

Management general

Prof.univ.dr.DHC. ION PETRESCU

1. CONCEPTII SI TENDINTE PRIVITOARE LA MANAGEMENT

1.1. Etimologia i semnificaTiile conceptului de management

Managementul deriva de la latinescul „manus” (mâna) i ca expresie literara „manevrare”, „pilotare”. Cine realizeaza aceasta manevrare sau pilotare? Managerul este chemat sa organizeze aceasta manevrare sau pilotare participând nemijlocit la organizarea i efectuarea acTiunii manageriale. Al. Graur subliniaza faptul ca managementul deriva de la latinescul „manus” (mâna) si reprezinta ca expresie literara “manevrare”, „pilotare”.Apoi sa format in limba italiana „maneggio” (prelucrarea cu mâna), de unde prin intermediul cuvântului francez „manège” a trecut in limba româna cu semnificaTia de „Ioc unde sunt dresaTi caii”. Din franceza, cuvântul a fost imprumutat de limba engleza sub forma verbului „to manage” care inseamna a administra, a conduce. Englezii au derivat apoi „manager” i „management”, ceea ce ar insemna „conducator” i „conducere”. Se observa ca verbul englez „to manage” are aceai radacina ca i termenul românesc „manej” i cel italian „maneggio” i anume termenul latin „manus”, adica mâna. Trebuie precizat faptul ca termenul italian „maneggiare”, mai are o radacina i anume verbul „maneggiare” i care se traduce prin a mânui.

In limba engleza verbul „to manage”, cu substantivul derivat „management” a avut iniTial sensul de a mânui, de a struni caii.

Cu timpul, verbul „to manage” a trecut din sfera sportiva a strunirii cailor in domeniul artei operative i a tiinTei militare.

Termenul management nu ii afla implinirea vocaTiei in domeniul economicului nici in secolul al XVIIIlea.

Desi nu a capatat utilizare in domeniul economicului, termenul management a fost totui folosit in acest timp in sfera politicului i in domeniul ziaristicii, administraTiei publice.

1.2. Rolul managementului in lumea moderna

Problemele de management constituie un imperativ acut, de natura sa determine eecul sau succesul aplicarii unui mecanism economic. Oamenii au devenit contienTi de faptul ca managementul poate constitui un obiect de studiu, o disciplina care poate fi invaTata, dezvoltata i ameliorata, cercetata i predata.

Aspectele semnificative legate de management sunt urmatoarele:

este o preocupare atât de importanta încât este indreptaTit la statutul tiinTific i teoretic.

ca teorie i practica constituie de fapt o cale tiinTifica de rezolvare a problemelor puse conducerii in condiTiile complexitaTii interdependenTelor i schimbarilor care caracterizeaza lumea moderna dinamica.

asigura descoperirea adevaratelor probleme i formularea lor corecta, inlaturarea falselor probleme, stabilirea scopurilor, a obiectivelor i prioritatiilor, precum i abordarea sistematica, raTionala, in vederea obTinerii de rezultate reale.

1.3. Universalitatea managementului

In abordarea universalitaTii managementului trebuie avute in vedere cele doua laturi ale acestuia: a) latura tehnico – organizatorica; b) latura socioeconomica.

a) latura tehnico organizatorica a managementului decurge din caracterul oricarui proces de munca i care reprezinta managementul tehnicii i al tehnologiei de fabricaTie.

b) latura social economica a managementului se refera la esenTa economica a managementului producTiei, la pârgihiile economice folosite, la formele i metodele managementului, la aspectele concrete ale stimulentele materiale i morale, gradul de autonomie, iniTiativa i raspunderea personala i colectiva.

1.4. Managementul intre arta i tiinTa

Ceea ce ramâne precumpanitor in activitatea manageriala, crede Drucker, este faptul ca inteligenTa managerilor are de a face cu oameni, mai mult decât cu forTe materiale sau cu fapte conjuncturale. Ceea ce este esenTial, prin urmare, este personalitatea managerului, capacitatea acestuia de a se purta cu oamenii, cu salariaTii i cu clienTii intreprinderii respective.

EficienTa managerului este corelata cu posibilitatea lui de a asigura intreprinderii randamentul necesar. Sa vedem ce reprezinta un manager eficient?

Managerul este un om care ii asuma raspunderea orientarii obiectivelor i resurselor unei societati comerciale in vederea obtinerii celor mai bune rezultate cu putinTa. De asemenea, organizeaza munca salariaTilor sai in vederea unei cât mai adecvate productivitaTi. Sa vedem in ce masura putem afirma ca managementul este tiinTa.

Drucker este destul de reticent in aceasta privinTa. Pentru el managementul este, incontestabil, o disciplina specifica intrucât cerceteaza o serie de probleme specifice fundamentale in arta conducerii. Managementul nu este numai un ansamblu de cunotinTe verificate, ci i realizare.

Drucker precizeaza faptul ca managerul poate fi capabil sa realizeze mari randamente in producTie, in sa exista tendinTa ca acesta sa degenereze intrun birocrat, ajungând sa fie incapabil sai inTeleaga salariaTii.

Fiind cel mai important vector social al progresului, managerul trebuie:

sai justifice in continuare aceasta funcTie, acest rol social, prin crearea i extinderea unei clientele constante pentru desfacerea produselor sau serviciilor;

sa inTeleaga psihologia umana a clientelei, intrucât fara clientela intreprinderea nu poate exista;

sa nu piarda din vedere profilul exact al intreprinderii, obiectivele in ierarhia lor elastica, direcTia de dezvoltare.

In privinTa raportului dintre tiinTa i arta in management iau expus punctul de vedere numeroi oameni de tiinTa printre care enumeram: E.Brech, Vasile V. Popescu, Mircea MaliTa, Frederick W. Taylor, Philip W. Shay, Cornel Popa, C. Pintilie. Opiniile prezentate de acetia sunt destul de controversate.

¹
Mircea MaliTa susTine ca managementul este o arta veche, aa cum majoritatea indeletnicirilor omeneti au fost la inceput arte.

²
Mircea MaliTa definete urmatoarele concepte generale in management:(1) sisteme; (2) obiective; (3) resurse; (4) procese; (3) optimizare; (6) autonomia; (7) adaptabilitatea; (8) organizarea (9) planul; (10) incluziunea; (11) informaTia; (12) modelul; (13) verificarea; (14) decizia; (15) controlul.

Specialitii americani, printre care Kenneth Boulding, G. Symonds, Merrill Fiud scot in evidenTa deosebirea intre tiinTa manageriala i managementul tiinTific. Institutului american pentru tiinTele conducerii evidenTeaza urmatoarele aspecte comparative: Managementul tiinTific

¹ MaliTa, M., *Aurul cenuiu*, Editura "Dacia" Cluj, 1971, p.84 ² MaliTa M., *Arta sau tiinTa conducerii*. In: Forum nr. 2, anul 1971, p. 7 i urm

reprezinta practica conducerii, dei acesta se tinde sa fie pus pe baze tiinTifice. tiinTa managementului este in principal tiinTa fiind data de activitatea desfaurata de oamenii de tiinTa in domeniul managementului.

In accepTiunea noastra putem spune ca managementul ca tiinTa presupune stabilirea unor principii, metode i tehnici de lucru cu caracter general a caror folosire sa asigure utilizarea eficienta a potenTialului uman, material i financiar al societati comerciale. Managementul ca arta presupune adaptarea i transpunerea acestor principii, metode i tehnici de lucru la condiTiile concrete ale societati comerciale i perfecTionarea lor continua in raport cu cerinTele practicii manageriale.

1.5. Intrebări de control i aprofundare

1. In ce consta abordarea universalitaTi managementului prin prisma laturii tehnico – organizatorice?

- 1 Care este principala lucrare publicata in 1911 de catre Frederick Taylor?
- 2 Ce anume solicita managementul ca profesie alaturi de experienTa?
- 3 Care sunt ramurile fecunde ale tiinTei managementului?
- 4 Care este definiTia managementului?

2. AGENTUL ECONOMIC I MEDIUL AMBIANT

Desfaurarea activitaTi agentilor economici intrun mediu concurenTial specific economiei de piaTa impune reconsiderarea relaTiilor dintre agentii economici i mediul ambiant. Acest capitol incerca sa scoata in evidenTa multitudinea de variabile endogene i exogene specifice evoluTiei firmei in contextul economicosocial contemporan implica analiza atenta a elementelor care influenTeaza in mod hotarâtor evoluTia actuala a agentului economic.

2.1. Definirea mediului ambiant al agentului economic

Complexitatea conceptului de mediu ambiant, definirea acestuia a condus la o serie de abordari simpliste, parTiale i la o serie de confuzii cum ar fi aceea dintre mediul ambiant i mediul inconjurator. Numeroi autori români iau adus o serie de contribuTi remarcabile in definirea acestei noTiuni. Aceti autori sunt urmatarii: Mihai Draganescu, Aurel Iancu i Ovidiu Nicolescu:

„Mediul social cuprinde doua mari componente: un mediu tehnologic i un mediu interuman. Prin mediu inconjurator pentru om inTelegem i societatea, in timp ce prin mediu inconjurator pentru societate inTelegem numai mediul inconjurator natural, deoarece tehnologicul este social”. (M. Draganescu, „O posibila definire a mediului inconjurator”, 1985);

„... mediul ambiant trebuie definit prin multitudinea elementelor sale componente, numite factori de mediu, care influenTeaza intrun mod specific calitatea vieTi” (A. Iancu, „Mediul ambiant i calitatea vieTi”, 1985);

„Mediul ambiant include toate elementele exogene firmei, de natura economica, tehnica, politica, demografica, culturala, tiinTifica, organizatorica, juridica, psihosociologica, educaTionala i ecologica ce marcheaza stabilirea obiectivelor acesteia, obTinerea resurselor necesare, adoptarea i aplicarea deciziilor de realizare a lor”. (O. Nicolescu, „Management”, 1992)

In viziunea specialistilor francezi mediul se poate diviza in mediu extern i mediu intern. In privinTa mediului intern al agentului economic, un rol esenTial ii revine „culturii” din interiorul

agentului economic.

EvidenTierea principalelor probleme ale „culturii manageriale” o întâlnim in lucrările noastre (Ion Petrescu, „Management”, 1993 i altele).

2.2. Factorii de influenTa ai mediului ambiant asupra agentului economic

EvoluTia agentului economic i a managementului acestuia sunt orientate in mod semnificativ de factorii de influenTa ai mediului ambiant.

InterdependenTa dintre agentul economic i mediul ambiant se realizeaza prin prisma mai multor categorii de factori aa cum rezulta din (fig. 2.1.):

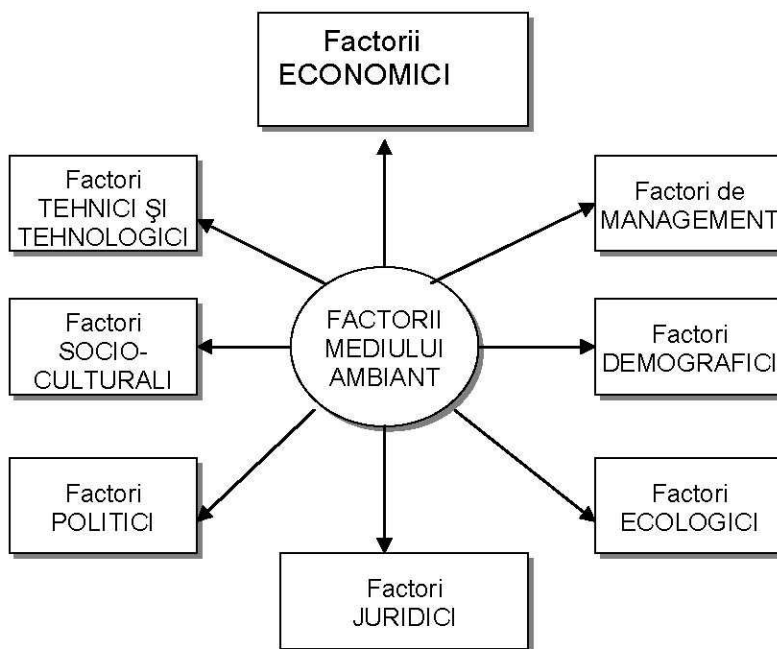


Fig. 2.1. Factorii mediului ambiant
(după Petrescu, I., 2005)

- factorii economici – piaTa interna, piaTa externa, pârghiile economico financiare; factorii de management exogeni – metodele i tehnicile manageriale, mecanismele motivaTionale, mecanismele de control, organizarea la nivelul economiei naTionale, contextul macroeconomic;

factorii tehnici i tehnologici – capacitatea de inovare, knowhowul, nivelul cercetării tehnice i tehnologice, calitatea tehnologiilor, nivelul tehnic al utilajelor;

factorii demografici – durata medie a vieTii, rata natalitaTii, rata mortalitaTii, populaTia activa, populaTia ocupata, structura socioprofesionala a populaTiei, numarul populaTiei;

factori socioculturali – mentalitaTii, tiinTa, cultura, invaTamântul, structura sociala a populaTiei;

- factori politici – politica economica i sociala, cultura politica, sistemul democratic, statul, partidele politice, puterea politica;

factori naturali – ecosistemul, fauna, vegetaTia, clima, solul, apa, resursele naturale;

factori juridici – reglementările juridice.

2.3. Rolul agentului economic in economia de piaTa

In funcTie de nivelul la care se face raportarea – microeconomic sau macroeconomic, agenTii economice pot fi elementari sau agregati.

Ca agent economic elementar firma are o serie de trasaturi distinctive printre care amintim:
este subiect al activitaTii economice;
este purtatorul unor interese proprii;
are un comportament specific constând in decizii i acTiuni;
dispune de resurse proprii;

- se afla in relaTie cu ceilalTi agenTi elementari. Buna funcTionare a agenTilor economici se concretizeaza in obTinerea de profit care se realizeaza prin folosirea, in principal, a pârgھیilor de natura economica: preT, credit, dobânda, investiTii, etc.

Succesul unei firmei in economia de piaTa consta in racordarea contienta la evoluTiile logice la nivel micro i macroeconomic.

2.4. Managementul transformarii mediului ambiant

In primul rând este necesara stabilirea clara a strategiei de dezvoltare a resurselor firmei. Punctul de plecare in stabilirea strategiei il reprezinta identificarea nevoilor sociale in corelaTie cu cerinTele impuse de mediul ambiant al firmei. In acest sens se vor stabili prioritatile in sistemul firma

– mediu, se vor determina oportunitatile, se vor formula obiectivele creterii resurselor i nu in ultimul rând se va proceda la evaluarea resurselor financiare necesare implementarii strategiei.

Pe baza strategiei de dezvoltare se stabilesc tacticile firmei in interacTiunea agent economic – mediu ambiant. Pe baza strategiilor i tacticilor stabilite se poate trece la managementul propriu zis al transformarii mediului ambiant.

2.5. Intrebari de control i aprofundare

- 1 Care este definiTia mediului ambiant?
- 2 Care sunt principalii factori de influenTa ai mediului ambiant asupra agentului economic?
- 3 Care sunt principalii factori tehnici i tehnologici care influenTeaza mediului ambiant al

agentului economic? 4. Care sunt principalele trasaturi distinctive ale firmei ca agent economic elementar?

5. De ce anume depinde in principal dinamizarea managementului societaTii comerciale?

3. PROCESUL MANAGERIAL

3.1. Conceptul de proces managerial

Societatea comerciala reprezinta o unitate de baza in cadrul careia acTioneaza i se manifesta forTele de producTie. Procesele de munca se impart in doua grupe de baza:

- a) procese de execuTie – in care forTa de munca din unitatea economica acTioneaza asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de munca.

b) procese manageriale – se caracterizeaza prin faptul ca o parte din forTa de munca acTioneaza asupra celeilalte parTi majoritare, cu scopul de a o atrage in mod organizat la realizarea obiectivelor societati comerciale. Definind procesul managerial putem spune ca acesta reprezinta un ansamblu de intervenTii prin care managerul prevede, organizeaza, coordoneaza, ia decizii i controleaza activitatea salariaTilor sai, in scopul realizarii obiectivelor unitaTii economice, in condiTii de profitabilitate ridicata i de utilitate sociala.

3.2. EsenTa i conTinutul procesului managerial

EsenTa procesului managerial consta in concentrarea eforturilor umane pentru coordonarea muncii comune. Acest efort se desfaoara in timp i spaTiu i se realizeaza sub forma unor combinaTii necesare, determinate de diviziunea i cooperarea muncii manageriale.

ConTinutul procesului managerial depinde de sarcinile principale ce stau in faTa societati comerciale. El poate fi metodologic, funcTional, economic, organizaTional, social i informaTional.

ConTinutul metodologic al procesului managerial, Tinând seama de trasaturile generale ale activitaTii umane i de trasaturile specifice ale activitaTii manageriale, presupune detaarea a patru etape importante:

1) definirea scopului – scoate in evidenTa starea sistemul condus de catre manager intro anumita etapa, la un anumit termen.

2) analiza situaTiei reprezinta starea sistemului condus, analizata in raport cu scopul stabilit.

3) determinarea problemei – evidenTiaza aspectele contradictorii dintre situaTie i scop.

4) adoptarea deciziei – accentul cade pe soluTionarea problemelor i de organizare a activitaTii de rezolvare practica a acestora.

ConTinutul economic al procesului managerial are in vedere folosirea resurselor producTiei. Se identifica urmatoarele etape: determinarea necesitaTilor economice, analiza existenTei resurselor, repartizarea resurselor, folosirea resurselor.

ConTinutul organizaTional al procesului managerial apare ca o consecinTa a modul in care se coopereaza intre diferitele elemente i niveluri ale sistemului managerial.

ConTinutul funcTional al procesului managerial ii face simTita prezenTa in cursul realizarii principalelor funcTii ale managementului, cu ajutorul urmatoarelor etape: planificarea, organizarea, controlul, influenTarea.

ConTinutul informaTional exercita o influenTa semnificativa in analiza i construcTia procesului managerial al societati comerciale. e disting urmatoarele etape: cercetarea informaTiei, completarea informaTiei, prelucrarea informaTiei, transmiterea informaTiei.

3.3. Trasaturile procesului managerial

Trasaturile procesului managerial al societati comerciale sunt urmatoarele:

a) dinamismul – se refera la schimbarea continua a direcTiilor, problematicii i caracterului realizarii procesului managerial;

b) stabilitatea – consta in utilizarea numai a anumitor canale in realizarea managementului;

c) continuitatea se manifesta in funcTie de nivelul de exercitare a managementului i de particularitaTile societati comerciale;

d) consecvenTa – caracterizeaza realizarea etapelor sale: scopul, situaTia, problema,

decizia;

e) ciclicitatea subliniază faptul că fiecare act de influențare se termină prin trecerea sistemului condus la o nouă stare, ceea ce subliniază necesitatea stabilirii unui nou scop al managementului sau de a corecta ori completa scopul precedent și pentru realizarea căruia este necesar un nou act de influențare.

Trebuie reținut faptul că un rol deosebit îl deține și componenta psihosocială a procesului managerial. Se vor avea în vedere starea de spirit a participanților la managementul societății comerciale, motivația lor, obiceiurile și stereotipurile gândirii acestora.

3.4. Organizarea procesului managerial

Organizarea procesului managerial presupune determinarea activităților pe etape, reglementarea și normarea desfășurării lor și a termenelor de execuție, introducerea cerințelor obligatorii în realizarea procesului managerial.

În vederea organizării procesului managerial se pune problema perfecționării procesului respectiv, cu accent pe următoarele: a) intensificarea procesului managerial prin organizarea rațională, mecanizarea și automatizarea operațiilor de rutină; b) reducerea cheltuielilor ciclurilor de elaborare a deciziilor, prin simplificarea operațiilor procedurale ale procesului managerial; c) simplificarea asigurării informaționale a procesului managerial.

Proiectarea procesului managerial presupune stabilirea structurii sale funcționale și tehnologice, a interrelațiilor, metodelor și mijloacelor de îndeplinire a tuturor acțiunilor aparatului managerial în vederea asigurării eficienței activității economice a societății comerciale. Scopurile principale specifice proiectării procesului managerial sunt următoarele: a) formularea sarcinilor de perspectivă și curente ale unității economice; b) determinarea celor mai raționale direcții, metode și mijloace de realizare a acestor sarcini.

Proiectarea procesului managerial urmărește parcurgerea următoarelor direcții importante: a) proiectarea etapizării logice și raționale a stadiilor de îndeplinire a activităților în procesul managerial; b) proiectarea procedurilor manageriale, care cuprinde elaborarea actelor obligatorii ale activității manageriale, respectiv confirmarea, colaborarea, analiza, informarea ș.a.m.d.; c) proiectarea timpului necesar în procesul managerial; d) proiectarea spațială a procesului managerial în sensul extinderii geografiei producției și vânzării și a prelungirii comunicărilor manageriale; e) proiectarea conlucrării verigilor și nivelurilor procesului managerial, cu accent pe organizarea cooperării, reglementarea caracterului, conținutului și a formei organizaționale în scopul accelerării procesului managerial.

3.5. Funcțiile managementului

Henry Fayol reprezintă unul dintre specialiștii de renume din domeniul managementului care a delimitat cinci funcții principale: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul.

Funcția de previziune este dată de totalitatea proceselor prin care se stabilesc obiectivele esențiale ale societății comerciale și componentele sale. Previziunea are în vedere următoarele aspecte: tendințe, obiective, politici, programe, bugete, repartizarea sarcinilor, programarea muncii, expansiune și dezvoltare, control și dari de seamă, ameliorări.

Funcția de organizare definește activitățile ce trebuie realizate de fiecare verigă din societatea comercială și relațiile dintre aceste verigi, astfel ca obiectivele fixate să fie realizate în condiții economice cât mai avantajoase. Aceasta operează cu: scheme de sarcini și funcțiuni; descrierea posturilor; standarde de randament; evaluarea posturilor; exigențe de calificare; sisteme de salarizare; relații interne; utilizarea salariilor.

Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează

deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și a sistemului organizatoric stabilit anterior.

Funcția de antrenare cuprinde totalitatea activităților manageriale prin care salariații sunt atrași și determinați să participe și să contribuie la realizarea obiectivelor planificate, pe baza utilizării factorilor motivaționali.

Funcția de evaluare control – reprezintă 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. Funcția de evaluare control are în vedere următoarele aspecte esențiale: a) existența unei anumite finalități concepută anterior sub forma unui plan, a unei norme, a unor criterii, a unor reguli ș.a.m.d; b) mijlocul sau modalitatea de evaluare a rezultatelor activității desfășurate; c) compararea activității desfășurate cu un etalon sau cu un criteriu de evaluare; d) prezența unui mecanism concret și eficient de corectare a activităților desfășurate, urmând ca pe această cale să se asigure atingerea rezultatelor planificate.

3.6. Întrebări de control și aprofundare

- 1 Care sunt etapele specifice procesului managerial?
- 2 De ce anume este determinat conținutul economic al procesului managerial?
- 3 Ce anume subliniază ciclicitatea ca trăsătură a procesului de management?
- 4 Care sunt elementele pe care se bazează previziunea ca funcție a managementului?
- 5 Care sunt funcțiile managementului?

4. STRATEGIA ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC AL FIRMEI

4.1. Conceptul de strategie managerială, management strategic și politica a organizației.

Definind strategia putem spune că aceasta desemnează ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației.

În literatura de specialitate se regăsesc specialități care iau adus contribuția în management și care au definit în mod diferit strategia întreprinderii. Printre acestea se numără: Justin Longenecker, Charles D. Pringle, Philippe de Woot, M. Bower, E. Learned, O. Nicolescu.

Un rol important în definirea strategiei îl ocupă obiectivul ca măsură a eficienței procesului de conversiune a resurselor societății comerciale (oameni, fonduri, echipa echipamente).

Elementele componente ale obiectivului sunt următoarele:

- a) atributul, ales ca măsură a eficienței, a recuperării resurselor;
- b) indicatorul sau scara, ca mijloc de măsurare a atributului (rata medie a recuperării investițiilor);
- c) scopul, adică valoarea particulară de pe scara pe care societatea comercială încearcă să o atingă, (optimizarea recuperării investițiilor).

Strategia unei societăți comerciale vizează în principal: a) sfera de produse și de piețe;

- b) vectorul de creștere, care indică direcția în care se dezvoltă societatea comercială;
- c) avantajul competitiv, pus în evidență de către proprietățile specifice ale piețelor și produselor;
- d) sinergia, care concretizează și măsoară capacitatea societății comerciale de a face eficiente intrările de produse pe piețe, îndeosebi în domenii noi de creștere.

Trasaturile sale definitorii sunt:

- au în vedere, în mod explicit și implicit, realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub forma de misiune și obiective;
vizează perioade viitoare;
sfera de cuprindere a strategiei este organizația în ansamblul său;
se rezumă la elemente esențiale;
este rezultat al negocierii;

Managementul strategic este definit ca un set de decizii și acțiuni având ca scop formularea și implementarea de planuri proiectate pentru realizarea obiectivelor firmei. În figura 4.1 este prezentat modelul managementului strategic.

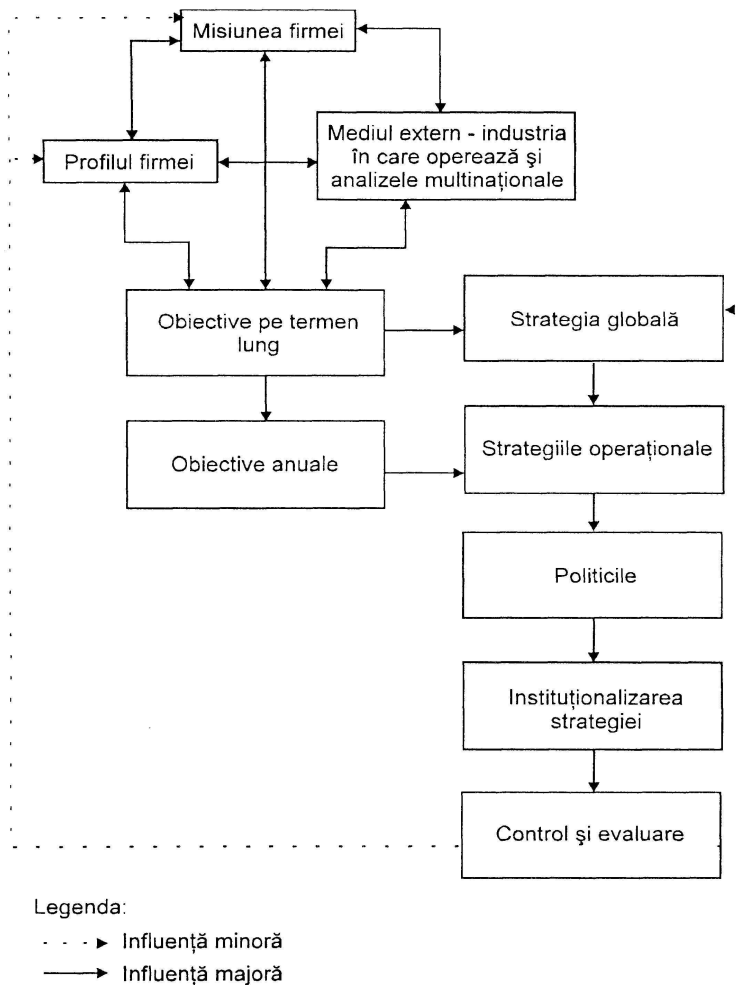


Fig. 4.1. Modelul managementului strategic
(după J. Pierce și R. Robinson)

4.2. Componentele și determinanții strategiei

Schendel și Hofer, în lucrarea "Strategy Formulation and Analytical Concepts", delimitează patru componente ale strategiei:

domeniul abordat, are în vedere interacțiunile prezente și viitoare ale organizației cu mediul;

desfășurarea resurselor, accentul cade pe nivelul și structura resurselor organizației, precum și

perfectiunea abilităților ce contribuie la realizarea obiectivelor și scopurilor;

avantajul competitiv vizează poziția unică pe care o organizație o dezvoltă, în raport cu concurenții săi;

sinergia, definită ca efecte sintetice ce se așteaptă, ca urmare a implementării deciziilor și utilizării resurselor organizației.

4.3. Strategia managerială și inovația

Inovația reprezintă componenta de bază în strategia managerială ca variabilă care stă la baza orientării și pregătirii sistematice a viitorului societății comerciale. Philippe de Woot, amintete faptul că în elaborarea unei strategii nu este suficientă analiza comportamentului întreprinderii în situația dată de înzestrarea tehnică ci trebuie evidențiate factorii care modifică această situație și care în mod constant transformă tehnicile și organizarea.

4.4 Rolul strategiilor în firmă

Modalitate managerială majoră de profesionalizare a conducerii și de creștere a competitivității firmei este dată de elaborarea și aplicarea strategiilor.

Un rol deosebit în fundamentarea strategiilor îl au stakeholderii. Aceștia reprezintă organisme și categorii de persoane cu interese majore în desfășurarea și rezultatele activităților firmei. Scopul strategiei este să traseze traiectoria de evoluție a firmei pentru o perioadă relativ îndelungată. Strategia de cele mai multe ori determină o reducere substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică, facilitând crearea și dezvoltarea unei culturi de firmă competitivă.

4.5. Întrebări de control și aprofundare

- 1 Care sunt trasaturile definitorii ale strategiei?
- 1 Care este tipologia strategiilor în funcție de dinamica principalelor obiective încorporate?
- 1 Care este tipologia strategiilor în funcție de sfera de cuprindere?
- 2 Care este variabila principală care stă la baza orientării și pregătirii sistematice a viitorului firmei?

5. Ce anume constituie elaborarea și aplicarea strategiilor în firmă?

5. ORGANIZAREA MANAGERIALĂ

5.1. Organizarea, ca funcție managerială

Organizarea, ca funcție managerială reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor materiale, umane și financiare pe care le are la dispoziție societatea comercială. McGregor, C. Barnhiard, H.A. Simon, E. Bakke, R. Likert și alți teoreticieni ai organizării întreprinderilor acordă o atenție deosebită problemelor structurii organizatorice. Conform opiniilor acestora organizarea trebuie să se bazeze pe structuri dinamice, adaptate continuu la obiectivele întreprinderii și la oamenii care le realizează.

Organizarea ca funcție managerială, trebuie tratată ca formă specifică a practicii umane. Prin organizare, managerul conturează structura producției, abordează înzestrarea tehnică și procesele tehnologice, selecționează personalul și organizează munca acestuia.

5.2. Organizarea procesuală a societății comerciale

În funcție de conținut organizarea societăților comerciale se divide în două forme principale: organizarea procesuală și organizarea structurală.

Tratată ca obiect managerial, organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă atât fizică, cât și intelectuală în elementele componente, adică în timpi, operații, micări, însoțită de analiza acestora în scopul regrupării lor în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă. Semnificația organizării procesuale constă în faptul că, cu ajutorul ei se conturează, ordonează și se antrenează ansamblul de procese de muncă fizică și intelectuală ce se desfășoară în cadrul societății comerciale.

Componenta a organizării procesuale, funcțiunea societății comerciale constă în ansamblul activităților omogene, asemănătoare, sau complementare, efectuate de salariați de o anumită specialitate, cu utilizarea unor metode și tehnici specifice, orientate spre realizarea acelorai obiective derivate principale. În cadrul societății comerciale există cinci funcțiuni și anume: cercetaredezvoltare, comercială, producție, financiarcontabilă, personal.

La rândul ei, fiecare funcțiune se împarte în mai multe activități. Activitate constă în ansamblul atribuțiilor omogene ce se îndeplinesc de către salariați ce posedă cunoscințe de specialitate dintr-un domeniu mai restrâns, în vederea realizării unor obiective derivate secundare.

În cadrul fiecărei activități sunt grupate mai multe atribuții. Atribuția reprezintă ansamblul sarcinilor precis conturate, care se execută periodic și, uneori continuu, de salariați cu cunoscințe specifice unui domeniu restrâns și care concurează la realizarea unui obiectiv specific.

Atribuția se poate divide în mai multe sarcini reprezentând o componentă a organizării procesuale și apare, de asemenea, ca o verigă de bază a unui proces de muncă complex sau simplu, care este destinat să contribuie la realizarea unui obiectiv individual și care se atribuie spre îndeplinire unei singure persoane. Sarcina are o anumită autonomie operațională, caracteristică importantă de care trebuie să se țină seama cu prilejul organizării structurale.

Funcțiunea definește totalitatea activităților ce vizează exercitarea uneia sau mai multor tehnici specializate în vederea realizării unor obiective derivate, rezultate din obiectivele fundamentale ale societății comerciale.

Managerul va ține seama întotdeauna în procesul de grupare a activităților pe funcțiuni de legăturile dintre obiective, funcțiuni și activități.

În cadrul societății comerciale funcțiunile se grupează astfel:

- a) cercetaredezvoltare;
- b) producție;
- c) comercială;
- d) financiarcontabilă;
- e) de personal.

a) Funcțiunea de cercetaredezvoltare grupează totalitatea activităților prin care se studiază, se concep, se elaborează și se realizează viitorul cadru tehnic, tehnologic, organizatoric al societății comerciale.

b) Funcțiunea de producție include activitățile de bază, auxiliare și de servire prin care se realizează obiectivele din domeniul fabricării produselor, elaborării lucrărilor, sau prestării serviciilor în cadrul societății comerciale.

c) Funcțiunea comercială cuprinde activitățile prin care se asigură materiile prime și materialele necesare producției, conservarea acestora și a produselor realizate, transportul lor, desfacerea, respectiv comercializarea produselor.

Activitățile principale specifice funcțiunii comerciale sunt următoarele: 1) aprovizionarea tehnicomaterială (asigură la timp, ritmic, complet și complex mijloacele de producție necesare desfășurării procesului de producție); 2) desfacerea pe piața internă și externă a produselor, precum și încasarea contravalorii acestora (trecerea produselor din sfera producției în sfera circulației); 3) marketingul respectiv studiul pieței (are în vedere orientarea producției proprii în vederea satisfacerii acestor necesități).

d) FuncTiunea financiarcontabila are in vedere asigurarea cu mijloace financiare necesare desfaurarii normale a producTiei in societatea comerciala, studierea utilizarii eficiente i profitabile a acestora, inregistrarea cheltuielilor facute, semnalarea fenomenelor care influenTeaza negativ creterea profitului, reducerea preTului de cost.

e) FuncTiunea de personal are ca scop asigurarea resursele umane necesare realizarii obiectivelor societaTii comerciale, utilizarea raTionala a acestor resurse, dezvoltarea competenTei sale profesionale, precum i soluTionarea problemelor salariale i sociale.

5.3. Organizarea structurala a societaTii comerciale

5.3.1. Conceptul de organizare structurala

Organizarea structurala consta in gruparea funcTiunilor, activitaTilor, atribuTiilor i sarcinilor in funcTie ele anumite criterii i repartizarea acestora in scopul realizarii lor, pe grupuri de lucru i salariaTi in vederea concretizarii condiTiilor care sa asigure posibilitaTi pentru realizarea obiectivelor societaTii comerciale.

5.3.2. Structura organizatorica i organizarea formala

A. Conceptul de organizare formala

A1. Definirea organizarii formale

Cu ajutorul organizarii formale managerul orienteaza, modeleaza, antreneaza i dirijeaza resursele umane spre realizarea obiectivelor societaTii comerciale.

A2 Componentele structurii organizatorice

Principalele elemente componente ale structurii organizatorice sunt: a) postul; b) funcTia; c) compartimentul; d) nivelul ierarhic; e) relaTiile organizatorice.

a) Postul – reprezinta elementul primar al structurii organizatorice, cea mai simpla subdiviziune organizatorica. Postul poate fi definit prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competenTelor i responsabilitaTilor ce revin unui salariat in mod organizat i permanent la un anumit loc de munca. Fiecarui post ii sunt caracteristice urmatoarele elemente: a) obiectivele postului; b) competenTa organizaTionala sau autoritatea formala; c) competenTa sau autoritatea profesionala; d) responsabilitatea.

b) FuncTia totalitatea posturilor care prezinta caracteristici principale asemanatoare formeaza

- o funcTie. Dupa natura i amploarea obiectivelor, sarcinilor, competenTelor i responsabilitaTilor, funcTiile se clasifica in doua tipuri principale: de conducere i de execuTie.

FuncTia de conducere se caracterizeaza prin stabilirea de competenTe, autoritate i responsabilitaTi din domenii mai largi de activitate, implicând atribuTii de coordonare a activitaTii anumitor executanTi.

FuncTia de execuTie este caracterizata prin prezenTa obiectivelor individuale limitate, insoTite de competenTe i responsabilitaTi mai reduse.

c) Compartimentul reprezinta totalitatea persoanelor care efectueaza munci omogene sau complementare, de obicei, pe același amplasament, care contribuie la realizarea acelorai obiective derivate i sunt subordonaTi aceluiași conducator. In societaTii comerciale compartimentul ia forma unor ateliere, laboratoare, secTii, birouri, servicii etc. Compartimentul se caracterizeaza prin urmatoarele trasaturi: a) este rezultatul agregarii unor posturi i funcTii cu conTinut similar sau complementar; b) activitaTii care se desfaoara in cadrul compartimentului sunt relativ omogene; c) presupune cunotinTe de specialitate de un anumit tip i anume juridice, tehnice, economice, socialumane . a.; d) personalul implicat apeleaza la metode i tehnici adecvate.

In funcTie de obiectivele atribuite, de sarcinile realizate, de competenTele i

responsabilitățile atribuite și de modul exercitării lor compartimentele se divid în: a) operaționale; b) funcționale.

Compartimentele operaționale fabrică produse sau părți din produse (secțiile de producție) sau furnizează unele servicii sau produse (serviciile și birourile de aprovizionare, desfacere, transport și altele).

Compartimentele funcționale (plan dezvoltare, organizare, salarizare, tehnic și altele) pregătesc decizii pentru manager, consiliul de administrație sau comitetul director și acordă asistență de specialitate – tehnică, economică, organizatorică, socială etc. – atât compartimentelor operaționale, cât și celor funcționale.

d) Nivelul ierarhic este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de consiliul de administrație al societății comerciale.

e) Relațiile organizatorice – reprezintă raporturile dintre diviziunile organizatorice, respectiv posturi, compartimente etc.

Relațiile organizatorice se divid în: 1) relații de autoritate; 2) relații de cooperare; 3) relații de control.

1) Relațiile de autoritate se instituie ca rezultat al diferitelor acte și norme elaborate de conducerea societății comerciale și condiționează în mod decisiv și categoric buna desfășurare a activităților. Relațiile de autoritate pot fi de trei tipuri:

a) relații ierarhice asigură unitatea de decizie și de acțiune a societății comerciale stabilind și raporturile nemijlocite dintre titularii posturilor de conducere situate pe diferite niveluri ierarhice și dintre aceștia și cei ai posturilor de execuție);

b) relații funcționale reprezintă modalitatea prin intermediul căreia serviciile și birourile funcționale influențează activitatea altor compartimente);

c) relații de stat major se stabilesc prin delegarea de către manager a realizării de sarcini unor persoane sau colective în vederea soluționării unor probleme care afectează obiectivele unuia sau mai multor compartimente.

2) relații de cooperare se stabilesc între posturi situate pe același nivel ierarhic, care aparțin însă unor compartimente diferite.

3) relații de control acționează între organele specializate de control și celelalte subdiviziuni organizatorice.

B. Tipuri de structuri organizatorice ale societății comerciale

Principalele tipuri de structuri organizatorice ale societății comerciale sunt următoarele: a) structura ierarhică; b) structura funcțională; c) structura ierarhic funcțională.

a) structura ierarhică sau liniară, are principală caracteristică faptul că fiecare salariat este subordonat unui singur conducător, care deține în exclusivitate dreptul de a da decizii și de a controla, asigurându-se astfel operaționalizarea principiului unității de decizie și acțiune.

b) structura funcțională prezintă următoarele trăsături caracteristice: 1) titularii posturilor de execuție primesc dispoziții atât din partea conducătorilor ierarhici direcți, cât și din partea compartimentelor funcționale;

c) structura ierarhic funcțională reunește avantajele precedentelor două tipuri de structuri prin îmbinarea dezvoltării și utilizării calificărilor specializate cu menținerea autorității și responsabilității conducătorilor liniari asupra activității și rezultatelor compartimentelor subordonate. Acțiune necesare pentru desfășurarea unei activități economice eficiente.

C. Documente de exprimare a structurii organizatorice

Documentele utilizate pentru exprimarea structurii organizatorice sunt următoarele: (1) organigrama; (2) regulamentul de organizare și funcționare; (3) fia postului.

1) Organigrama este reprezentarea grafică a structurii organizatorice a instituției sau a unor compartimente ale acesteia.

În plan tipologic, organigramele pot fi:

funcționale abordează principalele funcțiuni ale gestiunii;

ierarhice;

decizionale se refera la segmentele strategice i grupurile de produse sau servicii;

- matriciale se constituie pe baza legaturilor care se creeaza intre funcTiuni i segmentele strategice.

Organigrama mai poate fi: a) generala sau de ansamblu redânduse structura organizatorica a intregii instituTii; b) parTiala – studiaza organizarea secTiilor i serviciilor. Un rol deosebit il au organigramele circulare.(Fig.5.1)

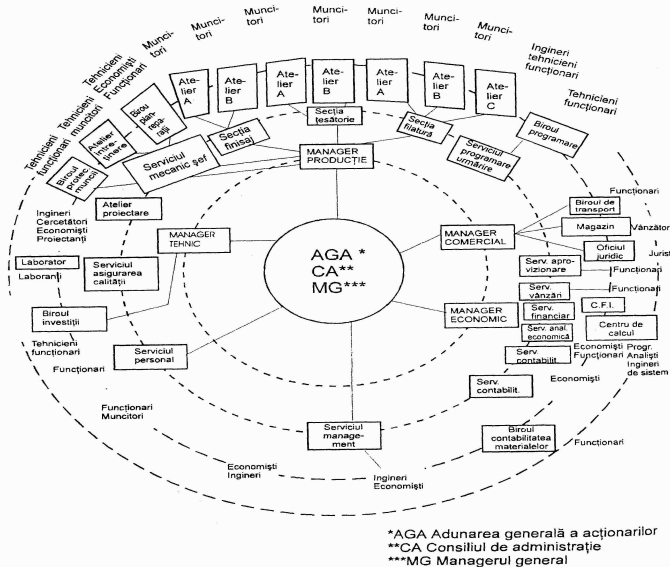


Fig 5.1. Organigramă circulară (după Petrescu, I., 2005)

Organigrama de acest tip se elaboreaza pe baza ordonarii circulare a elementelor structurii organizatorice. Dupa cum se observa funcTia managerului general se gasete in centrul organigramei, celelalte funcTiuni fiind grupate in jurul ei pe cercuri concentrice, potrivit nivelului ierarhic pe care sunt situate. Privind cu atenTie figura putem observa cum funcTiile i subdiviziunile organizatorice ale instituTiei sunt unite intre ele prin linii reprezentând relaTiile ierarhice funcTionale ale structurii organizatorice.

2) Regulamentul de organizare i funcTionare intra mult in detaliu. Scopul acestuia este de a preciza atribuTiile, competenTele i responsabilitaTile principalelor componente ale instituTiei.

3) Fia postului este un document operaTional important ce cuprinde: denumirea postului, obiectivele individuale, sarcinile, autoritatea, responsabilitaTile, relaTiile cu alte posturi, cerinTele specifice privitoare la calitaTile, cunotinTele, aptitudinile, deprinderile necesare realizarii obiectivelor individuale prevazute pentru postul respectiv.

5.3.3. Structura organizatorica i organizarea informala

Alaturi de organizarea formala, la nivel de firma exista i organizarea informala. ApariTia i funcTionarea organizarii informale este generata de o serie de factori ca: interesele i preocuparile comune, comuniunea profesiei, nemulTumirea resimTita in comun faTa de superiori, aspiraTii i preocupari comune . a.

Componenta fundamentala a organizarii informale o reprezinta grupul informal care niciodata nu ramâne static. Structura informala prezinta o mare mobilitate precum i rolul deosebit jucat de relaTiile subiective existente intre membrii grupurilor informale.

5.4. Intrebări de control și aprofundare

- 1 Care sunt criteriile pe care se clădește organizarea managerială?
- 2 Care este semnificația organizării procesuale?
- 3 Care sunt activitățile specifice funcțiunii de producție?
- 4 Care sunt funcțiile societății comerciale?
- 5 Care sunt elementele caracteristice postului?

6. SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI

6.1. Conceptul de sistem informațional al managementului societății comerciale

Componenta a managementului, sistemul informațional exercită o influență asupra funcționării și eficienței societății comerciale.

Sistemul informațional managerial reprezintă ansamblul informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la realizarea obiectivelor principale ale societății comerciale.

Dintre trăsăturile caracteristice semnificative ale sistemului informațional managerial amintim:

apare ca un complex de oameni și de activități practice, de echipamente și de proceduri, orientat către modelarea proceselor manageriale cu ajutorul unor operații de prelucrare a informațiilor;

presupune folosirea metodelor moderne de calcul și analiză economică, programarea, optimizarea proceselor manageriale și elaborarea de modele previzionale, precum și tipizarea unor scheme de circuite informaționale la nivelul managerului, ale ajutoarelor sale imediate, ale efilor de subunități și al salariatilor unității economice.

asigură cunoașterea realităților societății comerciale contribuind în acest fel la elaborarea și îndeplinirea obiectivelor stabilite de manager. Funcționalitatea și eficiența sistemului informațional managerial depinde de respectarea următoarelor cerințe de bază: necesitatea definirii obiectivelor societății comerciale, a activității manageriale, în funcție de cerințele informaționale;

corelarea sistemului informațional cu procesul managerial al unității economice; 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 de către ajutoarele sale directe; supletea și adaptabilitatea sistemului informațional managerial. Componentele sistemului informațional managerial sunt următoarele:

1. Informațiile – reprezintă un element de întințare care provoacă managerului și celorlalte cadre de conducere reacții ce declanșează decizii și acțiuni. În practica managementului societății comerciale se utilizează următoarele feluri de informații:

1. de comandă sau de dirijare, folosite pentru analiza fenomenelor manageriale și pentru declanșarea acțiunilor manageriale;

2. de reglare și care vizează îndreptarea mersului activității economice, prin modificări cantitative sau calitative;

3. 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;

4. de planificare i prognoza, bazate pe evidenTa operativa contabila i statistica i utilizate pentru formularea de decizii privitoare la dezvoltarea economiei societati comerciale, in concordanta cu procesul tehnic i economic, cu nevoile salariaTilor, relaTiile manageriale i economice i alTi factori.

2. *Fluxurile informaTionale* reprezinta drumul pe care il parcurge informaTia sau categoria de informaTii intre emiTator i destinatar.

Fluxul informaTional constituie elementul determinant al diviziunii muncii intre compartimente i subunitaTi putând fi imparTit in urmatoarele etape componente:

1. stabilirea liniei generale a politicii economice a societati comerciale (elaborarea planului de dezvoltare in perspectiva);
- 1 stabilirea strategiei societati comerciale (in cadrul perspectivei concepute de catre manager), elaborarea planului operativ al societati comerciale;
- 2 alegerea tacticii in realizarea planurilor operative (managementul operativ al societati comerciale);

4. mobilizarea resurselor i utilizarea optima a acestor resurse ale societati comerciale. Fluxurile informaTionale manageriale se pot diviza in exterioare i interioare.

3. *Procedurile informaTionale* – reprezinta ansamblul elementelor prin care se stabilesc modalitaTile de culegere, inregistrare, transmitere i prelucrare a informaTiilor. Cu ajutorul procedurilor informaTionale se stabilesc:

- suportTii de informaTii utilizaTi, respectiv materialele folosite pentru consemnarea lor i caracteristicile acestora;
- mijloacele utilizate pentru a culege, inregistra, transmite i prelucra informaTiile; succesiunea tratarii informaTiilor, precum i operaTiile pe care acestea le suporta, metodele i formulele de calcul utilizate.

4. *Mijloacele de tratare a informaTiilor*

PerformanTele funcTionale ale sistemului informaTional managerial sunt condiTionate de suportul tehnic al sistemului informaTional respectiv, de catre mijloacele de colectare, prelucrare i transmitere a informaTiilor.

Prelucrarea informaTiilor solicita din partea factorului uman un mare consum de timp i un intens efort intelectual.

Principalele acTiuni necesare prelucrarii informaTiilor sunt urmatoarele:

- stabilirea scopurilor prelucrarii informaTiilor;
- sistematizarea datelor colectate;
- depistarea conTinutului faptelor i cauzelor care genereaza deficienTe;
- fundamentarea teoretica a concluziilor i generalizarea lor;
- judecarea i analiza informaTiilor prelucrate.

6.2. Rolul sistemului informaTional managerial

Rolul sistemului informaTional managerial este de a oferi elementele de cunoatere necesare managerului i aparatului sau de specialitate pentru conducerea cu eficienTa a societati comerciale.

Sistemul informaTional reprezinta:

premiza deciziilor ce se adopta la nivelul adunarii generale a acTionarilor, al consiliului de administraTie sau al comitetului de direcTie permitiând totodata diagnosticarea precisa a situaTiei existente in economia societati comerciale;

reprezinta un instrument de intarire a disciplinei proprii managementului financiar i de sporire a spiritului de raspundere la toate nivelele de conducere a societati comerciale; pune in

valoare rezervele existente din unitate in vederea creterii eficienței întregii activități a societății comerciale.

6.3. Perfecționarea sistemului informațional managerial

Perfecționarea sistemului informațional managerial scoate în evidență următoarele aspecte semnificative:

necesitatea perfecționării;

existența unor deficiențe ale sistemului informațional managerial cum ar fi:

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 suporturi informaționale necorespunzătoare, sau manipularea neglijentă a acestora, precum, și de utilizarea de mijloace necorespunzătoare de înregistrare și transmitere a informațiilor;

filtrajul, constă în trierea intenționată a informațiilor, cu scopul de a face pe cel ce recepționează să privească în mod favorabil sau defavorabil mesajul;

redundanța, adică înregistrarea, transmiterea și prelucrarea repetată a unor informații, cauzată de absența sau defectuoasa coordonare a anumitor segmente ale sistemului; managerial; supraincercarea canalelor de comunicare cu informații inutile, generată de nerespectarea caracterului piramidal al sistemului informațional.

• *delimitarea activităților de perfecționare* scoate în evidență următoarele:

a) sfera problemelor abordate; b) efectivul consacrat acțiunii; c) perioada 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.

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.

Metodele și etapele de perfecționare a sistemului informațional managerial sunt următoarele:

modelul informațional matriceal se elaborează în conformitate cu schema de principiu a unui model matriceal și conține informații despre documente, itinerariile de circulație, formarea indicatorilor, precum și aparatul care realizează funcțiile manageriale.

modelul informațional de formă matriceală reprezintă o tabelă care permite să se exprime în formă unitară legăturile dintre subdiviziunile economiei societății comerciale și procesele de elaborare a noilor informații.

Perfecționarea sistemului informațional managerial se face în cinci etape: a) definirea ariei studiului, etapa în care se stabilesc și definitivează atribuțiile, activitățile și funcțiile care urmează a fi analizate, în vederea perfecționării sistemului informațional; b) definirea cerințelor, respectiv precizarea scopurilor urmărite și întocmirea unui tablou al problemelor derivate prin

legaturi cauzaefect; c) cunoaterea sistemului actual, etapa in care se precizeaza funcTiile de baza ale managementului societati comerciale; d) cautarea solutiei imbunatatite, respectiv stabilirea obiectivelor i cerintelor pertinente ale sistemului informational managerial; e) proiectarea noului sistem, care cuprinde: stabilirea metodelor de culegere, transmitere i prelucrare a informaTiilor care vor fi utilizate in noul sistem.

6.4. Intrebari de control i aprofundare

- 1 Câte feluri de informaTii cunoateTi in practica managementului firmei?
- 2 Ce inTelegeTi prin circuit informational?
- 3 Ce inTelegeTi prin flux informational?
- 4 In câte feluri se clasifica circuitele informationale?
- 5 Care sunt etapele necesare perfecTionarii sistemului informational?

7. SISTEMUL DECIZIONAL AL MANAGEMENTULUI.

7.1. Conceptul de decizie manageriala

Decizia reprezinta o veriga importanta in procesul managerial intrucât:

- a) reprezinta mijlocul prin care se infaptuiesc obiectivele;
- b) constituie actul prin care se hotarate o anumita linie de conduita pentru atingerea obiectivului, act in care se includ acTiunea, mijloacele i caile de atingere a obiectivului;
- c) apare ca o solutie aleasa de manager, din mai multe variante posibile, pe baza unor informaTii semnificative, in scopul coordonarii i reglarii activitaTilor subordonate, precum i al controlului i previzionarii lor;

Rolul deosebit al deciziei in managementul societati comerciale este subliniat de faptul ca prin intermediul ei se determina locul fiecarei verigi organizaTionale a societati comerciale, a fiecarei subunitati i a fiecarui salariat la soluTionarea sarcinilor preconizate. Totodata, cu ajutorul deciziilor se coordoneaza in spaTiu i timp resursele i se asigura ritmicitatea in realizarea sarcinilor de plan.

Un loc important il ocupa diversitatea deosebita a deciziilor manageriale in vederea raTionalizarii componentelor sale, pentru adoptarea i aplicarea unor decizii calitativ superioare. Clasificarea deciziilor manageriale prezinta o deosebita semnificaTie teoretica i practica.

Deciziile pot fi clasificate in functie de nivelul de elaborare, conTinutul i domeniul de aplicare, gradul de cunoatere a fenomenelor manageriale, sursa de elaborare etc.

Privind acTiunile din punctul de vedere al conTinutului funcTional, deciziile manageriale se pot diviza in decizii de planificare, organizaTionale, de coordonare, de stimulare i control. In raport cu nivelul de elaborare, deciziile se clasifica in strategice, tactice, operaTionale.

Deciziile strategice stabilesc orientarile de perspectiva, in sensul ca se refera la o perioada mai mare de un an, se adopta in colectiv, vizeaza ansamblul activitaTii economice a societati comerciale sau principalele sale componente i urmaresc realizarea obiectivelor fundamentale sau celor derivate de gradul 1.

Deciziile tactice traduc in viaTa obiectivele derivate de gradul 2 sau specifice, au in vedere o perioada mai mica de un an i se refera la o activitate sau subactivitate a societati comerciale.

Deciziile operaTionale – se ocupa de soluTionarea problemelor curente, sunt , de regula, decizii repetitive, de rutina, se refera la perioade scurte, de maximum câteva saptamâni, se adopta de cadrele de conducere medie sau inferioara din societatea comerciala, vizeaza indeplinirea obiectivelor specifice i individuale, sau a atribuTiilor i sarcinilor.

In functie de certitudinea atingerii obiectivelor distingem decizii certe, incerte i de risc.

Deciziile certe poate fi anticipata cu precizie evoluTia variabilelor implicate, acestea pot fi

controlate, iar realizarea obiectivelor poate fi urmarita cu maxima concretitudine.

Deciziile incerte evoluTia variabilelor poate fi anticipata cu aproximaTie, acestea sunt puTin controlabile, iar posibilitatea de realizare a obiectivelor urmarite nu prezinta suficienta concretitudine.

Deciziile de risc probabilitatea realizarii obiectivelor este redusa, evoluTia variabilelor este dificil de anticipat, dei o parte din variabile pot fi controlate.

Dupa sfera de cuprindere a decidentului, putem clasifica deciziile in: individuale i colective.

Deciziile individuale se adopta de catre un singur cadru de conducere, potrivit unor norme care stabilesc limitele intervenTiei respective.

Deciziile colective au un caracter mai larg, in care sunt angajate politica societati comerciale i implicit dezvoltarea i progresul ei.

In managementul societati comerciale mecanismul decizional se bazeaza pe doua elemente constitutive: a) factorul de luare a deciziei sau decidentul; b) mediul ambiant in care este adoptata decizia.

Indiferent de nivelul i natura sa, actul de decizie presupune cu necesitate existenTa forului de decizie, prezentat printru persoana (managerul, preedintele consiliului de administraTie, preedintele comitetului de direcTie) sau printrun colectiv (consiliul de administraTie, comitetul de direcTie).

Ca instrument managerial i relaTie socialumana, decizia manageriala:

pune in micare personalul societati comerciale obligându-l sa acTioneze intro anumita modalitate, pentru ca la termenul stabilit sa obTina un rezultat economic.;

este luata de oameni i se transpune in viaTa tot de oameni;

reprezinta un act de voinTa, dublat de o angajare a personalitati forului decizional;

declaneaza o acTiune, una singura din mai multe posibile cu excluderea celorlalte, incât ea comporta o mare responsabilitate.

In procesul decizional, factorul uman, continua sa aiba un rol dominant. In acest proces trasaturile, caracteristicile ale decidentului individual sau colectiv au o influenTa considerabila. Latura psihologica a persoanei care participa la procesul de evaluare a deciziilor posibile joaca un rol deosebit, deoarece adoptarea unei decizii presupune angajarea intregii personalitati a omului, a voinTei i responsabilitati sale.

7.2. Etapele i bazele metodologice ale elaborarii i realizarii deciziei manageriale

Etapele procesului decizional managerial sunt urmatoarele:

1) etapa de pregatire a deciziei, in cadrul careia se contureaza soluTiile posibile pentru rezolvarea problemei;

2) etapa de determinare a soluTiei optime, realizabila in condiTiile existente i de luare propriuzisa a deciziei;

3) etapa de motivare, transmitere i control al deciziei.

Metodologia elaborarii deciziei manageriale cuprinde un sistem de metode de selectare, alegere i pregatire a acesteia.

Cu ajutorul metodelor se reuete sa se aprecieze cu o precizie mai mica sau mai mare valoarea i utilitatea diferitelor alternative. Aceste metode au in vedere:

a) perfecTionarea stabilirii criteriilor de apreciere a diferitelor aspecte ale fiecarei alternative propuse; b) stabilirea valorii ponderii factorilor implicaTi de diferite criterii; c) oferirea de soluTii pentru rezolvarea situaTiilor conflictuale i eliminarea unor erori; d) efectuarea de studii de comparare; e) predeterminarea avantajelor aplicarii deciziei; f) stabilirea dependenTelor economicosociale i determinarea gradului de acceptare a deciziei; g) sporirea raTionalitati procesului decizional managerial in ansamblu sau a diferitelor faze componente.

In procesul de luare a deciziilor manageriale se utilizeaza:

a) *metode i tehnici specializate* destinate sa asigure raTionalizarea procesului de elaborare a deciziei in ansamblul sau i se utilizeaza in cazul situaTiilor decizionale de mare complexitate i cu o periodicitate ridicata.

Din aceasta categorie de metode fac parte:

1) arborele decizional consta in proiectarea, sub forma unei diagrame, a unui numar de evenimente viitoare ce pot afecta decizia, cea ce ofera o sesizare sinoptica a ansamblului problemei prin determinarea unui set de valori privind rezultatul fiecarei decizii considerate;

2) tabelul decizional, forma evoluata a schemelor bloc folosite de informaticieni, se utilizeaza in cazul unor decizii cu obiective sau condiTii multiple, cu caracter repetativ sporind eficienTa i operativitatea deciziilor;

3) simularea decizionala, pe baza utilizarii computerului electronic, face posibila prevederea caracteristicilor funcTionarii elementelor manageriale.

b) *metode universale* .se folosesc doar in unele faze ale procesului decizional. Aceste metode sunt preluate din domeniul economic, sociologic, psihologic, matematic. ImplicaTii psihologice in procesul de elaborare a deciziei manageriale.

Tratarea psihologica a problemei deciziei manageriale nu poate lasa la o parte interdependenTa intre decizie i sistemul de autoritate.

Autoritatea managerului este determinata nu numai de documente care stipuleaza precis conTinutul acestei autoritaTi dar i de personalitatea managerului, de caracterul sau ferm, de clarviziunea sa, de stilul sau de munca, de existenTa sau inexistenTa unei autoritaTi de competenTa suficienta asupra salariatiilor.

ExecuTia deciziei se bazeaza pe aportul propriu de gândire al fiecarui executant, pe iniTiativa i receptivitatea acestuia la elementele nou aparute, pe capacitatea de cautare personala i permanenta a modalitaTilor optime de realizare a sarcinilor i dispoziTiilor asumate in acest scop.

7.3. Principalele abordari decizionale

Abordarile procesului decizional se grupeaza astfel:

a) descriptive – se apeleaza la anumite noTiuni i concepte manageriale in vederea surprinderii i redarii mecanismului de derulare;

b) normative – are ca scop fundamentarea, adoptarea i aplicarea deciziei eficiente i eficiente.

7.4. Intrebări de control i aprofundare

- 1 Care este menirea actului decizional in management?
- 2 Ce anume presupune actul de decizie dintr-o firma?3.Ce anume asigura metodele i tehnicile specializate intr-o firma?
- 1 In ce consta execuTia deciziei intr-o firma?
- 2 Care sunt elementele constitutive specifice mecanismului decizional?

8. METODE, TEHNICI I INSTRUMENTE MANAGERIALE

8.1. Managementul societati comerciale conceput ca un sistem

Prin sistem se inTelege un ansamblu ordonat de elemente caracterizate prin interconexiune i interacTione, capabil sa realizeze, sub acTiunea a diveri stimuli, un anumit obiectiv, cu anumite performanTe.

Capacitatea sistemului de a atinge un anumit nivel de performanTe exprima starea sistemului (ansamblu de variabile ale elementelor i relaTiilor ce caracterizeaza proprietatile

calitative i funcTionalitatea sistemului).

Principalele propietaTi ale sistemului sunt urmatoarele:

- a) structurabilitatea, adica proprietatea sistemului de a fi structurat, respectiv de a avea o structura, in concordanta cu obiectivele preconizate;
- b) decompozabilitatea, prin care se inTelege proprietatea sistemului de a se descompune in parTi interdependente;
- c) funcTionalitatea, care se refera la faptul ca sistemul poate realiza in timp implicaTia stimulraspuns;
- d) realizabilitatea, care se refera la proprietatea sistemului de a fi realizabil conceptual sau practic.

Conceputa ca un sistem, societatea comerciala se compune dintrun ansamblu de variabile de intrare i dintrun ansamblu de variabile de ieire.

Variabilele de intrare pot fi divizate in doua categorii:

- a) partea ce poate fi controlata prin deciziile manageriale (nivelul preTurilor, cantitatea i calitatea producTiei i produselor, bugetul de publicitate, volumul optim de activitate, rata profitului i altele);
- b) partea ce nu poate fi controlata direct (includem acTionile concurenTei, cursul materiilor prime i alte variabile care emana de la mediul inconjurator al societaTii comerciale).

Variabilele de ieire pot fi grupate i ele la rândul lor in doua categorii:

- a) variabile esenTiale i in care se includ profitul, poziTia comerciala a societaTii comerciale, intarirea puterii financiare sau competitivitaTii acestora;
- b) considerata ca secundara se includ nivelul stocurilor, situaTia vitezei de circulaTie, capacitatea de utilizare a parcului i altele.

NoTiunea de integrare cuprinde doua idei complementare: a) gruparea elementelor sistemului care constituie atât componenta constructiva, cât i componenta funcTionala a acestuia; b) coordonarea mai multor elemente in vederea reunirii lor intrunul singur.

Pentru a inTelege mai bine i mai complet noTiunea de sistem managerial integrat consideram necesar sa definim sistemul managerial ca un ansamblu coerent de metode i proceduri manageriale prin care se asigura cadrul necesar funcTionarii societaTii comerciale sub toate aspectele ei.

In sistemul managerial integrat al societaTii comerciale, suportul integrarii este asigurat de interdependenTa funcTiiilor.

Sistem managerial integrat reprezinta un ansamblu coerent de proceduri automatizate, a caror utilizare se fundamenteaza pe utilizarea metodelor manageriale, care permit pregatirea i adoptarea de decizii, metode la care ne vom referi in continuare.

8.2. Metode manageriale

In management, metoda reprezinta modul in care se desfaoara procesul managerial in scopul de a se pune in acTione factorii umani, materiali i financiari pentru obTinerea rezultatelor preconizate de catre manager.

Scopul metodelor manageriale consta in optimizarea folosirii capacitaTii de munca a managerului, in eficientizarea comportamentului i acTionii salariatiilor i in antrenarea intregului personal la atingerea obiectivelor unitaTii.

Metodele manageriale se deosebesc dupa conTinutul lor, dupa modul de aplicare in practica, dupa domeniul de utilizare, dupa obiectivul urmarit i caracterul acestuia. *Metode manageriale operative* au o aplicare mai generala, mai extinsa i mai eficace in managementul societaTii comerciale.

Cele mai semnificative metode amintim :

- a) *Managementul pe baza de plan* desemneaza ansamblului proceselor prin care se stabilesc

indicatorii ce exprima obiectivele societății comerciale și a principalelor subsisteme componente, precum și resursele alocate pentru realizarea lor în condiții de profitabilitate.

b) Managementul pe baza de bugete apelează deosebi practicienii deoarece pe această cale se reușește să se asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de producție și organizarea managerială

Cele mai importante tipuri de bugete sunt: a) bugetul continuu sau glisant, conceput pe o perioadă sub un an și care se actualizează în permanență pe baza realizărilor din luna expirată și a cerințelor specifice a lunilor următoare; b) bugetul periodic se încheie pe un an și se defalcă în bugete semestriale, trimestriale și lunare; c) bugetul proiect, conceput în legătură cu realizarea unui proiect și în nici un caz nu are legături cu anumite intervale de timp; d) bugetul pe responsabilități; e) bugetul operațional; f) bugete fixe sau variabile.

Instrument esențial de planificare și control al execuției financiare, bugetul îndeplinește următoarele funcții: a) funcția de planificare financiară; b) funcția de control a execuției financiare; c) funcția de asigurare a echilibrului financiar.

În esență, bugetul reprezintă instrumentul cu ajutorul căruia managerul fundamentează și infaptuiește deciziile, îi asumă răspunderi pentru utilizarea eficientă a resurselor, controlează nivelul veniturilor, cheltuielilor și profitului.

c) Managementul pe baza de proiecte este specifică managementului unor mari unități care au de realizat lucrări complexe, dar clar precizate și care necesită o colaborare amplă și multidisciplinară.

d) Managementul pe baza de sistem presupune integrarea tuturor resurselor existente în cadrul unui sistem, definirea elementelor sistematizării, simplificarea procesului managerial și de reglare, analiza, ingineria și managementul sistemelor.

e) Managementul prin rezultate – asigură desfășurarea și evaluarea activității managerului, potrivit realizării obiectivelor proprii pe termen lung sau scurt și concordanței acestora cu obiectivele generale ale societății comerciale. Această metodă permite managerului săi concentreze eforturile asupra problemelor care reclamă în special atenția sa. Managerul este cel care fixează obiectivele și tot el este cel care, comparând rezultatele obținute, se poate alerta când se produc abateri și interveni cu măsuri corective de redresare.

Pentru a se obține rezultatele așteptate este necesar să fie respectate o serie de condiții și anume: a) metoda să se aplice numai în urma unei analize temeinice și a unei proiectări riguroase; b) să se respecte succesiunea operațiilor (determinarea zonelor de rezultate cheie, precizarea standardelor cantitative și calitative de realizat pentru fiecare din zonele cheie, stabilirea informațiilor ce vor fi prezentate managerului, câmpul de activitate și răspundere ce se încredințează subalternilor pentru obținerea rezultatelor); c) rezultatele preconizate să fie formulate precis și realist și pe măsura posibilităților să fie cuantificate; d) să se asigure coerența necesară între obiective și rezultatele) stabilirea rezultatelor să se facă după criteriul importanței și să aibă semnificație univocă atât pentru manager cât și pentru subalterni; f) să se concentreze atenția asupra acțiunilor mai profitabile, care permit să se efectueze și măsurarea rezultatelor intermediare și să permită, colaborarea la toate nivelurile; g) să se obțină o motivație generală pentru participarea la rezultate concrete și cât mai profitabile.

f) Managementul prin produs

Necesitatea și utilitatea managementului prin produs este impusă de scurtarea duratei, de viața a produselor, generată de numeroi factori dintre care esențiali ne apar următorii: descoperirile, invențiile, inovațiile, accelerarea fluxului de marfuri pe piețe.

Managerul de produs asigură organizarea, coordonarea și gestiunea globală a tuturor activităților privind produsul din momentul concepției lui până la scoaterea din fabricație.

Managementul prin produs prezintă următoarele avantaje: a) asigură o fundamentare mai completă și o finalizare superioară și realistă a deciziilor strategice ale societății comerciale; b) creează condiții mai bune pentru desfășurarea produselor și sporirea profitului pe produs; c)

contribuie la descongestionarea unor compartimente funcTionale; d) se asigura o mai buna coordonare intre compartimente; e) se creeaza condiTii i posibilitaTi pentru orientarea managementului societaTii comerciale spre innoirea i adaptarea produselor la cerinTele beneficiarilor interni i externi.

g) Managementul prin excepTie

Managementul prin excepTie se caracterizeaza prin: a) considera procesul managerial ca proces distinct, deoarece privit ca sistem, atâT la intrari, cât i la ieiri, elementele caracteristice sunt informaTiile; b) cere sa se transmita managerului prin tehnologia informaTionala numai acele informaTii cu caracter de excepTie, care reprezinta abateri de la planuri, programe, norme sau obiective prestabilite; c) procedurile metodei sesizeaza i raporteaza abaterile, nu in mod programat, ci atunci când apar; d) informaTiile care reflecta abateri pozitive i negative circula pe verticala sistemului managerial in mod selectiv; e) autoritatea decizionala fiind foarte precis delimitata, fiecarui conducator i se stabilesc valorile abaterilor pentru care este imputernicit sa ia decizii i cele pentru care este imputernicit sa anunTe pe manager; f) scopul principal al metodei este sa simplifice procesul managerial permiTând managerului sa se ocupe de acele probleme care au nevoie de intervenTia sa.

h) Managementul pe baza de obiective a fost generat de necesitatea ordonarii acTiunilor i a realizarii unei diviziuni riguroase a muncii manageriale.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective reTinem: a) asigurarea unui realism pronunTat i concret in stabilirea obiectivelor; b) amplificarea nivelului de motivare a personalului i de participare la realizarea obiectivelor; c) dezvoltarea unui climat de creativitate; d) promovarea larga a autocontrolului; e) diminuarea sarcinilor de supraveghere i imbunataTirea utilizarii timpului managerului; f) creterea responsabilitaTii pentru realizarea obiectivelor; g) obTinerea unui raport de corelare mai strâns intre nivelul salarizarii i rezultatele obTinute pe linia realizarii obiectivelor; h) creterea eficienTei intregii activitaTi a societaTii comerciale i a satisfacTiei salariaTilor unitaTii.

i) Managementul participativ pe baza de obiective stimuleaza iniTiativa, creativitatea i aptitudinile salariaTilor pentru schimbare i progres in folosul societaTii comerciale i al lor personal.

j) Managementul prin cooperare i colaborare se sprijina pe convingerea ca o unitate economica pentru a fi competitiva are nevoie de doi suporTi esenTiali: calitatea produselor i serviciilor pe care le ofera i capacitatea sa organizatorica, asigurata de capacitatea colaboratorilor de la toate nivelurile. prin sondaj.

k) Managementul prin delegare consta in atribuirea temporara unui subordonat, de catre manager, a uneia din sarcinile sale de serviciu, insoTita de autoritatea i responsabilitatea corespunzatoare, precum i de condiTiile necesare pentru a putea acTiona cu un anume grad de libertate asupra resurselor aflate la dispoziTia sa.

l) Managementul prin motivaTie – reprezinta o componenta motivaTionala care este conceputa i abordata ca un demers intelectual cu semnificaTie morala prin intermediul caruia salariatul se raporteaza la motivele proprii sau ale grupului de lucru.

m) Managementul prin inovare – are in vedere aplicarea consecventa i sistematica a urmatoarelor principii: a) optimizarea aprovizionarii pieTei in condiTiile concentrarii activitaTii de cercetare i a tuturor celorlalte posibilitaTi pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor in anii viitori; b) perfecTionarea i introducerea de metode noi in managementul activitaTii de realizare a produselor noi.

n) Managementul prin informaTii i comunicari apeleaza, in principal, la convingere, se pune accentul pe schimbul de informaTii care se cer sa aiba un aspect organizat i continuu, cu o sfera de cuprindere bine calculata i realizata.

Dintre elementele specifice acestui tip de management amintim: informarea i comunicarea având ca scop punerea in evidenTa a legaturii strânse ce exista intre rezultatele obTinute i

activitatea salariatilor.

o) Managementul prin alternative – are ca scop îmbunătățirea calității deciziei. În acest sens este necesar ca înainte de adoptarea deciziei, să se studieze mai multe variante, respectiv alternative. În cazul în care se depistează mai mult de două alternative se procedează la o selectare a variantelor propuse.

p) Managementul prin consimțământ constă în luarea deciziilor de către manager prin consens cu ajutoarele sale directe și cu salariatii parcurgând drumul de la dezbateri până la ajungerea la un acord unanim asupra soluției optime și implicit la adoptarea deciziei propriuzise.

8.3. Tehnici manageriale

Prin tehnica înțelegem ansamblul metodelor, procedurilor și regulilor, îmbinate cu o anumită maiestrie personală și aplicate în executarea unei operațiuni ori lucrări sau, în general, în practicarea unei profesii.

Rolul și utilitatea tehnicilor manageriale rezidă în faptul că cu ajutorul lor managerul, ajutoarele sale, personalul de specialitate își practică profesiunea în cadrul unității economice.

Cercetarea operațională reprezintă ansamblul de principii, metode și mijloace destinate elaborării de modele matematice ale fenomenelor și proceselor manageriale, în vederea adoptării unor decizii care să contribuie la modificarea acestora în direcția dorită de manager.

Principalele obiective ale cercetării operaționale sunt următoarele: a) fundamentarea cantitativă a deciziilor; b) compararea variantelor decizionale posibile de organizare a operațiilor; c) evaluarea influențelor probabile ale diferitelor factori asupra rezultatelor societății comerciale.

Cercetarea operațională are în vedere parcurgerea următoarelor etape: a) definirea problemei; b) conceperea modelului matematic al fenomenului sau operației; c) analiza modelului și formularea deciziei; d) verificarea adecvării modelului la fenomen sau operație și analiza calității deciziei; e) corectarea modelului și a deciziei; f) aplicarea deciziei și urmărirea realizării ei.

Programarea matematică înseamnă modelare în termeni matematici a problemelor care îi constituie obiectul.

Programarea liniară reprezintă un capitol al programării matematice, consacrat teoriei și metodelor numerice de rezolvare a problemelor de optimizare, respectiv de maximizare sau minimizare, a unei funcții liniare de mai multe variabile, în condițiile unor restricții liniare sub forma de egalități sau inegalități liniare.

Tehnicile de modelare prin graficere principalul obiect al acestor tehnici este dat de activitățile complexe ce trebuie să se desfășoare în vederea realizării unui anumit obiectiv. Dintre cele mai cunoscute și aplicate tehnici de modelare prin graficere enumerăm: tehnica PERT, drumul critic, graficul Gantt.

Tehnici stochastice – au ca scop sistematizarea raționamentului aplicat diferitelor ipoteze, circumstanțe și obiective manageriale care trebuie avute în vedere atunci când se adoptă o decizie în condiții de risc.

Tehnici de simulare au ca scop imitarea sau reproducerea, apelându-se la modele, a comportării sistemice a unor componente organizatorice ale societății comerciale cu scopul de a cunoaște profund modul lor de funcționare, pentru că pe această bază să se poată trece la adoptarea deciziei manageriale.

Tehnici de simulare a creativității – au la bază următoarele principii:

a) fiecare posedă într-o măsură oarecare aptitudinea de a crea; b) anumiți factori psihologici și sociali împiedică oamenii să utilizeze din plin această facultate; c) anumite metode de pregătire permit eliminarea obstacolelor psihologice și utilizarea mai adecvată a capacității de a crea și chiar amplificarea ei prin antrenamente corespunzătoare.

Un loc aparte în simulare îl deține brainstormingul, care constă în antrenarea unui grup restrâns pentru abordarea unei probleme, cu exprimare total liberă a opiniilor și gruparea soluțiilor

de catre moderatori.

8.4. Instrumente manageriale

Prin *instrument managerial* se intelege o categorie manageriala care desemneaza mijlocul utilizat de manager pentru a exercita functiile manageriale.

Dintre cele mai frecvent utilizate instrumente manageriale reTinem: recomandarea, evaluarea, indicaTia, directiva, hotarârea, rezoluTia, decizia, ordinul, sancTiunea, aprobarea, avizul, indrumarea, aprecierea.

In cadrul instrumentelor manageriale se mai pot include: planul, programul, bugetul de venituri i cheltuieli, planul de profit i pierderi, bilanTul, darea de seama, raportul, cointeresarea i altele.

8.5. Intrebari de control i aprofundare

- 1 Care este rolul bugetului intro firma?
- 2 Cum definiTi metoda manageriala?
- 3 Prin ce anume se caracterizeaza managementul prin excepTie?
- 4 Care sunt principiile care stau la baza managementului prin inovare?
- 5 Care sunt cele mai frecvent utilizate instrumente manageriale in management?

9. CONTROLUL IN ACTIVITATEA MANAGERIALA

9.1. Controlul ca funcTie manageriala

Controlul definete ansamblul proceselor de urmarire a modului in care se desfaoara diferite acTiuni sau intreg procesul de management, cât i de reglare a activitaTilor societati comerciale prin gasirea unor soluTii eficiente de identificare i eliminare a efectelor perturbaTii lor aparute in funcTionarea sistemului de management.

9.2. Locul i rolul controlului in managementul societati

Având un caracter preventiv, constructiv, educativ i proiectiv, precum i o mare intindere in timp i spaTiu, controlul, ca funcTie manageriala, joaca un rol deosebit de activ in managementul societati comerciale. Prin intermediul controlului se poate cunoate situaTia reala din orice domeniu de activitate i interveni in vederea eradicarii fenomenelor negative aparute.

Rolul principal al controlului consta in contribuTia sa practica atât la constatarea, cât i la soluTionarea problemelor cu care se confrunta conducerea societati. IntervenTia imediata cu soluTii concrete i prompte pentru a preveni apariTia unor fenomene negative demonstreaza utilitatea controlului la realizarea obiectivelor societati comerciale.

9.3. Obiectivele controlului

Cele mai importante obiective ale controlului sunt:

- 1) asigurarea realizarii rezultatelor preconizate de manager i echipa sa manageriala;
- 2) asigure respectarea i indeplinirea intereselor firmei;
- 3) determina continuitatea i dezvoltarea economica a societati comerciale;
- 4) activitatea de operaTionalizare a deciziilor;
- 5) urmarete modul in care se asigura echilibrul financiar al firmei, urmarind eficienTa economica a activitaTii, controlul i, nu in ultimul rând, creterea profitului.

9.4. Caracteristicile controlului

In concordanTa cu cerinTele economiei de piaTa, controlul este caracterizat de urmatoarele trasaturi :

- a) caracterul obiectiv ai controlului;
- b) caracterul corectivoconstructiv;
- c) caracterul coordonator;
- d) orientarea controlului spre analize profunde;
- e) este orientat strategic i catre rezultate;
- f) este bazat pe informaTii i date;
- g) este prompt i orientat spre excepTie;
- h) este inteligibil i flexibil;
- i) poate genera autocontrolul;
- j) este imparTial i corect.

9.5. FuncTiile controlului

Prin funcTiile controlului se inTelege contribuTia acestuia la realizarea obiectivelor i scopurilor manageriale. FuncTiile controlului au in vedere nu numai constatarea erorii in activitatea manageriala, ci i efectele pozitive generate de acesta, care se refera la corectarea acTiunii i orientarea sa judicioasa spre realizarea obiectivelor strategice i tactice.

In literatura i practica de specialitate se regasesc numeroase funcTii ale controlului managerial. Dintre acestea, enumeram:

funcTia de evaluare a rezultatelor, prin intermediul careia, alaturi de constatare, se obTine i o apreciere a performanTelor societati sau a verigilor sale componente i care se materializeaza ca o constatare prin masurarea rezultatelor, ca o estimare prin compararea rezultatelor cu obiectivele i standardele stabilite iniTial i ca o conturare a abaterilor i a cauzelor care leau determinat;

funcTia recuperativa determinata de orientarea controlului nu numai spre constatarea i aprecierea situaTiilor de fapt, ci i spre efectuarea corecturilor care se impun pentru inlaturarea deficienTelor aparute i a cauzelor care leau generat;

funcTia preventiva, care se manifesta nu dupa ce au aparut abaterile faTa de valorile preconizate, ci inaintea producerii lor;

funcTia informativa, reflectata de faptul ca informaTiile furnizate de control ofera date asupra modului cum se realizeaza deciziile adoptate, asupra tuturor aspectelor din viaTa societati comerciale;

funcTia educativ stimulativa deriva din faptul ca activitaTile de control acTioneaza ca o forTa ce stimuleaza eforturile unitaTilor pentru depairea situaTiei prezente i obTinerea unor rezultate economice superioare.

9.6. Etapele exercitarii controlului

Controlul implica existenTa unui mecanism temeinic conceput a carui realizare asigura transpunerea in viaTa a obiectivelor preconizate de manager.

Exercitarea controlului, in calitate de funcTie a managementului, presupune parcurgerea urmatoarelor etape:

- (1) stabilirea obiectivelor i planificarea controlului;
- (2) determinarea nivelurilor de performanTe, respectiv a standardelor, normelor i nivelurilor care vor trebui sa fie masurabile;
- (3) proiectarea sistemului de control;
- (4) pregatirea personalului care urmeaza sa efectueze controlul respectiv;

- (5) efectuarea operațiilor de verificare, măsurare și analiza a abaterilor sub aspectul amplitudinii, naturii și urmărilor;
- (6) interpretarea critică a concluziilor privind abaterile constatate;
- (7) stabilirea măsurilor de corectare a abaterilor și transmiterea lor sub formă de informații sau acțiuni;
- (8) evaluarea procesului de control și conturarea concluziilor generale ce vor fi prezentate managerului.

9.7. Tipologia controlului

a) în funcție de momentul desfășurării acțiunii de control se disting trei tipuri principale de control:

control preliminar se realizează înainte de a începe activitatea preconizată asigurându-se în acest sens condițiile necesare pentru realizarea acțiunii, cu referire deosebită la disponibilitatea resurselor;

control concomitent vizează în principal ceea ce se întâmplă în timpul desfășurării acțiunii, axându-se îndeosebi pe operațiunile în curs pentru a se stabili dacă procesul de lucru se desfășoară corect;

• *control posterior* se efectuează după încheierea acțiunii și se concentrează pe rezultatele finale. b) în funcție de poziția managerului față de actul de control există:

control direct se realizează în contactul direct și nemijlocit dintre manager și unul sau mai mulți dintre colaboratorii săi;

control indirect se caracterizează prin faptul că este realizat de către manager după analiza rezultatelor obținute și după individualizarea lor;

• *autocontrolul* practicat de către fiecare salariat asupra propriei activități, în timpul desfășurării muncii sau după încheierea acesteia.

c) reglajul orientat spre depistarea factorilor perturbatori ce apar în cadrul procesului managerial, în raport cu care controlul se împarte în:

controlul de conformitate asigură aducerea fenomenelor sau proceselor manageriale la parametrii prestabiliți;

controlul de pilotaj folosit pentru reglarea fenomenelor sau proceselor manageriale la parametrii prestabiliți, influențarea anumitor parametri ai procesului, menținerea și la nevoie crearea unor condiții noi care să favorizeze atingerea obiectivului prestabilit;

• *controlul adaptiv* se organizează și se desfășoară în situațiile în care evoluția unui anumit proces managerial este influențată în permanență de factori perturbatori. d) din punctul de vedere al nivelului la care se realizează procesul de control, identificăm:

• *control strategic* implică monitorizarea celor mai importanți factori de mediu care pot afecta planurile strategice ale societății comerciale;

• *controlul tactic* se concentrează asupra evaluării rezultatelor obținute ca urmare a implementării planurilor tactice la nivel de departamente;

• *control operațional* implică supravegherea planurilor operaționale.

9.8. Întrebări de control și aprofundare

- 1 La ce anume se referă eliminarea perturbațiilor în ceea ce privește controlul?
- 2 Ce anume urmarește controlul în activitatea managerială?
- 3 Care sunt trăsăturile specifice controlului?

- 4 Care sunt principalele funcții ale controlului?
- 5 Ce anume constituie controlul din punct de vedere al psihologiei manageriale?

10. MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE CERCETARE-DEZVOLTARE

10.1. Dimensiunea managerială a activității de cercetare – dezvoltare

Într-o societate comercială, activitățile de cercetare-dezvoltare se grupează astfel: a) cercetarea produselor, lucrărilor, serviciilor și tehnologiilor de realizare a acestora; b) proiectarea produselor; c) pregătirea tehnologică a produselor, lucrărilor și serviciilor; d) organizarea managerială; e) realizarea și încercarea prototipurilor, proiectarea sculelor, dispozitivelor și verificatoarelor; f) dezvoltarea capacităților de producție; g) documentarea; h) investițiile, inovațiile și raționalizările; i) elaborarea normelor de consum de materii prime, materiale, combustibil și energie; j) elaborarea normativelor și a normelor de muncă. Acoperind totalitatea activităților ce preced fabricarea, se consideră că cercetare-dezvoltarea devin componente cu pondere tot mai mare în activitatea societăților comerciale.

10.2. Managementul activității de cercetare științifică

Cercetarea științifică reprezintă factorul de bază al procesului de re tehnologizare și dezvoltare a societăților comerciale, în concordanță cu cerințele revoluției tehnicoștiințifice contemporane, cu necesitatea intensificării laturilor calitative și creșterii profitabilității unităților economice.

În etapa de tranziție la economia de piață obiectivul central al managementului activității de cercetare științifică constă în ridicarea substanțială a nivelului tehnic și calitativ al întregii producții, prin intensitatea lucrărilor de re proiectare și modernizare, îmbunătățirea structurii sortimentale, și asimilarea de noi produse cu performanțe superioare în toate domeniile.

Managerul are ca scop principal să orienteze cercetarea științifică spre principalele domenii ale producției materiale: dezvoltarea bazei proprii de materii prime, combustibil și energie; extinderea mecanizării complexe, a automatizării și introducerii roboților industriali pe baza intensificării utilizării microelectronicii și microprocesoarelor; diversificarea producției și creșterea competitivității; reducerea consumurilor specifice; ridicarea nivelului tehnic și calitativ al produselor și serviciilor, creșterea profitului.

Rezultatul final al cercetărilor științifice din punctul de vedere al managerului, îl reprezintă ridicarea eficienței economice a societății comerciale, concretizată prin creșterea productivității muncii, reducerea prețului de cost, micșorarea consumurilor la materii și materiale și prin sporirea profitului.

Determinarea eficienței economice a cercetării științifice și exprimarea acesteia în mod sintetic și unitar constituie o problemă deosebit de complexă datorită prezenței riscului în cercetarea științifică și de nevoia de a fi tratat de către manager ca un factor de stimulare ce poate fi însoțit de consecințe pozitive, dar și de urmări negative. Riscul în cercetarea științifică trebuie acceptat și înțeles ca o necesitate. Un rol important în cercetarea științifică îl au costurile cât mai reduse.

Complexitatea și amploarea cercetării științifice în condițiile tranziției la economia de piață și a actualei revoluții tehnicoștiințifice solicită din partea managerului o atenție deosebită în tratarea factorului uman din acest sector. Principalele problemele care se pun managerului din acest punct de vedere, reținem: a) implicațiile umane ale procesului de creație în cercetarea științifică; b) particularitățile selecției, orientării profesionale, a pregătirii și perfecționării personalului ce lucrează în cercetarea științifică; c) factorii psihosociale ai managementului cercetării științifice; d) sistemul motivațional și problematica iradierii satisfacției și insatisfacției în procesul de cercetare; e) aspectele psihosociale ale folosirii intereselor în creșterea eficienței

activității de cercetare științifică.

Cei mai importanți factori care favorizează sau defavorizează apariția ideilor noi în societățile comerciale sunt următorii: a) obișnuința înțeleasă ca experiența anterioară, reprezintă una dintre piedicile semnificative în calea apariției ideilor noi; b) climatul este factorul care exercită o influență considerabilă asupra dezvoltării ideilor noi.

Principalele modalități la care managerul poate apela în vederea aplicării creativității și inovării în unitate sunt următoarele: a) organizarea săptămânii creativității și inovării, care reunește pe cei ce se ocupă de problema pentru a reflecta la aspectele prezente și cele viitoare și a contura măsurile concrete și necesare ce urmează a fi supuse atenției managerului pentru a decide; b) constituirea unei echipe speciale, reunită doar atunci când este nevoie pentru a mobiliza ideile și inteligența lor în vederea stimulării creativității în imitație; c) constituirea unui compartiment permanent cu creativitatea, al cărui responsabil primește, regrupează, triază și prelucrează ideile noi pe care le prezintă apoi managerului; d) selectarea unui grup permanent de creativitate care se reunește o dată pe săptămână și caruia îi sunt expuse toate problemele societății comerciale sau regiilor autonome.

10.3 Managementul activității de proiectare

Principalul obiectiv al proiectării tehnologice și constructive constă în asigurarea, utilitatea, funcționalitatea și competitivitatea produselor create prin performanțe tehnicoeconomice ridicate, cu o durată de finalizare și un cost cât mai redus.

Managerul trebuie să aibă în vedere faptul că activitatea de proiectare cere eforturi deosebite pentru a adapta proiectele la om. În același timp managerul nu poate scăpa din vedere eficiența muncii de proiectare întrucât aceasta nu depinde numai de randamentul în activitate, de numărul și calitatea proiectelor întocmite, ci și de satisfacția care rezultă din această muncă, de tipul și necesitatea motivelor care o susțin.

10.4. Managementul activității de investiții

În strategia redresării economicosociale și a re tehnologizării, investițiile reprezintă suportul material al progresului societăților comerciale.

Politica investițională constituie un atribut al autonomiei și o unitate de măsură a competenței și capacității de orientare a managerului. Problemele care se pun societății comerciale în calitate de producător de bunuri sunt influențate de deschiderea către piața internațională și apariția unor forme de concurență pe piața internă.

Una din trasaturile de bază ale investițiilor constă în faptul că ele mobilizează pe întreaga durată de execuție mari resurse materiale și de muncă ale caror efecte utile se fac resimțite în plan economic și social după terminarea lucrărilor și intrarea în funcțiune a obiectivului respectiv.

De reținut faptul că un rol semnificativ îl dețin aspectele manageriale ale desfacerii produselor, ca și cunoașterea produselor ce vor fi solicitate de către consumatori. Cel mai adesea, stabilirea priorităților și orientarea investițiilor are loc într-un context managerial multicriterial. În vederea formulării opțiunilor bine și eficient ancorate, managerul trebuie să ia în considerare factorii de cointeresare, precum și posibilitățile de folosire a potențialului material și uman din zonă, să pună în evidență cerințele microclimatului cu consecințe directe asupra prevenirii accidentelor, a noxelor, a creșterii randamentului, a îmbunătățirii stării de sănătate etc.

Re tehnologizarea reprezintă un mod de acțiune a societăților comerciale și regiilor autonome, în dorința de sporire a competitivității și rentabilității lor.

Relațiile manageriale care apar între organele care participă la procesul investițional pot

avea, în funcție de natura lor, un însemnat rol de motor sau de frână a procesului respectiv.

10.5. Întrebări de control și aprofundare

1. Care sunt particularitățile activității de cercetare dezvoltare?
 2. Care sunt modalitățile concrete menite să contribuie la realizarea unei activități de cercetare științifică cu costuri cât mai reduse?
1. Ce înțelegeți prin rețehnologizare?
 1. Care este principalul obiectiv al proiectării tehnologice și constructive?
 1. Prin ce anume se concretizează rezultatul final al cercetărilor științifice?

11. MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE PRODUCȚIE

11.1. Conceptul de management al producției

Conceptul de management al producției:

a) presupune imbinarea și folosirea în procesul de producție a resurselor materiale, banet și umane, în scopul executării unei anumite cantități de produse, de o anumită calitate, la termenele stabilite și cu cheltuieli minime de producție.

b) abordează tehnici care, aplicate corect, se dovedesc utile și pot fi destinate verificării eficienței desfășurării operațiilor, a asimilării unor produse sau extinderii producției curente.

Pentru atingerea scopului de bază al managementului producției – asigurarea eficienței activității de producție, managerul, ajutoarele sale imediate, conducătorul activității de producție, efii de secții și ateliere trebuie să organizeze o strânsă colaborare între compartimentele ce se ocupă de proiectarea produsului (produselor), dezvoltarea procesului de fabricație, proiectarea utilajelor, sculelor, dispozitivelor și verificatoarelor, aprovizionarea și gospodărirea materialelor, selecționarea și pregătirea personalului din producție, săi unească și săi antreneze pe toți să contribuie și să colaboreze la realizarea activității de producție.

c) pune în evidență necesitatea studierii condițiilor concrete de desfășurare a proceselor de producție.

11.2. Managementul activității de programare, lansare și urmărire a producției

Producția este transformarea resurselor organizației în produse. În această definiție, *resursele organizației* sunt toate activele disponibile unui manager pentru a realiza produse, *transformarea* reprezintă seria de etape necesare pentru a transforma resursele în produse, iar *produsele* sunt diversele bunuri sau servicii care urmează să satisfacă nevoile umane.

În orice societate comercială activitatea de programare, lansare și urmărire a producției constituie factorul esențial care pune în mișcare toate funcțiile și activitățile ce se desfășoară în unitate.

Programarea de ansamblu, care se realizează la nivelul conducerii societății comerciale, trebuie să fie flexibilă și adaptabilă.

Activitatea de programare a producției cuprinde: a) programarea propriuzisă a producției; b) lansarea în fabricație; c) execuția; d) urmărirea producției.

Programarea propriuzisă a producției vizează: a) elaborarea programelor de producție ale secțiilor, atelierelor, locurilor de muncă; b) stabilirea parametrilor (normativelor) programării producției; c) determinarea momentului de intrare în fabricație a fiecărui produs; d) stabilirea ordinii de execuție a fiecărui produs, piesa sau reper, pe fiecare loc de muncă.

Lansarea în fabricație cuprinde: a) elaborarea, multiplicarea și difuzarea documentației tehnice și economice în vederea trecerii la fabricație; b) repartizarea sarcinilor pe executanți, echipe și locuri de muncă.

ExecuTia include: a) pregatirea executarii produselor la nivelul secTiilor, atelierelor i locurilor de munca; b) exploatarea raTionala a utilajelor i instalaTiilor.

Urmarierea producTiei cuprinde: a) asigurarea trecerii continue a obiectelor muncii prin secTii i ateliere, iar in cadrul acestora pe la locurile de munca; b) preintâmpinarea apariTiei unor dereglari in procesul de producTie; c) culegerea de informaTii cu privire la stadiul indeplinirii cantitative i calitative a producTiei; d) compararea continua a sarcinilor de producTie realizate cu cele planificate.

11.3. Determinarea i folosirea capacitaTilor de producTie

In orice societate comerciala utilizarea maxima a capacitaTilor de producTie are o deosebita importanTa, managerul fiind nevoit sa organizeze i sa urmareasca modul in care se cunosc, utilizeaza i evalueaza capacitaTile de producTie.

NoTiunea de capacitate de producTie caracterizeaza posibilitaTile potenTiale productive, de o anumita structura i calitate, care se pot obtine intr-o unitate de producTie, in decursul unui interval de timp dat, in condiTiile folosirii depline a fondurilor fixe productive i de organizare raTionala a producTiei i a muncii.

Marimea capacitaTii de producTie a utilajului se determina in funcTie de utilajul de baza al producTiei i caracteristica lui de lucru i de norme tehnice de folosire intensiva sau extensiva.

Unitatea de masura comuna a tuturor utilajelor tehnologice dintr-o unitate o constituie caracteristica lor de lucru, adica acea parte din utilaj care are rolul activ in procesul tehnologic desfaurat, in condiTiile existenTei unui numar determinat de utilaje având o anumita caracteristica de lucru fiecare, elementul hotarâtor ce intervine diferentiat in determinarea capacitaTii de producTie in cadrul unitaTilor, il constituie norme tehnice de utilizare extensiva sau intensiva a mainilor i aparatelor de lucru, a agregatelor i instalaTiilor de fabricaTie.

11.4. Standardizarea, diversificarea i simplificarea producTiei

Managementul producTiei societati comerciale i perfecTionarea acestuia presupune aplicarea principiilor standardizarii, diversificarii i simplificarii producTiei.

Prin standardizare se inTelege i se stabilesc:

a) activitatea organizata de limitare la un minimum raTional i necesar, a varietati produselor, subansamblelor, pieselor, tipodimensiunilor i marilor de materiale necesare fabricarii acestora prin elaborarea unor noi standarde i revizuirea celor existente;

b) in mod raTional caracteristicile produselor, mijloacele de masurare, calitatea, tehnologia i metodele de lucru.

Standardul reprezinta un ansamblu de reguli tehnice obligatorii prin care se stabilesc, potrivit nivelului de dezvoltare tehnica intr-un anumit moment, insuirile tehnice, respectiv continutul, configuraTia, dimensiunile, rezistenTa la diverse probe, insuirile estetice, condiTiile de utilizare, pe care trebuie sa le indeplineasca un produs, o lucrare sau un serviciu, precum i prescripTiile privind recepTia, marcarea, depozitarea, transportul acestora, dupa caz.

Standardizarea este o funcTie importanta a managementului producTiei, deoarece face posibil controlul fabricaTiei, aprovizionarii, contabilitaTii i a altor activitati la un anumit nivel de performanTe i de calitate. Ca avantaje ale standardizarii menTionam urmatoarele: a) contribuie la imbunataTirea activitaTii de afaceri, prin aceea ca atunci când materialele, procedeele i produsele sunt prestabilite, costurile descresc; b) prin prevederea de specificaTii se pot obtine economii in producTia de masa i o uniformizare a calitaTii produselor; c) in domeniul materialelor, standardele contribuie la realizarea unei producTii economice i la asigurarea unei aprovizionarii eficiente; d) face posibila standardizarea procedeele tehnologice, a utilajelor i sculelor i, pe aceasta baza, devine posibila introducerea mainilor automate i a diviziunii maxime a muncii in producTie.

Diversificarea producției are ca scop: reducerea varietății excesive și nedorite a produselor, eliminarea risipei și obținerea de economii. Dintre avantaje, reținem ca semnificative: a) îmbunătățirea calității, reduce costul pe unitatea de produs și prețul de vânzare și contribuie la creșterea volumului de vânzări; b) reduce numărul mainilor și sculelor necesare; c) reduce volumul de materii prime, de producție neterminată și de stocuri de produse finite; d) mărește viteza de circulație a stocurilor și face posibilă livrarea promptă a produselor.

Simplificarea producției urmărește reducerea costului și a gradului de complexitate a activității economice prin reducerea varietății produselor și serviciilor, prin eliminarea diferențelor neesențiale, a tipurilor de prisos sub aspectul dimensiunilor, modelelor sau stilurilor și a celor care produc numai un profit minim, sau sunt pe cale de a deveni nerentabile.

11.5. Managementul activității de fabricație

Fabricația reprezintă componenta principală a producției unității economice.

Fabricația implică o singură activitate și anume executarea produselor și lucrărilor, programate din obiectele muncii asigurate prin activitatea de aprovizionare și care să răspundă cerințelor de calitate și termenelor stabilite prin plan.

Fabricația se desfășoară numai în cadrul societății comerciale și această trasatură are consecințe pe planul organizării procesuale a unităților respective, cât și pe acela al managementului general și al celui industrial, carora le da un caracter preponderent operațional.

O problemă esențială pentru managementul activității de fabricație este cea privitoare la creșterea productivității muncii.

Productivitatea unei firme este factorul determinant al nivelului de profitabilitate al organizației, este o abilitate de a supraviețui.

Există diferite forme de productivitate. Factorul global de productivitate este definit de următoarea formulă :

$$\text{Indexul Productivitatei} = \frac{\text{Munca} + \text{Capital} + \text{Materiale} + \text{Intrări de energie}}{\text{...}}$$

Factorul global de productivitate este acel indicator global care indică cât de bine sunt folosite resursele dintr-o organizație pentru a crea tot felul de produse și servicii. Cea mai mare problemă cu factorul global de productivitate este că părțile sale componente trebuie exprimate în aceiași termeni – exemplu în unități monetare (este greu, chiar imposibil, de adunat ore de muncă cu număr de unități de materie primă).

Un astfel de raport este folosit numai pentru anumite categorii de resurse. De exemplu, productivitatea poate fi calculată cu această formulă simplă:

$$\text{Indexul Productivitatei} = \frac{\text{Munca directă}}{\text{...}}$$

11.6. Managementul activității de întreținere și reparare a utilajelor

Unul din domeniile importante ale managementului societății comerciale este întreținerea clădirilor, echipamentelor și terenului.

Pentru efectuarea unei activități ordonate, complete și eficiente se elaborează programul activității de întreținere. El poate fi conceput pe an sau pe semestru. În el se cuprind activitățile curente, reparațiile capitale și recondiționările, precum și proiectele speciale. Eficiența muncii compartimentului de întreținere se apreciază prin compararea cheltuielilor de timp efectuate pentru lucrările de întreținere, cu orela normală acordată.

11.7. Managementul activităților auxiliare și de servicii

Activitățile auxiliare reunesc procesele de muncă prin care se asigură, din surse proprii ale

societății comerciale, energia electrică, termică, aburul, apa, pe scurt, resursele energetice.

11.8. Întrebări de control și aprofundare

- 1 Care sunt sarcinile principale ale activității de management al producției?
- 2 Care sunt nivelurile de programare a producției în societatea comercială?
- 3 Ce anume vizează programarea propriuzisă a producției?
- 4 În funcție de ce anume se determină mărimea capacității de producție a utilajului? 5. Ce înțelegem prin standardizare?

12. MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE MARKETING, DESFĂCERE ȘI RECLAMA COMERCIALĂ

12.1. Conceptul de marketing în managementul societății comerciale

Marketingul este un factor cu o contribuție majoră la rentabilitatea firmelor, iar managerii trebuie să coordoneze efortul de marketing cu toate celelalte aspecte ale afacerii, pentru a se bucura de succes.

Dintre cerințele și trăsăturile caracteristice ale noțiunii de marketing amintim: a) producția trebuie să fie permanent adaptată la cerințele prezente și viitoare ale consumatorilor; b) unitatea economică să se încadreze cât mai perfect în structura mediului; c) să sporească rolul și importanța distribuției marfurilor, al comercializării și al serviciilor postvânzare, ceea ce atrage după sine stabilirea de noi raporturi între diferitele procese economice și funcții ale societății comerciale; d) apare necesitatea unor noi activități, ca cele privitoare la studiul pieței; e) da naștere unei restructurări în însuși procesul managerial al societății comerciale.

Cele mai importante funcții ale marketingului în procesul managerial, sunt următoarele: a) investigarea pieței interne și externe și a nevoilor de consum; b) adaptarea societății comerciale sau la dinamica mediului; c) satisfacerea nevoilor de consum; d) creșterea eficienței economice și a profitabilității unității.

Tranziția la economia de piață și schimbările calitative pe care le implică în modul de desfășurare a activității societăților comerciale creează un teren propice aplicării marketingului și extinde aria de utilizare a metodelor și tehnicilor sale.

12.2. Piața societății comerciale

Principalele caracteristici ale pieței sunt următoarele: a) constituie sfera economică în care producția de bunuri și servicii apare sub formă de ofertă, iar nevoile de consum iau forma de cereri de marfuri; b) localizează confruntarea dintre cerere și ofertă și asigură realizarea lor prin intermediul actelor de vânzare și cumpărare; c) în funcție de factorii economici, sociali, demografici și de altă natură apar relațiile de piață ce conturează și influențează cerințele pieței, mecanismul pieței, dinamica cererii și a ofertei de marfuri, micarea prețurilor, curba vânzătorilor și altele; d) piața este alcătuită dintr-o serie largă de compartimente, segmente și subsegmente, care îmbracă diferite forme particulare în funcție de obiectul ofertei și cererii, natura partenerilor, locul și condițiile de realizare a actelor de piață.

În vederea fructificării cât mai profitabile a posibilităților pe care le oferă piața, o parte din deciziile manageriale se raportează la anumite dimensiuni ale pieței. Aceste dimensiuni sunt măsurabile, în care scop se apelează la metode și tehnici adecvate. Ele prezintă o imagine de ansamblu a pieței, cadrul general la care se raportează activitatea societății comerciale, relațiile cu exteriorul, cu mediul relațional.

Ca dimensiuni ale pieței societății comerciale reținem în special: a) capacitatea pieței; b)

cota de participare pe piața.

Studierea continuă a pieței reprezintă metoda de bază cu ajutorul căreia se asigură dezvoltarea funcției de desfacere a societății comerciale.

Obiectul studiilor de piață constă în operațiunile de obținere a informațiilor referitoare la fenomenele și procesele pieței, de prelucrare, analiză și interpretare a informațiilor, de formulare a concluziilor necesare în procesul managerial.

Obiectul studiilor de piață constă în operațiunile de obținere a informațiilor referitoare la fenomenele și procesele pieței, de prelucrare, analiză și interpretare a informațiilor, de formulare a concluziilor necesare în procesul managerial.

Obiectul studiilor de piață cuprinde: a) investigarea cererii de marfuri și servicii, respectiv dimensiunile și structurile cererii, repartizarea ei spațială și ealonarea în timp, formele specifice de manifestare; b) investigarea ofertei de marfuri, a celei prezente și a ofertei potențiale, a ofertei generale și a structurii ei pe surse de proveniență și pe competitori, a volumului structurii ofertei, a gradului ei de diversificare, a nivelului calitativ și ritmului de înnoire, a raporturilor de rivalitate între produse, a duratei de staționare a produselor în sfera circulației, a fidelității cumpărătorilor față de produs și altele; c) investigarea prețurilor și în mod deosebit a modului lor de formare, a interdependențelor ofertă-preț cerere, a curbei prețurilor și a perspectivelor acestora; d) obținerea de informații referitoare la rețeaua de distribuție a produselor și serviciilor; e) obținerea de date privitoare la publicitatea comercială, uzanțele comerciale, legislația economică, elementele politicii economice din spațiul cercetat, problemele de ordin social sau politic din zona respectivă etc.

12.3. Determinarea prețului

Determinarea prețurilor și, în general, politica prețurilor reprezintă preocuparea majoră a managerului. Această orientare este determinată de faptul că prețurile de vânzare influențează direct volumul de desfacere și profitul.

La determinarea prețurilor managerul trebuie să țină seama de următoarele: a) influența schimbărilor de prețuri asupra volumului de desfacere; b) consecințele diferitelor volume de producție asupra prețului de cost al produselor; c) modul de încasare al costului serviciilor de întreținere și de expediție; d) bonificațiile, respectiv cotele de rabat admisibile; e) nivelul prețurilor de revânzare; f) cerințele legale cu privire la prețuri.

12.4. Organizarea activității de desfacere

Orientarea și desfășurarea activității de desfacere într-o viziune de marketing necesită ca conceptul de marketing să fie integrat la toate nivelurile structurii societății comerciale. Aceasta semnifică: a) recunoașterea necesității și utilității raportării activității societății comerciale la cerințele concrete ale pieței, ale mediului economicosocial; b) orientarea activității practice a unității în direcția satisfacerii cerințelor expuse anterior.

Principalele etape ale integrării conceptului de marketing în activitatea unei societăți comerciale sunt următoarele: a) etapa I, cu preocupări de marketing limitate, localizate la compartimentul de desfacere și la producție și financiarcontabil, și fără modificări în organigrama unității; b) etapa a II-a, caracterizată printr-un grad mai mare de incorporare a marketingului grupat deja într-un singur compartiment și anume în cel comercial; c) etapa a III-a, care corespunde integrării efective și depline a marketingului în activitatea societății comerciale sau a regiei autonome și în care marketingul apare ca funcție a unității.

12.5. Programarea și urmărirea desfacerii produselor

Activitatea de desfacere este condusa de directorul comercial. Pentru a obține rezultatele așteptate de către manager, directorul comercial îi selectează cu atenție grupul ce va lucra în cadrul compartimentului de desfacere.

Pentru a se realiza un volum maxim de vânzări este necesar să se practice instrumente și modalități de stimulare.

În vederea stimulării clienților de a cumpăra produsele se organizează acțiuni de promovare a vânzărilor și publicitate. La baza acestor programe stau studiul pieței și analiza fluxului produselor prin canalele de distribuție.

Succesul activității de desfacere depinde și de existența și calitatea sistemului de evaluare a vânzărilor în perioada imediat următoare și în perspectiva mai îndelungată

12.6. Reclama comercială și promovarea desfacerii

Parte integrantă a activității de desfacere, reclama comercială și promovarea vânzărilor vizează transpunerea în viață a obiectivelor stabilite de manager prin politica și programele sale comerciale.

Publicitatea poate fi definită ca un ansamblu de informații cu privire la o unitate și la produsele acesteia, a căror merite sau calități se difuzează prin intermediul diferitelor mijloace de comunicare, fără cheltuieli din partea societății comerciale. Spre deosebire de reclama, publicitatea nu urmărește să atragă atenția și să determine decizia de achiziționare imediată a unui produs, ci să influențeze indirect comportamentul consumatorilor, să creeze o impresie favorabilă despre produsul respectiv.

12.7. Întrebări de control și aprofundare

- 1 Care este aria de cuprindere a activităților de marketing?
- 2 Care sunt principalele caracteristici ale pieței?
- 3 Ce anume vizează reclama comercială și promovarea vânzărilor?
- 4 Ce înțelegeți prin strategie de piață?
- 5 Care este scopul managementului activității de marketing?

13. MANAGEMENTUL FINANCIAR

13.1. Definiția și obiectul managementului financiar

Managementul financiar poate fi definit ca o funcție a cărei scop esențial constă în asigurarea permanentă și regulată a societății comerciale cu fondurile necesare și în exercitarea controlului cu privire la rentabilitatea operațiunilor angajate cu aceste fonduri. Asigurarea autonomiei financiare ridică numeroase și complexe probleme în managementul financiar, dintre care mai importante sunt: a) consolidarea financiară a societății comerciale prin instituirea unui sistem de fonduri adecvat, capabil să contribuie la formarea, refacerea și dezvoltarea componentelor de bază ale structurii economice de producție (salariile unității, mijloacele fixe, mijloacele circulante, informațiile și mediul inconjurator); b) aezarea pe criterii economice reale a procesului de procurare de fonduri, astfel încât să se ajungă la o stimulare rațională a celor care utilizează eficient și operativ aceste fonduri; c) aezarea pe baze noi a relațiilor societății comerciale cu piața financiară internă și internațională.

13.2. Organizarea și domeniul de sarcini

Principalele funcții financiare ale firmei și componentele lor (pe lângă contabilitate și control financiar), sunt următoarele:

Elaborarea și executarea bugetului de capital.

Criterii de investire a capitalului. Evaluarea financiară a proiectelor de capital. Evaluarea fluxului de numerar.

Alegerea structurii capitalului.

Raportul împrumuturilor propriu. Alegerea tipurilor de împrumuturi. Politica de dividende.

Managementul lichidităților.

Managementul activelor / pasivelor lichide. Monitorizarea fluxului de numerar.

Managementul financiar include toate activitățile ce vizează colectarea, prelucrarea și interpretarea datelor financiare, inclusiv mecanismele aferente, procurarea și folosirea mijloacelor financiare, precum și controlul necesar în acest domeniu.

Elementele primare ale activității financiare cuprind numeroase operațiuni dintre care esențiale sunt următoarele: a) culegerea, conservarea și transmiterea de informații; b) prelucrarea datelor în vederea obținerii informației financiare; c) realizarea repartizării rezultatelor economice și financiare ale societății comerciale; d) efectuarea controlului financiar; e) adoptarea deciziilor financiare și participarea la fundamentarea și realizarea deciziilor economice; f) evidențierea operațiilor de repartitie financiară.

În cadrul societății comerciale, activitatea financiară este condusă de directorul economic sau de contabilul ef, acolo unde funcția acestuia nu s-a transformat în director economic.

13.3. Mecanismul financiar al societății comerciale

Mecanismele financiare de conducere a întreprinderii constituie unul dintre instrumentele de bază ale managerilor.

Exercitarea managementului financiar în societatea comercială presupune formarea și utilizarea unui mecanism financiar.

Prin *mecanism financiar* se înțelege tehnologia de lucru formată din metode și instrumente manageriale financiare.

În fiecare societate comercială managerul stabilește *obiective de natură managerială financiară*. Dintre acestea reținem: întărirea gestiunii economicofinanciare; fundamentarea temeinică și elaborarea unui buget de venituri și cheltuieli rațional, care să se constituie într-un instrument al managementului financiar; perfecționarea indicatorilor economicofinanciar; îmbunătățirea generală a activității financiare a societății comerciale.

Elementele componente ale mecanismului financiar al societății comerciale se grupează astfel: a) metode și instrumente necesare culegerii, stocării și prelucrării datelor în vederea obținerii informațiilor financiare; b) metode și instrumente ce se utilizează în scopul realizării repartitiei financiare a rezultatelor societății comerciale și a fondurilor din afara unității, pentru ca pe această bază să se poată

finanța producția, dezvoltarea societății comerciale și să se achite obligațiile financiare; c) metode și instrumente ce se folosesc pentru adoptarea și realizarea deciziilor financiare.

13.4. Bugetul de venituri și cheltuieli, instrument de bază al managementului financiar

Bugetul de venituri și cheltuieli oferă managerului general posibilitatea de a cunoaște mijloacele financiare și metodele de utilizat pentru sporirea eficienței economice, creșterea

profitului, prin antrenarea întregului personal.

Bugetul de venituri și cheltuieli are un rol important în asigurarea unui echilibru financiar permanent între încasarile din vânzarea produselor și alte activități și cheltuielile necesitate de activitățile respective.

În condițiile tranziției la economia de piață, bugetele de venituri și cheltuieli ale întreprinderilor trebuie să vizeze toate compartimentele, toate funcțiile unităților respective, adică nu numai producția, ci și cercetare-dezvoltarea, activitatea comercială, cea de personal și financiar-contabilă, insistând pe elementele de contact al acestora cu managementul financiar.

Din punctul de vedere al structurii, bugetul de venituri și cheltuieli este conceput într-o formă bilanțieră, cu o parte de venituri și o parte de cheltuieli.

13.5. Bilanțul societății comerciale, contul de profit și pierderi, contabilitatea comercială

Fiecare societate comercială este obligată prin lege să întocmească periodic bilanțul. Acesta reprezintă un inventar complet a ceea ce are (active) și a ceea ce datorează (pasive).

Ca instrument al managementului financiar, bilanțul prezintă corelația dintre mijloacele economice și sursele de formare ale acestora, într-o relație de echilibru dintre activ și pasiv, asigurată prin rezultatele financiare obținute în perioada la care se referă situația patrimoniului.

Bilanțul cuprinde două părți: partea I „Activ” și partea a II-a „Pasiv”.

În activul bilanțului se înscriu mijloacele economice după componența lor materială și destinația lor în cadrul proceselor economice, iar în pasiv sursele de formare ale acestora.

În managementul financiar bilanțul prezintă o importanță deosebită.

Principalele caracteristici ale bilanțului contabil amintim:

- a) asigură deschiderea și închiderea conturilor, precum și prezentarea la sfârșit de perioadă a mijloacelor economice existente și a surselor lor de proveniență, precum și a rezultatelor activității desfășurate;
- b) prezintă informații cu caracter documentar, de control gestionar, de analiză și previziune;
- c) pe baza lui, se poate stabili dinamica unor indicatori de bază, ce caracterizează situația economic-financiară a unității: a) creșterea capitalului propriu; b) gradul de dotare cu mijloace fixe și uzura acestora; c) evoluția veniturilor, a cheltuielilor, a profitului; d) evoluția drepturilor și obligațiilor societății comerciale față de terți și de stat.

Contul de profit și pierderi are următoarea componență: a) debit: pierderea din exploatare a exercițiului; pierderea din exercițiile anterioare; subvenții excepționale acordate; dotări ale exercițiului în contul de provizii în afara exploatarei sau excepționale; impozitul pe beneficiu; beneficiul net total (sold creditor); b) credit: profit din exploatarea exercițiului; profit din anii anteriori; profit excepțional; profit rezultat din subvenții din echipament; subvenții de echilibrare primite; pierderi din exercițiile anterioare și pierderi excepționale acoperite de aprovizionare; pierderi nete totale (sold debitor).

Managementul financiar implică existența unei contabilități comerciale care să întinzeze pe manager și pe ajutoarele sale asupra mersului societății comerciale, asupra modului exploatarei și care să le permită previziuni și măsuri de întreprins atunci când se simte nevoia.

13.6. Capitalul social și acțiunile

În toate formele de societate comercială, capitalul social este constituit de aportul adus de primii acționari, care primesc în schimb acțiuni. Capitalul social poate fi în numerar și în natură sub forma de bunuri mobile sau imobile. O clauză importantă a legii este aceea privind capitalul social varsat, care nu va putea fi mai mic de 30 la suta din cel subscris. Societatea pe acțiuni se poate constitui numai dacă întregul capital a fost subscris și fiecare acceptant a varsat în numerar jumătate din valoarea acțiunilor subscrise.

Capitalul în natură adus de acționari trebuie în mod obligatoriu evaluat, caz în care adunarea constitutivă numește experți, care conform Legii nr. 31/1990, trebuie să îndeplinească anumite criterii. Tot privitor la capitalul social în natură cei ce îl aduc trebuie să facă dovada că nu este gajat, nu constituie debit, nu este amanetat, deci este liber în întregime.

Mărirea sau reducerea capitalului social constituie un element esențial al contractului de societate și este de competența adunării generale extraordinare.

Într-o societate pe acțiuni, capitalul social este reprezentat de acțiuni emise de aceasta, acțiuni care pot fi nominative sau la purtător. Potrivit legislației în vigoare, caracterul acțiunii trebuie să fie stipulat în contractul de asociere și statut, iar dacă aceste documente nu au prevederi în acest caz, toate acțiunile vor fi la purtător. Acțiunile neplătite în întregime sunt mereu nominative, iar societatea comercială nu va putea emite noi acțiuni, decât atunci când acțiunile din emisiunea precedentă au fost complet achitate.

13.7. Decizia financiară — esența managementului financiar

La nivelul societății comerciale, decizia financiară reprezintă modalitatea de manifestare a managementului financiar. Deciziile de natură financiară abordează probleme privitoare la repartitia financiară și conturează conținutul bugetului de venituri și cheltuieli al societății comerciale.

Adoptarea și realizarea deciziei financiare implică întreaga activitate financiară și mecanismul financiar al unității.

În procesul decizional financiar, managementul financiar ia în considerare atât componenta obiectivă a activității respective, latura constituită din relațiile economice de repartiție și din raporturile cantitative de repartiție financiară, cât și latura subiectivă, reprezentată de activitatea financiară.

Principalele etape ale deciziei financiare sunt: a) precizarea obiectivelor financiare; b) analiza informațională financiară; c) adoptarea deciziei financiare; d) executia deciziei financiare.

Precizarea și apoi asumarea obiectivelor financiare de către executanți prezintă numeroase avantaje: a) furnizează personalului financiar o stimulare continuă, care declanșează manifestarea aptitudinilor reale; b) permite economistului să evalueze randamentul sau la realizarea deciziilor financiare; c) obligă pe subalterni la acțiuni financiare eficiente; d) asigură executantului satisfacția realizării obiectivelor de natură financiară.

13.8. Întrebări de control și aprofundare

- 1 Cum definiți managementul financiar?
- 2 Ce anume constituie mecanismele financiare de conducere a întreprinderii?
- 3 Din ce este constituit capitalul social în toate formele de societate comercială?
- 4 Ce reprezintă decizia financiară la nivel de societate comercială?
- 5 Care sunt principalele etape ale deciziei financiare?

14. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

14.1. Conceptul de resurse umane

Resursele umane, înțelese și tratate ca totalitate a aptitudinilor fizice și intelectuale pe care omul le utilizează în procesul de producere a bunurilor materiale, necesare existenței, reprezintă o noțiune care vizează atât elemente de ordin tehnicoeconomic, cât și socialistoric.

Resurselor umane reprezintă principala forță de producție a societății și aceasta din următoarele considerente: a) resursele umane produc și reproduc factorii obiectivi ai producției; b)

ele reprezintă nu numai creatorul, ci și stimulatorul mijloacelor de producție; c) resursele umane îndeplinesc un rol hotărâtor în procesul transformării naturii în bunuri destinate satisfacerii nevoilor societății; d) ele reprezintă singurul factor de producție capabil să creeze valori noi; e) influența într-o măsură decisivă eficacitatea utilizării resurselor materiale și financiare. Activitățile de bază ale managementului resurselor umane sunt prezentate în figura 14.1.

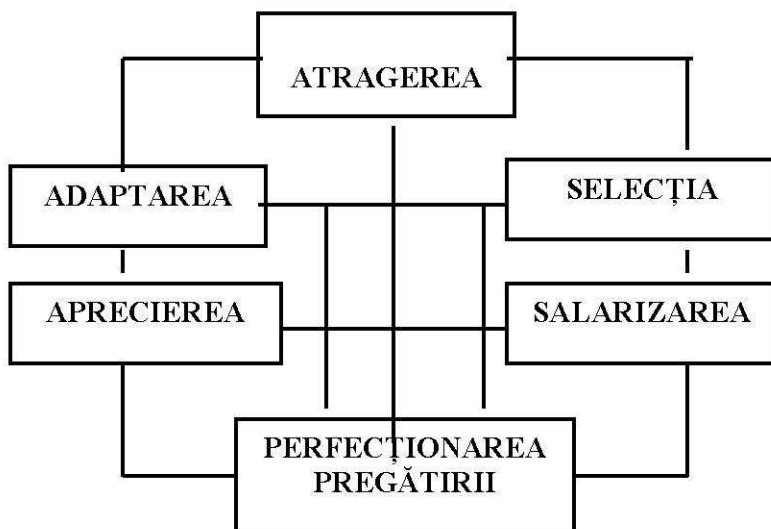


Fig. 14.1. Activitățile de bază ale managementului resurselor umane (după Petrescu, I., 2005)

14.2. Organizarea managementului resurselor umane

Obiectivele de ansamblu ale managementului resurselor umane constau în definirea, dezvoltarea și administrarea politicii și programului referitor la conceperea unei structuri organizatorice corespunzătoare și eficiente, asigurarea unui personal calificat, a unui tratament corect și echitabil și instaurarea unor reguli și practici imparțiale care să creeze posibilități reale și stimulatorii de promovare etc.

Principalele domenii ale managementului resurselor umane amintim: a) atragerea și folosirea resurselor umane și asigurarea managerului ca toate posturile sunt ocupate cu personal competent, ingenios și calificat, iar cheltuielile pentru salarizare sunt raționale și eficient definite; b) administrarea salarizării și a altor remunerări, însoțită de preocuparea de a evalua corect salariul convenit și de a asigura întregului personal o salarizare corectă și profitabilă; c) conceperea modalităților concrete și crearea sistemului de relații cu salariații care să le asigure satisfacții și posibilitatea de a îmbina interesele personale cu cele ale unității; d) planificarea și dezvoltarea unei structuri organizatorice care să creeze condiții pentru atragerea și menținerea unui personal competent și eficient; e) organizarea și efectuarea unor servicii pentru salariați, care să le creeze condiții corespunzătoare pentru îndeplinirea atribuțiilor și să ajute să soluționeze problemele privitoare la drepturile lor și situația lor personală.

Atribuțiile compartimentului de resurse umane se pot repartiza pe următoarele subdiviziuni: a) asigurarea utilizării și menținerii resurselor umane; b) instruirea personalului; c) organizarea deservirii salariaților; d) evidența și efectuarea de investigații; e) sănătatea și protecția muncii; f) administrarea salariilor; g) relațiile mutuale între salariați și manager; h) relațiile publice.

14.3. Recrutarea și menținerea personalului

Prin recrutarea personalului se înțelege nu numai simpla ocupare a unor posturi libere, ci și procesul prin care noul angajat se integrează psihosocioprofesional în unitate, în grupul de lucru, modul în care se atașează de colectiv pentru a îndeplini sarcinile și de a răspunde chiar la îndatoriri sporite.

În recrutarea personalului distingem următoarele elemente esențiale: a) politica de recrutare aprobată de către manager; b) organizarea într-un compartiment distinct a recrutării, care să i se delege autoritatea și responsabilitatea specifică procesului de recrutare a personalului; c) conturarea cerințelor viitoare pentru ocuparea unor posturi vacante și elaborarea previziunilor privind necesarul de resurse umane; d) constituirea și dezvoltarea unor surse de muncă și adaptarea metodelor de valorificare a acestor surse; e) cele mai bune metode de evaluare a programului de recrutare a resurselor umane.

Dintre sursele de recrutare a personalului din afara societății comerciale, menționăm: a) primirea de cereri de angajare prin potă; b) practicanții, înțeleși ca solicitanți care lucrează în cadrul unității în vederea susținerii unor probe legate de specificul unor posturi; c) fiierile de cereri de angajare, care se actualizează de către personalul special destinat; d) recrutarea în cadrul formelor de învățământ postliceal; e) recrutarea din colegii; f) asociațiile profesionale, care dispun de servicii sau comitete permanente de plasare pe diverse locuri de muncă; g) firmele specializate în recrutarea cadrelor de conducere executivă; h) recrutarea din personalul militar care se află în situația de a se retrage din armată; i) colile tehnice; j) consultanții temporari; k) brourele de recrutare; l) angajarea de elevi și studenți în timpul vacanței de vară; m) conferințele speciale; n) filmele sau diafilmele privind trecutul unității economice; o) zilele specialităților; p) expozițiile comerciale; r) vizite la alte unități economice, care intenționează să efectueze reduceri de personal pentru rațiuni economice și altele.

14.4. Orientarea și selecția profesională

Prin orientare profesională se înțelege acțiunea de îndrumare a persoanei către o profesiune sau către un grup de profesii, în concordanță cu aptitudinile și inclinațiile sale.

Succesul orientării profesionale este determinat de strânsa colaborare a tuturor factorilor interesați în soluționarea ei: familia, școala, mediul, unitatea economică și altele.

Selecția profesională presupune o analiză obiectivă a concordanței dintre caracteristicile profesiei și posibilitățile de ordin fizic, psihic și informațional pe care le prezintă persoana.

14.5. Asimilarea și integrarea noilor angajați

Prin integrare în general se înțelege orice proces biologic, neurologic și psihic de cuprindere, asimilare, implicare a unui element (impuls, semn, operație, informație) de către alt element unificator și supraordonat.

Asimilarea și integrarea profesională apelează la un număr mare de procedee. Ele diferă, nu numai de la țară la țară, de la un județ la altul, ci și de la o unitate economică la alta.

Între asimilare profesională și integrare profesională există deosebiri esențiale. Spre deosebire de asimilarea profesională, care se produce oarecum de la sine, prin însăși natura lucrurilor, prin trecerea timpului, mai exact prin vechimea și experiența dobândită, integrarea profesională are un caracter activ, reprezintă o preocupare conștientă și organizată, de tip formal sau informal, a celor vechi, a efilor de orice natură sunt ei.

Pentru integrarea noilor salariați trebuie îndeplinite trei cerințe esențiale: a) definirea clară și exactă a condițiilor muncii respective; b) ajutorarea noului salariat în vederea acomodării cu toate cerințele muncii pe care o îndeplinește; c) însuflarea încrederii în unitatea economică, în aptitudinea lui de a învăța repede munca pentru care a fost angajat și în capacitatea lui de a o îndeplini.

Ca instrumente i metode specifice procesului de integrare subliniem urmatoarele: a) combinaTia dintre conferinTele de indrumare i unele brouri sau manuale date noului angajat; b) dari de seama anuale, ziare, reviste, selecTii din anumite materiale, cataloage ale produselor, prospecte intocmite in vederea vânzarilor de produse sau a recrutarii de cadre, publicaTii jubiliare i altele; c) scrisoarea de bun venit; d) filme; e) instructaje programate; f) metoda indrumatorului sau luarii sub tutela.

14.6. Formarea i ridicarea nivelului profesional

Talentele resurselor umane nu pot fi de deplin productive fara instruire. Aceasta poate fi definita ca un sistem de comunicare i influenTare organizata a cunotinTelor generale i speciale i de formare a operaTiilor i capacitaTilor intelectuale i aplicativpractice in condiTiile unitaTii respective. Instruirea consta din predare i invaTare i presupune interacTiunea organizata i de durata dintre cel care preda i cel ce invaTa.

In general un program de instruire intro societate comerciala este de natura sa imbunataTeasca calitatea i cantitatea producTiei, poate contribui la pastrarea mainilor in bune condiTii de funcTionare, imbunataTete starea de spirit a salariaTilor i ofera un mijloc de insuire a politicii i regulamentelor unitaTii. Dintre formele de instruire, instruirea pe ocupaTii cuprinzând invaTarea anumitor deprinderi specifice este cea mai raspândita. Metoda de instruire cea mai eficienta o constituie invaTamântul aplicativ.

14.7. Promovarea salariaTilor

Una din cele mai importante probleme din managementul resurselor umane este cea a promovarilor, pentru simplul motiv ca nici un salariat nu accepta cu uurinTa sa ramâna pe loc, de la angajare pâna la retragere, fara a trece la niveluri de salarizare i trepte de raspundere mai inalte.

14.8. Administrarea salarizarii

Atât managerul, cât i salariaTii sai sunt interesaTi in conceperea i funcTionarea unui sistem de salarizare raTional i eficient care sa influenTeze nivelul câtigurilor, starea de spirit, eficienTa i profitul, preTul de cost i poziTia competitiva a societati comerciale. Un sistem de salarizare corect va influenTa nivelul câtigurilor, starea de spirit, eficienTa i profitul, preTul de cost i poziTia competitiva a societati comerciale.

La baza sistemului de salarizare al unitaTii trebuie aezate câteva principii, concretizate in obiective: a) sa se asigure stabilitatea sistemului, care sa se imbine raTional cu cerinTa de flexibilitate a acestuia; b) stabilirea unei salarizari corecte i echitabile; c) utilizarea salarizarii ca instrument de stimulare a creterii productivitaTii muncii; d) sa prevada plata unor indemnizaTii juste i adecvate de calificare, pregatire, experienTa i pentru alte cerinTe ce se pun fiecărei sarcini; e) sa permita o administrare uoara, iar elaborarea bugetelor privind fondurile de salarii i urmarirea realizarii acestora sa se poata face cu operativitate, iar salariaTii sa poata inTelege complet i cu uurinTa sistemul respectiv.

14.1.9. Aprecierea salariaTilor in ordinea meritelor

Efectuarea unei aprecieri riguroase implica pe lângă cunoatere i folosirea de metode adecvate, i respectarea unor premise metodologice i organizatorice ce decurg atât din natura evaluarii, cât i din caracteristicile firmei, prezentate sintetic in tabelul 14.1.

Calificativul se acorda de catre eful direct, alte cadre care cunosc munca salariatului, un ef de nivel ierarhic mai ridicat, un specialist in domeniul relaTiilor cu salariaTii, salariatul insui, sau

subordonaTii salariatului.

Rezultatele obTinite prin acordarea calificativelor i compararea meritelor se folosesc pentru:
a) administrarea salarizarii; b) determinarea potenTialului in viitor; c) desfacerea contractului de munca sau transferul; imbunataTirea performanTelor.

14.10. Problemele sanataTii i protecTiei muncii

Preocuparea managerului, a ajutoarelor imediate i a celorlalTi efi de problemele sanataTii personalului i cele de protecTia muncii vizeaza eficienTa resurselor umane.

ProtecTia muncii privete realizarea masurilor de igiena muncii, pentru profilaxia bolilor profesionale i a masurilor de tehnica securitaTii muncii, pentru profilaxia accidentelor de munca.

Procedura de stabilire a programului de securitate a muncii vizeaza: a) infiinTarea unui sistem organizatoric pentru prevenirea accidentelor; b) analiza riscurilor de accidente i introducerea masurilor de tehnica securitaTii; c) introducerea i urmarirea evidenTei accidentelor; d) eliminarea riscurilor prin revizuirea mijloacelor de producTie, cunoaterea i aplicarea masurilor de securitate a muncii.

14.11. Intrebari de control i aprofundare

- 1 Care sunt etapele planificarii resurselor umane?
- 2 Care sunt tehnicile utilizate in prognoza resurselor umane?
- 3 In ce consta analiza postului?
- 4 Ce inTelegeTi prin selecTie profesionala?
- 5 Care sunt principalele metode de pregatire profesionala?

BIBLIOGRAFIE OBLIGATORIE

Petrescu, I., *Management general, Concepte i aplicaTii*, Ed. FundaTiei România de Mâine, Bucureti, 2007

BIBLIOGRAFIE SELECTIVA

Petrescu, I., *Management general, Sinteze teoretice, AplicaTii practice*, Ed. Alma Mater, Sibiu, 2005

Petrescu, I., *Management*, Ed. Tipocart Braovia, Braov, 1993 CUPRINS

Capitolul 1. ConcepTii l tendinTe privitoare la management

.....	1
1.1. Etimologia i semnificaTiile conceptului de management	1
1.2. Rolul managementului in lumea moderna.....	1
1.3. Universalitatea managementului	1
1.4. Managementul intre arta i tiinTa	2
1 Intrebari de control i aprofundare.....	3
Agentul economic i mediul ambient.....	3
2 Definirea mediului ambiant al agentului economic	3

2.2. Factorii de influenTa ai mediului ambiant asupra agentului economic.....	4
2.3. Rolul ag6ntului economic in economia de piaTa	5
2.4. Managementul transformarii mediului ambiant.....	5
1 Intrebari de control i aprofundare.....	5
Procesul managerial.....	5
2 Conceptul de proces managerial	5
3.2. EsenTa i conTinutul procesului managerial.....	5
3.3. Trasaturile procesului managerial	6
3.4. Organizarea procesului managerial	7
3.5. FuncTiile managementului.....	7
3.6. Intrebari de control i aprofundare.....	7
Capitolul 4. Strategia i managementul strategic al firmei.....	8
2 Conceptul de strategie manageriala, management strategic i politica a organizaTiei.....	8
4.2. Componentele i determinanTii strategiei	9
4.3. Strategia manageriala i inovaTia.....	9
4.4. Rolul strategiilor in firma	10
1 Intrebari de control i aprofundare.....	10
Organizarea manageriala	10
2 Organizarea, ca funcTie manageriala	10
5.2. Organizarea procesuala a societaTii comerciale	10
5.3. Organizarea structurala a societaTii comerciale.....	12
5.3.1. Conceptul de organizare structurala	12
5.3.2. Structura organizatorica i organizarea formala.....	13
5.3.3. Structura organizatorica i organizarea informala.....	14
1 Intrebari de control i aprofundare.....	14
Sistemul informaTional al managementului	15
2 Conceptul de sistem informaTional al managementului societaTii comerciale.....	16

6.2. Rolul sistemului informațional managerial.....	16
6.3. Perfecționarea sistemului informațional managerial.....	16
1 Intrebări de control și aprofundare.....	17
Sistemul decizional al managementului	18
2 Conceptul de decizie managerială.....	18
7.2. Etapele și bazele metodologice ale elaborării și realizării deciziei manageriale.....	19
7.3. Principalele abordări decizionale	20
7.4. Intrebări de control și aprofundare.....	20
Capitolul 8. Metode, tehnici și instrumente manageriale	20
8.1. Managementul societății comerciale conceput ca un sistem.....	20
8.2. Metode manageriale	21
8.3. Tehnici manageriale	24
8.4. Instrumente manageriale.....	25
1 Intrebări de control și aprofundare Capitolul 9. Controlul în activitatea managerială.....	25
2 Controlul ca funcție managerială	25
9.2. Locul și rolul controlului în managementul societății comerciale.....	25
9.3. Obiectivele controlului	25
9.4. Caracteristicile controlului.....	25
9.5. Funcțiile controlului	26
9.6. Etapele exercitării controlului.....	26
9.7. Tipologia controlului	27
9.8. Intrebări de control și aprofundare.....	27
Capitolul 10. Managementul activității de cercetare-dezvoltare	28
10.1. Dimensiunea managerială a activității de cercetare – dezvoltare.....	28
10.2. Managementul activității de cercetare științifică	28
10.3. Managementul activității de proiectare.....	29
10.4. Managementul activității de investiții	29

1	Intrebari de control i aprofundare	30	Capitolul 11.
	Managementul activitaTii de producTie.....	30	
2	Conceptul de management al producTiei.....	30	
11.2.	Managementul activitaTii de programare,lansare i urmarire a producTiei.....	30	
11.3.	Determinarea i folosirea capacitaTilorde producTie.....	31	
11.4.	Standardizarea, diversificarea i simplificareaproducTiei.....	31	
11.5.	Managementul activitaTii de fabricaTie.....	32	
11.6.	Managementul activitaTii de intreTinere ireparare a utilajelor.....	32	
11.7.	Managementul activitaTilor auxiliare i de servire	33	
11.8.	Intrebari de control i aprofundare.....	33	
	Capitolul 12. Managementul activitaTii de marketing, desfacere i reclama comerciala	33	
2	Conceptul de marketing in managementul societaTii comerciale.....	33	
12.2.	PiaTa societaTii comerciale.....	33	
12.3.	Determinarea preTului	34	
12.4.	Organizarea activitaTii de desfacere.....	34	
12.5.	Programarea i urmarirea desfacerii produselor.....	35	
12.6.	Reclama comerciala i promovarea desfacerii.....	35	
12.7.	Intrebari de control i aprofundare.....	35	
	Capitolul 13. Managementul financiar.....	35	
2	DefiniTia i obiectul managementului financiar	35	
13.2.	Organizarea i domenii de sarcini	36	
13.3.	Mecanismul financiar al societaTii comerciale.....	36	
13.4.	Bugetul de venituri i cheltuieli, instrument de baza al managementului financiar.....	37	13.5.BilanTul societaTii comerciale, contul de profit i pierderi, contabilitatea comerciala
		37	13.6.Capitalul social i acTionile
		38	
13.7.	Decizia financiara — esenTa managementului financiar	38	

1	Intrebari de control i aprofundare	38	Capitolul 14.
	Managementul resurselor umane	39	
2	Conceptul de resurse umane.....	39	
14.2.	Organizarea managementului resurselor umane	39	14.3.Recrutarea i menTinerea
	personalului.....	40	
14.4.	Orientarea i selecTia profesionala.....	40	
14.5.	Asimilarea i integrarea noilor angajaTi.....	40	
14.6.	Formarea i ridicarea nivelului profesional	41	
14.7.	Promovarea salariaTilor.....	41	
14.8.	Administrarea salarizarii.....	41	
14.9.	Aprecierea salariaTilor in ordinea meritelor	42	
14.10.	Problemele sanataTii i protecTiei muncii	42	
14.11.	Intrebari de control i aprofundare.....	42	
	Bibliografie obligatorie	42	Bibliografie
	selectiva	43	