



UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE MANAGEMENT FINANCIAR



Program de studii universitare de licență: Finanțe și Bănci

Forma de învățământ: Frecvență redusă

Suport de curs pentru autoinstruire la disciplina

MANAGEMENT

Coordonator de disciplină:
Conf.univ.dr. Mădălina TOCAN

București

CUPRINS

Introducere	6
a. <i>Date privind coordonatorul de disciplină</i>	6
b. <i>Date despre disciplină</i>	6
c. <i>Obiectivele disciplinei</i>	6
d. <i>Competențe acumulate după parcurgerea cursului</i>	7
e. <i>Resurse și mijloace de lucru</i>	7
f. <i>Cerințe preliminare</i>	7
g. <i>Structura cursului</i>	7
h. <i>Durata medie de autoinstruire</i>	8
i. <i>Evaluarea</i>	9
Unitatea de învățare 1-Management noțiuni introductive	10
1.1. Introducere	10
1.2. Obiectivele unității de învățare 1	10
1.3 Durata medie de autoinstruire	10
1.4. Conținut.....	10
1.4.1 Definirea managementului.....	10
1.4.2 Caracteristicile și obiectivele managementului	14
1.4.3 Procesele și relațiile manageriale.....	16
1.5. Rezumat.....	17
1.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	19
1.7. Bibliografie recomandată	21
Unitatea de învățare 2- Principiile și funcțiile managementului.....	22
2.1. Introducere	22
2.2. Obiectivele unității de învățare 2.....	22
2.3 Durata medie de autoinstruire	22
2.4 Conținut.....	22
2.4.1 Principiile generale ale managementului firmei.	22
2.4.2 Funcțiile managementului.....	23
2.5. Rezumat.....	28
2.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	29
2.7. Bibliografie recomandată	31
Unitatea de învățare 3- Funcția de planificare	32
3.1. Introducere	32
3.2. Obiectivele unității de învățare 3	32
3.3 Durata medie de autoinstruire	32
3.4. Conținut.....	32
3.4.1 Natura și scopul planificării	32

3.4.2 Strategii și politici	33
3.4.3. Elaborarea strategiei.....	38
3.4.3.1. Analiza diagnostic- suportul elaborării strategiei firmei	38
3.4.3.2.Fundamentarea, formularea și implementarea strategiei	40
3.5. Rezumat.....	43
3.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	44
3.7. Bibliografie recomandată	46
Unitatea de învățare 4- Funcția de organizare	47
4.3 Durata medie de autoinstruire.....	47
4.1. Introducere	47
4.2. Obiectivele unității de învățare 4	47
4.3.Durata medie de autoinstruire	47
4.4. Conținut.....	47
4.4.1 Definirea conceptelor de bază ale funcției de organizare.....	47
4.4.2 Organizarea procesuală- funcțiunile firmei	49
4.4.3 Organizarea structurală. Clasificarea structurilor organizatorice.....	51
4.4.4 Aspecte metodologice de analiză și proiectare a structurii organizatorice	58
4.5. Rezumat.....	63
4.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	64
4.7. Bibliografie recomandată	67
Unitatea de învățare 5- Funcția de coordonare	68
5.1. Introducere	68
5.2. Obiectivele unității de învățare 5	68
5.3. Durata medie de autoinstruire	68
5.4. Conținut.....	68
5.4.1 Caracterizarea generală a funcției de coordonare.....	68
5.4.2 Eficiența și principiile coordonării	70
5.4.3 Forme, metode și mijloace de coordonare	73
5.5. Rezumat.....	75
5.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	76
5.7. Bibliografie recomandată	78
Unitatea de învățare 6- Funcția de antrenare.....	79
6.1. Introducere	79
6.2. Obiectivele unității de învățare 6.....	79
6.3. Durata medie de autoinstruire	79
6.4. Conținut.....	79
6.4.1. Natura și rolul antrenării	79
6.4.2 Motivarea și teoriile motivaționale	80
6.5. Rezumat.....	87
6.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	88
6.7. Bibliografie recomandată	89

Unitatea de învățare 7- Funcția de control- evaluare	90
7.1. Introducere	90
7.2. Obiectivele unității de învățare 7.....	90
7.3 Durata medie de autoinstruire	90
7.4. Conținut.....	90
7.4.1. Natura și scopul controlului și evaluării	90
7.4.2 Funcțiile și tipurile de control. Etapele procesului de control-evaluare.....	92
7.5. Rezumat.....	98
7.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	99
7.7. Bibliografie recomandată	101
7.8. Temă de control.....	101
 Unitatea de învățare 8- Sistemul de management	 102
8.1. Introducere	102
8.2. Obiectivele unității de învățare 8	102
8.3. Durata medie de autoinstruire	102
8.4. Conținut.....	102
8.5. Rezumat.....	106
8.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	107
8.7. Bibliografie recomandată	108
 Unitatea de învățare 9- Sistemul informațional	 109
9.1. Introducere	109
9.2. Obiectivele unității de învățare 9.....	109
9.3. Durata medie de autoinstruire	109
9.4. Conținut.....	109
9.4.1. Rolul, funcțiile și elementele componente ale sistemului informațional	109
9.4.2 Analiza și perfecționarea sistemului informațional	116
9.5. Rezumat.....	119
9.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	120
9.7. Bibliografie recomandată	122
 Unitatea de învățare 10- Sistemul decizional.....	 123
10.1. Introducere	123
10.2. Obiectivele unității de învățare 10.....	123
10.3. Durata medie de autoinstruire	123
10.4. Conținut.....	123
10.4.1. Conceptul de decizie	123
10.4.2 Elaborarea deciziilor. Etape în luarea deciziilor	126
10.5. Rezumat.....	130
10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	131
10.7. Bibliografie recomandată	134
 Unitatea de învățare 11- Sistemul metode și tehnici de management	 135
11.1. Introducere	135
11.2. Obiectivele unității de învățare 11.....	135

11.3 Durata medie de autoinstruire	135
11.4. Conținut.....	135
11.4.1. Definirea și clasificarea metodelor de management.....	135
11.4.2 Managementul prin obiective	137
11.4.3 Managementul pe produs	139
11.4.4. Managementul prin proiecte.....	140
11.4.5 Managementul prin bugete.....	143
11.4.6 Managementul prin excepții	145
11.4.7 Metode și tehnici specifice de management.....	148
11.4.7.1 Analiza SWOT.....	148
11.4.7.2 Metode de stimulare a creativității personalului	150
11.4.7.3 Metode și tehnici utilizate în elaborarea previziunilor	154
11.5. Rezumat.....	158
11.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor	159
11.7. Bibliografie recomandată	164
11.8. Temă de control.....	164
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	165
Răspunsuri teste grilă.....	166

Introducere

Cursul este destinat, în principal, studenților Facultății de Management Financiar din cadrul Universității Ecologice din București – învățământ cu frecvență redusă (IFR), dar poate constitui un util material de studiu și pentru studenții la învățământ cu frecvență (IF).

Conceptul de management, necunoscut la începutul secolului XX, a urmat o evoluție rapidă în cursul secolului trecut. În prezent, managementul este o știință bine conturată, cu un fundal teoretic puternic și o serie de instrumente menite să îmbogățească gândirea și practica managerială și să ofere flexibilitate în fața schimbărilor și provocărilor cu care se confruntă orice întreprindere. Disciplina Management propune studenților o sinteză a cunoștințelor de bază, prin îmbinarea armonioasă a noțiunilor teoretice cu cele practice.

Prin cursul de Management se urmărește familiarizarea studenților cu noțiunile teoretice și practice privind organizarea, funcționarea și conducerea sistemelor social – economice în condițiile economiei de piață.

Obiectivele specifice ale disciplinei Management vizează noțiuni și cunoștințe generale legate de problematica organizării și conducerii societăților comerciale, a procesului decizional din cadrul unităților și nu în ultimul rând a managementului resurselor umane.

a. Date privind coordonatorul de disciplină

Nume și prenume:	Mădălina Tocan
E-mail:	madalina.tocan@ueb.education

b. Date despre disciplină

Anul de studiu:	I
Semestrul:	1

c. Obiectivele disciplinei

Obiectivul general al disciplinei	Cursul urmărește însușirea de către studenți a cunoștințelor fundamentale de management în plan teoretico-metodologic și practic
Obiectivele specifice	– Înțelegerea noțiunilor de bază, a principalelor cunoștințe aferente managementului general; – Identificarea conceptelor fundamentale, a principiilor și proceselor de management, înțelegerea și asimilarea acestora; – Realizarea interconexiunii între teorie și aplicarea în practică a instrumentelor de management; – Formarea și dezvoltarea unei gândiri proactive pentru îndeplinirea atributelor manageriale.

d. Competențe acumulate după parcurgerea cursului

Competențe profesionale	– Identificarea și definirea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în entitățile/organizațiile private și publice – Explicarea și interpretarea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în entitățile/organizațiile private și publice – Aplicarea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în entitățile private și publice pentru rezolvarea de probleme specifice – Evaluarea critică a conceptelor, metodelor și instrumentelor de natură financiară folosite pentru rezolvarea de probleme – Valorificarea conceptelor, teoriilor, metodelor și instrumentelor de natură financiară în elaborarea de proiecte/lucrări.
Competențe transversale	

e. Resurse și mijloace de lucru

Pentru o pregătire temeinică, vă sugerăm să efectuați toate testele de evaluare, astfel încât rezultatul pregătirii dumneavoastră să fie cât mai obiectiv. De asemenea, vă sugerăm să vă alcătuiți propriile dumneavoastră planuri și scheme, acestea ajutându-vă la o mai bună sistematizare a cunoștințelor dobândite.

Fiecare curs debutează cu prezentarea obiectivelor pe care trebuie să le atingeți – din punctul de vedere al nivelului de cunoștințe – prin studierea temei respective. Vă recomandăm să le citiți cu atenție și apoi, la sfârșitul cursului, să le revedeți pentru a verifica dacă le-ați atins în întregime.

Testele de evaluare prezente la sfârșitul fiecărui curs vă vor ajuta să verificați modalitatea specifică de învățare și să vă îmbunătățiți cunoștințele. Timpul recomandat rezolvării testelor este de 30 de minute. Rezolvați testele numai după studierea în întregime a unui curs și nu vă uitați la răspunsuri decât după rezolvarea testului și numai dacă nu reușiți să găsiți răspunsul prin recitirea cursului.

La fiecare unitate de învățare există indicată o bibliografie selectivă pe care vă sfătuim să o parcurgeți.

f. Cerințe preliminare

Pentru o mai bună înțelegere a materiei, este necesară coroborarea cunoștințelor dobândite în cadrul acestei discipline cu cele acumulate la microeconomie, având în vedere că disciplina se studiază în anul I, semestrul I.

g. Structura cursului

Cursul de *Management* este alcătuit din 11 unități de învățare (U.I), pentru fiecare fiind alocat timpul autoinstruirii:

Unitatea de învățare 1- Management noțiuni introductive

Unitatea de învățare 2- Principiile și funcțiile managementului

Unitatea de învățare 3- Funcția de previzionare

Unitatea de învățare 4- Funcția de organizare

Unitatea de învățare 5- Funcția de coordonare

Unitatea de învățare 6- Funcția de antrenare

Unitatea de învățare 7- Funcția de control-evaluare

Unitatea de învățare 8- Sistemul de management- prezentare generală

Unitatea de învățare 9- Sistemul informațional

Unitatea de învățare 10- Sistemul decizional

Unitatea de învățare 11- Sistemul metode și tehnici de management

La sfârșitul fiecărei unități de învățare beneficiați de modele de teste de (auto)evaluare care vă vor ajuta să stabiliți singuri ritmul de învățare și necesitățile proprii de repetare a unor teme. La sfârșitul suportului de curs pentru autoinstruire sunt prezentate răspunsurile corecte la testele de autoevaluare a cunoștințelor

Pentru disciplinele prevăzute cu seminar

Totodată, sunt formulate 2 teme de control, în vederea evaluării pe parcurs, astfel: Tema 1 – Unitatea de învățare 7: „Realizați un referat de maximum 5 pagini în care să tratați Funcțiile managementului în cadrul unei organizații;

Tema 2 – Unitatea de învățare 11: „Realizați un referat de maximum 5 pagini în care să tratați Sistemul metode și tehnici de management.

Rezolvarea temelor de control se realizează strict conform indicațiilor cadrului didactic (ca material tehnoredactat computerizat, încărcat pe platforma G Suite for Education) și termenelor propuse în calendarul disciplinei.

Rezultatele obținute la temele de control vor fi transmise în maxim două săptămâni după termenul limită de încărcare a acestora de către studenți pe platforma G Suite for Education. Rezolvarea și postarea pe platformă a temelor de control este obligatorie, condiționează finalizarea notei, reprezentând 50% din aceasta.

Cursul de *Management* poate fi studiat atât în întregime, potrivit ordinii prestabilite a unităților de învățare, dar se poate și fragmenta în funcție de interesul propriu mai accentuat pentru anumite teme. Însă, în vederea susținerii examenului este necesară parcurgerea tuturor unităților de învățare și efectuarea testelor prezentate.

h. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de învățare estimăm a fi de aproximativ 28 de ore, iar pentru examen ar fi necesar un studiu de o săptămână.

Studierea fiecărui unități de învățare necesită un efort estimat la 2-6 ore, astfel încât să se fixeze temeinic cunoștințele specifice acestui domeniu.

i. Evaluarea

La încheierea studierii cursului, este obligatorie realizarea celor două teme de control.

Înainte de examen este indicat să parcurgeți din nou toată materia, cu atenție, durata estimată pentru această activitate fiind de aproximativ o săptămână.

Forma de evaluare (E-examen, C-colocviu/test final, LP-lucrări de control)		E
Stabilirea notei finale (procentaje)	- evaluarea finală	60%
	- activități aplicative /laborator/lucrări practice/proiect etc.	20%
	- teste pe parcursul semestrului	20%

Unitatea de învățare 1-Management noțiuni introductive



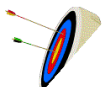
Cuprinsul unității de învățare 1

- 1.1. Introducere
- 1.2. Obiectivele unității de învățare 1
- 1.3. Durata medie de autoinstruire
- 1.4. Conținut
 - 1.4.1 Definirea managementului
 - 1.4.2 Caracteristicile și obiectivele managementului
 - 1.4.3 Procesele și relațiile manageriale
- 1.5. Rezumat
- 1.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 1.7. Bibliografie recomandată



1.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare este realizată prezentarea și definirea managementului ca disciplină teoretică și practică. Totodată sunt prezentate obiectivele și caracteristicile managementului, conceptele de relații și procese manageriale.



1.2. Obiectivele unității de învățare 1

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă managementul ca disciplină teoretică și practică
- să delimiteze relațiile și procesele manageriale
- să indice obiectivele managementului



1.3 Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



1.4. Conținut

1.4.1 Definirea managementului

Managementul este un fenomen universal, un termen foarte popular și utilizat pe scară largă. Toate organizațiile- private, politice, culturale sau sociale utilizează

managementul, deoarece acesta ajută și direcționează spre un scop definit eforturile membrilor organizației.

Potrivit **Harold Koontz**, *"Managementul este o arta de a obține rezultate prin și cu oameni, organizați în grupuri formale. Este arta de a crea un mediu în care oamenii pot lucra și coopera spre atingerea scopurilor grupului"*. În viziunea lui **F.W. Taylor**, *"Managementul este arta de a ști ce să faci, când să faci și de a cum să faci în modul cel mai bun și mai ieftin"*.

Managementul este o activitate dirijată care conduce eforturile de grup la realizarea unor obiective prestabilite. Este procesul de a lucra cu și prin oameni pentru a realiza în mod eficient obiectivele organizației, utilizând cât mai eficient resursele. Desigur, aceste obiective pot varia de la o organizație la alta. De exemplu: Pentru o organizație obiectivul poate fi poate lansarea de produse noi prin efectuarea studiilor de piață și pentru alta poate fi maximizarea profitului prin minimizarea costurilor, care implicit conduce la maximizarea profiturilor¹.

Managementul presupune crearea unui mediu intern în care să se realizeze combinarea și utilizarea a diferiți factori de producție. Prin urmare, este responsabilitatea managementului să creeze condițiile care să genereze eforturi maxime din partea membrilor organizației, astfel încât aceștia să fie capabili să-și desfășoare activitatea într-un mod cât mai eficient posibil. Aceasta include asigurarea disponibilității materiilor prime și materialelor, stabilirea salariilor, formularea de norme și reglementări etc.

Prin urmare, putem spune că **un management bun este eficace și eficient**. A fi eficace înseamnă realizarea corespunzătoare a sarcinilor, iar a fi eficient înseamnă a îndeplini corect sarcina, cu cel mai mic cost posibil și cu minimum de risipă de resurse.

Managementul poate fi privit din mai multe puncte de vedere, astfel :

- a. Ca un proces
- b. Că o activitate
- c. Ca o disciplină
- d. Ca o știință
- e. Ca o artă
- f. Ca o profesie.

Ca un proces , managementul se referă la o serie de activități intercorelate. În opinia lui **George R. Terry**, este procesul prin care managementul creează, acționează și direcționează organizația prin eforturile umane sistematice, coordonate. *"Managementul este un proces distinct ce constă în planificarea, organizarea, coordonarea și controlul, efectuate pentru a determina și de a realiza obiectivul stabilit cu ajutorul resurselor umane și a altor resurse"*.

Privit ca un proces, putem considera că managementul este rezultanta a trei procese :

1. **Managementul este un proces social**- Deoarece factorul uman este cel mai important printre toți factorii, prin urmare, managementul este preocupat de dezvoltarea relații între oameni. Este de datoria managementului să facă productivă și utilă interacțiunea dintre oameni în scopul atingerii obiectivelor organizaționale.

¹ Văsioiu O. M., *Economie. Concepte fundamentale și aplicații*, Ed. Fundația culturală Libra, București, 2009

2. **Managementul este un proces de integrare-** Managementul este cel care realizează combinarea resurselor umane, materiale și financiare în scopul atingerii obiectivelor organizaționale.
3. **Managementul este un proces continuu-** Este un proces care nu se termină niciodată. Managementul este preocupat constant de identificarea și rezolvarea problemelor și din acest motiv este un proces continuu.

Ca diverse alte activități efectuate de ființele umane ca scrisul, joaca, mâncatul, gătitul etc, managementul este o activitate, deoarece un manager este cel care urmărește realizarea obiectivelor organizației prin direcționarea eforturilor altora. Potrivit **Koontz**, "*Managementul este ceea ce face un manager*". Managementul ca activitate include:

- a. **Activități de informare-** În funcționarea organizațiilor, managerul în mod constant primește și transmite informații pe cale orală sau scrisă. Pentru funcționarea eficientă a unei întreprinderi este necesară menținerea unei relații de comunicare constantă cu subordonații și superiorii ierarhici.
- b. **Activități decizionale-** Practic toate tipurile de activități manageriale se bazează pe una sau mai multe tipuri de decizii. Prin urmare, managerii sunt continuu implicați în luarea a diferite tipuri de decizii. În același timp decizia unei manager poate deveni bază de acțiune pentru deciziile luate de alți manageri. (Ex. Managerul de vânzări poate determina forma de realizare a publicității și conținutul acesteia).
- c. **Activități interpersonale-** Managementul implică atingerea obiectivelor organizaționale cu ajutorul oamenilor. Prin urmare, una din activitățile managerilor este de interacționare cu superiorii sau subordonații și menținerea de relații bune cu ei.

Managementul ca disciplină se referă la acel domeniu de studiu care vizează studiul principiilor și practicilor manageriale.

Managementul ca disciplină stabilește anumite coduri de conduită pentru manageri și indică diverse metode de management ce pot fi utilizate în cadrul unei organizații. Managementul este o disciplină de studiu care în prezent este predată în mod formal în universități și alte organizații de învățământ, iar după terminarea unui curs specific sau după obținerea diplomei de specializare în management, o persoană poate obține locuri de muncă ca un manager.

Orice domeniu de studiu care îndeplinește următoarele două cerințe este recunoscut ca disciplină:

1. Cunoștințele relevante să fie comunicate prin publicații și cercetare;
2. Cunoștințele să fie împărtășite formal prin educație și programe de formare.

Ținând cont de faptul că managementul satisface ambele cerințe, putem concluziona că se califică pentru a fi o disciplină.

În demonstrarea faptului că managementul este în același timp și o știință, pornim de la caracteristicile principale ale unei științe:

1. **Acceptarea universală a principiilor-** Principiile științifice reprezintă adevărul absolut despre un anumit domeniu de investigare. Aceste principii pot fi aplicate în toate situațiile, în orice moment și în orice loc. De exemplu - Legea atracției

poate fi aplicată în toate țările, indiferent de moment.

Managementul, de asemenea, conține unele principii fundamentale care pot fi aplicate universal ca de exemplu principiul unității de decizie și acțiune. Acest principiu se aplică la toate tipurile de organizații.

2. **Experimentarea & observarea-** Principiile științifice sunt rezultatul investigațiilor și cercetării.

Principiile de management, de asemenea, sunt bazate pe cercetare științifică și observare. Acestea au fost dezvoltate prin experimente & experiențe practice de către un mare număr de manageri. De exemplu s-a observat că remunerare echitabilă a personalului ajută la crearea unor resurse umane satisfăcute.

3. **Relația cauză & efect** - Principiile științifice se bazează pe relația cauză-efect între diverse variabile. Același lucru este valabil și pentru management, care stabilește, de asemenea, relații cauză-efect. De exemplu lipsa echilibrului între autoritate și responsabilitate va conduce la ineficiență. Dacă se stabilește cauza adică lipsa de echilibru, efectul poate fi determinat cu ușurință adică în eficiență. În mod similar în cazul în care salariații primesc bonusuri, atunci când acestea nu sunt acordate în mod just și echitabil, se reduce productivitatea organizației

4. **Testul de validitate & previzibilitate-** Validitatea principiilor științifice poate fi testată în orice sau de oricâte ori dorim și ele vor rezista testărilor.. De fiecare dată când va fi efectuată o testare ea va oferi același rezultat. De asemenea evenimente viitoare pot fi prezise cu o anumită exactitate folosind principiile științifice. Ex. H_2 & O_2 va da întotdeauna H_2O .

Principiile de management pot fi, de asemenea, testate pentru validitate. De exemplu principiul unității de decizie și acțiune poate fi testat prin compararea două persoane – una dintre persoane are un singur șef și cealaltă 2 șefi. Întotdeauna performanța primei persoane va fi mai bună decât performanța celei de-a doua.

Nu se poate nega faptul că managementul are o bază temeinică de cunoștințe, dar nu atât de exactă ca și alte științe precum biologie, fizică și chimia etc. Principalul motiv al inexactității științei managementului este legat de faptul că managementul se bazează într-o mare măsură pe oameni iar comportamentul acestora este foarte dificil de prezis cu exactitate. Deoarece managementul este un proces social, prin urmare, se încadrează în categoria științelor sociale. Este o știință flexibilă și din acest motiv teoriile și principiile sale pot produce rezultate diferite la momente diferite și, prin urmare, este o știință comportamentală. Ernest Dale a numit-o ca Soft Science.

Arta presupune aplicarea cunoștințelor și abilităților în scopul obținerii rezultatelor dorite. Arta poate fi definită ca aplicarea principiilor teoretice generale pentru a atinge cele mai bune rezultate posibile. Arta are următoarele caracteristici:

1. **Cunoștințe practice:** Fiecare artă necesită un set de cunoștințe practice, prin urmare numai învățarea teoretică nu este suficientă. Este foarte important să se cunoască aplicarea în practică a principiilor teoretice. De exemplu pentru a deveni un pictor bun, persoana nu numai trebuie să se știe diferitele culori și pensule, dar și diferitele modele, dimensiuni și situații în care să le folosească în mod corespunzător. Un manager nu poate avea succes doar prin obținerea diplomei în

management. El trebuie, de asemenea, să știe cum să aplice diferitele principii în situații reale de funcționare în calitate de manager .

2. **Abilitățile personale:** Deși aspectele teoretice de bază pot fi același pentru fiecare persoană, fiecare are propriul stil și abordare față de locul de muncă. De aceea, nivelul de succes și de calitate performanței diferă de la o persoană la alta. De exemplu, există mulți pictori recunoscuți, dar Picasso este recunoscut pentru stilul său. În mod similar arta managementului este personalizată. Fiecare manager are propriul său mod de conducere bazat pe cunoștințele, experiența și personalitatea proprie.
3. **Creativitatea:** Fiecare artist are o anumită doză de creativitate. De aceea el urmărește realizarea a ceva care nu a existat niciodată înainte și care implică o combinație de inteligență și imaginație. Managementul este într-o anumită măsură creativ, ca orice altă artă. Acesta combină resursele umane, materiale și financiare într-un anumit mod în scopul obținerii rezultatelor dorite.
4. **Perfecțiunea prin practică:** Practica face un om perfect. Fiecare artist devine mai bun prin practică constantă. În mod similar managerii învață inițial din încercări și eventuale erori, dar de-a lungul timpului se perfecționează în arta de a conduce.
5. **Orientată către rezultate:** La fel ca și arta managementul este, de asemenea, îndreptat spre realizarea obiectivelor prestabilite. Managerii folosesc diverse resurse ca oameni, bani, materiale, utilaje pentru a asigura creșterea organizației.

Astfel, putem spune că managementul este o artă ce necesită aplicarea anumitor principii.

Managementul este o artă și o știință. Paragrafele anterioare demonstrează clar că managementul combină caracteristicile atât ale științei cât și ale artei. Este considerat ca o știință deoarece are o bază organizată de cunoștințe care conține anumite adevăruri universale. Este o artă deoarece gestionarea cunoștințelor specifice managementului necesită anumite abilități personale ale managerilor. Altfel spus, știința oferă cunoștințele iar arta se ocupă cu aplicarea și combinarea acestor cunoștințe.

Pentru a fi de succes un manager trebuie să dobândească cunoștințele și să aibă arta de a aplica. Prin urmare, managementul este un amestec judicios de știință, precum și o artă. Știința învață pentru a 'ști' și învață arta de a "face". De exemplu nu este suficient pentru un manager să știe în primul rând principiile, dar el trebuie să le aplice în soluționarea problemelor manageriale și din acest motiv știința și arta nu se exclud, ci sunt complementare reciproc .

1.4.2 Caracteristicile și obiectivele managementului

Managementul este o activitate ce vizează resursele umane, materiale și financiare cu ajutorul cărora pot fi atinse obiectivele organizaționale. Printre caracteristicile managementului pot fi evidențiate următoarele:

1. **Managementul este orientat către atingerea obiectivelor:** Succesul oricărei activități de management este evaluat prin modul în care acesta îndeplinește

obiectivele prestabilite. De exemplu, scopul unei întreprinderi este maximizarea satisfacției consumatorilor prin producerea de produse de calitate și la prețuri rezonabile. Acest lucru poate fi realizat prin angajarea de persoane calificate ce asigură utilizarea eficientă a resurselor limitate.

2. **. Managementul este o activitate ce integrează resurse umane, materiale și financiare:** Într-o organizație, resursele umane sunt utilizate împreună cu resursele materiale și financiare, iar rolul managementului este de integrare a eforturilor resurselor umane și de utilizare eficientă a celorlalte tipuri de resurse.
3. **Managementul este continuu:** Managementul este un proces continuu care implică luarea de decizii și rezolvarea permanentă a unor probleme ce pot apărea în desfășurarea activității. Managementul presupune identificarea corectă a problemelor și luarea măsurilor corespunzătoare pentru a le rezolva. De exemplu scopul unei companii este maximizarea producției. Pentru a atinge acest obiectiv trebuie aplicate diferite politici, dar odată aplicate aceste politici nu înseamnă că activitatea de management a luat sfârșit. Vor fi necesare politici de marketing și publicitate pentru a vinde producția realizată. În funcție de rezultatele obținute, noi politici vor fi elaborate. Prin urmare, managementul este un proces continuu.
4. **Managementul este universal:** Managementul este necesar în toate tipurile de organizații, indiferent că acestea sunt politice, sociale, culturale sau de afaceri, pentru că le ajută și le direcționează eforturile spre un scop bine definit. Astfel, cluburi, spitale, partide politice, colegii, spitale, firme de afaceri toate necesită management. Managementul este necesar chiar și atunci când mai mult de o persoană este angajată în îndeplinirea unui scop comun. Managementul este necesar la în toate organizațiile indiferent de mărime, fie că este o firmă mică sau o firmă mare, indiferent de tipul de activitate desfășurat sau structura capitalului.
5. **Managementul este o activitate de grup:** Managementul este mai puțin preocupat de eforturile individuale și mai mult preocupat de efortul de grup, deoarece el implică utilizarea eforturilor de grup pentru a atinge obiectivele stabilite.

Principalele obiective ale managementului sunt:

1. **Obținerea de rezultate maxime cu eforturi minime-** Managementul practic este preocupat de găsirea celei mai bune combinații de resurse umane, materiale și resurse financiare, care să conducă la îndeplinirea obiectivelor organizației și maximizarea profiturilor.
2. **Creșterea eficienței factorilor de producție-** Prin buna utilizare a factorilor de producție, eficiența lor poate fi mărită până la un anumit nivel, aceasta conducând la economie de timp, efort și bani și implicit la creșterea și profitabilitatea organizației.
3. **Maximă prosperitate pentru angajator și angajați-** Managementul asigură buna funcționare a organizației. Acest fapt conduce la asigurarea de beneficii maxime pentru salariați concretizate în condiții mai bune de lucru, un sistem de salarizare corespunzător, planuri de beneficii pe de o parte și un profit mai mare pentru angajator, pe de altă parte.

4. **Progres uman și social-** Managementul servește ca un instrument atât pentru progresul uman cât și pentru binele societății. Prin creșterea productivității și ocupării forței de muncă, managementul poate asigura standardele de viață mai bune în societate.

1.4.3 Procesele și relațiile manageriale

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

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

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

Fazele procesului de management sunt:

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

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

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

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

1. determinarea social-economică care rezidă în dependența relațiilor de management de natura și modalitățile de existență ale proprietății asupra mijloacelor de producție și de natura relațiilor de producție;
2. determinarea tehnico-materială constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile obiectelor muncii și mijloacelor de muncă care fac specifice relațiile de management în diferite ramuri ale economiei naționale (construcții de mașini, extractive, agricultură, comerț);
3. determinarea umană rezidă în faptul că relațiile de management sunt puternic influențate de componența colectivității fiecărei firme și cultura sa organizațională. Principalele variabile care determină relațiile de management sunt: tipul de proprietate asupra firmei; tipul de organizare al firmei; dimensiunile firmei; complexitatea producției; caracteristicile procesului tehnologic; nivelul dotării tehnice; caracteristicile proceselor de

aprovizionare și vânzare; potențialul uman; managementul firmei; legislația.

Să ne reamintim

Harold Koontz- *"Managementul este o arta de a obține rezultate prin și cu oameni, organizați în grupuri formale. Este arta de a crea un mediu în care oamenii pot lucra și coopera spre atingerea scopurilor grupului".*

F.W. Taylor- *"Managementul este arta de a ști ce să faci, când să faci și de a cum să faci în modul cel mai bun și mai ieftin".*

Un management bun este eficace și eficient.

Printre caracteristicile managementului pot fi evidențiate următoarele:

1. Managementul este orientat către atingerea obiectivelor
2. Managementul este o activitate ce integrează resurse umane, materiale și financiare
3. Managementul este continuu
4. Managementul este universal
5. Managementul este o activitate de grup

Principalele obiective ale managementului sunt:

1. Obținerea de rezultate maxime cu eforturi minime
2. Creșterea eficienței factorilor de producție
3. Maximă prosperitate pentru angajator și angajați-
4. Progres uman și social

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

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

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



1.5. Rezumat

Managementul este un fenomen universal, un termen foarte popular și utilizat pe scară largă. Toate organizațiile- private, politice, culturale sau sociale utilizează managementul, deoarece acesta ajută și direcționează spre un scop definit eforturile

membrilor organizației.

Managementul presupune crearea unui mediu intern în care să se realizeze combinarea și utilizarea a diferiți factori de producție. Prin urmare, este responsabilitatea managementului să creeze condițiile care să genereze eforturi maxime din partea membrilor organizației, astfel încât aceștia să fie capabili să-și desfășoare activitatea într-un mod cât mai eficient posibil. Aceasta include asigurarea disponibilității materiilor prime și materialelor, stabilirea salariilor, formularea de norme și reglementări etc. Prin urmare, putem spune că **un management bun este eficace și eficient**. A fi eficace înseamnă realizarea corespunzătoare a sarcinilor, iar a fi eficient înseamnă a îndeplini corect sarcina, cu cel mai mic cost posibil și cu minimum de risipă de resurse.

Managementul este o artă și o știință. Este considerat ca o știință deoarece are o bază organizată de cunoștințe care conține anumite adevăruri universale. Este o artă deoarece gestionarea cunoștințelor specifice managementului necesită anumite abilități personale ale managerilor. Altfel spus, știința oferă cunoștințele iar arta se ocupă cu aplicarea și combinarea acestor cunoștințe.

Pentru a fi de succes un manager trebuie să dobândească cunoștințele și să aibă arta de a aplica. Prin urmare, managementul este un amestec judicios de știință, precum și o artă. Știința învață pentru a 'ști' și învață arta de a "face".

Managementul este o activitate ce vizează resursele umane, materiale și financiare cu ajutorul cărora pot fi atinse obiectivele organizaționale. Printre caracteristicile managementului pot fi evidențiate următoarele:

1. **Managementul este orientat către atingerea obiectivelor:** Succesul oricărei activități de management este evaluat prin modul în care acesta îndeplinește obiectivele prestabilite.
2. **Managementul este o activitate ce integrează resurse umane, materiale și financiare:** Într-o organizație, resursele umane sunt utilizate împreună cu resursele materiale și financiare, iar rolul managementului este de integrare a eforturilor resurselor umane și de utilizare eficientă a celorlalte tipuri de resurse.
3. **Managementul este continuu:** Managementul este un proces continuu care implică luarea de decizii și rezolvarea permanentă a unor probleme ce pot apărea în desfășurarea activității. Managementul presupune identificarea corectă a problemelor și luarea măsurilor corespunzătoare pentru a le rezolva.
4. **Managementul este universal:** Managementul este necesar în toate tipurile de organizații, indiferent că acestea sunt politice, sociale, culturale sau de afaceri, pentru că le ajută și le direcționează eforturile spre un scop bine definit.
5. **Managementul este o activitate de grup:** Managementul este mai puțin preocupat de eforturile individuale și mai mult preocupat de efortul de grup, deoarece el implică utilizarea eforturilor de grup pentru a atingerea obiectivelor stabilite.

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

Fazele procesului de management sunt:

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

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

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

1. determinarea social-economică care rezidă în dependența relațiilor de management de natura și modalitățile de existență ale proprietății asupra mijloacelor de producție și de natura relațiilor de producție;
2. determinarea tehnico-materială constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile obiectelor muncii și mijloacelor de muncă care fac specifice relațiile de management în diferite ramuri ale economiei naționale (construcții de mașini, extractive, agricultură, comerț);
3. determinarea umană rezidă în faptul că relațiile de management sunt puternic influențate de componența colectivității fiecărei firme și cultura sa organizațională. Principalele variabile care determină relațiile de management sunt: tipul de proprietate asupra firmei; tipul de organizare al firmei; dimensiunile firmei; complexitatea producției; caracteristicile procesului tehnologic; nivelul dotării tehnice; caracteristicile proceselor de aprovizionare și vânzare; potențialul uman; managementul firmei; legislația.



1.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Nu reprezintă caracteristici ale managementului:
 - a. direcționează spre un scop definit eforturile membrilor organizației;
 - b. managementul este o artă de a obține rezultate prin și cu oameni;
 - c. activitate dirijată care conduce la realizarea unor obiective prestabilite;
 - d. stimulează eficacitatea și ineficiența.
2. Un management bun este:
 - a. eficace și eficient;
 - b. ineficient;
 - c. participativ;
 - d. autoritar.
3. A fi eficace presupune:
 - a. îndeplinirea corectă sarcinilor, cu cel mai mic cost posibil și cu minimum de risipă de resurse;
 - b. realizarea corespunzătoare a sarcinilor;
 - c. obținerea de rezultate minime cu eforturi maxime;

- d. realizarea necorespunzătoare a sarcinilor.
4. A fi eficient presupune:
- a. îndeplinirea corectă sarcinilor, cu cel mai mic cost posibil și cu minimum de risipă de resurse;
 - b. realizarea corespunzătoare a sarcinilor;
 - c. obținerea de rezultate minime cu eforturi maxime;
 - d. realizarea necorespunzătoare a sarcinilor.
5. Managementul poate fi privit din mai multe puncte de vedere, astfel :
- a. ca un proces
 - b. ca o activitate
 - c. ca o disciplină
 - d. ca o știință
 - e. ca o artă
 - f. toate cele de mai sus
6. Privit ca un proces, putem considera că managementul este rezultanta a trei procese :
- a. managementul este un proces social;
 - b. managementul este un proces de integrare;
 - c. managementul este un proces continuu;
 - d. toate cele de mai sus.
7. Managementul ca activitate nu include:
- a. activități de informare;
 - b. activități decizionale;
 - c. activități interpersonale;
 - d. activități de care urmăresc sporirea ineficienței economice.
8. Managementul ca disciplină:
- a. se referă la acel domeniu de studiu care vizează studiul principiilor și practicilor manageriale;
 - b. stabilește anumite coduri de conduită pentru manageri;
 - c. indică diverse metode de management ce pot fi utilizate în cadrul unei organizații;
 - d. toate cele de mai sus.
9. Printre caracteristicile managementului nu pot fi evidențiate următoarele:
- a. managementul este orientat către atingerea obiectivelor;
 - b. managementul este o activitate ce integrează resurse umane, materiale și financiare;
 - c. managementul este continuu;
 - d. managementul este o activitate individuală.
10. Printre caracteristicile managementului pot fi evidențiate următoarele:
- a. managementul este orientat către atingerea obiectivelor;
 - b. managementul este o activitate ce integrează resurse umane, materiale și financiare;
 - c. managementul este continuu;
 - d. managementul este o activitate de grup;

- e. toate cele de mai sus.
11. Nu reprezintă obiective ale managementului:
- obținerea de rezultate minime cu eforturi maxime;
 - creșterea eficienței factorilor de producție ;
 - maximă prosperitate pentru angajator și angajați;
 - progres uman și social.
12. Reprezintă obiective ale managementului:
- obținerea de rezultate maxime cu eforturi minime;
 - creșterea eficienței factorilor de producție ;
 - maximă prosperitate pentru angajator și angajați;
 - toate cele de mai sus.
13. Procesele de muncă din firmă sunt:
- de execuție;
 - de management;
 - de execuție și management;
 - de control.
14. Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că:
- forța de muncă acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă;
 - forța de muncă (salariați) acționează asupra celeilalte părți (majoritatea resurselor umane), pentru realizarea unei eficiențe cât mai ridicate;
 - forța de muncă acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul oamenilor;
 - toate cele de mai sus.
15. Procesele de management se caracterizează prin faptul că:
- forța de muncă acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă;
 - forța de muncă (salariați) acționează asupra celeilalte părți (majoritatea resurselor umane), pentru realizarea unei eficiențe cât mai ridicate;
 - forța de muncă acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul oamenilor;
 - toate cele de mai sus.



1.7. Bibliografie recomandată

- Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
- Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020;
- Burciu A., *Introducere in management* Editura Economica București, 2009.

Unitatea de învățare 2- Principiile și funcțiile managementului



Cuprinsul unității de învățare 2

- 2.1. Introducere
- 2.2. Obiectivele unității de învățare 2
- 2.3. Durata medie de autoinstruire
- 2.4. Conținut
 - 2.4.1 Principiile generale ale managementului firmei.
 - 2.4.2 Funcțiile managementului
- 2.5. Rezumat
- 2.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 2.7. Bibliografie recomandată



2.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate și delatiate principiile generale și specifice ale managementului și funcțiile managementului.



2.2. Obiectivele unității de învățare 2

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă principiile generale ale managementului firmei
- să delimiteze funcțiile managementului
- să indice funcțiile managementului



2.3 Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a unității de învățare este de aproximativ 2 ore

2.4 Conținut



2.4.1 Principiile generale ale managementului firmei.

La baza conceperii și exercitării managementului firmei se află un ansamblu de principii ce exprimă nivelul de dezvoltare al științei managementului precum și ei fundamentele teoretice .

Pentru modelarea de ansamblu a termenilor de management alcătuiesc împreună un sistem indispensabil pentru manageri ,pentru personalul de specialitate implicat în managementul activității

Conceperea și exercitarea managementului unei firme se bazează pe un ansamblu de principii, dintre care se menționează următoarele:

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant:Funcționalitatea și competitivitatea firmei implică o permanentă corelare, adaptare și perfecționare a sistemului de management la situația

efectiv existentă în cadrul său, lacultura organizațională și la contextul socio-economic în care firma își desfășoară activitățile.

Principiul managementului participativ. Exercițarea celor mai importante și complexe procese și relații de management în cadrul firmei este necesar să se bazeze pe implicarea managerilor, specialiștilor și reprezentanților proprietarilor, apelând la leadership și realizând un nou tip de cultură organizațională.

Principiul motivării tuturor factorilor implicați, în activitățile firmei. Motivarea, ca principiu de management al firmei, exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri a stimulentei și sancțiunilor materiale și morale de către factorii decizionali încât să asigure o împletire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate care sunt generatoare de performanțe superioare pentru organizație.

Principiul eficacității și eficienței. Dimensionarea, structurarea și schimbarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale este necesar să aibă în vedere maximizarea efectelor economico-sociale cuantificabile și necuantificabile ale firmei în vederea asigurării unei competitivități ridicate și de durată. În conceperea și exercitarea managementului unei firme un loc important îl ocupă problemele de asigurare a calității. Calitatea reprezintă ansamblul de caracteristici (tehnice, de fiabilitate, estetice, etc.) care asigură faptul că acel produs va fi competitiv față de alte produse similare. Prin asigurarea calității produselor și serviciilor se înțelege ansamblul de proceduri prin care controlul calității este efectiv realizat în toate etapele de realizare a celui produs sau serviciu. Controlul calității este o metodă de gestiune prin care se verifică dacă caracteristicile reale ale unui produs sau ale unui serviciu oferit de o firmă sunt conforme cu specificațiile de realizare a acestora.

Principiul unității de decizie. Constă în aceea că o persoană nu poate fi subordonată în același timp decât unei singure persoane sau cum spunea Fayol o persoană nu trebuie să primească dispoziție ordine privind o anumită acțiune decât de la un singur șef. Din acestea rezultă că unitatea de decizie este legată de structura **organizatorică liniară** sau de structura **organizatorică cu stat major** dar exclude structura **organizatorică funcțională** drept urmare nu trebuie admisă prezența a 2 persoane care au aceeași autoritate și aceleași prerogative. Transpunerea în practică a acestui principiu fără discernământ poate să conducă la situații absurde. Unul din mijloacele care nu permite dualitatea de dispoziție este descrierea detaliată a responsabilităților fiecărui cadru de conducere în regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii sale în organigramă.

2.4.2 Funcțiile managementului

Managementul unei organizații trebuie să realizeze într-o succesiune logică o serie de activități, care care sunt sistematizate pe etape și reprezintă conținutul celor cinci funcții ale managementului

Prima încercare de definire și sistematizare a acestor funcții aparține lui Henri Fayol, care a delimitat cinci funcții ale managementului în: previziune, organizare, comandă, coordonare și control.

Ulterior au avut loc alte abordări ale funcțiilor managementului, dar deși numărul acestora diferă de la un autor la altul, esența este aceeași. Astfel, putem considera că managementul îndeplinește următoarele funcții:

- Planificare;

- Organizare;
- Coordonare;
- Antrenare-motivare;
- Control-evaluare.

1. Funcția de planificare

Funcția de planificare constă în totalitatea activităților desfășurate de manageri în scopul de a anticipa eventualele probleme care pot interveni în activitatea organizației, din interiorul și/sau din afara ei.

În general, manifestarea funcției de planificare presupune sistematizarea activităților și parcurgerea următoarelor etape: TM

- a. **Stabilirea perspectivei**, respectiv a direcției care trebuie urmată. În această etapă, pe baza informațiilor culese se formulează acțiunile posibile de inițiat.
- b. **Definirea obiectivelor**, pe baza direcției stabilite în etapa anterioară. În această etapă sunt formulate obiectivele generale și cele derivate
- c. **Stabilirea resurselor materiale și financiare necesare obiectivelor propuse.**
- d. **Evaluarea deciziilor adoptate**, care va cuprinde atât aspecte privind desfășurarea proceselor economice din unitate cât și valorificarea rezultatelor obținute.

Previziunile se materializează în:

- Prognoze
- Planuri
- Programe.

Prognozele presupun estimarea evoluției organizației la nivelul unui orizont de timp mai mult sau mai puțin îndepărtat. Prognozele, în funcție de orizontul de timp, pentru care se elaborează, pot fi: pe termen scurt, mediu și lung.

Măsura în care rezultatele obținute prin prognoză vor corespunde nivelului efectiv al acestora peste un anumit număr de ani, depinde de mai mulți factori, cum ar fi: metodele de prognoză utilizate, gradul de cunoaștere a complexității condițiilor în care vor evolua procesele și fenomenele cercetate, tehnica utilizată în prelucrarea datelor etc. Metodele de fundamentare a prognozelor pot fi: matematice, statistice, normative, etc.

Planurile reprezintă componenta funcției de planificare cel mai frecvent întâlnită, prin intermediul acestora managerul identificând obiectivele organizației, stabilind programele de activitate, nivelul bugetului de venituri și cheltuieli, căutând să îndeplinească obiectivele stabilite.

Programele, constituie un al treilea mod de manifestare a funcției de planificare, cu un grad mai mare de precizie, mult mai detaliate, asigurând și o coordonare mai strictă a acțiunilor din organizație. În general, programul se definește prin ansamblul de activități, lucrări eșalonate precis în timp, având fiecare durată stabilită și resursele repartizate, astfel încât să conducă la realizarea unui obiectiv prestabilit.

2. Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de conducere prin care se divizează activitatea personalului, delimitându-se sarcinile și delegându-se responsabilitățile.

În cadrul organizării delimităm 2 aspecte principale:

- *organizarea de ansamblu a organizației;*
- *organizarea principalilor componente a organizației.*

Organizarea de ansamblu presupune stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional, astfel asigurându-se structurarea firmei subordonată realizării obiectivelor organizaționale. Determinarea structurii organizatorice presupune:

- stabilirea componentelor sale (posturi, funcții, compartimente, niveluri organizatorice);
- stabilirea tipului de structură.

Organizarea principalelor componente a organizației (cercetare-dezvoltare, producție, comercial-marketing, financiar-contabil, resurse umane) presupune:

- definirea poziției și a rolului fiecărui compartiment;
- stabilirea relațiilor dintre compartimente;
- precizarea scopurilor, sarcinilor, responsabilităților și atribuțiilor fiecărui post;
- stabilirea relațiilor dintre posturi în cadrul compartimentului.

Specialiștii consideră că creșterea rolului acestei funcții în procesul de conducere, presupune valorificarea în condiții optime a următoarelor instrumente:

- **autoritatea** – exprimă capacitatea de a influența și convinge unele persoane, forța interpersonală conferită de poziția deținută în organizație, concretizată în puterea de a decide, ordona și controla, recunoscută și acceptată de alți indivizi. Ea îmbracă forma de autoritate:

- profesională (personală) determinată de merite;
- ierarhică, încredințată managerului;
- funcțională, încredințată unei persoane ce deține o funcție în structura organizatorică.

- **responsabilitatea** exprimă obligația membrilor organizației de a îndeplini în condiții optime fiecare sarcină încredințată.

- **răspunderea** exprimă obligația de a da socoteală de modul de îndeplinire a unei sarcini;

- **delegarea** presupune atribuirea temporară de către manager a unei sarcini unui subordonat însoțită de autoritate și responsabilitate.

- **centralizarea – descentralizarea** evidențiază gradul de delegare a activității într-o organizație. Acest raport reflectă filozofia conducerii într-o organizație².

3. Funcția de antrenare (motivare) încorporează ansamblul proceselor prin care se determină personalul firmei să contribuie la realizarea obiectivelor previzionate. Prin urmare, această funcție are un puternic caracter operațional prin implicarea cât mai eficace a personalului de conducere și de execuție la realizarea sarcinilor ce le revin.

Cel mai important aspect în cadrul acestei funcții este corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Motivarea în funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului, de rezultatele obținute este:

- **pozitivă;**
- **negativă.**

Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului din participarea la procesul muncii, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite.

Motivarea negativă se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor, dacă nu realizează întocmai obiectivele și sarcinile repartizate.

² Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S., Managementul organizației, Ed. CH Beck, București, 2003

Pentru a realiza o antrenare eficace este necesar să se întrunească și alte caracteristici: diversificarea lucrărilor după conținut, lărgirea calificării lucrătorilor, creșterea responsabilității, oportunității de a manifesta inițiativa și a efectuării autocontrolului.

Conceperea motivării trebuie să se bazeze pe scara motivațională și să țină seama de **caracteristicile motivării**:

- **complexitate** – materială și morală;
- **diferențiere** – corelată cu caracteristicile individului;
- **graduală** - corelată cu aportul fiecărui individ.

O motivare eficientă, corelată cu o comandă adecvată va asigura antrenarea angajaților cu întreaga lor capacitate la îndeplinirea obiectivelor organizației.

4.Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor prin care se sincronizează deciziile și acțiunile personalului unei organizații în cadrul previziunilor și organizării stabilite anterior. Prin urmare, scopul acestei funcții este de a dirija resursele, astfel încât acestea să fie disponibile la timpul necesar în cantitatea și calitatea stabilită pentru atingerea scopului obiectivelor organizației.

Deoarece dirijarea resurselor presupune corelații în timp și spațiu, este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile de management. Prin comunicare se înțelege transmiterea de informații și perceperea integrală a mesajelor conținute.

Coordonarea în principiu combină două forme:

- *bilaterală*, care se derulează între un manager și un subordonator ce asigură preîntâmpinarea unor distorsiuni, obținerea operativă a “feed-back”-ului. Principala dezavantaj este consumul mare de timp, în special din partea managerilor.

- *multilaterală* ce implică un proces de comunicare concomitentă între un manager și mai mulți subordonați, folosită pe scară largă, îndeosebi în cadrul ședințelor.

O coordonare eficace presupune:

- comunicarea adecvată atât pe orizontală cât și pe verticală;
- repartizarea rațională a sarcinilor;
- practicarea delegării;
- delimitarea clară a raporturilor dintre conducător și subordonați etc.

5. Funcția de control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate. Controlul, prin urmare, finalizează procesul de management, premurgând previzionarea de noi obiective. Această funcție implică 4 faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele stabilite, evidențiind abaterile existente;
- determinarea cauzelor care au determinat abaterile;
- efectuarea modificărilor care se impun.

Specialiștii consideră că în activitatea practică a unei organizații se utilizează două **tipuri** de control:

- **participativ** - se realizează de către organele de conducere colectivă ale organizației cu antrenarea în echipa de control a specialiștilor pe problema care face obiectul acestuia;
- **ierarhic-specializat** – se realizează pe domenii specifice și îmbracă mai multe

forme:

- **controlul ierarhic**, propriu-zis înfăptuit de către fiecare manager, ca atribuție a funcției ce o deține, în cadrul propriului sistem;
- **controlul financiar** – vizează latura valorică a utilizării resurselor organizației și poate fi preventiv, concomitent și posterior, urmărind în mod deosebit respectarea disciplinei financiare;
- **controlul bugetar** – la nivelul întregii organizații, dar și a compartimentelor ce dispun de buget de venituri și de cheltuieli;
- **controlul tehnic de calitate** - este de natură tehnică dar are un rol important, întrucât de calitatea bunurilor și serviciilor livrate depinde volumul încasărilor prezente dar și imaginea și reputația organizației în viitor.³

Funcția de control este caracterizată de aspecte ca:

- flexibilitatea – procedurile de control trebuie să fie adoptabile schimbărilor de la o perioadă de timp la alta.
- claritatea – procedurile de control trebuie să fie simple, ușor de aplicat.
- cost redus – rezultatele obținute în urma controlului trebuie să fie cel puțin egale cu costul total al activităților de control.

Să ne reamintim

Conceperea și exercitarea managementului unei firme se bazează pe un ansamblu de principii, dintre care se menționează următoarele:

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant;

Principiul managementului participativ;

Principiul motivării tuturor factorilor implicați, în activitățile firmei;

Principiul eficacității și eficienței;

Principiul unității de decizie.

Managementul îndeplinește următoarele funcții:

- Planificare;
- Organizare;
- Coordonare;
- Antrenare-motivare;
- Control-evaluare.

Funcția de planificare constă în totalitatea activităților desfășurate de manageri în scopul de a anticipa eventualele probleme care pot interveni în activitatea organizației, din interiorul și/sau din afara ei.

Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de conducere prin care se divizează activitatea personalului, delimitându-se sarcinile și delegându-se responsabilitățile.

Funcția de antrenare (motivare) încorporează ansamblul proceselor prin care se determină personalul firmei să contribuie la realizarea obiectivelor previzionate. Prin urmare, această funcție are un puternic caracter operațional prin implicarea cât mai eficace a personalului de conducere și

³ Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S., *Managementul organizației*, Ed. CH Beck, București, 2003

de execuție la realizarea sarcinilor ce le revin.

Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor prin care se sincronizează deciziile și acțiunile personalului unei organizații în cadrul previziunilor și organizării stabilite anterior. Prin urmare, scopul acestei funcții este de a dirija resursele, astfel încât acestea să fie disponibile la timpul necesar în cantitatea și calitatea stabilită pentru atingerea scopului obiectivelor organizației.

Funcția de control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate.



2.5. Rezumat

La baza conceperii și exercitării managementului firmei se află un ansamblu de principii ce exprimă nivelul de dezvoltare al științei managementului, dintre care putem menționa următoarele:

Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant: Funcționalitatea și competitivitatea firmei implică o permanentă corelare, adaptare și perfecționare a sistemului de management la situația efectiv existentă în cadrul său, lacultura organizațională și la contextul socio-economic în care firma își desfășoară activitățile.

Principiul managementului participativ. Exercițarea celor mai importante și complexe procese și relații de management în cadrul firmei este necesar să se bazeze pe implicarea managerilor, specialiștilor și reprezentanților proprietarilor, apelând la leadership și realizând un nou tip de cultură organizațională.

Principiul motivării tuturor factorilor implicați, în activitățile firmei. Motivarea, ca principiu de management al firmei, exprimă necesitatea unei asemenea stabiliri a stimulentei și sancțiunilor materiale și morale de către factorii decizionali încât să asigure o împletire armonioasă a intereselor tuturor părților implicate care sunt generatoare de performanțe superioare pentru organizație.

Principiul eficacității și eficienței. Dimensionarea, structurarea și schimbarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale este necesar să aibă în vedere maximizarea efectelor economico-sociale cuantificabile și necuantificabile ale firmei în vederea asigurării unei competitivități ridicate și de durată.

Principiul unității de decizie. Constă în aceea că o persoană nu poate fi subordonată în același timp decât unei singure persoane sau cum spunea Fayol o persoană nu trebuie să primească dispoziție ordine privind o anumită acțiune decât de la un singur șef.

Managementul unei organizații trebuie să realizeze într-o succesiune logică o serie de activități, care sunt sistematizate pe etape și reprezintă conținutul celor cinci funcții ale managementului

- Planificare;
- Organizare;
- Coordonare;
- Antrenare-motivare;
- Control-evaluare.

Funcția de planificare constă în totalitatea activităților desfășurate de manageri în scopul de a anticipa eventualele probleme care pot interveni în activitatea organizației, din interiorul și/sau din afara ei.

Previziunile se materializează în:

- Prognoze
- Planuri
- Programe.

Prognozele, presupun estimarea evoluției organizației la nivelul unui orizont de timp mai mult sau mai puțin îndepărtat. Prognozele, în funcție de orizontul de timp, pentru care se elaborează, pot fi: pe termen scurt, mediu și lung.

Planurile reprezintă componenta funcției de planificare cel mai frecvent întâlnită, prin intermediul acestora managerul identificând obiectivele organizației, stabilind programele de activitate, nivelul bugetului de venituri și cheltuieli, căutând să îndeplinească obiectivele stabilite.

Programele, au un grad mai mare de precizie, sunt mult mai detaliate, asigurând și o coordonare mai strictă a acțiunilor din organizație.

Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de conducere prin care se divizează activitatea personalului, delimitându-se sarcinile și delegându-se responsabilitățile.

În cadrul organizării delimităm 2 aspecte principale:

- *organizarea de ansamblu a organizației;*
- *organizarea principalilor componente a organizației.*

Funcția de antrenare (motivare) încorporează ansamblul proceselor prin care se determină personalul firmei să contribuie la realizarea obiectivelor previzionate. Cel mai important aspect în cadrul acestei funcții este corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Motivarea în funcție de modul de condiționare a satisfacțiilor personalului, de rezultatele obținute este:

- *pozitivă;*
- *negativă.*

Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului din participarea la procesul muncii, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite.

Motivarea negativă se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor, dacă nu realizează întocmai obiectivele și sarcinile repartizate.

Funcția de control poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei sunt măsurate și comparate cu obiectivele stabilite inițial în vederea eliminării deficiențelor constatate.

Specialiștii consideră că în activitatea practică a unei organizații se utilizează două **tipuri** de control:

- **participativ** - se realizează de către organele de conducere colectivă ale organizației cu antrenarea în echipa de control a specialiștilor pe problema care face obiectul acestuia;
- **ierarhic-specializat** – se realizează pe domenii specifice



2.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Arătați care din variantele prezentate mai jos reprezintă funcții ale managementului firmei:

- planificare, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare; -
- planificare, cercetare-dezvoltare, organizare, producție, salarizare;
- planificare, organizare, planificare, conducere, motivare;

- d. planificare, coordonare, decizie, comercială, financiar-contabilă;
- e. planificare, organizare, cercetare-dezvoltare, comunicare, personal.

2. Organizarea este:

- a. funcție a managementului;
- b. activitate distinctă și funcțiune a organizației;
- c. compartiment subordonat directorului general și activitate distinctă;
- d. compartiment subordonat directorului general și funcție a managementului
- e. funcție a managementului și activitate distinctă.

3. ”Comunicarea” și ”motivarea” constituie suportul:

- a. relațiilor între manageri și executanți; -
- b. subsistemului metodologic și decizional; -
- c. funcțiunii de personal și de cercetare-dezvoltare; -
- d. funcției de coordonare și de antrenare; -
- e. funcției de coordonare și activității de personal.

4. Exercițarea funcției de planificare atinge punctul maxim: -

- a. pe tot parcursul perioadei; -
- b. înainte începerii unei noi perioade de activitate; -
- c. în prima parte a perioadei de plan –
- d. în zilele ce urmează încheierii subdiviziunii temporale la care se referă previziunea; -
- e. la începutul și sfârșitul subdiviziunii temporale utilizată în previzionare.

5. Dimensiunea socio-economică a relațiilor de management constă în: -

- a. dependența acestora de caracteristicile unor factori materiali de producție; -
- b. dependența acestora față de natură și modalitățile de existență ale proprietății; -
- c. dependența acestora de componente factorului uman și cultura organizațională; -
- d. dependența acestora de unele caracteristici tipologice ale firmei – dimensiune; - obiect de activitate, complexitatea producției, nivelul dotării tehnice, potențialul uman etc.; -
- e. dependența acestora de manieră de exercitare a proceselor de management.

6. Cele mai importante trăsături ale motivării se referă la: -

- 1. acordarea de recompense/sanctiuni atât materiale, cât și moral-spirituale; -
- 2. acordarea de recompense/sanctiuni funcție de specificitatea persoanei, a colectivului din care face parte și a situației la care se referă; -
- 3. acordarea de recompense/sanctiuni în exclusivitate materiale; -
- 4. acordarea de recompense/sanctiuni în fiecare zi; -
- 5. acordarea de recompense materiale și moral-spirituale în exclusivitate –
- 6. acordarea de sancțiuni materiale și moral-spirituale cu preponderență; -
- 7. acordarea de recompense/sanctiuni în funcție de nevoile prioritare ale indivizilor (fiziologice, de securitate și siguranță ș..a.m.d.) –
- 8. acordarea de recompense/sanctiuni în funcție de pregătirea și vechimea în muncă.

Precizați care din combinațiile de variante prezentate mai jos constituie caracteristici ale motivării, ca suport al antrenării?

- a. (1,2,8); -

- b. (2,3,8); -
- c. (2,3,7); -
- d. (4,5,6); -
- e. (1,2,7).

7. Expresia “Începând cu 1 septembrie a.c. economisitul Popescu de la compartimentul Contabilitate se sancționează cu diminuarea salariului pe 3 luni cu 10%” este o decizie încadrată în funcția de: -

- a. Planificare; -
- b. Organizare; -
- c. Antrenare; -
- d. Control-evaluare; -
- e. Nici una din funcțiile enumerate.

8. Principiul motivării este un:

- a. principiu de concepere și funcționare a structurii organizatorice; -
- b. principiu general de management; -
- c. principiu de raționalizare a sistemului informațional; -
- d. principiul de raționalizare a structurii manageriale și a sistemului informațional;
- e. principiul de raționalizare a sistemului decizional.



2.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Camasoiu C., *Management general*, Editura Mustang, București, 2009;
3. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.

Unitatea de învățare 3- Funcția de planificare



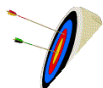
Cuprinsul unității de învățare 3

- 3.1 Introducere
- 3.2 Obiectivele unității de învățare 3
- 3.3 Durata medie de autoinstruire
- 3.4. Conținut
 - 3.4.1 Natura și scopul planificării
 - 3.4.2 Strategii și politici
 - 3.4.3. Elaborarea strategiei
 - 3.4.3.1. Analiza diagnostic- suportul elaborării strategiei firmei
 - 3.4.3.2. Fundamentarea, formularea și implementarea strategiei
- 3.5. Rezumat
- 3.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 3.7. Bibliografie recomandată



3.1. Introducere

Pentru ca o organizație să obțină rezultate trebuie să știe ce are de făcut, iar răspunsul se obține prin planificare. Prin funcția de planificare se stabilește cel mai bun curs al acțiunilor de urmat în viitor astfel încât organizația să obțină rezultatele dorite.



3 2. Obiectivele unității de învățare 3

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă natura și scopul planificării
- să delimiteze strategiile și politicile organizației
- să indice strategiile și politicile organizației



3.3 Durata medie de autoinstruire

urata medie de parcurgere a unității de învățare este de aproximativ 2 ore.



3.4. Conținut

3.4.1 Natura și scopul planificării

Scopul funcției de planificare constă în stabilirea obiectivelor, a țințelor către care va fi orientată activitatea în viitor, precum și a modalităților/ acțiunilor, resurselor necesare și a

termenelor.

Absența planificării ar face loc instalării hazardului și în astfel de condiții succesul ar fi doar o probabilitate, un rezultat al unui complex de întâlniri favorabile. Privită din acest punct de vedere, planificarea devine principalul instrument managerial de adaptare a organizației la schimbările mediului.

Planificarea este o activitate prin excelență managerială. Toți managerii, într-un fel sau altul, planifică. Totuși, modul de abordare a planificării, diferă de la un nivel managerial la altul și chiar de la o organizație la alta.

Dacă, într-o formulare succintă, scopul planificării este de a previziona traiectoria pe care o urmează în viitor organizația economică, necesitatea ei, formulată în aceeași manieră, poate fi justificată astfel: oamenii trebuie să știe precis și să înțeleagă ce au de făcut, iar ceea ce fac trebuie să fie de acord cu cerințele mediului extern și cu posibilitățile organizației.

Pentru a argumenta mai dezvoltat necesitatea planificării se pot considera următorii factori:

a. Complexitatea organizațiilor economice

În societatea modernă, organizațiile economice au devenit unități complexe. Această caracteristică este determinată nu doar de dimensiunile și complexitatea activităților, dar și de complicatele și numeroasele interferențe care există între componentele organizaționale, de rolul social pe care comunitatea îl atribuie. Deoarece complexitatea organizației economice nu este o rezultată doar a dimensiunilor ei ci și a multor alți factori, planificarea este necesară nu numai pentru marile întreprinderi ci și pentru cele mici și mijlocii.

În circumstanțe cum sunt cele ale societății moderne, planificarea - adică gândirea care precede acțiunea - devine cu atât mai necesară. Prin planificare, întreaga organizație economică, dar și fiecare componentă a ei, devine capabilă să-și definească obiectivele și acțiunile precum și condițiile de realizare a acestora.

b. Schimbările din mediul extern

Organizația, ca sistem economic, este doar o componentă a unor sisteme mai cuprinzătoare - la nivel regional, național și internațional - care constituie mediul general.

Mediul general actual este dinamic și incert, schimbările se produc în ritm rapid, sunt dificil de anticipat și au impact puternic asupra organizațiilor economice.

c. Durata transformării deciziilor în rezultate

Dacă orizontul de timp pentru care se planifică trebuie să fie cu atât mai mare cu cât mediul extern este mai dinamic și mai incert, și obiectivele ce se stabilesc sunt mai ample. Astfel, intervalul de timp dintre momentul adoptării deciziilor din domeniul planificării și cel în care se obțin rezultatele se mărește. Dezvoltarea funcției de planificare cere însă managerilor să ia în considerare tot ce este posibil să afecteze realizarea obiectivelor stabilite, să găsească modalități de minimizare a incertitudinii și a riscurilor. Planificarea devine astfel instrumentul care îi ajută pe manageri să facă față schimbării.

3.4.2 Strategii și politici

Planificarea este considerată cea mai importantă funcție a procesului managerial. Atunci când este realizată corespunzător, planificarea stabilește direcțiile pentru organizare, leadership și control.

Literatura de specialitate cuprinde un mare număr de interpretări date termenului de

strategie, neexistând până în prezent o definiție universală, unanim acceptată. În continuare, vom prezenta câteva dintre cele mai reprezentative **definiții**.

A. Chandle (1962) definește strategia ca fiind „*determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei organizații, adoptarea cursului de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor*”.

I. Ansoff (1965) tratează strategia ca „*axul comun al acțiunilor organizațiilor și produselor/piețelor ce definesc natura esențială a activităților economice pe care organizația le realizează sau prevede să o facă în viitor*”. În viziunea sa, strategia cuprinde patru componente:

- **vectorul de creștere geografică**, bazat pe cuplul produs-piața, care precizează orientarea și mărimea activităților viitoare ale organizației;
- **avantajul competitiv**, care se referă la câștigarea unei poziții competitive mai puternice, prin identificarea proprietăților fiecărui cuplu produs-piața;
- **sinergia utilizării resurselor organizației**;
- **flexibilitatea strategică**, bazată pe resurse și competențe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul.

K. Andrews (1971) consideră strategia ca fiind “*sistemul de scopuri și obiective, de politici și de planuri pentru atingerea acestor obiective, exprimate într-o manieră care să contribuie la definirea sectorului de activitate în care se află organizația sau în care acceptă să între, ca și a tipului de organizație care dorește să devină*”.

G. Hofer și D. Schendel (1978) definesc strategia ca „*structura fundamentală a repartizării resurselor prezente și previzionate și interacțiunea cu mediul care indică modul în care își va atinge obiectivele*”.

B. Quinn (1980) definește strategia ca fiind „*un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și programele sale*”. În viziunea sa, o strategie conține trei elemente esențiale:

- obiectivele cele mai importante de realizat;
- politicile cele mai semnificative de urmat;
- programele pentru realizarea obiectivelor.

O strategie bine formulată determină o alocare a resurselor organizației într-un mod unic și viabil, bazată pe competențele sale interne, pe anticiparea schimbărilor din mediu și a acțiunilor inteligente ale concurenților.

H. Mintzberg (1987) consideră ca strategia nu poate fi redusă la o simplă definiție, de aceea propune prezentarea conceptului în **cinci moduri**, într-o manieră complexă:

Strategia ca plan, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluționa o situație. Astfel definită, strategia prezintă **două caracteristici**:

- premerge situația căreia i se aplică;
- este dezvoltată conștient și cu un anumit scop.

Strategia ca tactică, manevră, aplicată în scopul dejucării intențiilor concurenților sau oponentilor.

Strategia ca model, stabilește o suită de acțiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acțiunile oamenilor și nu din intențiile lor.

Strategia ca poziție, care specifică modalitățile de identificare a locului pe care-l ocupă organizația în mediul său, cel mai adesea pe piață. Prin această definiție, strategia devine o forță de mediere între contextul intern și extern al organizației.

Strategia că perspectivă, care implică nu doar o poziționare pe piață, dar și o modalitate proprie de a percepe mediul extern. Această ultimă definiție sugerează că, înainte de toate, strategia rămâne un concept, o reprezentare abstractă.

Cea mai vehiculată definiție a strategiei firmei în România este cea dată de **O.Nicolescu** conform căreia prin *strategie sunt desemnate ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației*

Caracteristicile strategiei

Analizând definiția se pot identifica principalele componente ale acesteia și anume:

1. scopul strategiei este realizarea unor ținte definite ca **misiunea și obiectivele** firmei
2. strategia vizează **termene medii și lungi** de implementare de unde și o serie de riscuri identificate sau nu
3. strategia are ca sferă de cuprindere **organizația în întregul său sau anumite entități** ale acesteia
4. strategia ține seama întotdeauna de **mediul** în care organizația respectivă activează și de factorii de influență interni și externi ce pot determina o anumită cale de urmat
5. strategia trebuie să reflecte **interesele stakeholderilor** (proprietari, manageri, salariați, clienți etc.)
6. definirea strategiei firmei trebuie să se facă astfel încât să determine un **comportament competitiv** al tuturor factorilor implicați inclusiv în organizație
7. strategia este întotdeauna rezultatul **negocierii** dintre stakeholderi
8. întotdeauna are **caracter formal**, fiind definită sub forma unui plan strategic-business plan
9. este operaționalizată/implementată prin intermediul **deciziilor strategice**
10. implică întotdeauna un anumit **volum de resurse** și alocarea/reallocarea lor eficientă astfel încât să răspundă nevoilor de realizare a obiectivelor

Competitivitatea oricărei activități economice este strâns legată de elaborarea și implementarea de strategii eficiente care să aducă beneficii/profit maxim stakeholderilor.

Pe de-o parte la nivelul firmei strategiile definesc traiectoria firmei pe o perioadă relativ îndelungată și asigură direcționarea resurselor spre atingerea obiectivelor propuse, iar pe de altă parte cunoașterea traiectoriei și a pașilor de urmat pentru firmă duce la reducerea substanțială a riscurilor de operaționalizare a strategiilor organizației.

La nivelul economiei naționale competitivitatea și eficiența firmelor contribuie la creșterea bugetului și a PIB-ului, favorizează dezvoltarea regională și creșterea performanțelor economiei naționale.

Componenetele strategiei

În concepția managementului modern principalele componente ale unei strategii sunt:

- a) **misiunea firmei**
- b) **obiectivele fundamentale**
- c) **opțiunile strategice**
- d) **resursele**
- e) **termenele**
- f) **avantajul competitiv**

a) Misiunea unei organizații identifică scopul activităților, în termeni de producție și piață. Ea răspunde întrebării fundamentale: *În ce constă activitatea organizației?*. Misiunea organizației indică direcția dezvoltării viitoare.

Rolul unui bun manager/strateg este să vadă organizația nu cum este ea astăzi.....ci cum va arăta în viitor (John W. Teets, Președinte Greyhound, Inc.).

Misiunea organizației trebuie să răspundă la întrebarea: *În ce constă afacerea?*

O declarație a misiunii organizației formulată în mod clar este esențială pentru stabilirea eficientă a obiectivelor. Declarația misiunii organizației mai este denumită și declarația scopurilor sau a filozofiei organizației și trebuie să dezvăluie ce dorește să devină compania și pe cine vrea să deservească.

b) Obiectivele fundamentale sunt acele obiective ale organizației ce au în vedere orizonturi de timp de 3-5 ani și se referă la ansamblul activităților desfășurate într-o firmă sau la componente majore ale acesteia cum ar fi activitatea de producție sau comercială etc. Sunt componenta principală a strategiei firmei și se formulează având în vedere misiunea definită anterior.

Obiectivele formulate pot fi de natură **economică** (profitul, cifra de afaceri, cota de piață, productivitatea muncii, calitatea produselor/serviciilor) sau **socială** (bună cooperare instituțională cu autoritățile, controlul poluării, condițiile de muncă ale salariaților, satisfacerea clienților din toate categoriile sociale, practicarea unor prețuri sociale). Într-o altă clasificare obiectivele pot fi **cuantificabile** (măsurabile prin intermediul unor indicatori) și **necuantificabile** (reflectă preocuparea organizației pentru aspectele de natură socială).

c) Opțiunile strategice- prin intermediul acestora se stabilește cum este posibilă operaționalizarea și îndeplinirea obiectivelor organizației. Dintre cele mai importante opțiuni strategice pot fi amintite:

- **Specializarea producției** – are ca principal avantaj simplificarea procesului de management și organizare, restrângerea gamei produselor și serviciilor;
- **Cooperarea în producție**– în cazul firmelor cu procese de producție complexe, coooperarea constă în utilizarea de subansamble produse de alte firme;
- **Diversificarea producției** - lărgirea gamei de produse realizate și/sau servicii prestate;
- **Informatizarea firmei** – reconceperea și eficientizarea sistemului informațional;
- **Retehnologizarea** – are ca avantaje creșterea calității producției, reducerea consumului de materii prime și materiale, realizarea de noi produse competitive;
- **Reproiectarea sistemului de management** – constă în reproiectarea sistemului organizatoric, informațional, decizional și utilizarea de noi sisteme metode și tehnici de conducere (management prin obiective, proiecte, excepții etc)

d) Resursele sunt reprezentate de fondurile circulante , fondurile de investiții și de asemenea de resursele umane ale organizației. Specifice sunt resursele umane, financiare și materiale.

e) Termenele sunt asociate celorlalte componente ale procesului strategic și țin de faza de

implementare/operationalizare a strategiei. Acestea precizează de regulă momentele de începere, desfășurare respectiv finalizare a anumitor procese/faze ale procesului strategic.

f) Avantajul competitiv este dat de calitatea sau semnificația produselor/serviciilor respective pentru clienții firmei în comparație cu cele similare ale concurenților.

Este necesar ca avantajul competitiv să fie durabil pentru ca firma să obțină profitul planificat și de asemenea ca acesta să fie susținut pe termen lung. În funcție de aria de desfășurare a produselor/serviciilor firmei avantajul competitiv este intern (se manifestă doar pe piață internă) sau internațional. Cu atât mai mult în cazul celui din urmă raportul preț – calitate pentru produsele/serviciile firmei trebuie să fie unui competitiv.

Alături de strategie politica firmei își aduce esențial contribuția la atingerea obiectivelor. Politica este un ansamblu de principii, norme, dispoziții și acorduri ce stau la baza adoptării unor alternative strategice. Politicile sunt concretizate în planul anual al firmei și în programele speciale din anumite domenii.

Strategiile pot fi clasificate după mai multe criterii, astfel:

a) După sfera de cuprindere:

- **strategii și politici globale** – se referă la ansamblul activităților firmei, implică un volum mare de resurse și sunt de o complexitate ridicată;
- **strategii și politici parțiale** – se concentrează cu prioritate asupra domeniului pentru care au fost elaborate și se concretizează în planuri sau programe pe domenii.

b) După tendința obiectivelor strategice:

- **strategii și politici de redresare** - sunt cele destinate firmelor care au probleme de natură financiară sau tehnică și necesită un plan urgent de redresare;
- **strategii și politici de consolidare** – au în vedere măsuri de consolidare a poziției unei firme sau a avantajului său competitiv;
- **strategii și politici de dezvoltare**- sunt destinate firmelor care deja au atins un anumit nivel al dezvoltării și planifică o extindere în alte sectoare conexe.

c) După natura obiectivelor:

- **strategii și politici ofensive;**
- **strategii și politici inovatoare;**
- **strategii și politici de specializare;**
- **strategii și politici de diversificare;**
- **strategii și politici organizatorice;**

d) După gradul de participare al firmei la elaborare:

- **strategii și politici integrate** – se elaborează de către managerii firmelor împreună cu reprezentanții sistemelor din care fac parte (ministere, grupuri de firme etc);
- **strategii și politici independente** – elaborate de către managerii firmelor independent de ceea ce se întâmplă în alte organizații din același sector de activitate;

e) După natura factorilor de influență ai mediului extern al firmei

- **strategii și politici economice;**
- **strategii și politici administrative.**

3.4.3. Elaborarea strategiei

3.4.3.1. Analiza diagnostic- suportul elaborării strategiei firmei

Analiza diagnostic – este metoda de management care își propune să ofere managerilor posibilitatea cunoașterii tuturor factorilor și cauzelor ce au influențat negativ sau pozitiv rezultatele firmei în perioada precedentă.

Obiectivele diagnosticării

- stabilirea modului de organizare al firmei;
- evidențierea principalelor puncte pozitive și negative din sistemul existent;
- evaluarea organizării existente;
- aprecierea climatului de muncă din organizația respectivă vizând integrarea activităților economice cu cele umane și de conducere;
- identificarea direcțiilor și tendințelor de reorganizare și îmbunătățire a activității.

Caracteristicile diagnosticării

- a) esența aplicării acestei metode este analiza cauză – efect, în vederea identificării punctelor slabe și punctelor forte dar și pentru formularea recomandărilor;
- b) caracterul participativ constă în implicarea mai multor specialiști, participanți direcți la desfășurarea activităților alături de managerii implicați;
- c) formularea recomandărilor și adoptarea deciziilor și măsurilor de corecție (în cazul punctelor slabe) și a acțiunilor de dezvoltare (în cazul punctelor forte).

Etapele realizării diagnosticului

Pregătirea intervenției care declanșează analiza propriu-zisă și acțiunile ulterioare. Etapa include stabilirea domeniului de investigație și a resurselor implicate (interne sau externe), acțiuni preliminare de informare asupra întregii activități a firmei, formarea echipei de lucru din specialiști interni și externi, stabilirea obiectivelor și programului de lucru al echipei, documentarea echipei – generală și specifică etc.

I. **. Descrierea organizării actuale și a domeniilor analizate** se concretizează în culegerea de date, selectarea acestora, prelucrarea și sistematizarea informațiilor.

II. **Stabilirea principalelor puncte slabe și a cauzelor ce le-au generat** – scopul acestei etape este de a identifica deficiențele și disfuncționalitățile activităților ce fac obiectul analizei precum și a cauzelor și efectelor acestora. Pentru eficiență și mai bună sistematizare a informațiilor se poate utiliza un tabel de genul:

Nr.Crt.	Puncte Slabe	Termenul de comparație	Cauze principale	Efecte	Observații

Punctele slabe se identifică și compară cu prevederile din planuri și strategii, cu rezultatele unor organizații similare, cu realizările perioadei anterioare, cu indicatorii de evaluare a activității firmei impuși de management.

III. **Stabilirea principalelor puncte forte și a cauzelor ce le generează** – etapa

se desfășoară similar cu cea anterioară și de asemenea se poate utiliza același tip de tabel:

Nr.Crt.	Puncte Forte	Termenul de comparație	Cauze principale	Efecte	Observații

Elaborarea recomandărilor- are caracter concret și complex și urmărește eliminarea cauzelor ce au generat puncte slabe și intensificarea acțiunilor de menținere a celor ce au generat puncte forte. În această etapă participă activ și beneficiarul care trebuie să-și exprime punctul de vedere în ceea ce privește aplicabilitatea și eficiența recomandărilor stabilite. Lista de recomandări se poate prezenta astfel:

Nr.Crt.	Recomandări	Cauze avute în vedere	Resurse necesare	Efecte	Observații

Analiza eficienței economice a recomandărilor – se face de către managementul firmei. Recomandările pot avea eficiență economică prin eliminarea cauzelor ce generează aspecte negative în desfășurarea activităților firmei, prin ordonarea unor activități, prin mai buna organizare a unor pași ai proceselor firmei, prin precizarea, extinderea sau limitarea unor atribuții, responsabilități etc. Estimările cantitative (profit suplimentar, rentabilitate, reducerea pierderilor) sunt întotdeauna însoțite de cele de ordin calitativ (îmbunătățirea calității produselor, îmbunătățirea tuturor proceselor din firmă sau a organizării).

IV. **Programul de implementare** - prevede printre altele:

- realizarea și derularea în timp a unui grafic (Gantt) de implementare a recomandărilor selectate de către conducătorii organizației;
- estimarea duratelor de realizare a proiectelor viitoare prevăzute de diagnostic;
- corelarea acțiunilor imediate cu cele viitoare;
- estimarea duratei de implementare și a nevoii de asistență tehnică de specialitate pentru implementare (aici se adoptă decizia de păstrare sau nu în echipa de implementare a specialiștilor externi);
- dacă se consideră necesar prevederi de colaborare viitoare;

V. **Programul de finalizare și avizare a diagnosticului** – de comun acord cu beneficiarul se stabilesc:

- forma de prezentare a analizei diagnostic (ce piese va conține)
- termenul de predare a diagnosticului elaborat;
- data avizării interne.

Redactarea diagnosticului:

Este forma finală a analizei prin care s-au concretizat toate aspectele, ideile și propunerile diagnosticului ce trebuie să furnizeze informații pe înțelesul tuturor, necesare intervențiilor imediate sau de viitor, concret și concis. Redactarea trebuie să fie ilustrată cu grafice, tabele, anexe explicative care să faciliteze înțelegerea.

3.4.3.2. Fundamentarea, formularea și implementarea strategiei

Premise ce stau la baza fundamentării strategiei

- **premise interne** (investiții, dezvoltare) și externe ale firmei (factori tehnologici, politici, ecologici, etc.);
- **premise cantitative** (rezultate) și calitative (modernizarea tehnologiilor);
- **premise controlabile** (dinamica prețurilor, politica economică și fiscală), **semicontrolabile** (segmentente de piață, mobilitatea forței de muncă, legislația) și **necontrolabile** (politicile și programele de management și de cercetare dezvoltare).

Așa cum am menționat anterior, în vederea fundamentării strategiei se elaborează analiza diagnostic, ce are în vedere tipul de strategie ce va fi formulată.

Formularea strategiei semnifică formularea obiectivului general, respectiv a sistemului de obiective strategice. Obiectivele stau la baza strategiilor și oferă managerilor informații în vederea adoptării deciziilor, evaluării diferitelor activități sau analizei performanțelor organizației.

Obiectivele organizației sunt repere sau criterii ce trebuie folosite ca bază pentru evaluarea performanțelor. Managerii trebuie să stabilească obiective pentru organizația în ansamblul ei, pentru compartimentele din organizație și pentru salariați. Într-un cuvânt trebuie să stabilească <<sistemul de obiective>> organizaționale, derivate și individuale.

Pentru stabilirea obiectivelor organizației managerii trebuie să parcurgă trei etape principale:

- **determinarea tendințelor de mediu care ar putea influența semnificativ activitatea organizației**, tendințe ce s-au manifestat în organizație în ultimii 3-5 ani (de exemplu: modificări ale legislației, modificarea trendurilor pe piață și a cerințelor clienților, apariția de noi tehnologii);

- **stabilirea unei serii de obiective ce privesc toate domeniile de activitate a firmei** (În practică pentru a eficientiza procesul de operaționalizare a unei strategii, obiectivele majore sunt divizate în subobiective sau obiective derivate prin a căror atingere se asigură realizarea celor majore. Acestea merg în sistemul de conducere bazat pe obiective până la definirea de obiective individuale pentru fiecare salariat.;

- **stabilirea unei ierarhii a obiectivelor** (Dacă organizația și-a stabilit și obiective individuale, ierarhia va fi obiective individuale, obiective derivate, obiective majore).

Obiectivele organizațiilor și ne referim aici la cele majore cum ar fi creșterea profitului, investițiile, tehnologiile moderne, segmentul de piață, creșterea prestigiului prin oferirea de produse de calitate sau reducerea costurilor pot fi legate direct și/sau indirect de obiectivele fundamentale de natura financiară și anume rentabilitate, lichiditate, productivitate și eficiență.

Finalitatea procesului de definire a sistemului de obiective trebuie să se regăsească în eficiență (gradul în care sunt atinse obiectivele) și flexibilitate (capacitatea de adaptare la cerințele pieței).

Obiectivele trebuie:

- să se refere la o singură problemă și să fie obiectiv formulate;
- să fie definite sub forma rezultatului așteptat și nu ca o activitate ce trebuie efectuată;
- să fie măsurabile (de preferat din punct de vedere cantitativ)
- să aibă un termen de finalizare definit în timp;
- să fie motivante mai ales dacă sunt individuale.

De exemplu: Obiectivul maximizarea profitului este definit destul de vag. În primul rând

afirmația maximizat nu este cuantificabilă și nu există criterii de departajare a actualului profit de cel maxim. O definiție corectă a acestui obiectiv ar fi: Pentru anul 2013 se urmărește creșterea profitului la 1,5 mil EURO/ creșterea profitului cu 15%.

Faza de formulare a strategiei implică definirea cât mai multor scenarii/opțiuni, pentru a crește șansele de succes în alegerea celei mai potrivite strategii pentru respectiva organizație. Foarte important aici este procesul de evaluare strategică în vederea selecției variantei celei mai bune.

Dacă primele faze au vizat fundamentarea și formularea strategiei, ce-a de-a treia se referă la **Implementarea/ Operaționalizarea** acesteia. De cele mai multe ori se consumă resurse foarte mari și timp pentru elaborare, neglijându-se partea de implementare. Succesul unei strategii depinde direct de capacitatea de operaționalizare a acesteia de către organizație.

În procesul de implementare pot să apar deseori rezistențe sau piedici reale care de cele mai multe ori nu sunt luate în calcul de către manageri și pot duce la eșecul implementării strategiei. Piedicile sunt deopotrivă de factori financiari, organizaționali, și mai ales de mentalitatea celor care urmează să fie afectați de schimbările produse de strategia implementată. De exemplu într-o organizație caracterizată de o cultură instituțională foarte puternică, acceptarea schimbării poate deveni o problemă destul de dificilă. Apare o reacție aproape naturală a celor implicați de respingere a oricărei strategii care produce modificări pentru organizație. În schimb într-o organizație cu o cultură proactivă bazată pe modele de gândire dinamice și creatoare, noile strategii sunt implementate mai facil și mai eficient.

Trecerea de la faza de fundamentare la cea de de operaționalizare și instituționalizare a strategiei implică:

- **-identificarea de obiective cuantificabile și definite anual;**
- **dezvoltarea unei strategii funcționale;**
- **elaborarea unor politici de implementare** concise care să permită direcționarea proceselor de operaționalizare.

Definirea anuală a obiectivelor este necesară pentru includerea acestora în bugetele anuale. Claritatea și măsurabilitatea sunt de asemenea cerințe de bază.

Obiectivele anuale răspund la întrebarea **Ce trebuie realizat în fiecare an?** pentru a fi atinse obiectivele pe termen lung.

Obiectivele anuale sunt caracterizate de patru dimensiuni caracteristice:

a) Orizontul de timp – obiectivele pe termen lung (> de 5 ani) trebuie divizate ca timp în obiective anuale care să fie realiste și apropiate de activitatea operațională a organizației;

b) Focalizarea – obiectivelor anuale pe poziția concurențială a organizației în piața în care acționează (își desface bunurile sau își oferă serviciile);

c) Specificitatea – obiectivele anuale trebuie să fie specific definite și orientate spre activitatea operațională a organizației, ținând însă seama de obiectivele pe termen lung;

d) Cuantificarea – obiectivele de orice natură trebuie să fie măsurabile, cel puțin estimate și ne referim aici la cele pe termen lung și stabilite în termeni absoluți și ne referim aici la cele anuale.

Strategia funcțională este în practică așa numitul **Plan de acțiune** translatat la nivelul unităților afacerii. Acestea trebuie să fie dezvoltate în domeniile cheie de personal, marketing, producției, financiar sau cercetare – dezvoltare.

Strategiile funcționale sunt diferențiate pe domenii de activitate în comparație cu cele ale

afacerii (aşa numitele strategii de business). Diferenţierea este dată de caracteristicile enumerate mai sus dar şi de participanţi (personalul implicat), care sunt alţii în funcţie nivelul ierarhic pe care acţionează şi de activităţile pe care trebuie să le realizeze. Astfel pentru strategia de afaceri responsabil este managerul general în timp ce pentru strategia funcţională responsabil este o persoană delegată de către acesta, de cele mai multe ori din categoria << middle management>> - manager de pe un nivel mediu/operativ.

De exemplu: Strategia Afacerii : Creşterea anuală cu 25% în domeniul de afaceri în care firma acţionează şi diversificarea controlată în domenii conexe. => deci strategia afacerii este ca tipologie de **Concentrare şi dezvoltare selectivă**.

Legat de aceasta se pot defini mai multe strategii funcţionale care să contribuie la realizarea acesteia şi anume: **strategia funcţională de producţie** (valorificarea dotării tehnice care nu necesită costuri mari de producţie pentru realizarea de noi produse), **strategia funcţională de marketing** (promovarea de produse specifice pentru îndepărtarea concurenţei de pe piaţă) şi **strategia funcţională financiară** (creşterea volumului vânzărilor, nu a preţului produselor pentru maximizarea veniturilor din vânzări).

Ultima fază a procesului strategic este controlul şi evaluarea strategiei. Este faza în care se verifică nu numai gradul de îndeplinire a obiectivelor strategice propuse, dar se evaluează şi costurile cu care au fost obţinute rezultatele respective. Evaluarea este momentul în care managementul trebuie să recunoască faptul ca strategia aleasă a fost sau nu un succes, dacă a meritat efortul membrilor organizaţiei şi care a fost preţul plătit de către aceasta pentru a o implementa.

Activităţile de control în schimb, pentru a avea eficienţa scontată trebuie să se desfăşoare pe toata durata fazei de implementare.

În concluzie, o strategie de succes implică o gândire creatoare, performanţă în vederea elaborării sale, o organizaţie flexibilă care să accepte schimbarea şi care să contribuie la operaţionalizarea eficientă a strategiei, respectiv o evaluare corectă post-implementare care să evidenţieze pe de-o parte costurile implicate şi pe de altă parte profitul obţinut.

Să ne reamintim

Scopul funcţiei de planificare constă în stabilirea obiectivelor, a ţintelor către care va fi orientată activitatea în viitor, precum şi a modalităţilor/ acţiunilor, resurselor necesare şi a termenelor.

Cea mai vehiculată definiţie a strategiei firmei în România este cea dată de **O.Niculescu** conform căreia prin *strategie sunt desemnate ansamblul obiectivelor majore ale organizaţiei pe termen lung, principalele modalităţi de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obţinerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizaţiei*

În concepţia managementului modern principalele componente ale unei strategii sunt:

- a) misiunea firmei**
- b) obiectivele fundamentale**
- c) opţiunile strategice**

- d) resursele
- e) termenele
- f) avantajul competitiv

Analiza diagnostic – este metoda de management care își propune să ofere managerilor posibilitatea cunoașterii tuturor factorilor și cauzelor ce au influențat negativ sau pozitiv rezultatele firmei în perioada precedentă.

Formularea strategiei semnifică formularea obiectivului general, respectiv a sistemului de obiective strategice. Obiectivele stau la baza strategiilor și oferă managerilor informații în vederea adoptării deciziilor, evaluării diferitelor activități sau analizei performanțelor organizației.

Obiectivele organizației sunt repere sau criterii ce trebuie folosite ca bază pentru evaluarea performanțelor.



3.5. Rezumat

Scopul funcției de previzionare constă în stabilirea obiectivelor, a țințelor către care va fi orientată activitatea în viitor, precum și a modalităților/ acțiunilor, resurselor necesare și a termenelor.

Absența previzionării ar face loc instalării hazardului și în astfel de condiții succesul ar fi doar o probabilitate, un rezultat al unui complex de întâlniri favorabile. Privită din acest punct de vedere, planificarea devine principalul instrument managerial de adaptare a organizației la schimbările mediului.

Previzionarea este considerată cea mai importantă funcție a procesului managerial. Atunci când este realizată corespunzător, planificarea stabilește direcțiile pentru organizare, leadership și control.

Competitivitatea oricărei activități economice este strâns legată de elaborarea și implementarea de strategii eficiente care să aducă beneficii/profit maxim stakeholderilor.

Pe de-o parte la nivelul firmei strategiile definesc traiectoria firmei pe o perioadă relativ îndelungată și asigură direcționarea resurselor spre atingerea obiectivelor propuse, iar pe de altă parte cunoașterea traiectoriei și a pașilor de urmat pentru firmă duce la reducerea substanțială a riscurilor de operaționalizare a strategiilor organizației.

La nivelul economiei naționale competitivitatea și eficiența firmelor contribuie la creșterea bugetului și a PIB-ului, favorizează dezvoltarea regională și creșterea performanțelor economiei naționale.

În concepția managementului modern principalele componente ale unei strategii sunt:

- a) misiunea firmei
- b) obiectivele fundamentale
- c) opțiunile strategice
- d) resursele
- e) termenele
- f) avantajul competitiv

Obiectivele organizației sunt repere sau criterii ce trebuie folosite ca bază pentru evaluarea

performanțelor. Managerii trebuie să stabilească obiective pentru organizația în ansamblul ei, pentru compartimentele din organizație și pentru salariați. Într-un cuvânt trebuie să stabilească <<sistemul de obiective>> organizaționale, derivate și individuale.

Finalitatea procesului de definire a sistemului de obiective trebuie să se regăsească în eficiență (gradul în care sunt atinse obiectivele) și flexibilitate (capacitatea de adaptare la cerințele pieței).

Obiectivele trebuie:

- să se refere la o singură problemă și să fie obiectiv formulate;
- să fie definite sub forma rezultatului așteptat și nu ca o activitate ce trebuie efectuată;
- să fie măsurabile (de preferat din punct de vedere cantitativ)
- să aibă un termen de finalizare definit în timp;
- să fie motivante mai ales dacă sunt individuale.

În concluzie, o strategie de succes implică o gândire creatoare, performanță în vederea elaborării sale, o organizație flexibilă care să accepte schimbarea și care să contribuie la operaționalizarea eficientă a strategiei, respectiv o evaluare corectă post-implementare care să evidențieze pe de-o parte costurile implicate și pe de altă parte profitul obținut.



3.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Previziunea constă în:
 - a. stabilirea obiectivelor organizației și ale subdiviziunilor organizatorice ale acesteia
 - b. precizarea modalităților de motivare a salariaților
 - c. stabilirea componentelor procesuale și structurale
2. Rezultatele exercitării previziunii sunt:
 - a. componentele procesuale
 - b. strategiile și politicile globale și parțiale
 - c. componentele structurale
3. Necesitatea planificării este determinată de:
 - a. Complexitatea organizațiilor economice
 - b. Schimbările din mediul extern
 - c. Durata transformării deciziilor în rezultate
 - d. Toate cele de mai sus.
4. H. Mintzberg consideră că strategia nu poate fi redusă la o simplă definire, de aceea propune prezentarea conceptului în:
 - a. trei moduri;
 - b. cinci moduri;
 - c. patru moduri;
 - d. niciun răspuns corect.

5. H. Mintzberg abordează strategia în mai multe moduri:
1. Strategia ca plan;
 2. Strategia ca tactică;
 3. Strategia ca model;
 4. Strategia ca poziție;
 5. Strategia ca perspectivă.
- Răspundul corect este:
- a. 1,2,3
 - b. 2,3,5
 - c. 1,2,3,4,5
 - d. 3,4,5
6. Nu reprezintă caracteristici ale strategiei:
- a. vizează termene medii și lungi de implementare
 - b. are ca sferă de cuprindere organizația în întregul său sau anumite entități ale acesteia
 - c. nu trebuie să reflecte interesele stakeholderilor (proprietari, manageri, salariați, clienți etc.)
 - d. are caracter formal;
 - e. este implementată prin intermediul deciziilor strategice
7. Reprezintă caracteristici ale strategiei:
1. vizează termene medii și lungi de implementare
 2. are ca sferă de cuprindere organizația în întregul său sau anumite entități ale acesteia
 3. nu trebuie să reflecte interesele stakeholderilor (proprietari, manageri, salariați, clienți etc.)
 4. are caracter formal;
 5. este implementată prin intermediul deciziilor strategice
- Răspunsul corect este:
- a. 1,2,4;
 - b. 1,2,3,4,5;
 - c. 1,2,3,4;
 - d. 1,2,4,5.
8. În concepția managementului modern principalele componente ale unei strategii sunt:
1. misiunea firmei ;
 2. obiectivele fundamentale ;
 3. opțiunile strategice ;
 4. resursele ;
 5. termenele ;
 6. avantajul competitiv .
- Răspunsul corect este:
- a. 1,2,4,6;
 - b. 1,2,3,4,5;
 - c. 1,2,3,4,5,6;
 - d. 1,2,4,5,6.

9. Reprezintă opțiuni strategice ale organizației:
- Specializarea producției;
 - Cooperarea în producție;
 - Diversificarea producției;
 - Informatizarea firmei;
 - Retehnologizarea;
 - Reproiectarea sistemului de management;
 - Toate cele de mai sus.
10. Strategiile de redresare, consolidare și dezvoltare se delimitează după criteriul:
- sfera de cuprindere ;
 - dinamica obiectivelor ;
 - natura obiectivelor și a principalelor opțiuni strategice .
11. Care din elementele prezentate mai jos sunt caracteristici ale strategiilor de redresare?
- urmează unei perioade de declin economic și managerial, pun accent pe aspectele cantitative și urmăresc obiective apropiate ca nivel de rezultatele obținute într-o perioadă anterioară, dar nu imediat precedentă;
 - urmează unei perioade de declin economic și managerial, pun accent pe aspectele calitative și urmăresc obiective identice ca nivel cu rezultatele obținute într-o perioadă anterioară ;
 - urmează unei perioade de declin economic și managerial, îmbină aspectele cantitative cu cele calitative și urmăresc obiective superioare nivelului rezultatelor dintr-o perioadă anterioară .
12. Strategiile de restructurare și de reproiectare managerială se delimitează după criteriul:
- dinamica obiectivelor ;
 - natura obiectivelor și a principalelor opțiuni strategice;
 - sfera de cuprindere .



3.7. Bibliografie recomandată

- Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
- Camasoiu C., *Management general*, Editura Mustang, București, 2009;
- Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.

Unitatea de învățare 4- Funcția de organizare



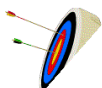
Cuprinsul unității de învățare 4

- 4.1. Introducere
- 4.2 Obiectivele unității de învățare 4
- 4.3 Durata medie de autoinstruire
- 4.4. Conținut
 - 4.4.1 Definirea conceptelor de bază ale funcției de organizare
 - 4.4.2 Organizarea procesuală- funcțiunile firmei
 - 4.4.3 Organizarea structurală. Clasificarea structurilor organizatorice
 - 4.4.3 Aspecte metodologice de analiză și proiectare a structurii organizatorice
- 4.5. Rezumat
- 4.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 4.7. Bibliografie recomandată



4.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate noțiuni de bază ale funcției de organizare, organizarea procesuală, organizarea structurală și aspecte metodologice de analiză și proiectare a structurii organizatorice.



4.2. Obiectivele unității de învățare 4

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptele de bază ale funcției de organizare
- să delimiteze organizarea procesuală și structurală
- să indice. aspectele metodologice de analiză și proiectare a structurii organizatorice



4.3.Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a unități de învățare este de aproximativ 4 ore.



4.4. Conținut

4.4.1 Definirea conceptelor de bază ale funcției de organizare

Funcția de organizare reprezintă procesul de identificare și structurare a resurselor umane, materiale și financiare în așa fel încât să se asigure realizarea obiectivelor organizatiei.

În funcție de conținut, organizarea firmei îmbracă două forme principale:

-organizare procesuală;

- organizare structurală.

Organizarea procesuală are ca scop să determine *ce trebuie întreprins (realizat)?* în întreprindere pentru ca obiectivele acesteia să fie realizate. Pentru aceasta se stabilesc activitățile ce trebuie desfășurate și lucrările necesare pentru ca obiectivele să fie realizate, prin îndeplinirea corespunzătoare a funcțiilor întreprinderii și a funcțiilor managementului.

Organizarea procesuală este legată de noțiunea de funcțiune a firmei. Ea **constă în** stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective al firmei, în condiții de eficacitate și eficiență.

Rezultatele organizării procesuale se concretizează în funcțiunile firmei, precum și în elementele componente ale acestora: activități, atribuții și sarcini.

Funcțiunea reprezintă **un ansamblu de activități omogene și sau complementare**, desfășurate de personal muncitor având o anumită calificare și specializare, folosind anumite metode și tehnici specifice în scopul realizării obiectivelor firmei.

Funcțiunile firmei sunt *subdiviziuni cuprinzătoare ale sistemului întreprindere*, reprezentând anumite grupări ale tuturor activităților care se desfășoară în cadrul sistemului firma într-un anumit domeniu, inclusiv a activităților legate de relația cu mediul ambiant.

Cu privire la delimitarea domeniilor există un cvasiconsens că principalele domenii de activitate, respectiv de funcțiuni din cadrul unei întreprinderi sunt:

1. **Funcțiunea de cercetare-dezvoltare;**
2. **Funcțiunea de producție sau operațională;**
3. **Funcțiunea comercială;**
4. **Funcțiunea financiar-contabilă;**
5. **Funcțiunea de personal (resurse umane).**

Fiecare funcțiune a întreprinderii este compusă din activități.

Activitatea poate fi definită ca totalitatea atribuțiilor omogene de o anumită natură (tehnică, economică, juridică) pentru a căror efectuare sunt necesare cunostiinte de specialitate dintr-un anumit domeniu prin care se realizează o parte dintr-o funcțiune a întreprinderii, cu scopul de a atinge un anumit obiectiv al funcțiunii sau un obiectiv specific activității respective.

Obiectivele funcțiunii sunt derivate din obiectivele generale ale firmei.

La rândul ei, *fiecare activitate este compusă din mai multe atribuții.*

Atribuția are două înțelesuri:

- în primul rând, *atribuția reprezintă ansamblul de sarcini de muncă* identice necesare pentru realizarea unei părți dintr-o activitate atunci când se referă la întreprindere sau părțile componente ale acestora. Ca atare, Atribuția reprezintă ansamblul sarcinilor executate periodic de către personal muncitor specializat pe un domeniu restrâns și care urmărește realizarea unui obiectiv specific activității respective.

- în al doilea rând, *atribuția reprezintă ansamblul de obligații și împuterniciri*, conferite unei persoane în virtutea funcției pe care o ocupă dacă ne referim la persoane cu funcții de conducere sau de execuție.

Fiecare atribuție cuprinde mai multe sarcini.

Sarcina reprezintă o acțiune de o anumită natură care se realizează după o anumită procedură cu scopul îndeplinirii unui obiectiv individual. Ea reprezintă cea mai mică unitate de muncă individuală sau de grup care are un caracter complet. În calitatea ei de acțiune, sarcina are un caracter concret. Sarcina reprezintă *elementul de bază al activității umane*, cărămida structurii procesuale a firmei, o grupare de operații ale procesului de muncă simplu sau complex care se desfășoară în scopul realizării unui obiectiv individual.

De obicei o sarcina se atribuie unei singure persoane. O sarcină reprezintă tot ceea ce o persoana poate executa singura, pe baza cunoștințelor de care dispune precum și a altor elemente primite de la o altă persoană. Sarcina presupune o anumită autonomie operațională.

Fiecare sarcină poate fi descompusă în operații și mișcări.

Operația reprezintă o acțiune indivizibilă care nu poate fi realizată decât în același moment, la același loc de muncă și de către același executant individual sau colectiv.

Între funcțiunea întreprinderii și noțiunile anterioare activitatea, atribuția, sarcina există o *interdependență* și un *grad de subordonare*

Organizarea structurală reprezintă cea de-a doua componentă de bază a organizării formale a firmei. Prin organizarea structurală se asigură modelarea organizării procesuale în conformitate cu necesitățile și posibilitățile fiecărei organizații.

Principală expresie a organizării structurale este structura organizatorică.

4.4.2 Organizarea procesuală- funcțiunile firmei

Așa cum am menționat anterior, principalele funcțiuni din cadrul unei întreprinderi sunt:

- 1. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare;**
- 2. Funcțiunea de producție sau operațională;**
- 3. Funcțiunea comercială;**
- 4. Funcțiunea financiar-contabilă**
- 5. Funcțiunea de personal (resurse umane).**

Funcțiunile unei unități economice sunt, în general, aceleași, în sensul că ele *nu diferă de la o ramură a economiei la altă ramură* în funcție de obiectul activității desfășurate. Ceea ce diferă între întreprinderi este *gradul de dezvoltare* al acestor domenii de activitate, aria lor de cuprindere. În anumite tipuri de întreprinderi sunt mai dezvoltate unele funcțiuni, pe când în întreprinderi din alte ramuri de activitate alte funcțiuni sunt mai dezvoltate.

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare este una din funcțiunile importante ale întreprinderii a cărei importanță crește în mod continuu.

De modul în care se realizează activitățile în acest domeniu *depinde viitorul unității economice*, sub aspectul înnoirii permanente a portofoliului de produse și servicii, a tehnologiilor folosite, precum și al creșterii prin investiții. Această funcțiune cuprinde activități care se desfășoară în cadrul întreprinderii pentru *realizarea obiectivelor în domeniul generării de noi idei* care să se materializeze în produse, servicii utile.

Activitățile care se desfășoară în cadrul funcțiunii de cercetare-dezvoltare au un *profund caracter inovator*, asigurând *adaptarea firmei la evoluția necesităților consumatorilor, clienților*, dar și la evoluția științei, tehnicii.

Activitățile de bază ale acestei funcțiuni sunt următoarele:

- a) conceperea și asimilarea de produse și servicii noi și modernizarea celor existente;
- b) cercetarea și asimilarea de tehnologii noi;
- c) activitatea de organizare a sistemului întreprinderii și a subsistemelor sale componente, respectiv procesul de elaborare, implementare și adaptare de noi concepte, tehnici cu caracter organizatoric;
- d) elaborarea, stabilirea normelor și normativelor de consumuri specifice de materii prime,

materiale, energie, combustibili și parțial pentru resurse umane;

e) dezvoltarea capacităților de producție; elaborarea prognozelor, planurilor strategice și tactice;

f) documentarea.

În concluzie, alături de tehnologie, sunt incluse și activități de organizare, de previzionare a funcționării și dezvoltării firmei, de investiții.

Funcțiunea de producție (operațională, utilizată mai ales în cazul serviciilor) se caracterizează prin aceea că ea cuprinde activitatea de baza a întreprinderii/organizației prin care se realizează transformarea obiectelor muncii în produse, servicii finite destinate vânzării către clienți. În cadrul domeniului, se realizează activități auxiliare și de deservire necesare pentru ca activitățile de bază să poată avea loc. Ea cuprinde ansamblul activităților prin care se realizează obiectivele firmei în domeniul producției, fabricației produselor, prestării de servicii.

Activitățile principale sunt:

a) fabricația, exploatarea, operațiunile de prestare a serviciilor;

b) programarea, lansarea și urmărirea operativă a producției;

c) producție auxiliară prin care se asigură unele cerințe necesare desfășurării în condiții bune a procesului de fabricație din firma: producția și distribuția de energie, distribuirea energiei, combustibilului, gaze; producția și repararea sculelor și dispozitivelor;

d) întreținerea și reparația mașinilor, clădirilor, echipamentelor de lucru în vederea menținerii lor în stare de funcționare la parametrii cât mai apropiați de cei optimi

e) controlul tehnic de calitate a materiilor prime, resurselor pe parcursul procesului de fabricare, a produselor finite, serviciilor prestate;

f) transportul intern tehnologic.

Funcțiunea comercială cuprinde majoritatea activităților, prin care unitatea economică realizează legătura cu mediul ambiant atât pentru procurarea resurselor materiale și energetice precum și pentru desfacerea produselor, lucrărilor și serviciilor rezultate din activitatea proprie.

Activitățile din acest domeniu sunt:

a) aprovizionarea tehnico-materiala, care includ atribuțiile aferente procurării rapide și complete, la termenele necesare și în condiții de eficiență, a materiilor prime, materialelor, echipamentelor de producție și altor factori materiali ai producției necesari;

b) depozitarea, conservarea și gospodărirea stocurilor de materii prime, materiale și combustibili;

c) desfacerea produselor, lucrărilor și serviciilor;

d) transportul în afara unității economice;

e) marketing, respectiv publicitate, reclama, cercetare a pieței, distribuire a produselor și serviciilor finite.

Funcțiunea financiar-contabilă cuprinde un ansamblu de activități prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor, evidențierea valorică a fenomenelor economice din cadrul întreprinderii, analiza modului de utilizare a resurselor și de obținere a rezultatelor. Aceste activități au un pronunțat caracter de sinteză, evidențiind în expresie monetară aspectele economice ale activității întregii întreprinderi.

Activitățile care aparțin acestei funcțiuni sunt:

a) planificarea financiară, respectiv previzionarea mijloacelor financiare necesare activității firmei;

b) execuția financiară, prin care se asigură distribuirea acestor resurse în cadrul firmei; urmărirea utilizării lor eficiente;

c) contabilitate, ansamblul atribuțiilor prin care se înregistrează și se evidențiază valoric resursele materiale, umane și financiare, precum și rezultatele activității firmei;

d) calculația costurilor și a prețurilor;

e) analiza economico-financiară.

Funcțiunea de personal cuprinde activitățile prin care se asigură resursele umane necesare desfășurării activităților întreprinderii, se realizează ridicarea nivelului calitativ al acestora și se asigură utilizarea eficientă a forței de muncă. Ea cuprinde ansamblul activităților desfășurate pentru realizarea obiectivelor firmei în domeniul asigurării resurselor umane necesare, precum și în domeniul utilizării și dezvoltării, al motivării angajaților firmei respective.

Cele mai importante **activități** sunt:

a) determinarea necesarului de personal, cantitativ și în structură;

b) recrutarea, selecționarea și încadrarea personalului;

c) evidența sa;

d) aprecierea, promovarea;

e) recompensarea și sancționarea angajaților;

f) pregătirea, perfecționarea, ridicarea nivelului pregătirii profesionale a personalului;

g) protecția și igiena muncii;

h) încheierea calității de angajat al firmei;

i) activitatea administrativă.

4.4.3 Organizarea structurală. Clasificarea structurilor organizatorice

Organizarea structurală are ca obiectiv să stabilească *cine, când și cum?* trebuie să realizeze activitățile, pentru asigurarea unui grad de eficiență cât mai ridicat.

Organizarea structurală reprezintă ansamblul proceselor de management prin care se delimitează și se stabilesc procesele de muncă fizică și intelectuală din cadrul unei organizații, componentele acestor procese, modul lor de grupare pe elemente componente ale structurii organizatorice și atribuirea, repartizarea autorității și responsabilității pe fiecare dintre compartimentele și angajaților firmei. Adică ce sarcini trebuiesc executate, cine le va executa, cum trebuiesc grupate sarcinile, cine conduce pe cine, unde vor fi luate deciziile.

Structura organizatorică a întreprinderii reprezintă ansamblul posturilor și compartimentelor de muncă ce o compun, modul de constituire, grupare și subordonare a acestora, precum și principalele legături ce se stabilesc între ele în vederea asigurării îndeplinirii în cele mai bune condiții a obiectivelor unității economice. Ea exprimă modul în care se alcătuiește (realizează) un ansamblu, pornind de la elementele sale constitutive.

Structura organizatorică se bazează pe câteva elemente fundamentale, dintre care se evidențiază:

1) postul;

2) organisme sau compartimentele de muncă;

3) legăturile structurale;

4) structurile organizatorice tip;

5) sistemul delegării de atribuții;

POSTUL reprezintă elementul primar al structurii organizatorice (sau cea mai simplă subdiviziune organizatorică) și este definit de *ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților stabilite* (pe o anumită perioadă fiecărei persoane din structura organizatorică a firmei).

FUNCȚIA, ca denumire asociată postului, constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punct de vedere al ariei de cuprindere, a autorității și responsabilității. Exemplu: funcția de economist; funcția de inginer; funcția de contabil etc.

Instrumentul de reprezentare a postului de muncă în structura organizatorică este “FIȘA POSTULUI”.

FIȘA POSTULUI”, conține două părți:

I. Descrierea postului

II. Cerințele postului

I. Descrierea postului .

Elementele primei părți a fișei postului sunt:

- a).-obiectivele individuale;
- b).-relatiile structurale;
- c).-competentele decizionale;
- d).-responsabilitatile.

a). *Obiectivele individuale* se exprimă prin intermediul sarcinilor dar și prin intermediul atribuțiilor care au un caracter mai larg, cuprinzând și autoritatea și responsabilitatea. În obiectivele individuale se pot încadra și lucrările ce trebuie realizate de titularul postului de muncă. Lucrarea este materializarea unei sarcini de muncă pe un suport de consistență materială. Ex.: balanța de verificare, bilanț.

b). *Relațiile structurale* sunt reprezentate de legăturile în care va intra titularul postului în virtutea obligațiilor de serviciu, a obiectivelor individuale dar și în virtutea legăturilor de bază, manager-subordonat.

c) *Competențele decizionale* reprezintă elemente prin care se delimitează dreptul de a hotărâ, de a lua decizii de către titularul de post. Limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze în vederea realizării obiectivelor individuale constituie **competența** sau **autoritatea finală** asociată postului.

d). *Responsabilitățile* se corelează cu obiectivele individuale, relațiile structurale, competențele decizionale, precizând răspunderea ce revine titularului de post în cazul nerealizării obiectivelor atribuite. **Responsabilitatea** reprezintă obligațiile ce revin titularului postului pentru realizarea obiectivelor individuale și îndeplinirea sarcinilor aferente. **Deci**, constă în obligația membrilor unei organizații de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile care le revin. **Răspunderea** constă în obligativitatea indivizilor de a răspunde de realizarea sau neîndeplinirea unor sarcini de serviciu, respectiv de a da socoteală în fața superiorilor săi de stadiul lucrării respective.

Între obiectivele individuale (Oi), competențele decizionale (Cd) și responsabilități (R) trebuie să existe un echilibru, o corelare judicioasă a acestora. Este ceea ce numim “**triunghiul de aur**” al organizării

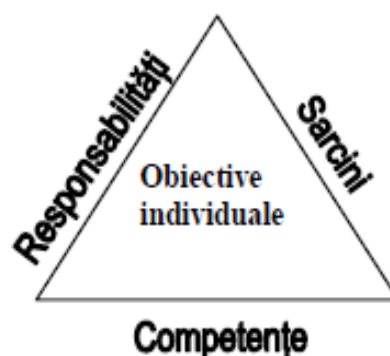


Figura 4.1- Triunghiul de aur al organizării

Cercetările întreprinse au concluzionat că multe din problemele ce apar la nivelul firmei au la bază nesincronizarea dintre cele trei elemente. Supra sau subdimensionarea unei componente determină ruperea echilibrului organizatoric al postului, ceea ce se reflectă în nerealizarea sau îndeplinirea parțială a unor sarcini, irosirea de resurse, abuzuri de putere, situații conflictuale etc.

Compartimentul de muncă reprezintă elementul constitutiv al structurii întreprinderii. El poate fi definit ca *un grup coerent de persoane reunite sub o singură autoritate care își asumă în mod permanent un rol bine determinat*.

Faptul că un compartiment este creat ca urmare a unei necesități permanente face ca acesta să aibă *un rol bine precizat*. Rolul unui compartiment exprimă finalitatea activității lui.

Îndeplinirea rolului atribuit presupune îndeplinirea unui anumit număr de activități *specifice*, care corespund rolului său și activități *auxiliare* care contribuie la îndeplinirea celor specifice.

Activitățile unui compartiment se realizează prin îndeplinirea sarcinilor ce revin membrilor compartimentului respectiv, care în acest scop întreprind unele acțiuni concrete, efectuează anumite operațiuni indivizibile.

Legăturile structurale sunt legăturile între compartimente și constau în emiterea și recepția reciprocă a informațiilor privind domeniul și rezultatele exercitării activității lor.

Desfășurarea normală a activității într-o întreprindere necesită frecvente schimburi de informații între diversele compartimente (conducere, funcționale și de execuție).

Multitudinea de legături dintre compartimente și din cadrul compartimentelor se pot grupa din următoarele puncte de vedere:

- a) din punct de vedere juridic;
- b) din punct de vedere al conținutului mesajului.
- a) *Clasificarea legăturilor structurale din punct de vedere juridic*

Din acest punct de vedere se pot distinge **legături formale** și **legături neformale**.

Legăturile formale sunt cele stabilite prin regulamentul de organizare și funcționare sau alte acte normative în care se precizează natura comunicațiilor dintre compartimente. Acestea constituie legături de drept, iar în măsura în care intervin în procesul managerial, adică sunt utilizate în mod real, devin legături de fapt.

Legăturile neformale sunt acelea care nu sunt prevăzute explicit în regulamentul de organizare și funcționare sau alte acte normative, dar apar de fapt în activitatea curentă în urma unor necesități reale. Ele nu pot fi definite apriori și de aceea reglementarea devine dificilă. Instaurarea de legături neformale nu trebuie interzisă sau privită întotdeauna ca un aspect negativ. În timp, ele pot deveni formale și cuprinse în actele normative.

- b) *Clasificarea legăturilor între compartimente din punct de vedere al conținutului*

informației

După cum conținutul informației are pentru cel ce a recepționat-o un caracter obligatoriu (ordine, directive, reglementări, prevederi) sau unul facultativ (avize, recomandări, sfaturi etc.), se pot distinge două categorii de legături:

1) legături de autoritate

2) legături de cooperare.

Legăturile de autoritate sunt acelea care se stabilesc între două compartimente și provin din delegarea de autoritate pe care conducătorul unuia o posedă față de conducătorul celuilalt, precum și legăturile dintre șefi și subordonați.

După cum delegarea de autoritate este ierarhică și funcțională, **legăturile de autoritate pot fi ierarhice și funcționale.**

Legăturile ierarhice se stabilesc întotdeauna între șefi și subordonați și între două compartimente, dintre care unul posedă prin conducătorul său o autoritate ierarhică delegată asupra conducătorului celuilalt compartiment.

Ele se manifestă prin comunicații imperative, sub forma de ordine, dispoziții și directive, scrise sau orale și prin răspunsuri sub forma de dări de seamă sau rapoarte din partea subordonaților.

Ansamblul acestor legături apar în reprezentarea grafică a structurii, în organigrame, **fiind reprezentate prin linie continuă**. Ele stratifică personalul de conducere al întreprinderii pe niveluri ierarhice. Ele sunt necesare pentru asigurarea ordinei și disciplinei în cadrul întreprinderii.

Legăturile funcționale. Pe măsura specializării compartimentelor de muncă, s-a extins delegarea de autoritate asupra unui grup de activități, în care un compartiment dispune de autoritate funcțională – ca urmare a specializării sale.

Legăturile funcționale **se stabilesc deci între două compartimente** și provin din autoritatea funcțională delegată unui compartiment asupra celuilalt.

Ele se materializează în transmiterea de către organismul specializat a unor **reglementări, recomandări, proceduri, îndrumări etc., de care celelalte compartimente trebuie să țină seama.**

Legăturile de cooperare (colaborare)

Acestea se deosebesc fundamental din punct de vedere al caracterului mesajului de cele de autoritate. Ele se stabilesc între două compartimente de muncă în vederea transmiterii unor informații neimperative (facultative), dar care sunt necesare pentru buna desfășurare a activității.

Se disting patru categorii de legături de cooperare:

- legături de stat major sau de consilii;
- legături contractuale sau de tip „client-furnizor”;
- legături de informare;
- legături de reprezentare.

Tipuri de structuri organizatorice

Pentru gruparea activităților în concordanță cu funcțiunile întreprinderii și funcțiile managementului, constituirea compartimentelor de muncă și stabilirea legăturilor între acestea, subordonarea și gruparea compartimentelor, există o diversitate de posibilități dintre care în practică s-au impus doar câteva, care au condus la stabilirea unui număr limitat de **tipuri de structuri organizatorice.**

Principalele tipuri de structuri organizatorice sunt:

- *structura ierarhic-liniara;*
- *structura funcțională;*
- *structura ierarhică cu organisme de stat major;*
- *structura ierarhic-funcționala (mixtă);*
- *structura de tip matricial.*

Structura ierarhic-liniară este primul tip de structură cunoscut în managementul întreprinderilor, care a avut o largă răspândire la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX. Are la origine sistemul de conducere din armată, având două caracteristici de bază importante:

- se respecta cu strictețe principiul unității de conducere;
- managerii au un caracter universal, în sensul că ei conduc unitatea încredințată din toate punctele de vedere, luând decizii în toate domeniile, de la cel tehnic la cel financiar-contabil.

Acest tip de structură organizatorică prezintă următoarele **avantaje**: *autoritatea și răspunderea sunt foarte bine definite; managementul se poate realiza operativ, în principal prin dispoziții verbale; permite o corelare a deciziilor privind diversele domenii de activitate; asigură condiții bune pentru formarea managerilor prin participare la procesul de conducere.*

Dezavantajele acestei structuri organizatorice derivă din lipsa de specializare. Concentrarea tuturor problemelor ce privesc diverse domenii de activitate în mâna unei singure persoane, conduce la lipsa de fundamentare a unor decizii. O persoană oricât de pregătită ar fi, nu poate acumula cunoștințele necesare în toate domeniile de activitate.

Acest tip de structură se recomandă pentru unitățile mici și mijlocii, care realizează o gama sortimentală de produse redusă, fără produse de complexitate ridicată.

Tipul de **structură funcțională** a fost propus de Fr.W. Taylor pentru a elimina neajunsurile determinate de lipsa de specializare din cadrul structurii ierarhic-liniare.

Caracteristica principală a structurii funcționale constă în aceea că fiecare domeniu principal de activitate (funcțiune a întreprinderii) este încredințat unui manager care are o pregătire specială în acel domeniu.

În cadrul acestui tip de structură se înlătură dezavantajele structurii ierarhic-liniare, în sensul că prin specializare *se asigură o bună fundamentare a deciziilor în fiecare domeniu*. Datorită încălcării principiului unității de conducere, fiecare unitate structurală fiind dublu subordonată în fiecare domeniu (Director general, Directorul pe domeniu) și multiplu subordonată pe ansamblul activității, structura generează **dezavantaje majore** cum sunt: *diluarea autorității și a răspunderii; lipsa de corelare a deciziilor; inoperativitate în realizarea actului managerial s.a.*

Structura ierarhică cu organisme de stat major a apărut din dorința de a prelua avantajele structurii ierarhic-liniare, derivate din respectarea principiului unității de conducere și ale celei funcționale, rezultate din specializare, fără a prelua și dezavantajele acestora.

Elementul specific prin care se realizează obiectivele de mai sus este acela ca organismele specializate au caracter de consiliu, pregătind deciziile pentru managementul executiv, fără a purta legături directe cu unitățile de bază și alte verigi structurale.

Această structură asigură obținerea **avantajelor** de la structurile ierarhic-liniare și funcțională, dar datorită concentrării dreptului de luare a deciziei și a limitării principiului delegării de autoritate, apare **dezavantajul** că *procesul de management este lipsit de operativitate.*

Se poate utiliza eficient în cazul marilor întreprinderi cu unități de producție dispersate teritorial sau care realizează o producție cu grad ridicat de complexitate, când nu se justifică crearea organismelor specializate în cadrul fiecărei unități.

Structura ierarhic-funcțională (mixtă)

Așa cum arată și denumirea, **structura mixtă** reprezintă îmbinarea tipului de structură ierarhic-liniară cu cea funcțională, prin care se caută să se mențină avantajele fiecăreia și să se înlăture dezavantajele ce le prezintă acestea.

Elementul caracteristic îl constituie noul tip de legături structurale – **legăturile funcționale**.

Legăturile directe cu organismele de execuție sunt însă de autoritate funcțională derivate din competența în probleme de specialitate și se realizează prin directive, instrucțiuni și recomandări, putând lua caracter de dispoziție dacă sunt întărite de aprobarea organului ierarhic superior comun.

Se mențin avantajele specializării de la structura funcțională, existând compartimente specializate care au legături directe cu unitățile de execuție, degrevând astfel conducerea ierarhică de un număr important de probleme.

Acest nou tip de legături – de autoritate funcțională – conduce la menținerea unității de conducere.

Este tipul de structură organizatorică cel mai răspândit întrucât nu impune restricții legate de domeniul de activitate, complexitatea produselor fabricate, nici de mărimea întreprinderii, putându-se utiliza în orice unitate economică.

Structura matricială (de tip matricial) este cel mai nou tip de structură organizatorică cunoscut în teorie și aplicat în practică. Ea se bazează pe așa-numitele „*module*” sau „*centre de responsabilitate*”, ca elemente structurale specializate care intră într-o combinație de astfel de elemente pentru realizarea unui obiectiv caracterizat de o complexitate ridicată.

Principalele caracteristici ale acestei structuri sunt următoarele:

- compartimentele specializate sunt divizate în module, care sunt repartizate să deservească obiective sau activități complexe, diferite;
- modulele repartizate (arundate) să deservească un anumit obiectiv constituie un grup de module, care sunt subordonate pe orizontală conducerii obiectivului respectiv;
- modulele specializate intră în componența grupului de module ce deservește un obiectiv atunci când este necesară intervenția lor și ies din componența acestuia, revenind în cadrul compartimentului specializat, atunci când și-au încheiat misiunea.

Există mai multe modalități de realizare a unei structuri matriciale, dintre care cele mai cunoscute și utilizate în practică sunt: *structura matricială adaptivă*; *structura matricială divizionară*.

Structura matricială adaptivă se caracterizează prin aceea că „modulele” constituite în cadrul compartimentelor de muncă specializate intră în componența unui grup de module ce deservește o activitate complexă, care poate fi:

- realizarea unui proiect de produs nou și asimilarea acestuia în fabricație;
- realizarea unui produs complex sau a unei game de produse diversificate;
- un obiectiv complex cu ciclu mare de execuție (aeroport, autostrada, cale ferată etc.)

În cadrul acestei structuri se constituie o componentă pe orizontală a structurii cu o conducere proprie căreia îi sunt subordonate ierarhic toate modulele specializate ce deservește realizarea unui obiectiv, pe toată perioada cât fac parte din grupul de module.

După îndeplinirea misiunii modulele revin în cadrul compartimentelor specializate (căroră le aparțin) și fie că sunt repartizate la alte obiective (obiective noi), fie că realizează activități de pregătire etc. în cadrul compartimentului de muncă.

Delegarea de autoritate și responsabilitatea

Autoritatea reprezintă dreptul de a conduce, adică de a decide, de a da dispoziții obligatorii și de a controla îndeplinirea sarcinilor.

În cadrul întreprinderii, acest drept aparține în plenitudinea sa Adunării Generale a Acționarilor. Aceasta nu poate și nu trebuie să planifice, organizeze, antreneze, decidă și să controleze direct întreaga organizație. O parte din autoritatea sa o transmite Consiliul de Administrație, care procedează identic pe linia descendentă, transmițând o parte din autoritate șefilor de compartimente.

Transmiterea parțială și succesivă de autoritate pe diferite trepte ierarhice poartă denumirea de delegare de autoritate.

Delegarea de autoritate implică două elemente principale:

a) delimitarea precisă a *domeniului* în care se va exercita autoritatea conferită, se face precizarea activităților care trebuie îndeplinite de organismul sau șeful respectiv (asazisa formă pozitivă);

b) delimitarea clară a *genului de decizii* pe care cel în cauză este împuternicit să le ia, pentru aceasta se utilizează forma negativă, prin fixarea limitelor autorității, cum ar fi: „are dreptul de a lua toate deciziile în afară de ...” sau „... numai până la suma de ...”.

Odată cu delegarea autorității nu se delege și responsabilitatea managerului care rămâne integrală, răspunzând și de ceea ce nu mai decide în mod nemijlocit.

Există două tipuri esențiale de autoritate:

1) autoritatea ierarhică, reprezintă autoritatea delegată pe persoane și se caracterizează prin aceea că este exercitată în principal asupra acțiunii, într-un domeniu operațional.

2) autoritatea funcțională, reprezintă autoritatea delegată pe activități și conferă dreptul de reglementare și control asupra activităților care aparțin funcțiunii respective (specializare), care însă nu se impune prin ordine, ci se limitează la definirea regulilor și a procedurilor după care trebuie să se desfășoare acțiunea.

Asupra personalului din întreprindere se exercită ambele tipuri de autoritate:

a) autoritatea ierarhică a șefului compartimentului de care angajatul depinde (este unică, adică un singur șef);

b) autoritatea funcțională a unor responsabili de activități funcționale (care poate fi exercitată de mai multe persoane, pe domenii de specialitate).

În mod normal, n-ar trebui să existe neînțelegeri între aceste două genuri de autorități, fiecare din ele fiind limitată prin definirea atribuțiilor care armonizează interacțiunea lor. Atunci când apar incidente asupra unei decizii și un acord între cele două organe de conducere este greu de realizat, se apelează la arbitrajul autorității superioare comune. Dacă nu se poate recurge la autoritatea ierarhică, sau până la pronunțarea acesteia, organismul de execuție respectă decizia autorității sale ierarhice. În acest fel, autoritatea ierarhică își asumă întreaga responsabilitate față de cea funcțională în legătură cu decizia luată.

Linia ierarhică arată succesiunea legăturilor de autoritate ierarhică rezultate din delegare, de la nivelul superior până la baza structurii organizatorice (filiera) ierarhică.

Gradul de legătură indică numărul de delegări succesive ale autorității dintre două posturi manageriale arătând cât de apropiate sau depărtate sunt acestea în structura organizatorică.

Organismele situate pe aceeași linie ierarhică constituie un **eșalon ierarhic**.

Nivelul ierarhic cuprinde toate funcțiile manageriale care au același grad de legătură față de nivelul ierarhic cel mai înalt din structura organizatorică a organizației respective (director general,

președinte)

În timp ce gradul de legatură se stabilește față de oricare din organisme superioare din cadrul întreprinderii (exemplu: D față de C sau A; C' față de B' sau A etc.), nivelul ierarhic se stabilește întotdeauna în raport cu directorul întreprinderii.

4.4.4 Aspecte metodologice de analiză și proiectare a structurii organizatorice

Proiectarea structurii organizatorice trebuie să se bazeze pe respectarea unor principii, dintre care prezentăm câteva.

- **Principiul managementului în echipă sau de grup** trebuie să se regăsească în structura, indicându-se care sunt organisme de conducere și modul în care acestea sunt implicate în procesul de management. În organigramă aceste organisme (Adunarea generală a acționarilor, Consiliul de administrație, Comitetul director) trebuie să ocupe un loc central, situându-se la nivelurile ierarhice superioare.

- **Principiul divizării activității și individualizarea funcțiilor întreprinderii** este un principiu fără de care nu se poate realiza gruparea activităților complexe în organisme sau compartimente de muncă, conduse de către un manager. În organigramă funcțiunile întreprinderii trebuie să fie clar evidențiate, iar compartimentele de muncă ce aparțin aceleiași funcțiuni să fie grupate, evitându-se dispersarea acestora pe baza altor criterii.

- **Principiul supremației obiectivelor** asigură condițiile absolut necesare ca fiecare compartiment de muncă să aibă un rol bine definit, în concordanță cu obiectivele firmei. Acest rol trebuie să rezulte în organigrama din însăși numele propriu atribuit compartimentului (Atelier de proiectare ..., Serviciu financiar, Secția de montaj ...etc.).

- **Principiul unității de conducere** asigură condițiile ca o persoană să fie subordonată unui singur șef, de la care primește dispoziții și în față căruia răspunde cu privire la îndeplinirea lor și a sarcinilor ce-i revin. Este principalul instrument prin care se asigură ordinea și disciplina în cadrul unității economice. În cadrul organigramei trebuie să se evite dubla și multipla subordonare, prin legături de autoritate ierarhică cu două sau mai multe organisme sau funcții de conducere.

- **Principiul apropierii managementului de locul de desfășurare a acțiunilor** vizează limitarea numărului de niveluri ierarhice la strictul necesar, în funcție de gradul de cuprindere a activităților manageriale de către o persoană. În organigrama trebuie să rezulte clar numărul de niveluri ierarhice, gradul lor de importanță și numărul de persoane ce revin unui manager (pondera ierarhică).

- **Principiul delegării de autoritate** asigură apropierea managerului de locul de desfășurare a acțiunilor, cu multiple implicații asupra cunoașterii fenomenelor și a modului de desfășurare a activităților și implicit mai multă competență în luarea deciziilor.

- **Principiul eficienței structurii**, în baza căruia trebuie aleasă și descrisă prin organigramă varianta de structură care prezintă cele mai multe avantaje și cele mai puține dezavantaje.

Aplicarea permanentă a acestui principiu se poate face numai prin perfecționarea structurii organizatorice în concordanță cu mutațiile ce au loc cu privire la obiective, resurse sau în mediu.

Etapele procesului de concepere și reprezentare a structurii organizatorice

În teorie, dar și în practică, se utilizează termeni cum sunt: **proiectarea structurii organizatorice; reproiectarea structurii organizatorice; perfecționarea structurii organizatorice.**

Diferența între acești termeni este următoarea:

- **proiectarea structurii organizatorice** are în vedere unități noi, iar procesul se bazează pe documentare;
- **reproiectarea** se referă la o unitate existentă, iar procesul de elaborare a structurii pornește de la situația existentă;
- **perfecționarea structurii organizatorice** este o reproiectare a structurii care are la bază anumite obiective, cărora li se subordonează întregul proces.

Etapele procesului de elaborare a structurii organizatorice sunt aceleași, impunându-se adaptările necesare. Proiectarea/reproiectarea structurii organizatorice implică următoarele trei etape:

I. **identificarea obiectivelor**, activităților și lucrărilor, gruparea acestora pe funcțiunile întreprinderii și funcțiile managementului;

II. **determinarea necesarului de personal** de execuție pe baza volumului de muncă pentru realizarea lucrărilor;

III. **proiectarea propriu-zisă a structurii** și descrierea acesteia.

Etapă I-a *Identificarea obiectivelor, activităților și lucrărilor, gruparea acestora pe funcțiunile întreprinderii și funcțiile managementului*

1. Stabilirea obiectivelor și funcțiunilor întreprinderii, funcțiilor managementului și identificarea activităților ce trebuie desfășurate

Structura organizatorică a unei unități economice devine specifică datorită faptului că se elaborează pornind de la obiectivele unității, care pot să difere de la o unitate la alta, cât și de la o perioadă la alta în cadrul aceleiași unități.

Identificarea activităților ce trebuie desfășurate în vederea îndeplinirii funcțiunilor întreprinderii, funcțiile managementului și a obiectivelor întreprinderii, presupune o muncă concretă și sistematică, rezultând în final o *listă de activități specifice* unității respective.

2. Identificarea lucrărilor necesare

Fiecare activitate pentru a fi desfășurată presupune realizarea unui anumit număr de lucrări legate de sistemul de informare, realizarea procesului decizional privind proiectarea produselor și tehnologiei, de documentare, asigurarea bazei tehnico-materiale, asigurarea forței de muncă, elaborarea normelor de tehnica securității muncii și protecția muncii s.a.

În această fază se pune problema inventarierii tuturor lucrărilor ce trebuie executate în cadrul fiecărei activități, întocmindu-se *lista lucrărilor necesare*, care va sta la baza determinărilor cantitative și calitative din fazele următoare.

3. Clasificarea lucrărilor și stabilirea ordinii de succesiune a acestora

În vederea determinării volumului de muncă, constituirea posturilor și a compartimentelor de muncă se impune clasificarea lucrărilor după diverse criterii cum sunt: *funcția managementului* căreia îi este destinată (planificare, organizare, decizie, reglare, evaluare-control); *complexitatea lucrării* (redușă, medie, deosebită); *specialitatea executanților și nivelul de calificare* (tehnică

superioară, tehnică medie, economică superioară, economică medie, alte specialități cu pregătire superioară sau medie etc.); *caracterul de noutate al lucrării* (de concepție, de rutină); *frecvență* (zilnică, săptămânală, decadală, lunară, trimestrială, anuală, neperiodică); *destinația lucrării* (în exterior, în întreprindere).

Etapă a II-a Determinarea necesarului de personal de execuție pe baza volumului de muncă pentru realizarea lucrărilor

4. Determinarea volumului de muncă, a necesarului de personal de execuție și stabilirea structurii acestuia

Determinarea volumului de muncă pe categorii de lucrări este necesară pentru aprecierea cantitativă a activităților. Pentru determinarea volumului de muncă se folosesc metode specifice cum sunt: *cronometrarea; fotografierea zilei de muncă; autofotografierea.*

Etapă a III-a Elaborarea propriu-zisă a structurii și descrierea acesteia

5. Constituirea compartimentelor de muncă

Această fază începe cu repartizarea sarcinilor pe posturi căutându-se ca fiecărui post să-i fie repartizate sarcini și lucrări în concordanță cu nivelul de pregătire și specialitatea cerută, care pe cât posibil să fie omogene, complementare sau convergente. Pentru constituirea postului este indicat a se utiliza „FIȘA POSTULUI”.

După repartizarea sarcinilor pe posturi și asigurarea unui grad de încărcare corespunzător, pentru fiecare post, se trece la gruparea posturilor pe compartimente. Această lucrare trebuie să țină seama de normele de structură și de asigurarea unui raport corespunzător între numărul de persoane subordonate unui manager.

Raportul corespunzător între personalul de execuție și cel de conducere se verifică cu ajutorul coeficientului de încadrare (C) și a ponderii ierarhice (p).

Coeficientul de încadrare (C) este raportul între personalul de conducere și cel de execuție, în cadrul unei structuri organizatorice.

Ponderea ierarhică (p) reprezintă numărul de subordonați ce revin unui manager în cadrul unei structuri organizatorice sau într-un compartiment.

Creșterea ponderii ierarhice constituie o sursă însemnată de economii în funcționarea structurii, atât prin reducerea numărului de manageri, cât și prin simplificarea sistemului de legături.

Ponderea ierarhică poate atinge o valoare limitată de o serie de factori cum sunt: capacitatea managerului; nivelul de pregătire al subordonaților; numărul de legături ierarhice cu fiecare subordonat etc.

Evaluarea structurii organizatorice presupune măsurarea avantajelor și dezavantajelor conferite de fiecare variantă și alegerea variantei considerate optime. Pentru evaluare se face apel la metodologii bazate pe anumite criterii de evaluare, cu apreciere subiectivă, sau prin calcul pe bază de coeficienți de importanță ai criteriilor.

Reprezentarea și descrierea structurii organizatorice

Reprezentarea și descrierea modului de funcționare a structurii organizatorice se face cu ajutorul a două instrumente:

- **Organigrama**
- **Regulamentul de organizare și funcționare.**

Organigrama este *reprezentarea grafică a structurii organizatorice a unei unități*

economico-sociale, întreprindere/firmă, sau a unor componente ale acestora, care arată modul cum au fost constituite și grupate compartimentele de muncă, subordonarea acestora unor funcții de conducere (manageriale), precum și legăturile de autoritate ierarhică din cadrul structurii organizatorice.

Tipologia organigramelor

Dintre numeroasele criterii după care se pot clasifica organigramele, considerăm ca fiind mai importante următoarele: 1) *gradul de cuprindere a structurii reprezentate*; 2) *forma de reprezentare și descriere a structurii*; 3) *tipul de structură ce stă la baza conceperii structurii organizatorice*.

a) *După gradul de cuprindere a componentelor sistemului se disting:*

- **Organigrame generale** reprezintă întreaga structură a sistemului unitate economică (întreprindere, firmă).
- **Organigrame parțiale** descriu structura organizatorică a unei părți a sistemului unitate economică, de regulă componente complexe, reuniuni de compartimente de muncă sau subunități (fabrici, secții complexe etc.). Acestea au rolul de a face o descriere detaliată a elementului structural respectiv, fără a încărca organigrama generală, ușurând astfel înțelegerea acesteia.

b) *După forma de reprezentare (descriere) a structurii organizatorice organigramele pot fi:*

- **Organigrame piramidale** sunt reprezentări grafice ale structurii organizatorice în care nivelurile ierarhice sunt ordonate de sus în jos, iar filierele ierarhice sunt redată prin linii continue, frânte, care pornesc din vârful piramidei spre baza acesteia, reprezentând legăturile de autoritate ierarhică
- **Organigrame circulare** sunt construcții (reprezentări) grafice ale structurii organizatorice în care nivelurile ierarhice sunt așezate în inele concentrice pornind din centru spre exterior, iar filierele ierarhice sunt redată cu linii continue frânte, ce pornesc de asemenea din centru spre exterior.

Regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii Pe lângă organigramă, structura organizatorică este redată în detaliu cu ajutorul regulamentului de organizare și funcționare (ROF). Spre deosebire de organigramă, acesta prezintă toate legăturile din cadrul structurii (ierarhice, funcționale, de cooperare) printr-o descriere detaliată, arată componența organului colectiv de conducere, atribuțiile, competențele și responsabilitățile organismelor și funcțiilor de conducere, indică rolul, atribuțiile, lucrările care se execută și personalul prevăzut pentru fiecare compartiment, alte elemente ale structurii organizatorice.

Regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii cuprinde următoarele părți:

1) **Dispoziții generale** cum sunt: actul normativ prin care s-a înființat întreprinderea și data înființării; adresa sediului; subordonarea ierarhică a compartimentelor; obiectul activității și destinația produselor și serviciilor etc.

2) Organizarea

- Structura organizatorică cu toate detaliile legate de AGA, Consiliul de administrație, managerii întreprinderii, compartimentele de muncă;
- Sistemul informațional și de circulație a documentelor importante;
- Organigrama.

3) Atribuții și sarcini

- Descrierea atribuțiilor și sarcinilor pe compartimente și pe posturi de conducere și de

execuție;

- Diagrama de relații a compartimentelor.

4) Dispoziții finale

Structura organizatorică a întreprinderii și ca atare și documentele prin care este redată, nu au caracter static. Ele trebuie să sufere modificări și perfecționări (să permită realizarea acestora) ori de câte ori apar modificări în elementele care au stat la baza elaborării lor, ori de câte ori apar elemente noi, când din evaluarea structurii rezultă astfel de măsuri.

Să ne reamintim

În funcție de conținut, organizarea firmei îmbracă două forme principale:

- organizare procesuală;
- organizare structurală.

Organizarea procesuală are ca scop să determine *ce trebuie întreprins (realizat)?* în întreprindere pentru ca obiectivele acesteia să fie realizate. Pentru aceasta se stabilesc activitățile ce trebuie desfășurate și lucrările necesare pentru ca obiectivele să fie realizate, prin îndeplinirea corespunzătoare a funcțiunilor întreprinderii și a funcțiilor managementului.

Rezultatele organizării procesuale se concretizează în funcțiunile firmei, precum și în elementele componente ale acestora: activități, atribuții și sarcini.

Funcțiunea reprezintă **un ansamblu de activități omogene și sau complementare**, desfășurate de personal muncitor având o anumită calificare și specializare, folosind anumite metode și tehnici specifice în scopul realizării obiectivelor firmei.

Principalele funcțiuni din cadrul unei întreprinderi sunt:

1. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare
2. Funcțiunea de producție sau operațională
3. Funcțiunea comercială
4. Funcțiunea financiar-contabilă
5. Funcțiunea de personal (resurse umane).

Organizarea structurală reprezintă cea de-a doua componentă de bază a organizării formale a firmei. Prin organizarea structurală se asigură modelarea organizării procesuale în conformitate cu necesitățile și posibilitățile fiecărei organizații.

Principala expresie a organizării structurale este structura organizatorică.

Structura organizatorică a întreprinderii reprezintă ansamblul posturilor și compartimentelor de muncă ce o compun, modul de constituire, grupare și subordonare a acestora, precum și principalele legături ce se stabilesc între ele în vederea asigurării îndeplinirii în cele mai bune condiții a obiectivelor unității economice.

POSTUL reprezintă elementul primar al structurii organizatorice (sau cea mai simplă subdiviziune organizatorică) și este definit de *ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților stabilite* (pe o anumită perioadă) fiecărei persoane din structura organizatorică a firmei.

FUNCȚIA, ca denumire asociată postului, constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punct de vedere al ariei de cuprindere, a autorității și responsabilității. Exemplu: funcția de economist; funcția de inginer; funcția de contabil etc.

Reprezentarea și descrierea modului de funcționare a structurii organizatorice se face cu ajutorul a două instrumente:

- **Organigrama**
- **Regulamentul de organizare și funcționare.**

Organigrama este reprezentarea grafică a structurii organizatorice a unei unități economico-sociale, întreprindere/firmă, sau a unor componente ale acestora, care arată modul cum au fost constituite și grupate compartimentele de muncă, subordonarea acestora unor funcții de conducere (manageriale), precum și legăturile de autoritate ierarhică din cadrul structurii organizatorice.

Regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii prezintă toate legăturile din cadrul structurii (ierarhice, funcționale, de cooperare) printr-o descriere detaliată, arată componența organului colectiv de conducere, atribuțiile, competențele și responsabilitățile organismelor și funcțiilor de conducere, indică rolul, atribuțiile, lucrările care se execută și personalul prevăzut pentru fiecare compartiment, alte elemente ale structurii organizatorice.



4.5. Rezumat

Funcția de organizare reprezintă procesul de identificare și structurare a resurselor umane, materiale și financiare în așa fel încât să se asigure realizarea obiectivelor organizației. În funcție de conținut, organizarea firmei îmbracă două forme principale:

- organizare procesuală;
- organizare structurală.

Organizarea procesuală este legată de noțiunea de funcțiune a firmei. Ea constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective al firmei, în condiții de eficacitate și eficiență.

Organizarea procesuală are ca scop să determine *ce trebuie întreprins (realizat)?* în întreprindere pentru ca obiectivele acesteia să fie realizate. Pentru aceasta se stabilesc activitățile ce trebuie desfășurate și lucrările necesare pentru ca obiectivele să fie realizate, prin îndeplinirea corespunzătoare a funcțiunilor întreprinderii și a funcțiilor managementului.

Rezultatele organizării procesuale se concretizează în funcțiunile firmei, precum și în elementele componente ale acestora: activități, atribuții și sarcini.

Funcțiunea reprezintă **un ansamblu de activități omogene și sau complementare**, desfășurate de personal muncitor având o anumită calificare și specializare, folosind anumite metode și tehnici specifice în scopul realizării obiectivelor firmei.

Funcțiunile firmei sunt *subdiviziuni cuprinzătoare ale sistemului întreprindere*, reprezentând anumite grupări ale tuturor activităților care se desfășoară în cadrul sistemului firma într-un anumit domeniu, inclusiv a activităților legate de relația cu mediul ambiant.

Cu privire la delimitarea domeniilor există un cvasiconsens că principalele domenii de activitate, respectiv de funcțiuni din cadrul unei întreprinderi sunt:

1. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare;
2. Funcțiunea de producție sau operațională;
3. Funcțiunea comercială;
4. Funcțiunea financiar-contabilă;
5. Funcțiunea de personal (resurse umane).

Organizarea structurală are ca obiectiv să stabilească *cine, când și cum?* trebuie să realizeze activitățile, pentru asigurarea unui grad de eficiență cât mai ridicat.

Organizarea structurală reprezintă ansamblul proceselor de management prin care se delimitează și se stabilesc procesele de muncă fizică și intelectuală din cadrul unei organizații, componentele acestor procese, modul lor de grupare pe elemente componente ale structurii organizatorice și atribuirea, repartizarea autorității și responsabilității pe fiecare dintre compartimentele și angajaților firmei. Adică ce sarcini trebuiesc executate, cine le va executa, cum trebuiesc grupate sarcinile, cine conduce pe cine, unde vor fi luate deciziile.

Structura organizatorică a întreprinderii reprezintă ansamblul posturilor și compartimentelor de muncă ce o compun, modul de constituire, grupare și subordonare a acestora, precum și principalele legături ce se stabilesc între ele în vederea asigurării îndeplinirii în cele mai bune condiții a obiectivelor unității economice. Ea exprimă modul în care se alcătuiește (realizează) un ansamblu, pornind de la elementele sale constitutive.



4.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Rezultatele organizării procesuale se concretizează în:
 - a. Funcțiile managementului;
 - b. Regulamentul de organizare și funcționare;
 - c. Fișa postului;
 - d. Funcțiunile firmei.

2. Funcțiunea nu reprezintă:
 - a. un ansamblu de activități omogene și sau complementare;
 - b. un ansamblu de activități neomogene și sau complementare;
 - c. subdiviziuni cuprinzătoare ale sistemului întreprindere, reprezentând anumite grupări ale tuturor activităților care se desfășoară în cadrul sistemului;
 - d. toate cele de mai sus.

3. Nu reprezintă funcțiuni din cadrul unei întreprinderi:
 - a. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare
 - b. Funcțiunea de producție sau operațională
 - c. Funcțiunea de planificare
 - d. Funcțiunea comercială
 - e. Funcțiunea financiar-contabilă
 - f. Funcțiunea de personal (resurse umane).

4. Fiecare funcțiune a întreprinderii este compusă din:
 - a. posturi;
 - b. activități;
 - c. regulamente;
 - d. toate cele de mai sus.

5. Atribuția reprezintă:

- a. ansamblul de sarcini de muncă identice necesare pentru realizarea unei părți dintr-o activitate□
- b. ansamblul de obligații și împuterniciri, conferite unei persoane în virtutea funcției pe care o ocupă
- c. toate cele de mai sus.

6. Nu caracterizează sarcina:

- a. reprezintă o acțiune de o anumită natură care se realizează după o anumită procedură cu scopul îndeplinirii unui obiectiv individual;
- b. reprezintă cea mai mică unitate de muncă individuală sau de grup care are un caracter complet;
- c. nu are un caracter concret;
- d. reprezintă elementul de bază al activității umane.

7. Reprezintă activități de bază ale funcțiunii cercetare-dezvoltare:

- 1. conceperea și asimilarea de produse și servicii noi și modernizarea celor existente;
- 2. cercetarea și asimilarea de tehnologii noi;
- 3. activitatea de organizare a sistemului întreprindere și a subsistemelor sale componente, respectiv procesul de elaborare, implementare și adaptare de noi concepte, tehnici cu caracter organizatoric;
- 4. elaborarea, stabilirea normelor și normativelor de consumuri specifice de materii prime, materiale, energie, combustibili și parțial pentru resurse umane;
- 5. dezvoltarea capacităților de producție; elaborarea prognozelor, planurilor strategice și tactice;
- 6. documentarea.

Răspunsul corect este:

- a. 1,3,5
- b. 1,2,4,5,6
- c. 2,4,5,6
- d. 1,2,3,4,5,6

8. Printre activitățile principale ale funcțiunii de producție se regăsesc:

- 1. fabricația, exploatarea, operațiunile de prestare a serviciilor;
- 2. programarea, lansarea și urmărirea operativă a producției;
- 3. producția auxiliară;
- 4. întreținerea și reparația mașinilor, clădirilor, echipamentelor de lucru ;
- 5. controlul tehnic de calitate a materiilor prime;
- 6. transportul intern tehnologic.

Răspunsul corect cuprinde:

- a. 1, 2, 5;
- b. 1, 2, 3;
- c. 1, 2, 3, 4, 5;
- d. 1, 2, 3, 4, 5, 6.

9. Activitățile specifice funcțiunii comerciale sunt:

- 1. aprovizionarea tehnico-materială;
- 2. depozitarea, conservarea și gospodărirea stocurilor de materii prime, materiale și

- combustibili;
- 3. desfacerea produselor, lucrărilor și serviciilor;
- 4. transportul în afara unității economice;
- 5. marketing.

Răspunsul corect cuprinde:

- a. 1, 2, 5;
- b. 1, 2, 3;
- c. 1, 2, 3, 4, 5;
- d. 2, 3, 4, 5.

10. Activitățile specifice funcțiunii financiar- contabile sunt:

- 1. planificarea financiară;
- 2. execuția financiară;
- 3. contabilitate;
- 4. calculația costurilor și a prețurilor;
- 5. analiza economico-financiară.

Răspunsul corect cuprinde:

- a. 1, 2, 5;
- b. 1, 2, 3;
- c. 1, 2, 3, 4, 5;
- d. 2, 3, 4, 5.

11. Cele mai importante activități ale funcțiunii de personal sunt:

- 1. determinarea necesarului de personal, cantitativ și în structură;
- 2. recrutarea, selecționarea și încadrarea personalului;
- 3. evidența personalului;
- 4. aprecierea, promovarea personalului ;
- 5. recompensarea și sancționarea angajaților;
- 6. pregătirea, perfecționarea personalului;
- 7. încheierea calității de angajat al firmei;

Răspunsul corect cuprinde:

- a. 1, 2, 5, 6;
- b. 1, 2, 3, 4, 5;
- c. 2, 3, 4, 5, 6;
- d. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

12. Postul reprezintă:

- a. elementul secundar al structurii organizatorice;
- b. factorul de generalizare al unor responsabilități comune;
- c. elementul primar al structurii organizatorice;
- d. toate cele de mai sus.

13. Funcția constituie:

- a. factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punct de vedere al ariei de cuprindere, a autorității și responsabilității;
- b. factorul de generalizare al unor posturi diferite din punct de vedere al ariei de cuprindere, a

- autorității și responsabilității;
- c. elementul primar al structurii organizatorice;
- d. toate cele de mai sus.

14. Instrumentul de reprezentare a postului în structura organizatorică este:

- a. organigrama;
- b. regulamentul de organizare și funcționare;
- c. fișa postului;
- d. toate cele de mai sus.

15. “Triunghiul de aur” al organizării exprimă:

- a. corelarea judicioasă între obiectivele individuale, competențe, sarcini și responsabilități;
- b. corelarea judicioasă între obiectivele individuale, competențe și responsabilități;
- c. corelarea judicioasă între obiectivele individuale, sarcini și responsabilități;
- d. toate cele de mai jos.

16. Supra sau subdimensionarea unei componente a postului determină:

- a. ruperea echilibrului organizatoric al postului;
- b. nerealizarea sau îndeplinirea parțială a unor sarcini;
- c. abuzuri de putere;
- d. situații conflictuale;
- e. toate cele de mai sus.

17. Nu reprezintă principiu de proiectare a structurii organizatorice:

- a. Principiul divizării activității și individualizarea funcțiilor întreprinderii
- b. Principiul supremației
- c. Principiul unității de conducere
- d. Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitatea organizației
- e. Principiul delegării de autoritate
- f. Toate cele de mai sus.



4.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Camasoiu C., *Management general*, Editura Mustang, București, 2009;
3. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.

Unitatea de învățare 5- Funcția de coordonare



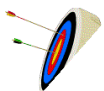
Cuprinsul unității de învățare 5

- 5.1. Introducere
- 5.2. Obiectivele unității de învățare 5
- 5.3. Durata medie de autoinstruire
- 5.4. Conținut
 - 5.4.1 Caracterizarea generală a funcției de coordonare
 - 5.4.2 Eficiența și principiile coordonării
 - 5.4.3 Forme, metode și mijloace de coordonare
- 5.5. Rezumat
- 5.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 5.7. Bibliografie recomandată



5.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate caracteristicile funcției de coordonare, principiile coordonării și principalele forme, metode și mijloace de coordonare



5.2. Obiectivele unității de învățare 5

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă funcția de coordonare
- să delimiteze principiile coordonării
- să indice forme, metode și mijloace de coordonare



5.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore.



5.4. Conținut

5.4.1 Caracterizarea generală a funcției de coordonare

Funcția de coordonare mai este numită și funcția de personal.

Coordonarea poate fi definită ca o activitate conștientă cu scopul de a dobândi armonie și unitate de efort în urmărirea unui obiectiv împărtășit într-o organizație sau comun mai multor organizații, ori: coordonarea constă în ansamblul proceselor prin care se sincronizează activitățile și

eforturile individuale ale membrilor, astfel ca ele să contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor organizației.

Coordonarea include de asemenea și administrarea personalului, scopul principal al căreia este de a selecta persoanele cu abilitățile cele mai potrivite pentru posturile corespunzătoare, determinarea modului de remunerare și menținere a lor în organizație, precum și acțiunile desfășurate în vederea întreruperii activității angajaților din cauza pensionării, transferului sau a concedierii.

Coordonarea ca funcție a managementului este necesară datorită influențelor pe care le resimte organizația, atât în interiorul sau cât și-n exterior, datorită schimbărilor generate de progresul tehnic. În această situație managerul organizației trebuie să îndeplinească măsuri și acțiuni de coordonare în dinamică a întreprinderii noile condiții reieșind din prevederile planurilor și programelor sale. Acțiunea de coordonare are menirea de a asigura adaptarea organizației la condițiile existente în fiecare moment al evoluției sale.

Exercitarea funcției de coordonare este impusă de anumiți factori: dinamismul sistemelor social-economice și al mediului lor înconjurător, cât și complexitatea, diversitatea și ineditul reacțiilor personalului, ce reclamă un feed-back eficient.

Direcțiile principale de acțiune pentru coordonare sunt:

- coordonarea nemijlocită a personalului în activitățile lor curente;
- coordonarea prin politica de personal a organizației, exprimată prin reguli și proceduri concrete;
- coordonarea prin rapoarte asupra rezultatelor obținute;
- coordonarea prin instrucțiuni;
- coordonarea prin instruirea personalului de conducere.

Pentru asigurarea unei activități eficiente conducătorul poate folosi mai multe mecanisme coordinative, reieșind din necesitățile concrete, circumstanțele corespunzătoare etc. Acțiunea de coordonare poate fi bilaterală, atunci când ea derulează între manager și subordonat sau poate fi multilaterală, când derulează între manager și mai mulți subordonați. Pentru ca acțiunea de coordonare să se realizeze continuu și eficient, este necesar ca la nivel de organizație între diferitele elemente structurale, cât și între oameni, să existe comunicații eficiente, iar salariații să fie receptivi la modificările care se impun.

În management, **locul** ocupat de coordonare este între concepție și execuție, cu alte cuvinte, după adoptarea deciziei și mai ales în timpul aplicării acesteia. În raport de situație, coordonarea are loc ori de câte ori este nevoie, atât pe treptele superioare ale ierarhiei conducerii cât și la nivelurile inferioare acesteia.

Din definirea termenului de “*coordonare*” rezultă că **scopul** acestuia îl constituie coeziunea sistemului, echilibrul între activitățile și compartimentele acestuia. Concret, coordonarea se poate considera ca un proces continuu, tehnic și organizatoric, orientat spre un țel dinainte stabilit, având ca finalitate optimizarea pozitivă a rezultatelor.

Menținerea, păstrarea și perfecționarea stării de ordonare a sistemului conducător și a celui condus precum și a tuturor relațiilor între ele, constituie *rolul* coordonării în procesul de management.

Coordonarea sincronizează activitățile ce se desfășoară în cadrul sistemului și subsistemelor, asigură păstrarea legăturilor între ele, ritmicitatea necesară desfășurării activităților și succesiunea lor în timp menține interconectarea informațională și constituie mijlocul operativ de grupare a eforturilor în cadrul sistemului.

Necesitatea coordonării rezultă din: diversitatea activităților ce se desfășoară în cadrul sistemului și subsistemelor; integrarea obiectivelor parțiale ale acestora în ansamblul celor impuse de perioada ce se parcurge; stabilirea priorităților și a modului de executare a atribuțiilor; folosirea corespunzătoare a fondului uman, material, financiar, evitarea zonelor de risc etc. De asemenea “managementul unității este nevoit să reacționeze și la comportamentul personalului propriu ale căror reacții pot fi imprevizibile și ca atare presupun permanent acțiuni de coordonare, de armonizare și adaptare”.

5.4.2 Eficiența și principiile coordonării

Înfăptuirea în bune condițiuni a coordonării, implică existența unor *cerințe* care o condiționează, printre care armonizarea aspectelor structurale, funcționale, obiective și subiective cu realitatea, promovarea efectivă a formelor și modalităților perfecționate ale muncii, stabilirea unor legături raționale și eficiente între compartimente. De asemenea, coordonarea selectivă, de ansamblu, a problemelor prioritare, lăsându-le pe celelalte în sarcina treptelor inferioare, asigurarea desfășurării procesului de realizare a deciziilor luate, climatul favorabil de muncă, selecta, atentă și judicioasă pregătire profesională a cadrelor sunt tot atâtea cerințe în realizarea funcției de conducere.

Eficiența coordonării este condiționată de crearea unei coeziuni a personalului, definită prin legăturile morale, intelectuale și de scop care unesc pe membrii unității.

Determinante în creșterea eficienței coordonării sunt: timpul, motivarea și comunicarea.

a). – *Timpul* reprezintă perioada pe parcursul căreia se realizează coordonarea.

În general aceasta se efectuează pe întinderea de timp pe care are loc procesul de management, dar există și situații în care coordonarea efectivă se produce în condițiile apariției unor deviate ori a necesității corelării activităților comune subsistemelor conduse.

Intervenția managerului în realizarea coordonării se manifestă de regulă în diferite etape ale conducerii activității, pentru asigurarea executării determinate și corespunzătoare a deciziei precum și al antrenării membrilor sistemului ce-l conduce.

În alte situații coordonarea se realizează prin respectarea normelor ce reglementează activitățile în curs de derulare de către toți participanții pe întreaga perioadă de timp în care aceasta se desfășoară.

b). – *Motivarea* își găsește expresia în necesitatea asigurării desfășurării corespunzătoare a întregului proces de management.

În acest sens motivarea eficienței coordonării este concretizată în obținerea unor rezultate pozitiv etapizate, derularea ritmică a activităților planificate, asigurarea logisticii necesare executării tuturor măsurilor stabilite în procesul decizional etc.

Coordonarea efectuată fără a se avea în vedere eficiența acestei activități se poate transforma într-un proces marcat de suficiență și superficialitate, de formalism cu o finalitate incertă, creatoare de pagube, cu rămăneri în urmă ori distorsionări ale întregului management.

c). – *Comunicarea* este o componentă majoră a funcției de coordonare. Activitățile de comunicare ale managerilor constau în comunicări interpersonale. Fără comunicare manageri nu ar putea influența subordonații, să realizeze în condiții performanțe sarcinile ce le revin. În acest sens, comunicarea este un element dinamizator al procesului de management, iar eficacitatea comunicării depinde de sistemul de comunicații proiectat, realizat, implementat și exploatat în cadrul

organizației.

Comunicarea se definește ca un proces prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor din sistem ori subsistem.

Necesitatea perfecționării comunicării este impusă de faptul că funcțiile managementului nu pot fi operaționale în lipsă comunicării, aceasta fiind crucială în pozitivarea rezultatelor ce constituie responsabilitatea fiecărui manager.

Procesul de comunicare constă în ansamblul operațiilor de transmitere și primire a simbolurilor cu înțelesurile atașate lor.

Derularea acestui proces implică etape distincte a căror identificare și cunoaștere este necesară.

Etapele comunicării sunt:

a. – Codificarea înțelesului care constă în selectarea anumitor simboluri capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cerințele imaginilor, expresiile feței sau ale corpului, semnalele ori gesturile se substituie în simboluri ale comunicării. Dar cerințele și gesturile pot fi înțelese greșit, sensurile nefiind inerente acestora. Mesajul *“negrul în cerul gurii”* referitor la un om, nu semnifică culoarea ci răutatea, încăpățănarea, agresiunea, după cum un *“om de aur”* nu înseamnă că este mulat din acest metal ci că are calități comportamentale deosebit de frumoase. Limbajul rămâne cea mai importantă formă de codificare.

b. – Transmiterea mesajului constă în deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactic sau electronic de comunicare. Modul de transmitere al mesajului este determinant, astfel încât el devine o parte a mesajului. Spre exemplu, cuvintele de felicitare pentru reușita profesională adresate de șef unui subordonat capătă o importanță specială atunci când sunt rostite în fața întregului grup, față de aceleași felicitări adresate între patru ochi.

c. – Decodificarea și interpretarea se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv, explicarea sensului lor, proces ce se desfășoară cu prilejul receptării mesajului.

Aceste procese care compun recepția sunt puternic influențate de experiența trecută a receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta diferite simboluri. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea dacă emitentul și receptorul au înțeles în același mod mesajul.

d. – Filtrarea constă în deformarea sensului unui mesaj datorată unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice sunt determinate ca handicapuri totale sau parțiale. De exemplu scăderea acuității vizuale ori auditive la cadrele în vârstă limitează capacitatea de a percepe stimuli și deci de a înțelege mesajul.

Filtrele psihologice se instalează ca urmare a unor experiențe trecute ori a unor sensibilități, predispoziții. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitentului. Exemplul de interpretare diferită este cel al mesajelor conținute de același discurs și receptat diferit de componenții auditorului.

e. – Feed – back-ul încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emitentul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect și a suferit filtrări.

Pentru manageri feed-back-ul comunicării se poate produce în diferite moduri. De cele mai multe ori există un feed-back direct și imediat prin care răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării față în față și prin diferite simboluri – cuvinte, gesturi, mimica feței – se constată dacă mesajul a fost receptat sau nu corect. Feed-back-ul indirect propagat și întârziat prin executarea necorespunzătoare a ordinelor și neîndeplinirea atribuțiilor, poate indica dificultăți vechi și profunde ale comunicării, ignorate sistematic.

Eficiența coordonării presupune aplicarea în practică a unor *reguli* ca: evitarea interpretării

diferite a competențelor diverselor compartimente; colectivele ori cadrele să primească ordine și să fie coordonate de un singur manager; compartimentele cu un specific similar sau complementar să fie coordonate de același cadru de conducere ținând seama de misiunea unității; capacitatea de cuprindere a problemelor de către superiori pe linie ierarhică; coordonarea de către manageri numai a compartimentelor al căror specific îl cunosc mai bine, dându-le posibilitatea să orienteze cu competență activitatea lor.

Managerilor din conducerea superioară a sistemului să li se asigure o asemenea încărcare în coordonare, încât să li se poată permite ca cea mai mare parte din fondul lor de timp să-l folosească pentru probleme de concepție, de perspectivă.

În domeniul coordonării fondului uman sunt necesare: obținerea coeziunii; realizarea unității de acțiune; orientarea și instruirea cadrelor pentru efectuarea activităților ce conduc la înfăptuirea atribuțiilor crearea unui sistem informațional oportun și util compartimentelor din organigrama; folosirea optimă a mijloacelor existente în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite, cu cât mai mici eforturi, cu minimă cheltuială de energie și mai ales prin procedee și mijloace simple însă eficiente.

Alte reguli ale coordonării constau în soluționarea problemelor majore și mai puțin a celor de amănunt, evitându-se concentrarea birocratică a atribuțiilor; realizarea anticipativă, previzională a coordonării, a ordinii, ce trebuie să înceapă din fazele inițiale, înainte de apariția disfuncționalităților care să împiedice valorificarea integrală a aptitudinilor; asigurarea continuității în procesul de coordonare, scop în care un locțiitor sau subordonat să fie instruit să îndeplinească această sarcină.

Regulile prezentate mai sus nu sunt exhaustive și trebuie să fie flexibile, adaptabile condițiilor concrete fiecărui sistem ori subsistem.

Principiile coordonării

Realizarea și dezvoltarea coordonării presupune respectarea anumitor *principii* a căror valoare a fost impusă de cunoașterea teoretică și practică.

Dintre acestea pot fi reținute:

a. – Principiul priorității obiectivelor, care presupune stabilirea unor obiective clare ce dau posibilitatea managerilor să acorde toată atenția soluționării problemelor sau acțiunilor majore ce apar în diferite unități de timp.

b. – Principiul unității de conducere și de acțiune presupune o unitate totală între gândire și acțiune, în orice condiții și la toate nivelurile. Unitatea de gândire și acțiune nu este incompatibilă cu un schimb liber de păreri, în cadrul căruia pot să apară și puncte de vedere deosebite, dar în contextul coordonării, unitatea de conducere dă posibilitate managerului să cunoască problemele sistemului condus, iar executanții să primească dispoziții, indicații etc.

Teoretic și practic, acest principiu impune ca fiecare executant să aibă un singur manager și să răspundă în fața acestuia. Nimic nu poate fi mai greșit și de natură să creeze perturbații, abuzuri, ambiții, rivalități, conflicte decât subordonarea la mai mulți manageri ale căror dispoziții să fie discordante. Dualitatea are influențe nefaste în toate cazurile și este o sursă permanentă de conflicte, uneori foarte grave, care solicită în mod deosebit atenția managerilor la toate nivelurile. Abaterile de la principiul unității de conducere și acțiune afectează principiul autorității și responsabilității, compromite ideea de disciplină, tulbură ordinea și amenință stabilitatea sistemului.

c. – Principiul excepției presupune că pe parcursul coordonării să fie deosebite situațiile de excepție de cele rutiniere. Atât din teorie cât și din practică, în esență se urmărește corectarea anomaliilor, depistarea și reglarea excepțiilor, o regulă a unui bun management fiind cea a

concentrării asupra abaterilor semnificative și clare față de norme și performanțe.

d. – Principiul concordanței între autoritate și responsabilitate are în vedere faptul că autoritatea este inseparabil legată de unitatea de conducere, care nu poate fi realizată fără dreptul managerului de a dispune, în limitele legale, punându-se în valoare principiile ierarhiei. Corectivul autorității este responsabilitatea, necesitatea asigurării unei anumite ordini în care să fie precis stabilite răspunderile.

e. – Principiile proporționalității sau continuității interesează în mod direct coordonarea. Încărcarea diferită cu sarcini a unor compartimente ce au aceleași atribuții, crează discrepanțe în obținerea rezultatelor scontate, iar lipsa continuității conduce la sincope în desfășurarea procesului de management.

Enumerarea principiilor, nu este totală și se înfăptuiesc în forme și modalități diverse, cunoscute atât teoretic cât și practic. Aplicarea lor trebuie efectuată cu discernământ în funcție de condițiile specifice deși folosirea nu se poate realiza integral dar cunoscând interdependența dintre ele este necesar să se aprecieze corect avantajele ce decurg din acest proces.

5.4.3 Forme, metode și mijloace de coordonare

Printre principalele **forme de realizare a coordonării** putem menționa:

a) – coordonarea prin concepție se realizează prin orientarea subsistemelor asupra modului de îndeplinire a atribuțiilor cele revin, sens în care se stabilesc cu precizie modalitățile de lucru, cooperarea și coordonarea în timp și spațiu a fiecărui sector până la post inclusiv, eforturilor și atitudinilor tuturor fiind în așa fel îndreptate, încât să realizeze integral obiectivele fixate de manager.

b) – coordonarea centralizată efectuată de manager, rezolvă devianțele ce apar în interiorul subsistemelor sau al activității oamenilor, prevenind apariția disproporțiilor sau/și contradicțiilor. Această formă asigură o eficiență ridicată dar are și o serie de limite printre care: îngrădirea inițiativei și responsabilității, producerea de întârzieri în rezolvarea unor probleme și impunerea de măsuri fără o suficientă cunoaștere a responsabilității etc.

c) – coordonarea dinamică este cea mai des utilizată presupunând evitarea monologului, clarificarea situațiilor și depășirea neconcordanțelor.

d) – coordonarea internă are ca scop armonizarea deciziilor managerilor aparținând unui sistem de subordonare.

e) – coordonarea externă este forma de coordonare realizată de către un sistem special constituit sau expres investit cu asemenea atribuții subsistemele coordonate, situându-se pe diferite trepte organizatorice și aflate în diferite moduri de subordine.

f) – coordonarea bilaterală se desfășoară între manager și subordonat.

g) – coordonarea multilaterală se realizează între manager și mai mulți subordonați sau toți subordonații.

Metode de înfăptuire a coordonării

Printre metodele specifice de realizare a coordonării, cele mai folosite sunt:

a) – metoda coordonării planurilor de activități care se folosește la nivelul sistemului și subsistemelor, urmărind asigurarea armonioasă, corelarea și echilibrarea realizării obiectivelor, a

sarcinilor concrete cuprinse în plan.

b) – metoda de reglare înlătură perturbațiile prin modificarea mediului ambiant în care funcționează sistemul, în sensul lichidării sau reducerii influenței nedorite.

c) – metoda prin bugete care asigură coordonarea bugetară a subsistemelor de către managerii ordonatori de credite.

d) – metoda prin obiective ajută la buna coordonare a activității sferelor ierarhice inferioare ori a colaboratorilor, în vederea realizării obiectivului general al sistemului.

Executarea corectă a coordonării vizează aplicarea metodelor de **conducere prin delegare**, a celor **de planificare**, statistico-matematice, dar mai ales cele bazate pe **analiză și sinteză**.

Dintre metodele frecvent folosite în coordonare mai sunt cele bazate pe **cooperare, colaborare** dar mai ales **conducerea prin consultare**, care pleacă de la ideea că un manager nu poate fi specializat în toate domeniile de activitate ale sistemului.

Consultarea se poate realiza prin convorbiri individuale cu fiecare membru al organizației dar și cu mai mulți în același timp, într-o formă denumită genetic *ședințe*.

Ședință se definește ca metoda de comunicare pentru rezolvarea unor sarcini cu caracter informațional sau decizional prin reunirea pe timp scurt a unui grup coordonat de o persoană.

Într-un alt context generat de modul de organizare, de conducere ori finalitate, ședință poate fi denumită reuniune, adunare, consfătuire etc.

Potrivit scopurilor urmărite, teoretic, ședințele sunt:

a) – decizionale organizate în scopul adaptării unor decizii de ordin tactic și strategic, unicat, în general decizii marcate de risc și incertitudine.

b) – de informare prin care se urmărește transmiterea sau colectarea de informații. Se pot desfășura conform unui calendar prestabilit – bilanțuri (anuale, trimestriale, lunare săptămânale etc.) dar și ad-hoc când intervin situații speciale.

c) – de exploatare – destinate cercetării implicațiilor unor decizii adoptate, ori situații speciale previzibile în viitor, precum și inventarierii soluțiilor posibile de rezolvare. Sunt caracteristice în cazul evaluării parțiale a unor rezultate obținute în procesul unor activități ce se întind în timp și/sau spațiu.

d) – de armonizare care au ca obiectiv sincronizarea deciziilor și acțiunilor componentelor sistemului și subsistemelor de pe diferite trepte ierarhice participanți la realizarea unor obiective comune.

e) – eterogene ce combină – obiectivele și mijloacele de acțiune specifice tipurilor prezentate mai sus. Este modelul de ședință cel mai des practicat.

În cadrul *instrumentelor de coordonare* pot fi enumerate: programele de măsuri ale unor segmente importante din sistem, cu termene de rezolvare a sarcinilor în perioade mari de timp; planurile de muncă cu finalități periodice, de regulă trimestriale; note și fișe de sarcini ce se întocmesc de către subsisteme de o mai mică importanță din cadrul sistemului condus etc.

În concluzie, coordonarea ca segment al managementului impune corelarea și sincronizarea în timp a unor activități diverse desfășurate de manager sau subordonați, sistem sau subsisteme.

Funcția de conducere se exercită prin realizarea unui sistem informațional real și eficient bazat pe o comunicare utilă și operativă, perfecționarea stilului și metodelor de muncă al managerului (managerilor), creșterea gradului de competență și a conștiinței profesionale a personalului, folosirea corectă a delegării de autoritate.

Funcția de coordonare mai este numită și funcția de personal.

Coordonarea poate fi definită ca:

- o activitate conștientă cu scopul de a dobândi armonie și unitate de efort în urmărirea unui obiectiv împărtășit într-o organizație sau comun mai multor organizații
- ansamblul proceselor prin care se sincronizează activitățile și eforturile individuale ale membrilor, astfel ca ele să contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor organizației.

Scopul coordonării îl constituie coeziunea sistemului, echilibrul între activitățile și compartimentele acestuia. Concret, coordonarea se poate considera ca un proces continuu, tehnic și organizatoric, orientat spre un țel dinainte stabilit, având ca finalitate optimizarea pozitivă a rezultatelor.

Eficiența coordonării este condiționată de crearea unei coeziuni a personalului, definită prin legăturile morale, intelectuale și de scop care unesc pe membrii unității. Determinante în creșterea eficienței coordonării sunt: timpul, motivarea și comunicarea.



5.5. Rezumat

Coordonarea poate fi definită ca o activitate conștientă cu scopul de a dobândi armonie și unitate de efort în urmărirea unui obiectiv împărtășit într-o organizație sau comun mai multor organizații, ori: coordonarea constă în ansamblul proceselor prin care se sincronizează activitățile și eforturile individuale ale membrilor, astfel ca ele să contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor organizației.

În management, **locul** ocupat de coordonare este între concepție și execuție, cu alte cuvinte, după adoptarea deciziei și mai ales în timpul aplicării acesteia. În raport de situație, coordonarea are loc ori de câte ori este nevoie, atât pe treptele superioare ale ierarhiei conducerii cât și la nivelurile inferioare acesteia.

Scopul acesteia îl constituie coeziunea sistemului, echilibrul între activitățile și compartimentele acestuia. Concret, coordonarea se poate considera ca un proces continuu, tehnic și organizatoric, orientat spre un țel dinainte stabilit, având ca finalitate optimizarea pozitivă a rezultatelor.

Necesitatea coordonării rezultă din: diversitatea activităților ce se desfășoară în cadrul sistemului și subsistemelor; integrarea obiectivelor parțiale ale acestora în ansamblul celor impuse de perioada ce se parcurge; stabilirea priorităților și a modului de executare a atribuțiilor; folosirea corespunzătoare a fondului uman, material, financiar, evitarea zonelor de risc etc.

Eficiența coordonării este condiționată de crearea unei coeziuni a personalului, definită prin legăturile morale, intelectuale și de scop care unesc pe membrii unității. Determinante în creșterea eficienței coordonării sunt: timpul, motivarea și comunicarea.

Realizarea și dezvoltarea coordonării presupune respectarea anumitor *principii* a căror

valoare a fost impusă de cunoașterea teoretică și practică. Dintre acestea pot fi reținute:

- Principiul priorității obiectivelor;
- Principiul unității de conducere și de acțiune;
- Principiul excepției;
- Principiul concordanței între autoritate și responsabilitate;
- Principiul proporționalității sau continuității.

Funcția de conducere se exercită prin realizarea unui sistem informațional real și eficient bazat pe o comunicare utilă și operativă, perfecționarea stilului și metodelor de muncă al managerului (managerilor), creșterea gradului de competență și a conștiinței profesionale a personalului, folosirea corectă a delegării de autoritate.



5.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Funcția de coordonare mai este numită și:
 - a. funcția de personal;
 - b. funcția de comunicare;
 - c. funcția de motivare
 - d. toate cele de mai sus.
2. Coordonarea poate fi definită ca:
 - a. activitate conștientă cu scopul de a dobândi armonie și unitate de efort în urmărirea unui obiectiv al organizației;
 - b. ansamblul proceselor prin care se sincronizează eforturile individuale ale membrilor, astfel ca ele să contribuie la realizarea eficientă a obiectivelor organizației
 - c. toate cele de mai sus.
3. Coordonarea include de asemenea:
 - a. Stabilirea pe posturilor din cadrul organizației;
 - b. Stabilirea modalităților de evaluare a personalului;
 - c. Administrarea personalului;
 - d. Elaborarea strategiilor.
4. Exercițarea funcției de coordonare este impusă de:
 - a. dinamismul sistemelor social-economice;
 - b. dinamismul mediului în care acționează organizația;
 - c. complexitatea, diversitatea și ineditul reacțiilor personalului;
 - d. toate cele de mai sus.
5. Direcțiile principale de acțiune pentru coordonare sunt:
 1. coordonarea nemijlocită a personalului în activitățile lor curente; +
 2. coordonarea prin politica de personal a organizației, exprimată prin reguli și proceduri concrete;
 3. coordonarea prin rapoarte asupra rezultatelor obținute;
 4. coordonarea prin instrucțiuni;

5. coordonarea prin instruirea personalului de conducere.

Răspunsul corect este:

- a. 1, 3, 5;
- b. 2, 3, 4, 5;
- c. 1, 2, 3, 4;
- d. 1, 2, 3, 4, 5.

6. Coordonarea se poate considera ca un proces:

- a. Continuu;
- b. Tehnic și organizatoric;
- c. Orientat spre un țel dinainte stabilit;
- d. Ce are ca finalitate optimizarea pozitivă a rezultatelor;
- e. Toate cele de mai sus.

7. Administrarea personalului este specifică funcției:

- a. Organizare;
- b. Planificare;
- c. Coordonare;
- d. Antrenare;
- e. Control.

8. Printre cerințele de realizare în bune condiții a coordonării nu se regăsesc:

- a. armonizarea aspectelor structurale, funcționale, obiective și subiective cu realitatea;
- b. promovarea efectivă a formelor și modalităților perfecționate ale muncii;
- c. stabilirea unor legături raționale și ineficiente între compartimente;
- d. toate cele de mai sus.

9. Determinante în creșterea eficienței coordonării sunt:

- a. Timpul;
- b. Motivarea;
- c. Comunicarea
- d. Toate cele de mai sus.

10. Comunicarea este o componentă majoră a funcției de:

- a. Coordonare;
- b. Antrenare;
- c. Control;
- d. Planificare;
- e. Toate cele de mai sus.

11. Nu reprezintă etapă a comunicării sunt:

- a. Codificarea înțelesului;
- b. Transmiterea mesajului;
- c. Decodificarea și interpretarea;
- d. Filtrajul;
- e. Feed – back-ul

12. Ultima etapă a procesului de comunicare este:
- Codificarea înțelesului;
 - Transmiterea mesajului;
 - Decodificarea și interpretarea;
 - Filtrajul;
 - Feed – back-ul
13. Eficiența conducerii presupune aplicarea în practică a unor *reguli* ca:
- evitarea interpretării diferite a competențelor diverselor compartimente;
 - membrii organizației să primească ordine și să fie coordonate de un singur manager; capacitatea de cuprindere a problemelor de către superiori pe linie ierarhică;
 - coordonarea de către manageri numai a compartimentelor al căror specific îl cunosc mai bine, dându-le posibilitatea să orienteze cu competență activitatea lor
 - toate cele de mai sus.
14. Nu reprezintă un principiu al coordonării:
- Principiul priorității obiectivelor;
 - Principiul unității de conducere și de acțiune
 - Principiul concordanței între autoritate și responsabilitate;
 - Principiul motivării tuturor factorilor implicați în activitatea organizației;
 - Principiul proporționalității sau continuității.
15. Printre metodele specifice de realizare a coordonării, cele mai folosite sunt:
- metoda coordonării planurilor de activități;
 - metoda de reglare;
 - metoda prin bugete;
 - metoda prin obiective;
 - toate cele de mai sus.
16. Potrivit scopurilor urmărite, teoretic, ședințele sunt:
- Decizionale;
 - De informare
 - De exploatare ;
 - De armonizare;
 - Toate cele de mai sus.



5.7. Bibliografie recomandată

- Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
- Camasoiu C., *Management general*, Editura Mustang, București, 2009;
- Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.

Unitatea de învățare 6- Funcția de antrenare



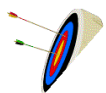
Cuprinsul unității de învățare 6

- 6.1. Introducere
- 6.2. Obiectivele unității de învățare 6
- 6.3. Durata medie de învățare
- 6.4. Conținut
 - 6.4.1. Natura și rolul antrenării
 - 6.4.2 Motivarea și teoriile motivaționale
- 6.5. Rezumat
- 6.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 6.7. Bibliografie recomandată



6.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate aspecte legate de: natura și rolul antrenării, motivare și teoriile motivaționale .



6.2. Obiectivele unității de învățare 6

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă funcția de antrenare
- să delimiteze teoriile motivaționale
- să indice formele de motivare



6.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a unității de învățare este de aproximativ 2 ore.



6.4. Conținut

6.4.1. Natura și rolul antrenării

Antrenarea reprezintă ansamblul acțiunilor managerilor de la diferite niveluri ierarhice ce urmăresc influențarea membrilor organizației în participarea eficientă a acestora la realizarea obiectivelor ei.

Fiecare organizație are un scop bine definit și obiective ce exprimă în formă cuantificată scopul. Membrii organizației au și ei scopuri și obiective proprii, care nu coincid cu cele ale

organizației.

Sarcina managerilor în îndeplinirea funcției de antrenare este de a-i determina pe membrii organizației să înțeleagă că, utilizându-și cât mai bine propriul potențial, pot să-și îndeplinească obiectivele lor și în același timp să contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

Îndeplinirea acestei funcții necesită înțelegerea de către manageri a următoarelor **aspecte**:

- membrii organizației îndeplinesc diferite roluri (de factori de producție, de consumatori, membri de familie, cetățeni) care le marchează nevoile și comportamentul;
- fiecare membru are o individualitate unică, care se distinge net de ceilalți membri prin: potențial, interese, ambiții, comportament, nevoi, ceea ce conduce la cerința de a trata angajații organizației diferențiat, în mod individual;
- relațiile șef-subaltern trebuie să fie guvernate de principiul demnității umane, iar acest lucru este necesar să se facă fără a afecta relațiile de disciplină;
- fiecare membru al organizației trebuie tratat în funcție de întreaga personalitate, definită prin: caracter, temperament, cunoștințe, aptitudini, atitudini, etc.

Antrenarea este nemijlocit legată de **participare**.

Participarea reprezintă implicarea unei anumite persoane într-o acțiune oarecare.

O tendință actuală înregistrată la nivelul organizațiilor este creșterea importanței managementului participativ. În **două direcții** se poate realiza extinderea participării membrilor unei organizații la managerizarea ei:

- **mărirea numărului** de participanți (calea extensivă);
- **deschiderea accesului la procesul decizional** (calea intensivă).

În același timp, este necesar ca managerii să țină seama de limitele participării prin reprezentanți, urmărind efectul pozitiv al participării asupra activității firmei și a motivării salariaților.

Managerii trebuie să asigure un raport eficient între nivelul de aplicare a principiului participării și costul acesteia, adică să stabilească limita optimă a extinderii participării.

În activitatea lor, managerii trebuie să țină cont de **unele reguli privind participarea**:

- a) Atitudinea angajaților față de rezultatele lor este cu atât mai pozitivă cu cât au participat mai direct la luarea deciziilor legate de munca lor. Această participare presupune consultarea sistematică a subalternilor asupra sarcinilor ce le revin. Dacă membrii organizației participa la luarea unei decizii, o consideră ca fiind a lor și deci se simt angajați în îndeplinirea ei. Astfel, interesul pentru scopurile și deciziile proprii este mai mare decât pentru cele adoptate de alții.
- b) Indiferent de numărul celor care au participat la elaborarea unei decizii, ultimul cuvânt trebuie să-l aibă managerul. Tot el trebuie să-și asume întreaga răspundere.
- c) viitor, ca și spiritul de solidaritate pentru actele săvârșite în comun.

6.4.2 Motivarea și teoriile motivaționale

Dicționarul explicativ al limbii române (DEX) **definește motivația** ca reprezentând totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Motivația umană reprezintă ansamblul factorilor care-i determină pe oameni să îndeplinească unele activități.

Performanțele unei organizații reprezintă suma performanțelor individuale ale angajaților ei. Nivelul de performanță al unui angajat este în funcție de:

- motivația acestuia;
- capacitatea sa profesională;
- imaginea pe care o are despre propriul sau rol în organizație.

De aici rezultă și importanța pe care motivarea personalului o are în obținerea de performanță la nivelul unei organizații.

Motivația exprimă faptul că la baza condiției umane se află un ansamblu de mobiluri -nevoi, tendințe, intenții, idealuri - care susțin realizarea anumitor acțiuni și fapte precum și adoptarea anumitor atitudini.

În cadrul unei organizații, prin **motivare se înțelege procesul** prin care, managerii orientează și focalizează energiile creatoare ale personalului din subordine, în direcția utilizării cu maxim de eficiență economică a resurselor de care dispune organizația.

Gary Johns în “Comportament organizațional” (1998) definește **motivația ca fiind măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop.**

Primul aspect al motivației este forța comportamentului față de muncă al angajatului sau cantitatea de **efort** pe care o depune acesta în timpul muncii.

A doua caracteristică a motivației este **perseverența** pe care o manifestă angajații când muncesc.

Efortul și perseverența se referă în principal la cantitatea de muncă depusă de un angajat.

Dar, la fel de importantă este calitatea muncii angajatului. Astfel, a treia caracteristică a motivației este **direcția** comportamentului legat de muncă al angajatului. Altfel spus, își dirijează angajații efortul perseverent în direcția generării de eficacitate și eficiență pentru organizație?

Componentele motivației

În urma studierii comportamentului uman în muncă, specialiștii au ajuns la concluzia că motivația are în componență două mari categorii de elemente:

a). Motivele sunt resimțite ca expresie a nevoilor și așteptărilor umane. Nevoile reprezintă lipsurile pe care o persoană le resimte la un moment dat. Așteptările sunt credințele oamenilor în existența unor șanse ce pot fi obținute printr-un anumit nivel al efortului.

Astfel, pentru a realiza o motivare eficientă într-o organizație este necesar să cunoaștem sistemul de nevoi și de așteptări ale angajaților din acea organizație.

Pornind de la complexitatea deosebită a ființei umane se pot identifica o mare diversitate de nevoi, care desigur, diferă ca pondere și intensitate de manifestare de la o persoană la alta. Cu toate acestea însă, specialiștii grupează în mod frecvent nevoile în două clase. Acestea sunt:

- **nevoi fizice** (de bază – primare)
- **nevoi sociale** (secundare)

Nevoile îmbracă forma obiectivelor pe care persoanele și le propun pentru anumite perioade: asigurarea unor condiții decente de locuit, a alimentației, obținerea prestigiului, a celebrității etc. Pentru realizarea acestor obiective personale, oamenii sunt dispuși să-și asume anumite responsabilități, să realizeze anumite sarcini.

Pentru a armoniza obiectivele personale ale angajaților cu cele ale organizației în care ei își desfășoară activitatea, managerii au la dispoziție o serie de instrumente. Includem aici cele de natură materială, limitate ca volum și structură sau psiho-afective, practic, nelimitate. Managerii

eficienți apelează în mod frecvent la astfel de stimulente sun factori motivatori pentru motivarea propriilor angajaților.

b).Factorii motivaționali sau stimulentele sunt elemente care determină o persoană să îndeplinească anumite acțiuni sau să adopte anumite atitudini.

În funcție de natura lor și de posibilitatea de a îndeplini anumite categorii de nevoi, factorii motivaționali sau stimulentele pot fi grupați astfel:

- **stimulente economice**, unde includem: salariul, primele diverse, participarea la profit, facilități pentru obținerea diverselor bunuri etc. Prin aceste stimulente de natură materială se poate realiza o orientare instrumentală către muncă și performanță.
- **factori motivaționali intrinseci**, unde se includ satisfacțiile oferite de natura muncii: interesul față de postul ocupat, cariera, propria dezvoltare personală. Prin aceste stimulente de natura psiho-intelectuala se poate realiza o orientare personală a individului față de muncă.
- **factori motivaționali relaționali** care includ satisfacțiile legate de prietenie, munca în grup, dorința de afiliere și de statut social. Aceste stimulente fiind de natură afectivă pot crea o orientare relațională a individului față de muncă.

Rezultă astfel, că este necesar să se identifice nevoile individuale ale angajaților unei organizații pentru ca acestea să fie corelate cu categoriile de stimulente care pot să le ofere satisfacții. Dacă s-a reușit acest lucru înseamnă că s-a realizat o motivare corectă. Această generează îndeplinirea atât a obiectivelor individuale ale angajaților cât și a obiectivelor organizației.

La polul opus motivației se află **demotivația**. Aceasta se caracterizează printr-o muncă de calitate inferioară, performanțe scăzute, insatisfacție. Răspunsul angajaților la demotivatie poate fi pozitiv sau negativ.

În cazul unui răspuns pozitiv angajatul poate dezvolta un comportament *activ-constructiv* de găsire a cauzei blocajului și de eliminare a ei sau un comportament *activ - de compromis*, ce presupune substituirea obiectivului considerat prioritar cu altul, imediat urmărit.

În cazul unui răspuns negativ angajatul poate dezvolta un comportament materializat în frustrare. Cele mai frecvente forme sub care se manifesta frustrarea sunt:

- **Agresiunea** care constă în atacuri fizice sau verbale orientate spre anumite obiecte sau persoane.
- **Regresia** care constă în promovarea unor forme de comportament infantil sau primitiv.
- **Fixația** este o formă de comportament persistent, lipsit de capacitatea de adaptare și prin care se repetă inutile sau cu rezultate negative.

Formele motivației

Pentru a evidenția, prin contrast, caracteristicile fiecărui tip de motivație acestea sunt prezentate în perechi, cu componente opuse. Principalele grupe de astfel de perechi sunt:

- motivația pozitivă și negativă;
- motivația intrinsecă și extrinsecă;
- motivația cognitivă și afectivă.

Prin prima grupare a formelor de motivație în motivație pozitivă și motivație negativă se pune în valoare efectele laudei și recompenselor în opoziție cu amenințările și pedeapsa.

Motivația pozitivă presupune stimularea personalului prin generarea de satisfacții personale în strictă legătură cu rezultatele obținute sau comportamentul promovat. Datorită structurii psiho-

intelectuale deosebit de diferită de la un individ la altul, satisfacția este percepută diferit de către diferiți angajați. Includem în grupa instrumentelor cu ajutorul cărora se poate realiza motivarea pozitivă a angajaților următoarele: câștigurile bănești sau de altă natură, diverse facilități de ordin material, lauda, evidențierea meritelor, a realizărilor prin avansări în funcție, acordarea de medalii, titluri, acordarea încrederii etc.

Motivația negativă reprezintă un tip primitiv de motivație bazat pe amenințare, pedeapsă, dojană. Includem în grupa instrumentelor cu ajutorul cărora se poate realiza motivarea negativă a angajaților următoarele: amenințarea cu pierderea locului de muncă, cu pierderea unor avantaje materiale (penalizare, amendă, imputație) sau de altă natură (retrogradarea, destituirea), muștrarea scrisă, critica, blamul etc.

Specialiștii în comportament organizațional prezintă în literatura de specialitate distincția dintre motivarea intrinsecă și motivarea extrinsecă.

Motivarea intrinsecă este generată de relația directă dintre angajat și sarcinile de muncă pe care acesta le are de îndeplinit. Este de obicei autoaplicată. Motivarea intrinsecă este reprezentată de sentimentele de realizare, împlinire, competența pe care le simte un angajat în urma realizării sarcinilor de muncă. Se mai numește și motivație directă iar caracteristica acestei forme de motivație constă în obținerea satisfacției prin îndeplinirea unei acțiuni adecvate ei. De exemplu: o persoană desfășoară o anumită activitate pentru că îi face plăcere, lucrează la un anumit proiect pentru că tema proiectului îi trezește interes, practică un anumit sport pentru că se simte atras de el, citește sau învață din nevoia de a ști etc.

Motivarea extrinsecă este generată de mediul de muncă extern sarcinii. De obicei este aplicată de altcineva. Motivarea extrinsecă este reprezentată de salariu, de sporuri de natură diferită pe care le poate primi un angajat. Se mai numește și motivație indirectă. Următoarele exemple pot fi considerate ca aparținând motivării extrinseci: atunci când un student lucrează la un proiect pentru a obține o notă mare, o persoană merge la teatru pentru a crea imaginea unei persoane cultivate, când cineva va practica un sport pentru a slăbi etc.

Motivația cognitivă și motivația afectivă sunt forme ale motivației legate de unele nevoi imediate ale oamenilor.

Motivația cognitivă este legată de nevoia de a ști, de a cunoaște. Ea se manifestă sub forma curiozității față de nou ca și prin toleranța față de risc. Denumirea de cognitivă este dată de preponderența proceselor de cunoaștere și înțelegere. Motivația cognitivă își găsește satisfacția în a explica și a rezolva ca scopuri în sine.

Motivația afectivă este determinată de nevoia omului de a obține recunoașterea celorlalți și de a se simți bine în compania lor. În organizații motivația afectivă poate apare sub forma acceptării unor sarcini sau responsabilități din dorința de a nu fi considerat incapabil sau rău intenționat.

Teorii reprezentative ale motivației

În literatura de specialitate teoriile motivației muncii sunt grupate în două mari categorii:

- **teorii ale motivației muncii bazate pe nevoi;**
- **teorii procesuale ale motivației muncii.**

Din categoria teoriilor motivației muncii bazate pe nevoi reprezentative sunt:

- “piramida nevoilor” a lui Maslow;
- teoria ERG a lui Alderfer;
- teoria necesităților a lui McClelland.

A. “Piramida nevoilor” a lui Maslow

Maslow considera că nevoile umane se împart în următoarele tipuri:

1- **Nevoi fiziologice**, cum ar fi nevoia de hrană, adăpost, îmbrăcăminte. Acestea sunt nevoile care trebuie satisfăcute pentru ca o persoană să poată trăi. Ele sunt satisfăcute prin stimulente materiale bănești.

2- **Nevoi de siguranță**, unde includem nevoia de securitate (asigurare a capacității fizice și psihice a angajaților), nevoia de stabilitate (asigurare și siguranță a locului de muncă), lipsă de amenințări și teamă (eliberare de anxietate). Aceste nevoi sunt satisfăcute de condiții de muncă sigure, de reglementări corecte și realiste la locul de muncă, de existența unui mediu confortabil la serviciu, de asigurarea de către organizație a plăților asigurărilor de sănătate și a contribuțiilor la fondurile de pensii.

3- **Nevoi de apartenență**, care include nevoia de afecțiune, de dragoste, companie și prietenie. Organizația poate satisface astfel de nevoi prin exercitarea de către manageri a unei supravegheri amicale dispusă la ajutor, prin asigurarea posibilităților de lucru în echipă, de dezvoltare de noi relații sociale, de colaborare cu alți angajați ai organizației.

4- **Nevoi de stimă** care se exprimă prin necesitatea pe care o simte fiecare persoană de a avea un statut social, de a fi competent, independent, de a fi recunoscut de membrii societății. Tot în această grupă includem și necesitatea exprimată de angajați de a fi promovați, de a ocupa un post la un nivel ierarhic superior. Organizația poate satisface astfel de nevoi prin repartizarea de sarcini ce conduc la sentimente de realizare, prin promovări, premii, prin recunoaștere profesională.

5- **Nevoi de autorealizare** sunt reprezentate de dorința de a dezvolta potențialul real al unei persoane până la posibilitățile lui maxime. În concepția lui Maslow oamenii care se autoîmplinesc au percepții clare asupra realității, sunt independenți, creativi și apreciativi cu lumea din jur. Organizația poate contribui la satisfacerea nevoilor de autoîmplinire prin atribuirea de posturi de muncă care să le solicite creativitatea și să contribuie la progresul lor personal.

Categoriile 1 și 2 formează grupa nevoilor primare în timp ce categoriile 3,4,5 formează grupa nevoilor sociale, a nevoilor superioare.

Cele superioare acționează, în concepția lui Maslow, doar când nevoile primare sunt satisfăcute cu o manieră convenabilă. Managerii trebuie să ofere garanția că necesitățile primare vor fi satisfăcute o perioadă mai îndelungată. Momentul de atingere a unui grad înalt de satisfacere și a unei perioade de o durată convenabilă este greu de stabilit. El este, în final, diferit chiar de la un individ la altul.

Momentul în care un manager apreciază că anumite nevoi au fost satisfăcute este foarte important, deoarece după acest moment el trebuie să aplice modalități de satisfacere a unor nevoi superioare.

În esență, **concluzia acestei teorii este: o nevoie satisfăcută nu mai reprezintă un factor de motivație.** Maslow consideră că **singura excepție o constituie nevoile de autorealizare. El afirma că acestea sunt nevoi de dezvoltare și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute..**

B.Teoria ERG a lui Alderfer

Denumirea teoriei ERG vine de la inițialele din limba engleză a cuvintelor: existență (Existence), relații (Relatedness) și dezvoltare (Growth).

Cele cinci categorii de nevoi stabilite de Maslow sunt regrupate de Alderfer în trei. Acestea sunt:

- necesități de existență;
- necesități relaționale;

- necesități de dezvoltare.

1. Necesitățile de existență includ nevoia de hrană, adăpost, plată și condiții sigure de lucru. Sunt nevoi satisfăcute de anumite condiții materiale. Ele cuprind primele două categorii de nevoi din piramida lui Maslow.

2. Necesitățile relaționale sunt satisfăcute de comunicarea liberă, schimbul de sentimente și concepții cu ceilalți angajați. Acestea corespund categoriilor 3 și 4 din piramida lui Maslow.

3. Necesitățile de dezvoltare sunt satisfăcute de implicarea puternică la locul de muncă. Acestea corespund ultimei categorii, cea a nevoilor de automulțumire din piramida lui Maslow.

În concluzie, teoria ERG susține următoarele:

- cu cât mai mult sunt satisfăcute nevoile de nivel inferior cu atât mai mult sunt dorite necesitățile de rang superior;

- cu cât mai puțin sunt satisfăcute nevoile de rang superior, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităților inferioare.

- toate cele trei categorii de nevoi pot fi operaționale în același timp. Astfel, șansa de a satisface necesități de dezvoltare printr-o muncă ce stimulează și provoacă poate fi motivațională chiar dacă nevoile existențiale nu sunt pe deplin satisfăcute.

Motivatorii extrinseci satisfac în special necesitățile existențiale și relaționale în timp ce motivatorii intrinseci satisfac în special nevoi de dezvoltare. **Specific teoriei ERG este și faptul că motivatorii extrinseci pot servi ca substituenți pentru motivatorii intrinseci și invers.**

C. Teoria necesităților a lui McClelland.

Conform teoriei necesităților a lui McClelland, nevoile reflectă caracteristici personale relativ stabile pe care o persoană le dobândește prin experiență de viață într-un anumit mediu social.

Grupele de nevoi studiate de către McClelland au fost:

- nevoile de realizare ;
- nevoile de afiliere ;
- nevoile de putere.

Nevoile de realizare. Angajații care au o mai mare nevoie de realizare au o dorință puternică de a executa bine sarcini provocatoare. Aceștia se pot caracteriza prin următoarele:

- preferă situațiile care le permit asumarea de responsabilități pentru rezultatele obținute;
- își stabilesc obiective de dificultate medie care corespund unor riscuri medii;
- sunt interesați de obținerea continuă de date și informații cu privire la rezultatele obținute.

Angajații cu mari nevoi de realizare sunt interesați de depășirea propriilor recorduri, precum și ale celorlalți angajați, sunt inovatori și se implică în obiective pe termen lung. Toate aceste acțiuni le oferă motivație intrinsecă.

Nevoile de afiliere. Angajații care au o mai mare nevoie de afiliere își doresc să stabilească și să mențină relații personale amicale cu ceilalți angajați. Aceștia au abilități în comunicare și evită cu constanță conflictele și competiția. Nevoia de afiliere este de fapt nevoia de apartenență din piramida lui Maslow și necesitatea relațională din teoria ERG.

Nevoile de putere. Angajații care au o mai mare nevoie de putere își doresc să-i poată influența cât mai mult pe cei din jurul lor. Aceștia sunt foarte preocupați de prestigiul personal, iar când se află în grupuri mici de persoane se comportă astfel încât să fie în centrul atenției.

Nevoile de putere par să corespundă nevoilor de autostima stabilite de Maslow.

McClelland consideră că **angajații vor fi motivați dacă posturile pe care le ocupă se potrivesc nevoilor lor.** Tot el afirmă că nu există o corespondență perfectă între structura de nevoi a unei persoane și comportamentul său. **Nevoile sunt numai unul dintre determinanții**

comportamentului, care mai este influențat și de valori personale, obiceiuri, abilități la fel ca și de particularitățile mediului ambiant.

Teoriile procesuale ale motivației muncii se concentrează pe cum apare motivația. Reprezentative pentru această grupă de teorii sunt:

- teoria așteptărilor;
- teoria echității.

A. Conform **teoriei așteptărilor** motivația este determinată de rezultatele pe care angajații le așteaptă să apară în urma muncii depuse. **Teoria așteptărilor** focalizează analiza motivației în muncă asupra următoarelor trei variabile:

- expectanta (așteptările)
- instrumentalitatea
- valența

Așteptările implică evaluarea probabilității de obținere a unor rezultate în anumite condiții de efort și implicare.

Instrumentalitatea reprezintă de asemenea o probabilitate subiectivă, acordată de persoana în cauză, care presupune evaluarea raportului dintre rezultate și recompensele promise, aferente obținerii rezultatelor dorite.

Valența este valoarea atribuită de individ satisfacțiilor intrinseci sau extrinseci obținute de pe urma efortului depus.

Înainte de a face o anumită muncă, omul evaluează ce rezultate ar putea obține dacă depune un anumit efort, ce recompensă ar trebui să obțină pentru aceste rezultate, care este valoarea pe care o are pentru el recompensele pe care le va primi dacă obține rezultatele cerute de organizație. Motivația individului respectiv este dependentă de valorile acordate de individ celor trei variabile.

Motivația angajaților poate fi menținută la un nivel ridicat în măsura în care recompensele intrinseci și extrinseci generează satisfacție, iar eforturile depuse sunt recompensate la nivelul așteptat. Oamenii sunt motivați dacă recompensele pe care le obțin generează satisfacție, au valoare și înseamnă ceva pentru ei. Motivație se reduce de fiecare dată când recompensele nu îndeplinesc satisfacător una dintre cele trei condiții de mai sus.

B. Teoria echității se întemeiază pe ideea conform căreia asigurarea egalității de tratament a angajaților în raport cu drepturile și obligațiile lor specifice constituie un factor motivațional important. **Omul ca angajat consideră că există condiții:**

-raportul dintre eforturile depuse și recompensele primite este echivalent : pe măsură eforturilor se obține recompensa.

-Raportul eforturi-recompense este echitabil distribuit : eu ca individ mă compar cu ceilalți din același compartiment de muncă sau din aceeași organizație.

Ca atare, teoria echității susține că angajații compară eforturile depuse la locul de muncă și recompensele pe care le obțin cu eforturile și recompensele unor alți angajați. Atunci când cei ce au făcut comparația identifică un raport corect între aceste mărimi, se poate afirma că aceștia sunt satisfăcuți. Când lucrurile nu stau așa, când ei percep că la eforturi egale depuse, recompensele sunt diferite, va apărea cu siguranță un sentiment de insatisfacție. Desigur, acest lucru se întâmplă atunci când se presupune ca alți angajați obțin recompense mai mari, la același volum de efort depus. Ca atare, se produce demotivarea concretizată în: reducerea productivității, conflicte, indisciplină, demisie.

Privind sistemul de salarizare acesta ar trebui să răspundă concomitent la 3 condiții: să ofere un salariu suficient de ridicat pentru a fi atractiv, să fie echitabil, să recompenseze preferențial performanțele care depășesc media (prime, premii, salarii de merit).

În ce privește metodele nesalariale de motivare menționăm:

- acordarea de recompense simbolice
- oferirea de posibilități de formare și de promovare
- oferirea de condiții de muncă adecvate
- asigurarea unui climat de muncă pozitiv
- îmbogățirea conținutului posturilor (creșterea varietății activităților și a nivelului de responsabilitate din posturile respective).

Să ne reamintim

Antrenarea reprezintă ansamblul acțiunilor managerilor de la diferite niveluri ierarhice ce urmăresc influențarea membrilor organizației în participarea eficientă a acestora la realizarea obiectivelor ei.

DEX **definește motivația** ca reprezentând totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri.

Motivația umană reprezintă ansamblul factorilor care-i determină pe oameni să îndeplinească unele activități.

Motivația pozitivă presupune stimularea personalului prin generarea de satisfacții personale în strictă legătură cu rezultatele obținute sau comportamentul promovat.

Motivația negativă reprezintă un tip primitiv de motivație bazat pe amenințare, pedeapsă, dojană.

Motivarea intrinsecă este generată de relația directă dintre angajat și sarcinile de muncă pe care acesta le are de îndeplinit.

Motivarea extrinsecă este generată de mediul de muncă extern sarcinii. De obicei este aplicată de altcineva.

Motivația cognitivă este legată de nevoia de a ști, de a cunoaște. Ea se manifestă sub forma curiozității față de nou ca și prin toleranța față de risc.

Motivația afectivă este determinată de nevoia omului de a obține recunoașterea celorlalți și de a se simți bine în compania lor.



6.5. Rezumat

Antrenarea reprezintă ansamblul acțiunilor managerilor de la diferite niveluri ierarhice ce urmăresc influențarea membrilor organizației în participarea eficientă a acestora la realizarea obiectivelor ei.

Sarcina managerilor în îndeplinirea funcției de antrenare este de a-i determina pe membrii organizației să înțeleagă că, utilizându-și cât mai bine propriul potențial, pot să-și îndeplinească obiectivele lor și în același timp să contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

Motivația umană reprezintă ansamblul factorilor care-i determină pe oameni să îndeplinească unele activități.

În cadrul unei organizații, prin **motivare se înțelege procesul** prin care, managerii

orientează și focalizează energiile creatoare ale personalului din subordine, în direcția utilizării cu maxim de eficiență economică a resurselor de care dispune organizația.

În literatura de specialitate teoriile motivației muncii sunt grupate în două mari categorii. Este vorba de:

- teorii ale motivației muncii bazate pe nevoi;
- teorii procesuale ale motivației muncii.

Din categoria teoriilor motivației muncii bazate pe nevoi reprezentative sunt:

- “piramida nevoilor” a lui Maslow;
- teoria ERG a lui Alderfer;
- teoria necesităților a lui McClelland.

Teoriile procesuale ale motivației muncii se concentrează pe cum apare motivația. Reprezentative pentru această grupă de teorii sunt teoria așteptărilor și teoria echității.



6.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Îndeplinirea funcției de antrenare nu necesită înțelegerea de către manageri a următoarelor aspecte:
 - a. membrii organizației îndeplinesc diferite roluri care le marchează nevoile și comportamentul;
 - b. fiecare membru are o individualitate unică;
 - c. relațiile sef-subaltern trebuie să fie guvernate de principiul demnității umane;
 - d. toți membrii organizației trebuie să fie tratați la fel;
 - e. fiecare membru al organizației trebuie tratat în funcție de întreaga personalitate.
2. Antrenarea este nemijlocit legată de:
 - a. comunicare;
 - b. organizare;
 - c. coordnare;
 - d. participare.
3. Extinderea participării membrilor unei organizații la managerizarea ei se poate realiza prin:
 - a. mărirea numărului de participanți;
 - b. deschiderea accesului la procesul decizional;
 - c. oricare din variante este posibilă.
4. Nivelul de performanță al unui angajat nu este în funcție de:
 - a. motivația acestuia;
 - b. capacitatea sa profesională;
 - c. puterea financiară a organizației;
 - d. imaginea pe care o are despre propriul său rol în organizație
5. Motivația reprezintă:
 1. totalitatea motivelor care determină pe cineva să tindă spre anumite scopuri;
 2. ansamblul factorilor care-i determină pe oameni să îndeplinească unele activități.

3. procesul prin care, managerii orientează și focalizează energiile creatoare ale personalului din subordine, în direcția utilizării cu maxim de eficiență economică a resurselor de care dispune organizația
4. măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop.

Răspunsul corect este:

- a. 1,3,4;
 - b. 2,3,4;
 - c. 1,2,3;
 - d. 1,2,3,4.
-
6. Motivația nu are în componență:
 - a. motivele;
 - b. un singur motiv/ factor motivațional;
 - c. factorii motivaționali.
 7. Salariul reprezintă un:
 - a. stimulent economic;
 - b. factor motivațional intrinsec;
 - c. factor motivațional relațional.
 8. Primele și bonusurile reprezintă un:
 - a. stimulent economic;
 - b. factor motivațional intrinsec;
 - c. factor motivațional relațional.
 9. Satisfacțiile oferite de natura muncii reprezintă un:
 - a. stimulent economic;
 - b. factor motivațional intrinsec;
 - c. factor motivațional relațional.
 10. Dezvoltarea carierei reprezintă un:
 - a. stimulent economic;
 - b. factor motivațional intrinsec;
 - c. factor motivațional relațional.



6.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Camasoiu C., *Management general*, Editura Mustang, București, 2009;
3. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.

Unitatea de învățare 7- Funcția de control- evaluare

Cuprinsul unității de învățare

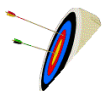


- 7.1. Introducere
- 7.2. Obiectivele unității de învățare 7
- 7.3. Durata medie de autoinstruire
- 7.4. Conținut
 - 7.4.1. Natura și scopul controlului și evaluării
 - 7.4.2 Funcțiile și tipurile de control. Etapele procesului de control-evaluare
- 7.5. Rezumat
- 7.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 7.7 Bibliografie recomandată
- 7.8. Temă de control



7.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate: natura și scopul controlului și evaluării, funcțiile și tipurile de control, etapele procesului de control-evaluare



7.2. Obiectivele unității de învățare 7

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă funcția de antrenare
- să delimiteze etapele procesului de control-evaluare
- să indice funcțiile și tipurile de control



7.3 Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a unității de învățare este de aproximativ 2 ore.



7.4. Conținut

7.4.1. Natura și scopul controlului și evaluării

Literatura de specialitate a consacrat o multitudine de definiții ale conceptului de control. Astfel, controlul este definit ca:

- -analiza permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații pentru a urmări mersul ei și pentru a lua măsuri de îmbunătățire; supraveghere continuă (morală și materială); stăpânire, dominație; putere de dirijare a propriilor gesturi și mișcări; instituție sau grup de persoane care supraveghează anumite activități (Dicționarul Explicativ al Limbii Române, DEX, Editura Academiei Române, București, 1998);

- procesul de măsurare, de monitorizare a performanței și de luare a acțiunii corective necesare pentru asigurarea obținerii rezultatelor dorite (Simionescu, A., Buse, F., Bud, N., Purcaru – Stamin, I., Controlul Managerial, Editura Economică, București, 2006, pag.31);
- un sistem conceput pentru a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor managementului (Loebbecke, A., Audit, o abordare integrată, Editura ARC, Chișinău, 2003, pag. 365);
- ansamblul formelor de control existente la nivelul entităților, inclusiv auditul intern, stabilite de conducere în vederea atingerii obiectivelor. Controlul intern include structuri organizatorice, metodele și procedurile implementate pentru atingerea obiectivelor (Ghiță, M., Auditul intern, Editura Economică, București, 2004, pag. 30);
- ansamblul acțiunilor de evaluare operativă și postoperativă a rezultatelor organizației, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele și standardele stabilite inițial și a cauzelor care le-au generat, menținându-se echilibrul dinamic al organizației (Zander, A., The Psychology of the Group Process, Annual Review of Psychology, 1979);
- existența unui aparat specializat pe domenii – financiar, tehnic, al protecției muncii, gestionar etc. – care, prin formele și metodele aplicate, prezintă conducerii abaterile și deficiențele constatate, propunerile și măsurile adecvate, pe baza cărora organele de conducere, managerii etc. iau decizii și dispun măsuri de reglare a activității desfășurate, tocmai în compartimentul și activitățile care manifesta abateri și disfuncționalități (Crăciun, S., Auditul financiar și Auditul intern: controlul financiar și expertiza contabilă , Editura Economică, București, 2004, pag.314);
- funcția finalizatoare a procesului de conducere, cât și funcția care furnizează elementele necesare pentru realizarea celorlalte atribute ale conducerii (Oprean, I., Control și Audit financiar-contabil, Editura Intercredo, Deva, 2002, pag.6);
 - ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acestora sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive (Nicolescu, O., Management, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992);
- ansamblul dispozitivelor (mecanismelor) implementate de către responsabilii de la toate nivelurile pentru a deține controlul asupra funcționării activităților din domeniul respectiv (Renard, J., Teoria și practică auditului intern, editată de M.F.P., București, 2003, pag. 119).

Funcția de control constă în măsurarea și corectarea performanțelor înregistrate în activitatea organizației, a compartimentelor acesteia, a subordonaților, în scopul asigurării îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Controlul este **procesul prin care se măsoară nivelul în care obiectivele stabilite au fost realizate și se stabilesc măsuri corective acolo unde se înregistrează nerealizări.**

Controlul detectează și corectează variațiile semnificative, în scopul realizării obiectivelor planificate. În acțiunile concertate ale angajaților unei organizații pot apărea probleme diverse care să conducă la îndepărtarea realizărilor de obiectivele stabilite. Organizațiile utilizează controlul pentru a reduce la minim aceste probleme.

Pentru marea majoritate a oamenilor controlul are conotații negative. El reprezintă restricții, obligații, supraveghere, limitarea unor acțiuni, etc.

În realitate, controlul are un scop pozitiv – să determine realizarea obiectivelor stabilite. În general, scopul controlului este de a determina ca părți din organizație să desigur și

organizația în ansamblu să fie eficace și eficientă.

Funcția de control este funcția care încheie procesul de management, asigurând conexiunea inversă în sistemul organizației.

Obiectivul general al controlului este acela de a oferi sau garanta un grad rezonabil de certitudine în realizarea obiectivelor organizației utilizând un sistem de elemente dinamice ce vizează, în aceeași măsură, toate nivelurile organizației.

Obiectivul general poate fi îndeplinit numai prin realizarea coerentă, eficace și eficientă a cel puțin următoarelor *obiective operaționale*:

- asigurarea calității sistemului informațional;
- respectarea cadrului legal de reglementare;
- optimizarea alocării și utilizării resurselor.

7.4.2 Funcțiile și tipurile de control. Etapele procesului de control-evaluare

Multiplele posibilități de control pot fi grupate în funcție de mai multe criterii:

1. În funcție de conținutul și obiectivele controlului, identificăm:

- **Controlul tehnic** care urmărește verificarea modului în care sunt respectate tehnologiile de fabricație, în care calitatea produselor obținute sau a serviciilor prestate se încadrează în parametrii proiectați.
- **Controlul economic** se referă la folosirea eficientă a mijloacelor fixe și circulante în procesul de producție.
- **Controlul financiar** este strâns legat de controlul economic și urmărește modul în care sunt gestionate fondurile materiale și bănești, respectarea disciplinei financiare, păstrarea integrității patrimoniului organizației, etc.

2. După momentul efectuării controlului, distingem următoarele tipuri:

- **Controlul preliminar (anticipativ)** se realizează înaintea începerii acțiunii și vizează prevenirea consecințelor negative posibile ca urmare a încălcării regulilor, regulamentelor a altor reglementări. Este orientat către viitor. Cheia: să acționezi ca manager înainte ca să apară problema, prin prevenirea apariției acesteia.
- **Controlul concomitent** se efectuează în timpul desfășurării acțiunii și urmărește dacă activitatea se desfășoară corect. **Această formă de control este eficientă numai dacă se finalizează prin corectarea în timp real a abaterilor constatate.** Cea mai răspândită formă este supravegherea directă a activității de către manager.
- **Controlul post-actiune** se realizează după încheierea acțiunii. Se concentrează pe rezultatele finale și nu permite o intervenție corectivă directă. Informațiile generate de această formă de control se utilizează pentru declanșarea unor acțiuni corective în viitor. Este cel mai răspândit. Dezavantajul cel mai mare este că în momentul în care managerul deține informațiile necesare, răul este deja făcut. Are 2 mari avantaje:
 - a. furnizează managerilor informații semnificative cu privire la eficacitatea efortului lor de planificare. Dacă devierea este mică, atunci planificarea a fost efectivă; dacă devierea a fost mare, atunci această informație trebuie integrată în procesul de planificare pentru perioada următoare.
 - b. furnizează angajaților informații referitoare la performanță lor în muncă, ceea ce permite recompensare legată direct de performanță sa, și pe această

bază amplifică motivația muncii.

3. În **raport de poziția managerului față de control**, se conturează următoarele forme de control:

- **Controlul direct** se realizează prin contactul direct dintre manageri și unul sau mai mulți colaboratori ai săi.
- **Controlul indirect** se realizează de către manageri după analiza rezultatelor obținute.
- **Autocontrolul** este forma de control prin care fiecare angajat își evaluează nivelul rezultatelor obținute prin raportare la obiectivele stabilite.

4. După **scop**, identificăm următoarele tipuri de control:

- **Control preventiv** are ca scop reducerea greșelilor în vederea minimizării nevoii unor măsuri corective. Stabilirea de reguli, regulamente, standarde, dezvoltarea de programe de instruire a personalului sunt numai câteva posibilități de punere în practică a controlului preventiv. În aceste condiții, există prezumția că dacă angajații și managerii respectă regulile, regulamentele stabilite șansele ca organizația să-și atingă obiectivele sunt mult mai mari.
- **Controlul corectiv** are ca scop reducerea sau eliminarea comportamentelor sau a rezultatelor nedorite ce se abat de la regulamentele și standardele organizației.

5. După proveniența subiecților care efectuează controlul, identificăm:

- **Control intern** care se efectuează de manageri asupra angajaților din subordine, precum și de colective din cadrul organizației, specializate în acțiuni de control. Fiecare manager verifică la angajații din subordinea sa modul de realizare al sarcinilor și obiectivelor individuale atribuite. Colectivele ce există în organizații și sunt specializate în activități de control sunt: controlul tehnic de calitate, comisiile de cenzori etc. Acestea exercită acțiuni de control preventiv, operativ și postoperativ în domeniile lor de competență.
- **Controlul extern** este efectuat de organe din afara organizației, specializate în acțiuni de control. Aici pot fi incluse acțiunile de control exercitate de organele de control din subordinea Ministerului de Finanțe, Ministerului Muncii, Ministerul Mediului, alte organe centrale sau locale.

6. După sfera de cuprindere a acțiunilor controlate, identificăm:

- **Controlul total** este orientat asupra tuturor domeniilor, a activităților desfășurate într-o organizație. Prin controlul total se acordă aceeași importanță tuturor domeniilor de activitate sau proceselor din organizație.
- **Controlul selectiv** este orientat cu prioritate asupra rezultatelor cheie și a factorilor critici, asupra unui eșantion reprezentativ de elemente sau asupra excepțiilor. Înaintea declanșării acțiunilor de control este necesar să se identifice rezultatele cheie și punctele critice. **Rezultatele cheie** sunt acelea care determină succesul într-un domeniu important al activității și influențează succesul organizației. **Punctele critice** sunt factorii care influențează hotărâtor rezultatele cheie. De exemplu, rezultatele reprezentând cantitatea și calitatea produselor obținute reprezintă un rezultat cheie pentru domeniul producție. Asigurarea cu materii prime, materiale în structura necesară și la termenele la care producția are nevoie de ele reprezintă un punct critic pentru rezultatele cheie: cantitatea și calitatea produselor.

7. În funcție de **tipul de organizare**, distingem:

- **Controlul mecanicist** presupune utilizarea intensivă a regulilor și procedurilor, autoritatea managerilor asupra angajaților, descrierea precisă a obiectivelor individuale din fișa postului și alte metode formale de prevenire și corecție a abaterilor de la obiective. Controlul mecanicist este o parte importantă a managementului birocratic.
- **Controlul organic** presupune utilizarea flexibilă a autorității, descrierea în linii mari a obiectivelor individuale din fișa postului, autocontrolul individual și alte metode informale de prevenire și corecție a abaterilor de la obiective. Controlul organic reflectă managementul de tip organic.

Procesul de control poate fi definit ca fiind **procesul prin care se identifică și se elimină sau se reduce abaterea realizărilor față de obiectivele stabilite**.

În principal, realizarea procesului de control necesită parcurgerea a patru etape. Acestea sunt:

1. stabilirea standardelor;
2. măsurarea performanțelor;
3. compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor ;
4. corectarea abaterilor.

1. Stabilirea standardelor

Standardele reprezintă elemente utilizate în evaluarea cantitativă și calitativă a caracteristicilor și trebuie stabilite pentru fiecare caracteristică măsurată.

Fiecare organizație are stabilite anumite obiective. Acestea se pot referi la rata rentabilității, la cifra de afaceri, la numărul de inovații, la satisfacerea acționarilor, etc.

Standardul reprezintă nivelul dorit a se realiza al unui obiectiv stabilit. În cadrul metodei generale de management “Managementul prin obiective”, obiectivele stabilite de comun acord între manageri și angajați reprezintă standarde măsurabile.

Standardele se pot stabili cu respectarea următorilor parametri:

- a). cantitate;
- b). calitate;
- c). timp;
- d). cost.

De exemplu, pentru controlarea activităților de producție trebuie să ținem cont de volumul producției obținute (cantitate), de defectele identificate (calitate), de timpul utilizat pentru obținerea producției și de costul cu care s-au realizat produsele. Luând în considerare cei patru factori, managerii pot identifica caracteristicile care trebuie controlate.

Standardele se pot grupa în funcție de mai multe criterii, astfel:

După forma de exprimare, identificăm:

- **Standarde fizice** se exprimă în unități naturale. Exemple de standarde fizice: obținerea a 10000 de bucăți din produsul A, în luna august; nivelul fizic al stocului pentru diferite materiale; normele de consum pentru materiale și normele de timp etc.;
- **Standarde valorice** se exprimă în unități monetare. De exemplu: valoarea producției, nivelul cifrei de afaceri, nivelul profitului net, nivelul costurilor totale etc.

După orizontul de timp, standardele pot fi grupate în:

- **Standarde curente** vizează un orizont de timp de până la un an. Prin acestea se stabilesc obiectivele tacticii adoptate de organizație;
- **Standarde de bază** vizează un orizont de timp de până la cinci ani. Prin acestea se stabilesc obiectivele strategice ale organizației.

2. Măsurarea performanțelor

A doua etapă a procesului de control o reprezintă măsurarea nivelului performanțelor. Informații cu privire la performanțe pot fi obținute în mod obișnuit din trei surse. Acestea sunt: rapoartele scrise, rapoartele orale, rapoartele statistice, și observațiile personale.

Rapoartele scrise sunt utilizate în mod curent de toate organizațiile. Sunt mai lente și mai formale decât cele orale și observația directă, dar mai concise și mai la obiect, ușor de catalogat și de referit la ele.

Cu ajutorul *rapoartelor orale* managerii pot observa expresia feței, tonul vocii și alte semne nonverbale. În această situație, managerii pot pune întrebări suplimentare, care să clarifice eventualele neînțelegeri ale informațiilor primite. Astfel, rapoartele orale suplimentează informațiile cuprinse în rapoartele scrise. *Rapoartele statistice* sunt în creștere ca folosință, și din cauza computerelor. Furnizează informații ușor de vizualizat și arată relațiile dintre fenomene.

Dar, furnizează informații limitate despre o activitate, întrucât raportează doar despre aspectele importante, ignorând altele care pot fi tot atât de importante.

Observațiile personal, directe presupun deplasarea la locul unde activitățile au loc și urmărirea acțiunilor la fața locului. Informația nu este filtrată de alții. Consumă mult timp, și este considerată ca un semn de neîncredere, este prea calitativă pentru o lume în care domină informația cantitativă.

Realizările (performanțele) se exprimă în aceleași unități de măsură ca și standardele cu care se compară. Concret, măsurarea performanțelor presupune evaluarea realizărilor. De exemplu: nivelul realizat al cifrei de afaceri, al producției, al profitului, al normelor de timp sau a normelor de consum pentru materii prime și materiale etc.

What you measure is what you get!, adică **ceea ce măsurăm este ceea ce obținem de la oamenii implicați în activitatea respectivă**. Dacă măsurăm indicatorii din standarde, atunci aceștia determină în mare măsură ceea ce oamenii firmei vor încerca să îi îndeplinească.

Criteriile sunt și comune dar și specifice fiecărui domeniu de activitate, fiecărui manager.

Orice manager trebuie să măsoare criteriile comune: rata absenteismului, fluctuația forței de muncă, gradul de satisfacție în muncă, încadrarea costurilor în nivelul stabilit prin buget.

În plus, trebuie măsurate cele specifice: marketing: valoarea medie a unei vânzări, cota de piață capturată, numărul mediu de vizite la clienți făcute de un agent de vânzări.

Nivelul de performanță al multor activități este greu de exprimat în termeni cantitativi. Soluția constă în divizarea activității respective în segmente obiective componente care pot fi măsurate. Managerul trebuie să determine care este valoarea cu care contribuie la performanța organizației o persoană, un departament și să convertească această contribuție în standarde măsurabile, tangibile.

Când nici așa nu se poate, atunci managerul trebuie să accepte și să folosească **măsurî subjective**. Deși au limite, ele sunt mai bune decât nimic. Nimic înseamnă că managerul abandonează controlul, și deci procesul managerial este incomplet, devenind ineficace și ineficient.

3. Compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor

Managerii care au responsabilități în activitățile de control trebuie să evalueze și să analizeze cu atenție rezultatele.

Principiul managerial al excepțiilor își găsește un cadru potrivit de aplicare în procesele de control. Conform acestui principiu interesul managerilor trebuie să fie diferit în funcție de măsura în care se înregistrează deviații de la standarde sau de la obiectivele previzionate. **În urma comparării performanțelor cu standardele, managerii trebuie să acorde atenție excepțiilor.** Managerii nu trebuie să se fie preocupați cu situațiile în care performanțele egalează sau sunt foarte apropiate de standarde. Acest principiu este important în procesele de control. În urma aplicării principiului managerial al excepțiilor se economisește mult timp și deosebite eforturi.

Abaterile sunt devierile în plus sau în minus de al standardele de performanță.

Unele abateri sunt nesemnificative și pot fi tolerate, iar altele trebuie limitate și eliminate prin corectare.

4. Corectarea abaterilor

Ultima etapă a unui proces de control o reprezintă **aplicarea acțiunilor ce au ca scop corectarea abaterilor semnificative.**

În urma etapei anterioare s-au stabilit abaterile dintre performanțe și standarde. Pentru trecerea la corectarea abaterilor este necesar mai întâi **diagnosticarea problemelor.**

Diagnosticarea presupune identificarea cauzelor care au determinat abaterea performanțelor de la standarde. Acțiunile ce urmează a fi luate pentru eliminarea abaterilor sunt mai eficiente dacă au la bază cauzele care au determinat aceste abateri.

Este necesar ca imediat să se treacă la aplicarea unor acțiuni concrete ce urmăresc reducerea acestui decalaj. Acțiunile eficiente de control nu pot tolera nepăsarea, scuzele sau excepțiile.

Acțiunile corective sunt inițiate de cei ce au autoritatea asupra performanțelor obținute. Acțiunea corectivă cea mai potrivită depinde de natura problemei.

Sunt posibile 3 căi de acțiune:

1. **Nu fă nimic**, fie pentru că nu sunt abateri semnificative, fie nu suntem capabili sau nu dorim să acționăm.

2. **Corectarea performanței realizate** prin schimbarea strategiei, structurii, programelor de pregătire, politicii de recompensare a muncii, reproiectarea posturilor, înlocuirea personalului.

Trebuie luată și altă decizie: acțiune imediată sau acțiune fundamentală? Cea imediată corectează ceva imediat, pe loc și repune lucrurile pe calea dorită.

Cea fundamentală presupune să identifice cum și din ce cauză performanța a deviat. Doar după ce ai răspunsurile să treci la efectuarea acțiunilor de corecție a sursei abaterilor, a cauzelor concrete. În aceste caz se acționează asupra cauzelor pentru a elimina efectele nedorite, pe când în cazul acțiunii de corecție imediată managerul acționează asupra efectelor.

3. **Revizuirea standardului de performanță**, atunci când abaterea se datorează unui standard nerealist: prea înalt sau prea redus. Reducerea unui standard este cerută de către cei care nu îl îndeplinesc. Ea trebuie acceptată de către un manager doar atunci când el se convinge că standardul nu este realist, adică nu este realizabil.

Sistemele eficiente de control **maximizează avantajele și minimizează rezistența** pe care angajații ar putea-o manifesta sau alte comportamente nepotrivite ale acestora.

Pentru ca aceste deziderate să se realizeze este necesar ca:

1- controlul să aibă standarde realizabile;

- 2- să se comunice angajaților nevoia de a se obține informații adecvate;
- 3- controlul să fie acceptat de către angajați;
- 4- să se utilizeze sisteme flexibile de control;
- 5- controlul să fie oportun;
- 6- controlul să fie obiectiv;
- 7- să permită aplicarea principiului managerial al excepțiilor;
- 8- să pună accent pe îndrumare.

Controlul să aibă standarde realizabile. Un control eficace trebuie să aibă la bază standarde perfect realizabile. Cele mai potrivite sunt exprimate în termeni cantitativi, ceea ce determină o mai mare obiectivitate a lor. De asemenea este necesar ca modalitatea de măsurare a realizărilor să se realizeze prin mijloace ce reflectă fidel mărimea lor. Mai mult, sistemul de control trebuie să includă toate aspectele importante ale rezultatelor.

Pentru a realiza controale tolerabile de angajați, managerii pun accent pe câteva zone importante, în timp ce acceptă nivele mai moderate ale rezultatelor în alte zone.

Să se comunice angajaților nevoia de a se obține informații adecvate. Managerii trebuie să comunice angajaților importanța și natura sistemelor de control. Apoi angajații trebuie să primească informații despre rezultatele obținute. Feed-back-ul motivează oamenii și furnizează informații ce permit corecția propriilor abateri de la obiective.

Permițând oamenilor să inițieze propriile lor acțiuni corective se încurajează autocontrolul și se elimină nevoia ca cineva din afară să realizeze acest lucru. Informațiile trebuie să fie accesibile pe cât posibil, mai ales atunci când angajații au de luat decizii rapide și frecvente.

Controlul să fie acceptat de către angajați. Angajații vor manifesta o mai mică rezistență la sistemele de control pe care le acceptă. Aceștia vor accepta un anumit control dacă s-au stabilit standarde utile și nu se exercită un control excesiv. Mai mult, ei vor aprecia controlul ca fiind mult mai acceptabil dacă nu percep standardele stabilite ca fiind imposibile de realizat.

Una din cele mai bune căi de a stabili standarde rezonabile și apoi de a câștiga acceptul angajaților față de control este de a stabili obiective (standarde) participative. Permițând oamenilor să participe în sistemul de control care afectează direct posturile lor se va obține o reducere a rezistenței și o rapidă acceptare a controlului.

Să se utilizeze sisteme flexibile de control. La ritmul deosebit de accelerat al schimbărilor din mediul ambiant organizația nu poate rămâne indiferentă. De aceea, ea trebuie să promoveze schimbarea organizațională. Fie ca aceasta este adaptivă sau proactivă, modificările ce le determină în subsistemele organizației vor afecta ansamblul proceselor de management ce au loc aici. În aceste condiții, este necesar să se utilizeze în perioade diferite sisteme de control diferite. Flexibilitatea sistemelor de control presupune adaptarea la schimbările ce au loc fără ca rigurozitatea și obiectivitatea acestora să fie afectate.

Controlul să fie oportun. Un control oportun furnizează informații când este cea mai mare nevoie de ele. Un control oportun este un control efectuat în momentul în care poate să prevină abaterea semnificativă a rezultatelor de la standarde. Aceasta nu înseamnă că un control trebuie să se realizeze din ce în ce mai des. Controlul trebuie efectuat atât de des cât este necesar, astfel încât să asigure informații utile celor ce au nevoie de ele.

Controlul să fie obiectiv. Aceasta presupune că în urma unui control trebuie să se obțină informații care să nu fie influențate de interpretări personale. Cei ce au responsabilități în realizarea controlului trebuie, de asemenea, să manifeste obiectivitate în aplicarea diferitor tipuri de control unor grupe sau angajați diferiți ai organizației, astfel încât informațiile obținute să reflecte fidel realitatea.

Să permită aplicarea principiului managerial al excepțiilor. Prin utilizarea în acțiunile de control a principiului excepțiilor se reușește reducerea volumului de informații ce urcă de la nivelurile ierarhice inferioare spre vârful piramidei organizaționale. Astfel, în raport cu mărimea înregistrată a decalajului dintre standardele stabilite și rezultatele obținute, responsabilitatea remedierii situației va reveni angajaților și managerilor la nivelul ierarhic unde are loc acțiunea (în cazul decalajelor mici), sau, la rezolvarea problemei vor participa manageri de la nivelurile ierarhice superioare (în cazul depășirii unor anumite limite ale decalajelor).

Să pună accent pe îndrumare. Un sistem eficace de control nu trebuie să fie pur constatativ și să urmărească prioritar sancționarea tuturor celor care au contribuit la nerealizarea obiectivelor organizației. În primul rând, un sistem performant de control trebuie să pună accent pe îndrumarea angajaților în realizarea obiectivelor, prin aceasta urmărindu-se reducerea riscurilor ca să se înregistreze la finele procesului decalaje semnificative între realizări și standardele propuse.

Să ne reamintim

Funcția de control este funcția care încheie procesul de management, asigurând conexiunea inversă în sistemul organizației.

Obiectivul general al controlului este acela de a oferi sau garanta un grad rezonabil de certitudine în realizarea obiectivelor organizației utilizând un sistem de elemente dinamice ce vizează, în aceeași măsură, toate nivelurile organizației.

Procesul de control poate fi definit ca fiind **procesul prin care se identifică și se elimină sau se reduce abaterea realizărilor față de obiectivele stabilite**. În principal, realizarea procesului de control necesită parcurgerea a patru etape. Acestea sunt:

1. stabilirea standardelor;
2. măsurarea performanțelor;
3. compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor ;
4. corectarea abaterilor.



7.5. Rezumat

Funcția de control constă în măsurarea și corectarea performanțelor înregistrate în activitatea organizației, a compartimentelor acestei, a subordonaților, în scopul asigurării îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Controlul detectează și corectează variațiile semnificative, în scopul realizării obiectivelor planificate. În acțiunile concertate ale angajaților unei organizații pot apărea probleme diverse care să conducă la îndepărtarea realizărilor de obiectivele stabilite. Organizațiile utilizează controlul pentru a reduce la minim aceste probleme.

Pentru marea majoritate a oamenilor controlul are conotații negative. El reprezintă restricții, obligații, supraveghere, limitarea unor acțiuni, etc. **În realitate, controlul are un scop pozitiv – să determine realizarea obiectivelor stabilite.** În general, scopul controlului este de a determina ca părți din organizație și desigur și organizația în ansamblu să fie eficace și eficientă.

Obiectivul general al controlului este acela de a oferi sau garanta un grad rezonabil de certitudine în realizarea obiectivelor organizației utilizând un sistem de elemente dinamice ce vizează, în aceeași măsură, toate nivelurile organizației.

Obiectivul general poate fi îndeplinit numai prin realizarea coerentă, eficientă și eficientă a cel puțin următoarelor *obiective operaționale*:

- asigurarea calității sistemului informațional;
- respectarea cadrului legal de reglementare;
- optimizarea alocării și utilizării resurselor.

Procesul de control poate fi definit ca fiind **procesul prin care se identifică și se elimină sau se reduce abaterea realizărilor față de obiectivele stabilite**. În principal, realizarea procesului de control necesită parcurgerea a patru etape. Acestea sunt:

1. stabilirea standardelor;
2. măsurarea performanțelor;
3. compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor ;
4. corectarea abaterilor.



7.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Care din următoarele afirmații privind controlul nu este adevărată:
 - a. Funcția de control constă în măsurarea și corectarea performanțelor înregistrate în activitatea organizației;
 - b. Controlul este procesul prin care se măsoară nivelul în care obiectivele stabilite au fost realizate și se stabilesc măsuri corective acolo unde se înregistrează nerealizări.
 - c. Controlul are un scop negativ;
 - d. Funcția de control este funcția care încheie procesul de management, asigurând conexiunea inversă în sistemul organizației.
2. Controlul tehnic aparține criteriului de grupare a controlului:
 - a. Conținutul și obiectivele controlului;
 - b. Momentul efectuării controlului;
 - c. Scop;
 - d. Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
3. Controlul economic aparține criteriului de grupare a controlului:
 - a. Conținutul și obiectivele controlului;
 - b. Momentul efectuării controlului;
 - c. Scop;
 - d. Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
4. Controlul preliminar aparține criteriului de grupare a controlului:
 - a. Conținutul și obiectivele controlului;
 - b. Momentul efectuării controlului;
 - c. Scop;
 - d. Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.

5. Controlul concomitent aparține criteriului de grupare a controlului:
- Conținutul și obiectivele controlului;
 - Momentul efectuării controlului;
 - Scop;
 - Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
6. Controlul preventiv aparține criteriului de grupare a controlului:
- Conținutul și obiectivele controlului;
 - Momentul efectuării controlului;
 - Scop;
 - Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
7. Controlul corectiv aparține criteriului de grupare a controlului:
- Conținutul și obiectivele controlului;
 - Momentul efectuării controlului;
 - Scop;
 - Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
8. Controlul total aparține criteriului de grupare a controlului:
- Conținutul și obiectivele controlului;
 - Momentul efectuării controlului;
 - Scop;
 - Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
9. Controlul selectiv aparține criteriului de grupare a controlului:
- Conținutul și obiectivele controlului;
 - Momentul efectuării controlului;
 - Scop;
 - Sfera de cuprindere a acțiunilor controlate.
10. Reprezintă etape ale procesului de control:
- stabilirea standardelor;
 - măsurarea performanțelor;
 - compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor ;
 - corectarea abaterilor.
- Răspunsul corect este:
- 1,3,4;
 - 2,3,4;
 - 1,2,3,4.
11. Prima etapă a procesului de control este:
- stabilirea standardelor;
 - măsurarea performanțelor;
 - compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor ;
 - corectarea abaterilor.

12. Ultima etapă a procesului de control este:
- stabilirea standardelor;
 - măsurarea performanțelor;
 - compararea performanțelor cu standardele și determinarea abaterilor ;
 - corectarea abaterilor.
13. Stabilirea unui anumit nivel al cifrei de afaceri reprezintă un standard:
- fizic;
 - monetar;
 - curent.
14. Pentru a fi eficace este necesar ca sistemul de control:
- să aibă standarde realizabile;
 - să fie acceptat de către angajați;
 - să se utilizeze sisteme flexibile de control;
 - să fie oportun;
 - să fie subiectiv;
 - să permită aplicarea principiului managerial al excepțiilor;
 - să pună accent pe îndrumare.

Răspunsul corect este:

- 1,2,3,4,5;
- 2,3,4,5,6,7;
- 1,2,3,4,6,7;
- 1,2,3,4,5,6,7.



7.7. Bibliografie recomandată

- Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.
- Popa I., Burduș E., *Metodologii manageriale*, Editura Pro Universitaria, București, 2014;
- Burduș E., *Tratat de management*- ediția a-II-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2013.

7.8. Temă de control

Realizați un referat de maximum 5 pagini în care să tratați funcțiile managementului.

Unitatea de învățare 8- Sistemul de management



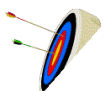
Cuprinsul unității de învățare

- 8.1. Introducere
- 8.2. Obiectivele unității de învățare 8
- 8.3. Durata medie de autoinstruire
- 8.4. Conținut
- 8.5. Rezumat
- 8.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 8.7. Bibliografie recomandată



8.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare este realizată o prezentare generală a sistemului de management al unei organizații.



8.2. Obiectivele unității de învățare 8

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă sistemul de management
- să delimiteze subsistemele sistemului de management
- să indice subsistemele sistemului de management



8.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore

8.4. Conținut

Pentru exercitarea funcțiilor manageriale la nivelul fiecărei firme se proiectează sistemul său de management, pe baza respectării cerințelor impuse de un set de principii, norme, reguli.

Sistemul de management al firmei poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter organizatoric, decizional, informațional și motivațional prin care se realizează procesul de management, scopul urmărit fiind asigurarea avantajului competitiv și a unui nivel de performanță cât mai ridicat.

La proiectarea și realizarea practică a sistemului de management trebuie cunoscute și evaluate o serie de elemente specifice funcționării unei firme: profilul activității; dimensiunile firmei; dimensiunea și structura resurselor umane, materiale, financiare; dispersia teritorială; capitalul uman; poziția firmei pe piața locală, națională și internațională.

Din punct de vedere managerial, o organizație poate fi abordată prin intermediul mai multor categorii de elemente, de natură metodologică, decizională, informațională,

organizatorică, motivațională, psihosociologică, între care există relații ce dau funcționalitate sistemului (de management).

Exercitarea proceselor de management se concentrează în sistemul de management al firmei, alcătuit din elemente de natură metodologică, decizională, informațională, organizatorică, psihosociologică, motivațională etc. și relațiile ce se stabilesc între acestea pentru realizarea obiectivelor în condiții de eficiență (Nicolescu, Ov., Verboncu, I., 1999, pag. 57-62).

Sistemul de management reprezintă, așadar, partea vizibilă a managementului, rezultatul unor decizii majore adoptate, în special de managerii individuali și de grup amplasați în etajul superior al structurii organizatorice. Indiferent de caracteristicile agentului economic, sistemul de management cuprinde mai multe componente (fig. 1.2):

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

Abordate de sine-stătător aceste componente pot fi considerate sisteme, fiecare cu mai multe elemente și relații specifice între ele.

Subsistemul organizatoric al firmei constă în ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate. În cadrul sistemului organizatoric al firmei sunt reunite de fapt cele două principale categorii de organizare existente în orice firmă: organizarea formală și cea informală.

Prin organizare formală definim ansamblul elementelor organizatorice din cadrul firmei, stabilite de către management prin regulamentul de organizare și funcționare, organigrame, descrieri de funcții și posturi și alte documente organizatorice. Cuprinde organizarea procesuală și organizarea structurală.

În esență, organizarea informală rezidă în totalitatea elementelor și interacțiunilor umane cu caracter organizatoric care se manifestă în mod spontan și natural între componenții firmei.

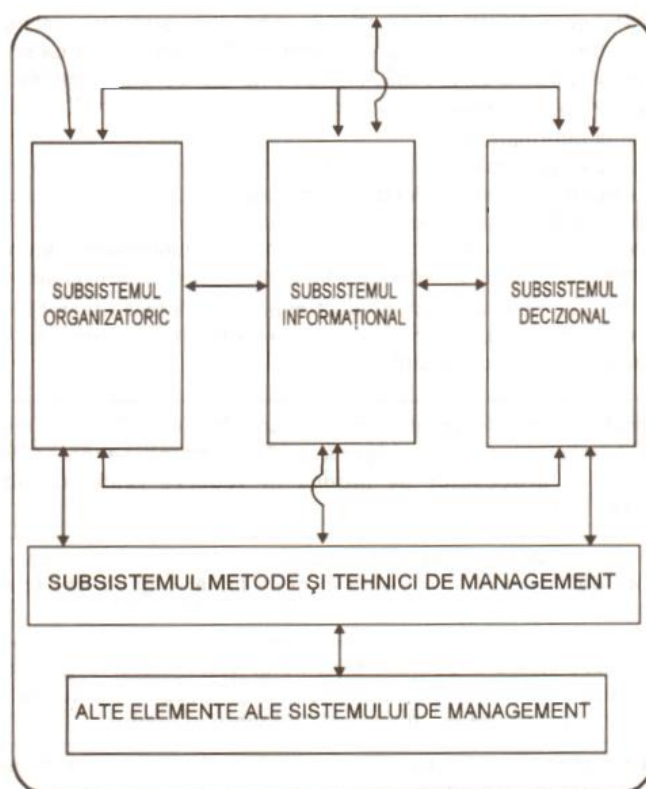


Figura 8.1- Sistemul de management⁴

Subsistemul organizatoric al firmei, rezultantă a interacțiunii elementelor organizatorice formale – predominante – cu cele informale îndeplinește în cadrul societății comerciale sau regiei autonome mai multe *funcții*:

- stabilește principalele componente organizatorice ale firmei în funcție de amploarea și natura obiectivelor previzionate, de resursele disponibile și de viziunea managerială a conducerii de nivel superior;
- interconectează subdiviziunile organizatorice potrivit anumitor criterii, în vederea asigurării unei funcționalități normale agentului economic;
- combină resursele firmei cu respectarea anumitor cerințe, punând pe primul plan competitivitatea firmei;
- asigură cadrul organizatoric pentru desfășurarea ansamblului activităților întreprinderii, luând în considerare pe lângă criterii de ordin structural-organizatoric și pe cele informațional-decizionale.

Prin **Subsistemul informațional** se desemnează totalitatea datelor, informațiilor, circuitelor informaționale, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor existente într-o firmă, care au drept scop să asigure suportul informațional necesar pentru previzionarea și îndeplinirea obiectivelor.

În cadrul firmei, orice sistem informațional îndeplinește mai multe *funcții* care exprimă rolul și contribuția sa la desfășurarea adecvată a activităților. Sistemul informațional este necesar să asigure ansamblul informațiilor pentru inițierea,

⁴ Nicolescu, Ov., Verboncu, I. – Management, Ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999, pag. 58

fundamentarea și adoptarea deciziilor de conducere, ceea ce reprezintă conținutul funcției decizionale.

În raport în special cu executanții, sistemul informațional exercită funcția operațională. Aceasta constă, în esență, în asigurarea personalului cu ansamblul informațiilor necesare realizării mulțimii de acțiuni implicate de executarea sarcinilor atribuite.

Funcția de documentare exprimă menirea gnoseologică a sistemului informațional, vizând furnizarea de informații a căror valorificare în interesul firmei, ulterioară și parțială, pe plan decizional condiționează sensibil pe termen lung eficiența firmei.

Subsistemul decizional constă în ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul firmei de manageri.

În cadrul firmei, subsistemul decizional îndeplinește un rol similar sistemului nervos în corpul omenesc. Așa cum fără un sistem nervos bine pus la punct omul moare sau este bolnav, neputându-și exercita funcțiile specifice de odihnă, muncă, distracție etc., tot la fel și firma, fără un sistem decizional adecvat, nu poate să funcționeze eficient. De aici rezultă importanța sa deosebită pentru societăți comerciale și regii autonome. Concret, sistemul decizional îndeplinește în cadrul firmei următoarele *funcții* principale:

- direcționează dezvoltarea de ansamblu a firmei și a componentelor sale. Previziunile pe care se fundamentează evoluția activităților întreprinderii sunt practic ansambluri de decizii strategice, tactice sau curente prin care se stabilesc principalele obiective urmărite, modalitățile principale de acționat pentru îndeplinirea lor, precum și resursele umane, materiale, informaționale și financiare alocate. În consecință, dezvoltarea firmei este prefigurată și direcționată prin deciziile de plan;

- declanșarea acțiunilor personalului din cadrul firmei și al componentelor acesteia. Fiecare persoană din cadrul întreprinderii, ca și fiecare compartiment, trece la realizarea sarcinilor de serviciu în baza deciziilor managerilor respectivi, care stabilesc concret ce trebuie făcut, când, unde, cum, cu ce mijloace, ce restricții sunt etc. prin intermediul deciziilor, preponderent curente și, mai rar, tactice.

- armonizarea activităților și personalului firmei.

Subsistemul metode și tehnici de management sau metodologic-managerial este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor și procedurilor utilizate în managementul unei firme. Componentele principale ale subsistemului metodologic le reprezintă metodele și sistemele de management propriu-zise, cum ar fi diagnosticarea, delegarea, managementul prin obiective, managementul prin proiecte, tabloul de bord etc.

Subsistemul metodelor de management îndeplinește în cadrul întreprinderii mai multe *funcții*, dintre care cele mai importante le considerăm următoarele:

- asigurarea suportului logistic, metodologic pentru exercitarea ansamblului proceselor și relațiilor de management și pentru principalele subsisteme prin care acestea se operaționalizează;

- subsistemul metodelor de management are și menirea de a dezvolta potențialul personalului managerial și de execuție din firme;

- scientizarea muncii de management constituie o altă funcție a acestui subsistem.

Sistemul de management al firmei poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter organizatoric, decizional, informațional și motivațional prin care se realizează procesul de management, scopul urmărit fiind asigurarea avantajului competitiv și a unui nivel de performanță cât mai ridicat.

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

Subsistemul informațional cuprinde totalitatea datelor, informațiilor, circuitelor informaționale, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor existente într-o firmă, care au drept scop să asigure suportul informațional necesar pentru previzionarea și îndeplinirea obiectivelor.

Subsistemul decizional constă în ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul firmei de manageri.

Subsistemul metode și tehnici de management sau metodologic-managerial este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor și procedurilor utilizate în managementul unei firme. Componentele principale ale subsistemului metodologic le reprezintă metodele și sistemele de management propriu-zise, cum ar fi diagnosticarea, delegarea, managementul prin obiective, managementul prin proiecte, tabloul de bord etc.



8.5. Rezumat

Pentru exercitarea funcțiilor manageriale la nivelul fiecărei firme se proiectează sistemul său de management, pe baza respectării cerințelor impuse de un set de principii, norme, reguli.

Sistemul de management al firmei poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter organizatoric, decizional, informațional și motivațional prin care se realizează procesul de management, scopul urmărit fiind asigurarea avantajului competitiv și a unui nivel de performanță cât mai ridicat.

Exercitarea proceselor de management se concentrează în sistemul de management al firmei, alcătuit din elemente de natură metodologică, decizională, informațională, organizatorică, psihosociologică, motivațională etc. și relațiile ce se stabilesc între acestea pentru realizarea obiectivelor în condiții de eficiență (Nicolescu, Ov., Verboncu, I., 1999, pag. 57-62). Sistemul de management reprezintă, așadar, partea vizibilă a managementului, rezultatul unor decizii majore adoptate, în special de managerii individuali și de grup amplasați în etajul superior al structurii organizatorice. Indiferent de caracteristicile agentului economic, sistemul de management cuprinde mai multe componente:

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



8.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Nu reprezintă componente ale sistemului de management al societății comerciale:
 - a. sistemul organizatoric;
 - b. sistemul decizional;
 - c. sistemul informațional;
 - d. sistemul de metode și tehnici de management;
 - e. echipa managerială.
2. În cadrul sistemului organizatoric al firmei sunt reunite:
 - a. organizarea formală;
 - b. organizarea informală;
 - c. organizarea formală și organizarea informală.
3. Prin organizare formală definim ansamblul elementelor organizatorice din cadrul firmei, stabilite de către management prin:
 - a. regulamentul de organizare și funcționare;
 - b. organigrame;
 - c. descrieri de funcții și posturi;
 - d. toate cele de mai sus.
4. Organizarea formală cuprinde:
 - a. organizarea procesuală;
 - b. organizarea structurală;
 - c. organizarea procesuală și organizarea structurală;
 - d. toate cele de mai sus .
5. Subsistemul organizatoric al firmei îndeplinește mai multe funcții:
 - a. stabilește principalele componente organizatorice ale firmei;
 - b. interconectează subdiviziunile;
 - c. combină resursele;
 - d. asigură cadrul organizatoric pentru desfășurarea activităților întreprinderii;
 - e. toate cele de mai sus.
6. Subsistemul informațional nu cuprinde:
 - a. datele și informațiile;
 - b. circuitele informaționale;
 - c. fluxurile informatice;
 - d. procedurile și mijloacele de tratare a informațiilor;
 - e. toate cele de mai sus.
7. Nu reprezintă funcții ale sistemului informațional:
 - a. funcția operațională;

- b. funcția decizională;
- c. funcția de documentare;
- d. funcția informatică.

8.În cadrul firmei, subsistemul decizional îndeplinește un rol similar:

- a. sistemului nervos în corpul omenesc;
- b. sistemului circulator în corpul omenesc;
- c. sistemului respirator în corpul omenesc;
- d. toate cele de mai sus.

9.Sistemul decizional îndeplinește în cadrul firmei următoarele *funcții*:

- a. direcționează dezvoltarea de ansamblu a firmei și a componentelor sale.;
- b. declanșarea acțiunilor personalului din cadrul firmei și al componentelor acesteia;
- c. armonizarea activităților și personalului firmei
- d. toate cele de mai sus.

10.Subsistemul metodelor de management îndeplinește următoarele funcții:

- a. asigurarea suportului logistic ;
- b. dezvoltarea potențialului personalului managerial și de execuție din firme;
- c. scientizarea muncii de management ;
- d. toate cele de mai sus.



8.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Tocan M., *Managementul organizației ediția a-II-a*, Ed. Mustang, București, 2014.

Unitatea de învățare 9- Sistemul informațional



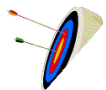
Cuprinsul unității de învățare 9

- 9.1. Introducere
- 9.2. Obiectivele unității de învățare 9
- 9.3. Durata medie de autoinstruire
- 9.4. Conținut
 - 9.4.1. Rolul, funcțiile și elementele componente ale sistemului informațional
 - 9.4.2 Analiza și perfecționarea sistemului informațional
- 9.5. Rezumat
- 9.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 9.7. Bibliografie recomandată



9.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate rolul, funcțiile și elementele componente ale sistemului informațional și ,totodată, elemente legate de perfecționarea sistemului informațional



9.2. Obiectivele unității de învățare 9

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă sistemul informațional
- să delimiteze elementele componente ale sistemului informațional
- să indice rolul și funcțiile sistemului informațional

9.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



9.4. Conținut

9.4.1. Rolul, funcțiile și elementele componente ale sistemului informațional

Managementul organizației nu poate fi asigurat în condiții corespunzătoare, fără cunoașterea sistematică a modului în care se desfășoară întreaga activitate în cadrul acesteia. Pentru aceasta este necesar ca managerul să dispună de un sistem de informare rațional și eficient, care nu poate fi realizat decât în cadrul unui sistem informațional adecvat.

Sistemul informațional reprezintă ansamblul informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la realizarea obiectivelor principale ale organizației.

Sistemul informațional managerial apare ca un complex de oameni și de activități, de echipamente și de proceduri, orientat către modelarea proceselor manageriale cu ajutorul unor operații de prelucrare a informațiilor, bazat pe folosirea mijloacelor de mecanizare și automatizare. O astfel de definiție sistemului informațional are un caracter complex în sensul că, spre deosebire de definițiile altor specialiști, acesta include, de asemenea și noțiunile de informații, fluxuri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor. Potrivit lui Nicolescu O. și Verboncu I., definirea sistemului informațional porniește de la rolul său în activitatea organizației.

Sistemul informațional al organizației este într-o relație strânsă cu alte sisteme ale managementului, respectiv: organizatoric, metodologic și decizional. Relația dintre sistemul informațional și alte sisteme ale managementului poate fi prezentată sintetic în următorul mod

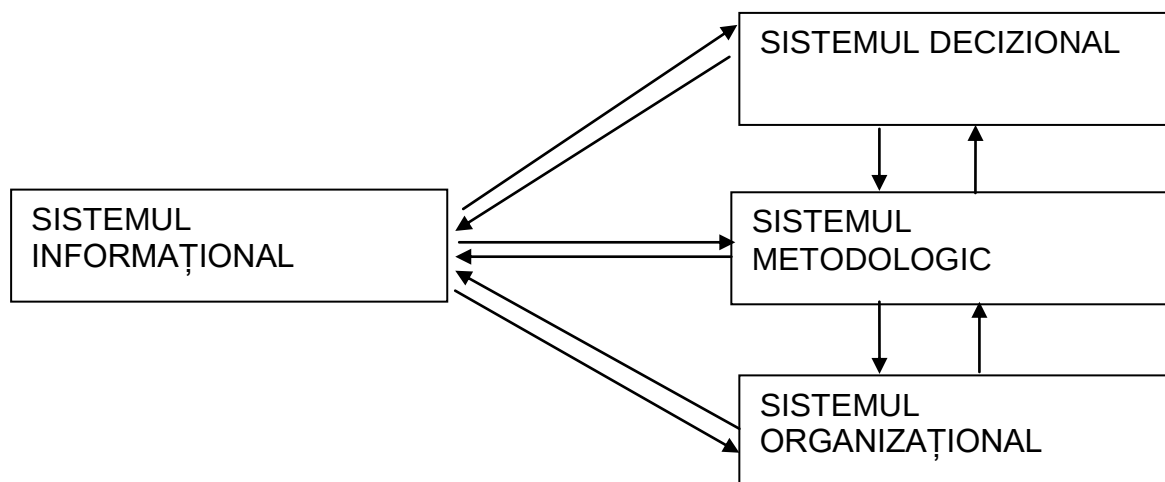


Figura 9.1- Legătura dintre sistemul informațional și alte sisteme de management

Sistemul informațional asigură cunoașterea realităților organizației și contribuie astfel la îndeplinirea obiectivelor stabilite. Prin intermediul său se obțin informațiile necesare fundamentării deciziilor, se furnizează baza de date necesare elaborării modelelor de creștere și dezvoltare a organizației, se culeg, prelucreză și transmit informațiile privind realizarea obiectivelor.

Funcționalitatea și eficiența sistemului informațional depinde de respectarea câtorva cerințe de bază:

- Definirea obiectivelor organizației, a activității manageriale, în funcție de cerințele informaționale;
- Corelarea sistemului informațional cu procesul managerial și pe această bază să se stabilească exigențele generale și specifice pentru sistemul informațional;
- Corelarea sistemului informațional cu structura organizatorică;
- Necesitatea selecției informațiilor în scopul de a asigura o corespondență rațională și eficace între nevoile reale de informare a managerului și informațiile ce îi sunt furnizate;
- Pentru a asigura un nivel superior de veridicitate și eficiență informațiilor economice este nevoie să se insiste pe calitatea datelor și nivelul de prelucrare a acestora, față de care se găsesc în relație de dependență.
- Suplețea și adaptabilitatea sistemului informațional managerial.

Sistemul informațional al firmei îndeplinește următoarele trei **funcții**, cumulativ⁵:

- decizională;
- operațională sau de acțiune;
- documentare.

Prima dintre acestea, **funcția decizională**, exprimă menirea sistemului informațional de a asigura elementele informaționale necesare luării deciziilor. Concomitent, sistemul informațional are drept scop declanșarea mulțimii de acțiuni necesare obiectivelor societății comerciale sau regiei autonome - adică funcția operațională. Prin această funcție, sistemul informațional asigură **operaționalizarea**

⁵ Nicolescu O., Management, Ed. Economica, Bucuresti, 1998

deciziilor, metodelor manageriale, etc., realizarea obiectivelor cuprinse în strategia firmei.

Funcția de documentare a sistemului informațional exprimă menirea sa gnoseologică, în virtutea căreia se înregistrează o serie de informații ce servesc îmbogățirii cunoștințelor personalului și care, numai ulterior, este posibil să fie utilizate pentru a lua decizii sau pentru efectuarea anumitor operații. În condițiile ritmului rapid al progresului tehnic, al științei în general, această funcție devine din ce în ce mai importantă.

Sistemul informațional este necesar să fie definit din punct de vedere al procesului de management, împreună cu noțiunea de "tehnologii informaționale". Tehnologiile informaționale permit colectarea, transmiterea, stocarea, găsirea și vizualizarea informațiilor necesare în unul sau mai multe procese de management.

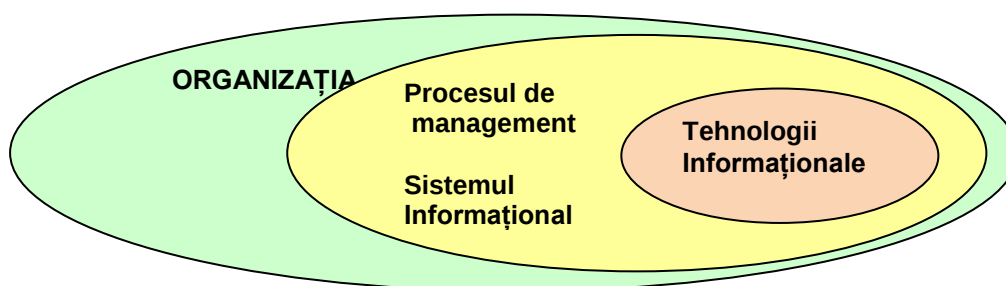


Figura 9.2- Sistemul informațional și tehnologiile informaționale în contextual managementului organizației

Principalele elemente componente ale sistemului informațional sunt:

1. Datele și informațiile

Datele sunt considerate a fi un set de fapte diferite, obiective, în legătură cu evenimente care, într-un context organizațional, pot fi descrise ca înregistrări structurate ale evenimentelor.

Când li se adaugă înțeles datelor, acestea devin **informație**.

În opinia mea informația reprezintă „rezultatul procesului de analizare și prelucrare a datelor, care aduce un plus de cunoaștere sau ceva nou unui individ sau organizație”.

În managementul organizației informațiile furnizează date cu privire la activitatea productivă și pun în evidență poziția adoptată de manager în legătură cu problemele ce urmează să fie rezolvate. Cu ajutorul informațiilor managerul stabilește contactul nemijlocit și se adresează direct salariaților care concură la realizarea scopurilor și obiectivelor manageriale.

În practica managementului organizației se utilizează următoarele feluri de informații:

- **de comandă** sau de dirijare, folosite pentru analiza fenomenelor manageriale și pentru declanșarea acțiunilor manageriale;
- **de reglare** și care vizează îndreptarea mersului activității economice, prin modificări cantitative sau calitative;

- **de cunoaștere și raportare**, cunoscute și sub denumirea de informații contabile și statistice și cu ajutorul cărora informațiile de cunoaștere se transformă în informații de comandă;
- **de planificare și prognoză**, bazate pe evidența operativă contabilă și statistică și utilizate pentru formularea de decizii privitoare la dezvoltarea organizației, în concordanță cu procesul tehnic și economic, cu nevoile salariaților, relațiile manageriale și economice și alți factori.

2. Fluxul informațional reprezintă drumul pe care îl parcurge informația sau categoria de informații între emițător și destinatar.

Prin transmiterea informației la beneficiar se creează condițiile pentru valorificare și respectiv se asigură posibilitatea utilizării acesteia în procesul decizional sau de execuție.

Fluxul informațional constituie elementul determinant al diviziunii muncii între compartimente și subunități. De aici rezultă că fluxul informațional managerial prezintă o mare importanță asupra creării unei structuri organizatorice raționale. El poate fi considerat drept criteriul general pentru delimitarea competențelor.

În concordanță cu diferite faze ale procesului managerial, fluxul informațional poate fi împărțit în următoarele etape componente:

- stabilirea liniei generale a politicii economice a organizației (elaborarea planului de dezvoltare în perspectivă);
- stabilirea strategiei organizației (în cadrul perspectivei concepute de către manager), elaborarea planului operativ al societății comerciale;
- alegerea tacticii în realizarea planurilor operative (managementul operativ al societății comerciale);
- mobilizarea resurselor și utilizarea optimă a acestor resurse ale organizației.

Fluxurile informaționale manageriale se pot diviza în exterioare și interioare. O tipologie a acestora este prezentată în următorul tabel⁶:

Criterii de clasificare	Tip de flux informațional	Principale caracteristici	Exemple
Direcția de vehiculare și caracteristicile organizatorice ale extremităților	Vertical	- se stabilește între posturi sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care există relații de subordonare nemijlocită; - vehiculează informații ascendente și descendente; - fundamentul organizatoric este reprezentat de relațiile ierarhice.	Transmiterea rapoartelor zilnice privind prezența la lucru între un funcționar al compartimentului personal și șeful acestuia.

⁶ Nicolescu O., Management, Ed. Economica, Bucuresti, 1998

	Orizontal	- se stabilește între posturi și compartimente situate pe același nivel ierarhic; -vehiculează informații orizontale; -fundamentul organizatoric este reprezentat de relațiile de cooperare sau funcționale.	Transmiterea informațiilor privind situația salariaților de către managerul resurselor umane către managerul de dezvoltare cu ocazia unei analize SWOT
	Oblic	- se stabilește între posturi sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care nu există relații de subordonare nemijlocită; - vehiculează informații ascendente și descendente; - fundamentul organizatoric este reprezentat de relațiile funcționale de stat major său control.	Transmiterea documentațiilor tehnologice de către șeful atelierului de proiectări tehnologice șefului echipei de sculeri nr.2 în vederea realizării SDV-urilor.
Frecvența producerii	Periodic	- se repetă la anumite intervale trimestru, lună etc; - fundamentul producerii lor îl reprezintă caracterul secvențial al proceselor de muncă; - predomină în organizații datorită caracterului ciclic al proceselor de execuție și manageriale.	Transmiterea săptămânală de către șefii secțiilor de producție a situației realizării programelor de producție inginerului șef.
	Ocazional	- se stabilesc cu o frecvență aleatorie; - fundamentul producerii lor îl reprezintă situațiile inedite, endogene sau exogene, firmei.	Transmiterea informațiilor privind blocarea contului curent la bancă de către managerul economic managerului general al firmei

Parametrii de caracterizare a fluxului informațional sunt⁷:

- viteza de deplasare, condiționată de densitatea, configurația circuitelor informaționale, de numărul punctelor de staționare-prelucrare;
- conținut, dat de modul de grupare a datelor, informațiilor și deciziilor necesare realizării unor obiective pe diferiți suporti informaționali;

⁷ Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., Managementul organizației, Editura Economică, București, 1998

- frecvența, determinată de periodicitatea cu care se emit și se recepționează datele și informațiile;
- forma, dată de direcția de vehiculare și modul de plasare a punctelor de emisie-recepție.

3. Procedurile informaționale reprezintă ansamblul elementelor prin care se stabilesc modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor.

Cu ajutorul procedurilor informaționale se stabilesc: suportii de informații utilizați, respectiv materialele folosite pentru consemnarea lor și caracteristicile acestora; mijloacele utilizate pentru a culege, înregistra, transmite și prelucra informațiile; succesiunea tratării informațiilor, precum și operațiile pe care acestea le suportă, metodele și formulele de calcul utilizate.

Ca principale caracteristici ale procedurilor informaționale ale managementului organizației menționăm: în prelucrarea informațiilor se utilizează metode matematice, economice, statistice, sociologice, psihologice etc.; gradul sporit de formalizare, subliniat de accentul deosebit acordat tipizării, standardizării și codificării informațiilor și situațiilor, informaționale; caracterul operațional accentuat, capabil să asigure o tratare rapidă a informației, cu consecințe pe planul deciziei și acțiunii; economicitatea pronunțată, generată de traducerea în fapt a principiului excepțiilor și al priorităților.

4. Mijloacele de tratare a informațiilor. Performanțele funcționale ale sistemului informațional sunt conditionate într-o mare măsură de către suportul tehnic al sistemului informațional respectiv, respectiv de către mijloacele de colectare, prelucrare și transmitere a informațiilor.

Colectarea informațiilor începe cu elaborarea documentelor și se termină cu transpunerea informațiilor pe purtătorii mecano-grafici. În activitatea managerială, evidența tehnico-operativă, planificarea, statistica, contabilitatea necesită o cantitate incommensurabilă de muncă, proces în care factorului uman îi revine rolul esențial. În vederea ușurării efortului factorului uman, se utilizează documente tipărite și tipizate, precum și numeroase mijloace și echipamente mecanice și automate. Acțiunea concepută de manager pentru culegerea de informații, constă dintr-o serie de operații: decizia cu privire la colectarea de informații; planificarea culegerii informațiilor; activitatea nemijlocită de culegere a informațiilor; conducerea colectării informațiilor; verificarea modului cum se efectuează culegerea informațiilor.

La rândul ei, prelucrarea informațiilor solicită, de asemenea, din partea factorului uman un mare consum de timp și un intens efort intelectual. Pentru minimizarea acestora se utilizează mașini de calcul, de facturat și contabilizat, mașini mecano-grafice și electronice. Prelucrarea informațiilor constă în următoarele acțiuni:

- stabilirea scopurilor prelucrării informațiilor;
- sistematizarea datelor colectate;
- depistarea conținutului faptelor și cauzelor are generează deficiențe;
- fundamentarea teoretică a concluziilor și generalizarea lor;
- analiza informațiilor prelucrate.

Indiferent de mijlocul cu care se realizează prelucrarea informațiilor, rezultatele procesului respectiv trebuie transmise celor interesați, cu deosebită rapiditate, în vederea folosirii lor la adoptarea deciziilor sau a unor măsuri operative.

Folosirea informațiilor reprezintă un stadiu important, al cărui scop coristă în utilizarea informațiilor primite pentru stabilirea măsurilor necesare în vederea îmbunătățirii muncii managerului, a ajutoarelor sale, a subunităților și salariaților. În legătură cu posibilitatea pe care o

oferă informația de a fi utilizată, ea devine un factor al managementului societății comerciale, al obținerii de noi cunoștințe și de influențare asupra comportării și concepțiilor întregului personal al unității.

9.4.2 Analiza și perfecționarea sistemului informațional

În procesul de perfecționare a sistemului informațional, rolul hotărâtor revine managerului, comitetului de direcție, consiliului de administrație. Trebuie avut în vedere că sistemul informațional nu va putea fi pus să funcționeze normal, atâta timp cât personalul unității nu va fi obișnuit să-și formalizeze concepțiile, să-și cuantifice obiectivele, să traducă în forme precise opțiunile și instrucțiunile. Procesul de perfecționare a sistemului informațional, managerial are în vedere următoarele aspecte:

- a) necesarul de informații la nivelul conducerii societății comerciale
- b) procedeele de apreciere și clasificare a informațiilor;
- c) procedeele de organizare a fluxului de informații, în funcție de condițiile necesare, precum și în funcție de canalele folosite și metodele de culegere, prelucrare și transmitere a informațiilor.

Scopul principal al perfecționării este înlăturarea principalelor deficiențe ale sistemului informațional managerial. Printre cele mai frecvente **deficiențe ale sistemului informațional managerial**, reținem:

a) **distorsiunea**, respectiv modificarea parțială, neintenționată a conținutului, a mesajului unei informații, pe parcursul culegerii și transmiterii de la emițător la receptor, generată de diferențele de pregătire, folosirea de suporti informaționali necorespunzători, sau manipularea neglijentă a acestora, precum, și de utilizarea de mijloace necorespunzătoare de înregistrare și transmitere a informațiilor;

b) **filtrajul**, înțeles ca obstacol al comunicării, care capătă forma unei trieri intenționate a informațiilor, cu scopul de a-l face pe cel ce recepționează să privească în mod favorabil sau defavorabil mesajul;

c) **redundanța**, adică înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații, cauzată de absența sau defectuoasa coordonare a anumitor segmente ale sistemului; managerial;

d) supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile, generată de nerespectarea caracterului piramidal al sistemului informațional.

Obiectul fundamental al perfecționării sistemului informațional managerial constă în organizarea acestuia în așa fel încât el să corespundă cerințelor luării de decizii eficiente în managementul societății comerciale. În acest scop, se urmărește:

a) ordonarea și sistematizarea sistemului informațional managerial existent și elaborarea unor cataloage informaționale pentru managementul societății comerciale;

b) elaborarea de instrucțiuni pentru necesarul viitor de informații, după cum reiese din modelele matematico-economice, din cercetarea operațională și din proiectele de asigurare a actualizării sistemului informațional managerial.

În delimitarea activităților de perfecționare a sistemului informațional managerial se are în vedere:

- a) sfera problemelor abordate;
- b) efectivul consacrat acțiunii;
- c) pe-rioadă în cadrul căreia soluția de perfecționare trebuie furnizată;

- d) investigarea sectoarelor susceptibile de perfecționare;
- e) obligațiile aparatului de specialitate;
- f) procedeele ce urmează a fi utilizate;
- g) atitudinile psihosociale și modalitățile de influențare a acestora.

În procesul de perfecționare a sistemului informațional managerial, trebuie să se țină seama de **cerințele de raționalitate față de informație**, respectiv materia primă a sistemului informațional și a sistemului managementului societății comerciale și anume:

- a) asigurarea de informații reale, ceea ce condiționează realismul deciziilor și o eficiență economică sporită;
- b) prezentarea de informații multilaterale, capabile să aducă servicii laturilor strategice și umane ale activității manageriale;
- c) în legătură cu timpul limitat de care dispune managerul, este necesar ca informațiile să fie cât mai concise și sintetic orientate;
- d) asigurarea operativității și caracterul dinamic al informațiilor;
- e) adaptarea informațiilor la persoanele cuprinse în circuitul informațional.

Perfecționarea sistemului informațional managerial trebuie fundamentată pe următoarele principii:

- a) subordonarea sistemului informațional cerințelor managementului societății comerciale;
- b) armonizarea sistemului informațional cu structura organizatorică a societății comerciale;
- c) asigurarea unității metodologiei în tratarea informațiilor;
- d) concentrarea asupra abaterilor semnificative de la obiective, criterii și mijloace;
- e) asigurarea unui timp corespunzător de reacție componentelor și ansamblului sistemului informațional managerial;
- f) valorificarea la maximum a informațiilor primare în vederea obținerii celor mai utile informații finale;
- g) asigurarea flexibilității sistemului informațional managerial prin adaptarea sa continuă la condițiile endogene și exogene, aflate în permanentă schimbare;
- h) evaluarea și compararea efectelor cantitative și calitative ale sistemului informațional managerial cu costurile necesare realizării și funcționării.

Procesul de analiză și perfecționare a sistemului informațional presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

1. Declanșarea studiului;
2. Identificarea componentelor sistemului informațional;
3. Analiză critică a componentelor și a stării de funcționalitate a sistemului ce urmează a fi raționalizat (perfecționat) ;
4. Identificarea nevoilor informaționale generate de situațiile care au generat studiul (altele decât deficiențele sistemului)
5. Proiectarea noului sistem informațional;
6. Implementarea (aplicarea în practică);
7. Evaluarea rezultatelor.

1. *Declanșarea studiului*– are loc, după cum am precizat, atunci când se înregistrează deficiențe majore ale sistemului său cu ocazia unor schimbări majore în cadrul întreprinderii, respectiv restructurarea structurii organizatorice, restructurarea de ansamblu a întreprinderii, darea în funcțiune a unor noi capacități de producție sau sucursale ale firmei, fuziunea mai multor subdiviziuni organizatorice, integrarea în cadrul unui sistem complex sau divizarea întreprinderii în unități de sine stătătoare. Toate acestea impun analizarea sistemului informațional și actualizarea lui

astfel încât să corespundă noului sistem de management sau să se înlăture deficiențele care îi afectează funcționalitatea și eficiența.

2. *Identificarea componentelor sistemului informațional* presupune stabilirea datelor, informațiilor, circuitelor, fluxurilor informaționale, mijloacelor și procedurilor de tratare a informațiilor utilizate de către actualul sistem informațional, precum și principalele caracteristici ale acestora.

3. Etapa de *analiză critică a componentelor și a stării de funcționalitate a sistemului* ce urmează a fi raționalizat presupune analizarea componentelor informaționale identificate în etapa anterioară și a funcționalității sistemului, având ca obiectiv identificarea cauzală a aspectelor pozitive și a deficiențelor.

4. Etapa de *identificare a nevoilor informaționale generate de situațiile care au generat studiul* (altele decât deficiențele sistemului), presupune stabilirea datelor și informațiilor necesare, modul de prezentare a acestora, stabilirea procedurilor și mijloacelor de prelucrare a informațiilor, identificarea circuitelor și fluxurilor informaționale, în funcție de sarcinile, competențele și responsabilitățile specifice fiecărui post.

5. *Proiectarea noului sistem informațional*, presupune, pe baza informațiilor obținute în etapele 2 și 4, să se realizeze configurația de ansamblu a sistemului informațional, să se întocmească documentația necesară implementării, să se pregătească implementarea sistemului, prin avizarea și instruirea personalului.

6. *Implementarea* presupune aplicarea în practică a noului sistem și urmărirea permanentă a modului de funcționare a acestuia.

7. *Evaluarea* rezultatelor se realizează după o anumită perioadă de timp când sistemul informațional se supune unei noi analize pentru a constata deficiențele și aspectele pozitive, cauzele care le produc și modul în care acestea influențează activitatea și performanțele firmei.

Să ne reamintim

Sistemul informațional reprezintă ansamblul informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la realizarea obiectivelor principale ale organizației.

Datele sunt considerate a fi un set de fapte diferite, obiective, în legătură cu evenimente care, într-un context organizațional, pot fi descrise ca înregistrări structurate ale evenimentelor.

Când li se adaugă înțeles datelor, acestea devin **informație**.

Fluxul informațional reprezintă drumul pe care îl parcurge informația sau categoria de informații între emițător și destinatar.

Procedurile informaționale reprezintă ansamblul elementelor prin care se stabilesc modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor.

Printre cele mai frecvente **deficiențe ale sistemului informațional** managerial, reținem:

a) **distorsiunea**, respectiv modificarea parțială, neintenționată a conținutului, a mesajului unei informații, pe parcursul culegerii și trans-miterii de la emițător la receptor, generată de diferențele de pregătire, folosirea de suporti informaționali necores-punzători, sau manipularea neglijentă a acestora, precum, și de utilizarea de mijloace necorespunzătoare de înregistrare și transmitere a informațiilor;

b) **filtrajul**, înțeles ca obstacol al comunicării, care capătă forma unei trieri intenționate a informațiilor, cu scopul de a-l face pe cel ce recepționează să privească în mod favorabil sau defavorabil mesajul;

c) **redundanța**, adică înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații, cauzată de absența sau defectuoasa coordonare a anumitor segmente ale sistemului; managerial;

d) **supraîncărcarea canalelor de comunicare** cu informații inutile, generată de nerespectarea caracterului piramidal al sistemului informațional.



9.5. Rezumat

Managementul organizației nu poate fi asigurat în condiții corespunzătoare, fără cunoașterea sistematică a modului în care se desfășoară întreaga activitate în cadrul acesteia. Pentru aceasta este necesar ca managerul să dispună de un sistem de informare rațional și eficient, care nu poate fi realizat decât în cadrul unui sistem informațional adecvat.

Sistemul informațional managerial apare ca un complex de oameni și de activități, de echipamente și de proceduri, orientat către modelarea proceselor manageriale cu ajutorul unor operații de prelucrare a informațiilor, bazat pe folosirea mijloacelor de mecanizare și automatizare.

Sistemul informațional al organizației este într-o relație strânsă cu alte sisteme ale managementului, respectiv: organizatoric, metodologic și decizional.

Sistemul informațional asigură cunoașterea realităților organizației și contribuie astfel la îndeplinirea obiectivelor stabilite. Prin intermediul său se obțin informațiile necesare fundamentării deciziilor, se furnizează baza de date necesare elaborării modelelor de creștere și dezvoltare a organizației, se culeg, prelucrează și transmit informațiile privind realizarea obiectivelor.

Sistemul informațional al firmei îndeplinește următoarele trei **funcții**, cumulativ :

- decizională;
- operațională sau de acțiune;
- documentare.

Obiectul fundamental al perfecționării sistemului informațional managerial constă în organizarea acestuia în așa fel încât el să corespundă cerințelor luării de decizii eficiente în managementul societății comerciale. În acest scop, se urmărește:

a) ordonarea și sistematizarea sistemului informațional managerial existent și elaborarea unor cataloage informaționale pentru managementul societății comerciale;

b) elaborarea de instrucțiuni pentru necesarul viitor de informații, după cum reiese din modelele matematico-economice, din cercetarea operațională și din proiectele de asigurare a actualizării sistemului informațional managerial.

Procesul de analiză și perfecționare a sistemului informațional presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

1. Declanșarea studiului;
2. Identificarea componentelor sistemului informațional;
3. Analiză critică a componentelor și a stării de funcționalitate a sistemului ce urmează a fi raționalizat (perfecționat) ;

4. Identificarea nevoilor informaționale generate de situațiile care au generat studiul (altele decât deficiențele sistemului)
5. Proiectarea noului sistem informațional;
6. Implementarea (aplicarea în practică);
7. Evaluarea rezultatelor.



9.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Influențează conținutul și funcționalitatea sistemului informațional al managementului societății comerciale:
 - a. obiectivele (societății comerciale)
 - b. structura organizatorică
 - c. nevoile reale de informare ale managerului
 - d. dinamismul sistemului managerial
 - e. toate punctele prezentate anterior
2. Constituie componenta primară a sistemului informațional:
 - a. informația
 - b. fluxul informațional și circuitul informațional
 - c. data
 - d. procedura informațională
 - e. mijloacele de tratare a informațiilor
3. Constituie elementul fundamental al sistemului informațional, al procesului de elaborare și fundamentare a deciziilor:
 - a. data
 - b. fluxul informațional și circuitul informațional
 - c. informația
 - d. mijloacele de tratare a informațiilor
 - e. procedura informațională
4. În procesul de perfecționare a sistemului informațional managerial rolul hotărâtor revine:
 - a. managerului
 - b. salariaților
 - c. managerului sau salariaților
 - d. managerului și salariaților
 - e. nici una din variantele de mai sus
5. Raționalizarea sistemului informațional managerial conduce la:
 - a. creșterea eficienței întregii activități a societății
 - b. reducerea costurilor de funcționare a sistemului informațional
 - c. creșterea costurilor de funcționare a sistemului informațional

- d. nu are nici o consecință asupra activității societății
- e. mai bună informare a managerului

6.Care din variantele de mai jos exprimă cel mai bine componentele sistemului informațional:

- a. date-informatii, circuite informaționale, documente informaționale, proceduri informaționale
- b. date-informatii, circuite informaționale, documente informaționale, mijloace de tratare a informațiilor
- c. date-informatii, circuite și fluxuri informaționale, proceduri informaționale, calculatorul electronic
- d. date-informatii, circuite și fluxuri informaționale, documente informaționale, mijloace de tratare a informațiilor
- e. date-informatii, circuite și fluxuri informaționale, proceduri informaționale, mijloace de tratare a informațiilor

7.Diferența dintre sistemul informațional și sistemul informatic este dată de:

- a. existența unor informații specifice
- b. existența unor circuite și fluxuri informaționale mai scurte
- c. culegerea, transmiterea și prelucrarea cu mijloace automatizate a informațiilor
- d. culegerea, transmiterea și prelucrarea manual - automatizată a informațiilor
- e. folosirea calculatorului pentru rezolvarea unor probleme complexe.

8.Componenta primară a sistemului informațional este:

- a. circuitul informațional;
- b. informația;
- c. data;
- d. fluxul informațional.

9.Între sistemul informațional și cel informatic este următoarea relație:

- a. sunt identice;
- b. sistemul informațional este componentă a sistemului informatic;
- c. nu este nici o relație;
- d. sistemul informatic este componentă a sistemului informațional.

10.O informație eficientă este:

- a. flexibilă;
- b. oportună;
- c. intermitentă;
- d. complexă.

11.Sunt criterii de clasificare a informațiilor:

- a. modul de prelucrare;
- b. forma de prezentare;

- c. destinația folosirii;
- d. sursa de proveniență;
- e. toate cele de mai sus.

12. După modul de exprimare sunt informații:

- a. scrise;
- b. statistice;
- c. contabile;
- d. interne.



9.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.
3. Tocan M., *Managementul organizației ediția a-II-a*, Ed. Mustang, București, 2014.

Unitatea de învățare 10- Sistemul decizional



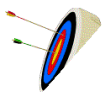
Cuprinsul unității de învățare

- 10.1. Introducere
- 10.2. Obiectivele unității de învățare 10
- 10.3. Durata medie de autoinstruire
- 10.4. Conținut
 - 10.4.1. Conceptul de decizie
 - 10.4.2 Elaborarea deciziilor. Etape în luarea deciziilor
- 10.5. Rezumat
- 10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 10.7. Bibliografie recomandată



10.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate: conceptul de decizie, etapele în luarea deciziilor și principalele metode și tehnici de fundamentare a deciziilor



10.2. Obiectivele unității de învățare 10

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă conceptul de decizie
- să delimiteze etapele în luarea deciziilor
- să indice tipologia deciziilor



10.3. Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



10.4. Conținut

10.4.1. Conceptul de decizie

Decizia este cel mai important instrument specific de exprimare al managementului căci, nivelul calitativ al conducerii unei firme se manifestă cel mai bine prin deciziile elaborate și aplicate. În fapt, a conduce înseamnă și a decide, adică a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, în funcție de anumite criterii, varianta considerată optimă în anumite condiții, pentru atingerea unui obiectiv.

Decizia este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective. Ea implică mai multe elemente⁸: existența unuia sau mai multor obiective de îndeplinit; evidența soluțiilor, a posibilităților de acțiune; alegerea variantei optime; structurarea conținutului variantei optime pentru a fi înțeleasă și asimilată corect de către executanți.

Numai dacă se întrunesc cele patru elemente se asigură condițiile pentru ca procesul decizional să se deruleze într-o succesiune logică, rațională, normală, iar decizia să fie viabilă și să aibă efecte benefice asupra organizației.

Decizia de conducere⁹:

- este **instrumentul** specific cel mai important al conducerii care oferă posibilitatea alegerii variantei optime necesare atingerii unui obiectiv precizat;
- este **implicată** în toate fazele procesului de management, în toate funcțiile acestuia și la toate nivelurile ierarhice;
- implică o mare **responsabilitate**, deoarece în aplicarea ei antrenează resurse materiale, financiare și influențează activitatea altor persoane decât a decidenților;
- are **consecințe** directe asupra factorului material și mai ales uman, întrucât presupune și modelarea comportamentului oamenilor corespunzător unor scopuri precise ale organizației;
- **se reflectă** în mod direct în eficiența acțiunilor organizate pentru îndeplinirea ei;
- implică **creativitatea** decidenților care trebuie să ofere cel puțin două variante (soluții) din care să se aleagă cea mai avantajoasă;
- este un act de **autoritate** ce rezultă din ansamblul atribuțiilor, responsabilităților și competențelor cu care sunt investiți managerii de pe toate trei treptele ierarhice. Autoritatea este generată de poziția celor ce o adoptă, care sunt împuterniciți prin acte normative.
- este un act **normativ, obligatoriu** de pus în practică de către executanți, care trebuie să-l recepteze și asimileze sub conducerea managerilor.

În ceea ce privește clasificarea deciziilor, consider că cea mai sintetică clasificare a fost realizată de Nicolescu O, după cum urmează¹⁰:

Criterii de clasificare	Tipuri de decizii	Caracteristici principale	Exemple
Orizont și implicații	Strategice	-se referă la o perioadă mai mare de un 1 an, de regulă 3-5 ani; -vizează fie ansamblul activităților firmei, fie principalele sale componente; adesea se adoptă la nivelul managementului superior, în grup; -se integrează în strategii, planuri sau programe pe termen lung sau	Aprobarea efectuării de către firma "X" a unei investiții în valoare de 50 mil. U.M., în vederea construirii unei noi secții de producție în care se va realiza produsul "Y", asigurându-se o îmbunătățire a structurii de producție și o creștere anuală a C.A. cu 200 mil. U.M.

⁸ V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu – op. cit. p. 149

⁹ Stanciu S., Managementul organizației, ed. All Beck, Bucuresti, 2003

¹⁰ Nicolescu O, Management, Ed. Economica, București, 1998

		mediu.	
	Tactice	-se referă la perioade cuprinse între 0,5-2 ani; -vizează fie ansamblul de activități, fie câteva activități cu implicații asupra celorlalte domenii; -se adoptă la nivelul managementului superior, în grup sau individual; -se integrează în politici, programe și planuri anuale și semestriale.	Stabilirea de către directorul tehnic, cu avizul C.A., a introducerii unei noi tehnologii "Z" în secția "W", în primul semestru al anului următor, ceea ce va determina o scădere a costurilor pe produs de 30%.
	Curente	-se referă de regulă la perioade de maximum câteva luni; -predomină în exclusivitate la nivelul managementului inferior și mediu.	Repartizarea zilnică a sarcinilor de producție "S" pentru a fi realizate de membrii echipei "E", de către șeful de echipă "Ș".
Eșalonul managerial	Superior	-se adoptă de eșalonul superior al managementului; -o parte apreciabilă sunt decizii strategice și tactice.	Aprobarea contractării de către directorul comercial a cantității "C" din materia primă "M", în vederea satisfacerii unei comenzi inedite a unui partener din țara "Ț"
	Mediu	-se adoptă de eșalonul mediu al managementului alcătuit din șefii de servicii, secții și ateliere; -majoritatea sunt curente și tactice.	Trecerea realizării sarcinii "S1" de la inginerul "I" la tehnicianul "T", de către șeful secției "S", în vederea accelerării realizării sarcinii "S2" de către inginerul "I".
	Inferior	-se adoptă de către eșalonul inferior al managementului alcătuit din șefii de birouri și de echipe; -sunt numai decizii curente.	Trimiterea la bancă a economistului "E" de către șeful de birou "Ș" în vederea obținerii de informații privind noua metodologie de obținere a creditelor curente..
Frecvență	Periodice	-se adoptă la anumite intervale; -majoritatea se referă la activitățile de producție; -este posibilă utilizarea pe scară largă de modele și algoritmi în fundamentarea lor.	Elaborarea de către economistul "E" a necesarului de aprovizionat pentru materia primă "M", în vederea întocmirii proiectului programului anual de aprovizionare tehnico-materială a firmei.
	Aleatorii	-se adoptă la intervale neregulate, fiind dificil de anticipat; -eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului.	Aprobarea normelor de consum la noul produs "N" de către directorul tehnic..
	Unice	-au un caracter excepțional, nerepetându-se într-un viitor previzibil; -eficacitatea lor depinde decisiv de potențialul decizional al decidentului	Aprobarea de către C.A. a consolidării fundației secției "S" ce nu rezistă trepidațiilor noului utilaj "U" în curs de montare.

Posibilitatea anticipării	Anticipate	-perioada adoptării și principalele elemente implicate se cunosc cu mult timp înainte; -predomină în firmele conduse științific; -sunt în cvasitotalitate periodice.	Idem de la decizia curentă.
	Imprevizibile	-perioada adoptării și principalele elemente implicate se cunosc doar cu puțin timp înainte; -depind decisiv de intuiția și capacitatea decizională a managerilor implicați.	
Amplerea sferei decizionale a decidentului	Integrate	-se adoptă din inițiativa decidentului, fără a fi necesar avizul eșalonului ierarhic superior; -de regulă sunt curente, periodice și anticipate.	Modificarea de către managerul general al firmei a sistemului de evidență a personalului utilizat în cadrul serviciului personal învățământ.
	Avizate	-aplicarea lor este condiționată de avizarea la nivelul eșalonului ierarhic superior;	Eliberarea domnului "N.P." din funcția de inginer șef de către managerul general, în baza avizului C.A.
Sfera de cuprindere a decidentului	Participative	de adoptă de organe de management participativ; majoritatea sunt strategice și tactice; consum mare de timp reflectat, de regulă, în grad de fundamentare superior.	Idem de la decizia strategică.
	Individuale	se adoptă de către un cadru de conducere; se bazează adesea în exclusivitate pe experiența și capacitatea decizională a managerului respectiv; "costă" mai ieftin decât deciziile participative.	Idem de la deciziile aleatorii.

10.4.2 Elaborarea deciziilor. Etape în luarea deciziilor

Elaborarea deciziilor presupune alegeri, vizează rezultate de un anumit tip și depinde de un număr de **factori externi și interni**. Printre acești factori se numără: cunoștințele și experiența celui care elaborează deciziile; informațiile disponibile la acel moment; capacitatea de a utiliza tehnicile de elaborare a deciziilor; scală de timp în care trebuie luată decizia; nivelul autorității celui care elaborează deciziile (personalitatea, mediu, sistemul personal de recompensare etc.); capacitatea persoanei care elaborează deciziile de a și le susține.

Decizia managerială poate fi definită ca „fiind acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor și acțiunilor unei alte persoane.“

Principalele **elemente** care deosebesc decizia managerială de decizia personală cotidiană pe care o adoptă fiecare dintre noi zilnic sunt:

- decizia managerială *implică întotdeauna cel puțin 2 persoane* (managerul, cel care decide și una sau mai multe persoane, executante sau cadre de conducere care participă la aplicarea sau concretizarea deciziei);
- decizia managerială *are influențe directe la nivelul grupului*, neafectând numai starea, comportamentul, acțiunile și rezultatele unui singur individ;
- întotdeauna decizia managerială *determină efecte directe și propagate* de natură economică, umană, tehnică, educațională, etc.

În practica firmelor, decizia managerială îmbracă **2 forme**:

- **act decizional** – în sensul desfășurării sale într-o perioadă foarte scurtă de timp, de regulă câteva secunde sau minute. Actul decizional se referă la situații decizionale de complexitate redusă. La baza actelor decizionale – care predomină cantitativ în cadrul firmelor – se află experiența și intuiția managerilor;
- **proces decizional** – specific deciziilor mai complexe, implică un consum de timp notabil, care poate fi de ordinul orelor, zilelor sau chiar săptămânilor, pe parcursul cărora se culege și analizează o anumită cantitate de informații, se stabilesc contacte umane și se consultă mai multe persoane în vederea conturării situației decizionale. În esență, *procesul decizional* constă în ansamblul fazelor prin intermediul cărora se pregătește, adoptă, aplică și evaluează decizia managerială.

Investigațiile întreprinse au relevat că „*elementele constitutive cheie ale situației decizionale* sunt decidentul și mediul ambiant decizional.“

Decidentul este reprezentat de un manager sau de un organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise, adoptă decizia în situația respectivă.

Executantul – este reprezentat de angajații care transpun în practică decizia adoptată. Eficiența deciziei depinde de calitatea executanților, reflectată de nivelul de pregătire a acestora, de gradul de receptare a deciziei, de gradul lor de motivare, modul de integrare în organizație, de climatul de muncă existent.

Mediul ambiant decizional constă în „ansamblul elementelor endogene și exogene firmei, care alcătuiesc situația decizională, caracterizată prin manifestarea unor influențe directe și indirecte semnificative asupra conținutului și rezultatelor deciziei manageriale.“

În cadrul mediului ambiant se constată o evoluție contradictorie:

- pe de o parte, se înregistrează o serie de *transformări de natură să ofere mai bune premise pentru un proces decizional eficient*: sporirea nivelului de pregătire generală și de specialitate, a cunoștințelor personalului, informatizarea și internaționalizarea activităților, etc.;
- pe de altă parte, *mediul decizional tinde să devină tot mai complex*: adâncirea diviziunii sociale; reducerea ciclului de viață al produselor, tehnologiilor,

cunoștințelor și accelerarea ritmului lor de uzură morală; creșterea competiției pe piața mondială; inflația și instabilitatea monetară, etc.

Mulțimea variantelor decizionale – teoretic poate fi infinită, în practică ea este finită. Pentru alegerea variantei optime se utilizează o serie de metode corespunzătoare modelului matematic caracteristic situației decizionale.

Mulțimea criteriilor decizionale – reprezintă punctele de vedere ale decidenților. Cele mai utilizate criterii sunt: profitul, prețul, calitatea, termenul de recuperare a investițiilor etc.

Mulțimea consecințelor decizionale – cuprinde ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional. Este o activitate de previziune.

Obiectivele decizionale – sunt nivelurile criteriilor propuse de către decident pentru a fi atinse în urma implementării variantei decizionale.

În procesul decizional, factorii primari ai deciziei intră în interdependențe, care se reflectă în caracteristicile **situațiilor decizionale** pe care le generează. În principal pot exista 3 situații, după cum urmează:

- **certitudine** – caracterizată prin probabilitatea maximă de a realiza obiectivul urmărit utilizând modalitatea preconizată. Elementele implicate în situația decizională sunt de tipul variabilelor controlabile, caracteristicile lor sunt cunoscute, iar evoluția le poate fi anticipată cu precizie;
- **incertitudine** – când probabilitatea realizării obiectivului este mare dar asupra manierei în care trebuie procedat există dubii serioase. Asemenea situații implică un număr mare de variabile, cu puține excepții controlabile, unele insuficient studiate, de unde și anticiparea aproximativă a evoluției lor;
- **risc** – când obiectivul este posibil de realizat, cu o probabilitate a realizării apreciabilă, existând însă o mare nesiguranță și chiar evoluția unora dintre variabilele controlabile este dificil de anticipat.

Cerințe de raționalitate privind decizia

Ca rezultat al investigațiilor efectuate a fost conturat un summum de cerințe pe care decizia trebuie să le întrunească în vederea îndeplinirii în mod eficient a multiplelor funcții ce-i revin în firma contemporană:

- **decizia trebuie să fie fundamentată științific** – în procesul decizional din cadrul firmei este necesar ca personalul managerial să posede atât cunoștințele, metodele, tehnicile și deprinderile decizionale necesare, cât și înțelegerea mecanismelor specifice economiei de piață;
- **decizia trebuie să fie “împuternicită”**: pe de o parte, fiecare decizie este necesar să fie adoptată de către mecanismul managerial în ale cărui sarcini de serviciu este înscrisă în mod expres, iar, pe de altă parte, managerul care elaborează decizia trebuie să dispună de aptitudinile și cunoștințele necesare, să posede o “autoritate” a cunoștințelor, să dispună de potențialul decizional necesar;
- fiecare decizie trebuie să fie integrată (atât pe orizontală, cât și pe verticală), armonizată în ansamblul deciziilor adoptate sau proiectate a se lua ținând cont de strategia și politicile firmei;
- decizia trebuie să se încadreze în perioada optimă de elaborare și aplicare (să fie oportună);

- **formularea corespunzătoare a deciziei:** clar, concis, conținând obiectivul și principalii parametrii operaționali.

Etape în luarea deciziilor

Sintetic procesul de luare a deciziilor presupune parcurgerea următoarelor etape:

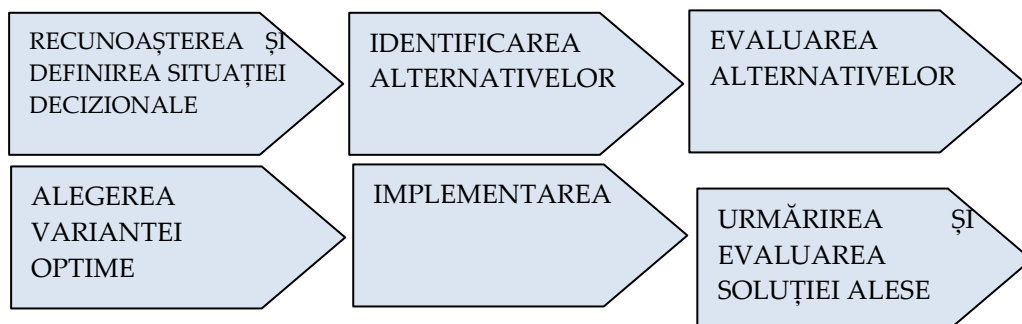


Figura 10.1- Etapele procesului de luare a deciziilor

1. **Recunoașterea și definirea situației decizionale.** În acest sens trebuie indicați factorii care stimulează deciziile. Acești factori (stimuli) pot fi pozitivi sau negativi.
2. **Identificarea alternativelor.** Se dorește să se identifice toate alternativele în primul rând cele reale și evidente. Pentru luarea unei decizii semnificative trebuie căutate mai multe alternative.
3. **Evaluarea alternativelor.** Trebuie evaluată fiecare alternativă pentru a determina: dacă este posibilă; dacă satisface condițiile impuse; care sunt limitele ei legate de restricțiile legale, de normele morale și etice, de condițiile economice și de tehnologiile utilizate.
4. **Alegerea variantei optime.** Luând în considerare toți factorii de situație, se alege cea mai bună variantă care corespunde situației manageriale. Alegerea celei mai bune variante este tocmai cheia deciziei manageriale. Aici se are în vedere posibilitatea, gradul de satisfacție și consecințele aplicării ei. Nici o variantă nu va satisface toate condițiile impuse.
5. **Implementarea variantei optime.** Aceasta constă în punerea ei în practică. Implementarea unei variante poate fi ușoară sau dificilă. În foarte multe cazuri, mai ales atunci când sunt afectați oamenii, apare o mare rezistență la schimbare. Această rezistență este legată de insecuritate, de comoditatea unor lucruri deja cunoscute, etc.
6. **Urmărirea și evaluarea soluției implementate.** După implementare trebuie să se analizeze cum evoluează aplicarea soluției implementate. S-ar putea ca efectele ei să fie mai bune decât cele prevăzute sau s-ar putea ca ele să fie mai rele. În aceste condiții trebuie admise corecții pe parcurs.

Decizia este cursul de acțiune ales pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.

Decizia managerială poate fi definită ca „fiind acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor și acțiunilor unei alte persoane.”

În practica firmelor, decizia managerială îmbracă **2 forme**:

- **act decizional** – în sensul desfășurării sale într-o perioadă foarte scurtă de timp, de regulă câteva secunde sau minute.
- **proces decizional** – specific deciziilor mai complexe, implică un consum de timp notabil, care poate fi de ordinul orelor, zilelor sau chiar săptămânilor, pe parcursul cărora se culege și analizează o anumită cantitate de informații, se stabilesc contacte umane și se consultă mai multe persoane în vederea conturării situației decizionale.

Decidentul este reprezentat de un manager sau de un organism managerial care, în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise, adoptă decizia în situația respectivă.

Executantul – este reprezentat de angajații care transpun în practică decizia adoptată. Eficiența deciziei depinde de calitatea executanților, reflectată de nivelul de pregătire a acestora, de gradul de receptare a deciziei, de gradul lor de motivare, modul de integrare în organizație, de climatul de muncă existent.

Mediul ambiant decizional constă în „ansamblul elementelor endogene și exogene firmei, care alcătuiesc situația decizională, caracterizată prin manifestarea unor influențe directe și indirecte semnificative asupra conținutului și rezultatelor deciziei manageriale.”

Mulțimea variantelor decizionale – teoretic poate fi infinită, în practică ea este finită. Pentru alegerea variantei optime se utilizează o serie de metode corespunzătoare modelului matematic caracteristic situației decizionale.

Mulțimea criteriilor decizionale – reprezintă punctele de vedere ale decidenților. Cele mai utilizate criterii sunt: profitul, prețul, calitatea, termenul de recuperare a investițiilor etc.

Mulțimea consecințelor decizionale – cuprinde ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional. Este o activitate de previziune.

Obiectivele decizionale – sunt nivelurile criteriilor propuse de către decident pentru a fi atinse în urma implementării variantei decizionale.



10.5. Rezumat

Decizia este cel mai important instrument specific de exprimare al managementului căci, nivelul calitativ al conducerii unei firme se manifestă cel mai bine prin deciziile elaborate și aplicate. În fapt, a conduce înseamnă și a decide, adică a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, în funcție de anumite criterii, varianta considerată optimă în anumite condiții, pentru atingerea unui obiectiv.

Elaborarea deciziilor presupune alegeri, vizează rezultate de un anumit tip și depinde de un număr de **factori externi și interni**. Printre acești factori se numără:

cunoștințele și experiența celui care elaborează deciziile; informațiile disponibile la acel moment; capacitatea de a utiliza tehnicile de elaborare a deciziilor; scală de timp în care trebuie luată decizia; nivelul autorității celui care elaborează deciziile (personalitatea, mediu, sistemul personal de recompensare etc.); capacitatea persoanei care elaborează deciziile de a și le susține.

Decizia managerială poate fi definită ca „fiind acea decizie care are urmări nemijlocite asupra deciziilor și acțiunilor unei alte persoane.”

Principalele **elemente** care deosebesc decizia managerială de decizia personală cotidiană pe care o adoptă fiecare dintre noi zilnic sunt:

- decizia managerială *implică întotdeauna cel puțin 2 persoane* (managerul, cel care decide și una sau mai multe persoane, executante sau cadre de conducere care participă la aplicarea sau concretizarea deciziei);
- decizia managerială *are influențe directe la nivelul grupului*, neafectând numai starea, comportamentul, acțiunile și rezultatele unui singur individ;
- întotdeauna decizia managerială *determină efecte directe și propagate* de natură economică, umană, tehnică, educațională, etc.

Ca rezultat al investigațiilor efectuate a fost conturat un *summum* de cerințe pe care decizia trebuie să le întrunească în vederea îndeplinirii în mod eficient a multiplelor funcții ce-i revin în firma contemporană:

- *decizia trebuie să fie fundamentată științific;*
- *decizia trebuie să fie “împuternicită”;*
- fiecare decizie trebuie să fie *integrată;*
- decizia trebuie să fie *oportună;*
- decizia trebuie să fie *formulată corespunzător*: clar, concis, conținând obiectivul și principalii parametri operaționali.

Procesul de luare a deciziilor presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Recunoașterea și definirea situației decizionale.
2. Identificarea alternativelor.
3. Evaluarea alternativelor.
4. Alegerea variantei optime.
5. Implementarea variantei optime.
6. Urmărirea și evaluarea soluției implementate.

10.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Calitatea de decident într-o firmă o dețin prin definiție:

- a. managerii și salariații;
- b. angajații;
- c. angajații sau managerii;
- d. managerii de pe diferite trepte ierarhice.

2. O decizie eficientă trebuie să fie:

- a. autoritară;
- b. normativă;

- c. oportună;
- d. omogenă.

3. Deciziile se adoptă în condiții:

- a. normale;
- b. de risc;
- c. incertitudine;
- d. oricare din variantele de mai sus sunt posibile.

4. Cele mai eficiente sunt deciziile:

- a. unicriteriale;
- b. individuale;
- c. aleatorii;
- d. colective.

5. Etapa decisivă în procesul decizional este:

- a. alegerea variantei optime;
- b. transpunerea în practică;
- c. prelucrarea datelor;
- d. culegerea și selectarea datelor.

6. Aprobarea efectuării de către firma “X” a unei investiții în valoare de 50 mil. U.M., în vederea construirii unei noi secții de producție în care se va realiza produsul “Y”, asigurându-se o îmbunătățire a structurii de producție și o creștere anuală a C.A. cu 200 mil. U.M. reprezintă o decizie:

- a. tactică
- b. strategică
- c. curentă

7. Stabilirea de către directorul tehnic, cu avizul C.A., a introducerii unei noi tehnologii “Z” în secția “W”, în primul semestru al anului următor, ceea ce va determina o scădere a costurilor pe produs de 30% reprezintă o decizie:

- a. tactică
- b. strategică
- c. curentă

8. Repartizarea zilnică a sarcinilor de producție “S” pentru a fi realizate de membrii echipei “E”, de către șeful de echipă reprezintă o decizie:

- a. tactică
- b. strategică
- c. curentă

9. Aprobarea contractării de către directorul comercial a cantității “C” din materia primă “M”, în vederea satisfacerii unei comenzi inedite a unui partener din țara “Ț” reprezintă o decizie luată de eșalonul:

- a. Superior;
- b. Mediu;
- c. Inferior.

10.Trecerea realizării sarcinii “S1” de la inginerul “I” la tehnicianul “T”, de către șeful secției “S”, în vederea accelerării realizării sarcinii “S2” de către inginerul “I” reprezintă o decizie luată de eșalonul:

- a. Superior;
- b. Mediu;
- c. Inferior.

11.Trimiterea la bancă a economistului “E” de către șeful de birou “Ș” în vederea obținerii de informații privind noua metodologie de obținere a creditelor curente reprezintă o decizie luată de eșalonul:

- a. Superior;
- b. Mediu;
- c. Inferior.

12.Elaborarea de către economistul “E” a necesarului de aprovizionat pentru materia primă “M”, în vederea întocmirii proiectului programului anual de aprovizionare tehnico-materială a firmei reprezintă o decizie:

- a. Unică;
- b. Periodică;
- c. Aleatorie.

13.Aprobarea normelor de consum la noul produs “N” de către directorul tehnic reprezintă o decizie:

- a. Unică;
- b. Periodică;
- c. Aleatorie.

14.Aprobarea de către C.A. a consolidării fundației secției “S” ce nu rezistă trepidațiilor noului utilaj “U” în curs de montare reprezintă o decizie:

- a. Unică;
- b. Periodică;
- c. Aleatorie.

15.Repartizarea zilnică a sarcinilor de producție “S” pentru a fi realizate de membrii echipei “E”, de către șeful de echipă reprezintă o decizie:

- a. Unică;
- b. Periodică;
- c. Aleatorie.



10.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.
3. Tocan M., *Managementul organizației ediția a-II-a*, Ed. Mustang, București, 2014.

Unitatea de învățare 11- Sistemul metode și tehnici de management



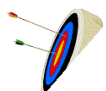
Cuprinsul unității de învățare 11

- 11.1. Introducere
- 11.2. Obiectivele unității de învățare 11
- 11.3. Durata medie de autoinstruire
- 11.4. Conținut
 - 11.4.1. Definirea și clasificarea metodelor de management
 - 11.4.2 Managementul prin obiective
 - 11.4.3 Managementul pe produs
 - 11.4.4. Managementul prin proiecte
 - 11.4.5 Managementul prin bugete
 - 11.4.6 Managementul prin excepții
 - 11.4.7 Metode și tehnici specifice de management
- 11.5. Rezumat
- 11.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 11.7. Bibliografie recomandată
- 11.8. Teme de control



11.1. Introducere

În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate metodele de evaluare și ierarhizare a problemelor de mediu dintr-o organizație.



11 2. Obiectivele unității de învățare 11

După parcurgerea unității de învățare, studenții vor fi capabili:

- să înțeleagă metodele de management
- să delimiteze metodele de management
- să indice metodele și tehnicile specifice de management

11.3 Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 6 ore



11.4. Conținut

11.4.1. Definirea și clasificarea metodelor de management

Subsistemul metode și tehnici de management este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor și procedeele utilizate în managementul unei organizații.

În soluționarea problemelor multiple și tot mai complexe cu care sunt confrunțați managerii în exercitarea profesiei lor, se impune tot mai mult folosirea de către aceștia a unor diverse metode și tehnici de management.

Metoda, în general, constituie procedeul folosit pentru atingerea unui obiectiv, a unui scop.

Metoda de management reprezintă ansamblul de principii, procedee, reguli și instrumente prin care se realizează funcțiile managementului, în scopul obținerii unor rezultate cât mai bune, prin utilizarea rațională a resurselor de care dispune organizația.

În timp s-au utilizat un număr mare de metode de management ce s-au diversificat continuu. În literatura de specialitate pot fi identificate o mulțime de metode de management a căror grupare se poate face după mai multe criterii.

1-După sfera de aplicabilitate metodele de management se împart în:

a)**metode generale**. Sunt acele metode care pot fi aplicate atât la nivelul organizației cât și la nivelul compartimentelor, în toate domeniile de activitate din firmă și la toate nivelele ierarhice. Includem aici: managementul prin obiective; managementul prin excepții; managementul prin bugete; managementul prin proiecte; managementul pe produs.

b)**metode specifice de management**. Sunt acele metode care au o sferă de aplicabilitate mai restrânsă, fiind eficiente în exercitarea unei funcții a managementului sau a unei funcțiuni a firmei.

Astfel, în **exercitarea funcțiilor managementului** se pot utiliza următoarele metode:

Pentru funcția de previzionare: tehnica Delphi; extrapolarea tendințelor; extrapolarea trendului de dezvoltare; tehnica ritmului mediu;

Pentru funcția de organizare: metoda drumului critic; metoda PERT; metoda ELECTRE; teoria firelor de așteptare; analiza MTM (metode de măsurare a timpului);

Pentru funcția de decizie: teoria jocurilor; simularea studiilor de caz; brainstormingul; sinectica; teoria utilităților; cercetarea operațională (teoria stocurilor, teoria grafelor, metoda drumului critic); diverse tehnici de rezolvare a problemelor decizionale în condiții de certitudine, risc și incertitudine;

Pentru funcția de antrenare: metode și tehnici specifice de motivare și creșterea participării în activitatea organizației; conexiunea inversă (feedback); autoreglarea; tehnica optimizării intrărilor;

Pentru funcția de control: controlul preliminar; controlul post-acțiune; controlul direct; autocontrolul;

Iar în exercitarea funcțiunilor managementului metodele utilizate sunt :

Pentru funcțiunea de cercetare dezvoltare: analiza valorii; sinectica; brainstormingul; seminarul de creativitate; tehnica Phillips 66;

Pentru funcțiunea de producție: metoda PERT; teoria firelor de așteptare; metoda drumului critic; programarea liniară; metode MTM;

Pentru funcțiunea comercială: analiza pieței; analiza valorii; interviul; chestionarul.

Pentru funcțiunea financiar-contabilă: metode specifice de determinare a costurilor unitare; metode specifice de evidenta a elementelor patrimoniale.

Pentru funcțiunea de personal: metode pentru testarea aptitudinilor; metode de stimulare a motivației; rotația în posturi, etc.

11.4.2 Managementul prin obiective

Lansat în 1954 de Peter Drucker în ”The Practice of management“, MPO – management prin obiective – reprezintă instrumentul de management ce permite creșterea performanței unei companii prin focusarea pe rezultate nu pe activitatea în sine, asigurând cascada și alinierea obiectivelor companiei cu obiectivele individuale ale managerilor aflați pe diferite niveluri ierarhice în cadrul organizației.

Managementul prin obiective creează legătura între gândirea strategică a managementului și implementarea strategiei prin intermediul nivelurilor următoare de management. Astfel, responsabilitatea față de obiective este translatată de la nivel de organizație la nivel de individ. Pentru ca managementul prin obiective să-și atingă scopul, este esențial ca membrii organizației să aibă o înțelegere comună și unitară asupra obiectivelor organizației, să conștientizeze importanța rolului pe care ei îl au în realizarea acestor obiective.

Managerii trebuie să definească clar obiectivele și sistemul de evaluare al rezultatelor, să le facă cunoscute echipei, să organizeze și să motiveze subordonații pentru a genera implicare, să ofere/primească feedback continuu, să monitorizeze rezultatele parțiale, să evalueze performanța și să asigure condițiile pentru dezvoltarea lor și a membrilor echipei.

Managementul prin obiective are o structură complexă care cuprinde următoarele componente¹¹:

a. **Sistemul de obiective** cuprinde obiectivele fundamentale, derivate 1, derivate 2, specifice și individuale;

b. **Programele de acțiuni** se întocmesc pentru fiecare subdiviziune organizatorică principală a întreprinderii. În cadrul lor sunt cuprinse resursele umane, materiale și financiare aferente realizării obiectivelor previzionate;

c. **Calendarele de termene** reprezintă corolarul programelor de acțiuni. Pentru o sincronizare temporală se pleacă de la termenele finale utilizându-se principiul numărării inverse;

d. **Bugetele** se constituie pentru fiecare subdiviziune organizatorică determinându-se, pe această bază, resursele cheltuite și rezultatele efective obținute;

e. **Repertoarele de metode** reprezintă suportul logistic al managementului prin obiective;

f. **Instrucțiunile** exprimă concepția conducerii întreprinderii asupra modului de realizare a obiectivelor. Se elaborează instrucțiuni generale (pentru ansamblul activităților întreprinderii) și instrucțiuni parțiale (pentru unele activități ale întreprinderii).

Conceperea și implementarea managementului prin obiective implică șase etape principale:

1. **Stabilirea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii** se produce în procesul elaborării planurilor sau programelor pe termen lung și mediu (nivelul cifrei de afaceri, profitul, producția fizică);

¹¹ Olaru S. , Managementul Întreprinderii, disponibilă la <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=475&idb=>

2. **Stabilirea obiectivelor derivate, specifice și individuale** - fluxul stabilirii obiectivelor începe de la vânzare și producție, continuând cu celelalte activități ale întreprinderii;

3. **Elaborarea celorlalte componente ale managementului prin obiective** - programele de acțiuni, calendarele de termen, bugetele și lista metodelor - atât pentru ansamblul unității, cât și pentru fiecare centru de cheltuieli și venituri;

4. **Adaptarea corespunzătoare a subsistemelor** decizional, structural și informațional la cerințele realizării obiectivelor;

5. **Urmărirea permanentă a realizării obiectivelor;**

6. **Evaluarea realizării obiectivelor și recompensarea personalului** - se compară rezultatele obținute cu obiectivele și standardele stabilite la începutul perioadei de plan.

Rolul cel mai important în utilizarea cu succes a managementului prin obiective îl are managementul superior al organizației de care depinde instituirea și menținerea unui climat favorabil implementării managementului prin obiective. În sprijinul managerilor români de curând a apărut și pe piața din România o aplicație online care face posibil aplicarea managementului prin obiective în companii. Aplicația(programul) se poate testa gratuit 30 de zile la adresa: www.management-obiective.ro.

Managementul prin obiective stabilește legătura clară dintre gândirea strategică a top managementului și implementarea acesteia prin intermediul nivelurilor următoare de management. Astfel, responsabilitatea față de obiective este translatată de la nivelul organizației la nivel individual.

Pentru ca managementul prin obiective să-și evidențieze importanța, este esențial ca membrii organizației să aibă o viziune comună și unitară asupra obiectivelor organizației și să conștientizeze importanța rolului pe care ei îl au în realizarea acestor obiective. Managerii trebuie să definească clar obiectivele și sistemul de evaluare al rezultatelor, să le facă cunoscute următoarelor niveluri ierarhice, să organizeze și să motiveze subordonații pentru ai implica activ, să ofere sau să primească feedback continuu, să monitorizeze rezultatele, să evalueze performanța și să asigure condițiile optime pentru evoluția tuturor membrilor organizației.

Avantajele managementului prin obiective: Îmbunătățirea comunicării și înțelegerea obiectivelor și a priorităților de către salariații/membrii unei companii/organizații; Identificarea managerilor cu obiectivele companiei prin posibilitatea realizării a cât mai multor sarcini; Responsabilizarea continuă a întregului personal față de realizarea obiectivelor; Optimizarea comunicării între nivelurile ierarhice ale unei companii/organizații; Facilitarea activităților de planificare și participare a salariaților la stabilirea obiectivelor precum și creșterea motivației acestora; Încurajarea unui stil de conducere democratic, participativ; Conștientizarea salariaților de importanța rezultatele efectiv obținute; Asumarea răspunderii asupra rezultatelor la toate nivelurile ierarhice; Evaluarea obiectivă și transparentă a personalului; Încurajarea inițiativei subordonaților; Eficientizarea timpului managerilor prin reducerea timpului de supervizare și verificare; Recompensarea salariaților/membrilor în funcție de realizări.

Utilizarea managementului prin obiective are și unele **limite** dintre care putem evidenția: pericolul ca unii subordonați să-și asume responsabilități mai mari decât au competență; un grad de aplicare scăzut al acestei metode pentru situații caracterizate cu un nivel ridicat de incertitudine și risc; dificultatea modificării mentalității umane, fapt ce

e necesar pentru efectuarea schimbărilor manageriale iminente introducerii managementului prin obiective.

11.4.3 Managementul pe produs

Conceperea sistemului de management pe produs (Management by Product - MBP) este de asemenea, un rezultat al revoluției tehnico-științifice și a dependenței crescînde a performanței firmelor de capacitatea de a proiecta, asimila, fabrica și comercializa produse cu anumite caracteristici în perioade de timp cît mai scurte.

Putem defini ca **managementul pe produs** un sistem de management caracterizat prin atribuirea principalelor sarcini, competențe și responsabilități de conducere privind fabricarea și comercializarea unui produs sau unei grupe de produse cu caracteristici asemănătoare, crearea unui cadru conducere care ar avea ca obiectiv în exclusivitate adoptarea deciziilor și activarea unor acțiuni pentru menținerea și creșterea competitivității produselor.

Principalele obiective ale managementului pe produs sunt:

- **Stabilirea produsului sau grupei de produse vor forma obiectul managementului pe produs.** Criteriile de stabilire variază de la caz la altul și pot fi: volumul și ponderea produsului în totalul producției, noutatea produsului, vânzările pe piețele externe, gradul de complexitate, etc.

- **Desemnarea o persoanei care va asigura implementarea managementului pe produs.** Această persoană, se recrutează de obicei din rîndurile specialiștilor, care, însă are și dexterități manageriale, prin cunoștințele, aptitudinile sale poate determina succesul obiectivelor preconizate. În continuare va fi necesar de desemnat lista sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce-i revin, determinate de specificul și volumul proceselor de muncă implicate. În cazul în care e iminentă asocierea a altor persoane pentru a dirija procesul de conducere, se precizează și pentru aceștea sarcinile, competențele și responsabilitățile.

- **Elaborarea de strategii, sugestii referitoare la fabricarea și comercializarea produsului sau grupei de produse aferente.** Aceste concepte sunt expuse spre examinare organelor superioare, ce la rîndul său le ajustează la strategia organizației în general. Este de o importanță majoră ca obiectivele fundamentale ale firmei să derive în strategii pe produs, iar cele din urmă să poată să fie sintetizate în obiective generale, numai astfel vor fi create premise pentru o orientare coerentă și focusată.

- **Efectuarea de modificări de ordin structural-organizatoric, decizional și metodologic** în compartimentele implicate, astfel ca să fie posibilă implementarea strategiei. Schimbările necesare trebuie să fie armonizate cu sistemul de management al firmei, astfel ca să nu fie generat o rezistență din partea angajaților. Deosebit de important, în cadrul acestor modificări, este crearea unui mecanism eficient de control, ce ar permite adoptarea unor măsuri operative de decizii și acțiuni cu caracter corectiv, fapt ce ar permite realizarea întocmai a sarcinilor aferente produsului.

- **Evaluarea periodică a procesului de fabricație și comercializare a produsului sau grupului de produse.** Evaluarea trebuie să fie în strictă

corespondență cu ciclul de viață a produsului. Acest fapt va determina diferite obiective la diferite etape, precum și un caracter previzional al deciziilor și acțiunilor. Așa, dacă se prevede că produsul va intra în faza de declin, se vor prevedea măsuri de revitalizare a produsului pentru a determina o nouă pantă în evoluția produsului, sau în unele cazuri se va proceda la abandonarea acestei piețe. Evaluarea activității se va concretiza în recompense și sancțiuni personalului în corelație cu rezultatele concrete.

Acest sistem de management are o răspândire destul de largă, avînd la fundament o multitudine de **avantaje**. Printre acestea putem evidenția următoarele: se proliferază o abordare unitară a proceselor tehnice și economice pentru fabricarea produselor, fapt ce determină niște rezultate economice superioare. În aceste condiții avem o adaptare mai corespunzătoare la cerințele diferitor segmente de piață, prin practicarea unui marketing mult mai evoluat; crește gradul de raționalitate a procesului organizării și desfășurării procesului de producție, determinat de o abordare mai sistematică, mai centrată pe performanță; sunt create premise favorabile pentru accelerarea procesului inovațional, perfecționării tehnologice a produsului; se amplifică dimensiunea previzională a managementului. Aceasta generează o revitalizare continuă a produselor și diminuează considerabil procesul uzurii morale, în paralel cu accelerarea ritmului de înnoire a tehnologiilor și sistemelor de organizare.

Cu toate aceste aspecte pozitive, care nici pe departe nu sunt exhaustive, există și o serie de **limite**, ce converg în majoritatea cazurilor în dificultatea asigurării unei autonomii suficiente a managementului pe produs. Deseori apar desincronizări dintre managementul pe produs și sistemul de management al firmei. Cadrele de conducere superioare nu sprijină destul de suficient factorii implicați în realizarea obiectivelor specifice.

11.4.4. Managementul prin proiecte

În ultima perioadă revoluția tehnico-științifică are un impact deosebit asupra economiei. Apar produse, tehnologii noi ce determină, în mare măsură, reușita în condițiile economiei de piață. În aceste condiții, activitatea de cercetare-dezvoltare din cadrul firmei impune cerințe noi managementului, problemă care poate fi soluționată de managementul prin proiecte (Management by Proiect) .

Managementul prin proiecte poate fi definit ca un sistem de management cu o durată de acțiune limitată la câțiva ani conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, dar definite cu precizie, cu un puternic caracter motivațional, care implică aportul unei largi game de diverși specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

Prin noțiunea de proiect se determină un ansamblu de procese de muncă, în cea mai mare parte cu caracter inovațional, de natură diferită, a căror realizare urmărește îndeplinirea cu succes a unei misiuni complexe.

Proiectul poate fi caracterizat de următoarele elemente:

- rezultatul final al unui proiect este o unitate sau un număr mic de unități, în opoziție cu producția de masă sau serie mare caracteristică pentru alte tipuri de sisteme de management;
- există un singur cumpărător și un beneficiar pentru produs al cărui realizare se urmărește prin proiect, situație care are un specific aparte în comparație cu producerea în masă;
- există o diversificare și complexitate mare a problemelor, fapt ce necesită pe parcursul proiectului implicarea a unor diverși specialiști din diferite domenii, care își desfășoară de obicei activitatea în mai multe subdiviziuni;
- este deseori necesar să se realizeze pe parcursul proiectului cercetări aplicative pentru a avea o concordare cu noile realități;
- un obiectiv major al proiectului reprezintă reducerea la maximum a duratei de realizare;
- ca urmare al faptului că gestionarea proiectului implică acțiunea a unor mulți factori caracterizați de o incertitudine înaltă, este dificilă o stabilire cât mai detaliată a operațiunilor și termenilor de executare, fapt ce necesită adoptarea a diferitor decizii în conformitate cu evoluția realizării proiectului;
- forma organizatorică pentru implementarea proiectului este temporară și există atâta timp, cât derulează proiectul.

Structura organizatorică cu ajutorul căreia se operaționalizează managementul prin proiecte depinde de o serie de variabile, fapt ce determină apariția a diferitor modalități, ce pot fi divizate în trei categorii:

- management pe bază de proiecte cu stat major;
- management pe bază de proiecte cu responsabilitate individuală;
- management pe bază de proiect mixt.

Managementul pe bază de proiecte cu stat major este caracterizat de faptul că dirijarea tuturor acțiunilor iminente realizării proiectului se efectuează de către managerul de proiect în colaborare cu un colectiv ce se ocupă exclusiv cu această problemă. Este important de notat aici că membrii statului major sunt implicați direct la realizarea acțiunilor din cadrul proiectului, restul activităților fiind efectuate cu asistența specialiștilor din alte compartimente a firmei desemnați pentru a activa în cadrul grupei.

Eficiența grupei este determinată de interacțiunea a două tipuri de subordonați – cei care sunt de bază în cadrul unității și cei care sunt angajați temporar. Cei de bază cunosc mai bine problemele și potențialul unității, însă sunt mai mult închiști în probleme de rutină și mai puțin orientați pentru cele inovatoare. Personalul angajat temporar are deficiențe în cunoașterea specificului unității, fapt ce generează probleme la etapa incipientă, însă au o superioritate referitor la abordarea obiectivă a problemelor, o orientare mai fățișă spre inovație și noi viziuni.

Managementul pe bază de proiect cu responsabilitate individuală este caracterizat de atribuirea întregii responsabilități pentru derularea proiectului unei singure persoane, care asigură activitatea de coordonare. Pentru implementarea proiectului, șeful echipei interacționează cu responsabilii numiți pentru efectuarea acțiunilor. Acest mod de organizare determină o reducere a cheltuielilor legat de personal la minimum și asigură o responsabilitate unică, deci va fi o răspundere concentrică. Cu toate acestea, acest tip de structură are și dezavantaje majore. Personalul oferit pentru echipe de către

compartimente nu sunt cei mai buni, deoarece ei v-or tinde să se dispenseze în primul rând de specialiștii cei mai slabi. Un alt dezavantaj este determinat de faptul că personalul implicat nu este degrevat de efectuarea altor sarcini, de unde este destul de probabil ca sarcinile proiectului să nu fie realizate în conformitate cu așteptările. Ca urmare acest tip de structură are un grad redus de utilizare, și poate exista numai în situația în care personalul firmei este bine pregătit și are o experiență mare în domeniul activității în cadrul proiectului.

Managementul pe bază de proiect mixt reprezintă o îmbinare a celor două tipuri de structuri examinate anterior.

Pentru aplicarea acestui tip de management este necesară parcurgerea mai multor etape:

- **Definirea generală a proiectului**, ce va include precizarea obiectivelor, a subdiviziunilor implicate în realizarea sa, formularea criteriilor de apreciere a rezultatelor finale.
- **Desemnarea managerului de proiect**, a responsabilității părților componente ce vor participa la executarea obiectivelor planificate.
- **Determinarea structurii organizatorice a proiectului**, stabilirea listei principalelor sarcini, competente și responsabilități pentru managerul proiectului și componentelor de bază a structurii organizaționale, stabilirea dimensiunii și componenței statului major.
- **Pregătirea climatului din cadrul organizației**. Pentru a preveni o rezistență din partea personalului este absolut necesar de a prezenta noul sistem, a evidenția avantajele sale, a forma o atitudine pozitivă față de schimbările care se preconizează.
- **Implementarea obiectivelor managementului prin proiect**, prin executarea sarcinilor, atribuțiilor, responsabilităților componentelor proiectului.
- **Evaluarea periodică a stadiului realizării proiectului**, adoptând niște măsuri corective, ce ar permite realizarea obiectivelor adoptate.

Sistemul de management prin proiecte este de cele mai deseori singura soluție pentru a soluționa tot mai dificilele probleme cu caracter inovațional. Acest sistem mai permite, de asemenea, un schimb de experiență dintre subdiviziunile organizatorice ale firmei, fapt deosebit de important în perioada actuală când sunt necesare cunoștințe sintetice și conceptuale.

Managementul prin proiecte creează un cadru propice pentru formarea unor manageri dinamici, competenți, capabili de a soluționa cele mai dificile probleme.

Pentru ca acest sistem de management să aibă succes un rol deosebit de important îl are managerul proiectului. El trebuie să posede dexterități atât manageriale cât și de specialist. El se va confrunta cu o serie de probleme specifice, dintre care pot fi evidențiate următoarele: instabilitate organizatorică, deoarece structurile pentru proiect sunt temporare și nu au un caracter permanent și probleme legate de factorul uman, care trebuie integrat rapid în cadrul colectivelor nou create.

Prin urmare, managerul de proiect trebuie să posede o abilitate deosebită în a crea și întreține relații umane bune, de a primi decizii în condiția acțiunii a unor mulți factori.

Managementul prin proiecte are și unele limite ale utilizării. La acest capitol ne putem referi la: dificultățile armonizării rețelei organizatorice aferente proiectului și structura organizatorică a întreprinderii, frecvența mai mare a conflictelor care apar în cadrul unității, chiar și a găsi manageri care ar corespunde tuturor rigorilor este destul de dificil.

11.4.5 Managementul prin bugete

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

Bugetul- ca important instrument managerial asigură, în expresie financiară, dimensionarea obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor la nivelul centrelor de gestiune și, în final, evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

Premisele sistemului de management prin bugete sunt în esență următoarele:

- obiectivele stabilite pentru fiecare centru de gestiune sunt predominant financiare;
- proiectarea unor structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare eșalon organizatoric al firmei, o planificare riguroasă a obiectivelor, modalităților de realizare a resurselor și termenelor;
- firma este divizată în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevazute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;
- crearea condițiilor organizatorice și motivaționale de participare activă și efectivă a managerilor și executanților la dimensionarea bugetelor;
- proiectarea unui sistem informațional centrat pe înregistrarea, transmiterea și analiza operativă a abaterilor de la nivelul previzional al cheltuielilor;
- proiectarea unor mecanisme eficace de decontare între centrele de gestiune care să evidențieze cât mai fidel contribuția fiecăruia la realizarea obiectivelor;
- adaptarea contabilității generale și analitice la cerințele impuse la determinarea costurilor efective prin luarea în considerare a abaterilor de la costurile normate.

Etapele de implementare ale managementului prin bugete sunt:

- **delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;** plecând de la configurația structurală a firmei, pot fi delimitate centre de gestiune la nivelul principalelor componente procesuale și structurale (de exemplu, la nivelul unor activități, compartimente ori grupe de activități și compartimente ale firmei);
- **elaborarea și fundamentarea bugetelor,** în care sunt dimensionate valoric, pentru fiecare centru de gestiune, obiectivele, cheltuielile, veniturile și rezultatele, conform modelului: (vezi tabelul.)

Nr. crt.	Specificație	UM	Nivel bugetat	Nivel realizat
I	OBIECTIVE			
1.	Producția fizică			
2.	Producția fabricată	mii lei		
3.	Număr salariați	nr.		
4.	Fond salarii	mii lei		
5.	Productivitatea muncii	lei/pers.		
6.	Salariul mediu	lei/pers.		
7.	Costuri	mii lei		
8.	Costul unei ore de funcționare	lei		
II	CHELTUIELI	mii lei		
III	VENITURI			
1.	Producția fabricată	mii lei		
2.	Producția neterminată	mii lei		
3.	Producția decontată altor centre de gestiune	mii lei		
IV	Rezultate	mii lei		
1.	Profit	mii lei		
2.	Pierdere	mii lei		

- **lansarea bugetelor** pe centre de gestiune

-**execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor.** La nivelul fiecărui centru de gestiune se adoptă decizii și se inițiază acțiuni pentru îndeplinirea elementelor bugetare. Concomitent, se proiectează și se asigură funcționarea acelor componente informaționale implicate nemijlocit în înregistrarea și transmiterea abaterilor de la cheltuieli.

-decontarea producției și analiza postoperativă a abaterilor; calculul costului efectiv al producției și produselor;

-**evaluarea activităților centrelor de gestiune**, depistarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe și adoptarea conduitei motivaționale corespunzătoare.

În cadrul sistemului de management prin bugete se utilizează o gamă largă de bugete. Pentru cunoașterea și utilizarea lor este utilă prezentarea **tipologiei bugetelor** folosite. Astfel, bugetele lansate pe centre de gestiune se delimitează după criterii variate astfel:

În raport de natura obiectivelor urmărite: bugete ale obiectivelor financiare; bugete ale preobiectivelor (ale resurselor).

După criteriul de întocmire: bugete de tip financiar; bugete de tip economic; bugete de tip bănesc.

După periodicitatea întocmirii: bugete periodice și bugete continue (glisante).

După modul de diferențiere a veniturilor: bugete de proiect; bugete de organizare și bugete de responsabilitate.

După variația cheltuielilor: bugete statice și bugete flexibile.

După sferă de cuprindere: bugete parțiale și buget general.

Utilizarea managementului prin bugete prezintă mai multe **avantaje**¹².

¹² : O. Nicolescu, I. Verboncu, „Metodologii manageriale de firmă“, Editura Tribuna Economica, Bucuresti, 2001.

- Astfel, folosirea acestui sistem asigură o disciplinare economică a componentelor procesuale și structurale ale firmei, pe fondul evidențierii clare și corecte a contribuției acestora la realizarea obiectivelor fundamentale.

- sunt create premise favorabile pentru asigurarea și întreținerea unui climat organizațional și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

- Integrarea managementului prin bugete în sistemul managementului prin obiective amplifică apreciabil rolul managerial și motivațional al bugetelor.

Limite ale utilizării managementului prin bugete: dificultatea adoptării sistemului informațional adecvat și stabilirea valorii, fundamentarea, lansarea și urmărirea execuției bugetelor.

Managementul prin bugete dă posibilitatea managerilor din cadrul unităților economice să realizeze în cadrul aceleiași aplicații două faze ale procesului de conducere:

- să prefigureze viitorul organizației sub forma unor obiective realizabile și stabilite în unități de măsură;
- să controleze evoluția realizărilor cu ajutorul informațiilor privind execuția bugetului.

Aceasta metodă nu își propune realizarea de economii. Scopul acestei metode este de a găsi posibilitățile de multiplicare a resurselor pentru multiplicarea profitului.

11.4.6 Managementul prin excepții

Managementul prin excepții are la bază o concepție sistemică a divizării problemelor și a deciziilor în cadrul procesului de management. Dacă să dăm o definiție pentru managementul prin excepții, atunci putem susține că acesta este un sistem de management bazat pe vehicularea ascendentă selectivă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea firmei. Prin urmare, managerul de la diferite niveluri organizatorice, nu este suprasolicitat de informații de tot felul, concentrându-se la soluționarea problemelor mai importante, având o intervenție la rezolvarea situațiilor cotidiene numai pentru rectificarea deviațiilor semnalate, fapt ce permite declanșarea unui feed-back adecvat unei conjuncturi cu o dinamică înaltă.

Scopul instituirii managementului prin excepții este simplificarea procesului de management, degrevând conducătorii de tratarea informațiilor ce nu reclamă decizii din partea lor, permițându-le concentrarea asupra problemelor de perspectivă, de strategie etc. Prin urmare, managementul prin excepții divizează în două categorii problematica și deciziile corespunzătoare ce trebuie luate:

- normale, în care subalternii sunt cei ce iau hotărârea;
- excepționale, în care conducătorii sunt cei ce iau deciziile.

După o altă viziune, această metodă este constituită dintr-un sistem de comunicare ce semnalizează nivelului de management când anume este nevoie să intervină, astfel sistemul nu reacționează când intervenția managerului nu este necesară.

Managementul prin excepții are anumite caracteristici specifice, care îl diferențiază de celelalte metode. Prima caracteristică constă în faptul că metoda reprezintă o concepție sistemică a diviziunii în problemele procesului decizional. Ea presupune separarea informațiilor și deciziilor în două categorii:

a) situații normale, în care informațiile sunt în limitele prestabilite iar problemele decizionale sunt rezolvate de fiecare decident în sfera autorității sale;

b) situații de excepție, când se impune intervenția managerului ierarhic superior. Prima grupă de probleme se circumscrie procesului de management ce se derulează în condiții normale, iar cea de a doua constituie obiectul propriu-zis al acestei metode.

A doua caracteristică constă în stabilirea unui sistem de informare astfel încât la un manager ierarhic superior să ajungă numai acele informații cu caracter de excepție, care reprezintă abateri semnificative față de obiectivele prestabilite.

Cea de-a treia caracteristică constă în faptul că abaterile care urmează a fi raportate managerului ierarhic superior nu vor fi prestabilite, comunicându-se numai atunci când apar.

A patra caracteristică se referă la informațiile privind abaterile care circulă selectiv numai în sens ascendent, iar dispozițiile sau deciziile de reglare a sistemului, în sens descendent.

Cea de-a cincea caracteristică se referă la delimitarea riguroasă a deciziilor fiecărui decident în funcție de nivelul ierarhic la care se află.

Managementul prin excepții poate fi caracterizat de următoarele elemente:

- fluxurile informaționale către manageri în verticală cuprind numai informații cu caracter de excepție și reprezintă abateri, deviații de la norme, standardele elaborate;
- informațiile ce reprezintă abateri sunt reținute la primul nivel ce are competența de a analiza acele informații și de a decide asupra soluționării lor;
- fiecare nivel de management este determinat de un sistem clar, bine delimitat, cu o delegare concretă a sarcinilor;
- în domeniile cele mai importante ale firmei, care determină în mare măsură eficiența și este probabilitatea mai mare de apariție a unor disfuncționalități, se va colecta și transmite un volum sporit de informații, la intervale de timp mai reduse.

Elaborarea și implementarea managementului prin excepții este determinată de patru etape fundamentale și anume:

Definirea obiectivelor, ce include precizarea tuturor valorilor cantitative finale și, în unele cazuri, a celor intermediare.

Stabilirea toleranțelor admise și se referă la determinarea abaterilor, după care se va declanșa procesul de luare a deciziei sau se va transmite de la executant la organul ierarhic superior. Cu toate acestea, pentru stabilirea toleranțelor se impun următoarele precizări:

- cu cât este mai importantă o acțiune pentru realizarea obiectivului general, cu atât se cere o mai mare atenție în stabilirea limitelor toleranțelor;
- atenția principală trebuie acordată domeniilor mai importante, pentru că toleranțele care se referă la acestea, chiar dacă sunt mici, influențează puternic asupra obiectivului general;

– stabilirea toleranțelor pozitive are importanță pentru că pot atrage atenția asupra unor rezerve care nu au fost luate în considerare inițial sau reprezintă influență favorabilă a factorilor naturali

Aplicarea propriu zisă a managementului prin excepții, ce include compararea rezultatelor obținute cu cele programate. Astfel, se determină discrepanța dintre nivelul planificat și cel realizat.

Adoptarea de decizii orientate spre înlăturarea abaterilor, acționînd asupra cauzelor care le-au generat, sau în unele cazuri, pot fi modificate obiectivele, normele etc. în situația în care cauzele abaterilor sunt obiective.

Managementul prin excepții are atît avantaje cît și dezavantaje. Între **avantaje** putem evidenția următoarele:

- aplicarea corectă a acestei metode conduce la o diviziune rațională a muncii în procesul de management și la sporirea eficienței activității decidenților. Managerii aflați la niveluri ierarhice superioare sunt eliberați de informațiile de detaliu și de rutină, le parvin numai cele ce reflectă abateri semnificative, realizînd o însemnată economie de timp, putîndu-se ocupa de strategia dezvoltării unității;
- practicarea acestei metode asigură o simplificare semnificativă a procesului de adoptare a deciziilor. Managerii din eșalonul superior intervin numai unde responsabilii de compartimente nu pot rezolva anumite probleme, se asigură o angajare mai puternică a conducerii subdiviziunilor organizatorice, după cum e și firesc, pentru ca la acest nivel se derulează fenomenele și procesele economice din unitate;
- se realizează o mai bună utilizare a capacității managerilor, se poate aplica în mod sistematic delegarea de autoritate și responsabilitate, iar problemele complexe ce nu pot fi rezolvate de acestea se dirijează spre nivelurile ierarhice superioare;
- asigură o simplificare a circulației informațiilor concomitent cu îmbunătățirea informării managerilor aflați la diferite niveluri ierarhice;
- asigură economii cu privire la desfășurarea procesului managerial și creșterea eficienței acestuia etc.

Dezavantajele cele mai importante sunt următoarele: riscul netransmiterii unor abateri semnificative și uzura morală a toleranțelor stabilite; necesitatea creării unui sistem complex de observare și raportare.

Managementul prin excepții are o limită și de ordin psihologic, deoarece soluționarea numai a problemelor distorsionate devine un factor demobilizator pentru manager.

O aplicare mai largă a acestui sistem de management poate fi atribuit organizațiilor cu producție în masă sau de serie mare, cu procese tehnologice stabile, în care activitatea de producție nu înregistrează variații considerabile. Managementul prin excepții poate determina un avantaj competitiv considerabil, în momentul în care există o pregătire solidă managerială și umană. Prin urmare, este necesar de a elabora și implementa acest sistem cu o deosebită rigurozitate și atenție.

11.4.7 Metode și tehnici specifice de management

11.4.7.1 Analiza SWOT

În economia modernă, firmele reprezintă „forța motrică” a progresului, a dezvoltării, sunt cele ce asigură necesarul de supraviețuire al societății. Studiind firmele, evidențiem polarizarea acestora în două categorii: unele care obțin succese apreciabile, prosperă și se dezvoltă constant, iar altele care se luptă cu greu pentru supraviețuire sau înregistrează performanțe economico-financiare modeste.

Examinarea factorilor care determină succesul sau eșecul unei afaceri, a determinat crearea unor metodologii specifice de analiză și diagnosticare a activității afacerii, una din aceste metode fiind analiza SWOT- metoda de analiză a mediului, a competitivității și a firmei. Prin acesta se realizează analiza, pe de o parte, a mediului extern al firmei pentru a anticipa sau sesiza la timp schimbările din cadrul acestuia iar pe de altă parte, a situației interne a firmei pentru a evalua capacitatea ei de a face față schimbărilor¹³.

Prin intermediul său și (sau) al altor analize cum ar fi: analiza situației industriei și a atractivității acesteia, analiza competiției, autoanaliza firmei și a forței ei competitive, managementul de vârf al firmei poate anticipa schimbările și elabora, implementa strategia optimă pentru a asigura prosperitatea firmei.

Metodele de analiză a mediului, a competitivității și a firmei pot folosi și eventualilor investitori pentru a-și plasa investițiile sau firmelor de consultanță financiară.

SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești „**Strengths**” (Forțe, Puncte forte), „**Weaknesses**” (Slăbiciuni, Puncte slabe), „**Opportunities**” (Oportunități, Șanse) și „**Threats**” (Amenințări). Primele două privesc firmă și reflectă situația acesteia, iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității firmei.

Punctele forte ale firmei sunt caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme, îndeosebi concurente, ceea ce îi asigură un anumit avantaj în fața lor. Altfel prezentat, **punctele forte**, reprezintă activități pe care firma le realizează mai bine decât firmele concurente, sau resurse pe care le posedă și care depășesc pe cele ale altor firme.

Punctele slabe ale firmei sunt caracteristici ale acesteia care îi determină un nivel de performanțe inferior celor ale firmelor concurente. **Punctele slabe** reprezintă activități pe care firma nu le realizează la nivelul propriu celorlalte firme concurente sau resurse de care are nevoie dar nu le posedă.

„**Oportunitățile**” reprezintă factori de mediu externi pozitivi pentru firmă, altfel spus șanse oferite de mediu, firmei, pentru a-și stabili o nouă strategie sau a-și reconsidera strategia existentă în scopul exploatarea profitabilă a oportunităților apărute. „**Oportunități**” există pentru fiecare firmă și trebuie identificate pentru a se stabili la timp strategia necesară fructificării lor sau pot fi create, îndeosebi pe baza unor rezultate spectaculoase ale activităților de cercetare-dezvoltare, adică a unor inovări de anvergură care pot genera chiar noi industrii sau domenii adiționale pentru producția și comercializarea de bunuri și servicii.

¹³ Russu C., „Management strategic”, Editura All Beck, București, 1999, p. 77

„**Amenințările**” sunt factori de mediu externi negativi pentru firmă, cu alte cuvinte situații sau evenimente care pot afecta nefavorabil, în măsură semnificativă, capacitatea firmei de a-și realiza integral obiectivele stabilite, determinând reducerea performanțelor ei economico-financiare. Ca și în cazul oportunităților, „**amenințări**” de diverse naturi și cauze pândesc permanent firma, anticiparea sau sesizarea lor la timp permițând firmei să-și reconsidere planurile strategice astfel încât să le evite sau să le minimalizeze impactul. Mai mult, atunci când o amenințare iminentă este sesizată la timp, prin măsuri adecvate ea poate fi transformată în oportunitate.

Aplicarea analizei SWOT este facilitată dacă se folosește o listă de probleme care trebuie urmărite în cadrul analizei și ale căror răspunsuri sunt relevante pentru evaluarea situației de fapt a mediului și a firmei. Este recomandabil ca problemele urmărite în ceea ce privește punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările să aibă o anvergură necesară pentru a fi cu adevărat probleme strategice, să aibă legătură cu planurile strategice și să ofere indicii semnificative pentru evaluarea judiciozității acestora și, la nevoie, pentru reconsiderarea lor.

O parte din principalele probleme de urmărit în cadrul analizei SWOT sunt prezentate în continuare, ele pot fi folosite drept referință pentru efectuarea unei analize, dar pot și este preferabil să fie completate cu alte probleme specifice firmei în cauză.

Probleme de urmărit în analiza firmei:

Cu privire la „ Punctele forte ”	Cu privire la „ Punctele slabe ”
– suficiența resurselor financiare disponibile; – existența unei competențe distinctive pe unul sau mai multe din planurile: managerial, organizatoric, cercetare-dezvoltare, calității produselor și/sau serviciilor, pregătirii personalului, costurilor, comercial, etc. – posedarea unor brevete de invenții de produse și /sau tehnologii care conferă firmei avantaj competitiv; – posedarea unor abilități deosebite în materie de inovare a produselor și/sau tehnologiilor; – deținerea poziției de lider sau de vârf de piață; – posedarea unor abilități comerciale deosebite; – existența unei imagini favorabile despre firmă; – posibilitatea de a practica economia de scară; – existența unui sistem bine organizat și eficient de planificare strategică; – viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul intern sau extern, – calitatea culturii de întreprindere.	– inexistența unei direcții strategice clare; – lipsa unor abilități sau competențe deosebite; – existența unei infrastructuri neadecvate, uzate fizic sau moral; – lipsa competenței manageriale; – deteriorarea continuă a poziției competitive; – erodarea imaginii firmei în percepția deținătorilor de interese; – vulnerabilitatea la presiunile concurenței; – reducerea ponderii pe piață; – existența unor dezavantaje competitive (handicap tehnologic, costuri ridicate); – menținerea unui nomenclator inadecvat de produse și/sau servicii (prea larg sau prea îngust); – Atenție precumpănitoare dată problemelor curente în detrimentul celor de perspectivă

Cu privire la „<i>Oportunități</i>” – creșterea rapidă a pieței; – posibilități de extindere a nomenclatorului de produse și/sau servicii; – existența cererii de noi produse și/sau servicii pe piețele existente sau pe piețe noi; – existența cererii pe noi piețe a produselor și/sau serviciilor existente; – posibilități de integrare verticală; – -manifestarea unei stări de stagnare sau regres la firmele concurente; – posibilități de încheiere a unor alianțe, acorduri etc. avantajoase; – posibilități de încheiere a unor contracte de leasing, factoring, franchising.	Cu privire la „<i>Amenințări</i>” adoptarea unor reglementări legislative sau normative restrictive cu impact nefavorabil; intrarea într-o perioadă de recesiune economică la nivel național sau internațional; schimbări demografice nefavorabile; schimbări ale nevoilor, gusturilor sau preferințelor clienților; creștere mai lentă, stagnare sau chiar recesiune a pieței; intrarea unor noi competitori pe piață; cererea crescândă pentru produse de substituție presiunea crescândă a concurenței; puterea crescândă de negociere a furnizorilor și/sau a clienților; vulnerabilitate la fluctuațiile mediului de afaceri¹⁴.
--	---

Analiza SWOT se poate desfășura la scara ansamblului firmei sau, pentru adâncirea investigației și conturarea unor concluzii mai detaliate, la cea a domeniilor funcționale din cadrul firmei: marketing, vânzări și distribuție, cercetare- dezvoltare, producție, financiar și personal - relații de muncă.

Analiza SWOT are un pronunțat caracter calitativ, permițând formularea unui diagnostic asupra condiției trecute și actuale a firmei sau a domeniilor ei funcționale, pe baza răspunsurilor la problemele menționate anterior, conturându-se perspectivele de evoluție pe termen lung ale firmei și ale domeniilor respective.

Diagnosticarea în urma utilizării analizei SWOT, poate fi definită ca o cercetare complexă a aspectelor economice, tehnice, sociologice, juridice și manageriale ce caracterizează activitatea unei firme, prin care se identifică punctele forte, punctele slabe, oportunitățile, amenințările și cauzele care le generează și/sau le va genera, se formulează recomandări de eliminare sau diminuare a aspectelor negative și /sau de valorificare a celor pozitive.

11.4.7.2 Metode de stimulare a creativității personalului

1. Brainstormingul

Brainstormingul este o metodă care prin intermediul discuțiilor în grup urmărește obținerea a cât mai multe idei, soluții privind modul de rezolvare a unor probleme, în speranța că în rândul lor se vă găsi și soluția optimă căutată.

Pornindu-se de la premisa că orice lucru se poate realiza mai bine și de la faptul că idei în acest sens se găsesc în stare latentă în oricare colectiv, această metodă își propune să creeze climatul psiho-social potrivit pentru exprimarea ideilor și apoi valorificarea celor mai bune.

¹⁴ Adaptare după Corneliu Russu. ”Management strategic” Editura All Beck, București, 1999, p. 79-80

Pentru aplicarea metodei este necesară respectarea unor reguli: crearea unui climat care să accepte orice idee, oricât de nerealizabilă ar părea; eliminarea evaluării ideilor în timpul ședinței; propunerile (ideile, soluțiile) prezentate să fie scurte; încurajarea participanților să emită noi idei privind ideile deja emise; programarea ședinței la o oră la care participanții sunt odihniți (la începutul programului); menținerea unei atmosfere destinsă și desfășurarea ședinței într-un loc cu aspect plăcut; înregistrarea exactă și completă a ideilor emise.

Aplicarea practică a metodei presupune parcurgerea a trei etape și anume:

1. **Pregătirea discuției** (ședință). În cadrul acestei etape se desfășoară următoarele acțiuni :se stabilește și se delimitează problema care va fi pusă în discuție; se aleg participanții la discuții (între 5 și 12 persoane) și conducătorul grupului. Se recomandă ca aceștia să fie specialiști în domenii diferite și de la același nivel ierarhic; se pregătesc condițiile pentru desfășurarea discuției.

2. **Discuția** (ședința propriu-zisă). Această etapă cuprinde o fază introductivă și o fază a discuțiilor.

a). în faza introductivă conducătorul grupului expune succint și clar problema pentru care se caută soluții de rezolvare precum și modul de desfășurare a ședinței;

b). în faza discuțiilor fiecare participant își prezintă soluțiile în rezolvarea problemei. Se recomandă ca președintele grupului să nu participe cu idei pentru a nu inhiba membrii grupului. Durata ședinței este recomandată să se încadreze între 20 minute și 1 oră.

Toate ideile și soluțiile prezentate se înregistrează.

3. Selecția ideilor

Această etapă se realizează de specialiști care grupează ansamblul ideilor înregistrate în etapa anterioară în următoarele grupe: **idei neutilizabile; idei ce se pot utiliza imediat; idei ce se pot utiliza în viitor.**

La prima vedere s-ar părea că numai ideile ce se pot utiliza imediat prezintă importanță, dar o analiză mai atentă arată ca și cunoașterea celorlalte idei are o importanță deosebită.

O bază pentru evaluarea ideilor de către specialiști o poate constitui și ierarhizarea ideilor, acțiune care este recomandabil să o facă participanții la ședință. În special pentru identificarea primelor cinci idei, soluții, apreciate de participanți ca fiind cele mai importante.

2. Sinectica

Este o metodă specifică de stimulare a creativității bazată pe asociații libere de idei și pe folosirea principiilor și mecanismelor creativității indivizilor. S-a ajuns la această metodă de la faptul că numeroase soluții originale, valoroase nu sunt rezultatul unor eforturi îndelungate ci au apărut dintr-o idee spontană, dintr-o scipire de inteligență.

Metoda a fost elaborată de o echipă condusă de William Gordon și are la bază următoarele idei : creativitatea este latentă în fiecare individ; creativitatea este mult mai apropiată de procesul emoțional decât de rațiune și intelect; ideile se produc prin asociere, adică în cadrul creației individuale cât și în cadrul creației de grup; oamenii cu un moral scăzut sunt mai puțin creativi, deoarece moralul scăzut strică echilibrul interior al individului și prin aceasta slăbește nivelul creativității. De aceea, în cadrul metodei se

acordă o mare importanță stărilor psihologice ale cercetătorului, în special sentimentul euforic pe care îl trăiește acesta la întrezărirea unei soluții.

Sinectica urmărește să stimuleze procese creatoare, iar fazele metodei sunt:

- definirea exactă a problemei supuse rezolvării;
- îndepărtarea în timp și spațiu de problemă;
- legarea elementelor descoperite în faza de înstrăinare de problemă ce trebuie rezolvată;
- formularea unor puncte de vedere noi, surprinzătoare pentru rezolvarea problemei.

Mecanismele operaționale utilizate de sinectica în procesul de creație sunt:

- transformarea neobișnuitului și noului în elemente familiare (obișnuite) prin plasarea problemei într-un cadru cunoscut;
- transformarea elementelor familiare în elemente neobișnuite prin schimbare, inversare, modificare.

Succesul metodei este condiționat în mare măsură de componența grupului. Se recomandă ca acest grup să fie format din 5-8 persoane, cu o pregătire cât, mai variată, majoritatea trebuind să o constituie nespecialiști.

Nespecialiștii se pot detașa mai ușor de soluțiile existente, fac mai ușor analogii noi în comparație cu un specialist. Acesta (specialistul) nu poate lipsi din cadrul grupului, lui revenindu-i sarcina de a orienta grupul spre căi care i se par că au cele mai multe posibilități practice de soluționare.

3. Metoda PHILIPS 66 (REUNIUNEA PHILIPS 66)

Conform acestei metode se organizează o reuniune cu participarea unui număr mare de persoane (până la 30) iar specificitatea metodei constă în faptul că aceste persoane sunt împărțite în grupuri de câte 6 iar durata discuțiilor este limitată la 6 minute. De aici denumirea de 66. Philips provine de la numele celui care a descris-o Donald Philips de la Universitatea Michigan.

Grupurile se constituie pe principiul eterogenității iar reprezentantul grupului ales din cei șase participanți notează toate părerile exprimate în cadrul discuțiilor.

Opiniile fiecărui grup sunt prezentate în cadrul unei reuniuni generale de reprezentantul grupului respectiv, după care au loc dezbateri asupra acestora. În final se trece la alegerea soluției de rezolvare a problemei, care este însușita de toți participanții.

4. Matricea descoperirilor

Această metodă este concepută pentru generarea de noi idei, pe baza efectuării de o manieră sistematică, a tuturor combinațiilor posibile între factorii de un anumit fel, sau între factori aparținând unor categorii diferite.

Matricea descoperirilor se prezintă sub forma unui tabel cu dublă intrare, în care factorii sau variabilele care se combină sunt așezați pe orizontală și verticală. În acest fel se realizează toate combinațiile posibile de câte două elemente, chiar dacă aparent între ele nu există legături.

Pentru punerea în practică a acestei metode trebuie parcurse următoarele etape:

- diagnosticarea domeniului în care se dorește obținerea de idei sau soluții noi;

- identificarea și evaluarea tuturor variabilelor semnificative implicate;
- realizarea tuturor combinațiilor de două sau mai multe variabile cu ajutorul unei matrice bi sau tridimensionale;
- examinarea combinațiilor rezultate și gruparea lor în funcție de utilitate în trei grupe: aplicabile în prezent, aplicabile în viitor, soluții ce nu se pot aplica;
- analiza și caracterizarea soluțiilor ce se pot aplica în prezent din punct de vedere al resurselor necesare și efectelor generate;
- prezentarea acestor soluții managerilor în vederea finalizării lor sub forma de decizii și acțiuni.

Metoda se poate utiliza atât pentru găsirea pentru un nou produs, cât și pentru elaborarea strategiei de dezvoltare a organizației. Prin inventarierea tuturor factorilor economici, tehnici, tehnologici și de altă natură, prin combinațiile realizate între aceștia pot fi identificate soluții noi la care accesul în alte condiții ar fi fost aproape imposibilă.

Dezavantajul metodei este generat de caracterul laborios al acesteia și de nevoia de a deține importante cunoștințe economice, tehnice și de altă natură.

Matricea descoperirilor se poate utiliza în toate domeniile de activitate ale managementului unde soluțiile sunt rezultanta unor variabile precis identificate și aplicabile. Cel mai frecvent se recomandă această metodă în managementul financiar, producției și comercial.

5. Metoda Delbecq

Această metodă urmărește obținerea unor idei noi în vederea soluționării unor probleme pe baza maximizării participării membrilor grupului. Problema de soluționat este definită ca o diferență între situația actuală și cea ideală, ambele percepute de angajații firmei. Soluționarea problemei constă în reducerea cât mai mult a acestui decalaj. Originalitatea metodei rezidă în îmbinarea creativității indivizilor cu cea a grupului, permițând fiecăruia să se exprime la nivelul maxim al posibilităților.

Două reguli stau la baza metodei:

- 1.- orice fază a muncii în grup este precedată de o fază individuală, în scris;
- 2.- în cursul fazei muncii în grup, intervențiilor orale individuale li se acordă un timp limitat, fiind efectuate succesiv de fiecare component.

Pentru aplicarea cu succes a metodei este necesar ca: participanții să posede anumite cunoștințe despre problema abordată; să fie motivați să participe la rezolvarea ei; problema supusă rezolvării să nu fie nici prea vastă nici prea îngustă; participanții să facă aprecieri în perioadele stabilite pentru acest lucru; coordonarea se face de un animator al grupului.

Avantajele folosirii metodei Delbecq:

- contribuie la obținerea de soluții creative pentru probleme precis definite cu care se confruntă managerii unei organizații;
- valorifică într-o măsură mai mare potențialul creativ inovativ al unei părți a personalului unei organizații;
- contribuie la obișnuirea managerilor de a-și raporta realizările la o situație ideală ceea ce influențează pozitiv rezultatele obținute.

Cea mai mare problemă în aplicarea acestei metode este dificultatea în definirea precisă a decalajului între situația actuală și cea ideală în domeniul abordat.

11.4.7.3 Metode și tehnici utilizate în elaborarea previziunilor

1. Tehnica Delphi

Tehnica Delphi este o anchetă prin care se urmărește obținerea unor informații privind dezvoltarea unor evenimente viitoare cu scopul elaborării unor previziuni sau a unor strategii. Numele metodei vine de la orașul grecesc Delphi unde legenda spune că în antichitatea s-ar fi găsit preotese ale zeului Apollo ce puteau să prevadă viitorul.

Aplicarea metodei presupune parcurgerea următorilor pași:

1. **Constituirea unui grup de experți.** Aceștia trebuie să fie competenți în domeniul studiat, cu un orizont foarte larg de cunoaștere și cu idei orientate spre viitor. Este de dorit că experții să fie independenți între ei, deci să lucreze în instituții diferite, în orașe diferite, ideal ar fi că nici să nu se cunoască între ei.

2. **Elaborarea unui chestionar.** În chestionar se arată problemele pentru care se solicită opiniile. În general se pun mai multe întrebări, care este de dorit să fie independente între ele, cu alte cuvinte răspunsul la o întrebare să nu condiționeze răspunsul la o altă întrebare. Chestionarul se expediază prin poștă, însoțit de o scrisoare explicativă, în care se indică scopul, modul de răspuns așteptat și dată până la care se dorește primirea răspunsului.

3. **Analiza răspunsurilor.** Pentru fiecare întrebare din chestionar se construiește un grafic care conține structura răspunsurilor specialiștilor. Pe baza rezultatelor obținute în urma prelucrării primului chestionar se alcătuiește un al doilea chestionar. Acesta are aceleași întrebări dar în el se precizează care sunt rezultatele obținute în urma prelucrării primului chestionar. La cel de-al doilea chestionar specialistul fie va răspunde cu același răspuns că la primul fie în funcție de răspunsurile celorlalți specialiști își va schimba punctul de vedere. Rezultatele celui de-al doilea chestionar se prelucrează la fel și se construiește un al treilea chestionar în care, la fiecare întrebare se prezintă și argumentele celor ce se abat de la răspunsurile majoritare. Rezultatul obținut la procesarea celui de-al treilea chestionar va fi cel final. În marea majoritate a cazurilor, pe parcursul acestor runde iterative numărul specialiștilor ce se îndreaptă spre același răspuns crește continuu. Uneori pot apărea două grupe de specialiști care aleg soluții distincte. Acest lucru este explicat prin faptul că: în domeniul respectiv există două școli, fiecare cu părerea ei; întrebarea pusă a fost neclară; experții au pornit la formularea răspunsului de la premise total diferite. În acest caz este interesant de detaliat, poate apare o idee nouă, neexploatată.

Această metodă este costisitoare și de aceea se recomandă să fie utilizată numai pentru problemele cele mai importante.

2. Tehnica scenariilor

Se bazează pe tehnică folosită în cinematografie. Se elaborează un scenariu de dezvoltare a unui eveniment care în momentele critice impune o opțiune pentru una sau alta din alternativele posibilele.

Un scenariu este o previziune care se elaborează pornind de la un număr finit de ipoteze urmărind efectele realizării sau nerealizării lor asupra stării unui sistem, printr-o analiză logică care ține seama atât de modul de comportare cel mai probabil al factorilor de decizie cât și de modul în care diferite ipoteze se influențează reciproc.

Scenariile se impun din ce în ce mai mult ca o tehnică eficientă de prognoză deoarece perioada zilelor noastre este caracterizată printr-o serie de tendințe care fac dificilă aplicarea multor altor tehnici de prognoză. Azi constatăm că: gradul de incertitudine privind evoluțiile viitoare crește continuu; numărul interdependențelor crește de asemenea; ritmul schimbărilor este tot mai accelerat;

Un scenariu permite, pornind de la soluțiile alternative pe care ni le oferă, un raționament care să ne permită ca în final să luăm cele mai bune decizii.

Primul pas în construcția unui scenariu constă în identificarea variabilelor cheie ale sistemului și explicarea acțiunii lor asupra sistemului în corelație cu celelalte variabile. Acest prim pas reprezintă construirea bazei scenariului.

Urmează apoi **evoluția**, etapă în cadrul căreia urmează să vedem cum evoluează sistemul sub efectul variabilelor cheie a restricțiilor și a elementelor favorabile.

Al treilea pas îl reprezintă **descrierea sistemului** la momentul ales din viitor și aceasta se poate face folosind tehnicile uzuale de prognoză. Este de dorit că descrierea obținută să fie cât mai detaliată, deoarece pornind de aici urmează să se **definească strategiile posibile** și în final să se **aleagă strategia optimă de urmat**.

3. Ședința

Cea mai frecvent utilizată metodă de management, ședința, este din păcate adesea tratată superficial, nefiind considerată o metodă a managementului științific.

Ședința reprezintă o reuniune de mai multe persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional și decizional.

Ședința reprezintă principala modalitate de transmitere a informațiilor într-o organizație, calitatea ei condiționând sensibil calitatea managementului din acea organizație.

În funcție de conținut ședințele se pot grupa în mai multe grupe:

Ședințele de informare care au ca obiectiv furnizarea de informații angajaților, managerilor sau colaboratorilor, referitoare la anumite probleme. Aceasta se realizează periodic: săptămânal, decadal, lunar etc. fie, și mai frecvent, în funcție de necesități.

Ședințele decizionale au în vedere adoptarea cu participarea celor prezenți la ședință a anumitor decizii. Conținutul acestor ședințe vizează preponderent prezentarea, formularea și evaluarea de variante decizionale vizând realizarea anumitor obiective.

Ședințele de armonizare au drept conținut principal punerea de acord a acțiunilor managerilor și a personalului unor compartimente situate pe același nivel ierarhic sau pe nivele apropiate în cadrul structurii organizatorice. De regulă, sunt ședințe operative, convocate cu o frecvență aleatorie în funcție de necesitățile realizării unor obiective, planuri sau programe, caracterizate prin sferă de cuprindere și complexitate ridicată.

Ședințele de explorare pun accent pe investigarea viitorului organizației. Acestea sunt destinate amplificării creativității, formând de regulă, conținutul unor metode de sine stătătoare cum ar fi: brainstormingul, sinectica, Delbecq etc.

Ședințele eterogene întrunesc elemente de la două sau mai multe tipuri de ședințe prezentate mai sus, fiind organizate cu precădere la nivelul managerilor de vârf și de mijloc ai organizației. Sunt cel mai frecvente într-o organizație economică.

Utilizarea metodei ședinței presupune obligatoriu parcurgerea a patru etape: pregătire, deschidere, desfășurare și finalizare.

Pregătirea unei ședințe are influențe asupra eficacității acesteia. De aceea trebuie să se țină cont de următoarele recomandări:

- stabilirea unei ordini de zi judicioase;
- formularea problemelor înscrise pe ordinea de zi cu maxim de claritate, astfel încât fiecare persoană convocată să cunoască cu precizie obiectivul și domeniul ce urmează să fie abordat;
- în stabilirea participanților la ședință este important să se identifice managerii și executanții implicați direct în problemele abordate, evitându-se mărirea nejustificată a numărului de persoane invitate la ședință;
- elaborarea de materiale pentru ședință cât mai scurte și care să fie trimise participanților cu cel puțin 1-2 zile înainte;
- în cazul ședințelor ocazionale pentru stabilirea datei este indicată consultarea persoanelor implicate sau cel puțin anunțarea lor din timp;
- în cazul ședințelor cu caracter periodic este bine ca derularea lor să aibă loc în aceleași zile și la aceleași ore pentru formarea de obișnuințe la participanți privind pregătirea și prezența la aceste reuniuni;
- stabilirea locului de desfășurare a ședinței în funcție de obiectivele urmărite; indiferent de tipul ședinței, mobilierul trebuie să fie confortabil, să nu pătrundă zgomote din exterior, să existe aparatură audio-vizuală;

Pentru ca o ședință să fie eficientă este necesar ca pe parcursul ei să fie respectate anumite reguli.

Pentru etapa de **deschidere** acestea sunt: deschiderea ședinței să aibă loc la ora comunicată; obiectivele ședinței să fie clar formulate; ideile să fie pozitiv prezentate, utilizându-se un limbaj atractiv; expunerea introductivă să se limiteze la 1-2 minute; stabilirea de comun acord cu participanții a duratei totale a ședinței și dacă există pericolul unor luări de cuvânt excesiv de lungi, a duratei maxime a unei luări de cuvânt.

Pentru **derularea ședinței** regulile recomandate sunt: sublinierea în idei noi, soluții eficiente, astfel încât să stimuleze participarea activă a celor prezenți la îndeplinirea scopurilor urmărite; intervenția promptă în cazul divagării de la subiect, a expunerilor ce pun în evidență cunoștințele, meritele unor persoane fără a contribui la soluționarea problemelor ce constituie obiectul ședinței; imprimarea unui ritm al discuțiilor care să asigure încadrarea în perioada stabilită, concomitent cu realizarea obiectivelor stabilite.

Pentru **închiderea ședinței** regulile ce trebuie respectate sunt: limitarea duratei ședinței la 1-1,5 ore, așa cum indică marea majoritate a specialiștilor; intervenția finală a conducătorului ședinței trebuie concisă, să se refere la principalele decizii, acorduri, puncte de vedere exprimate, facilitând reținerea lor de către participanți, inclusiv a poziției managementului față de acestea; elementele deosebit de importante este recomandabil să fie transmise și în scris participanților, cel mai târziu în ziua următoare reuniunii.

În general aceste reguli sunt valabile tuturor tipurilor de ședințe. Desigur, în cazul unei anumite categorii de ședințe, unele din acestea au o pondere mai mare sau mai mică sau apar elemente suplimentare.

Avantajele utilizării ședinței: crește nivelul de informare a personalului; fundamentarea mai temeinică a deciziilor; crește coeziunea în cadrul compartimentelor; facilitează schimbul de experiență între angajați.

Dezavantajele ședinței: consum mare de timp; reduce operativitatea rezolvării unor probleme; reduce responsabilitatea unor manageri.

Ședința se recomandă în toate situațiile manageriale, a căror soluționare impune participarea mai multor persoane.

Să ne reamintim

Subsistemul metode și tehnici de management este alcătuit din ansamblul metodelor, tehnicilor și procedeele utilizate în managementul unei organizații.

Metoda, în general, constituie procedeul folosit pentru atingerea unui obiectiv, a unui scop.

Metoda de management reprezintă ansamblul de principii, procedee, reguli și instrumente prin care se realizează funcțiile managementului, în scopul obținerii unor rezultate cât mai bune, prin utilizarea rațională a resurselor de care dispune organizația.

Managementul prin obiective – reprezintă instrumentul de management ce permite creșterea performanței unei companii prin focusarea pe rezultate nu pe activitatea în sine, asigurând cascada și alinierea obiectivelor companiei cu obiectivele individuale ale managerilor aflați pe diferite niveluri ierarhice în cadrul organizației.

Managementul pe produs este un sistem de management caracterizat prin atribuirea principalelor sarcini, competențe și responsabilități de conducere privind fabricarea și comercializarea unui produs sau unei grupe de produse cu caracteristici asemănătoare, crearea unui cadru conducere care ar avea ca obiectiv în exclusivitate adoptarea deciziilor și activarea unor acțiuni pentru menținerea și creșterea competitivității produselor.

Managementul prin proiecte poate fi definit ca un sistem de management cu o durată de acțiune limitată la câțiva ani conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, dar definite cu precizie, cu un puternic caracter motivațional, care implică aportul unei largi game de diverși specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

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

SWOT reprezintă acronimul pentru cuvintele englezești „**Strengths**” (Forțe, Puncte forte), „**Weaknesses**” (Slăbiciuni, Puncte slabe), „**Opportunities**” (Oportunități, Șanse) și „**Threats**” (Amenințări). Primele două privesc firmă și reflectă situația acesteia,

iar următoarele două privesc mediul și oglindesc impactul acestuia asupra activității firmei.

Brainstormingul este o metodă care prin intermediul discuțiilor în grup urmărește obținerea a cât mai multe idei, soluții privind modul de rezolvare a unor probleme, în speranța că în rândul lor se va găsi și soluția optimă căutată.

Sinectica este o metodă specifică de stimulare a creativității bazată pe asociații libere de idei și pe folosirea principiilor și mecanismelor creativității indivizilor. S-a ajuns la această metodă de la faptul că numeroase soluții originale, valoroase nu sunt rezultatul unor eforturi îndelungate ci au apărut dintr-o idee spontană, dintr-o scipire de inteligență.

Matricea descoperirilor este o metodă concepută pentru generarea de noi idei, pe baza efectuării de o manieră sistematică, a tuturor combinațiilor posibile între factorii de un anumit fel, sau între factori aparținând unor categorii diferite.

Metoda Delbecq urmărește obținerea unor idei noi în vederea soluționării unor probleme pe baza maximizării participării membrilor grupului.

Tehnica Delphi este o anchetă prin care se urmărește obținerea unor informații privind dezvoltarea unor evenimente viitoare cu scopul elaborării unor previziuni sau a unor strategii.

Tehnica scenariilor se bazează pe o tehnică folosită în cinematografie. Se elaborează un scenariu de dezvoltare a unui eveniment care în momentele critice impune o opțiune pentru una sau alta din alternativele posibile.

Ședința reprezintă o reuniune de mai multe persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional și decizional.



11.5. Rezumat

În soluționarea problemelor multiple și tot mai complexe cu care sunt confrunțați managerii în exercitarea profesiei lor, se impune tot mai mult folosirea de către aceștia a unor diverse metode și tehnici de management.

Metoda de management reprezintă ansamblul de principii, procedee, reguli și instrumente prin care se realizează funcțiile managementului, în scopul obținerii unor rezultate cât mai bune, prin utilizarea rațională a resurselor de care dispune organizația.

Metodele generale de management pot fi aplicate atât la nivelul organizației cât și la nivelul compartimentelor, în toate domeniile de activitate din firmă și la toate nivelele ierarhice. Includem aici: managementul prin obiective; managementul prin excepții; managementul prin bugete; managementul prin proiecte; managementul pe produs.

Metodele specifice de management. Sunt acele metode care au o sferă de aplicabilitate mai restrânsă, fiind eficiente în exercitarea unei funcții a managementului sau a unei funcțiuni a firmei. În cadrul acestei unități de învățare sunt prezentate următoarele metode specifice de management: analiza SWOT, metode de stimulare a creativității personalului (brainstormingul, metoda PHILIPS 66, matricea descoperirilor, metoda Delbecq), metode și tehnici utilizate în elaborarea previziunilor (tehnica Delphi, tehnica scenariilor, ședința).



11.6. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1. Managementul prin obiective a fost lansat în 1954 de:
 - a. Peter Drucker;
 - b. J. Keynes;
 - c. P. Samuelson;
 - d. P. Kotler.

2. În cazul managementului prin obiective responsabilitatea față de obiective este translatată:
 - a. de la nivel de organizație la nivel de individ;
 - b. de la nivel de individ la nivel de organizație;
 - c. de la nivel inferior la nivel superior.

3. Managementul prin obiective cuprinde următoarele componente:
 - a. sistemul de obiective;
 - b. programele de acțiuni;
 - c. calendarele de termene;
 - d. bugetele;
 - e. repertoarele de metode;
 - f. instrucțiunile;
 - g. toate cele de mai sus.

4. Conceperea și implementarea managementului prin obiective implică următoarele etape:
 - a. stabilirea obiectivelor fundamentale;
 - b. stabilirea obiectivelor derivate, specifice și;
 - c. elaborarea celorlalte componente ale managementului prin obiective;
 - d. adaptarea corespunzătoare a subsistemelor decizional, structural și informațional la cerințele realizării obiectivelor;
 - e. urmărirea permanentă a realizării obiectivelor;
 - f. evaluarea realizării obiectivelor și recompensarea personalului
 - g. toate cele de mai sus.

5. Printre avantajele managementului prin obiective putem menționa:
 - a. responsabilizarea continuă a întregului personal;
 - b. îmbunătățirea comunicării și înțelegerea obiectivelor;
 - c. optimizarea comunicării între nivelurile ierarhice;
 - d. încurajarea unui stil de conducere democratic, participativ;
 - e. toate cele de mai sus

6. Conceperea sistemului de management pe produs este un rezultat al:
 - a. revoluției tehnico-științifice;
 - b. revoluției industriale;
 - c. revoluției din Decembrie 1989;
 - d. toate cele de mai sus.

7. Principalele obiective ale managementului pe produs sunt:
 - a. stabilirea produsului sau grupeii de produse vor forma obiectul managementului pe produs;

- b. desemnarea o persoanei care va asigura implementarea managementului pe produs;
- c. elaborarea de strategii, sugestii referitoare la fabricarea și comercializarea produsului sau grupei de produse aferente;
- d. evaluarea periodică a procesului de fabricație și comercializare a produsului sau grupului de produse;
- e. toate cele de mai.

8.Managementul pe bază de proiecte cu stat major este caracterizat de faptul că dirijarea tuturor acțiunilor iminente realizării proiectului se efectuează de către:

- a. managerul de proiect în colaborare cu un colectiv ce se ocupă exclusiv cu această problemă;
- b. managerul de proiect;
- c. un colectiv ce se ocupă exclusiv cu această problemă;
- d. managerul companiei.

9.Managementul pe bază de proiect cu responsabilitate individuală este caracterizat de atribuirea întregii responsabilități pentru derularea proiectului:

- a. unei singure persoane;
- b. unui colectiv ce se ocupă exclusiv cu această problemă;
- c. managerul de proiect în colaborare cu un colectiv ce se ocupă exclusiv cu această problemă;

10.Printre etapele managementului de proiect putem mentiona:

- a. definirea generală a proiectului;
- b. desemnarea managerului de proiect;
- c. implementarea obiectivelor managementului prin proiect;
- d. evaluarea periodică a stadiului realizării proiectului;
- e. toate cele de mai sus.

11.Etapele de implementare ale managementului prin bugete sunt:

- a. delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;
- b. elaborarea și fundamentarea bugetelor;
- c. lansarea bugetelor pe centre de gestiune;
- d. execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor;
- e. evaluarea activităților centrelor de gestiune;
- f. toate cele de mai sus.

12.Managementul prin excepții poate fi caracterizat de următoarele elemente:

- a. fluxurile informaționale către manageri în verticală cuprind numai informații cu caracter de excepție;
- b. informațiile ce reprezintă abateri sunt reținute la primul nivel ce are competența de a analiza acele informații și de a decide asupra soluționării lor;
- c. fiecare nivel de management este determinat de un sistem clar, bine delimitat, cu o delegare concretă a sarcinilor;
- d. toate cele de mai sus

13.Elaborarea și implementarea managementului prin excepții cuprinde următoarele etape:

- a. definirea obiectivelor;
- b. stabilirea toleranțelor admise ;

- c. aplicarea propriu zisă a managementului prin excepții;
- d. adoptarea de decizii orientate spre înlăturarea abaterilor;
- e. toate cele de mai sus.

14. Punctele forte ale firmei reprezintă:

- a. caracteristici sau competențe distinctive pe care aceasta le posedă la un nivel superior în comparație cu alte firme;
- b. activități pe care firma le realizează mai bine decât firmele concurente;
- c. resurse pe care le posedă și care depășesc pe cele ale altor firme;
- d. toate cele de mai sus.

15. Punctele slabe ale firmei reprezintă:

- a. caracteristici ale acestora care îi determină un nivel de performanțe inferior celor ale firmelor concurente;
- b. activități pe care firma nu le realizează la nivelul propriu celorlalte firme concurente;
- c. resurse de care are nevoie dar nu le posedă;
- d. toate cele de mai sus.

16. Oportunitățile reprezintă:

- a. factori de mediu externi pozitivi pentru firmă;
- b. factori de mediu externi negativi pentru firmă;
- c. activități pe care firma nu le realizează la nivelul propriu celorlalte firme concurente.

17. Amenințările reprezintă:

- a. factori de mediu externi negativi pentru firmă;
- b. factori de mediu externi pozitivi pentru firmă;
- c. activități pe care firma nu le realizează la nivelul propriu celorlalte firme concurente.

18. Suficiența resurselor financiare disponibile reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;
- c. oportunitate;
- d. pericol.

19. Posedarea unor brevete de invenții de produse și /sau tehnologii care conferă firmei avantaj competitiv reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;
- c. oportunitate;
- d. pericol.

20. Inexistența unei direcții strategice clare reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;
- c. oportunitate;
- d. pericol.

21. Vulnerabilitatea la presiunile concurenței reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;

- c. oportunitate;
- d. pericol.

22.Existența cererii de noi produse și/sau servicii pe piețele existente sau pe piețe noi reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;
- c. oportunitate;
- d. pericol.

23.Posibilități de încheiere a unor contracte de leasing, factoring, franchising reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;
- c. oportunitate;
- d. pericol.

24.Intrarea într-o perioadă de recesiune economică la nivel național sau internațional reprezintă un:

- a. punct forte;
- b. punct slab;
- c. oportunitate;
- d. pericol.

25.Reprezintă etape de punere în practică a brainstormingului:

- a. pregătirea ;
- b. discuția ;
- c. selecția ideilor;
- d. toate cele de mai sus.

26.Numărul de persoane recomandat a participa la o ședință de brainstorming este:

- a. între 5 și 12 persoane;
- b. între 1 și 5 persoane;
- c. între 12 și 20 persoane

27.Sinectica reprezintă:

- a. metodă specifică de analiza diagnostic;
- b. metodă specifică de stimulare a creativității;
- c. metodă specifică de analiza financiara.

28.Sinectica a fost elaborată de o echipă condusă de:

- a. William Gordon;
- b. P. Kotler;
- c. L. Armstrong;
- d. P. Samuelson.

29.Metoda PHILIPS 66 reprezintă:

- a. metodă specifică de analiza diagnostic;
- b. metodă specifică de stimulare a creativității;
- c. metodă specifică de analiza financiara.

30.Durata discuțiilor în cazul metodei PHILIPS 66 este limitată la:

- a. 66 de minute;
 - b. 6 minute;
 - c. 6+6 minute;
 - d. 60 minute.
31. Care din următoarele reguli stau la baza metodei Delbecq:
- a. orice fază a muncii în grup este precedată de o fază individuală, în scris;
 - b. orice fază a muncii în grup este precedată de o fază individuală orală;
 - c. orice fază a muncii individuală este precedată de o fază în grup, în scris;
 - d. toate cele de mai sus.
32. Printre avantajele folosirii metodei Delbecq putem menționa:
- a. contribuie la obținerea de soluții creative pentru probleme precis definite cu care se confruntă managerii unei organizații;
 - b. valorifică într-o măsură mai mare potențialul creativ inovativ al unei părți a personalului unei organizații;
 - c. contribuie la obișnuirea managerilor de a-și raporta realizările la o situație ideală ceea ce influențează pozitiv rezultatele obținute;
 - d. toate cele de mai sus.
33. Ședințele de informare au ca obiectiv:
- a. furnizarea de informații referitoare la anumite probleme;
 - b. adoptarea cu participarea celor prezenți la ședință a anumitor decizii;
 - c. punerea de acord a acțiunilor managerilor și a personalului;
 - d. investigarea viitorului organizației.
34. Ședințele decizionale au ca obiectiv:
- a. furnizarea de informații referitoare la anumite probleme;
 - b. adoptarea cu participarea celor prezenți la ședință a anumitor decizii;
 - c. punerea de acord a acțiunilor managerilor și a personalului;
 - d. investigarea viitorului organizației.
35. Ședințele de armonizare au ca obiectiv:
- a. furnizarea de informații referitoare la anumite probleme;
 - b. adoptarea cu participarea celor prezenți la ședință a anumitor decizii;
 - c. punerea de acord a acțiunilor managerilor și a personalului;
 - d. investigarea viitorului organizației.
36. Ședințele de explorare au ca obiectiv:
- a. furnizarea de informații referitoare la anumite probleme;
 - b. adoptarea cu participarea celor prezenți la ședință a anumitor decizii;
 - c. punerea de acord a acțiunilor managerilor și a personalului;
 - d. investigarea viitorului organizației.
37. Expunerea introductivă a unei ședințe trebuie să se limiteze la:
- a. 1-2 minute;
 - b. 5-10 minute;
 - c. 7 minute;
 - d. 3-4 minute.
38. Ca regulă ședința ar fi bine să se limiteze la:
- a. 2 ore;

- b. 1-1,5 ore;
- c. 1 ora;
- d. 0,5 ore.



11.7. Bibliografie recomandată

1. Burduș E., *Tratat de management- ediția a-II-a*, Ed. Pro Universitaria, București, 2013;
2. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.
3. Tocan M., *Managementul organizației ediția a-II-a*, Ed. Mustang, București, 2014.

11.8. Temă de control

Realizați un referat de maximum 5 pagini în care să tratați Sistemul metode și tehnici de management

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Academia Română- DEX, Ed. a- II- a, Ed. Univers Enciclopedic, București, 1996;
2. Androniceanu M, coord. Burduș E, Perfecționarea sistemului decizional prin utilizarea unor sisteme de inteligență, Ed. ASE, București, 2006;
3. Blanchard K., Hutson D., Willis E., Antreprenor la minut, Ed. Curtea Veche Publishing, București, 2020
4. Burdus E, Managementul schimbării organizaționale, Ed. Economică, București, 2008;
5. Burdus E, Tratat de management, Ed. Economică, București, 2005;
6. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. Managementul schimbării organizaționale, București, 2000;
7. Camasoiu C., Managementul organizației, Ed. Mustang, București, 2007
8. Camasoiu C., Sisteme ale managementului organizației, Ed. Mustang, București, 2010
9. Coase, R., Nature of Firm, Economic, New Series, Vol. 4, Nr. 16 (Nov. 1937) ;
10. Cornescu V., Mihăilescu I., Stanciu S., Managementul organizației, Ed. CH Beck, București, 2003
11. Dalota M., Baragan L-G., Dobre R. I., *Management general*, ediția a-V-a, Ed. Pro Universitaria, București, 2020.
12. Drucker, P., The coming of the new organization. Harvard Business Review, 66(1), 1988;
13. Drucker, P., The new society of organizations. Harvard Business Review, 70(5), 1992;
14. Druker, P., Despre profesiunea de manager, Ed. Meteor Press, Bucuresti, 2005;
15. Hamel G, Viitorul managementului, Ed. Publica, București, 2010
16. Huber, G., The nature and design of post-industrial organization. Management Science, 30(8) : 928-951, 1984
17. Iancu A, Cunoaștere și inovare - o abordare economică, Editura Academiei Române, București, 2006
18. Istocescu A., Analiza comparativă: întreprinderile mici sau mijlocii versus organizațiile mari din România în condițiile societății bazate pe cunoaștere -partea I, Economia seria Management Anul X, Nr. 2, 2007
19. Johns, G. Comportament organizațional. București: Ed. Economică, 1998;
20. Kotter J., Cohen D., Inima schimbării, Editura Meteor Press, 2008
21. Management consulting. Manualul consultantului în management, Editura AMCOR, București, 1992, p83
22. Manfred Kets de Vries, Leadership arta și măiestria de a conduce, de la paradigma clincă la pragmatismul schimbării, Ed. Codecs, București, 2007 p. 157- 166
23. Middleton J., Maeștrii afacerilor online, Ed. Meteor Press, București, 2010

24. Mintzberg H., Quinn J., James R., *The Strategy Process Concepts*, Prentice Hall, 1991, p. 67-84
25. Moga T., Radusecu C. V., Fundamentele managementului, disponibilă la <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro>
26. Negoescu Gh ș.a. Management: conflicte, schimbare, personal, salarii. Editura Algoritm, Galați, 1999, p45
27. Nicolescu O, Sistemul organizatoric al firmei, Editura economica, 2002
28. Nicolescu O., management, Ed. Economică, București, 1998
29. Nicolescu O., Plumb I., Pricop M., Vasilescu I., Verboncu I., Abordări moderne în managementul și economia organizației, Vol. I- Managementul general al organizației, ed. Economică, București, 2003
30. Nicolescu O., Verboncu I., Fundamentele managementului organizațional, material disponibil pe www.biblioteca.ase.ro
31. Nicolescu, O. "Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe", Ed. Economică, București, 2006
32. O. Nicolescu, I. Verboncu, „Metodologii manageriale de firmă“, Editura Tribuna Economica, Bucuresti, 2001
33. Olaru S. , Managementul Întreprinderii, disponibilă la <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=475&idb=>
34. Palmer, J., The human organization. Journal of Knowledge Management, 1(4), 1998
35. Penrose, E., The Theory of the Growth of the Firm, Wiley, New York, 1959
36. Peteraf, M., The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993
37. Popa I, Dobrin C, Trăsăturile societății cunoașterii, Amfiteatrul economic, nr.22, Iunie 2007, p 77- 86.
38. Popa I., Management general, disponibil la <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro>
39. Russu C., "Management strategic", Editura All Beck, București, 1999;
40. Stanciu S., Managementul organizației, ed. All Beck, Bucuresti, 2003
41. Tocan M., *Managementul organizației ediția a-II-a*, Ed. Mustang, București, 2014.
42. Toma, S. G., Defining Management for the Twenty-First Century, Amfiteatru Economic Nr. 19, Februarie 2006

Răspunsuri teste grilă

U.I. 1	U.I. 2	U.I. 3	U.I. 4	U.I. 5	U.I. 6
1. a 2. b 3. b 4. a 5. f 6. d	1. a 2. b 3. d 4. b	1. a 2. b 3. d 4. b 5. c 6. c 7.	1. d 2. b 3. c 4. b 5. c 6. c 7. d	1. a 2. c 3. c 4. d 5. d 6. e 7. c	1. a 2. d 3. c 4. c 5. d
U.I. 7	U.I. 8	U.I. 9	U.I. 10	U.I. 11	
1. c 2. a 3. a 4. b. 5. b 6. c	1. e 2. c 3. d 4. c	1. e 2. c 3. c 4. c 5. a	1. d 2. c 3. d 4. a 5. a 6. b	1. a 2. a 3. g 4. g 5. e 6. a 7. e 8. a 9. a 10. e 11. e 12. d 13. e 14. d 15. d 16. a	