

# Conceptul de management

*Managementul reprezinta un proces constient de conducere si coordonare a actiunilor si activitatilor individuale si de grup, precum si de mobilitare si alocare a resurselor organizatiei in vederea indeplinirii obiectivelor acesteia in concordanta cu misiunea, finalitatile si responsabilitatile sale economice si sociale.*

## **Caracteristicile principale ale managementului:**

- este un proces de conducere a unui sau unor grupuri organizat(e) de persoane, dar termenul "a conduce" nu trebuie confundat cu a avea persoane in subordine
- priveste si se concentreaza asupra indeplinirii obiectivelor organizatiei, prin concentrarea eforturilor intregului colectiv.

## **Rolul managerilor:**

- atingerea obiectivelor organizatiei lucrând cu si prin intermediul oamenilor precum si prin utilizarea altor resurse ale organizatiei (bani, materii prime, utilaje si echipamente, resurse informationale) care prin procesul de productie se transforma in produse finite (bunuri si servicii);
- managementul nu riveste doar intreprinderile ci este un proces care se deruleaza in toate tipurile de organizatii.

*Prin conceptul de organizatie intelegem un ansamblu constituit din 2 sau mai multe persoane care desfasoara activitati in comun in vederea realizarii unui sau unor obiectiv.*

*Prin management ca stiinta se intelege studierea procesului de management si a relatiilor de management care iau nastere in cadrul sau, in vederea descoperirii, sistematizarii si generalizarii unor concepte, principii, legi si reguli care le guverneaza, precum si a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici si modalitati de conducere de natura sa contribuie la cresterea eficientei activitatilor desfasurate in scopul realizarii obiectivelor.*

## **Principalele caracteristici ale stiintei managementului:**

- situeaza in centrul investigatiilor sale omul, in toata complexitatea sa, ca subiect si obiect al managementului
- este o disciplina economica de sinteza deoarece pe de o parte menirea sa este cresterea eficientei economice si pe de alta parte aceasta stiinta preia o serie de categorii economice si metode de la alte discipline din domeniul economic
- are un caracter multidisciplinar, care este conferit de integrarea in cadrul sau a unor concepte, categorii, metode si tehnici apartinand altor discipline.

*Managementul stiintific consta in aplicarea in practica economico-sociala a legatilor, conceptelor si tehnicilor puse la dispozitie de stiinta managementului.*

## **Principalele caracteristici ale managementului stiintific:**

- caracterul aplicativ si concret (operationalizarea in practica, de fapt, munca de zi cu zi a managerilor)

- caracterul creativ – adaptarea instrumentului stiintific de management la situatiile specifice cu care se confrunta
- diversitatea si eterogenitatea sa – managementul stiintific este deosebit de divers in sensul ca el variaza de la o firma la alta si in cadrul acestora de la o subdiviziune organizatorica la alta ca urmare a conditiilor tehnice, economice, stiintifice, comerciale etc.
- pronuntatul caracter “uman” – se manifesta prin deciziile si actiunile oamenilor
- amprenta pe care o pun sau o pot pune cadrele de executie asupra continutului si modului de realizare a managementului stiintific.

Factorii care amplifica interconditionarea dintre stiinta managementului si managementul stiintific:

- stiinta a devenit un adevarat factor de productie
- cresterea nivelului de pregatire al participantilor la viata firmei
- proliferarea managementului de tip participativ

### ***Functia de previziune***

***Rolul functiei de previziune*** – este sa asigure identificarea tendintelor existente, sa prefigureze evolutia diferitelor procese si fenomene economice ce vor avea loc, sa stabileasca obiectivele posibil de realizat in viitor si a resurselor necesare in acest scop, precum si a celor mai adecvate strategii de urmat in vederea atingerii acestora.

### ***Formele de concretizare a functiei de previziune***

***Prognoza*** – evaluarea pe baza stiintifica a evolutiei viitoare a componentelor cantitative si calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioada delimitata de orizontul de timp ales.

Prognoza se caracterizeaza prin:

- domeniul de activitate la care se refera: economico-social, demografic, stiintific etc.
- obiectul de referinta: productie, consum, costuri etc.
- gradul de agregare (numarul subdomeniilor sau al componentelor analizate in prognoza unei activitati)
- orizontul de timp ales care imparte prognozele in:
  - pe termen lung (10-30 ani)
  - pe termen mediu (5-10 ani)
  - pe termen scurt (1-5 ani)

*Cerinte privind elaborarea prognozelor:*

- efectuarea unor analize complexe ale fenomenelor si proceselor care fac obiectul prognozelor
- formularea unor ipoteze realiste de dezvoltare
- evidentierea contributiei progresului tehnic
- asigurarea echilibrului dinamic permanent intre obiectivele de evolutie si nivelul resurselor materiale si umane
- efectuarea proiectiilor evolutiei viitoare a fenomenelor si proceselor.

*Criterii de clasificare a prognozelor:*

- *domeniul prognozat* (prognoze economice, tehnologice, sociale)
- *sfera de cuprindere* (prognoze macroeconomice, teritoriale, pentru grupe de produse sau produse, pentru probleme complexe)
- *orizontul de timp* (prognoze pe termen lung, mediu sau scurt)
- *metodele de elaborare utilizate* (prognoze bazate pe metode explorative, normative, teoretice, intuitive, sintetice, analitice-morfologice)

**Strategia** – ansamblul deciziilor managementului superior al firmei privind stabilirea obiectivelor pe termen lung, precum si conturarea si alegerea cilor de urmat pentru atingerea acestor obiective, tinand cont, pe de o parte, de oportunitatile, restrictiile si amenintarile mediului inconjurator iar, pe de alta parte, de potentialul intern al organizatiei, de mijloacele si resursele pe care aceasta le poate alocata si/sau modifica pentru a se adapta noilor situatii si a-si realiza misiunea in conditii de profitabilitate.

**Componentele strategiei:**

- misiunea firmei
- obiectivele strategice sau fundamentale
- optiunile strategice
- resursele necesare pentru realizarea strategiei
- termenele
- avantajul competitiv.

**Caracteristicile si trasaturile strategiei firmei:**

- *Caracterul tridimensional al strategiei, aceasta fiind un proces:*
  - rational si analitic (dimensiunea economica)
  - socio-politic (dimensiunea umana)
  - birocratic (dimensiunea organizationala).
- *Strategia presupune realizarea unor scopuri bine precizate*
- *Strategia vizeaza viitorul firmei si evolutia acesteia pe perioade indelungate de timp si se bazeaza pe un volum mare de informatii*
- *Strategia are un caracter formalizat*

- *Strategia asigura interfata cu mediul si determina o atitudine proactiva fata de schimbare, reprezentand o incercare de armonizare intre mediul extern si cel intern al firmei*
- *Caracterul dinamic, continuu, interativ si interactiv al strategiei*
- *Imbinarea formalizarii cu intuitia si creativitatea*
- *Scopul principal al strategiei il constituie obtinerea avantajului competitiv*
- *Realizarea efectului de sinergie*

## **Metodologia de elaborare si implementare a strategiei**

*Etape pentru fundamentarea si elaborarea strategiei organizatiei:*

- Definirea misiunii firmei
- Analiza mediului intern al firmei
- Analiza mediului extern al firmei
- Evluarea capacitatii adaptive a firmei la exigentele mediului inconjurator si identificarea locului pe care ea il ocupa in cadrul acesteia, respectiv a fortei si profilului sau competitiv in raport cu principalii concurenti
- Stabilirea obiectivelor strategice
- Elaborarea alternativelor sau a optiunilor strategice posibile
- Compararea alternativelor strategice si alegerea acelor care sunt cele mai fezabile
- Formularea propriu-zisa a strategiei

*Etape pentru implementarea strategiei organizatiei:*

- *Pregatirea implementarii*
  - Stabilirea obiectivelor pe termen scurt
  - Definirea strategiilor functionale
  - Dezvoltarea si comunicarea politicilor
  - Alocarea resurselor necesare pentru realizarea strategiei
- *Institutionalizarea strategiei*
  - Adaptarea structurii organizatorice la cerintele strategiei
  - Armonizarea sistemului de management cu exigentele strategiei
  - Schimbarea culturii organizationale
- *Evaluarea si controlul strategie*

### **Planurile si planificarea**

*Planificarea – ansamblul actiunilor privind stabilirea si fundamentarea, pe baza studiilor special inocmite in acest sens, a analizelor efectuate si a strategiilor elaborate, a obiectivelor si sarcinilor de realizare a acestora, precum si a resurselor necesare in acest scop, pe o perioada determinata de timp, corespunzator caracterului si tipului de plan stabilit (lunar, trimestrial, anual), in vederea asigurarii premiselor indispensabile atingerii obiectivelor fixate.*

*Cerinte pentru crearea unui sistem de planificare adecvat si efectiv:*

- organizarea planificarii, cu precizarea termenelor, responsabilitatilor etc.
- definirea clara a demersului de planificare si respectarea sa riguroasa
- comunicarea clara a obiectivelor, premiselor, politicilor etc.
- asigurarea unui raport optim centralizare-descentralizare
- participarea managerilor la procesul si actiunile de planificare
- constientizarea si acceptarea schimbarilor.

*Etapele planificarii:*

- constientizarea oportunitatilor
- stabilirea obiectivelor: amplitudine, termene de atingere a lor etc.
- evaluarea premiselor
- compararea alternativelor si alegerea acelei alternative care are cea mai mare probabilitate de atingere a obiectivelor stabilite
- formularea planurilor de sprijin
- “numerizarea” planului si stabilirea bugetelor

*Tipuri de planuri:*

- strategice
- tactice
- operationale

***Programele de actiune si programare***

***Progaramele de actiune*** – sunt cele prin intermediul carora sunt defalcate si detaliate obiectivele organizatiei atat in timp, cat si in spatiu, respectiv pe principalele verigi organizatorice si, totodata, se asigura coordonarea activitatilor ce concura la executarea programelor stabilite.

In cadrul unei firme cel mai des se intalneste *programarea productiei* ce se realizeaza in 3 etape:

- elaborarea planului operativ al unitatii
- desfasurarea planului operativ pe subunitati de productie sub forma unor programe operative de productie
- programarea detaliata

## **Decizia si rolul sau in procesul de management**

***Decizia** – reprezinta un proces deliberat, al unei persoane sau grup de persoane, de alegere dintr-o multime de variante de actiune posibile a aceleia care este considerata cea mai adecvata pentru atingerea unor anumite obiective si prin a carei aplicare se influenteaza activitatea a cel putin unei alte persoane decat decidentul.*

Decizia presupune:

- multimea variantelor sa fie formata din cel putin 2 elemente
- existenta unei finalitati: unul sau mai multe obiective de realizat
- influentarea actiunilor si/sau comportamentului a cel putin unei alte persoane decat decidentul

Rationalitatea deciziei poate fi afectata de actiunea urmatoilor factori:

- factori rationali, alegerea celui mai bun curs de actiune
- factori cognitivi, se refera la nivelul de cunostinte rationale ale decidentului
- factori psihologici, se refera la caracteristicile psihologice ale decidentului
- factori sociali, decidentul trebuie sa tina seama si de aspiratiile subordonatilor.

Cerinte de rationalitate a deciziilor manageriale:

- sa fie fundamentata stiintific
- sa fie imputernicita
- sa fie clara, concisa si necontradictorie
- sa fie oportuna
- sa fie eficienta
- sa fie completa.

**Tipuri de decizie:**

- *dupa gradul de cunoastere a mediului ambiant si dupa natura variabilelor care influenteaza rezultatele care se pot obtine:*
  - decizii in conditii de certitudine
  - decizii in conditii de risc
  - decizii in conditii de incertitudine
- *dupa orizontul de timp dupa care se adopta si implicatiile aplicarii lor asupra obiectului condus*
  - decizii strategice
  - decizii tactice
  - decizii curente
- *dupa nr. de persoane care fundamenteaza decizia*
  - decizii unipersonale
  - decizii de grup
- *dupa periodicitatea elaborarii*
  - decizii unice
  - decizii repetitive care pot fi: periodice sau aleatorii
- *dupa numarul de criterii decizionale care stau la baza fundamentariiilor*
  - decizii unicriteriale
  - decizii multicriteriale

- *dupa modul de manifestare si masura in care luarea deciziilor se bazeaza sau nu pe proceduri prestabilite*
  - decizii programate (de rutina si repetitive)
  - decizii neprogramate (decizii unice)
- *dupa gradul si modalitatile de fundamentare*
  - logice
  - intuitive

### ***Procesul decizional: particularitati, etape, componente***

#### *Componentele procesului decizional:*

- decidentul reprezentat de un individ sau o multime de indivizi ce urmeaza sa aleaga varianta cea mai avantajoasa
- multimea variantelor decizionale care poate fi finita sau infinita
- multimea criteriilor decizionale
- mediul ambiant reprrezentat de ansamblul conditiilor interne si externe organizatiei care influenteaza decizia si sunt influentate de aceasta
- multimea consecintelor cuprinde ansamblul rezultatelor potentiale
- obiectivele decizionale

#### *Principalele abordari decizionale:*

- abordari descriptive in care procesul decizional se prezinta asa cum se realizeaza el in activitatea practica
- abordari de tip normativ

#### *Etapele procesului decizional:*

- identificarea si definirea problemei: decidentul trebuie sa identifice o problema decizionala si sa o diferentieze de una nedecizionala, iar apoi trebuie sa prezinte un scurt rezumat privind principalele caracteristici ale problemei decizionale identificate
- stabilirea criteriilor si obiectivelor decizionale (criterii ce pot fi utilizate: profitul cererea etc.)
- culegerea si selectarea datelor: se culeg date si informatii din interiorul firmei si din mediul extern acesteia
- analiza informatiilor
- elaborarea variantelor decizionale posibile: pe baza datelor si informatiilor se construiesc cel putin 2 variante relevante ce vor fi cercetate si inventariate pentru a se stabili posibilitatea fiecareia de a contribui la realizarea obiectivelor decizionale. Inventarierea poate fi : **pasiva** sau **activa**
- alegerea variantei optime (sau decizia propriu-zisa)
- comunicarea deciziei: redactarea si transmiterea ei persoanelor insarcinate cu punerea sa in aplicare
- aplicarea deciziei
- controlul si evaluarea rezultatelor: compararea rezultatelor obtinute cu obiectivele propuse pentru depistarea abaterilor.

### ***Functia de organizare***

***Functia de organizare*** urmareste armonizarea modului de utilizare a resurselor materiale, umane, financiare si informationale astfel incat, transpunerea in practica astrategiilor si politicilor organizatiei sa constituie un proces eficace(utilizarea rationala a resurselor si minimizarea eventualelor “slabiciuni”).

#### ***Etape:***

- *stabilirea structurii organizatorice(formale)*-sarcina managementului superior al fiecarei organizatii si presupune:
  - stabilirea elementelor acesteia (posturi, functii, compartimente, niveluri organizatorice)
  - stabilirea fluxului intre elementele organizatiei
  - stabilirea documentelor corespunzatoare structurii
  - stabilirea tipului de structura
- *stabilirea si organizarea principalelor compartimente (productie, marketing, resurse umane, financiar-contabil, cercetare-dezvoltare)*-sarcina managementului de nivel mediu sau inferior.

O organizatie are doua tipuri de organizare:*organizare formala si organizare informala*

***Organizarea formala*** este un proces complex de definire si de constituire a structurii organizatorice, a competentelor, autoritatilor, a ariilor de control si de alocare a resurselor pe obiective, prin intermediul caruia se definesc principalele elemente ale organizatiei.

Organizarea formala este reglementata prin acte normative si dispozitii cu caracter intern, impartita in:

- organizare procesuala, care asigura delimitarea si dimensionarea proceselor de munca in sarcini, sributii, activitati si functiuni de corelarea acestora cu obiectivele si componentele structural-organizatorice
- organizarea structurala este un mod de aranjare a unor subdiviziuni organizatorice intr-o configuratie prestabilita, care sa permita realizarea obiectivelor

Componentele primare ale organizarii structurale (ale structurii organizatorice) sunt: postul, functia,compartimentul, nivelul ierarhic, ponderea ierarhica si relatiile organizatorice.

***Organizarea informala*** reprezinta totalitatea elementelor si interactiunilor de natura umana cu caracter organizatoric care se manifesta in mod natural si spontan intre mambrii organizatiei.

- grupul informal
- relatiile sau legaturile dintre membrii grupului
- liderul informal
- rilul atribuit fiecarui membru al grupului

### ***Interdependenta dintre structura frmala si informala***

*Asemanari:*

- se constituie in aceeasi organizatie, elementul uman fiind acelasi
- servesc realizarii unor obiective
- au caracter general.

*Deosebiri:*

- *marea mobilitate a structurii informale fata de cea formala, determinata de lipsa actelor normtive, reglementarilor oficiale etc.*
- *organizarea informala este subordonata realizarii unor nevoi personale, iar organizare formala este un instrument al realizarii unor obiective ce armonizeaza interesele individuale.*

***Structura organizatorica (formala)*** – poate fi definita ca ansamblul persoanelor, al sbdiviziunilor organizatorice si al relatiilor dintre acestea astfel constituite si reglementate incat sa asigure premisele organizatorice necesare obtinerii performantelor dorite. Ea integreaza intr-un ansamblu unitar si



*coerent elementele umane ale organizatiei, care se regasesc in subsistemele conducator si condus ale sistemului de management al acesteia, fiind precizata printr-un ansamblu de texte.*

Structura organizatorica are 2 parti:

- structura de conducere sau functionala
- structura de productie sau operationala.

**Subdiviziuni organizatorice:**

- postul
- funcția
- compartimentul
- ponderea ierarhică
- nivelul ierarhic
- relațiile organizatorice

**Postul** *este cea mai simplă subdiviziune organizatorică și este formată din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin în mod normal spre exercitare unei singure persoane.*

*Elementele principale ale postului:*

- *obiectivele* postului sunt caracteristici ce definesc utilitatea postului, scopul și rațiunea creării lui, precum și criteriul de evaluare a muncii persoanei căreia îi este atribuit.
- *sarcinile* reprezintă procese de muncă simple sau componente ale unui proces complex, efectuate de o singură persoană și care urmăresc atingerea obiectivelor postului respectiv.
- *competența sau autoritatea formală* a postului se definește prin limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze pentru realizarea obiectivelor.
  - competența - formală - ierarhică
  - funcțională
  - profesională
- *responsabilitatea postului* reprezintă obligația ce revine persoanei pentru îndeplinirea obiectivelor și realizării sarcinilor postului. Responsabilitatea înseamnă și răspundere pentru utilizarea competenței formale și care se reflectă în recompense sau penalizări.

**Funcția** - *e reprezentată de totalitatea posturilor situate pe același nivel organizatoric, care prezintă aceleași caracteristici și au de regulă aceeași denumire (ex. Funcția de inginer șef de secție).*

*Funcțiile se împart în:*

- *funcțiile de management* au o sferă mai largă de responsabilități și implică luarea de decizii care afectează munca altor persoane.
- *funcțiile de execuție* se caracterizează prin obiective individuale limitate, sarcinile nu afectează munca altor persoane și se finalizează de regulă prin obținerea de bunuri și servicii.

**Compartimentul** - *cuprinde ansamblul persoanelor care efectuează munci omogene și/sau complementare, de regulă pe același amplasament și sunt subordonate aceluiași manager (exemple: ateliere, șantiere, birouri, secții etc.).*

Compartimentele se împart în :

- *compartimente operaționale* sunt implicate direct în fabricarea de produse sau părți de produs sau furnizarea de servicii: secții, ateliere de producție, birouri de aprovizionare, desfacere, transport etc.

- *compartimente funcționale* pregătesc deciziile pentru managementul superior sau mediu al firmei. Activitatea lor se concretizează în diferite studii, rapoarte, situații informaționale, sugestii, statistici etc. Acestea sunt compartimentele de marketing, planificare, concepție tehnică, financiar-contabil etc.

***Ponderea ierarhică*** rezultă din gruparea de posturi și este un element organizatoric cu rol important în construirea piramidei de management. *Ponderea ierarhică reprezintă în esență numărul de persoane conduse nemijlocit de un manager.*

***Nivelul ierarhic*** este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de Adunarea Generală a Acționarilor.

Nivelul ierarhic și ponderea ierarhică se află într-o relație de proporționalitate inversă: cu cât numărul de persoane conduse nemijlocit de un manager este mai mare (ponderea ierarhică este mai mare), cu atât numărul de nivele va fi mai mic (structura va fi mai plată) iar dacă ponderea ierarhică este mică, numărul de nivele este mai mare (triunghiul ierarhic este mai ascuțit).

Legăturile dintre subdiviziunile organizatorice sunt asigurate de relațiile organizatorice.

***Relațiile organizatorice*** se definesc ca raporturi dintre subdiviziunile organizatorice instituite prin reglementări oficiale.

Relațiile organizatorice se împart în *relații de autoritate, relații de cooperare, relații de control și relații de reprezentare.*

- ***Relațiile de autoritate*** se împart în :
  - *relațiile ierarhice* reprezintă raporturile nemijlocite de subordonare dintre titularii posturilor de management și cei ai posturilor de execuție.
  - *relațiile funcționale* se concretizează în transmiterea de regulamente, indicații, rapoarte ce interesează activitatea altor compartimente.
  - *relațiile de „stat major”* se stabilesc între persoane sau colective cărora li se încredințează de către conducerea unității sarcina soluționării anumitor probleme.
- ***Relațiile de cooperare*** se stabilesc între posturi situate pe același nivel ierarhic și aparțin unor compartimente diferite. Sunt punți de legătură între servicii, birouri, secții etc, evitând folosirea liniei ierarhice.
- ***Relațiile de control*** se manifestă între organisme specializate de control și celelalte subdiviziuni organizatorice.
- ***Relațiile de reprezentare*** se stabilesc între managerii de nivel superior sau reprezentanții autorizați ai organizației, ori persoane fizice și juridice din afara acesteia.

### ***Tipuri de structuri organizatorice***

➤ ***Organizarea ierarhică*** este caracteristică firmelor mici, axate pe fabricarea unui singur produs, serviciu sau o gamă redusă de produse. Caracteristica principală a acestei organizări este puternica concentrarea autorității ce reclamă manageri pregătiți, capabili de eforturi deosebite, multidirecționate și care sunt adepții principiului centralizării.

➤ ***Organizarea funcțională*** este forma ideală (teoretică), rar întâlnită în practică în stare „pură”. Ea presupune structurarea activităților firmei pe funcțiuni, conducând la specializarea accentuată a personalului de conducere și supraveghere.

➤ ***Organizarea ierarhic-funcțională*** este o combinație a primelor două tipuri prezentate și este forma cea mai întâlnită de structură, fiind operațională pentru firmele mijlocii, mari și foarte mari (la noi în țară majoritatea organizațiilor sunt structurate în acest fel).

➤ **Structura divizională** este situația în care managementul de mijloc deține controlul și organizația cuprinde grupuri de unități autonome care acționează într-o structură divizională.

Aceste unități autonome sunt organizate ca birocrății mecanice, controlate și coordonate de un cartier general care oferă serviciile de sprijin unităților autonome.

Managerii de mijloc exercită controlul și autoritatea decizională.

Este adecvată firmelor:

- de mare dimensiune;
- multiprodus sau cu piețe multiple;
- cu tehnologie divizibilă;
- cu mediu complex și stabil.

Caracteristici:

- autonomie relativă a diviziilor;
- tehn structură și personal de sprijin reduse;
- formalizare mare la nivelul diviziilor;
- sistem de control bazat pe măsurarea performanței subunităților;
- concentrarea puterii la nivelul managementului de mijloc.

Avantaje:

- permit focalizarea atenției asupra clienților sau piețelor;
- accentuează responsabilitatea individuală a managerului de mijloc;
- eliberează managerul de vârf de problemele rutiniere;
- este un mijloc foarte bun pentru pregătirea managerilor generali;
- diversifică riscul.

Dezavantaje:

- dublarea activităților și resurselor (fiecare unitate are propriile compartimente funcționale);
- posibilitatea conflictelor între unitățile autonome pe de o parte, și între ele și managerul de vârf pe de altă parte;
- autonomia este limitată de regulile impuse de managementul de vârf;
- creează rivalitate între divizii.

➤ **Structura matricială** are ca principală caracteristică încălcarea principiului clasic al unității comenzii. Ea presupune un lanț dual al comenzii: unul corespunde ierarhiei verticale din departamentele funcționale și altul corespunde influenței laterale a responsabililor (managerilor) de proiecte. Aceștia din urmă au autoritate asupra primilor.

Matricea poate avea caracter temporar (funcționând până la realizarea proiectului), sau permanent (exemplu: lanțuri de magazine – autoritatea împărțită între managerul magazinului și managerul aprovizionării tuturor magazinelor din lanț).

Poate fi utilizată la agenții publicitare, firme aerospațiale, laboratoare de cercetare-dezvoltare, spitale, universități, agenții guvernamentale etc.

Avantaje:

- înlesnește coordonarea în cazul în care organizația desfășoară o multitudine de activități complexe și interdependente;
- comunicare rapidă;
- flexibilitate managerului;
- folosirea eficientă a specialiștilor;
- stimulează creativitatea și motivează membrii echipei.

Dezavantaje:

- ambiguitatea creată prin renunțarea la unitatea de comandă.

➤ **Structura simplă** este forma în care își încep activitatea majoritatea organizațiilor.

Este adecvată firmelor:

- mici, aflate în prima fază a ciclului lor de viață;
- care acționează într-un mediu simplu și dinamic;
- al căror proprietar este manager general.

Caracteristici:

- are o formă plată, dată de dimensiunea nucleului operațional;
- este puțin formalizată și deci, organică;
- concentrează autoritatea decizională la nivelul unei persoane;
- are o zonă largă de control managerial.

*Avantaje:*

- rapiditatea și flexibilitatea acțiunii;
- costul scăzut al aparatului managerial al deciziei;
- simplitatea înțelegerii sarcinilor fiecărui membru;
- ușurința evaluării activității și performanței;
- comunicarea formală și informală simplă și rapidă.

*Dezavantaje:*

- aplicabilitate limitată;
- centralizare excesivă ce poate genera abuz de autoritate;
- planificare și control ineficiente.

### ➤ **Birocrația mecanicista**

Este adecvată firmelor:

- de mare dimensiune;
- cu tehnologii care solicită muncă rutieră și standardizată (oficii poștale, bănci, companii de asigurări, telefoane etc.);
- cu activități ce necesită îndeplinirea unor condiții speciale de siguranță (linii aeriene, departamente de pompieri etc.);
- cu mediu simplu și stabil (producția de masă)

Se caracterizează prin:

- sarcini rutiniere, grupate pe compartimente funcționale;
- autoritate centralizată;
- proces decizional care parcurge întregul lanț al comenzii;
- structură administrativă cu o foarte clară distincție între pozițiile de comandă și cele de stat major;
- o mare formalizare a comportamentului în cadrul organizației.

*Avantaje:*

- eficiență înaltă în executarea sarcinilor rutiniere;
- economii realizate prin minimizarea numărului de personal și echipamentelor;
- atmosferă de lucru confortabilă, toți având aproximativ același nivel de pregătire;
- centralizarea deciziei reduce nevoia de decidenți inovativi și experimentați la nivele mijlocii și inferioare.

*Dezavantaj:*

- specializare îngustă;
- rigiditatea, preocuparea obsesivă pentru respectarea regulilor, ceea ce face să fie o structură nepotrivită pentru condiții de incertitudini și risc.

### ➤ **Birocrația profesională**

Atunci când controlul aparține nucleului operațional, deciziile vor fi descentralizate, iar structura va fi specifică unei birocrății profesionale.

A fost creată în ultimii 25 de ani pentru a împăca nevoia de specialiști de înaltă calificare la nivelul nucleului operațional cu standardizarea. Deci, această structură îmbină standardizarea profesională cu descentralizarea. Nucleul operațional este dominat de profesioniști cu autonomie în folosirea calificărilor proprii.

Este adecvată firmelor:

- de mare dimensiune;
- cu tehnologie rutinieră aplică de profesioniști, deci cu specializarea orizontală foarte puternică (este cazul universităților, spitalelor, firmelor de contabilitate, bibliotecilor, muzeelor, agențiilor de servicii sociale etc.);
- cu mediu complex și stabil (care necesită calificări deosebite, obținute prin educație formală).

Se caracterizează prin:

- standardizarea calificărilor;
- specializarea orizontală;
- formalizarea scăzută;
- descentralizarea verticală și orizontală;
- dominația nucleului operațional, care dispune de calificările "critice" necesare organizației;
- structura complexă.

*Avantaje:*

- specializarea profesională conduce la eficiență mare;
- autonomia specialiștilor în efectuarea sarcinilor;

*Dezavantaje:*

- posibilitatea apariției conflictelor de interes între subunitățile organizației (profesioniștii caută să-și îndeplinească propriile lor obiective, subestimând interesele altora sau ale organizației);
- prezența regulilor și standardelor profesionale rigide poate fi un obstacol în calea unei activități globale eficiente.

### ➤ **Adhocrația**

Termenul ce caracterizează esența adhocrației este flexibilitatea. Este adecvată condițiilor de mare diversitate, schimbătoare și purtătoare de risc înalt.

Adhocrația nu se împacă cu standardizarea și formalizarea, ci caută o soluție nouă pentru o problemă nouă.

Adhocrația poate fi cel mai bine înțeleasă pe exemplul producției unui film. Echipa lucrează în formula aleasă o singură dată pentru un timp limitat.

Se caracterizează prin:

- mare diferențiere orizontală (echipe ce cuprind specialiști de înaltă clasă)
- diferențiere verticală redusă (nevoia de supraveghere și control este minimă);
- are reguli puține (cele existente sunt nescrise);
- descentralizarea deciziei;
- tehnostuctura aproape inexistentă;
- puterea poate aparține oricui (decurge din recunoașterea competenței);
- linia de mijloc formată din experți cu activitate flexibilă.

*Avantaje:*

- abilitatea de a reacționa rapid la schimbări și inovații;
- eficiență în rezolvarea problemelor tehnice, complexe ce solicită specialiști din domenii diferite;
- stimulează inițiativa și creativitatea membrilor

*Dezavantaje:*

- relațiile de autoritate și responsabilitate nu sunt clare ceea ce poate genera conflicte;
- poate crea stres social și psihologic membrilor echipei prin continua schimbare a sistemelor de muncă și împărțirea responsabilităților.

Adhocrația poate îmbrăca numeroase forme. Cele mai cunoscute sunt: matricea, rețeaua și organizația ciorchine.

### **Subsistemul informational**

***Subsistemul informational** – ansamblul itegrat al datelor, informatiilor, circuitelor si fluxurilor informationale, precum si al procedurilor si mijloacelor de tratare, prelucrare, sistematizare, analiza, stocare si valorificare a informatiilor care sunt necesare pentru fundamentarea deciziilor privind stabilirea sistemului de obiective, precum si pentru evaluarea indeplinirii acestora.*

*Rolul subsistemului informational este de a-i ajuta pe manageri sa primeasca in timp util informatiile necesare pentru luarea unor decizii optime.*

*Functiile subsistemului informational:*

- fc. decizionala: se asigura elementele informationale necesare fundamentarii, elaborarii si adoptarii deciziilor
- fc. operationala: faciliteaza sigurarea fluxului informational necesar initierii actiunilor
- fc. de documentare: se asigura imbogatirea si reactualizarea informatiilor din cadrul firmei

### **Componentele subsistemului informational**

***Datele** exprima intr-o forma conventionala actiuni, fapte, evenimente sau fenomene caracteristice ce au loc in mediul intern sai extern al firmei.*

***Informatiile** reprezinta acele date care aduc beneficiarului unspor de cunoastere privind organizatia si mediul ei si care ii ofera elementele de noutate necesare indeplinirii obiectivelor individuale.*

*Calitatea unei informatii se reflecta in: dinamism, multilateralitate, realism, oportunitate, siguranta si precizie, sinteza si conciziune, specificitate.*

*Tipuri de informatii dupa:*

- mod de exprimare: orale, scrise, audiovizuale
- grad de prelucrare: primare (de baza), intermediare, finale
- directia vehicularii: descendente, ascendente, orizontale
- modul de organizare a inregistrarii si prelucrarii: tehnico-operative, evidenta contabila, statistice
- provenienta: exogene, endogene
- destinatie: interne, externe
- obligativitate: imperative, neimperative
- continut: economice, tehnice, stiintifice etc.

***Circuitele informationale** reprezinta drumul parcurs de date, informatii si decizii de la emitator la receptor sau, drumul de vehiculare a fluxurilor informationale.*

*Caracteristici:*

- configuratia, data de forma traseului parcurs
- lungimea drumului, in fc. de care se stabileste timpul si viteza de deplasare a datelor, informatiilor si deciziilor.

***Fluxurile informationale** sunt alcatuite din ansamblul datelor, informatiilor si deciziilor referitoare la una sau mai multe activitati specifice, vehiculate pe trasee prestabilite, cu o anumita viteza si anumiti suportii informationali.*

*Parametrii de caracterizare: viteza de deplasare, continutul, frecventa, forma.*

*Clasificare in fc. de:*

- directia de vehiculare: verticale, orizontale, oblice
- continut: omogene, eterogene
- frecventa producerii: permanente, temporare, periodice, ocazionale

- configuratie: liniare, ondulatorii, arc, spirala

**Procedurile informationale** reprezinta ansamblul elementelor prin care se stabilesc si se utilizeaza modalitatile de culegere, inregistrare, prelucrare si transmitere a informatiilor cuprinse in anumite circuite si fluxuri informationale precum si operatiile de efectuat.

**Mijloacele de tratare a informatiilor** reprezinta suportul tehnic al sistemului informational.

*Clasificare:*

- manuale: masina de scris, de calcul, de contabilizat si facturat, instrumente clasice
- mecanice: echipamente mecanografice
- automatizate: calculatoare electronice.

**Purtatorii de date sau informatii** sunt documentele sau mijloacele materiale cu ajutorul carora sunt vehiculate, stocate si pastrate informatiile.

*Clasificare:*

- clasici: documente primare, ale evidentei tehnico-informative, contabile, statistice
- moderni: mecanografici si cei folositi in sistemul de prelucrare automata a datelor.

**Parametrii organizarii informationale:**

- *constructivi* exprimati prin: dimensiunile longitudinale, latimea fluxurilor informationale, forma si modul de adoptare a deciziilor
- *parametrii de functionalitate* exprimati prin: flexibilitate, actualitate, capacitate de reactie, selectivitate, integralitate.

***Deficientele posibile in functionarea subsistemului informational sunt:***

➤ ***Dezinformarea***

- ***Distorsionarea:*** se culeg, se prelucreaza si se transmit neintentionat mesaje eronate
- ***Filtrajul:*** modificarea intentionata, totala sau partiala, a mesajului.
- ***Scurtcircuitarea:*** eliminarea intentionata din circuitul informational a anumitor persoane

➤ ***Suprainformarea***

- ***redundanta:*** inregistrarea, prelucrarea si transmiterea repetata a unor informatii datorita modului inadecvat de proiectare a subsistemului informational
- ***supraincercarea canalelor de comunicare:*** culegerea , prelucrarea si transmiterea unor informatii inutile

## **Funcția de coordonare**

***Coordonarea*** reprezintă ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior.

Din punct de vedere al persoanelor implicate:

- ***coordonare bilaterala,*** intre manager si un subordonat al acestuia
- ***coordonare multilaterala,*** intre manager si mai multi subordonati.

In raport cu organizarea structurala a firmei:

- ***coordonare verticala,*** legarea activitatilor de al varful piramidei cu acelea de la nivelul de mijloc si cel inferior
- ***coordonare orizontala,*** legarea activitatilor intre departamentele situate la aceleasi niveluri

***Comunicarea*** este procesul prin care are loc schimbul de mesaje intre 2 sau mai multe persoane din cadrul unei organizatii, in vederea realizarii obiectivelor individuale si comune ale membrilor ei.

***Avantajele comunicarii:***

- faciliteaza implicarea in luarea deciziilor
- influenteaza opiniile si atitudinile angajatilor si creeaza relatii de munca mai bune
- informeaza in legatura cu oportunitatile de promovare si dezvoltare

- face cunoscut angajatilor nivelul performantelor lor
- clarifica relatia dintre management, angajati si syndicate
- incurajeaza colaborarea intre compartimente.

**Procesul de comunicare in cadrul organizatiei** consta in ansamblul operatiunilor de transmitere si primire a informatiilor intre diferite persoane, unele dintre ele cu rolul de emitent si altele de receptor, prin intermediul mesajelor simbolice, cu intelesuri atasate lor.

*Etape:*

- *codificarea mesajului* - operatie realizata de emițător prin punerea în anumite simboluri a informației ce urmează a fi transmisă; folosirea unor simboluri care au același înțeles pentru emițător și pentru receptor fiind indispensabilă pentru o bună comunicare

- *transmiterea mesajului* – translatarea mesajului codificat de la emitent la receptor printr-un anumit canal ce poate fi: vizual, auditiv, tactil, electronic

- *decodificarea si interpretarea* - operatia realizata de receptor ce constă în interpretarea mesajului și transpunerea simbolurilor transmise într-o informație semnificativă pentru sine. Decodificarea este sensibil influențată de modul în care receptorul interpretează simbolurile (de așteptările sale, percepții etc.)

- *feedback-ul (conexiune inversa)* - este reversul legăturii directe emitor – receptor, prin care emițătorului i se transmite reacția receptorului (poate fi direct si imediat, sau indirect, propagat si intarziat)

In procesul de comunicare pot aparea si *factori perturbatori* ce produc blocaje, filtraje, distorsiuni sau bruiaje în transmiterea informațiilor.

*Formele procesului de comunicare:*

- *proces de comunicare unilaterala:* se desfasoara intr-un singur sens, de la emitent la receptor
- *proces de comunicare bilaterala:* are doua sensuri de desfasurare : emitent-receptor si receptor-emitent

### **Componentele procesului de comunicare**

- *emitentul* - este inițiatorul comunicației și nu o face decât cu o anumită rațiune
- *canale de comunicare* - calea de transmitere a informației (prin aer pentru comunicația orală, pe hârtie pentru cea scrisă etc.);
- *mesajul* - forma fizică (orală, scrisă, luminoasă, gesturi etc.) în care emițătorul codifică informația;
- *receptorul* – persoana cu care emitentul incearca sa impartaseasca informatia si primeste mesajul
- *mijloacele de comunicare:* telefonul, faxul etc.
- *contextul sau mediul:* starea psihica, imagini vizuale etc.

### **Tipuri de comunicare:**

• *In functie de directie:*

- comunicare descendenta: de la nivelul de varf catre nivelul de executie al managementului
- comunicare ascendenta: transmiterea de mesaje de catre subordonati sefilor directi
- comunicare laterala sau orizontala: se stabileste intre persoane sau compartimente situate la acelasi nivel ierarhic
- comunicarea diagonala: se face intre echipa de proiect si restul compartimentelor

• *Dupa modul de transmitere:*

- comunicare scrisa
- comunicare verbala
- comunicare nonnerbala

• *Dupa modul de desfasurare*

- comunicare reciproc directa (fata in fata)
- comunicare reciproc indirecta (la telefon)



- comunicare unilaterala directa (sedinte)
- comunicare unilaterala indirecta (filme sau discursuri)
  - *Dupa gradul de oficializare*
- comunicare formala
- comunicare informala

### **Bariere comunicative și căile depășirii acestora**

Barierele constau în:

- tendința de a auzi numai ce ne-am obișnuit să auzim;
- ignorarea informațiilor în dezacord cu ceea ce cunoaștem;
- evaluarea prin criterii subiective a sursei obiective: același mesaj are sensuri diferite în funcție de modul cum este privit emițătorul;
- perceperea diferită a mesajelor în funcție de situația concretă a receptorului și de presiunile mediului asupra sa;
- înțelegerea diferită a acelorași cuvinte de către persoane diferite;
- folosirea neadecvată a elementelor proceselor de comunicații;
- incapacitatea de stăpânire a emoțiilor;
- discernerea insuficientă a mesajelor relevante de cele cu semnificație redusă;

Pentru depășirea acestor bariere se pot urma câteva căi:

- determinarea precisă a scopului fiecărei comunicații;
- clarificarea ideilor înaintea comunicării;
- alegerea celui mai potrivit moment pentru efectuarea comunicării;
- cunoașterea precisă a simbolurilor folosite;
- folosirea unui limbaj simplu și direct;
- asigurarea unui nivel corect de redundanță;
- luarea în considerare a tuturor elementelor care determină o anumită percepție;
- adoptarea de către fiecare emițător și a posturii de ascultător;
- asigurarea de către conducători a concordanței dintre ceea ce se comunică și ceea ce se face efectiv;
- transformarea stilului comunicațiilor din defensiv în suportiv;

Orice comunicare, indiferent de forma sa (verbală, scrisă, nonverbală) are cel puțin patru obiective:

- receptarea corectă a mesajului;
- înțelegerea corectă a mesajului;
- acceptarea mesajului;
- provocarea unei reacții (schimbarea de comportament sau de atitudine).

Procesul de comunicare managerială este un proces decizional deoarece managerul stabilește:

- dacă comunică și ce anume (filtru);
- dacă reține sau nu informații necomunicate și ce face cu ele (stocare);
- modul și momentul folosirii informațiilor stocate (reglare).

## **FUNCȚIA DE ANTRENARE**

Antrenarea cuprinde ansamblul proceselor prin care personalul firmei este determinat să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, luând în considerare factorii care îi motivează .

Antrenarea răspunde întrebării: „de ce participă angajații la realizarea obiectivelor organizației?”

Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, ce rezidă în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor.

În ansamblul funcțiilor manageriale antrenarea condiționează concretizarea eficientă a funcțiilor situate în amonte: previziunea, organizarea și coordonarea, precum și eficacitatea evaluării care urmează antrenării.

Se impune adecvarea motivațiilor la caracteristicile fiecărui salariat, eliminând abordarea nivelatorie, standardizată a motivării, ce conduce de regulă la „neimplicare”, efort minim, ineficiență.

Suportul antrenării este reprezentat de motivare.

### ***Natura și modelele omului organizațional:***

#### **• modelele lui E. Schein:**

- modelul bazat pe premise rational-economice
- modelul bazat pe premise sociale
- modelul bazat pe autoactualizarea premiselor
- modelul bazat pe complexitatea premiselor.

*Aceste modele sunt caracterizate prin:*

- calități individuale
- deprinderi interpersonale
- rezistența emoțională
- temperament
- deghizare psihologică

#### **• modelele lui L. Porter, E. Lawler și R. Hackman**

- rational-emoțional
- comportamental-fenomenologic
- economic automotivational

### ***Modele comportamentale***

#### **• modelele lui Dubin**

- organizațional formal
- organizațional informal
- organizațional nonformal

#### **• modelele lui K. Davis**

- autocratic
- custodial
- suportiv
- colegial

**Motivarea** - performanțele oricărui angajat depind de trei elemente (cel puțin): capacitatea sa profesională, motivația sa și imaginea pe care o are despre propriul rol în cadrul organizației.

**Motivația** reprezintă un factor condiționant al performanțelor fiecărui individ, resortul care îl determină să

acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia care îl animă și îi determină comportamentul.

**Motivarea** constituie procesul prin care managerul își determină subordonații să realizeze performanțe cât mai bune dându-le temeiuri să acționeze în acest sens.

Majoritatea teoriilor motivaționale încearcă să explice comportamentul uman pe baza satisfacerii nevoilor oamenilor.

În acest context nevoia reprezintă o cerință sau o dorință psihologică sau socială care poate fi satisfăcută prin realizarea unui obiectiv dorit.

O nevoie nesatisfăcută generează o stare interioară de tensiune (fizică, psihologică sau socială) a individului, care îl determină să adopte un anumit comportament, să acționeze în vederea satisfacerii nevoii și reducerii tensiunii până la restabilirea echilibrului interior.

Din perspectiva managementului motivarea înseamnă abilitatea conducătorilor de a crea un mediu în care lucrătorii pot și vor să genereze răspunsurile dorite de organizație.

**Demotivatia** se caracterizează printr-o muncă de calitate inferioară, performanțe scăzute, insatisfacție.

### ***Funcția de control reglare***

**Controlul** constă în măsurarea și corectarea performanțelor înregistrate în activitatea subordonaților, în scopul asigurării îndeplinirii obiectivelor și planurilor stabilite.

**Roluri:**

- asigură realizarea obiectivelor organizației
- contribuie la menținerea echilibrului dinamic al sistemului
- contribuie la accelerarea ciclului aprovizionare-productie-vanzare și, pe cale de consecință, la îmbunătățirea competitivității firmei
- oferă în permanență informațiile necesare procesului de creare de valoare adăugată
- facilitează delegarea și munca în echipă

**Pocetul de control-reglare** reprezinta un efort sistematic facut de managementul firmei pentru compararea rezultatelor cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite, astfel incat sa se determine dac rezultatele corespund acestor standarde si sa se intreprinda actiuni corective pentru ca resursele umane si celelalte resurse ale firmei sa fie utilizate in cel mai eficient mod posibil, in vederea indeplinirii obiectivelor stabilite.

*Caracteristici:*

- relevanta
- flexibilitatea
- concentrarea pe aspectele critice
- durata redusa si viteza mare de raportare
- simplitatea si claritatea
- costul eficient
- adaptabilitatea.

*Etapele procesului de control-reglare:*

- stabilirea standardelor de performanta
- evaluarea performantelor efective
- compararea rezultatelor cu standardele, identificarea abaterilor de la standarde si a cauzelor acestora
- adoptarea masurilor de corectie si reglare.

*Stabilirea standardelor de performanta*

**Standardul** reprezinta o masura etalon prin intermediul careia se evalueaza strategia, planurile si programele de actiune ale firmei sau rezultatele organizatiei privita ca intreg sau ale subdiviziunilor sale organizatorice

*Clasificarea standardelor:*

• *dupa forma de exprimare:*

- fizice
- valorice - privind valoarea productiei
  - de costuri
  - de capital
  - de venituri
  - de profitabilitate
- intangibile

• *dupa orizontul temporal vizat:*

- curente
- de baza

• *dupa conditiile care stau la baza elaborarii lor:*

- ideale
- normale
- reale

• *dupa domeniile si directiile de actiune:*

- standarde privind pozitia detinuta pe piata
- de dominare prin produs
- de dezvoltare a personalului
- privind atitudinea salariatilor

- privind realizarea programelor
- privind responsabilitatea socială a firmei
- ce reflectă echilibrul relativ dintre obiectivele pe termen scurt și cele pe termen lung

### ***Tipuri de control-reglare***

- *in functie de momentul efectuării controlului fata de cel al derulării acțiunilor controlate*
- preventiv (anticipativ)
- operativ (concomitent)
- post-operativ
  - *dupa proveniența subiecților care efectuează controlul*
  - intern
  - extern
    - *dupa sfera de cuprinderea acțiunilor de control*
    - total
    - selectiv
      - *dupa modul de exercitare*
      - formale
      - neformale

### ***Cultura organizației***

*Cultura organizației reprezintă un sistem complex de tradiții, ritualuri, simboluri, ideologii, credințe, valori, concepții, reguli și norme de comportament considerate ca fiind reprezentative pentru organizație și existența acesteia, care sunt acceptate și însușite de membrii acesteia.*

#### *Componentele culturii:*

- regulile de comportament (limbajul folosit, modalități de exprimare)
- normele
- filozofia
- valorile dominante adoptate de organizație privind produsele
- regulile statornicite într-o organizație
- spiritul și climatul prezente în firmă