timpul afectat. Aprecierile se fac într-o fază ulterioară într-un colectiv decident restrâns.

Tactul și priceperea conducătorului au menirea de a crea și menține un climat favorabil emiterii ideilor, fapt ce favorizează fenomenul de reacție în lanț.

În această etapă se stabilesc locul, data și ora ședinței. Este indicat ca ședința să aibă loc dimineața (orele 9 - 11), când participanții sunt odihniți, iar durata ei să nu depășească 45 de minute pentru a se menține avantajul spontaneității.

2. Etapa de analiză a problemei (a sesiunii propriu-zise) cuprinde două faze: faza introductivă și faza discuțiilor.

În faza introductivă, leaderul grupului expune în mod clar și pe scurt problema pentru care se cer soluții de rezolvare și, de asemenea, prezintă modul de desfășurare a ședinței.

În faza discuțiilor propriu-zise, fiecare participant emite niște idei în legătură cu modul de soluționare al problemei. Ideile sunt înregistrate întocmai prin stenografiere sau pe dileriți suporți (nu se înregistrează și autorii).

Pentru soluționarea problemei se pot utiliza mai multe procedee: comparația simplă, comparația funcțională, factorii științifici și inspirația (creativitatea).

Comparația simplă este folosită pentru a căuta alte soluții care să posede cel puțin o caracteristică comună cu soluția căutată. Prin comparația funcțională se caută proprietăți noi și neobișnuite ale unor lucruri cunoscute, care, combinate și rearanjate să asigure modalități noi pentru realizarea aceleiași funcții. Prin procedeul factorilor științifici se face apel la alte științe pentru realizarea aceleiași funcții fundamentale. Prin inspirație, creativitate, și perfecționare se caută concentrarea forței intelectuale, părăsindu-se căile tradiționale, prin abordarea într-un mod original a problemei, pentru găsirea unei soluții optime.

Pentru dezlănțuirea ideilor există în principal trei căi:

- calea progresiv liniară care se caracterizează prin susținerea mai departe a unei idei, completarea ei până la găsirea unei soluții practice a problemei discutate;
- calea catalitică, prin care ideile se declanșează prin analogie sau prin apariția unei idei noi, chiar opusă celei care a generat-o;

- calea mixtă, o combinare a primelor două, în care soluția poate da naștere la idei de completare a soluției inițiale și care, la rândul lor, pot dezlăngui alte idei de completare sau opuse lor, ori poate da naștere unor idei diferite sau chiar opuse ei.



3. Etapa de selecție a soluțiilor cuprinde inventarierea, selecționarea celor care pot fi utilizate și calcularea eficienței acestora pentru adoptarea soluției finale.

Ideile inventariate pot fi : idei care se pot utiliza imediat, idei utilizabile în viitor și idei neutilizabile.

Ideile utilizabile în viitor prezintă importanță și se rețin pentru a se utiliza atunci când dispar restricțiile care au împiedicat utilizarea lor imediată.

Reușita aplicării tehnicii brainstorming depinde de asigurarea unei atmosfere propice de lucru care să asigure dezvoltarea ideilor și se referă la bogăția de idei emise. Pentru aceasta este nevoie să se asigure unele condiții ca:

- selecționarea atentă a participanților;
- prezentarea clară a problemei, limitarea, conturarea și expunerea ei corespunzătoare în fața grupului;
- crearea unui climat de permisivitate;
- admiterea și solicitarea unor idei oricără de îndrăznețe;
- neadmiterea aprecierilor de nici un fel și mai ales a criticii asupra ideilor expuse, pentru a se înlătura teama de a nu greși;
- evitarea luării de cuvânt de dragul participării sau a afirmării.

Aplicarea tehnicii “brainstorming” generează și efecte colaterale pozitive, ca: stimularea încrederii în forțele proprii și utilizarea mai bună a potențialului creator al salariaților.

C. Philips 66

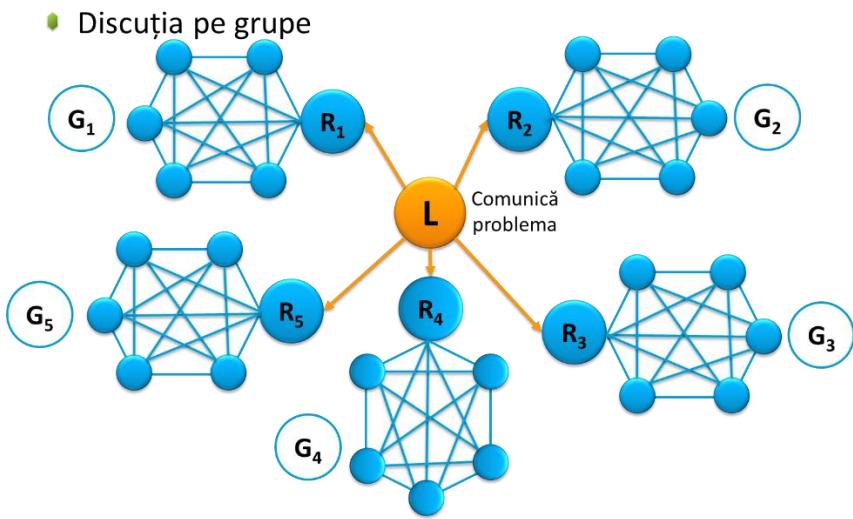


Reuniunea “Philips ‘66” constituie o tehnică de conducere a întreprinderii care caută stabilirea unui sistem de comunicații între un număr mai mare de participanți (circa 30). Acest lucru permite dezbaterea anumitor probleme, urmând ca ulterior rezultatele să fie materializate de conducător în decizii.

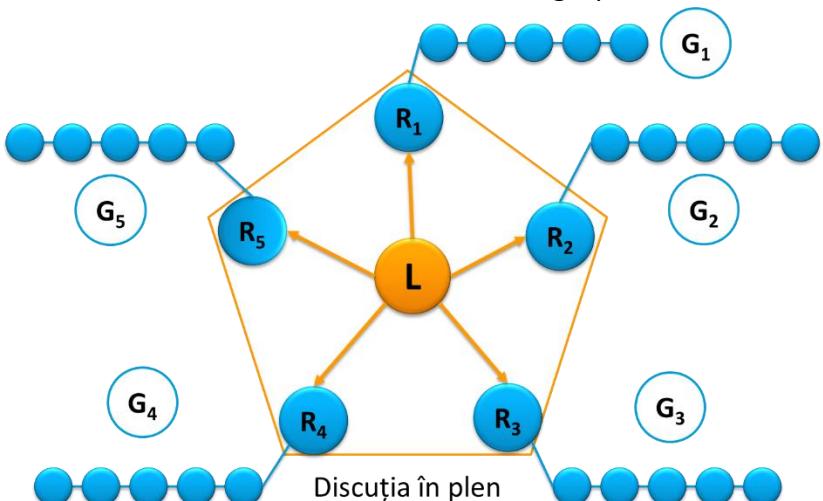
Reuniunea poate dura până la 3 ore, participanții fiind împărțiți în grupe de căte 6 persoane, dintre care unul este reprezentantul grupului.

După discutarea unei probleme într-o perioadă de timp restrânsă (circa 6 minute) opinile grupului sunt prezentate de către responsabilul fiecărui grup într-o reuniune generală.

Începerea dezbaterei se face prin prezentarea subiectului discuției de către conducător tuturor participanților. După formarea grupelor de 6 persoane, pe principiul eterogenității, și alegerea responsabililor acestora se încep discuțiile.



Părerile fiecărui grup sunt notate de reprezentanții acestora care în cadrul reunii generale expun punctul de vedere ce s-a desprins. În discuția dintre reprezentanți se pot obține și informații suplimentare de la membrii din cadrul fiecărui grup.



În aplicarea acestei tehnici de conducere se urmărește ca în final să se elaboreze soluții de care iau cunoștință toți participanții. Tehnica are un pronunțat caracter operativ, de lucru, ceea ce face ca aplicarea ei să fie posibilă în conducerea multor activități din întreprindere.



A. Răspundeți la următoarele întrebări grilă:

1. Companiile care doresc să prevadă tendințele viitoare în vînzări pentru următorii 20 de ani (de ex. Boeing și Airbus) utilizează tehnici de:

- Programare;
- Planificare;
- Prognozare.

2. Tehnica de creativitate Philips 66:

- Se bazează pe tehnica Brainstorming și presupune identificarea de soluții la problemele ce trebuie rezolvate pe echipe;
- Se bazează pe tehnica delegării de autoritate și presupune identificarea de soluții la problemele ce trebuie rezolvate prin consultarea managerilor de la nivelurile inferioare;

- c) Se bazează pe tehnica Brainstorming și presupune identificarea de soluții la problemele ce trebuie rezolvate prin consultarea managerilor de la nivelurile superioare.
- 3. Prin folosirea tehnicii Brainstorming se urmărește:**
- a) Obținerea a cât mai multor soluții pentru o problemă prin discuții realizate într-un grup;
 - b) Găsirea unor soluții mai ieftine, la probleme extrem de dificile;
 - c) Obținerea de soluții, prin consultarea mai multor echipe funcționale.
- 4. Deciziile tactice se iau cu preponderență la nivelul:**
- a) Top Managementului (managementul de vârf);
 - b) Middle Managementului (managementul de mijloc);
 - c) Lower Managementului (managementul de nivel inferior).
- 5. Companiile care doresc specializarea pe un segment (grup de clienți, un tip de produs, o zonă geografică) și ocuparea pe acel segment a unei poziții de neînlocuit vor practica:**
- a) Strategia de dominare prin costuri sau leader prin cost;
 - b) Strategia de diferențiere;
 - c) Strategia de focalizare (concentrare).

B. Citiți următoarele enunțuri și precizați dacă sunt Adevărate sau False

1. Dintre cele trei activități ale funcțiunii de prevedere, doar programarea pe termen scurt (trimestru, lună, zi) are caracter obligatoriu.
2. Deciziile manageriale, după sfera de cuprindere și obiectivul managerial avut în vedere, se împart în decizii în condiții de certitudine, risc și incertitudine.
3. O companie care dorește să obțină un avantaj competitiv prin crearea unor produse diferite de produsele concurenților utilizează strategia de dominare prin costuri sau leader prin cost.
4. Cutia cu idei, ca tehnică de stimulare a creativității are drept dezavantaj faptul că nu încurajează oamenii să își exprime ideile fără inhibiții.

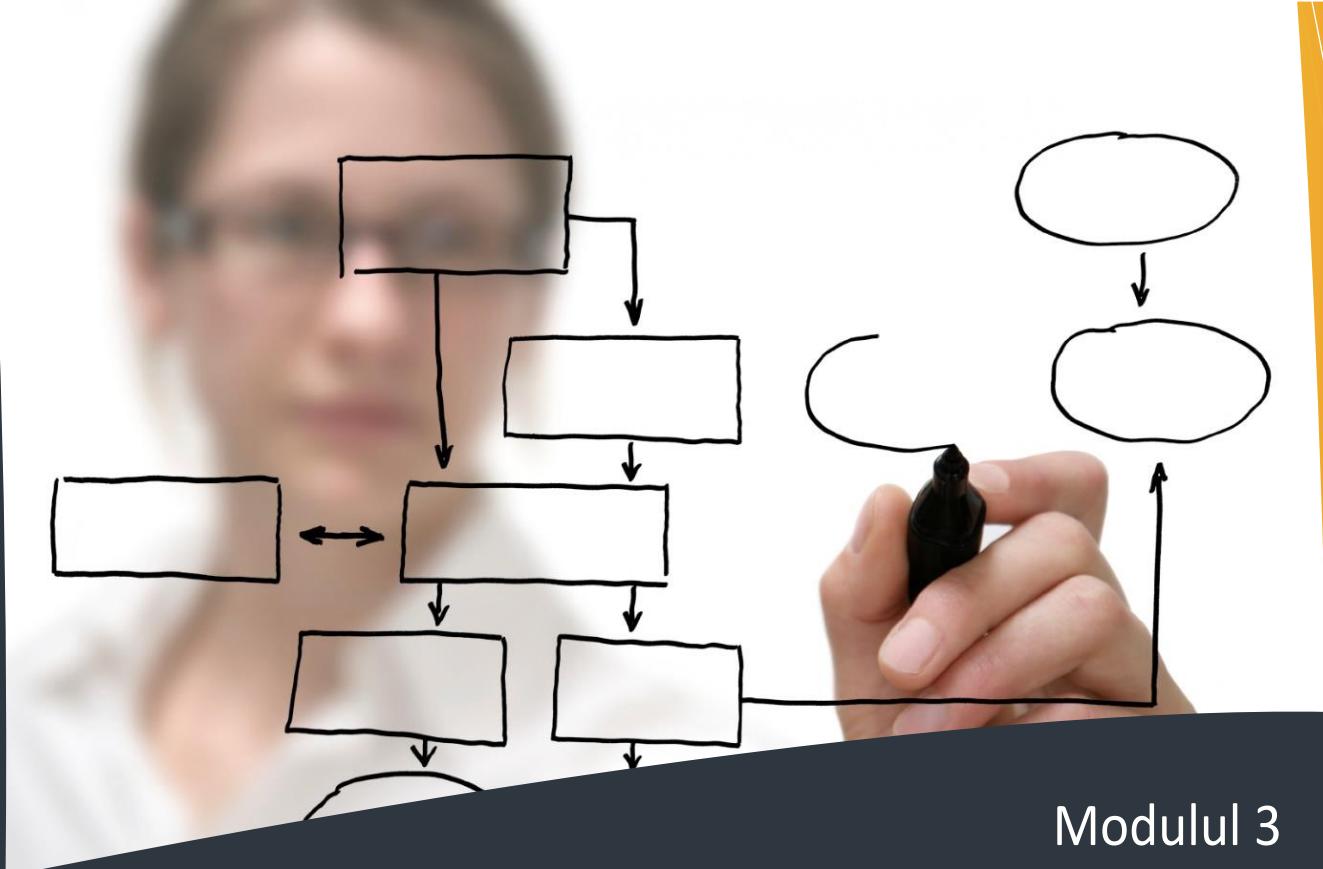
C. Răspundeți la următoarea întrebare:

Explicați cum se manifestă de deciziile manageriale (după sfera de cuprindere) în piramida ierarhică!

Bibliografie modul

1. Borza, A., Ilieș L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereș, V., *Management*, Cluj-Napoca, Risoprint, 2005.
2. Ciobanu, I., *Strategii de management*, Editura Universității „Al.I. Cuza”, Iași, 1994.
3. Constantinescu, D.A. și alții, *Management general*, vol 1, Editura Națională S.A., București, 2000.
4. Fergusson, J., *Autoritatea perfectă*, Editura Națională, București, 1998.
5. Lazăr, I., Mortan, Maria, Vereș, V., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
6. Mihuț, I. și colab., *Management*, Editura Univ. „1 Decembrie” Alba Iulia, 1998.
7. Mihuț, I., Lazăr, I., Pop, S.I., Popa, Mirela, Mortan, Maria, Lungescu, D., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.

8. Mihuț, I., Pop, I.S., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., Lungescu, D. – *Management general*, Cluj-Napoca, Ed. Carpatica, 2003.
9. Nica, C.Panaite, *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994.
- 10.Nicolescu, O., Verboncu, I., *Managementul pe baza centrelor de profit*, Editura Tribuna Economică, Bucureşti 1998.
- 11.Nicolescu, O., Verboncu, I.: *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
- 12.Nüssel, H.A., *Conducerea pe produs, în vol. Metode de conducere*, culegere de traduceri, INID, Bucureşti, 1975.
- 13.Oprea, N., Pleșoianu, I., *Analiza diagnostic a unităților economice*, Editura Științifică și Enciclopedică, Bucureşti, 1975.
- 14.Proctor, Tony – *Elemente de creativitate managerială*, Bucureşti, Ed.Teora, 2000.
- 15.Randsepp, Eduard – *Are You a Creative Executive?*, Management Review: nr.2, SUA, 1978.
- 16.Roco, Mihaela – *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Ed.Polirom, 2004.
- 17.Rusu, C., Voicu, Monica, *Managementul pe baza centrelor de responsabilitate*, Editura Economică, Bucureşti 2001.



Modulul 3

ORGANIZAREA

I. Cuprinsul modulului

Secvența 3.1 Elementele organizării procesuale

Secvența 3.2 Elementele organizării structurale

Secvența 3.3. Elaborarea structurii organizatorice de management

Secvența 3.4 Metoda managementului pe produs

II. Obiectivele modulului

- Înțelegerea conceptului de organizare
- Cunoașterea principalelor componente ale procesului de muncă
- Cunoașterea funcțiunilor firmei și a activităților care le compun
- Familiarizarea cu conceptul de structură organizatorică
- Înțelegerea avantajelor fiecărui tip de structură organizatorică
- Deprinderea de a citi și redacta organigrame
- Cunoașterea metodei managementului pe produs



Secvența 3.1.

ELEMENTELE ORGANIZĂRII PROCESUALE

45 minute teorie, 25 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Conținutul activității de organizare
- B. Elementele structurii organizatorice: organizarea procesuală

II. Obiectivele secvenței

- Înțelegerea conceptului de organizare
- Cunoașterea principalelor componente ale procesului de muncă
- Cunoașterea funcțiunilor firmei și a activităților care le compun

III. Cuvinte cheie:

Organizare, proces, procesual, funcțiune

A. Conținutul activității de organizare



De regulă, prin organizare se înțelege descompunerea unui fenomen, proces, obiect sau activitate în părțile sale elementare, analiza lor în scopul recomponerii într-un efect de sinteză ameliorat.

Dacă ne referim la firmă ca obiect al managementului, organizarea acesteia constă în descompunerea ei în elemente componente ale procesului de producție, analiza acestora în vederea recomponerii lor în raport cu anumite criterii economice, tehnice și de personal în vederea realizării obiectivelor stabilite în condiții de eficiență sporită.

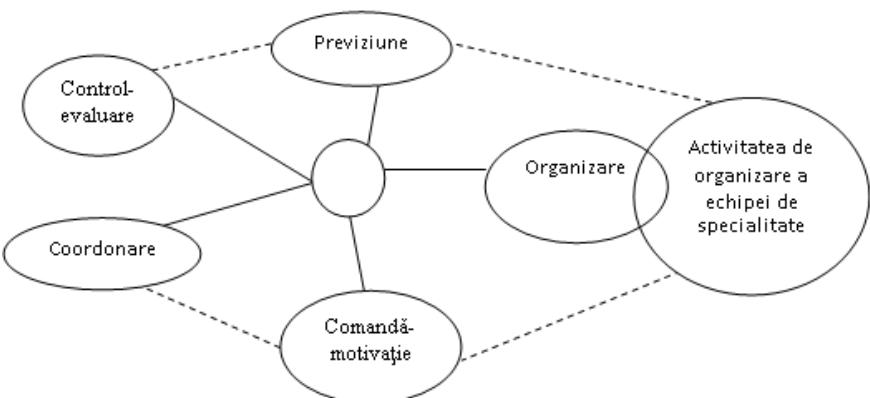
O deosebită importanță în organizarea unei firme revine organizării ansamblului de procese de muncă ce se desfășoară în cadrul acesteia, cunoscută sub denumirea de organizare procesuală.

În cadrul organizării firmelor se pot delimita, în funcție de sfera de cuprindere, două maniere diferite de abordare și anume:

- organizarea ansamblului activităților unei întreprinderi;
- organizarea diferențierelor activități componente (producție, desfacere, marketing, aprovizionare etc.).

Organizarea poate fi exercitată sub două forme principale:

- de către manageri în baza atribuției de organizare ca parte intrinsecă a procesului managerial;
- de către persoane sau echipe specializate în acest domeniu. De remarcat că între aceste forme există o strânsă legătură determinată de urmărirea și realizarea acelorași obiective



Legătura dintre activitatea de organizare și atributele conducerii.

În funcție de conținutul său organizarea îmbracă două forme fundamentale: organizarea procesuală și organizarea structurală.

Organizarea procesuală constă, în principal, în studierea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale firmei. Rezultatul organizării îl reprezintă în fond funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile.

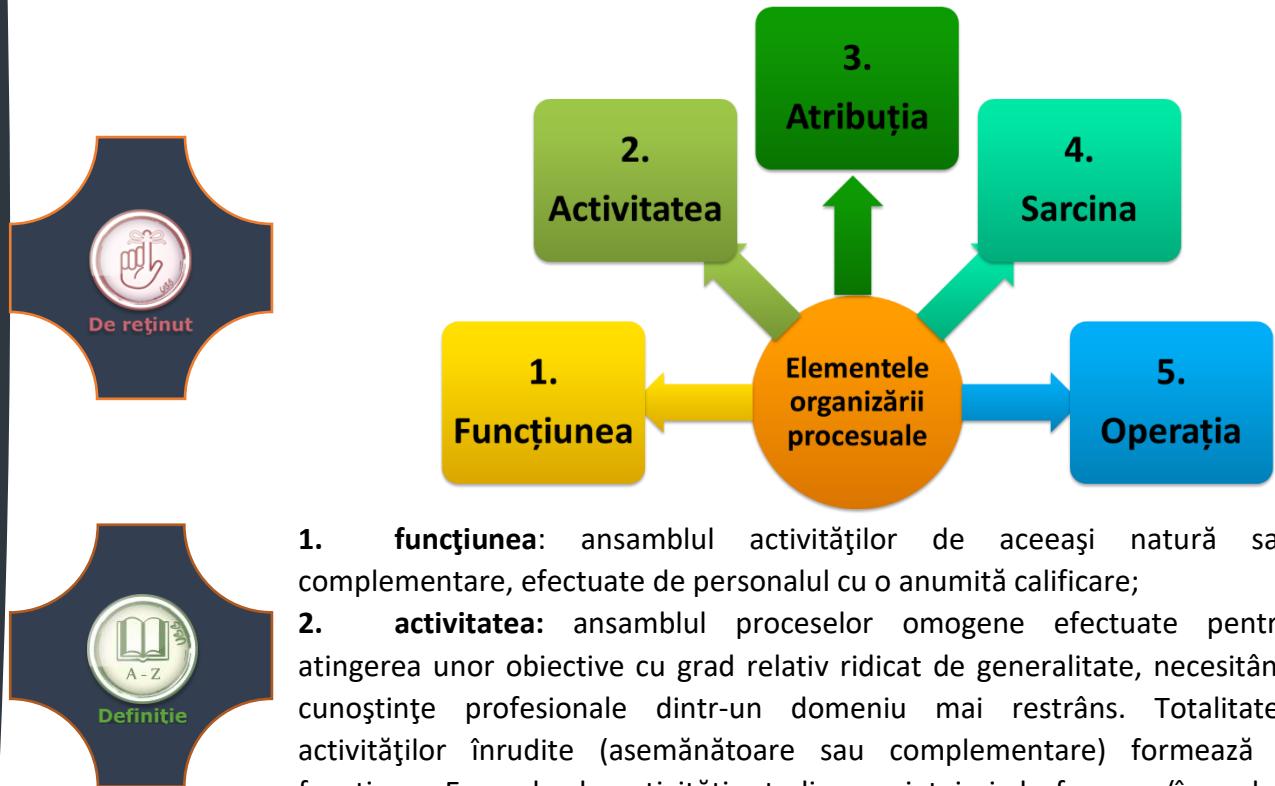
Pe lângă organizarea procesuală, organizarea firmei ca obiect al managementului mai are în vedere și alte laturi sau forme concrete de manifestare. În acest sens dacă ne referim la structura firmei ca ansamblul personalului, al obiectelor



muncii și al mijloacelor de muncă precum și al relațiilor ce se stabilesc între ele în vederea realizării obiectivelor stabilite, se poate vorbi de organizarea structurală a acesteia.

B. Elementele structurii organizatorice: organizarea procesuală

Elementele fundamentale ale organizării procesuale, în ordinea descrescătoare a gradului de generalizare, sunt următoarele:



- 1. funcțiunea:** ansamblul activităților de aceeași natură sau complementare, efectuate de personalul cu o anumită calificare;
- 2. activitatea:** ansamblul proceselor omogene efectuate pentru atingerea unor obiective cu grad relativ ridicat de generalitate, necesitând cunoștințe profesionale dintr-un domeniu mai restrâns. Totalitatea activităților înrudite (asemănătoare sau complementare) formează o funcțiune. Exemple de activități: studierea pieței și desfacerea (în cadrul funcțiunii C), contabilitatea și activitățile financiare (în cadrul funcțiunii E), salarizarea, angajarea și motivarea (în cadrul funcțiunii Ps) și.a.m.d. O activitate este descompusă în mai multe atribuții;
- 3. atribuția:** ansamblul proceselor efectuate sistematic în cadrul unor locuri de muncă asemănătoare, prin care se realizează o anumită componentă importantă a activității, urmărindu-se atingerea unor obiective specifice. Exemplu de atribuții: calcularea salariilor în fiecare lună (în cadrul activității de salarizare), transportul produselor la clienți (în cadrul activității de vânzări) și.a.m.d. O atribuție este descompusă în mai multe sarcini, care se repetă în timp;
- 4. sarcina:** ansamblul proceselor de muncă desfășurate pentru atingerea unui obiectiv punctual. În general, o sarcină privește un singur loc de muncă, însă există și sarcini colective. Adesea, sarcina este o instanță de îndeplinire a unei atribuții. Este unitatea de muncă cel mai puțin complexă care are un sens complet. Exemple de sarcini: efectuarea unui anumit transport (în cadrul atribuției de transport al produselor la clienți), centralizarea timpului de muncă efectiv al fiecărui muncitor în luna respectivă (în cadrul atribuției de calculare a salariilor) și.a.m.d. Pentru realizarea unei sarcini se execută mai multe operații;

5. operația: elementul de bază al organizării procesuale, un proces de muncă omogen, lipsit de complexitate, prin care se efectuează o parte a unei sarcini. Operația este executată într-un timp normat (prestabilit) la un loc de muncă anume (în general individual, dar poate fi și colectiv). Exemple de operații: efectuarea unei înregistrări contabile, emiterea unei chitanțe, ambalarea unui produs, topirea unei cantități de metal, strunjirea unei bucăți și.a.m.d.

Concepțele de mai sus, în special cel de funcțiune (ca grupare de activități omogene sau complementare), au o fundamentare în primul rând teoretică, abstractă, fiind folosite pentru a ordona procesele de muncă din cadrul firmei, ușurând astfel organizarea structurală a acesteia. Această organizare procesuală nu trebuie confundată cu cea structurală (a comportamentelor firmei): ea este o caracteristică intrinsecă a proceselor de muncă, în timp ce organizarea structurală privește alocarea acestor procese anumitor locuri de muncă (posturi) și stabilirea unor relații formale între aceste locuri de muncă. Cele cinci funcțiuni, de exemplu, se regăsesc în cadrul oricărei firme, chiar dacă nu există câte o subdiviziune structurală în care să se realizeze fiecare funcțiune.

Funcțiunile firmei



În cadrul întreprinderii funcțiunile nu prezintă aceeași intensitate de manifestare în fiecare etapă de dezvoltare a acestora, de aceea ele se pot prezenta în diferite situații:

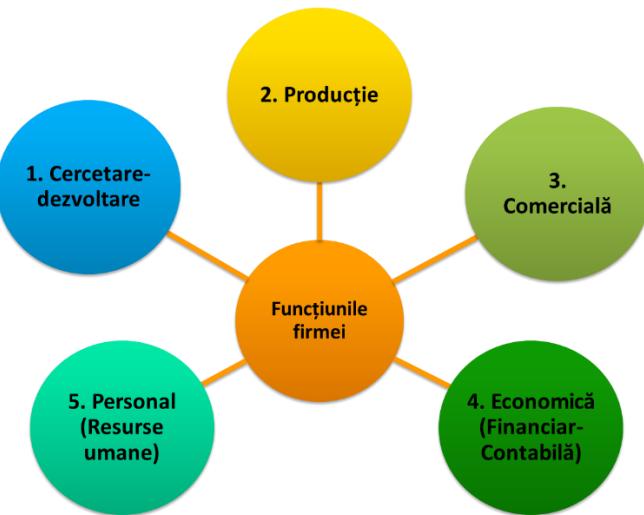
- potențială, atunci când din anumite cauze ce țin de asigurarea unei eficiențe atât în întreprinderea respectivă cât și la nivelul sistemului din care face parte, ea nu se manifestă într-o anumită perioadă;
- integrată, când unele activități sunt desfășurate în cadrul întreprinderii, iar altele se desfășoară la un nivel ierarhic superior;
- reală și efectivă, când ansamblul activităților specifice acesteia se desfășoară în cadrul firmei respective.

Îndeplinirea obiectivelor stabilite pentru o anumită perioadă în cadrul întreprinderii depinde de manifestarea în strânsă interdependență a tuturor funcțiunilor sale, bineînteleasă cu intensități diferite în raport de etapa de dezvoltare a acesteia și de natura și nivelul obiectivelor stabilite.

Marea majoritate a celor care se ocupă cu teoria managementului recunosc că și funcțiuni ale unei întreprinderi (firme) următoarele: A) cercetare-dezvoltare; B) producție; C) comercială; D) finanțiar-contabilă; E) personal.

Ca urmare a diversității condițiilor specifice de desfășurare a activității în unitățile economice, gradul de manifestare al funcțiunilor poate fi diferit dar, funcțiunile participă în ansamblul lor, la asigurarea echilibrului în desfășurarea proceselor, indiferent de intensitatea manifestării lor.

A identifica obiectivul global al unei întreprinderi cu funcțiunea de producție sau în cadrul unui institut de cercetări cu funcțiunea de cercetare-dezvoltare constituie o eroare, întrucât acest obiectiv global se realizează și constituie rezultatul manifestării cu intensități diferite a tuturor funcțiunilor.



Funcțiunea de cercetare-dezvoltare cuprinde ansamblul activităților prin care se studiază, concepe, elaborează și realizează concret cadrul tehnic, tehnologic și organizatoric viitor al unității. În cadrul cercetării se descoperă noi cunoștințe necesare satisfacerii cerințelor consumatorilor (beneficiarilor). Dezvoltarea asigură determinarea căilor prin care noile cunoștințe vor fi transpuse în activitatea practică, materializând și concretizând rezultatele cercetării în produse, servicii, lucrări, tehnologii, proceduri, capacitați de producție noi sau îmbunătățite etc., potrivit obiectivelor propuse.

Funcțiunea de producție cuprinde activitățile prin care se realizează transformarea unor resurse inițiale (materii prime, materiale tehnologice, date etc.) în produse finite sau servicii, precum și activitățile auxiliare care asigură desfășurarea normală a celor de bază. Prin aceste activități se realizează obiectul propriu-zis de activitate al firmei. Activitățile din funcțiunea de producție sunt de două feluri:

- activități de pregătire organizatorică a producției;
- activități de producție propriu-zisă (de prelucrare).

Ambele categorii de activități pot conține atât muncă fizică, cât și intelectuală. Pregătirea organizatorică a producției presupune atât procese de muncă intelectuale, prin care se stabilesc, de pildă, cantitățile executate din fiecare produs în luna respectivă, cât și procese fizice, cu caracter auxiliar, cum ar fi repararea utilajelor. De asemenea, producția propriu-zisă este realizată prin muncă fizică în cadrul firmelor industriale, dar poate consta și în activități intelectuale, în cadrul unor firme de consiliere, școli și.a.m.d.

Funcțiunea comercială cuprinde activitățile legate de relația firmei cu piața. În cazul acestei funcțiuni există o diferență importantă de abordare între cultura economică românească și cea occidentală, diferență manifestată îndeosebi în ceea ce privește activitatea de aprovisionare. Viziunea occidentală este fundamentată pe rolul activităților în "viața" firmei, astfel încât funcțiunea comercială cuprinde activitățile legate de piața produselor și serviciilor, de la studierea pieței până la vânzarea propriu-zisă (de altfel, funcțiunea este denumită de marketing), în timp ce aprovisionarea este inclusă în funcțiunea de producție (este o activitate auxiliară menită să asigure desfășurarea producției propriu-zise). În viziunea românească, mai formală, funcțiunea comercială vizează toate activitățile prin care se realizează, direct sau indirect, tranzacții

comerciale, incluzând și aprovisionarea; astfel, conform teoriei și practicii din țara noastră, funcțiunea comercială cuprinde trei activități de bază: aprovisionarea, marketingul și vânzarea (desfacerea, care este, de fapt, o componentă a mixului de marketing).



Funcțiunea economică (finanțier-contabilă) cuprinde activitățile care vizează obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare firmei, precum și înregistrarea și evidența în expresie bănească a fenomenelor economice din cadrul acesteia. La modul general, această funcțiune cuprinde activitățile financiare și de contabilitate.

Funcțiunea de personal cuprinde activitățile legate de gestionarea și dezvoltarea resursei umane din cadrul firmei: recrutarea, selectarea personalului, încadrarea, pregătirea profesională, motivarea, salarizarea, promovarea etc.

Intensitatea și forma de manifestare a funcțiunilor diferă de la o firmă la alta, în funcție de mărime, obiectul de activitate, obiectivele stabilite, caracteristicile concrete ale activității și.a.m.d. De asemenea, funcțiunile firmei variază și în cadrul unei firme, în funcție de etapa de dezvoltare a acesteia, de evoluția pieței și a restului elementelor mediului și.a.m.d.

moodle 15 min.

Accesați platforma și răspundeți la următoarea cerință:

Realizați corespondența dintre activitățile următoare și funcțiunile firmei.

1. Crearea unei rețete pentru un nou produs alimentar.	<input type="text"/>
2. Repararea utilajelor.	<input type="text"/>
3. Evidența valorică a stocurilor de materii prime.	<input type="text"/>
4. Crearea și publicarea unui anunț de angajare.	<input type="text"/>
5. Gestionarea stocurilor de materii prime.	<input type="text"/>

Categorii: Cercetare - Dezvoltare | Producție | Comercială | Finanțier - Contabilă | Resurse Umane



Secvența 3.2.

ELEMENTELE ORGANIZĂRII STRUCTURALE

45 minute teorie, 25 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Postul
- B. Funcția
- C. Compartimentul
- D. Nivelul ierarhic
- E. Ponderea ierarhică (norma de conducere)
- F. Relațiile dintre funcții și compartimente

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea elementelor organizării structurale

III. Cuvinte cheie:

Post, funcție, autoritate, responsabilitate, sarcină, compartiment, nivel ierarhic, pondere ierarhică, normă de conducere, relații

Organizarea structurală preia rezultatele organizării procesuale - funcțiunile, activitățile, atributile și sarcinile - încadrându-le în structuri organizatorice adecvate caracteristicilor și posibilităților fiecărei organizații economice în parte.



Structura organizatorică poate fi considerată ca fiind scheletul organismului care este întreprinderea, buna funcționare a acesteia fiind dependentă de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane de care dispune într-o anumită etapă.

Structura organizatorică este definită ca fiind ansamblul persoanelor, subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea, constituite în aşa fel încât să asigure premisele organizatorice adecvate îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Structura organizatorică privită în ansamblul ei are două părți distincte: structura de conducere sau funcțională și structura de producție sau operațională.



Structura de conducere sau funcțională cuprinde ansamblul persoanelor, comportamentelor și relațiilor organizaționale constituite și plasate astfel încât să asigure condițiile economice, tehnice și de personal necesare desfășurării procesului managerial și a proceselor de execuție.

Structura de producție sau operațională este formată din ansamblul persoanelor, comportamentelor și relațiilor organizaționale constituite în scopul realizării directe a obiectului de activitate al întreprinderii.

Atât la nivelul structurii de conducere cât și la al celei de producție se regăsesc elementele primare și anume: postul, funcția, comportamentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhică și relațiile organizatorice.

A. Postul



Postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe un interval de timp unui membru al întreprinderii.

Pentru a-și putea realiza obiectivele, titularului de post îi sunt conferite sarcini și atribuții.

Competența organizațională sau autoritatea formală a postului exprimă limitele în cadrul căror titlarii de posturi au dreptul de a acționa în vederea realizării obiectivelor individuale și a executării atribuțiilor.

În raport de domeniul în care se exercită, autoritatea formală poate fi ierarhică sau funcțională.



Autoritatea ierarhică acționează asupra persoanelor și se concretizează în declanșarea unor acțiuni sau decizii exprimând ce și când trebuie realizat, fiind asemănătoare puterii executive. Acest tip de autoritate se exercită la nivel operațional.

Autoritatea funcțională se exercită asupra unor activități și se materializează în proceduri, indicații de specialitate care exprimă cum trebuie executate diferite activități ale întreprinderii. Acest tip de autoritate este asemănător cu puterea legislativă.

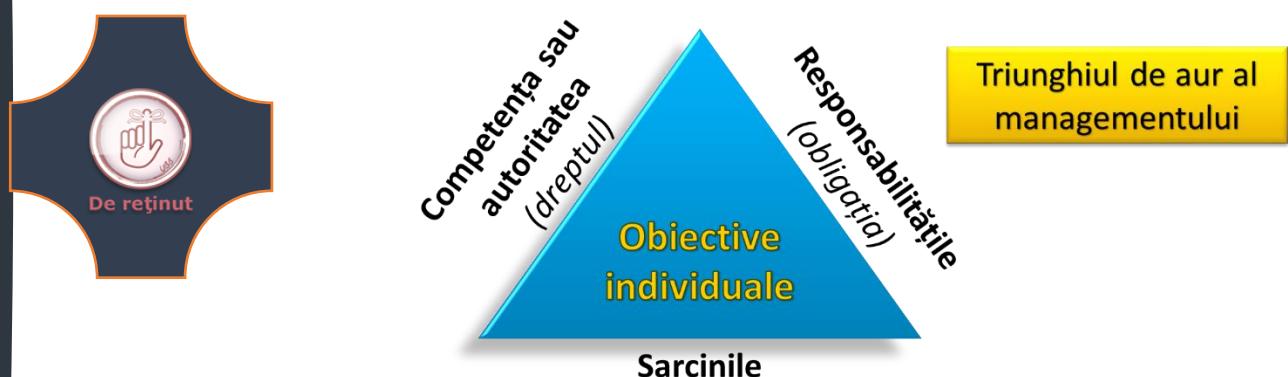
Pe lângă autoritatea formală, titularii posturilor trebuie să posede și o competență sau autoritate profesională, exprimată de nivelul de pregătire și experiența de care dispune

o persoană și prin care dobândește recunoașterea meritelor și a contribuției personale la realizarea obiectivelor.

Între aceste două laturi ale competenței trebuie să existe o strânsă concordanță: autoritatea atribuită, formală, trebuie însoțită de cea profesională.

Responsabilitatea este obligația de a îndeplini anumite sarcini sau atribuții, de a realiza obiectivele individuale ce revin fiecărui post.

Corelarea și corespondența dintre sarcini, autoritate și responsabilitate sunt prezentate foarte sugestiv în literatura de specialitate prin intermediul unui triunghi echilateral numit triunghiul de aur al managementului, prezentat în schema de mai jos.



B. Funcția



Funcția constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autoritații și responsabilității.

Examinează după natura competențelor, responsabilităților și sarcinilor, posturile și respectiv funcțiile pot fi clasificate în posturi sau funcții de conducere și posturi sau funcții de execuție.

Primele se caracterizează printr-o pondere mare a competențelor sarcinilor și responsabilităților ce implică exercitarea atributelor conducerii.

În cel de al doilea caz se regăsesc competențe, sarcini și responsabilități a căror efectuare implică transpunerea în practică a deciziilor emise de titularii posturilor sau funcțiilor de conducere.

C. Compartimentul



Compartimentul reprezintă o unitate structurală alcătuită dintr-un număr de persoane subordonate unei autoritați unice și care execută în mod permanent anumite activități precis determinate.

După modul de participare la actul de conducere, compartimentele pot fi:

- de comandă;
- de stat major;
- de execuție.

Compartimentul de comandă este acela care ia decizii privind activitatea ce se desfășoară în întreprindere.

Compartimentul de stat major desfășoară activități de pregătire a elemenelor necesare procesului de luare a deciziilor de către compartimentul de comandă.

Compartimentul de execuție desfășoară activități de transpunere în practică a deciziilor luate de compartimentele de comandă.

Fiecare compartiment de comandă poate fi la rândul său compartiment de execuție în raport de nivelul ierarhic la care se raportează și invers.



După modul de exercitare a autorității, compartimentele pot fi ierarhice și funcționale. Compartimentele ierarhice au autoritatea delegată asupra persoanelor de la nivelurile ierarhice inferioare iar compartimentele funcționale asupra activităților ce se desfășoară în compartimentele de la nivelurile ierarhice inferioare. De exemplu, contabilul șef nu are autoritate asupra șefului secției, dar are autoritate asupra activității economico-financiare ce se desfășoară în acea secție.

În practică există o structură combinată a celor două compartimente, avantajele acesteia fiind că se poate păstra ușor disciplina și se poate folosi eficient competența oamenilor.

D. Nivelul ierarhic



Nivelul ierarhic desemnează poziția succesivă față de organul superior de conducere a posturilor de conducere ale diferitelor compartimente situate pe aceeași linie ierarhică.

Imaginea nivelurilor ierarhice se realizează prin examinarea structurii de conducere în plan vertical. Stabilirea corectă a nivelurilor ierarhice constituie una din principalele condiții ale elaborării unei structuri de conducere raționale.

În stabilirea nivelurilor ierarhice se ține seama de factori precum:

- dimensiunea întreprinderii;
- diversitatea activităților;
- complexitatea producției;
- tipul producției;
- dispersarea teritorială a subunităților;
- competența cadrelor.

Ansamblul posturilor de conducere situate pe diferite niveluri ierarhice privite în spațiu constituie piramida ierarhică.

Elementele prin care se caracterizează piramida ierarhică sunt înălțimea și baza piramidei. Între înălțime și baza piramidei este necesar să existe un raport optim care să permită fructificarea maximă a avantajelor pe care le oferă aplativarea și să eliminate neajunsurile pe care le poate produce aplativarea excesivă. Piramida ierarhică aplativată, cu un număr mic de niveluri ierarhice, are următoarele avantaje:

- asigură apropierea conducerii de producție;
- asigură operativitatea și rapiditatea luării deciziilor;
- asigură o operativitate mai mare a sistemelor informaționale;
- presupune cheltuieli mai mici cu aparatul de conducere.

Dezavantajele acestaia sunt:

- crește dificultatea cuprinderii ansamblului problemelor;
- crește încărcarea excesivă a personalului de conducere;

- deciziile pot avea într-o măsură mai mare elemente subiective, fapt care poate să conducă la o centralizare excesivă.

Pe fondul factorilor de care depinde stabilirea nivelurilor ierarhice, acestea se pot regla într-o foarte mare măsură prin delegarea autorității și răspunderii cu care înălțimea piramidei se află în raport invers proporțional.

E. Ponderea ierarhică



Ponderea ierarhică (norma de conducere) reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un cadru de conducere.

Ponderea ierarhică este influențată de o multitudine de factori ca: natura și complexitatea sarcinilor, nivelul de pregătire al cadrelor, posibilitatea de percepere și prelucrare a informațiilor, dispersarea teritorială a obiectivelor conduse.

După natura și complexitatea sarcinilor se poate remarcă o variație a ponderii ierarhice pe orizontală, mai redusă în cadrul compartimentelor care realizează activități de concepție și mai mare în compartimentele unde ponderea o au lucrările de rutină.

Ponderea ierarhică variază și pe verticală, crescând pe sensul coborârii scării ierarhice, ca urmare a simplificării și creșterii repetabilității sarcinilor.

Cu cât nivelul de pregătire și capacitatea organizatorică a cadrelor sunt mai ridicate, cu atât mai rar apare necesitatea legăturii dintre conducător și executant și cu atât mai mare poate fi ponderea ierarhică.

Posibilitățile psihofiziologice de percepere și prelucrare a informației sunt limitate, depășirea limitelor de perceptie putând duce la situația când conducătorul și dispersează atenția asupra tuturor obiectivelor și subordonații ies de sub atenția șefului sau și orientează atenția asupra unor obiective, celelalte ieșind de sub observația sa.

Dispersarea teritorială a obiectivelor conduse acționează în sensul reducerii normelor de conducere.

Ponderea ierarhică trebuie astfel stabilită încât să asigure încărcarea completă a conducătorului și să asigure atât conducederea întregului colectiv cât și a fiecărui lucrător în parte. În general se apreciază că ponderea ierarhică optimă se situează între 4-6 subordonați la nivelurile ierarhice superioare și ea poate ajunge până la 20-30 sau mai mult la nivelurile ierarhice inferioare.

F. Relațiile dintre funcții și compartimente



Relațiile sunt contactele care se stabilesc între funcțiile și compartimentele aparatului de conducere în procesul desfășurării activității acestora.

Din punctul de vedere al structurii de conducedere relațiile pot fi de patru feluri:

- relații de autoritate;
- relații de cooperare;
- relații de control;
- relații de reprezentare.

Relațiile de autoritate sunt cele instituite de conducederea firmei prin acte sau norme care atrag după sine obligativitatea exercitării lor. În cadrul acestor relații se disting trei tipuri:

- relații de autoritate ierarhică;



- relații de autoritate funcțională;
- relații de autoritate de stat major.

Relațiile de autoritate ierarhică sunt acele relații care se stabilesc între funcții situate pe niveluri ierarhice diferite, dar pe aceeași linie ierarhică.

Ele sunt specifice raporturilor dintre conducătorul unui compartiment și subordonații săi.

Aceste relații se materializează în dispoziții sau ordine transmise de sus în jos și în rapoarte sau informări privind realizarea sarcinilor transmise de jos în sus.

Relațiile de autoritate ierarhică sunt considerate adevăratele relații de autoritate în virtutea cărora întreprinderea poate fi reprezentată sub forma unei piramide.

Relațiile de autoritate ierarhică sunt denumite și relații liniar-administrative sau militare. Sunt cele mai eficiente relații, asigurând unitatea de acțiune a întregului organism al întreprinderii.

Relațiile de autoritate funcțională sunt acele relații care se nasc și se stabilesc între șefii unor compartimente de specialitate diferită care au unul asupra altuia autoritate funcțională. Asemenea compartimente sunt plasate în cadrul structurii în afara liniei ierarhice.

Relațiile de autoritate de stat major se stabilesc atunci când unele persoane sau colective primesc pe o durată provizorie din partea conducerii întreprinderii sarcina rezolvării unei probleme. Aceste persoane nu intervin în nume propriu sau a unei anumite competențe, ci în calitate de reprezentanți ai conducerii.

Relațiile de cooperare sunt preponderent neformale, ele au un caracter facultativ, se realizează în mod nereglementat și se manifestă pe orizontală între compartimente sau persoane situate pe același nivel ierarhic.

Relațiile de cooperare se pot stabili în două modalități: ca relații de colaborare și ca relații de consultare.

Relațiile de control sunt relațiile care se stabilesc între anumite persoane care efectuează controlul și personalul întreprinderii care este controlat.

Trebuie remarcat faptul că valorificarea rezultatelor controlului se face de către organul ierarhic superior celui controlat.

Relațiile de reprezentare sunt acele relații ce se stabilesc între anumite persoane (lideri) și conducerea firmei.



Secvența 3.3.

ELABORAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE DE MANAGEMENT

45 minute teorie, 25 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Tipuri de structuri organizatorice de management
- B. Tipuri de organigrame

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea elementelor organizării structurale

III. Cuvinte cheie:

Structura pe funcțiuni, structura pe produse, structura pe zone, structura pe clienți, structura matricială, organigramă

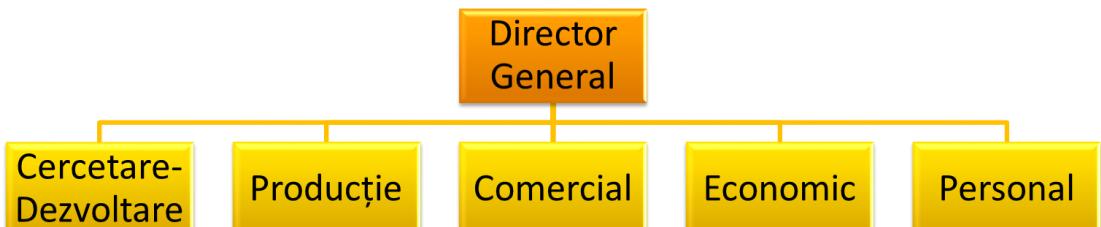
A. Tipuri de structuri organizatorice de management



Cea mai importantă clasificare a structurilor organizatorice este din perspectiva modului de grupare a activităților în cadrul compartimentelor, adică din punctul de vedere al criteriului principal de specializare a compartimentelor. Astfel, se practică în special tipurile următoare de structuri organizatorice:

Structura pe funcțiuni

Structura pe funcțiuni este, de departe, cel mai frecvent întâlnită. Activitățile din fiecare funcțiune sunt realizate în cadrul unei diviziuni specializate (departament în cazul firmelor mari, serviciu sau birou în cazul celor mici).



Structura pe funcțiuni

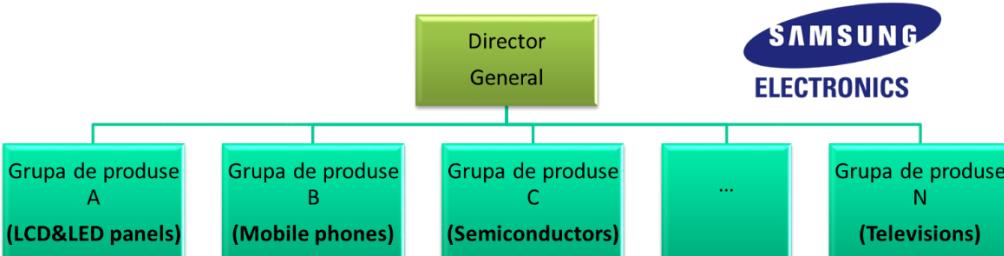


Numărul compartimentelor de pe nivelul al doilea diferă în funcție de specificul firmei și de cultura economică (de pildă, în cazul firmelor franceze, numărul este mai mare).

Această structură este recomandată în cazul firmelor cu o gamă restrânsă de produse, cu o piață concentrată și un număr redus de clienți. Ea asigură o specializare maximală a activităților, cu costuri cât mai reduse. Dezavantajul principal este legat de deficiențele de colaborare în privința realizării și vânzării unui anumit produs.

Structura pe (grupe de) produse

Este practicată în cazul firmelor care dezvoltă o gamă largă de produse. Fiecare diviziune este creată pentru realizarea produselor dintr-o anumită categorie, cuprindând activitățile de orice natură legate de acea grupă de produse.



Structura organizatorică pe grupe de produse

Unele activități pot fi centralizate; de asemenea, unele se pot realiza atât la nivel central, cât și la nivelul fiecărei grupe de produse.

La nivelul fiecărei grupe de produse există în general o structurare pe funcții.

Această structură este recomandabilă în cazul firmelor care oferă o varietate largă de produse, care diferă mult din perspectivă constructivă și / sau comercială.

Structura pe zone (pe arii, pe regiuni)

În cazul acestei structuri, fiecare diviziune realizează activitățile care vizează o anumită piață spațială (o anumită zonă). Această zonă poate fi un continent, un grup de țări, o țară, un județ, un oraș, un cartier etc. De regulă, diviziunile respective sunt sucursale sau filiale.



Structura organizatorică pe zone (pe arii)

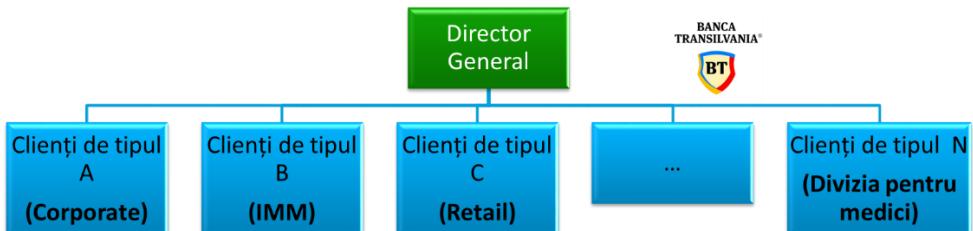
Unele activități pot fi centralizate; de asemenea, unele se pot realiza atât la nivel central, cât și la nivelul fiecărei zone.

La nivelul fiecărei zone există în general o structurare pe funcții.

Această structură este recomandabilă în cazul firmelor care oferă produse sau servicii pe piețe geografice care diferă mult din perspectiva comportamentului de consum (de pildă, structura unei firme care vinde mai multe mărci locale), sau îndepărtează spațial (de pildă, structura pe sucursale a unei bănci).

Structura pe clienți

Această structură, neîntâlnită practic în cazul firmelor românești, grupează activitățile în funcție de caracteristicile consumatorilor; mai precis, în funcție de veniturile lor, de frecvența cumpărării, de cantitățile cumpărate odată (en gros / en detail) etc.



Structura organizatorică pe clienți



Unele activități pot fi centralizate; de asemenea, unele se pot realiza atât la nivel central, cât și la nivelul fiecărei categorii de clienți.

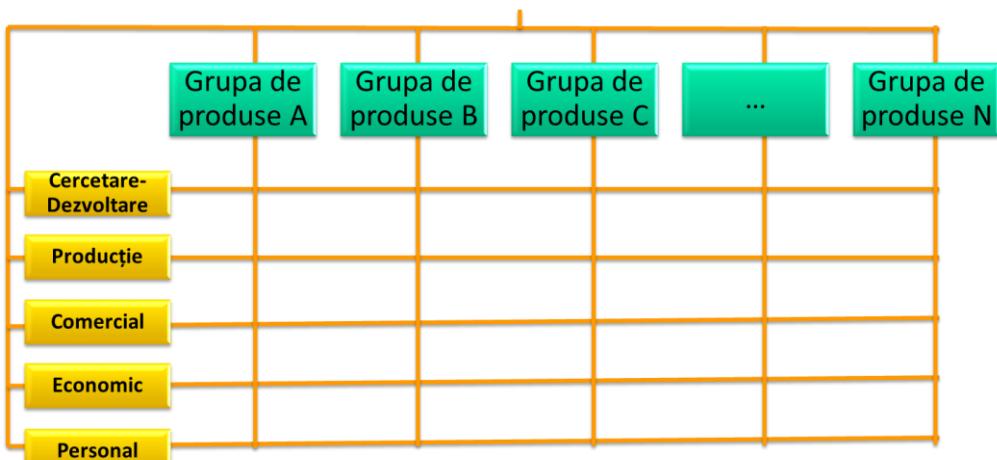
La nivelul fiecărei categorii de clienți există în general o structurare pe funcții.

Această structură este recomandabilă în cazul firmelor care oferă produse sau servicii unor clienți care diferă mult din perspectiva comportamentului de consum, fie din cauza diferenței de venituri (unii caută produse de lux, alții de strictă necesitate, dar din aceeași categorie industrială), fie din cauze culturale (unii clienți beau vin doar de sărbători, alții zilnic) și.a.m.d.

Structura matricială



Această structură este una aparte, diferită de celelalte prin faptul că la baza grupării activităților stau două criterii, nu unul. Cele două criterii pot fi oricare combinație între criteriile individuale, folosite pentru primele tipuri de structuri: pe funcționi + pe produse, pe funcționi + pe zone și.a.m.d.



Structura organizatorică matricială



Toate compartimentele reprezentate explicit se află pe același nivel ierarhic (al doilea, primul fiind cel al directorului general); la intersecția liniilor din matrice se află compartimentele de pe al treilea nivel ierarhic, subordonate câte două autorități (în exemplul din figură, subordonate câte unui director de funcțiune și câte una de produs). Această reprezentare este diferită de cele anterioare, planul orizontal de pe al doilea nivel ierarhic fiind acum reprezentat vertical.

Această structură încalcă principiul subordonării unice, fiind posibil de practicat doar în cazul organizațiilor în care angajații de nivelul al treilea ierarhic au o educație înaltă și o conștiință înaltă a apartenenței la organizație.

B. Tipuri de organigrame

Reprezentarea grafică a structurii de conducere este denumită organigramă. În stabilirea organigramei trebuie ținut cont de particularitățile întreprinderii, de obiectivele ei, de dezvoltarea în perspectivă, de acceptarea delegării de autoritate. Fiind o reprezentare grafică, în construirea organigramei se folosesc simboluri figurative, literale, numerice și cromatice.

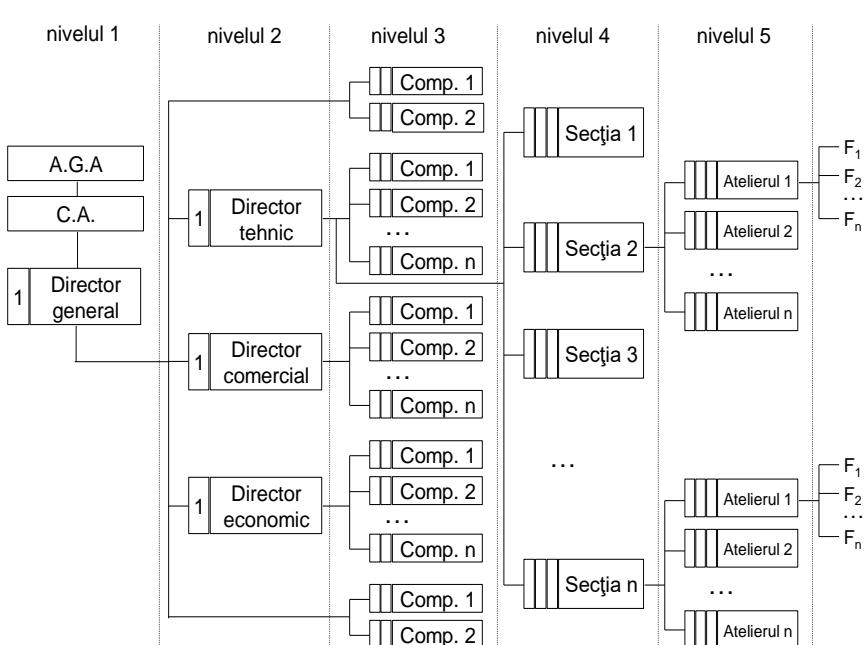
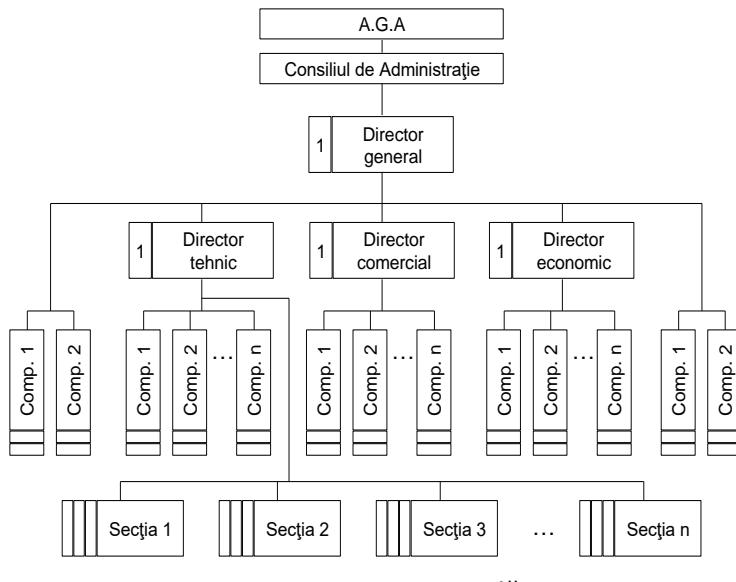


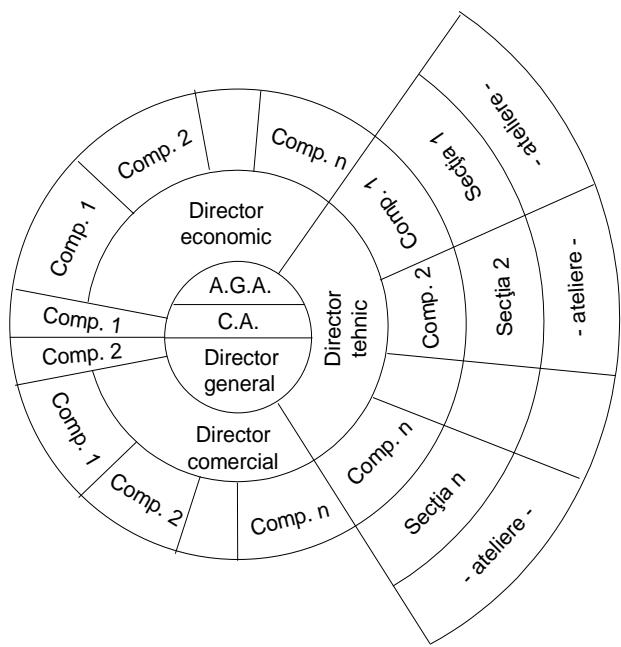
Organigrama, ca reprezentare grafică a structurii de conducere a unei întreprinderi are ca obiectiv punerea în evidență a următoarelor elemente:

- a funcțiilor, a întinderii lor și a repartizării între diferite servicii operaționale a funcțiilor;
- a responsabilităților serviciilor cu nivelul lor ierarhic, numele și întinderea autorității;
- a relațiilor (legăturilor) serviciilor care pot fi ierarhice sau funcționale.

Organigrama este în acest fel deopotrivă un element de informare și de analiză, respectiv de studiu.

În raport de modul lor de construcție, organigramele pot fi rectangulare (verticale sau orizontale) și circulare.





Organigrama circulară



Secvența 3.4.

METODA MANAGEMENTULUI PE PRODUS

25 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definire și condiții de aplicare
- B. Etapele metodei
- C. Structuri organizatorice pe produse
- D. Avantajele și dezavantajele implementării metodei

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea metodei managementului pe produs

III. Cuvinte cheie:

Metodă, management pe produs

A. Definire și condiții de aplicare



Managementul pe produs (MP) este o altă metodă generală de management, urmărind descentralizarea managementului prin gestionarea distinctă a fiecărei grupe omogene de produse din portofoliul firmei. Astfel, firma este împărțită în mai multe subunități, fiecare revenindu-i (aproape) întreaga activitate care vizează o anumită grupă de produse: cercetare și dezvoltarea, producția, desfacerea etc. Fiecare subdiviziune este condusă de câte un manager (director de produs) care trebuie să urmărească produsul pe întreaga sa durată de viață, de la generarea ideii acelui produs până la livrarea sa și la serviciile post-vânzare. Această metodă se bazează pe folosirea unei structuri organizatorice pe grupe de produse (mai simple sau mai complexe, după caz).

Necesitatea unui management descentralizat, pe grupe de produse, este justificată atât din punct de vedere comercial (promovare și optimizarea vânzărilor), cât și finanțar (control direct al rentabilității produsului) și tehnologic (fiecare grupă de produse se realizează prin tehnologii specifice).



Concurența specifică economiei contemporane necesită formularea unor strategii inovaționale ofensive, prin care progresul științifico-tehnic să aibă loc foarte rapid și să fie de anvergură, din această cauză îmbunătățirea produselor fiind o necesitate vitală a supraviețuirii și dezvoltării firmelor din foarte multe ramuri. Această îmbunătățire se face cel mai bine prin tratarea distinctă a produselor de fiecare tip: pe de o parte, eforturile de cercetare-dezvoltare ale specialiștilor într-un domeniu îngust sunt focalizate pe produsele din domeniul respectiv; pe de altă parte, legătura dintre produse și piață este mult mai bună (sunt cunoscute mai bine dorințele consumatorilor, este urmărit mai bine comportamentul produselor în consum și.a.m.d.). Mai mult, și procesul de producție este mai eficient, datorită specializării lucrătorilor și economiilor de scară.

Această metodă are o viziune asupra produselor specifică marketingului, conform căreia produsul este sinonim cu oferta, înțelegându-se prin aceasta orice realizare pe care firma o efectuează și o oferă pe piață: bun industrial, bun de consum, serviciu, lucrare prestată.



Succesul aplicării MP este condiționat de îndeplinirea condițiilor următoare:

- existența unei activități diversificate, realitate prin tehnologii variate (altfel nu s-ar justifica existența unor subunități profilate pe câte o grupă de produse);
- realizarea unor produse rentabile pe termen lung, astfel încât producția lor să aibă continuitate (altfel nu ar avea sens folosirea unei structuri organizatorice pe grupe de produse);
- posibilitatea informării cât mai fidele cu privire la piețele de desfacere.

B. Etapele metodei



Aplicarea acestei metode se face pe parcursul etapelor următoare:

1. Evaluarea factorilor de succes și insucces a produselor pe piață.

Managementul pe produs trebuie să pornească de la situația pieței, ciclul de viață economică a unui produs fiind determinat de piață. Sunt stabilite produsele sau grupele de produse care se vor realiza individual și sunt numiți (sau reconfirmăți) managerii de produse. În această etapă este crucială activitatea comportamentelor de marketing.

2. Elaborarea programelor de fabricație a produselor. În cadrul fiecărei subdiviziuni care realizează câte un produs sau câte o grupă de produse se stabilesc nomenclaturile de produse, tipo-dimensiunile, termenele de livrare, cheltuielile planificate și.a.m.d. Programele sunt aprobată de către managementul de vârf și armonizate în concordanță cu toate angajamentele comerciale încheiate și cu posibilitățile firmei.

3. Coordonarea realizării fiecărui produs. Este etapa activității curente, realizată încontinuu (pe tot parcursul anului). În această etapă se evidențiază calitățile managerilor de produs. Aceștia trebuie să recepteze în permanență presiunea concurenței, să urmărească încontinuu evoluția prețurilor, să asigure corelarea producției cu cererea, să gestioneze resursele, să asigure respectarea cantității și calității planificate, să coordoneze activitățile promoționale și.a.m.d. Având în vedere multitudinea sarcinilor și gradul mare de încărcare a managerului de produs, este necesar de regulă și un asistent-supraveghetor (un adjunct).

4. Bilanțul activității și angajarea de sarcini noi. Această etapă are două faze: bilanțul activității (personale și generale) și angajarea de sarcini noi.

C. Structuri organizatorice pe produse

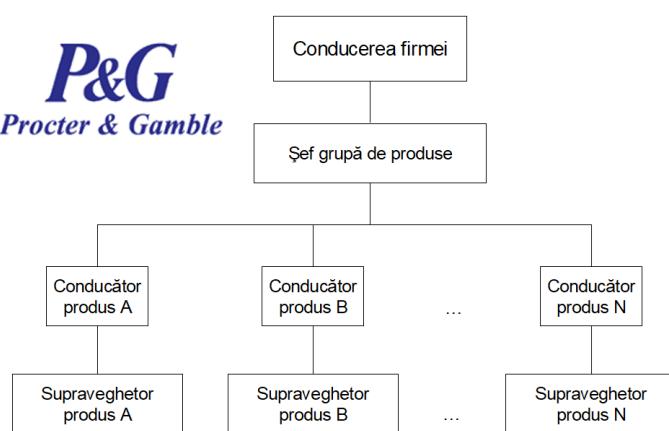


De-a lungul timpului, s-au conturat trei tipuri organizatorice de bază ale Managementului pe produs, după modelul firmelor americane PROCTER & GAMBLE, BRISTOL-MYERS și GILLETTE.

Tipul de organizare PROCTER & GAMBLE se compune dintr-un șef de grupă de produse și mai mulți conducători de produse, șeful răspunzând de mai multe tipuri de produse, de la dezvoltare la calcularea beneficiului. Subordonații (conducători de produs) răspund pentru câte un tip de produs:

A, B, C etc.

Structura organizatorică PROCTER & GAMBLE



Detergenți: Ariel, Tide, Bonux

Cosmetice: Head and Shoulders, Camay, Pantene, Olay, Max Factor

Produse de hîrtie: Pampers, Always, Tampax

Mâncare: Folgers (cafea), Pringles (cipsuri de cartofi)

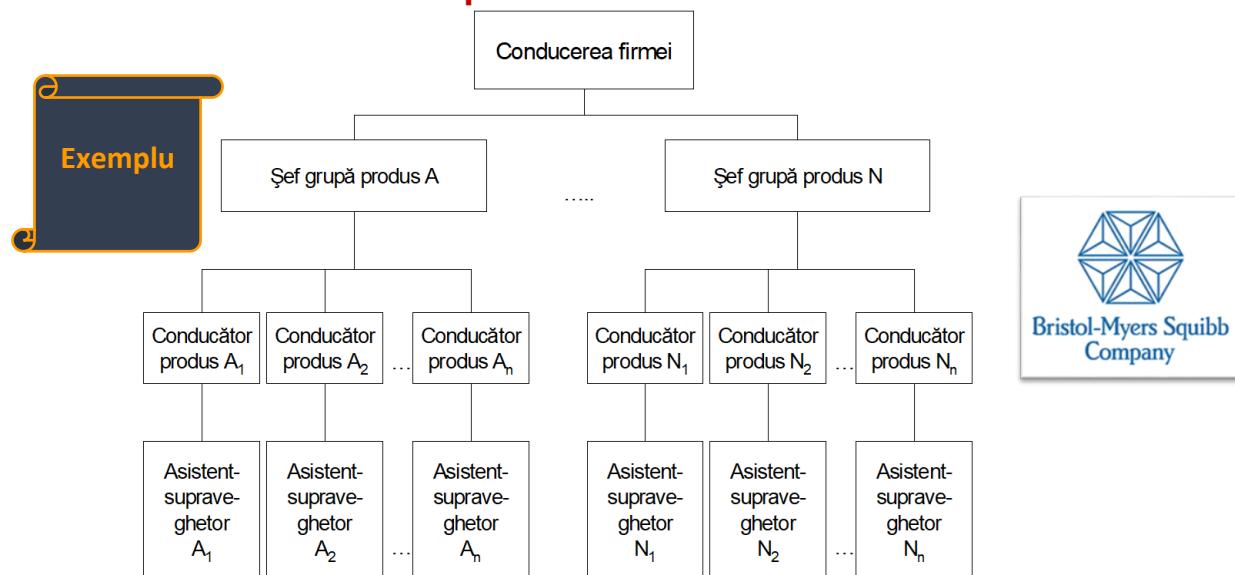
Altele: Duracell (baterii), Gillette, Braun, Oral B, Blend-a-Med

Parfumuri: Baldessarini, Boss, Escada, Lacoste, Hugo, Dolce & Gabanna, Gucci, Valentino



Managementul pe produs de tipul BRISTOL-MYERS se realizează printr-o structură specializată. Fiecare substructură pe produs (A1...An sau B1 ...Bn) se compune din şefi de grupă de produs și asistenți, competenți pentru câte o multitudine de produse din aceeași categorie. Conducătorii de produse și asistenții lucrează în echipe de două persoane, iar răspunderea lor se extinde de la dezvoltarea produsului până la calcularea beneficiului.

Structura BRISTOL-MYERS companie farmaceutică

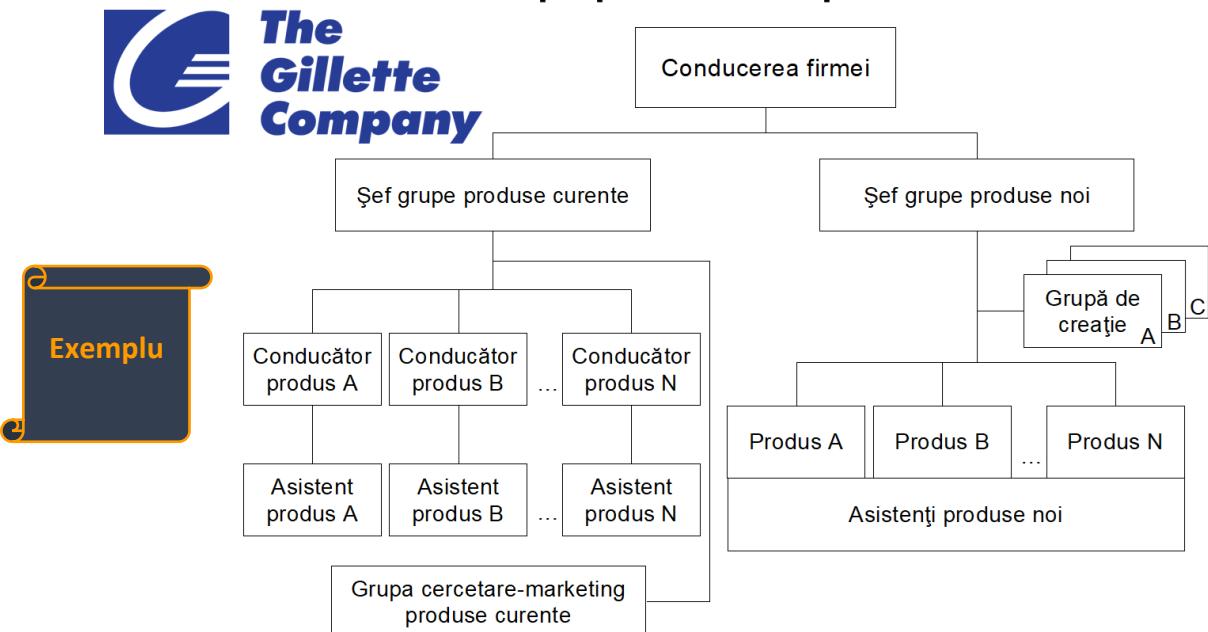


Organizarea de tipul GILLETTE este compusă din două conduceri pe produs, cu sarcini diferențiate pe produse curente și produse noi. Conducerea pe produs pentru produsele curente se compune din șeful de grupă, echipe de conducători de produse și asistenți, cărora li se repartizează un cercetător din cadrul grupei de marketing. La rândul ei, conducerea produselor noi se împarte în două: grupe de creație și grupe de realizare. Sarcina grupelor de creație este să dezvolte idei și concepții de produse noi, să le proiecteze, testeze, evaluateze etc. Conceptia GILLETTE se bazează pe acest principiu: creatorii care



au dezvoltat o dată produse de succes vor concepe mereu produse reușite; acest fapt justifică existența grupelor de creație.

Structura pe produs de tip GILLETTE



MP se recomandă a fi aplicat în industriile cu un ritm rapid de apariție a produselor noi: alimentară, a materialelor de construcții, chimică, a altor bunuri de larg consum, a automobilelor etc. De asemenea, MP este recomandat și în cazul produselor foarte complexe, în acest caz grupele de produse fiind înlocuite de diferitele componente ale proceselor de fabricație (ansamble / subansamble).

D. Avantajele și dezavantajele implementării metodei

Printre avantajele MP se numără:

- descentralizarea managementului;
- asigurarea unui management și a unei producții specializate;
- impulsionarea îndeplinirii planurilor de asimilare și lansare a produselor, fabricației, desfacerii etc.;
- realizarea unei legături flexibile și puternice cu piața;
- individualizarea fiecărui produs în funcție de caracteristicile lui (permînd controlul costurilor, profitului, rentabilității pe unități de produs).

Aplicarea metodei presupune și o serie de dezavantaje, precum:

- complicarea structurii organizatorice;
- apariția unor stări conflictuale, din cauza încălcării unor competențe;
- existența unor paralelisme în organizare (mai ales când mai multe grupe de produse utilizează același nomenclator de materii prime și materiale, utilaje, linii tehnologice) etc.



A. Răspundeți la următoarele întrebări grilă:

- 1. Producerea de noi idei și transformarea ideilor în noutăți utile dezvoltării în viitor este specifică funcțiunii:**
 - a) De producție;
 - b) De cercetare-dezvoltare;
 - c) De resurse umane.
- 2. Compartimentele care adoptă decizii privind activitatea ce se desfășoară în organizație sunt:**
 - a) Compartimentele de stat major;
 - b) Compartimentele de comandă;
 - c) Compartimentele funcționale.
- 3. Întreținerea și repararea utilajelor este o activitate specifică funcțiunii:**
 - a) De producție;
 - b) Comerciale;
 - c) De cercetare-dezvoltare.
- 4. Numărul de persoane conduse direct și nemijlocit de către un cadru de conducere reprezintă:**
 - a) De producție;
 - b) Economice;
 - c) Comerciale.
- 5. Funcțiunea de personal (de resurse umane) urmărește:**
 - a) Folosirea rațională a resurselor financiare;
 - b) Crearea și descoperirea necesităților consumatorilor;
 - c) Asigurarea și dezvoltarea potențialului uman al organizației.

B. Citiți următoarele enunțuri și precizați dacă sunt Adevărate sau False

1. Funcțiunea comercială are un rol preponderent static.
2. Aplicarea managementului pe produs, ca metodă de conducere, elimină posibilitatea apariției unor stări conflictuale.
3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare nu are ca obiectiv economisirea resurselor.
4. Prin aplicarea managementului pe produs într-o organizație nu se asigură o legătură flexibilă cu piața.
5. Realizarea unor produse rentabile pe termen lung este o condiție pentru aplicarea cu succes a managementului pe produs.

C. Răspundeți la următoarea întrebare:

Explicați diferența dintre autoritatea ierarhică și autoritatea funcțională.

Bibliografie modul

1. Ciobanu, I., *Strategii de management*, Editura Universității „Al.I. Cuza”, Iași, 1994.
2. Constantinescu, D.A. și alții, *Management general*, vol 1, Editura Națională S.A., București, 2000.
3. Fergusson, J., *Autoritatea perfectă*, Editura Națională, București, 1998.
4. Lazăr, I., Mortan, Maria, Vereș, V., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
5. Mihuț, I., Pop, I.S., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., Lungescu, D. – *Management general*, Cluj-Napoca, Ed. Carpatica, 2003.
6. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Managementul pe baza centrelor de profit*, Editura Tribuna Economică, București 1998.
7. Nüssel, H.A., *Conducerea pe produs*, în vol. *Metode de conducere*, culegere de traduceri, INID, București, 1975.
8. Oprea, N., Pleșoianu, I., *Analiza diagnostic a unităților economice*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
9. Proctor, Tony – *Elemente de creativitate managerială*, București, Ed. Teora, 2000.
10. Randsepp, Eduard – *Are You a Creative Executive?*, Management Review: nr.2, SUA, 1978.
11. Roco, Mihaela – *Creativitate și inteligență emoțională*, Iași, Ed. Polirom, 2004.
12. Rusu, C., Voicu, Monica, *Managementul pe baza centrelor de responsabilitate*, Editura Economică, București 2001.



Modulul 4

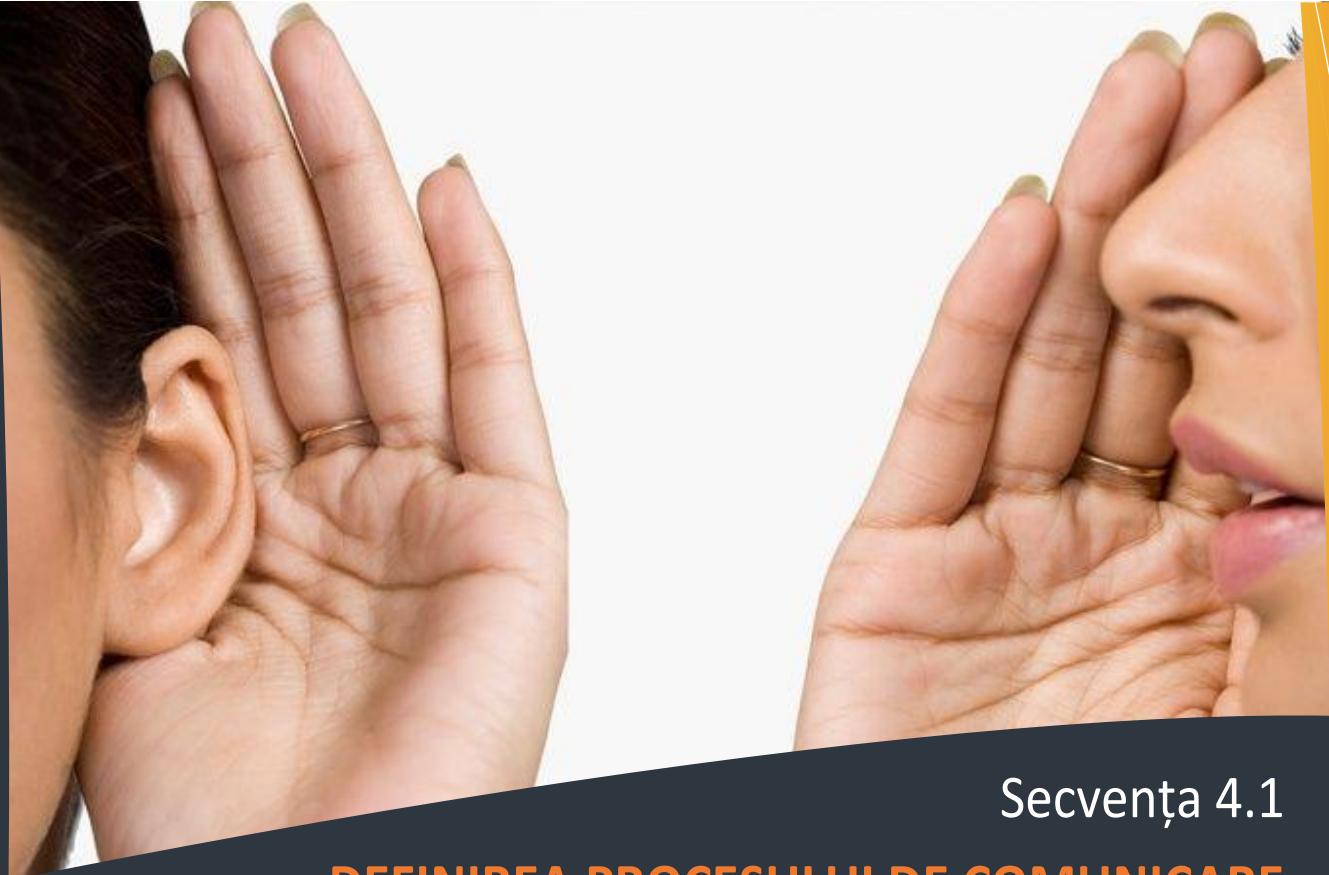
COMUNICAREA ȘI ANTRENAREA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

I. Cuprinsul modulului

- Secvența 4.1 Definirea procesului de comunicare
- Secvența 4.2 Sistemul informațional al managementului
- Secvența 4.3 Antrenarea – Motivarea
- Secvența 4.4 Delegarea de autoritate. Managementul prin excepție
- Secvența 4.5 Leadership

II. Obiectivele modulului

- Prezentarea aspectelor generale ale procesului de comunicare
- Cunoașterea și analiza elementelor principale ale sistemului informațional.
- Cunoașterea principalelor stiluri de muncă și a tipurilor de conducători;
- Înțelegerea diferențelor și a legăturilor dintre leadership și management.



Secvența 4.1

DEFINIREA PROCESULUI DE COMUNICARE

30 minute teorie, 20 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definirea procesului de comunicare
- B. Tipologia comunicării
- C. Funcțiile comunicării
- D. Rețele și metode de comunicare. Bariere în calea comunicării

II. Obiectivele secvenței

- Prezentarea aspectelor generale ale procesului comunicării manageriale: elemente, context, tipuri de rețele, funcții, criterii.
- Cunoașterea și analiza elementelor principale ale sistemului informațional.
- Identificarea criteriilor de raționalitate ale informațiilor economice.
- Analiza principalelor surse de informații.
- Identificarea deficiențelor Sistemului Informațional al Managementului și stabilirea principalelor modalități de minimizarea a acestora.

III. Cuvinte cheie:

Comunicare, formal, informal, barieră

A. Definirea procesului de comunicare



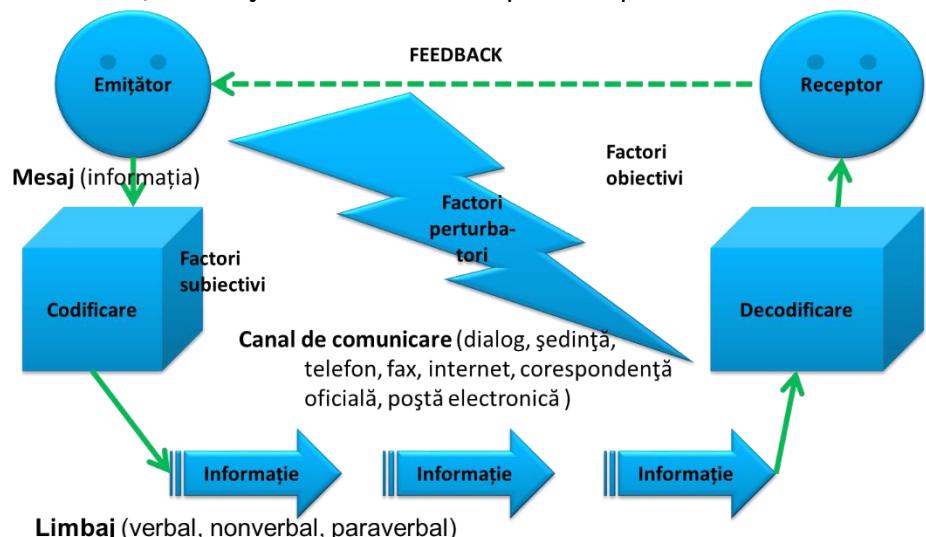
În literatura de specialitate sunt numeroase definiții date comunicării, astfel:

Comunicarea reprezintă procesul de transmitere a informațiilor între două sau mai multe persoane, unele cu rol de emițător, altele cu rol de receptor, sub formă mesajelor (sunete, litere, cifre, cuvinte, semne scrise, gesturi etc.), prin intermediul unor canale specifice.

Comunicarea interumană se bazează pe un ansamblu de procese psihomotorii specific umane, limbajul, în care un loc deosebit revine componentei conștiente, gândirii.

Comunicarea implică interacțiunea unor categorii de factori ce nu țin numai de capacitatea de exprimare, ci cumulează elemente psihologice, sociale și situaționale. Analizând definițiile prezentate se pot identifica următoarele elemente ale procesului de comunicare:

- Emițător - (o persoană, un grup, o instituție), adică cel care inițiază comunicarea, prelucrază datele pentru elaborarea mesajului, alege mijlocul de comunicare, limbajul, alege receptorul și transmite mesajul
- Mesaj - este reprezentat de informația dată de către emițător într-o formă fizică, supusă unui proces de codificare și decodificare, fiind influențată de contextul fizic/ psihosocial
- Canal - dialog, ședință, telefon, fax, internet, corespondență oficială, poștă electronică etc.
- Receptor - cel care ascultă, transformă mesajul în idei, gânduri.
- se adaugă codificare și decodificare, iar ulterior cea de feed-back și cea de factori perturbatori, în funcție de modelul care prezintă procesul.



Procesul de comunicare presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Codificarea informației sub formă de mesaj;
2. Transmiterea informației prin intermediul canalelor și mijloacele de comunicare;
3. Decodificarea informației de către receptor sub formă de mesaj;
4. Receptorul transmite feedback-ul.

B. Tipologia comunicării



1. După gradul de oficializare:
 - Comunicare formală – urmează liniile formale ale structurii de autoritate și se desfășoară conform actelor normative sau procedurilor scrise din organizație.
 - Comunicare informală – apare spontan și cuprinde informații cu caracter personal sau general.
2. În funcție de direcția în care circulă informația:
 - Comunicare ascendentă – informația circulă de la bază spre vârful organizației - apare fenomenul de dezinformare intenționată.
 - Comunicare descententă – informația circulă de la vârful organizației spre bază.
 - Comunicarea orizontală – asigură circulația informațiilor între departamente sau unități funcționale ale organizației.
3. În funcție de modul de transmitere a informațiilor:
 - Comunicare scrisă – cuprinde note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori etc.
 - Comunicare orală (interpersonală) – este tipul de comunicare desfășurată față în față sau la telefon.
 - Comunicare audiovizuală – agreată de receptor, ușor de urmărit și de reținut, ușor de multiplicat și de conservat.
 - Comunicare nonverbală – însوește atât comunicarea scrisă cât și pe calea interpersonală. 90% din informații se transmit pe cale nonverbală.

La nivelul unei organizații, comunicarea este privită din două perspective:

1. comunicarea între indivizi, numită comunicare interpersonală;
2. comunicarea între diferite subdiviziuni și grupuri ale organizației, numită comunicare organizațională.

Aceste două forme de comunicare sunt interdependente, comunicarea interpersonală fiind aproape în totdeauna parte componentă a comunicării organizaționale.

În cadrul comunicării organizaționale, rolul de catalizator îl deține comunicarea managerială. Numai o comunicare eficientă permite îndeplinirea cu succes a funcției manageriale. Odată cu modernizarea organizațiilor și creșterea gradului de intervenție, inițiativă și creativitate ale membrilor organizației, s-a accentuat interacțiunea bazată pe feedback, ceea ce a stimulat introducerea unor mijloace de comunicare prin care managerii de la toate nivelurile să poată verifica maniera de receptare a mesajelor transmise în scopul flexibilizării și adaptării deciziilor în funcție de feedbackul primit. Prin această caracteristică, comunicarea managerială, pe lângă faptul că este indispensabilă, prin impactul său asupra desfășurării activității organizației, reprezintă și un instrument important în realizarea schimbării în organizație.

Comunicarea managerială trebuie să țină seama de o serie de condiții:

- formularea concisă și precisă a mesajului pentru a fi înțeles ușor și integral;
- transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;
- asigurarea fluenței și reversibilității comunicării;
- utilizarea unui limbaj comun de către emițător și receptor;

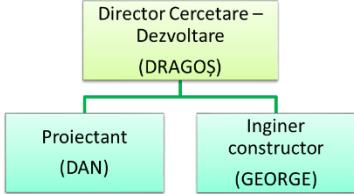
- simplificarea și decongestionarea canalelor de comunicare;
- asigurarea flexibilității și adaptabilității sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situație.


15 min.

Studiu de caz:
Transmiterea și înțelegerea mesajului

“Să respecti planurile exact aşa cum le-a desenat Dan. Nu putem face nici o greșală. Dacă prototipul nu e gata până joi, vom pierde un contract important.”

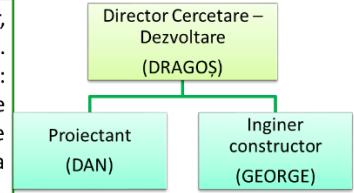
Cu aceste cuvinte, Dragoș, Directorul compartimentului C&D al unei mari companii de produse electronice, a pus pe bancul de lucru al lui George un set de planuri pentru un nou dispozitiv de control. George a dat din cap, în semn că a înțeles, dar de fapt abia își stăpânea furia.



Încă o dată, își spunea el, Dragoș și-a arătat preferință pentru Dan, proiectantul. Dan era cel care primea laudele pentru o treabă bine făcută, cu Dan se consulta șeful când avea vreo problemă, în timp ce tot ceea ce spunea el era tratat “de sus” și superficial.

După ce Dragoș a ieșit din laborator, George a început să se uite peste planuri. Deodată, ochii i s-au mărit de interes: văzuse o greșală la dispozitivul de cuplare...Deci, Dragoș vrea ca el să respecte întocmai planurile lui Dan. Ei bine, exact aşa va face.

George a terminat dispozitivul până joi, aşa cum fusese programat. În timp ce Dragoș se grăbea să iasă cu prototipul din laborator, George i-a aruncat un surâs batjocoritor. O oră mai târziu, Dragoș se întorcea roșu de furie, cu prototipul în mâna. “Nu merge! Nu mai putem obține contractul și șeful meu țipă la mine! Ce naiba s-a întâmplat, George?”



George se scăpa în cap, prefăcându-se nedumerit: “Nu pot să înțeleg. Am respectat întocmai planurile lui Dan, aşa cum mi-ai spus. Poate e o greșală...”

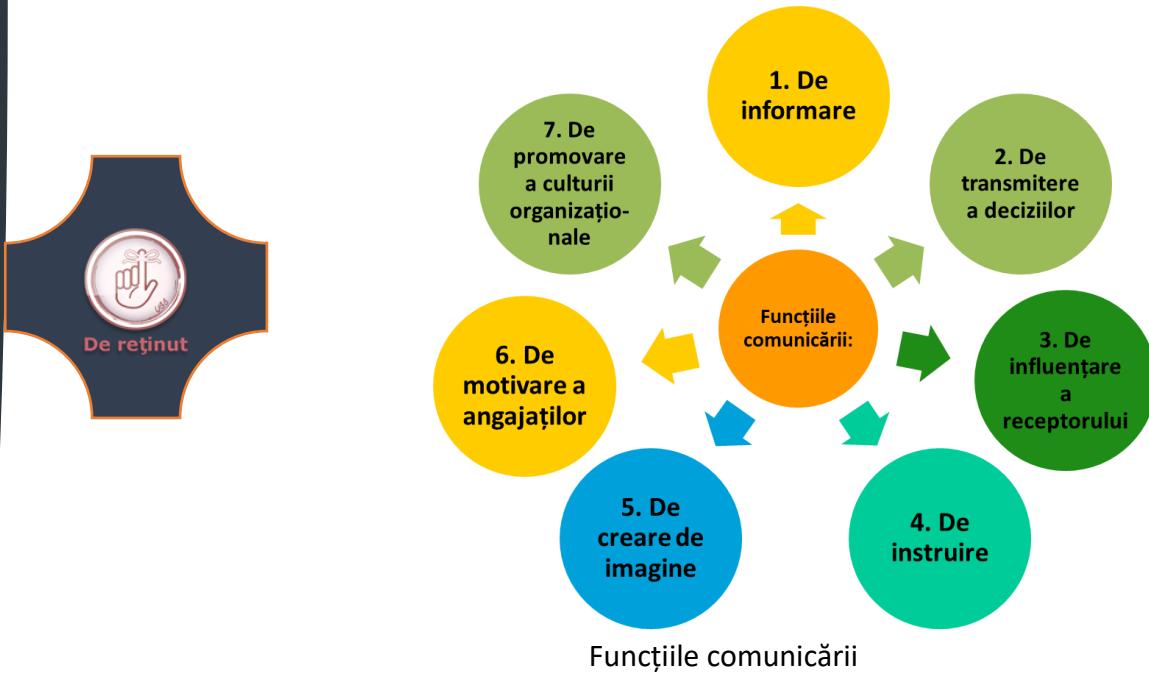


C. Funcțiile comunicării

Comunicarea îndeplinește următoarele funcții:

1. Funcția de informare: asigurarea accesului la informații; furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor; furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor.
2. Funcția de transmitere a deciziilor: comunicarea operativă a deciziilor; crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziei.
3. Funcția de influențare a receptorului: organizarea de dialoguri cu angajații cu organizarea de feedback; stimularea comunicării dintre angajați; impulsionarea inițiativei și creativității.

4. Funcția de instruire: transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale, dezvoltării spirituale, modelării comportamentelor; dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei; amplificarea capacitatei de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient probleme.
5. Funcția de creare de imagine: asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională; formarea unei cunoștințe de apartenență la organizație.
6. Funcția de motivare a angajaților: furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor; recunoașterea realizărilor performante; evaluarea corectă a angajaților; întreținerea unui climat favorabil de muncă; stimularea încrederii în sine; creșterea răspunderii personale.
7. Funcția de promovare a culturii organizaționale: transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori, etc.); lărgirea orizontului cultural al angajaților; dezvoltarea imaginației și creativității; stimularea nevoilor etice și estetice etc.

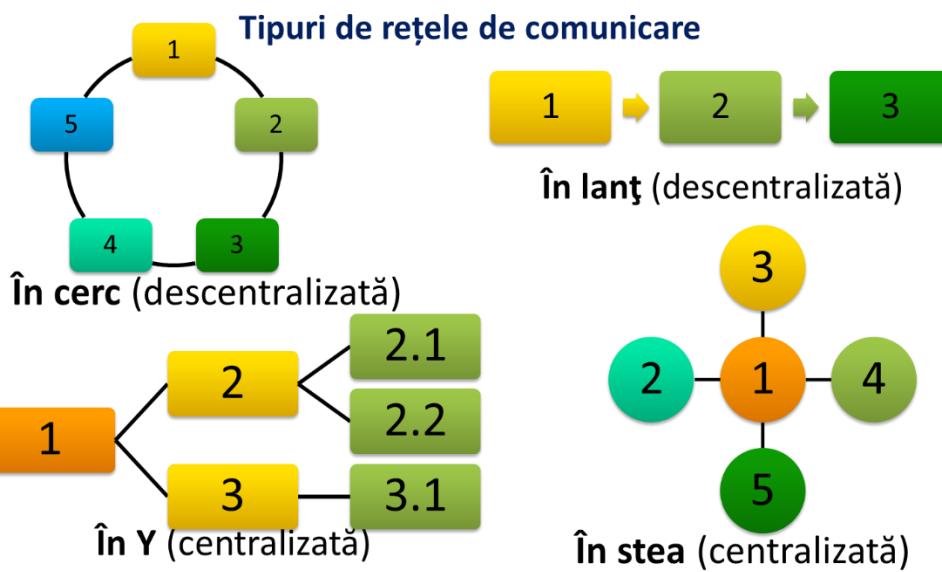


D. Rețele și metode de comunicare. Bariere în calea comunicării



Principalele tipuri de rețele de comunicare întâlnite atât în literatura de specialitate cât și în practica organizațională pot fi grupate astfel:

1. Rețele descentralizate:
 - Rețea în cerc
 - Rețea în lanț
2. Centralizate
 - Rețea în y
 - Rețea în stea



În comunicare, existența barierelor poate să fie pusă în evidență din multiple unghiuri, pornind de la intersecția fecundă a diversității de aspecte pe care le atinge acest fenomen atât de prezent în viața fiecăruia dintre noi. Astfel, principalele bariere în comunicare pot fi următoarele:

- De reținut**
1. Miturile privind comunicarea
 2. Lipsa încrederii
 3. Diferențe educaționale
 4. Diferențe de interes
 5. Diferențe privind inteligența
 6. Lipsa respectului reciproc
 7. Diferențe de vârstă, sex, rasă, clasă-socială
 8. Stăpânirea limbajului
 9. Lipsa abilităților de comunicare
 10. Lipsa abilităților de ascultător
 11. Comunicarea în exces
 12. Diferențe de putere

Cunoașterea acestor bariere întâlnite în procesul comunicational au un rol deosebit pentru a putea găsi cele mai adecvate modalități de comunicare și pentru a face ca acestea să aibă o eficiență sporită.



Secvența 4.2

SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI

20 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definirea conceptului de sistem informational
- B. Elementele sistemului informațional
- C. Deficiențele sistemului informațional

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și analiza elementelor principale ale sistemului informațional.
- Identificarea criteriilor de raționalitate ale informațiilor economice.
- Analiza principalelor surse de informații.
- Identificarea deficiențelor Sistemului Informațional al Managementului și stabilirea principalelor modalități de minimizarea acestora.

III. Cuvinte cheie:

Sistem informational, informații, date, cunoștințe, suinformare, dezinformare, suprainformare

A. Definirea conceptului de sistem informațional

În condițiile intensificării competiției informația a devenit o sursă a avuției organizațiilor, o bază a creării bunăstării, deținând rolul strategic pentru succesul afacerilor. Economia a devenit o economie a informațiilor, orice decizie adoptată (indiferent de domeniu), depinzând total de acestea. Informația a devenit, deci, o miză majoră pentru societățile dezvoltate.



„Sistemul informațional reprezintă totalitatea metodelor, procedeelor, tehniciilor și mijloacelor privite ca un ansamblu integrat prin care se asigură înregistrarea, transmiterea, circulația, prelucrarea, valorificarea și stocarea informațiilor menite să ajute la planificarea și îndeplinirea obiectivelor organizației”.

Pentru a avea o imagine mai clară asupra structurii sistemului informațional, considerăm utilă prezentarea unei alte definiții: „**sistemul informațional este un ansamblu organizat de resurse: materiale, de personal, date, mijloace și proceduri de culegere, memorare, prelucrare și comunicare a informațiilor (sub diferite forme: date, texte, imagini, sunete etc.) precum și circuitele informaționale utilizate**”.

Abordarea complexă a oricărei organizații (ca sistem), impune luarea în considerare a celor trei subsisteme, intercondiționate reciproc: subsistemul operațional (condus); subsistemul decizional (conducător); subsistemul informațional (de măsură, de informare).

Sistemul informațional al managementului (SIM) reprezintă ansamblul tuturor activităților legate de procurarea datelor și obținerea informațiilor necesare managementului. Acesta este un ansamblu organizat de baze de date și informații de circuite și fluxuri informațional, de proceduri și mijloace de prelucrare.

Clasificarea sistemelor informaționale:

1. În funcție de modul de prelucrare a datelor:

- sisteme informaționale: se bazează pe utilizarea calculatoarelor;
- sisteme de prelucrare mecanografică: prelucrările mecanizate și reprezentările grafice;
- sistemele manuale: se bazează pe prelucrări manuale;
- sisteme de prelucrare mixtă: îmbină una sau mai multe modalități de prelucrare.

2. În funcție de elementul supus analizei:

- sisteme informaționale orientate spre funcții (funcțiuni);
- sisteme informaționale orientate spre procese;
- sisteme informaționale orientate spre date sau obiecte;
- sisteme informaționale orientate spre informații științifice etc.

3. După legătura cu structura organizatorică a organizației:

- sisteme informaționale grefate de structura funcțională a organizației;
- sisteme informaționale structurate pe compartimente/departamente/centre de profit
- sisteme informaționale mixte.

4. Din punct de vedere al gradului de formalizare:

- sisteme informaționale formale: au la bază proceduri standard de operare; rămân mult timp neschimbate; modificarea acestora se realizează cu dificultate, cu greutate;

- sisteme informaționale neformale: nu au la bază reguli predefinite; se bazează pe acorduri implicate; sunt influențate de ansamblul valorilor, convingerilor, regulilor de comportament.

B. Elementele sistemului informațional

Unii autori confundă uneori primii doi termeni, date și informații, care comportă, totuși, diferențieri majore. Pentru o înțelegere clară a celor două noțiuni distincte, prezentăm în continuare câteva definiții preluate din literatura de specialitate.



Datele sunt „fapte, statistici, opinii sau predicții clasificate pe o anumită bază pentru a fi stocate, procesate sau regăsite atunci când este necesar”.

Din punctul nostru de vedere, datele pot fi considerate materiile prime ale informațiilor (informații potențiale). Datele sunt niște caractere, simboluri (cifre, cuvinte, grafice, coduri, sunete, semne), reprezentări ale unor fapte, procese, fenomene, acțiuni, stări, evenimente existente, fără o semnificație în sine sau vreo legătură cu alte elemente din natură, dacă sunt neinterpretate sau nejudecate.

Nu orice prelucrare de date generează informații. O procesare de date poate genera informații, numai dacă există un receptor care să considere acest rezultat inteligibil și folositor (informația = dată + semnificație).

Din punct de vedere etimologic, cuvântul „**informație**” provine de la latinescul „informare” care înseamnă a da o formă. Informațiile sunt date organizate, sistematizate, interpretate, prelucrate, care capătă o semnificație prin raportarea lor la anumite elemente existente și care aduc beneficiarului un plus de cunoaștere.

Informația poate fi definită ca o „grupare a mai multor date înrudite ce poartă o semnificație mai bogată și totuși unitară (statutul său superior derivă din organizarea datelor și au un caracter contextual)”.

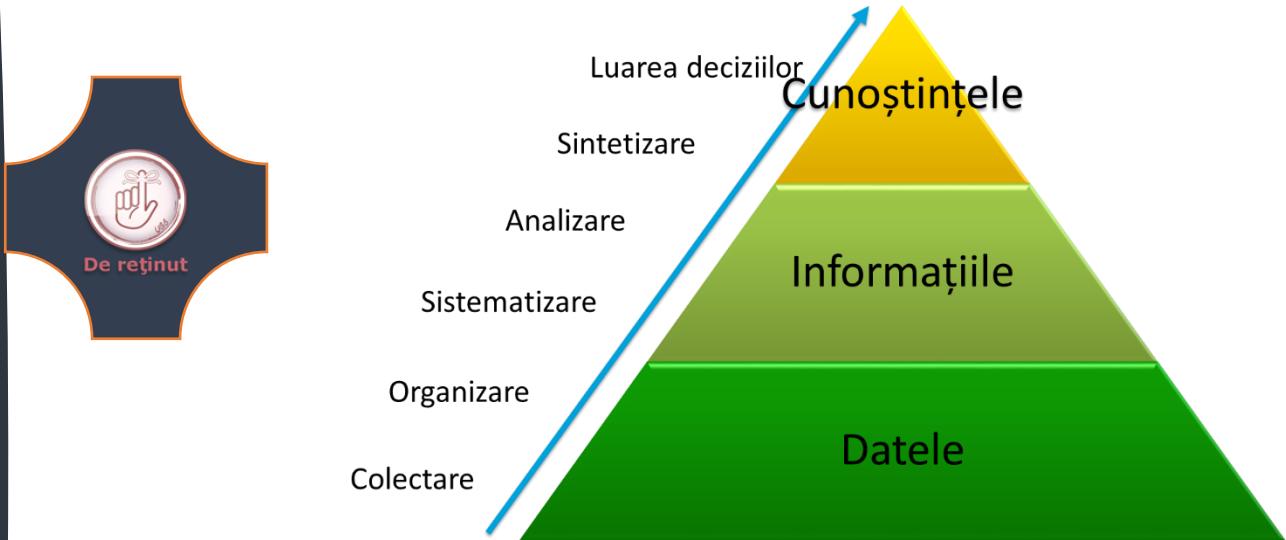
Cunoștințele sunt considerate „o agregare evoluată a unor seturi de informații deservind activităților specifice și manifestate deseori abstract (sub formă de modele de acțiune, decizie, comportament)”. După părerea noastră, cunoștințele sunt mulțimi de informații utile, o sumă de elemente informaționale, colectate și reținute în mod intenționat. Acestea sunt influențate nu numai de volumul și calitate informațiilor generate, ci și de alți factori, cum ar fi: educație, cultură, vîrstă, experiențe, valori, credințe, obiceiuri, apartenențe politice etc. Pentru a fi utile cunoștințele trebuie însușite în mod continuu.

Informațiile economice sunt „date care au relevanță pentru nevoile managerilor și contribuie la executarea funcțiilor manageriale”. Informația tehnico economică reprezintă „orice comunicare cu grad de noutate, care se referă explicit la mijloacele de producție, procesele și fluxurile tehnologice de producție, stadiile de transformare ale obiectului muncii, natura acestor transformări, evidențierea cantitativă/calitativă a efectelor transformărilor endogene/exogene, efectele economice ale activității depuse etc”.

Din punct de vedere economic, informația este un bun economic, o marfă, un element al capitalului, deci o resursă de producție. Din punct de vedere managerial, informația

este un sistem de înștiințare ce are ca scop declanșarea unei reacții (decizii) care determină o acțiune concretă, ce emite alte informații.

Elementele sistemului informațional



Calitatea informațiilor economice depinde de o serie de cerințe de raționalitate: oportunitate, promptitudine; claritate; fidelitate, corectitudine, pertinență, veridicitate, realism; complexitate, flexibilitate, adaptabilitate; relevanță, fiabilitate; precizie, finețe, siguranță, detaliere, concizie; actualitate, continuitate, dinamism, economicitate; accesibilitate.

În orice organizație sunt vehiculate o mulțime de informații, de o varietate impresionantă. În acest context, considerăm extrem de utilă gruparea informațiilor în vederea colectării, departajării și utilizării lor.

C. Deficiențele sistemului informațional



Conținutul și volumul informației diferă pe nivelurile ierarhice ale organizației, pentru fiecare conducător, importantă fiind furnizarea numai a celor informații de care au nevoie în desfășurarea muncii lor. De exemplu, managerii situați pe nivelele ierarhice superioare au nevoie în primul rând de informații sintetice, deoarece aceștia se preocupă de activitățile cele mai importante, de perspectivele de dezvoltare ale organizației, de stabilirea de strategii și politici generale etc. În aceste condiții, trebuie evitată supraîncărcarea managerilor de vârf cu date (informații puțin utile lor, acestea urmând a fi dirijate către cei situați pe nivelele ierarhice inferioare (informațiile legate de conducerea nemijlocită a producției, importante în luarea de măsuri operative, curente)).



SUPRAINFORMAREA aduce cu sine o serie de implicații negative: consumuri de timp nejustificate, creșterea numărului de posturi în structura organizației, sporirea costurilor, apariția riscului etc. Principalele forme de manifestare ale suprainformării sunt:

- Redundanță, adică procesul de înregistrare, prelucrare și transmitere repetată a unor date și informații.



- Supraîncărcarea canalelor de comunicare, adică procesul prin care se culeg, prelucrează și transmit date și informații inutile. Principala cauză este redundanța.

Efectele, consecințele supraîncărcării pot fi sintetizate astfel:

- aglomerarea managerilor de vârf cu detalii inutile, pierzându-se din vedere aspectele esențiale;
- evaluarea și adoptarea unor decizii inopertune;
- costuri exagerate ale informației comparativ cu importanța și calitatea deciziei;
- diminuarea posibilităților de coordonare a activităților provizionale ale organizației;
- climat de muncă tensionat;
- limitarea inițiativelor șefilor de pe nivelurile ierarhice inferioare (de execuție), favorizează uneori apariția de paralelisme în conducere.

SUBINFORMAREA sau **DEZINFORMAREA** apar atunci când informațiile referitoare la anumite probleme au un conținut limitat, datele fiind insuficiente (inexacte, imprecise, nereale) pentru adoptarea unor decizii în deplină cunoștință de cauză, de către organele abilitate.

De aceea este necesară existența unei echilibrări judicioase, la fiecare nivel de conducere, privind oportunitatea informațiilor de sinteză și de detaliu între cele cu caracter tehnico-organizatoric și cele cu caracter economic, având în vedere că fiecare conducător trebuie să-și execute în condiții optime atribuțiile cu care este investit.

Dezinformarea este o „boală” prin care organizația este izolată de realitate, este dirijată prin decizii și judecăți eronate, spre stări confuze sau acțiuni haotice (starea de confuzie face cunoștințele dobândite, inutilizabile, ineficiente).

Dezinformarea, ca armă de apărare sau atac, îmbracă următoarele forme:

- distorsiunea, formă de dezinformare prin care se culeg, prelucrează și transmit, în mod neintenționat, mesaje eronate. Apariția acestia este favorizată de:
- structura organizatorică (relații, fluxuri, persoane, niveluri etc.);
- modul de proiectare și funcționare al sistemului informațional (nivel tehnic scăzut, echipamente necorespunzătoare, suporti informaționali de calitate necorespunzătoare etc.);
- stilul de management (exclusiv autoritar);
- filtrajul, formă a dezinformării, prin care se modifică mesajul, parțial sau total, în mod intenționat, pe parcursul înregistrării, prelucrării și transmiterii datelor și informațiilor.

Filtrajul apare în următoarele situații:

- interesul unor angajați de a-și asuma rezultatele sau realizările care nu le aparțin;
- dorința de a se proteja împotriva unor sancțiuni, pedepse, ca urmare a nerealizării unor obiective;
- intenția de a micșora sau anula prestigiul sau popularitatea unor persoane;
- dorința de a anula sau temporiza efectele unor decizii considerate potrivnice unor interese personale;
- scurtcircuitarea, o formă subtilă a dezinformării, prin care se elimină, intenționat, din circuitul sau fluxul informațional, anumite persoane sau subdiviziuni organizatorice. Cauzele care conduc la apariția ei în de:



- intenția de a mări viteza de deplasare a informației sau deciziei;
- păreri preconcepute sau antipatii față de anumite persoane;
- sentimente negative: ură, invidie, lipsa de respect etc.

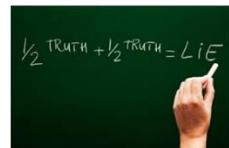
Absența unor resurse informaționale adecvate, gestionate astfel încât să asigure funcționarea și dezvoltarea organizației, va duce în mod sigur, la risipă de timp și de bani, la întârzieri, la lipsă de competitivitate, la perturbații informaționale și deteriorarea relațiilor de comunicare etc., putându-se ajunge până la falimentarea organizației.

Deficiențele SIM

- volumul informației diferă pe niveluri ierarhice
- managerii situați pe niveluri ierarhice superioare au nevoie în primul rând de informații sintetice



SUBINFORMAREA sau DEZINFORMAREA (*distorsiunea, filtrajul, scurtcircuitarea*)



SUPRAINFORMAREA (*Redundanța, Supraîncărcarea canalelor de comunicare*)



Secvența 4.3

ANTRENAREA – MOTIVAREA

20 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Relația management – motivație
- B. Procesul motivării

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea corelației dintre management și motivația
- Cunoașterea și înțelegerea procesului motivării

III. Cuvinte cheie:

Motivație, motivare, performanță, recompensă, satisfacție

A. Relația management – motivație

Studiul motivației angajaților este un demers științific multidisciplinar (managementul resurselor umane, psihologie organizațională, comportament organizațional, sociologie organizațională), contribuția cea mai consistentă la dezvoltarea teoriilor motivaționale având-o psihologia organizațională.



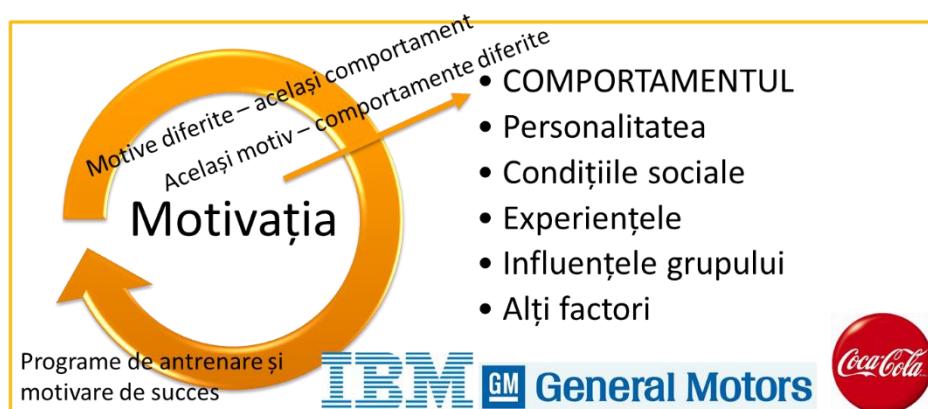
Motivația reprezintă forță care îi asigură energie comportamentului, îi stabilește acestuia o direcție și îi generează tendința de a persista. Motivația este, în același timp, măsura în care un efort persistent este direcționat înspre un scop. Motivația muncii este un set de forțe care îi dau individului energie, forțe care își au originea atât în interiorul, cât și în exteriorul individului, necesare pentru a iniția comportamente asociate cu munca și pentru a determina forma, direcția, intensitatea și durata acestora (Latham & Pinder, 2005). Așadar, există două categorii fundamentale de motivație: motivație intrinsecă și motivație extrinsecă.

Forță interioară care determină o persoană să se comporte într-un mod care să asigure îndeplinirea unui scop reprezentă motivația.

Motivația intrinsecă este motivația care se naște din relația directă dintre lucrător și sarcină și care, de regulă, este auto-aplicată (aplicată de către lucrător însuși).

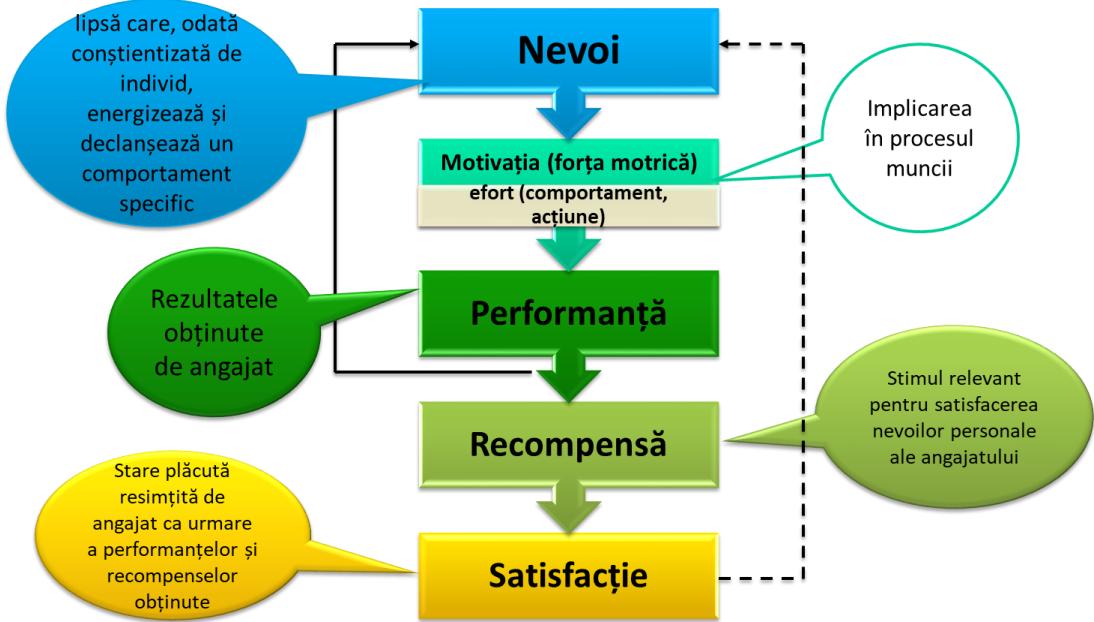
Motivația intrinsecă conduce la performanțe mai mari și mai stabile în timp, decât motivațiile extrinseci deoarece are permanență în timp, nu solicită recompense financiare imediate pentru a fi întărită, angajatul găsindu-și resursele proprii de menținere și acțiune. Specificul motivației intrinseci constă în dinamizarea și persistența ei prin însăși îndeplinirea activității desfășurate, a muncii în sine (de exemplu, sentimentele de realizare, împlinire, sentimentul de a fi folositor, aspirația pentru competență profesională și dezvoltare, dorința de cunoaștere și progres, plăcerea de a munci, respectul de sine etc.).

Motivația extrinsecă este motivația care provine din mediul de muncă, exterior sarcinii; de regulă este aplicată de către alți oameni. Motivația extrinsecă se autoerodează, se centrează exclusiv pe interese, se menține atâta timp cât este întărită, existând cazuri când nici o intervenție din afară nu mai menține efectul unui motiv extrinsec (Micle, 2009) (de exemplu, planurile de stimulare salarială, politicile și practicile organizaționale, orice stimulente financiare, materiale, morale etc. aplicate de către șef).



B. Procesul motivării

Procesul motivării este descris în schema următoare:





Secvența 4.4

DELEGAREA DE AUTORITATE. MANAGEMENTUL PRIN EXCEPȚIE

30 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Delegarea de autoritate
- B. Managementul prin excepție

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea procesului de delegare
- Cunoașterea și înțelegerea metodei de management prin excepție

III. Cuvinte cheie:

Delegare, sarcini, autoritate, management prin excepție

A. Delegarea de autoritate



Având în vedere complexitatea activităților și a mediului de afaceri în general, este necesară o coordonare verticală permanentă, dar în același timp aceasta este dificil de realizat. Un mijloc de coordonare verticală îl constituie delegarea. Delegarea implică transferul responsabilităților și autoritatii de la un nivel ierarhic al organizației la un nivel imediat inferior.

Delegarea este foarte importantă pentru coordonarea verticală, deoarece permite ca o mare parte a sarcinilor să fie realizată la niveluri ierarhice inferioare. De asemenea pregătește subordonații pentru a ocupa poziții manageriale.

Fazele procesului de delegare

1. Stabilirea, de către manager, a listei deciziilor ce trebuie luate la nivelul său, conform reglementărilor existente

2. Stabilirea ordinii de importanță a acestor decizii

3. Verificarea măsurii în care există, pentru fiecare din aceste decizii, norme, criterii de apreciere.

4. Precizarea setului de decizii ce pot fi delegate și a celor care nu pot fi delegate

5. Desemnarea celor mai indicați subordonați care pot să primească delegările de autoritate respective

6. Transmiterea către subordonați a atribuțiilor delegate

7. Fixarea clară a obiectivelor activității delegate. Transmitere și feed-back

8. Efectuarea controlului asupra modului în care subordonatul realizează atribuțiile transferate.

Secretul delegării este capacitatea de a determina ce poate face fiecare membru al unei unități de lucru. Pentru început se stabilește dacă subordonatul v-a propune soluții sau v-a rezolvat problema. După definirea scopului se verifică dacă persoana aleasă poate purta responsabilitatea. De asemenea cel care delegă trebuie să se asigure că subordonatul are timpul, bugetul și informațiile necesare pentru realizarea sarcinii în termenul limită. Se stabilesc câteva puncte de verificare a modului în care decurg lucrurile iar cel care practică delegarea își asumă răspunderea pentru un eventual eșec.

Regulile unei delegări eficiente

Definirea clară a responsabilității și a autoritatii asociată delegării

Autoritatea acordată trebuie să fie proporțională cu responsabilitatea asumată

Delegatul va răspunde în fața unui singur superior

Anterior delegării se stabilește un sistem eficient de control

Delegarea nu eliberează managerul de responsabilitate

Delegarea presupune stabilirea a CE, CINE, CÂND trebuie făcut, respectiv CINE și CUM va monitoriza și controla rezultatele

Delegatul are libertatea de a stabili CUM trebuie îndeplinită sarcina primită



Avantajele delegării

Eliberează managerul de sarcinile de rutină și de importanță minoră

Managerul câștigă timp pentru exercitarea funcțiilor principale – planificare, organizare, motivare, control

Dezvoltă capacitatea angajaților de a lua decizii. Factor motivator.

Luarea deciziilor se realizează mai rapid (mai aproape de locul acțiunii)
Luarea deciziilor la nivelul la care se cunosc mai bine detaliile activității, ceea ce duce la o creștere a calității acestora.

B. Managementul prin excepție



Managementul prin excepție (MPE), o altă metodă generală, urmărește descentralizarea managementului și eliberarea managerilor de "tirania" activităților de rutină. Bazându-se pe tehnica delegării de autoritate, MPE presupune ca activitatea curentă a fiecărui compartiment, atât timp cât se încadrează între niște limite stabilite, să se desfășoare fără intervenția managerului. Managerul se poate concentra asupra activităților importante, fundamentale, de nivel superior, urmând să intervînă în activitatea curentă a compartimentului condus doar în cazul apariției unor situații de excepție, atunci când sunt necesare cunoștințele, experiența și/sau autoritatea sa.

Aplicarea cu succes a managementului prin excepție necesită respectarea unor condiții, printre care:

- existența unui mediu favorabil delegării de autoritate: managerii să aibă încredere în subalternii lor și un stil managerial democratic, subalternii să aibă o competență profesională ridicată și spirit de inițiativă;
- reglementarea adecvată a raporturilor dintre manageri și subalternii cărora li se deleagă activități, pentru a elimina confuziile și stările conflictuale;
- folosirea unui sistem informațional modern, foarte eficient, care să detecteze și să transmită corespondențor orice abatere de la limitele prestabilitate ale activității.

Această metodă mărește numărul persoanelor antrenate în luarea deciziilor, lucru care are efecte pozitive evidente, dar presupune și un efort și niște riscuri sporite.

Aplicarea MPE presupune parcurgerea etapelor următoare:

1. Stabilirea valorilor planificate. Se prevăd parametrii valorici ai obiectivelor pentru perioada respectivă, pe baza realizărilor efective din perioada precedentă. Evident, acest lucru trebuie făcut într-un mod cât mai realist, ținând seama atât de resursele non-umane disponibile, cât și de cunoștințele profesionale și aptitudinile angajaților.

2. Stabilirea unui câmp de toleranță. În mod normal, rezultatele unei activități nu sunt strict cele prestabilități, întrucât ele sunt afectate de un număr mare de factori greu de previzionat (mai ales din exteriorul compartimentului). Din această cauză sunt stabilite niște limite ale rezultatelor între care se consideră că activitatea s-a

desfășurat în mod adecvat și nu necesită intervenția managerului. Precizarea toleranțelor este destul de dificilă, deoarece este greu să se formuleze reguli concrete și general valabile. Totuși, trebuie avute în vedere următoarele:

- cu cât o activitate este mai importantă pentru atingerea obiectivelor generale ale firmei, cu atât e necesară mai multă prudență în stabilirea toleranțelor;
- atenția trebuie concentrată asupra "domeniului-cheie", fiindcă abaterile de aici, oricât ar fi de mici, influențează puternic atingerea obiectivelor generale;
- toleranțele trebuie stabilite în ambele sensuri, deoarece și abaterile pozitive sunt importante – ele pot evidenția oportunități neașteptate de obținere a unor rezultate sporite.

3. Compararea valorilor planificate cu cele efective. Sunt cuantificate rezultatele efective ale activității și sunt comparate cu cele planificate, identificându-se abaterile inadmisibile. Dacă aceste abateri există, este necesară intervenția managerului. Măsurarea corectă a rezultatelor efective este foarte importantă, pentru a evita alarmele false (anumite abateri sunt supraestimate și provoacă un efort supradimensionat de corectare) și alarmele ratate (nu sunt sesizate abateri importante, situația agravându-se). Abaterile pot proveni fie din modificarea unor factori ai mediului, fie din cauza stabilirii necorespunzătoare a valorilor planificate.

4. Acțiunea corectivă. Pe baza eventualelor abateri semnificative, managerii iau decizii necesare pentru eliminarea celor negative și fructificarea oportunităților care le-au generat pe cele pozitive.



Printre avantajele aplicării MPE se numără următoarele:

- identificarea punctelor critice ale activității organizației;
- precizarea clară a obiectivelor, sarcinilor și căilor de realizare a activității;
- diviziunea rațională a muncii;
- degrevarea managerilor de problemele de rutină sau fără o importanță prea mare;
- utilizarea adecvată a competențelor managerilor de pe fiecare nivel;
- formarea profesională a subalternilor, aceștia învățând să conducă activitatea și dezvoltându-și competențe necesare pe nivelurile ierarhice superioare;

- aprecierea obiectivă a activității și angajaților și evaluarea acestora;
- stimularea comunicării între manageri și subalterni.

Aplicarea MPE are și o serie de limite și dezavantaje:

- metoda are un rol tactic, nu strategic – poate fi utilizată doar pentru realizarea sarcinilor de o importanță mai redusă;
- subalternii sunt tentați să ascundă abaterile de la câmpurile de toleranță fixate, pentru a da impresia unei eficiențe cât mai ridicate;
- în primele două etape nu pot fi luați în considerare anumiți factori cu impact puternic asupra activității, care se vor manifesta accidental sau sistematic;
- neapariția situațiilor de excepție o perioadă mai îndelungată poate conduce la dezvoltarea unui sentiment de siguranță, de autoliniștire, slăbind rezistența în fața dificultăților serioase.



Secvența 4.5

LEADERSHIP

30 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definirea leadershipului. Trăsăturile leaderilor/managerilor
- B. Stiluri de conducere
- C. Tipuri de leaderi/manageri

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea procesului de delegare
- Cunoașterea și înțelegerea metodei de management prin excepție

III. Cuvinte cheie:

Delegare, sarcini, autoritate, management prin excepție

A. Definirea leadershipului. Trăsăturile leaderilor/managerilor



Leadershipul constă, după părerea unor specialiști americanii constituși în Par Group, în priceperea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune. O abordare în parte diferită are specialistul Michael Frank care definește leadershipul ca fiind un proces de grup ce implică interacțiunea a cel puțin două persoane în vederea realizării unui scop.

În acceptiunea lui Jaques Clement, leadershipul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.

La baza leadershipului se află spiritul de echipă definit ca fiind starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun.

Spiritul de echipă presupune următoarele:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unor misiuni și a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune.



Realizarea unui leadership competent presupune pe lângă anumite calități native și o pregătire adecvată în domeniul managementului.

După cum afirmă profesorul Warren Bennis, președintele Institutului de Leadership din California de Sud, "leaderii se fac, nu se nasc".

Cu privire la raportul management - leadership și respectiv leader - manager părerile specialiștilor sunt împărțite. Pe câtă vreme unii consideră că există o delimitare clară între management și leadership, alții consideră că datorită unor rațiuni pragmatice nu se recomandă diferențierea managementului de leadership. Managementul are o sferă de acțiune mai largă decât leadershipul. Relațiile prin care leadershipul managerial se concretizează sunt în același timp relații manageriale. Ca urmare, leadershipul se exercită în cadrul responsabilităților și competențelor manageriale implicate. Se poate deci concluziona că nu există un leadership abstract, ci numai leadership concret care se manifestă în cadrul unei anumite structuri de relații umane.



În concluzie, prin leadership se înțelege capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane, de a conlucra cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări afective și operaționale. Pentru a înțelege mecanismele leadershipului trebuie pornit de la axioma următoare: **nu există leaderi buni fără personal de bună calitate care să-i urmeze.**

În esență, mecanismul leadershipului se rezumă la următoarele etape:

- pregătirea leaderului pentru a-și exercita leadershipul din punctul de vedere al stabilirii scopurilor, modalităților de realizat, al încrederii în sine și al disponibilității volitive și afective pentru derularea ansamblului de acțiuni necesare, folosind un comportament specific;

- manifestarea de către leader a capacitatei de a asculta și concomitent de a declanșa idei și emoții potențialilor participanți la realizarea obiectivului urmărit;
- unirea scopurilor, ideilor și opiniei leaderilor cu scopurile, ideile și opinile celorlalți;
- determinarea persoanelor de a crede, simți și de a se comporta la un nivel apreciabil în consonanță cu punctele de vedere ale leaderului;
- realizarea și menținerea dedicării persoanelor abordate pentru a obține rezultate apropiate de obiectivele stabilite.

Modul concret de desfășurare a acestor etape depinde în mare parte de disponibilitatea persoanelor avute în vedere de leader. Din acest punct de vedere în literatura de specialitate se disting patru categorii de persoane:

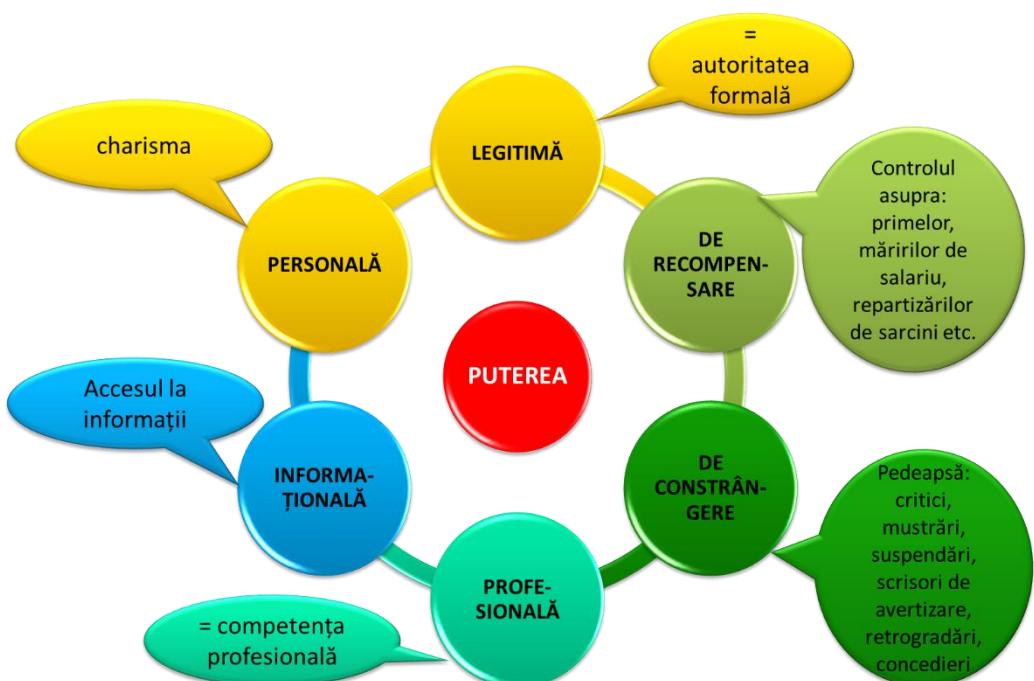
- a) care nu pot și nu doresc să se implice;
- b) nu pot, dar doresc să se implice;
- c) pot, dar nu doresc să se implice;
- d) pot și doresc să se implice.

În funcție de categoria de persoane întâlnită, leaderul folosește diferite tipuri de putere. Astfel, după P. Hershy și K. Blanchard, pentru persoanele din prima categorie se recomandă apelarea la puterea coercitivă de care dispune ca șef, iar pentru persoanele din ultima categorie, apte și doritoare să se implice, leaderul recurge la puterea sa de expert.

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

Persoanele angajate în activități manageriale, pentru a se menține pe poziția deținută sau pentru a promova, trebuie să posede o serie de calități și cunoștințe.

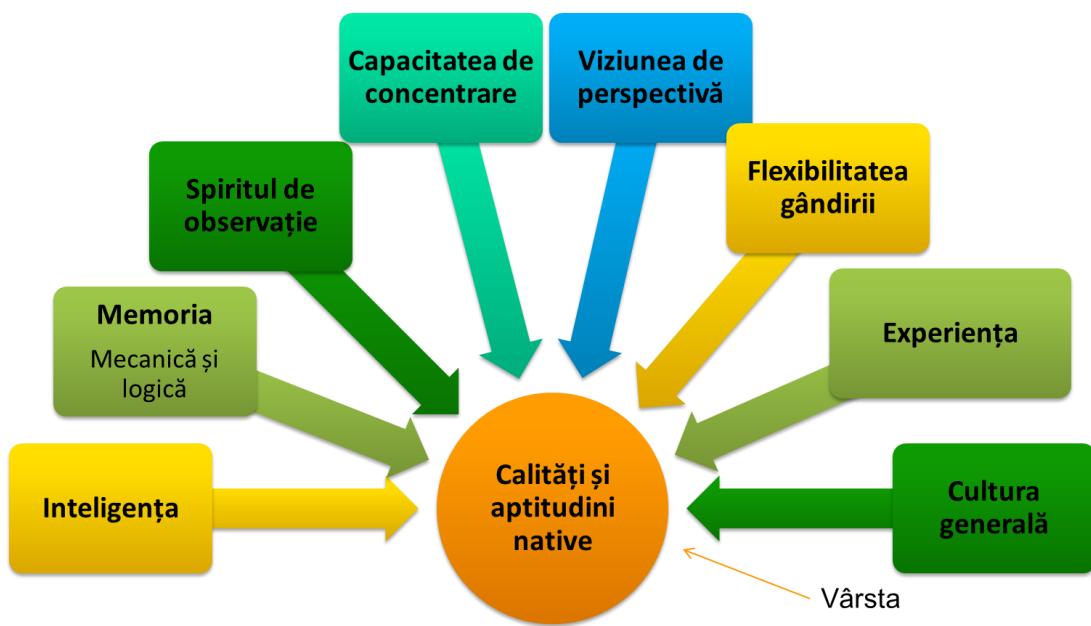
Caracteristica definitorie a oricărui cadru de conducere o constituie puterea sa asupra celorlalți. Noțiunea de putere este definită de literatura de specialitate ca fiind capacitatea unei persoane de a determina un individ sau un grup să realizeze un anumit lucru.



Puterea presupune atât dreptul cât și capacitatea de a influența comportamentul celorlalți. Dreptul de a impune o anumită conduită altor persoane poartă numele de autoritate.

Autoritatea are două laturi și anume: autoritate formală care decurge din poziția pe care o ocupă și autoritate informală, care ține de persoană, de competența sa.

Un cadru de conducere, ca de altfel toți salariații de orice profesiune, trebuie să posede calități și aptitudini native ca: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitate de concentrare, viziune de perspectivă, flexibilitate în gândire, sănătate, caracter deosebit, dar și o serie de aptitudini și cunoștințe dobândite prin studiu și experiență: cunoștințe de specialitate (tehnice, economice), matematice, statistice, psihologice, de cultură generală și, mai ales, de conducere, iar în plus, dorința de a conduce.



Inteligența reprezintă o cerință necesară oricărei profesiuni, dar indispensabilă conducătorilor, deoarece ea presupune garanția alegerii din mulțimea alternativelor posibile a variantei optime pentru rezolvarea problemelor complexe ce apar în producție. Astfel, un cadru de conducere intelligent al unei unități sesizează rapid și rezolvă în condiții optime problemele concrete, specifice producției. La fel, un conducător intelligent al unor organe superioare are mai bine asigurată o viziune generală și adoptă decizii strategice optime care privesc dezvoltarea de ansamblu și de perspectivă a unității.

Memoria este aptitudinea de a păstra și reproduce diferite noțiuni sau fapte. Memoria mecanică se referă la redarea unor elemente fără a le pătrunde sensul, iar cea logică presupune înțelegerea fenomenelor. Conducătorii trebuie să posede mai ales o memorie logică.

Spiritul de observație, care este indispensabil unui conducător, constă în capacitatea de a sesiza esențialul fenomenelor.

Capacitatea de concentrare reprezintă posibilitatea de orientare selectivă a cunoștințelor dintr-o anumită sferă de activitate spre rezolvarea unor probleme specifice. În condițiile unităților agricole, unde se desfășoară simultan foarte multe procese de producție, conducătorii trebuie să se concentreze să sesizeze uneori semnale foarte slabe, dar cu repercusiuni negative și grave asupra întregii activități.





Viziunea de perspectivă este o calitate necesară mai ales conducerilor de la nivelurile ierarhice superioare, deoarece, cunoscând problemele noi în domeniul de specialitate și în știința conducerii trebuie să-și formeze o imagine clară și corectă în ceea ce privește dezvoltarea unității economice, a salariaților și a propriei persoane. Conducătorul trebuie să fie cu un pas înaintea evenimentelor actuale pentru a le pregăti pe cele viitoare. În acest scop el are nevoie de timp care să-l afecteze studiului, cercetării și gândirii (în cadrul bugetului său de timp).

Flexibilitatea gândirii este absolut necesară conducerului creator pentru evitarea activității de rutină, în vederea aplicării principiilor și metodelor științei conducerii și a celorlalte științe. Flexibilitatea gândirii conducerului presupune receptivitatea la nou, depășirea unor vederi învechite, încurajarea inovațiilor, a criticii, ca o dorință sinceră de autodepășire, de autoperfecționare continuă.

Vârsta, fără a fi o calitate sau un factor restrictiv în profilul psihosocioprofesional al conducerului, presupune robustețe psihică și rezistență fizică.

În munca de conducere s-a constatat că la vârstă de 35-40 de ani conducerii posedă maximum de resurse fizice și psihice și experiență suficientă. În acest interval de vârstă se realizează echilibrul optim între energie, entuziasm și prudentă.



Experiența conducerului contribuie la întregirea capacitații de conducere, deoarece arta conducerii se deprinde în condiții concrete, nu poate fi învățată numai din cărți. Valorificarea experienței presupune o rotație judicioasă a cadrelor de conducere, deoarece conduceând mereu alte compartimente sau unități poate fi mereu în dificultate, datorită lipsei de experiență, iar ocuparea îndelungată a același post de conducere poate favoriza apariția consecințelor negative ale rutinei.

Cultura generală participă la conturarea profilului psihosocioprofesional al conducerului, evitând știrbirea autoritatii și chiar compromiterea în fața colectivului condus. Relațiile cu oamenii presupun vocabular, ținută, stil de muncă corespunzător, care depind de educația și de nivelul de cultură al conducerului.

Toate aceste calități trebuie să fie valorificate printr-o motivație argumentată, deoarece aceasta asigură mobilizarea și direcționarea eforturilor conducerului spre obiectivele propuse. Pentru conducer, trebuie să se găsească pe prim plan interesele generale ale societății, ale întreprinderii și anume: realizarea planului de producție, organizarea mai bună a muncii, creșterea eficienței economice a activității unității și a productivității muncii, încheierea unui colectiv puternic etc.

Conducătorul aparține grupului și prin activitatea lui servește societatea și apoi pe el însuși, deoarece conducerul se realizează prin munca colectivului pe care îl conduce, în comparație cu executantul care aparține lui însuși și prin munca sa se realizează pe sine și apoi societatea.



Pregătirea profesională este realizată prin studii de specialitate, pe baza cărora sunt însușite cunoștințele teoretice și experiența practică a diferitelor domenii de activitate, la care trebuie adăugată o largă informare asupra proceselor de producție din unitatea respectivă și analiza atentă a lor, sub toate aspectele, și concretizate în priceperea de a lua decizii de calitate.

Dubla profesionalizare este o trăsătură a conducerului care reclamă acestuia cunoștințe, calități profesionale de specialitate și cunoștințe din

domeniul științei conducerii, precum și talent organizatoric pentru a le aplica. În scopul conducerii competente, conducătorul trebuie să cunoască toate condițiile producției și să aibă o competență profesională corespunzătoare, chiar dacă este ajutat în munca sa de un colectiv de specialiști foarte buni și colaboratori care furnizează și analizează informațiile necesare procesului de producție.



Conducătorii trebuie să posede cunoștințele oferite de știința conducerii, ceea ce înseamnă o a doua profesionalizare a acestora. Aceasta presupune învățarea, prin mijloace organizate de formare și perfecționare sau prin autoperfecționare, a teoriei științei conducerii și a modului de aplicare a acestei teorii. Raportul între cunoștințele de specialitate și cele ale științei conducerii necesare pentru un conducător este determinat de nivelul ierarhic. La nivelurile inferioare, apropiate de producție, conducătorii trebuie să posede în proporție mai mare cunoștințe profesionale, iar la cele superioare cunoștințe ale științei conducerii.

Organizarea este un atribut al conducerii, iar capacitatea organizatorică a conducătorului, care se dezvoltă și se consolidează în activitatea practică, trebuie să se manifeste atât în ceea ce privește munca sa proprie, cât și a colaboratorilor și subalternilor săi. Conducătorii trebuie să cunoască și să găsească cele mai eficiente modalități de alocare și combinare a resurselor materiale și umane pentru realizarea obiectivelor din planurile economice. De aceea, mai ales la nivelurile superioare, conducătorii, pe lângă studiile necesare, trebuie să fi efectuat un anumit stagiu în producție și/sau în conducere.

Ca **trăsături etice**, conducătorul trebuie să aibă o atitudine morală demnă, să promoveze în rândul lucrătorilor disciplina, responsabilitatea și spiritul de inițiativă. Referitor la etică se au în vedere principiile și normele pe care se întemeiază moralitatea acțiunilor umane, în funcție de sistemul valorilor promovate (binele, dreptatea, onestitatea) etc. Implicațiile etice în conducere vizează modul de adoptare a deciziilor, măsurile de aplicare a acestora, planificarea obligațiilor de muncă și mai ales modul de rezolvare a problemelor sociale.

Încălcarea normelor legale în rezolvarea diferitelor cereri, evaluările incorecte ale muncii, au efect negativ asupra activității lucrătorilor. Orice abuz în funcție, tedința de carierism, de căpătuială, de individualism sau de favoritism sunt incompatibile cu funcția de conducător. Abaterile de la morală duc la încălcarea normelor legale, la înrăutățirea relațiilor cu colectivul de muncă și diminuarea eficienței activității economice și sociale. Activitatea de educație morală constituie o strategie pe termen lung care urmărește întărirea ordinei, disciplinei și responsabilității în muncă, promovarea unor atitudini morale pozitive. Aceasta se poate realiza prin stimularea conducei corecte și sancționarea abaterilor de la normele morale.

Toate aceste calități, cunoștințe, aptitudini și trăsături definesc profilul psihosocioprofesional al conducătorului. Ca cerințe, ele pot fi exprimate în trei grade de necesitate: absolut necesare, necesare, de dorit.

B. Stiluri de conducere



Stilurile de leadership sunt organic legate de stilurile manageriale cu care se suprapun într-o măsură apreciabilă, dar față de care în același timp prezintă și anumite elemente specifice.

În raport cu autoritatea exercitată de către conducător, care este criteriu esențial, stilurile de conducere pot fi: autoritar; democratic; permisiv.

Stilul autoritar este propriu conducătorilor rigizi, care refuză participarea subordonatilor la acțiunile de conducere, adoptă deciziile în mod unipersonal,

acordă o încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru îndeplinirea obiectivelor fixate. Acest stil de conducere determină o atmosferă de permanentă tensiune și încordare, stări conflictuale, reacții de autoapărare a subordonatilor, care caută să ascundă, să simuleze și să dezinformeze, provoacă apatie, micșorarea interesului subalternilor, reducerea posibilităților de dezvoltare profesională a acestora, fluctuația forței de muncă și.a. Imposibilitatea de a participa la adoptarea decizilor diminuează responsabilitatea. Exagerarea funcției de control căreia conducătorul îi dedică cea mai mare parte din timp, în detrimentul activității creatoare, reduce capacitatea membrilor colectivului de conducere de a executa munci cu randament ridicat și de calitate în absența conducătorului. Stilul autoritar poate fi consecința unor suprasolicitări sau a necesității rezolvării problemelor ce stau în fața unor conducători mai puțin experimentați.

Stilul democratic se caracterizează prin cooperare cu colaboratorii în munca de conducere, menținerea unui climat favorabil și a unor relații umane ce permit performanțe ridicate. Acest stil de conducere asigură o participare activă a colaboratorilor la realizarea obiectivelor, determină reducerea tensiunilor, a stărilor conflictuale în colectivul condus.

Stilul permisiv este caracterizat prin evitarea oricărei intervenții în organizarea și conducerea colectivului din subordine, angajare redusă la îndeplinirea obiectivelor, toleranță față de subalterni. Părerile conducătorilor nu sunt exprimate clar, cu siguranță se adoptă părerile altora fără discernământ, pierzând uneori din vedere problemele esențiale. În cazul stilului permisiv de conducere, moralul subalternilor este scăzut, conducătorul nu sprijină colectivul condus la îndeplinirea sarcinilor de muncă, el este numai un înregistrător, nu impune și nu poate menține disciplina în muncă.



AUTORITAR	DEMOCRATIC	PERMISIV
<ul style="list-style-type: none">• Este propriu conducătorilor rigizi• Se refuză participarea subordonatilor la acțiunile de conducere• Atmosferă tensionată și încordată,• Apar stări conflictuale,• Subordonatii: se ascund, simulează și dezinformează	<ul style="list-style-type: none">• Cooperare între manager și subordonați• Se menține un climat favorabil și a unor relații umane ce permit performanțe ridicate.• Participarea activă a colaboratorilor la realizarea obiectivelor, determină reducerea tensiunilor, a stărilor conflictuale în colectivul condus.	<ul style="list-style-type: none">• Managerul evită să intervină în organizarea și conducerea colectivului din subordine• Părerile managerului nu sunt exprimate clar, se adoptă părerile altora fără discernământ,• Moralul subalternilor este scăzut• Managerul nu sprijină colectivul condus la îndeplinirea sarcinilor de muncă, el este numai un înregistrător, nu se impune și nu poate menține disciplina în muncă.

Sub raportul atitudinii față de responsabilitate, stilurile de muncă se clasifică în:

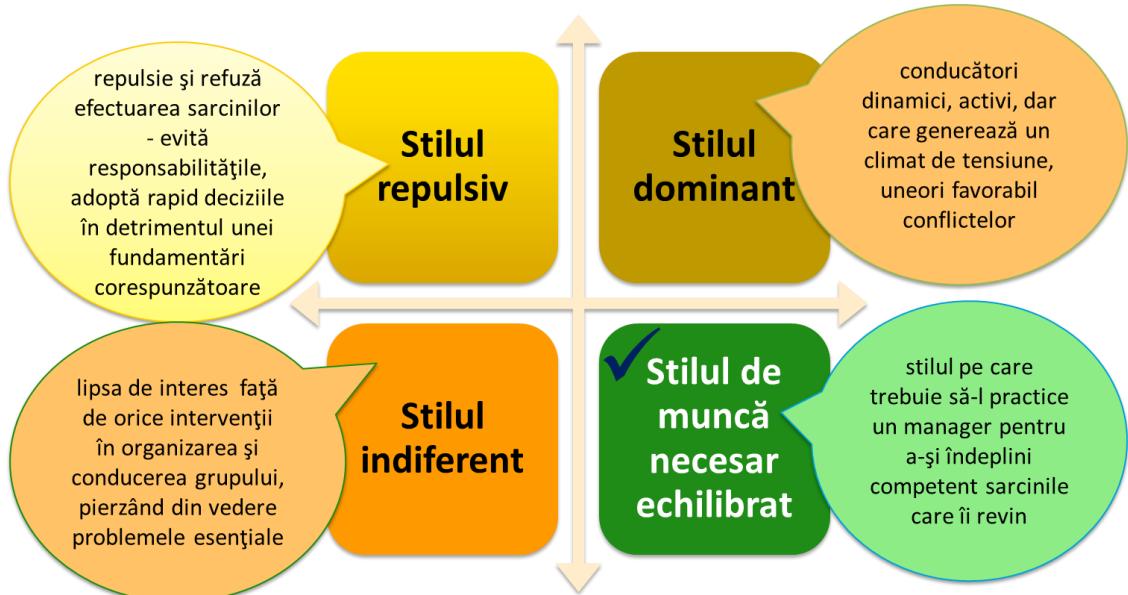
Stilul repulsiv, ce caracterizează cadrele care au o repusie și refuză efectuarea sarcinilor ce le revin. Acești conducerători evită responsabilitățile, adoptă rapid decizii în detrimentul unei fundamentări corespunzătoare acestora.

Stilul dominant adoptat de conducerători dinamici, activi, dar care generează un climat de tensiune, uneori favorabil conflictelor. Conducătorii cu stil dominant au un grad ridicat de încredere în sine, motiv pentru care își impun părerea în adoptarea deciziilor. Considerându-se superiori, nu se preocupă de identificarea și eliminarea aspectelor negative din stilul lor de conducere. Aspectele pozitive ale acestui stil se referă la tendința de a aciona cu fermitate chiar în situații de incertitudine, precum și perseverență în realizarea obiectivelor propuse.

Stilul indiferent caracterizat prin lipsa de interes a conducerătorilor față de orice intervenții în organizarea și conducerea grupului, pierzând din vedere problemele esențiale ale întreprinderii.



Stilul de muncă necesar echilibrat având un raport armonios al aspectelor pozitive este eficient în anumite situații. Față de cele trei stiluri de conducere redate anterior acesta reprezintă stilul pe care trebuie să-l practice titularul unui post de conducere pentru a-și îndeplini competențe sarcinile care îi revin. Totodată, în cadrul unor condiții specifice, un conducerător poate manifesta un stil de conducere care nu-i este specific. Astfel, de exemplu, în situația unor subordonăți care nu-i realizează sarcinile în mod repetat, conducerătorul poate adopta un stil dominant.



Pe baza cunoașterii stilurilor de conducere redate anterior, se remarcă faptul că oricare dintre acestea poate fi eficient în anumite situații. De exemplu, în situația unor calamități este de preferat stilul de conducere dominant, ce se caracterizează prin predispoziția de a lua decizii ferme și stăruință de a obține rezultatele preconizate. În astfel de împrejurări nu sunt eficienți conducerătorii cu stil repulsiv, care adoptă decizii în grabă și nu perseverează în găsirea unor soluții optime pentru obținerea rezultatelor stabilite. Există și alte criterii de clasificare a stilurilor de conducere, însă cele prezentate considerăm că sunt suficiente pentru a preciza care anume se recomandă a fi practicate

în întreprinderi, deși generalizarea unui anumit stil de muncă nu este posibilă datorită diversității și particularităților acestora.



Pentru fiecare situație, mai ales pentru cazurile extreme, este necesar să se aplice un anumit stil de conducere. Astfel, aplicarea stilului autoritar în condiții normale de desfășurare a producției, fără stres în situații de urgență, poate determina diminuarea calității deciziilor printr-o cooperare redusă în procesul de conducere. Condițiile normale reclamă necesitatea aplicării unui stil de conducere democratic, dar în situațiile de excepție, de apariție a unor factori neprevăzuți care impun decizii urgente, se impune practicarea unui stil autoritar, pentru a nu întârzi adoptarea deciziilor și implementarea lor. Este, deci, necesar să se modifice stilul de conducere în funcție de condițiile în care se desfășoară procesul de producție și de caracteristicile acestuia. Temporar, în situații speciale față de unii subordonați, un conducător poate să manifeste un stil de conducere care nu-l caracterizează. De exemplu, un conducător care are un stil democratic poate să promoveze un stil autoritar față de unii subordonați indisciplinați sau care nu-i realizează sarcinile de producție.

Stilul de conducere democratic este propriu conducerii participative. Practicarea acestui stil permite conducătorilor să analizeze în colectiv fenomenele, să ia decizii fundamentate, să treacă ferm la acțiune, să cultive spiritul de inițiativă la colaboratori.

C. Tipuri de leaderi/manageri



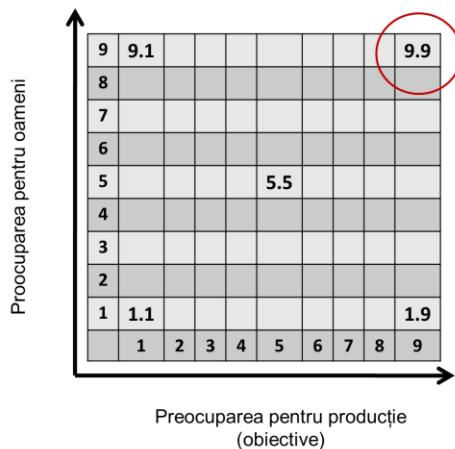
Tipul de conducător constituie o noțiune care cuprinde ansamblul de caracteristici principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de cadre de conducere, ce le conferă, în esență, aceeași abordare în ceea ce privește aspectele de bază ale procesului de conducere și ale comportamentului, deosebite de ale altor conducători. În procesul de conducere, omul și stilul de muncă nu pot fi separate, influențându-se reciproc.

Pornind de la abordarea școlii relațiilor umane (Douglas McGregor, William Ouchi) se prezintă câteva "portrete robot" în care se poate încadra tipologic orice manager.

1. Abordarea bidimensională (Blake și Mouton) bazată pe:

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

Această abordare delimită cu ajutorul unei grile cu 81 de pătrate cinci tipuri și stiluri manageriale, în funcție de două criterii importante ca în figura următoare:



În cadrul acestei grile semnificația simbolurilor este următoarea:

- 1.1 - Interes minim pentru producție și oameni (managerul este total detașat de astfel de probleme);
- 1.9 - Interes redus pentru producție și foarte mare pentru oameni, pentru relațiile umane;
- 9.1 - Interes minim pentru oameni și ridicat pentru producție;
- 5.5 - stil echilibrat cu o atenție de intensitate medie pentru oameni și producție;
- 9.9 - Managerul ideal care pune accent foarte mare atât pe rezolvarea problemelor colaboratorilor cât și pe rezolvarea problemelor de producție.

A. Răspundeți la următoarele întrebări grilă:

- 1. Într-un proces de comunicare este obligatoriu să existe:**
 - a) Un emițător și mai mulți receptori;
 - b) Mai mulți emițători și mai mulți receptori;
 - c) Un emițător și un receptor.
- 2. Fenomenul de dezinformare intenționată apare în:**
 - a) Comunicarea descendentală;
 - b) Comunicarea informală;
 - c) Comunicarea ascendentă.
- 3. Calitatea procesului de comunicare este influențată de:**
 - a) Factori perturbatori obiectivi;
 - b) Factori perturbatori subiectivi;
 - c) Factori perturbatori obiectivi și subiectivi.
- 4. Comunicarea ce asigură preponderent circulația informațiilor între departamente sau unități funcționale ale organizației este:**
 - a) Comunicarea orizontală;
 - b) Comunicarea informală;
 - c) Comunicarea ascendentă.
- 5. Delegarea de autoritate înseamnă:**
 - a) Transferul unor sarcini proprii managerului către subordonați;
 - b) Transferul temporar al unor sarcini proprii managerului către subordonați;
 - c) Transferul responsabilităților managerului către subordonați.

B. Citiți următoarele enunțuri și precizați dacă sunt Adevărate sau False

1. Una din funcțiile comunicării este cea de influențare a receptorului.
2. Tendința de a evalua nu reprezintă o barieră în calea unei comunicări eficiente.

3. Comunicarea formală într-o organizație este opțională.
4. Timpul reprezintă o barieră în calea unei comunicări eficiente.
5. Practicarea unui stil de conducere permisiv duce la creșterea moralului subalternilor.

C. Răspundeți la următoarea întrebare:

Ce stil de conducere este potrivit într-o situație de criză. Argumentați

Bibliografie modul

1. Borza, A., Ilieş L., Lazăr, I., Mortan, M., Popa, M., Lungescu, D., Sonea, E., Vereş, V., Management, Cluj-Napoca, Risoprint, 2005.
2. Ilieş, L, Managementul firmei, nr. 3 din 1994.
3. Lefter, V., Manolescu, A., Managementul resurselor umane, Editura Didactică și Pedagogică, Bucureşti, 1995.
4. Mathis, R.L., Nica, P., Rusu, C., Managementul resurselor umane, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
5. Nicolescu, V; Verboncu, I., Management, Editura Economică, Bucureşti, 1997.
6. Nica, P; Iftimescu, A., Management, Editura Secom Libris, Iași, 2004.
7. Lazăr. I.; Mortan, M., Vereş, V., Managementul general, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.



Modulul 5

CONTROLUL

I. Cuprinsul modulului

Secvența 5.1 Definirea și activitățile funcției de control

Secvența 5.2 Metoda managementului prin bugete

Secvența 5.3 Metoda managementului prin proiecte

II. Obiectivele modulului

- Cunoașterea și înțelegerea conținutului funcției de control
- Cunoașterea și înțelegerea metodei managementului prin bugete
- Cunoașterea și înțelegerea metodei managementului prin proiecte



Secvența 5.1

DEFINIREA ȘI ACTIVITĂȚILE FUNCTIEI DE CONTROL

30 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definirea funcției de control
- B. Procesul de control
- C. Tipuri de control

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea funcției de control
- Cunoașterea și înțelegerea procesului de control

III. Cuvinte cheie:

Control, standard, performanță

A. Definirea funcției de control



Funcția de control constă în verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu standardele și programele, în sesizarea și măsurarea abaterilor de la aceste standarde și programe precum și în precizarea cauzelor și a măsurilor corective pentru înlăturarea lor. Controlul nu este un scop în sine ci este o verigă din lanțul managerial, o pârghie de bază a acestuia care face legătura între pregătirea și realizarea obiectivelor, contribuind la eficientizarea și optimizarea tuturor acțiunilor.

În baza acestei funcții, conducerea poate verifica eficacitatea modalităților și instrumentelor de aplicare a deciziilor, să constate la timp sau previzional succesele tehnico-productive și economico-financiare.

Dreptul de control aparține organelor colective de conducere, fiecărui cadru de conducere revenindu-i, în virtutea autorității cu care este investit, dreptul de a controla activitatea compartimentelor și a persoanelor aflate în subordine.

Realizarea controlului presupune îndeplinirea următoarelor cerințe:

- alegerea judicioasă a locurilor supuse controlului și efectuarea acestuia direct la locul de acțiune;
- obiectivul principal al controlului trebuie să-l constituie problemele de fond ale activității, nu aspectele considerate formale;
- organizarea unui sistem informațional care să permită vehicularea rapidă a informațiilor;
- adaptarea continuă a controlului la schimbările care au loc în cadrul procesului de producție;
- asigurarea retroacțiunii controlului prin care conducătorii regleză acțiunea viitoare în funcție de informațiile obținute în legătură cu acțiunile în curs de desfășurare și cele terminate;
- promovarea pe scară largă a formelor moderne de control.

Trăsăturile de bază ale controlului sunt:

- controlul are un caracter preventiv;
- controlul trebuie să fie general, permanent, complet și aprofundat;
- controlul trebuie să se execute de organe competente și în drept;
- controlul trebuie realizat cu tact și măsură;
- controlul trebuie să fie eficient.



B. Procesul de control

Din investigațiile efectuate a rezultat că procesele de control-evaluare în calitate de funcție a managementului implică patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea, pe măsura posibilităților, asupra cauzelor care au generat abaterile negative.

În efectuarea controlului trebuie să se țină seama și de aspectele psihologice, impunându-se corectitudine și obiectivitate.

Procesul de control

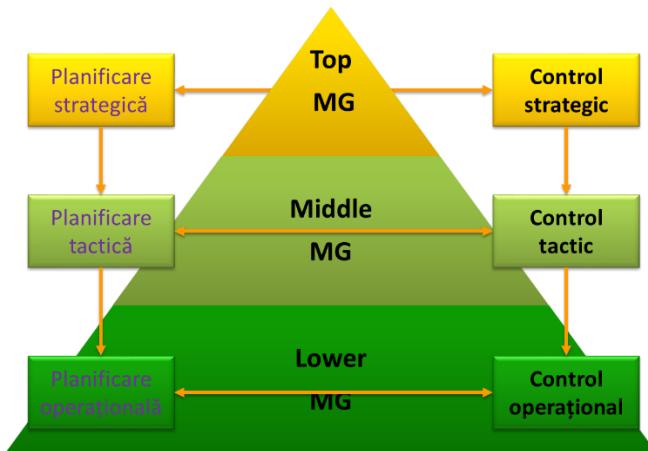


C. Tipuri de control

Tipuri de control

1. În funcție de importanța obiectivelor avute în vedere și nivelul managerial

- Control strategic ;
- Control tactic ;
- Control operațional



2. În funcție de momentul efectuării controlului:

- Control preventiv;
- Control operativ;
- Control post-operativ.

Roulrile controlului:

- Eliminarea incertitudinilor legate de îndeplinirea obiectivelor;
- Identificarea deficiențelor;
- Identificarea oportunităților;
- Coordonarea activităților complexe;
- Intensificarea descentralizării.



Secvența 5.2

METODA MANAGEMENTULUI PRIN BUGETE

30 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definire și elemente organizatorice
- B. Etapele metodei

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea managementului prin bugete

III. Cuvinte cheie:

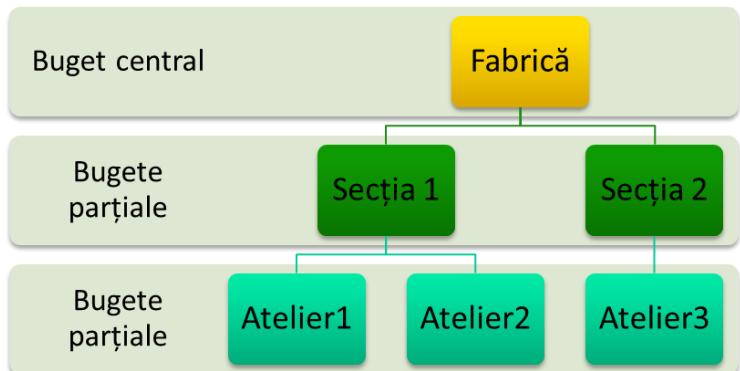
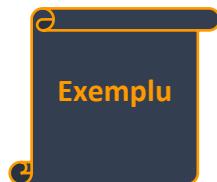
Buget, venituri, cheltuieli

A. Definire și elemente organizatorice



Managementul prin bugete (MPB) este o metodă generală de management care s-a impus în SUA la începutul anilor '30 ai secolului trecut (în perioada marii crize economice), în încercarea de a rentabiliza la maximum activitatea fiecărei subunități de producție.

Ideea de bază a acestei metode este descentralizarea managementului, prin acordarea subunităților de producție a unei autonomii cât mai ridicate. Firma este împărțită în câteva subunități (centre de gestiune), fiecăreia dintre acestea acordându-i-se câte un buget de cheltuieli și venituri pe care va trebui să îl gestioneze singură. Concret, aceste subunități sunt compartimente de producție (fabrici, secții, ateliere).



Bugetul, ca instrument managerial, dimensionează în exprimare bănească obiectivele, cheltuielile și veniturile la nivelul fiecărui centru de gestiune. De asemenea, bugetul permite evaluarea eficienței economice a activității fiecărei subunități, prin compararea rezultatelor concrete cu cele preconizate (mărimea bugetului); aşadar, bugetul este un instrument de analiză și control al centrelor de gestiune.

Managementul de vârf se va putea astfel concentra asupra activităților strategice, care vizează întreaga firmă (de exemplu elaborarea strategiilor de dezvoltare); în plus, managementul de vârf se va ocupa și de negocierea bugetului între subunități, de analiza realizării bugetelor și.a.m.d.



Aplicarea acestei metode manageriale este condiționată de anumite elemente organizatorice, precum:

- exprimarea în formă bănească a obiectivelor fiecărei subunități bugetare, cu referire la venituri, cheltuieli și profit;
- divizarea firmei în câteva centre de gestiune, delimitate atât structural cât și procesual (cu activități relativ independente față de celelalte);
- existența câte unui singur responsabil pentru fiecare buget (de regulă, șeful compartimentului respectiv);
- existența condițiilor tehnice și motivaționale de participare efectivă și activă a managerilor la dimensionarea bugetelor;
- existența unui sistem informațional care să permită înregistrarea, transmiterea și analiza abaterilor de la nivelul prevăzut al cheltuielilor;
- existența unui mecanism eficace de decontare între centrele de gestiune, care să evidențieze cât mai exact contribuția fiecărui la realizarea obiectivelor;
- folosirea unui sistem de contabilitate analitică (managerială) care să permită stabilirea exactă a contribuției fiecărui centru de gestiune la efectuarea cheltuielilor, obținerea veniturilor și realizarea profitului.

B. Etapele metodei



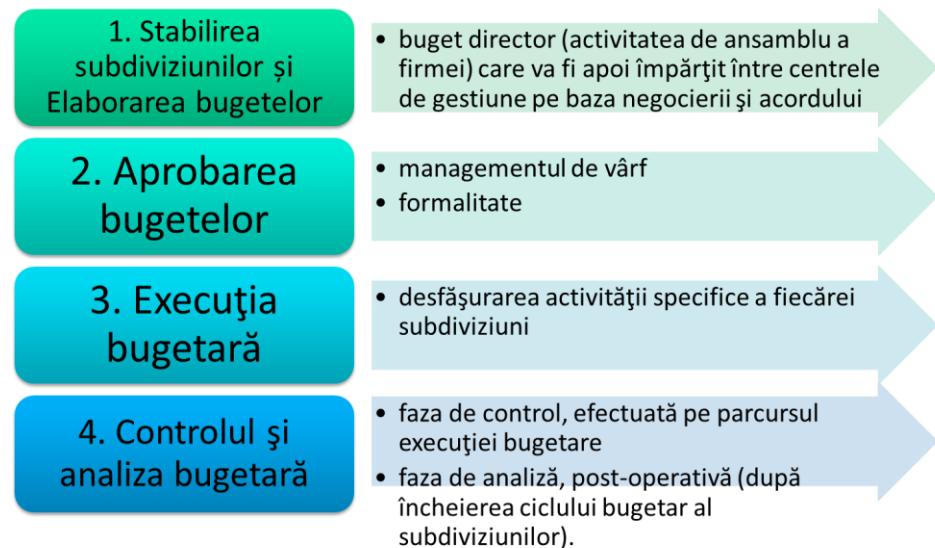
Aplicarea MPB se face ciclic, prin parcurgerea etapelor următoare:

1. Elaborarea bugetelor. Este constituit un buget director, care să oglindească activitatea de ansamblu a firmei, buget care va fi apoi împărțit între centrele de gestiune pe baza negocierii și acordului, respectând principiile realismului și flexibilității. Dacă metoda se aplică în acea firmă pentru prima dată, această etapă trebuie precedată de adaptarea structurii organizatorice, contabilității analitice și sistemului informațional la cerințele de aplicare a MPB.

2. Aprobarea bugetelor. Bugetul director și bugetele centrelor de gestiune sunt discutate și aprobată la nivelul organelor manageriale de vârf (Consiliul de administrație, Comitetul director etc.). Dacă etapa anterioară a fost parcursă în mod corespunzător, cea de a doua devine o formalitate.

3. Execuția bugetară. Este realizată încontinuu, la nivelul fiecărei subunități bugetare. Coordonarea fiecărui buget se face de către responsabilul de buget (șeful compartimentului organizatoric respectiv). De fapt, această etapă constă în însăși desfășurarea activității specifice a fiecărei subdiviziuni.

4. Controlul și analiza bugetare. Această etapă cuprinde două faze: faza de control, efectuată pe parcursul execuției bugetare, și faza de analiză, post-operativă (după încheierea ciclului bugetar al subdiviziunilor). Este evaluată activitatea fiecărui centru de gestiune, se încearcă depistarea punctelor forte și a celor slabe și se caută soluții pentru ameliorarea activității fiecărei subdiviziuni.



Principalele **avantaje** ale utilizării MPB sunt:

- evidențierea clară și corectă a contribuției fiecărei subdiviziuni la realizarea obiectivelor;
- identificarea punctelor slabe (a compartimentelor cu activități mai puțin eficiente);
- motivarea mai puternică a personalului subdiviziunilor, acesta știind că rezultatele muncii sale vor fi cunoscute cu precizie;
- economisirea timpului, datorită descentralizării deciziilor tactice și operative;
- "forțarea" fiecărei subunități bugetare să desfășoare o activitate cât mai rentabilă, în primul rând prin minimizarea risipei de timp, materiale și efort uman.

Aplicabilitatea acestei metode este diminuată de factori precum:

- dificultățile de adaptare a sistemului informațional, contabilității analitice și.a.m.d.;
- efortul sporit cerut de urmărirea cu precizie a tuturor fluxurilor materiale și bănești de la nivelul fiecărei subunități;
- dificultățile de împărțire a bugetului director între subdiviziuni;
- posibilitatea unei colaborări defectuoase între subdiviziuni, din cauza concurenței dintre ele.



Secvența 5.3

METODA MANAGEMENTULUI PRIN PROIECTE

30 minute teorie, 10 minute practică

I. Cuprinsul secvenței

- A. Definire și caracteristici
- B. Etapele metodei

II. Obiectivele secvenței

- Cunoașterea și înțelegerea managementului prin proiecte

III. Cuvinte cheie:

Proiect, manager, responsabilitate

A. Definire și caracteristici



Managementul prin proiecte (MPP) este o metodă parțială de management, aplicabilă pe o perioadă limitată în vederea rezolvării unor probleme complexe, care presupun desfășurarea unor activități foarte eterogene și care implică specialiști numeroși, din domenii foarte variate. Această metodă are o aplicabilitate ridicată în construcțiile civile și industriale, dar și în alte ramuri; prin astfel de proiecte se realizează fabrici, secții noi, instalații complexe, asimilări de produse complexe, blocuri de locuințe, modificări organizatorice ample, modernizarea sistemului informațional, expoziții etc. MPP a fost aplicată cu ocazia realizării primului zbor în cosmos, a avionului Concorde, a navelor cosmice, a sateliștilor artificiali, a stațiilor interplanetare și.a.m.d.

Proiectul este un ansamblu de procese de muncă de natură diferite, cu un caracter inovațional pronunțat, prin care se urmărește îndeplinirea unei misiuni complexe, cu o specificitate ridicată. Caracteristicile esențiale ale unui proiect sunt:

- rezultatul final este un număr redus de unități dintr-un produs (chiar o singură unitate), spre deosebire de producția de masă sau de serie;
- în general, există un singur cumpărător al fiecărui produs, acest produs fiind destul de bine individualizat;
- diversificarea și complexitatea problemelor implică participarea unor persoane de specialități diferite, din mai multe compartimente;
- realizarea produsului este temporară, adesea nerepetată;
- este necesară construirea unor forme organizatorice temporare, care să funcționeze în paralel cu structura organizatorică de bază a firmei.

Pentru ca MPP să poată fi aplicat, trebuie îndeplinite câteva condiții:

- problema în cauză să aibă caracter de unicat;
- problema să fie deosebit de complexă;
- problema să fie limitată din punct de vedere material, financiar, ca timp de execuție (maximum 10-12 luni) și.a.m.d.;
- problema să poată fi descompusă sub forma unei piramide de sarcini parțiale;
- piramida de sarcini să poată fi finanțată independent de activitatea curentă;
- să fie create structuri organizatorice independente, temporare.

Organizarea MPP depinde de mai multe variabile, precum amploarea proiectului, nouitatea proiectului, perioada de realizare a proiectului, numărul și potențialul personalului firmei, distribuția specialiștilor în subdiviziunile organizatorice, climatul în colectivele de muncă, personalitatea managerului de proiect etc. Astfel, se pot deosebi trei forme de realizare a managementului pe proiecte:

1. **MPP cu responsabilitate individuală.** Responsabilitatea pentru derularea proiectului îi este atribuită unei singure 1. **MPP cu responsabilitate individuală** persoane, managerul de proiect, care asigură întreaga muncă de coordonare. Acesta se sprijină, în realizarea proiectului, pe responsabilități desemnați din cadrul compartimentelor. Avantajele acestui tip de organizare includ minimizarea cheltuielilor cu personalul, folosirea cât mai deplină a experienței muncitorilor și specialiștilor firmei etc. Dezavantajele se leagă de faptul că personalul pus la dispoziție de către compartimente nu este întotdeauna de calitate corespunzătoare (șefii au tendința de a se dispensa cu prioritate



de persoanele mai puțin pregătite). Această organizare este folosită mai rar, de obicei atunci când există un personal foarte bun, care a mai participat și la realizarea altor proiecte.

2. MPP cu stat major. Dirijarea activităților necesare realizării proiectului este asigurată de managerul de proiect, în colaborare cu un colectiv de specialiști care se ocupă exclusiv de această problemă. Aceștia realizează o parte din acțiunile proiectului, iar pentru efectuarea celorlalte se apelează la specialiști din compartimentele firmei, desemnați în prealabil de conducerea acesteia. Calitatea rezultatelor depinde într-o măsură mare de competența colectivului. Este indicat ca în colectiv să fie atrase și persoane din afara firmei. Avantajele acestei forme sunt: atragerea specialiștilor din afara unității, abordarea riguroasă și sensibilitatea sporită pentru inovație.

3. Managementul pe bază de proiecte mixte. Este o îmbinare a celor două tipuri prezentate anterior, cumulându-le avantajele și dezavantajele. Această organizare se practică cu o frecvență ridicată în țările dezvoltate.

B. Etapele metodei



Implementarea MPP implică parcurgerea etapelor următoare:

- Definirea proiectului.** Sunt formulate obiectivele urmărite, e stabilită amprenta proiectului, sunt stabilite subdiviziunile organizatorice implicate în realizarea sa, sunt formulate criteriile de apreciere a rezultatelor finale.
- Organizarea managementului proiectului.** Este definită organizarea proiectului: e stabilit tipul de organizare, e întocmită lista sarcinilor principale, sunt stabilite competențele și responsabilitățile managerului de proiect și colectivului, e stabilită competența statului-major și.a.m.d.
- Execuția proiectului.** După cum arată și denumirea etapei, aceasta este cea în care se valorifică competențele tuturor participantilor la proiect. Membrii echipei participă doar la realizarea acelui proiect, nu și la activitatea obișnuită a compartimentelor din care fac parte.
- Recepția finală.** Este întocmită documentația cu privire la rezultatele proiectului și acest proiect trece în gestiunea beneficiarului (extern sau din cadrul firmei). În afară de managerul de proiect mai participă directorul de producție (inginerul-șef), contabilul-șef, șeful planificării, beneficiarului obiectivului proiectat și.a.m.d.





Managerul de proiect are un rol crucial în aplicarea MPP, fiindu-i necesare o capacitate decizională deosebită, abilitatea de a crea și întreține relații interumane corespunzătoare, în condițiile în care interesele sunt parțial diferite, iar ritmul schimbărilor este alert. De asemenea, managerul de proiect trebuie să fie un bun specialist în domeniul respectiv.

MPP are **avantaje** numeroase, în special în cazul problemelor complexe ale societății de astăzi, printre care:

- sunt rezolvate eficace și rapid probleme foarte complexe;
- managementul este dinamizat, scos din rutină;
- este favorizat schimbul de experiență între subdiviziunile organizatorice ale firmei sau între firme;
- personalul își dezvoltă o concepție sistemică și interdisciplinară de rezolvare a problemelor;
- personalul este folosit într-un mod rațional;
- este încurajată formarea de manageri îndrăzneți, dinamici, competenți.

De asemenea, MPP are și anumite limite:

- aplicabilitatea redusă (probleme complexe);
- aplicabilitatea doar la nivel de proiecte temporare;
- dificultatea armonizării structurii organizatorice a firmei cu cea temporară a proiectului;
- dezvoltarea unor stări conflictuale, mai ales pe fondul stresului produs de necesitatea finalizării la timp a unor sarcini diferite de cele curente;
- dificultatea descoperirii de manageri de proiect buni;
- dificultatea convingerii managerilor să-și asume riscurile implicate.

A. Răspundeți la următoarele întrebări grilă:



1. În etapa de control și analiză bugetară din cadrul managementului prin bugete se realizează:

- a) Analiza post-operativă (după încheierea ciclului bugetar al subdiviziunilor);
- b) Aprobarea bugetului director și a bugetelor centrelor de gestiune la nivelul organelor manageriale de vârf;
- c) Constituirea bugetului director, care să oglindească activitatea de ansamblu a firmei, și care va fi apoi împărțit între centrele de gestiune pe baza negocierii și acordului, respectând principiile realismului și flexibilității.

2. Funcția de control a managementului are ca obiectiv:

- a) Sesizarea și măsurarea abaterilor pozitive a obiectivului realizat față de standarde;
- b) Sesizarea și măsurarea abaterilor pozitive și negative a obiectivului realizat față de standarde;
- c) Sancționarea vinovaților.

3. Metoda managementului prin bugete poate fi aplicată într-o organizație numai dacă:

- a) Activitatea firmei este extrem de diversificată, existând mai multe produse realizate prin tehnologii variate și rentabile pe termen lung;
- b) Problema ce trebuie rezolvată poate fi descompusă sub forma unei piramide de sarcini parțiale și poate fi finanțată independent de activitatea curentă;
- c) Obiectivele pot fi exprimate în formă bănească, iar firma poate fi divizată în câteva centre de gestiune.

4. Metoda managementului prin proiecte poate fi aplicată într-o organizație numai dacă:

- a) Activitatea firmei este extrem de diversificată, existând mai multe produse realizate prin tehnologii variate și rentabile pe termen lung;
- b) Problema ce trebuie rezolvată are caracter de unicat, este deosebit de complexă și este limitată din punct de vedere material, finanțier, ca timp de execuție;
- c) Problema ce trebuie rezolvată este susceptibilă a se repeta și modifică permanent structura organizatorică.

5. Neîndeplinirea standardelor, ca și etapă a procesului de control este situată înaintea etapei:

- a) Compararea performanțelor cu standardele;
- b) Aplicarea măsurilor corective;
- c) Evaluarea performanțelor.

B. Citiți următoarele enunțuri și precizați dacă sunt Adevărate sau False

1. În cadrul procesului de control, îndeplinirea sau depășirea standardelor atrage după sine aplicarea măsurilor corective.
2. Pentru aplicarea managementului prin proiecte este necesară construirea unor forme organizatorice temporare, care să funcționeze în paralel cu structura organizatorică de bază a firmei.
3. Intensificarea descentralizării reprezintă unul din rolurile controlului.
4. Aplicarea metodei managementului prin bugete "forțează" subunitățile bugetate să desfășoare o activitate cât mai rentabilă.
5. Metoda managementului prin proiecte are ca dezavantaj aplicabilitatea redusă, ea rezolvând numai probleme complexe.

C. Răspundeți la următoarea întrebare:

Considerând că dvs. sunteți managerul unei companii de construcții care trebuie să realizeze un centru comercial de tip mall într-un mare oraș, ce metodă de management veți aplica pentru a vă realiza obiectivul? Explicați cum veți implementa metoda aleasă.

Bibliografie modul

1. Ciobanu, I., Strategii de management, Editura Universității „Al.I. Cuza”, Iași, 1994.
2. Constantinescu, D.A. și alții, *Management general*, vol 1, Editura Națională S.A., București, 2000.
3. Lazăr, I., Mortan, Maria, Vereș, V., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
4. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Managementul pe baza centrelor de profit*, Editura Tribuna Economică, București 1998.
5. Randsepp, Eduard – *Are You a Creative Executive?*, Management Review: nr.2, SUA, 1978.
6. Russu, C., *Management. Concepții, metode, tehnici*, Editura Expert, București, 1993.
7. Rusu, C., Voicu, Monica, *Managementul pe baza centrelor de responsabilitate*, Editura Economică, București 2001.
8. Solomon, Marcel – *Provocarea științei*, București, Ed. Politică, 1988.