

· **Funcțiile managementului firmei**

Esenta managementului o reprezinta functiile sau atributele,dupa cum a rezultat din definitie.Cunoasterea si intelegerea functiilor managementului in mod aprofundat constituie o premisa majora pentru descifrarea continutului stiintei si practicii riguroase a managementului pentru insusirea si utilizarea eficienta a sistemelor metodelor,tehnichilor,procedurilor si modalitatilor care-i sunt proprii.

Cel care a identificat si analizat procesele de management pentru prima data a fost Henry Fayol,in cadrul lor definind cinci functii principale:

- previziunea
- organizarea
- comanda
- coordonarea
- controlul

Ulterior alti specialisti au partajat procesul de management diferit,stabilind functii partial altele

Astfel,Justin Longeneker si Charles pringle delimiteaza patru functii:

- planificarea si luarea deciziilor
- organizarea pentru performante
- dirijarea si motivarea
- controlul rezultatelor

Dupa alte opinii,procesul de management se poate partaja,avand in vedere natura sarcinilor implicate de desfasurarea lui si modul de realizare,in cinci functii:

- previziune
- organizare
- coordonare
- antrenare
- evaluare-control

Funcția de previziune consta in ansamblul proceselor de munca prin intermediul carora se determina principalele obiective ale firmei-societate comerciala sau regie autonoma-si componentelor sale,precum si resursele si principalele mijloace necesare realizarii lor.

Funcția de coordonare consta in ansamblul proceselor de munca prin care se armonizeaza deciziile si actiunile personalului firmei si ale subsistemelor sale,in cadrul previziunilor si sistemului organizatoric stabilite anterior.

Funcția de antrenare incorporeaza ansamblul proceselor de munca prin care se determina personalul firmei sa contribuie la stabilirea si realizarea obiectivelor previzionate,pe baza luarii in considerare a factorilor care il motiveaza.

Funcția de evaluare-control poate fi definita ca ansamblul proceselor prin care performantele firmei,subsistemelor si componentilor acesteia,sunt masurate si comparate

cu obiectivele si standardele stabilite initial,in vederea eliminarii deficientelor constatate si integrarii abaterilor pozitive.

Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mişcări,timpuri,operații,lucrări,sarcini etc),precum și gruparea acestora pe posturi,formații de muncă,compartimente și atribuirea lor personalului corespunzător anumitor criterii manageriale,economice,tehnice și sociale,in vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Concepută pentru a putea oferi forma concretă de desfășurare a funcțiilor firmei ,organizarea este remarcabilă prin caracterul ei concret.Parte vizibilă a organizării are un caracter formal și arată cum sunt repartizați oamenii pe posturi,cum sunt grupate posturile în compartimente ,birouri,servicii,secții și așa mai departe,plasate într-o verticală a ierarhiilor sau o orizontală a cooperărilor.Aspectul formal al organizării se explică prin ordonarea componentelor structurale cu ajutorul unor norme,reglementări și documente care emana sub forma unor decizii manageriale de la nivelul superior al organizației.

Partea nevăzută a organizării are un caracter informal și arată cum se grupează oamenii în cadrul structurilor formale,ca urmare a relațiilor spontane și flexibile care se realizează între ei în procesul muncii.Natura exactă a interacțiunilor dintre membrii structurii informale,uneori chiar scopurile în care se constituie aceste grupuri nu sunt foarte clare și nici specificate în vreun mod .

Din cele arătate anterior se poate desprinde în mod evident faptul ca organizarea are două componente majore: procesele de muncă și structurile de organizare.Corespunzător acestor componente,organizarea îmbracă două forme principale:organizarea procesuală și organizarea structurală.

Organizarea procesuală se concretizează în definirea fiecărui post de lucru ,în elaborarea fișei postului precum și în elaborarea instrucțiunilor de lucru specifice fiecărui post.

Organizarea structurală asigură modelarea organizării procesuale corespunzător necesităților și posibilităților fiecărei firme.

Deci ,funcția de organizare răspunde la întrebările :cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor firmei?Răspunsul îl constituie combinarea nemijlocită a resurselor umane și în mod indirect ,materiale informaționale și financiare la nivelul locurilor de muncă,compartimentelor și firmei în ansamblul său.

În cadrul organizării delimităm două subdiviziuni principale.Mai întâi organizarea de ansamblu a societății comerciale sau regiei autonome concretizate în stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional.

Prin intermediul acestor două componente de bază ale sistemului de management,se asigură structurarea firmei,subordonate realizării obiectivelor sale fundamentale.Această parte a funcției de organizație este exercitată de managementul superior al firmei, condiționând sensibil eficiența procesului de management în ansamblul său

A doua categorie majoră o reprezintă organizarea principalelor componente ale întreprinderii:cercetarea-dezvoltarea,productia,personalul etc.Specific acestei componente majore a funcției de organizare,predominând cantitativ,este realizarea sa la nivelul managementului mediu și inferior,data fiind necesitatea luării în considerare a

specificului proceselor de executie si de management supuse organizarii si a volumului de munca apreciabil implicat.

De remarcat ca in firma moderna,organizarea inregistreaza o dezvoltare deosebita.Reflectarea acestei situatii o reprezinta conturarea organizarii ca o disciplina stiintifica de sine statatoare,care inglobeaza un ansamblu de concepte specifice si un bogat evantai operational.Dintre acestea mentionam:analiza postului,analiza variabilei organizatoriale,drumul critic,diagrama ASME,digrama GANTT ,graficul Hyjmans,operagrama, organigrama etc.

De retinut ,deci ,la fel ca si la previziune,dublul caracter al organizarii : functie a managementului si domeniu de sine statator, nu se exclud ci din potriiva sunt complementare evident subordonate realizarii obiectivelor fundamentale ale societatii comerciale sau regiei autonome.Trecerea la economia de piata impune o organizare cu un pronutat caracter creativ,flexibil si dinamic,de natura sa asigure diferentierea sa in functie de caracteristicile agentilor economici si mediului ambient,astfel incat sa faciliteze la maximum desfasurarea unor activitati profitabile.

Tendinta in firmele moderne este ,asa cum subliniaza si cunoscutii profesori americani Sarah Freeman si Kim Cameron,de a exercita organizarea intr-o viziune supla si flexibila,urmarind diminuarea dimensiunii aparatelor manageriale.

Delegarea de autoritate si descentralizarea reprezinta tehnici si metode de management care se reflecta in structura de organizare si regulamentele de functionare ale firmei ca modalitati de prevenire a instalarii birocratiei si rutinei recunoscute obstacole ale schimbarii si procesului general.

Principii de elaborare a structurii de organizare

Conceperea structurilor de organizare se realizeaza in stransa corelatie cu evolutia factorilor de influenta,prezentati anterior,si cu respectarea unor principii generale de elaborare.

1.Principiul unitatii obiectivelor.

O structura de organizare este eficienta daca asigura participarea fiecarui salariat la atingerea obiectivelor firmei.

2.Principiul eficientei.

Structura de organizare este eficienta daca asigura atingerea obiectivelor firmei cu costuri cat mai mici.

3.Principiul sferei de autoritate.

Fiecare titular al unui post de conducere poate coordona un numar optim de posturi de executie.Acest numar depinde de complexitatea activitatilor conduse si gradul de repetabilitate al acestora.

4.Principiul scalar.

Cu cat este mai clara linia de autoritate,cu atat mai eficiente vor fi responsabilitatea luarii deciziei si comunicarea informatiilor,in ambele sensuri,pe directie verticala,in piramida structurii de organizare.

5.Principiul delegarii prin rezultate dorite.

Autoritatea delegata spre managerii de mijloc si inferiori trebuie sa asigure atingerea performantelor dorite.In acest scop,o parte din atributii,competente si

a autoritatea managerilor superiori se transfera subordonatilor fixandu-le si rezultatele ce trebuie sa fie realizate. Delegarea de autoritate nu reduce responsabilitatea conducatorului. Cu alte cuvinte, responsabilitatea nu poate fi delegata.

6. Principiul responsabilitatii absolute.

Responsabilitatea subordonatilor fata de manageri, in legatura cu atingerea obiectivelor postului, este absoluta. In acelasi context, managerii sunt obligati sa asigure conditiile necesare desfasurarii activitatilor subordonatilor

7. Principiul unitatii de comanda .

Intelegerea si respectarea relatiilor de munca, dintre manageri si subordonati, elimina posibilitatea aparitiei unor probleme si permite cresterea responsabilitatii personale pentru rezultatele obtinute in procesul muncii.

8. Principiul nivelului de autoritate .

La delegarea de autoritate se transfera managerului delegat dreptul de a decide, in limita competentelor acordate, fara ca managerul superior sa intervina in desfasurarea proceselor respective de munca.

9. Principiul diviziunii muncii.

Structura organizatorica este mai eficienta atunci cand activitatile, atributiile si sarcinile sunt delimitate de posturi de lucru in stransa concordanta cu pregatirea profesionala de specialitate si motivatiile salariatilor.

10. Principiul definirii functiei.

Cu cat posturile de lucru si compartimentele au mai bine definite activitatile, atributiunile sarcinile, obiectivele, responsabilitatile, competentele si autoritatea cu atat nivelul performantelor este mai mare

11. Principiul separatiei.

In organizarea activitatilor de control si verificare, persoanele titulare ale posturilor de control executa sarcinile de verificare si control independent de titularul postului de conducere al compartimentului controlat si raporteaza rezultatele titularului postului de conducere superior pe linie de linie de autoritate compartimentului controlat.

12. Principiul echilibrului.

Aplicarea diferitelor principii si tehnici de elaborare a structurii de organizare trebuie sa tina cont de eficienta generala a structurii. Fiecare principiu ofera avantaje si dezavantaje si de aceea aplicarea nu se face in mod rigid ci cu asigurarea unui echilibru care sa confere structurii de organizare o eficienta cat mai mare.

13. Principiul flexibilitatii.

Fiecare firma trebuie sa activeze in conditiile schimbatoare determinate de mediul extern si intern. Aplicarea acestui principiu in elaborarea structurii de organizare, presupune anticiparea solutiilor ce trebuie sa fie adoptate prompt, pentru a nu reduce eficienta activitatilor firmei.

14. Principiul facilitarii actului de conducere.

Cu cat structura de organizare si delegarile de autoritate dau posibilitati mai mari managerilor sa creeze si sa sustina un nivel ridicat de performanta, cu atat mai mult vor putea fi dezvoltate abilitatile de conducere a acestora .

Principiile de elaborare a structurii de organizare nu trebuie sa fie absolutizate. Acestea trebuie sa fie adaptabile in functie de conditiile concrete ale fiecarei firme. De fapt, aceasta e o problema de cunoastere a modului cum trebuie folosite aceste principii, o problema de discernamant si experienta in insusirea temeinica a stiintei managementului.

BIBLIOGRAFIE:

- Verboncu I.-"Management"editura ECONOMICA ,Bucuresti 1995,1997
- Bontas D.-"Bazele Managementului firmei"Editura Moldavia Bacau 2000