

**Cristian COLDEA**

# **BAZELE MANAGEMENTULUI GENERAL AL ORGANIZAȚIILOR**

ediția a II-a



**UTPRESS**

**Cluj-Napoca, 2024**

**ISBN 978-606-737-739-2**

**Cristian COLDEA**

**BAZELE MANAGEMENTULUI  
GENERAL AL ORGANIZAȚIILOR**

**ediția a II-a**



**UTPRESS**

**Cluj-Napoca, 2024**

**ISBN 978-606-737-739-2**



Editura U.T.PRESS  
Str. Observatorului nr. 34  
400775 Cluj-Napoca  
Tel.: 0264-401.999  
e-mail: [utpress@biblio.utcluj.ro](mailto:utpress@biblio.utcluj.ro)  
[www.utcluj.ro/editura](http://www.utcluj.ro/editura)

Recenzia:                    Prof. dr. ing. Istvan Barabás  
   Conf. dr. ing. Ioan Aurel Cherecheș

Pregătire format electronic on-line: Gabriela Groza

Copyright © 2024 Editura U.T.PRESS

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

**ISBN 978-606-737-739-2**

## PREFATĂ

Prezenta lucrare dorește să fie integrată unui ciclu firesc și natural de evoluție, care ar trebui să caracterizeze creșterea cunoașterii în orice domeniu al vieții și îmbogățirea oricărei discipline de studiu. Astfel, lucrarea conferă complementaritate și actualizare primei ediții (2015), concomitent cu alinierea la trenduri sociale și tehnologice, derulate pe o scară de timp.

Concret, sunt tratate un număr de trei capitole complet noi – managementul schimbării, Industria 4.0 și managementul ciclului de viață al produsului, precum și managementul telemuncii și a muncii în format hibrid, pe de-o parte și sunt revizuite practic toate capitolele originale, pe altă parte. Practic, nu există niciun capitol neafectat de schimbări prin excludere, suplimentare ori restructurare. Scopul este de a conferi conținutului o formă cât mai prietenoasă în sensul asimilării informaționale împreună cu menținerea unui caracter complet, logic și coerent al informației livrate, potrivit nivelului intenționat al lucrării.

Cu speranța creșterii interesului pentru subiectul managementului general necesar oricărei organizații, autorul dorește succes și determinare tuturor celor care au decis să-și lărgescă pe această cale orizontul cunoașterii.

*Autorul*

## CUPRINS

PREFAȚĂ.....	3
1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR. O PRIMĂ INTRODUCERE ȘI SCURT ISTORIC.....	10
1.1. Problematika generală a managementului organizațiilor.....	10
1.2. Scurt istoric.....	14
2. ORGANIZAȚIA ȘI CARACTERUL SISTEMIC AL ACESTEIA .....	21
2.1. Clasificarea organizațiilor și factori de influență.....	21
2.2. Caracterul sistemic al managementului.....	22
2.3. Prezentul și perspectivele abordării sistemice.....	24
3. STRUCTURA ORGANIZAȚIEI.....	27
3.1. Definiția, principalele funcțiuni și factori de influență .....	27
3.2. Principii care stau la baza concepției, alcătuirii, exploatării și perfecționării structurii organizatorice .....	29
3.3. Organele de conducere .....	30
3.4. Componentele structurii organizatorice .....	31
3.5. Tipuri de structuri.....	34
3.6. Elemente de design organizațional.....	49
3.7. Relații în cadrul structurilor.....	52
3.8. Delegarea și descentralizarea .....	57

3.9. Subordonarea și coordonarea la nivelul structurilor .....	64
4. CONDUCEREA ORGANIZAȚIEI .....	66
4.1. Previziunea .....	67
4.2. Organizarea .....	70
4.3. Antrenarea – motivarea .....	72
4.4. Coordonarea.....	79
4.5. Controlul și evaluarea .....	82
4.6. Distribuția manifestării funcțiilor manageriale la nivelul structurii.....	93
4.7. Metode de bază ale conducerii.....	95
4.7.1. <i>Conducerea prin sistem</i> .....	107
4.7.2. <i>Conducerea prin obiective</i> .....	108
4.7.3. <i>Conducerea prin excepții</i> .....	111
4.7.4. <i>Conducerea prin produs</i> .....	113
4.7.5. <i>Tehnica Brainstorming</i> .....	115
4.7.6. <i>Tehnica Delphi</i> .....	117
5. SISTEMUL DECIZIONAL MANAGERIAL.....	119
5.1. Clasificarea deciziilor .....	120
5.2. Elementele procesului decizional .....	123
5.3. Decizii uni și multidimensionale. Decizii în condiții de risc .....	126
5.4. Decizii în condiții de incertitudine.....	128
5.5. Principalele metode și tehnici decizionale.....	129
5.6. Teoria utilității aplicată la decizii.....	134
5.7. Algoritm de lucru.....	135

5.8. Decizii în condiții de grup .....	138
5.9. Etapizarea procesului decizional .....	139
5.10. Decizii antropomorfe și bayesiene .....	141
6. SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL ORGANIZAȚIEI .....	143
6.1. Informația și procesul managerial .....	143
6.2. Fluxurile și circuitele informaționale .....	157
6.3. Procedurile informaționale .....	159
6.4. Mijloace de tratare a informațiilor .....	160
6.5. Informația și conducerea organizației .....	164
6.6. Sistemul informațional managerial .....	165
6.7. Proiectarea, perfecționarea și construirea sistemului informațional .....	168
6.8. Tabloul de bord .....	172
7. FUNCȚIILE ÎNTREPRINDERII .....	173
7.1. Funcția de cercetare dezvoltare .....	175
7.2. Funcția de producție .....	181
7.3. Funcția comercială .....	187
7.4. Funcția financiar-contabilă .....	192
7.5. Funcția de personal .....	195
8. PLANIFICAREA ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC .....	199
8.1. Principalele modele de planificare strategică .....	201
8.2. Evaluarea internă .....	203
8.3. Analiza mediului extern .....	204

8.4. Analiza deținătorilor de interese .....	205
8.5. Analiza <i>SWOT</i> .....	207
8.6. Analiza <i>PEST</i> .....	209
8.7. Formularea strategiei .....	212
8.8. Controlul strategic.....	215
9. MANAGEMENTUL RISCULUI .....	216
9.1. Analiza riscului.....	219
9.2. Tratamentul riscului .....	225
9.3. Planul de management al riscului .....	229
9.4. Monitorizarea și raportarea managementului riscului .....	229
10. MANAGEMENTUL PROIECTELOR .....	230
10.1. Inițierea proiectelor .....	233
10.2. Planificarea proiectelor .....	234
10.3. Execuția proiectelor .....	236
10.4. Închiderea proiectelor.....	239
10.5. Scurtă prezentare a principalelor abordări și tehnici folosite la managementul proiectelor .....	240
11. ANTREPRENORIATUL .....	246
11.1. Motivațiile antreprenorului .....	247
11.2. Managementul antreprenorial .....	248
11.3. Riscurile antreprenoriale.....	254
11.4. Caracteristicile antreprenorului .....	255
11.5. Caracteristicile antreprenoriatului.....	257



11.6. Planul de afaceri.....	263
11.7. Strategii antreprenoriale.....	266
12. LEADERSHIP-UL .....	268
13. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII .....	279
13.1. Cauzele și forțele schimbării .....	282
13.2. Modele ale schimbării.....	285
13.3. Principalele strategii în abordarea schimbării .....	288
13.4. Tipuri de oameni în fața schimbării .....	290
14. MANAGEMENTUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PRODUSULUI ȘI INDUSTRIA 4.0.....	292
15. MANAGEMENTUL TELEMUNCII ȘI A MUNCII ÎN FORMAT HIBRID.....	300
15.1. Realitatea curentă și oportunitatea telemuncii și și a muncii în format hibrid.....	300
15.2. Managementul echipei de telesalariați .....	302
15.3. Importanța tehnologiei și aplicațiile utilizate frecvent.....	308
15.4. Abilitățile necesare succesului în telemuncă .....	309
15.5. Alcătuirea unei teleechipe .....	311

15.6. Bune practici la munca <i>remote</i> .....	313
15.7. Logistica unei teleechipe.....	315
15.8. Provocări și acțiuni pe termen lung .....	316
BIBLIOGRAFIE .....	318

## MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR. O PRIMĂ PREZENTARE ȘI SCURT ISTORIC

### 1.1. Problematika generală a managementului organizațiilor

Înainte de orice considerații de natură științifică inter și pluridisciplinară proprii științei managementului modern, considerăm oportună indicarea și descrierea unui punct de plecare simplu și intuitiv în scopul cunoașterii și asimilării conceptelor și ideilor de bază. În aceste condiții managementul se definește ca știința și arta de a determina și îndruma un grup de oameni să muncească împreună, de a orienta eforturile acestora de așa manieră încât să obțină performanțe sinergice, prin maximizarea avantajelor și punctelor tari, pe de-o parte și minimizarea efectelor slăbiciunilor și vulnerabilităților, pe de altă parte.

Managementul a fost și rămâne o știință cu accent pe oameni, în condițiile în care orice organizație constituie un organ al societății, cu rol și funcțiune. De la firmele și companiile pro-profit până la instituțiile guvernamentale și comunitare – armată, administrație, spitale, biserici etc., nevoia de conducere, planificare și management este absolut necesară în vederea asigurării atingerii rezultatelor dorite, în condiții de maximă eficiență. Cu greu se poate imagina astăzi lipsa interacțiunii individuale cu o organizație organizată și operată în baza principiilor manageriale de bază.

Deoarece obținerea performanțelor în cadrul grupului prestator de activități ține în primul rând de integrarea membrilor acestuia, concluzia

logică la care ajungem este că succesul managementului se găsește în strânsă legătură cu cultura apartenențelor la grup. Într-adevăr, managerii din diferite țări ale lumii prestează activități jalonate de același set de principii și deziderate, însă concretizarea și modul cum își fac meseria diferă de la o țară la alta. La fel și raportat la timp: pentru mobilizarea grupului în vederea atingerii obiectivelor comune era nevoie de aceleași “ingrediente” în Antichitate ca și acum, concretizarea făcând diferența; o delegare de calitate, corectă și eficientă, era guvernată de aceleași reguli în Evul Mediu ca și astăzi, cu adaptarea la realitățile de atunci și acum. Astfel se poate decela atemporalitatea și spațialitatea managementului, care este o premisă esențială în înțelegerea și cunoașterea acestei discipline. Acest dublu caracter – permanent și universal – al managementului devine relativ lesne explicabil dacă se schimbă perspectiva și se observă că în urma înlăturării diferitelor „filtre” (sociale, istorice, științifice, tehnice etc., variabile cu locuri și perioade) conducerea grupului este reductibilă la natura umană în esența ei, iar schimbarea naturii umane are loc în ritm biologic, insesizabilă în aspectele cotidiene relevante, indiferent de locație; de aici și non-relevanța spațiului și timpului.

Pentru o lungă perioadă de timp, la scară istorică, execuția și conducerea erau inseparabil percepute și tratate, astfel că nu se putea vorbi de o știință a activității de conducere, așa cum este ea înțeleasă astăzi. Cu evoluția științifică și, implicit, cu creșterea complexității organizațiilor și a activităților desfășurate de acestea, a interacțiunilor cu mediul, a volumului activităților minim necesar pentru existență și funcționare, precum și cu concentrarea umană specifică epocii industriale (Revoluția Industrială), îndeosebi în arealele urbane, execuția și conducerea au devenit tot mai greu

de gestionat ca un tot. În acest fel a existat un moment, după aprecierea unora în secolul XIX, în care conducerea s-a desprins, în termeni de gândire, percepție, concepte, căutare de soluții și răspunsuri într-o lumină nouă, de activitatea de producție, cu ajutorul acestei noi științe, asumată și conștientizată, punându-se și bazele administrației moderne a organizațiilor și instituțiilor. Conducerea se definește ca „o acțiune socială, necesară coordonării acțiunilor unei colectivități, în scopul atingerii țelurilor comune, fiind proprie fiecărei laturi a vieții sociale” [5]. Conducerea organizațiilor trebuie să se desfășoare într-un cadru ideatic adecvat, bazat pe patru piloni [5]:

- Fundamentarea științifică a adoptării deciziilor,
- Cunoașterea aprofundată a fenomenelor și interpretarea cu realism a proceselor desfășurate în cadrul organizațiilor,
- Motivare eficace a fiecărei persoane implicate în scopul atingerii obiectivelor vizate,
- Creșterea răspunderii directe a fiecărui salariat în vederea desfășurării cu maximă eficiență a activității prestate.

Disciplina de conducere a organizațiilor are un caracter deosebit de complex, atât prin obiectul acesteia, care cuprinde probleme de conducere, de organizare, de planificare, de structurare, de activități generatoare de profit etc., cât și prin metodele de studiu și analiză utilizate – statistice, grafice, operaționale, informaționale etc. [5].

Înțelegerea și gestionarea adecvată a problemelor specifice disciplinei necesită cunoștințe de matematică (statistică, programare liniară, teoria grafurilor, teoria firelor de așteptare, diferite abordări euristice, teoria

jocurilor, teoria utilității etc.), precum și noțiuni și cunoștințe din sfera socială și, nu în ultimul rând, relaționate specificului activității organizației conduse [5].

Conducerea procesului de producție de bunuri ori servicii – ca un ansamblu de fluxuri materiale și energetice, pe de-o parte și informaționale, pe de altă parte – reprezintă corelarea de efect și cu maximă eficiență a două subsisteme distincte: unul tehnologic și altul informațional. Viziunea sistemică, bazată pe cibernetică, constituie calea de studiu și investigare a procesului complex al conducerii.

Managementul, complet separat în acest stadiu al studiului și analizei de sfera producției și execuției, contribuie la augmentarea eficacității și ridicarea nivelului eficienței organizaționale prin mai multe modalități:

- a) Furnizarea și corelarea de fluxuri materiale, energetice, informatice, decizionale, umane și financiare, care fac posibilă munca de execuție de bunuri materiale ori servicii, cu maximă productivitate și costuri generalizate minime;
- b) Integrarea informațiilor și deciziilor în cadrul culturii organizaționale;
- c) Ajustarea continuă, rațională și de efect, pe baza unor criterii multiple, a activității și evoluției organizaționale, în contextul pieței și mediului economico-social, pentru adaptabilitate și flexibilitate maxime.

Știința managementului este guvernată de legi generale, bazate pe cercetări riguroase științific, demonstrate conform exigențelor și acceptate ca atare, în vreme ce arta acestuia ține în mare măsură de transpunerea în

viață a acestor legi. Modul de transpunere și succesul acesteia depinde major de locație, timp, cultură și talentul managerului.

## 1.2. Scurt istoric

Conducerea, ca proces necesar, apare odată cu diviziunea muncii, fiind regăsită în legislație încă din cele mai vechi timpuri. Cel mai vechi material scris în acest sens este considerat a fi însemnările regelui babilonian *Hammurabi (1728-1686 î.e.n.)* privind unele dispoziții cu privire la organizarea muncii [5].

În secolele următoare diferite popoare ale Orientului antic au demonstrat capacități deosebite în termeni de gestionare a marilor proiecte de construcții și infrastructură: egiptenii – construcții; asirienii – construcții, fortificații și canale de irigație; hitiții – fortificații, drumuri; fenicienii – infrastructură maritimă, construcții, lista nefiind nicidecum una completă.

În sec. VII î.e.n. un nou imperiu maritim apare pe scena istoriei: anticii greci considerau conducerea corăbiilor o artă a cărei denumire (*κίβερναο*) stă la baza cuvântului modern cibernetică.

Aproximativ în aceeași perioadă (sec. VI î.e.n., mai precis) generalul chinez *Sun Tzu (544-496 î.e.n.)* scrie lucrarea de strategie militară "*Arta războiului*", care posedă o pronunțată latură managerială<sup>1</sup>. Astfel, generalul chinez amintit îndeamnă la exploatarea la maxim a punctelor tari proprii concomitent cu vulnerabilitățile inamicului (analiza *SWOT?*).

---

<sup>1</sup> Începând cu anii 1980 opera lui *Sun Tzu* au ajuns la mare apreciere în mediul corporatist și financiar, managerii încercând astfel să genereze idei noi, bazate pe „înțelepciunea din vechime”.

Lumea elenistică și apoi cea romană au strălucit prin realizări și proiecte care au trecut din plin proba timpului, fiind marcate de un nivel tehnologic deosebit pentru acele vremuri. Resursele angajate în derularea și finalizarea cu succes a acestor proiecte erau vaste și, implicit, conducerea și atingerea obiectivelor vizate tot mai dificilă.

Considerând că propriul interes este forța care motivează oamenii, *Niccolò Machiavelli (1469 – 1527)* scrie în 1513 lucrarea „*Principele*” care conține sfaturi și îndrumări pentru conducerea orașului Florența a acelor vremuri. *N. Machiavelli* recomandă folosirea fricii, dar nu a urii, pentru menținerea controlului asupra oamenilor. De asemenea, el atenționează cu privire la pericolul schimbărilor și la stimulentele (aparențe și realizări) menite să impresioneze poporul.

În 1776 *Adam Smith (1723 – 1790)* scrie cartea „*Bogăția națiunilor*” în care demonstrează și explică efectul major al diviziunii muncii asupra eficientizării organizațiilor economice și sporirii productivității<sup>2</sup>. *A. Smith* obișnuia să spună că „*interesul îl conduce pe întreprinzător ca o mână invizibilă*”.

În sec. XVIII – XIX inventatori ca *James Watt*, *Eli Whitney* sau *Matthew Boulton* introduc primele elemente de standardizare, controlul calității, planificarea muncii, contabilitatea costurilor, interschimbabilitate etc. fără de care este dificil și să ne imaginăm Revoluția Industrială.

---

<sup>2</sup> Diviziunea muncii se leagă indisolubil de numele lui Henry Ford pentru producția la bandă a autoturismelor, la începutul sec. XX. Unele teorii relativ recente susținute cel puțin parțial de izvoare istorice indică faptul că metoda de lucru la banda de producție a fost aplicată cu succes în Roma antică, în primul secol al erei noastre, la fabricarea de cărămizi necesare ridicării *Colosseumului*.



Ansamblul cunoștințelor despre problematica complexă a conducerii întreprinderilor a continuat sub forma „școlii clasice”, fiind caracterizată prin [5]:

- Asimilarea unităților productive cu o structură integrală;
- Definierea riguroasă a competențelor și ierarhiilor din cadrul acestei structuri;
- Dirijarea forței de muncă și a obiectelor muncii de un centru de reglare prin metode cvasimecanice.

*Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)* introduce mai multe principii ale **managementului științific**:

- Înlocuirea metodelor empirice, îndelung folosite, cu metode științifice;
- Selecția, instruirea și formarea științifică a fiecărui angajat, în locul metodei formare „naturală”, din mers;
- Furnizarea către fiecare angajat a instrucțiunilor detaliate, împreună cu controlul execuției acestora;
- Asumarea în proporții pe cât posibil egale a volumului de muncă de către manageri și executanți, astfel că primii să se ocupe cu planificarea științifică a muncii, iar cei din urmă cu execuția efectivă.

*F. W. Taylor* a fost un mare susținător al standardizării, inclusiv a unor metode de practică a conducerii. După părerea unor autori desprinderea conducerii de execuție a început cu opera lui *Taylor*. A avut discipoli care mai târziu au devenit iluștri la rândul lor, de ex., *Gantt și Fayol*.

Autorul care marchează **separarea fără echivoc a conducerii de munca de execuție** a fost *Henry Fayol (1841 – 1925)*, cu lucrarea „*Administration industrielle et générale*” (1916) [5].

Etapa următoare, numită „**școala neoclasică**”, apărută ca urmare a creșterii dimensiunilor și complexității organizațiilor social-economice descoperă rolul deciziei și informației în conducere și pune bazele teoretizării problematicii conducerii, fapt caracterizat de următoarele trăsături principale [5]:

- Autoritatea conducătorului unic;
- Existența unor circuite informaționale paralele și redundante;
- Fluxuri de informații negeneralizate;
- Luarea deciziilor improvizat, bazate, în principal, pe talent, experiență și bun simț.

Spre mijlocul secolului XX s-a manifestat **școala modernă** numită și **behavioristă** (comportamentală), care ia în considerare componentele psihosociale ale individului și colectivității, respectiv manifestările individului în activitatea productivă și motivația coeziunii grupurilor. Caracteristicile acestei școlii sunt [5]:

- Orientarea și formarea omului în consens cu scopurile colectivității din care face parte;
- Introducerea testelor fundamentate științific la selecționarea și angajarea forței de muncă;
- Profilarea a trei funcții ale conducerii:
  - **Funcția creatoare** – stabilirea scopului final al acțiunii și actul luării deciziei;

- **Funcția organizatorică** – pregătirea acțiunilor pentru îndeplinirea scopului final;
- **Funcția tehnică** – folosirea tehnicilor specifice de conducere.

Școala behavioristă a fost reprezentată de către *Elton Mayo, Mary Parker Follet, Max Weber și Rensis Likert*.

**Școala contemporană** marchează apariția viziunii sistemice asupra conducerii. Principalele caracteristici ale acesteia sunt [5]:

- Operarea cu modele matematice de optimizare, criteriile de eficiență fiind cheltuielile de producție sau veniturile, în vreme ce restricțiile existente priveau cantitatea și calitatea resurselor materiale, energetice și de forță de muncă, ori indicatorii limită care trebuie atinși;
- Descentralizarea deciziei și accentuarea responsabilității individuale;
- Informația și decizia devin elemente de bază ale conducerii;
- Utilizarea tehnicii de calcul ca mijloc de stimulare a gândirii umane și de asigurare a corelațiilor om – muncă – mediu.

Spre sfârșitul secolului XX știința conducerii se statornicește prin șase ramuri distincte și consacrate:

- Managementul strategic,
- Managementul producției,
- Managementul resurselor umane,
- Managementul marketingului,

- Managementul financiar,
- Managementul informațiilor și comunicării.

În prezent, factori diverși și de impact, cum ar fi:

- dezvoltarea comunicațiilor și globalizarea<sup>3</sup>,
- propagarea decizională amplificată,
- aportul tehnologiei moderne (*Internet of Things*, inteligența artificială și știința datelor etc.),
- modificarea rapidă a normelor sociale,
- schimbarea culturii individului, după vârstă și categorie socială,
- apariția și evoluția actorilor de calibru la nivel global,

impun o abordare inter și pluridisciplinară, orientată pe procese și obiective, în detrimentul abordării funcționale. Organizațiile prezintă structuri tot mai flexibile, chiar fluide, în permanentă evoluție și perfecționare, bazate masiv pe comunicare și tehnologii moderne.

Caracterul complex și dinamic al realității este unanim acceptat și dincolo de orice argument. Accesul la informații generale<sup>4</sup> este considerat facil, cu plusuri și minusuri, mediul virtual joacă un rol tot mai important, consumatorul este permanent și subtil îndemnat spre noi opțiuni de consum, creându-se astfel cerere de produse, iar tehnologiile noi provoacă șocuri seismice la nivel de organizații și indivizi (tehnologii disruptive). Această

---

<sup>3</sup> Realitatea globalizării, manifestată din plin după 1945, este considerată în schimbare, potrivit unor analiști în sensul că se prevede o contracție și modificarea în consecință a lanțurilor de aprovizionare, cu impact profund la nivel de economii naționale și organisme multinaționale.

<sup>4</sup> Totuși, informațiile specializate, din surse solide, nu sunt nici ușor de accesat, nici ieftine.

realitate, foarte succint delimitată, constituie contextul care trebuie înțeles, acceptat și exploatat adecvat de către managerii și părțile implicate practic la orice nivel în cadrul organizațiilor.

## ORGANIZAȚIA ȘI CARACTERUL SISTEMIC AL ACESTEIA

Organizația, în oricare dintre formele sale (firmă comercială, asociație non-profit, instituție administrativă regională, statală sau comunitară etc.), constituie un ansamblu ordonat de resurse materiale, informaționale, energetice și umane cu rol de producție de bunuri ori servicii, la un nivel tehnic ridicat și adecvat, cu o amplă diviziune a muncii, în condiții de maximă eficiență. Întreaga suită de decizii și acțiuni manifestate în cadrul managementului are ca obiectiv servirea superioară a organizației generice, în rolul ei esențial de organ social.

### 2.1. Clasificarea organizațiilor și factori de influență

Principalele criterii de clasificare a organizațiilor sunt:

- Forma de proprietate – de stat, privată sau multistatală.
- Modul de subordonare – de interes local, național sau multinațional, de importanță strategică etc.
- Profilul – întreprindere industrială, prestatoare de servicii, unitate agricolă, organizație non-profit, instituție publică, unitate administrativă etc.
- Mărimea și complexitatea activităților desfășurate – volumul producției, valoarea mijloacelor fixe, dispersia teritorială, nivelul de mecanizare, automatizare și informatizare.

Fiind un organism complex, organizația este influențată de mai multe categorii de factori:

- Economici – piață, mediul concurențial;
- Politici – stimularea investițiilor, politica financiară națională, absorbția șomerilor;
- Sociali – cultură, preferințele consumatorilor;
- Tehnici;
- Organizatorici etc.

## 2.2. Caracterul sistemic al managementului

Ideea de sistem este intrinsec asociată organizării și corelării unor părți independente, în baza unor relații precizate și, preferabil, bine înțelese. Teoria sistemelor caracterizează sistemul generic prin componentele sale, relația dintre acestea, intrările dinspre mediu, respectiv ieșirile spre acesta și starea sistemului, care practic dictează corespondența dintre intrări și ieșiri. La nivelul organizației asimilată unui sistem, managementul menține stabilitatea și imprimă dinamica dorită, în condițiile de variabilitate la nivel extern și intern. Eșecul conducerii în acest rol conduce inevitabil la dezorganizare și dezordine, manifestate în cele mai diverse și, evident, nedorite forme.

Din perspectivă sistemică, organizația prezintă o serie de caracteristici [2]:

- Tratează organizația economico-socială ca un tot și nu o mulțime de elemente grupate, atât cu privire la structură, cât și la mecanismul funcționării, asigurând cuprinderea și

integrarea proceselor și fenomenelor, cu evidențierea capacităților integratoare ale sistemului, altfel inexistente la nivelul elementelor distincte;

- Permite stabilirea în mod sistemic a strategiei și măsurilor de ansamblu adecvate organizației în lumina obiectivelor fiecărui compartiment sau organism component, pe de-o parte și sub acțiunea mediului, pe de altă parte;
- Ia în considerare entropia sistemului;
- Asigură posibilitatea interacțiunii cu alte științe și discipline, permițând abordarea multidisciplinară și introducerea continuă de noi elemente ale științei conducerii și organizării;
- Oferă cadrul ideatic și metodologic necesar înțelegerii și explicării comportamentelor și relațiilor dintre sisteme, precum și rezolvării unor probleme complexe;
- Definește o viziune nouă a rolului conducerii cu rol în asigurarea integrării organice a sistemului în mediu;
- Ajută la formarea cadrelor de conducere prin interacțiunea complexă a sistemului cu mediul;
- Organizația asimilată unui sistem are un caracter complex (complexitatea și caracterul aleatoriu cu privire la factorii de influență și manifestarea acestora), este dinamică prin nevoia de continuă adaptare, urmărește permanent funcționarea într-o stare de echilibru, cu încadrarea funcționării în anumite limite, se autoreglează și vizează permanent obiectivele asumate (finalitate).



### 2.3. Prezentul și perspectivele abordării sistemice

Deși abordarea organizațiilor economico-sociale prin teoria sistemelor a fost considerată una de succes, mai cu seamă pe durata secolului trecut, cu așteptări pozitive privitoare la persistență și reziliență (modelele explicative ale evoluției organizațiilor se bazează în continuare pe elemente de teoria sistemelor), trăsăturile anterior menționate de complexitate și dinamism ridică probleme deosebite și indică limitele acestei perspective. Din aceste motive, percepute și asumate ca provocări și stimulente, s-au format curente de gândire care au avansat noi teorii menite să ofere o mai largă satisfacție pentru o plajă mai mare de evenimente și evoluții la nivelul organizației. Se vor descrie, pe scurt, două noi teorii: **teoria sistemelor non liniare** (în comparație cu liniaritatea sistemelor) și cea a **stării de dezechilibru** (în comparație cu echilibrul dinamic).

**Sistemele liniare** sunt caracterizate (pe scurt și doar pentru referință) de următoarele elemente:

- Relația cauză-efect este liniară și unidirecțională,
- Echilibrul momentan este static,
- Funcțiile de transformare ale sistemului sunt considerate continue,
- Realitatea este explicată liniar, eventual cu ușoare modificări.

Nici una dintre trăsăturile de mai sus nu se regăsesc complet și permanent în realitate.

**Teoria sistemelor non liniare** aplicată organizațiilor pleacă de la teoria haosului. Matematica pe care se bazează studiul și sistemelor non liniare poate fi complexă și se găsește dincolo de scopul prezentei lucrări.

Intuiția suficientă pentru înțelegerea sistemelor non liniare este explicată prin **efectul fluturelui**, atribuit lui **Edward Norton Lorenz** (1917 – 2008)<sup>5</sup> „*bătăia aripilor unui fluture în Mexic va provoca o furtună în China*” sau, simplu spus, modificări mici pot avea consecințe exagerat de mari, atât prin mărime cât și prin complexitate, pe de-o parte iar experimentele repetate în condiții identice nu produc aceleași rezultate, pe de altă parte [76]. Admitem că nu pare foarte încurajator, în condițiile în care abordarea sistemică clasică contribuie încă în mare măsură la stabilirea strategiilor și a previziunilor, la anticiparea evoluției viitoare a organizației, precum și la corecta poziționare a acesteia, în contextul diverșilor factori și relațiilor dintre aceștia.

Teoria haosului recunoaște organizația ca un sistem non liniar, spre deosebire de modul clasic de gândire (ne referim la cultura occidentală), care consideră relația dintre cauză și efect ca fiind liniară și unidirecțională, stările sistemului ideale, echilibrul momentan static și funcțiile de transformare ale sistemului continue pe un domeniu dat [29]. Realitatea ne demonstrează permanent că modul liniar (ideal) de abordare a sistemelor funcționează mai degrabă ca o excepție, sugerând clar limitările abordării în discuție. Organizația trebuie reconsiderată, abordată realist și contextualizat, iar prezumția că realitatea este explicabilă prin modelul liniar ușor modificat trebuie abandonată.

**Teoria stării de dezechilibru** a sistemelor explică într-un mod complet diferit interacțiunea și starea diferitelor forțe și efectele diverșilor factori din cadrul organizației. Teoria clasică spune că echilibrul este dinamic, în sensul că la apariția unor modificări starea prezentă de echilibru static se modifică

---

<sup>5</sup> Matematician și meteorolog american, fondatorul teoriei moderne a haosului.

până la atingerea unei noi stări de echilibru, unde sistemul se stabilizează. Din nou, realitatea ne arată slăbiciunea acestui model deoarece modificările sunt continue, ele nu conțin niciodată. În aceste condiții și în conjuncție cu complexitatea sistemului non liniar (relevanța și izolarea acțiunii factorilor devine extrem de dificil de stabilit), sistemul se află mereu în căutarea unui punct de echilibru spre care tinde, dar care nu este niciodată atins.

Succesul unei organizații constă în capacitatea acesteia de a fi continuu pregătită în fața schimbării (să dea un „*răspuns convex*”), în așa fel încât această capacitate să devină o proprietate intrinsecă a culturii și structurii acesteia (în contrast cu capacitatea de a rezolva problemele ridicate prin schimbare și stabilizarea pe un nou nivel de echilibru). **Nassim Taleb** (n. 1960)<sup>6</sup> numește această capacitate „*anti fragilitate*” [22]. Conform acestei noi teorii, chiar efectul contrar al diferiților factori și al diferitelor forțe care acționează asupra organizației, împreună cu funcționarea organizației în stare de dezechilibru, la limita haosului, constituie, paradoxal, calea de dezvoltare a competențelor organizaționale eficace și sănătoase (în detrimentul căutării echilibrului și armoniei) [29].

---

<sup>6</sup> Matematician, eseist și profesor american.

## STRUCTURA ORGANIZAȚIEI

### 3.1. Definiția, principalele funcțiuni și factori de influență

Structura organizatorică este constituită din totalitatea persoanelor și a diviziunilor organizatorice ce decurg din activitatea organizației, ordonate și orientate pentru atingerea obiectivelor vizate.

O structură organizatorică trebuie să confere adaptabilitate și dinamism, constituind o preocupare permanentă a conducerii organizației. Ca atare, perfecționarea activităților manageriale, la fel ca și a celor operative, se va desfășura continuu prin adoptarea de noi concepte și redefinirea legăturilor ierarhice și funcționale, autorității și responsabilității, în funcție de necesități. Facem mențiunea că se va evita aplicarea cu o frecvență prea mare a modificărilor din cauza timpului scurt pentru formare și specializare, perfecționarea structurii organizatorice fiind o chestiune de tendință spre optim, care cere discernământ la evaluarea și aplicarea schimbărilor, pentru efect și eficiență maxime.

O structură organizatorică se compune din: componente și ordinea acestora, relații între componente și sisteme de obiective [5].

Câteva precizări importante se impun [8]:

- O structură corect alcătuită prevede strânsa interdependență a activităților operative și a celor de conducere; în caz contrar managerii sunt străini de munca de execuție;

- O organizație poate avea mai multe structuri, fără modificarea profilului activității, dar numai una va fi optimă.

Principalele funcțiuni ale structurii organizatorice sunt [5]:

- Stabilirea ansamblului de reguli și reglementări cu privire la activitatea persoanelor și compartimentelor („Ce?”, „Cum?”, „Unde?”, „Când?” și „Cine?” trebuie să facă);
- Reglementarea învestirii autorității și asumarea responsabilității, la fiecare nivel;
- Asigurarea interdependenței necesare a activităților;
- Inițierea și menținerea unui sistem de motivare și stimulare;
- Asigurarea organizării sistemului informațional de așa manieră încât să transmită informațiile și deciziile pe canale cât mai scurte, bine stabilite, fără distorsionări și întâzieri;
- Stabilirea ierarhiei compartimentelor și personalului;
- Asigurarea condițiilor necesare coordonării compartimentelor;
- Asigurarea cadrului necesar distribuirii sarcinilor de îndeplinit pentru manifestarea diferitelor funcțiuni manageriale.

Principalii factori de influență ai structurii organizatorice sunt [5]:

- Strategia dezvoltării;
- Tipul și complexitatea producției;
- Dimensiunea organizației;
- Calitatea resurselor umane.

Aceste influențe se iau în considerare pe fondul dinamismului accentuat, propriu realității curente, în contextul următoarelor aspecte:

- Evaluarea corectă a resurselor de materii prime și a modului de exploatare a acestora;
- Creșterea competitivității economice, tehnico-științifice și educaționale;
- Sporirea exponențială a cantității de informație;
- Ridicarea nivelului exigențelor cu privire la calitatea produselor și serviciilor;
- Aproximarea dintre știință și piață prin adâncirea cooperării;
- Exigențe mărite și înăsprirea reglementărilor de protecție a mediului și combaterea schimbărilor climatice.

### 3.2. Principiile care stau la baza concepției, alcătuirii, exploatarei și perfecționării structurii organizatorice

Principiile de bază generale ale alcătuirii, exploatarei și adaptării structurilor organizatorice sunt [5, 8]:

- 1) Conducerea colectivă, pentru îmbunătățirea eficienței;
- 2) Compartimente specializate, formate pe baza diviziunii muncii, cu mențiunea că acestea trebuie să asigure optimul exercitării diferitelor funcțiuni, dar cu evitarea fărâmițării excesive;
- 3) Unitatea de comandă, răspundere și acțiune, potrivit căreia un subordonat va avea un singur șef;
- 4) Încărcarea rațională a personalului prin stabilirea și menținerea unui raport de încărcare optim în vederea

asigurării bune desfășurări a tuturor sarcinilor, la nivelul conducătorilor compartimentelor și a personalului operativ subordonat. Acest principiu trebuie să asigure atât cuprinderea sustenabilă a sarcinilor de către personalul subordonat, cât și eliberarea conducătorilor de sarcini de rutină pentru a permite manifestarea creativității acestora;

- 5) Nivelurile și legăturile structurii să fie reduse la minim pentru maxima apropiere a conducerii de sectoarele operative;
- 6) Funcții individualizate și minim interdependente;
- 7) Stabilirea exactă a locului corespunzător, bine delimitat al fiecărui membru al colectivului, pe baza unor documente;
- 8) Asigurarea unui flux informațional optim, direct și operativ, prin delimitarea inspirată a legăturilor între subordonați și șefi, precum și între compartimente, prin stabilirea unei cooperări funcționale între acestea;
- 9) Ridicarea nivelului competenței și răspunderii cadrelor de conducere, prin coordonarea adecvată a acestora;
- 10) Capacitatea rapidă de adaptare care presupune asigurarea unui caracter suplu, elastic și simplu al structurii în fața oricărei schimbări;
- 11) Structura trebuie să corespundă realității, adică organigrama care o reflectă să nu fie artificială sau ideală.

### 3.3. Organele de conducere

Acestea reprezintă un grup de persoane, întrunite sub o singură autoritate ierarhică, cu sarcini și atribuții bine precizate, cu caracter

### *Structura organizației*

permanent sau temporar, cu putere de decizie în sfera de activitate respectivă. Organele de conducere se alcătuiesc în baza **principiului conducerii colective** și au ca scop promovarea participării angajaților la soluționarea problemelor organizației.

Organele de conducere permanente, legale, sunt **Adunarea Generală a Acționarilor - A.G.A.** și **Consiliul de Administrație - C.A.**, a căror activitate este reglementată prin lege.

În afara celor două organe colective menționate mai sus se mai pot constitui grupuri pe perioadă determinată; cel mai frecvent întâlnite în practică sunt: **comisia, grupul operațional și grupul de studii.**

**Comisia** reprezintă un colectiv format din persoane aparținând diferitelor compartimente, întrunite în scopul studierii și analizării unei situații deosebite, documentării și pregătirii unor decizii importante sau unui schimb de informații (de ex., comisia de reevaluare a mijloacelor fixe).

**Grupul operațional** se constituie din specialiști cu competențe și experiență de excepție pentru rezolvarea unor situații deosebite și stringente (de ex., reprogramarea unei linii de fabricare).

**Grupul de studii** este un colectiv alcătuit din membri detașați temporar pentru elaborarea unui studiu cu privire la o decizie ulterioară, de impact major pentru organizație (de ex., perfecționarea sistemului informatic).

#### 3.4. Componentele structurii organizatorice

Componentele structurii organizatorice sunt **postul, funcția și compartimentul.**



**Postul** este constituit din ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce trebuie executate, avute și asumate de către o persoană, în mod regulat.

Caracteristicile postului sunt [5, 8, 28]:

- 1) Obiectivele;
- 2) Atribuțiile – ansamblul sarcinilor, similare și necesare, pentru realizarea obiectivelor;
- 3) Autoritatea – dreptul și limitele titularului postului în întreprinderea acțiunilor necesare executării sarcinilor trasate;
- 4) Responsabilitatea – obligația îndeplinirii sarcinilor și atingerii obiectivelor fixate.

Postul este elementul component primar al unei structuri, totalitatea posturilor cu aceleași caracteristici constituind o funcție (poate fi și un singur post la o funcție).

Caracteristicile postului, în formă detaliată și concretă, se găsesc menționate în documentul numit „fișa postului” (calificare, vechime, experiență, calitate profesională etc.). Fișa postului cuprinde, detaliat, toate elementele necesare unui angajat pentru a îndeplini corect sarcinile prevăzute în post [8]:

- Prezentarea postului;
- Competențe și experiență;
- Aptitudini și comportament;
- Responsabilități;

## *Structura organizației*

- Condiții de muncă;
- Resurse necesare;
- Alte aspecte specifice.

Fișele de post se actualizează periodic pentru modificarea structurii organizației ca răspuns la schimbările factorilor de natură internă și de mediu, asigurându-se în acest fel flexibilitate și suplețe organizatorică, împreună cu atingerea eficientă a rezultatelor. Pentru o motivare inteligentă este important ca prin fișele posturilor să se armonizeze aspirațiile și obiectivele individuale cu cele ale organizației.

**Funcția** grupează posturi asemănătoare din punct de vedere a specializării și ariei de cuprindere, a responsabilității și autorității, fiind definită prin competențele, autoritatea și responsabilitatea cerute și conferite persoanelor care o exercită, grupând ansamblul atribuțiilor omogene prin complexitate și natură, desemnate permanent unui angajat. Adaptarea elementelor definitorii ale unei funcții se concretizează într-un post, prin particularitățile locului de muncă și cerințele adresate titularului. Funcțiile pot fi de execuție sau de conducere.

**Compartimentul** constituie o reuniune a unui număr de angajați, subordonată unei singure autorități ierarhice, amplasată într-un spațiu clar delimitat<sup>7</sup>, având dotările și înzestrările necesare, cu sarcini și atribuții similare și/sau complementare bine precizate.

---

<sup>7</sup> În contextul actual al telemuncii și informatizării accentuate spațiul comun nu este întotdeauna clar delimitat.

### 3.5. Tipuri de structuri

În componența unei structuri se distinge linia (filiera) ierarhică ce subordonează persoanele sau compartimentele între ele pe „verticală” și stabilește între acestea o succesiune de legături ierarhice, respectiv canalul pe care sunt vehiculate ordinele, dispozițiile și rapoartele. Totalitatea liniilor ierarhice stabilite între diferitele subdiviziuni organizatorice, plasate pe niveluri ierarhice diferite, constituie **piramida ierarhică**, caracterizată de bază, înălțime și numărul nivelurilor ierarhice (Fig. 3.1).

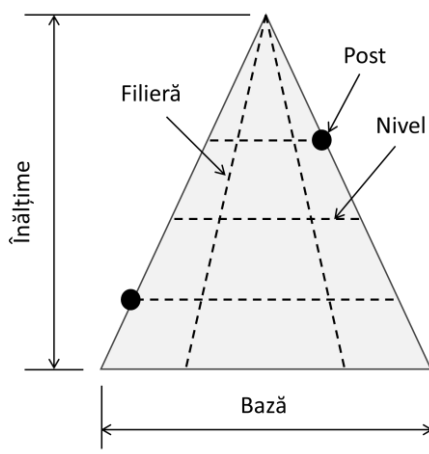


Fig. 3.1. Piramida ierarhică [3].

Piramida ierarhică poate fi **aplatizată** sau **înaltă**.

**Piramida ierarhică aplatizată** este caracterizată de un număr redus de niveluri ierarhice. Avantajele în acest caz sunt următoarele:

- Este asigurată vehicularea rapidă și facilă a informațiilor și deciziilor;
- Operativitate;
- Personal de conducere redus.

Dezavantajele piramidei ierarhice aplatizate constau în:

- Încărcarea excesivă a conducătorului;
- Cuprinderea cu dificultate a ansamblului de probleme.

**Piramida ierarhică înaltă** oferă posibilitatea mai multor niveluri ierarhice raportate la aceeași bază (de ex., guvernul S.U.A.).

Principalele avantaje sunt:

- Studierea aprofundată a problemelor existente;
- Îmbunătățirea procesului decizional;
- Grad sporit de delegare;
- Permite alcătuirea unor organisme și funcții de conducere specializate.

Dezavantajele piramidei ierarhice înalte:

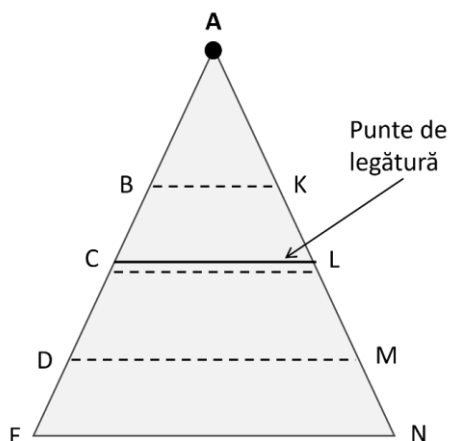
- Alungirea canalelor informaționale și decizionale, cu consecințele nefavorabile asociate;
- Favorizarea apariției scurtcircuitării informaționale;
- Pierderea de operativitate;
- Diluarea responsabilității;
- Personal de conducere numeros și costisitor.

Forma și dimensiunile piramidei ierarhice sunt influențate de [5, 8]:

- **Mărimea organizației** – piramida ierarhică aplatizată este tipică organizațiilor de mici dimensiuni;
- **Gradul de delegare** – influențează direct și proporțional numărul de niveluri ierarhice;

- **Gradul de autonomie și descentralizare** – se corelează invers cu înălțimea piramidei.

**Structura ierarhică liniară** – este cel mai vechi tip de structură și se bazează pe regula potrivit căreia fiecare subordonat primește ordine și răspunde în fața unui singur șef [5]. Schema structurii liniare este arătată în Fig. 3.2.



**Fig. 3.2. Schema structurii liniare [2].**

Caracteristicile acestui tip de structură sunt:

- Lipsa standardizării (structură pre-birocratică);
- Comunicarea de la om la om;
- Centralizarea totală, liderul ia toate deciziile;
- Este deosebit de utilă în antreprenoriat deoarece permite dezvoltarea și controlul;
- Este potrivită organizațiilor mici.

## *Structura organizației*

Ierarhia existentă într-o astfel de structură este seria posturilor (șefi sau conducători pentru organizații mari ori sisteme sociale), de la autoritatea supremă până la ultima treaptă a conducerii.

Calea ierarhică este reprezentată de traiectoria parcursă de comunicări prin toate gradele ierarhice, de la autoritatea supremă (A) până la ultima treaptă ierarhică (E, N) sau invers.

Avantajele acestei structuri constau în [5, 8]:

- Asigură unitatea conducerii;
- Asigură autoritatea deplină a nivelurilor ierarhice;
- Responsabilitatea clară pentru fiecare subordonat;
- Permite comunicații rapide;
- Favorizează dezvoltarea relațiilor personale între șef și subordonați, aspect deosebit de important în antreprenoriat.

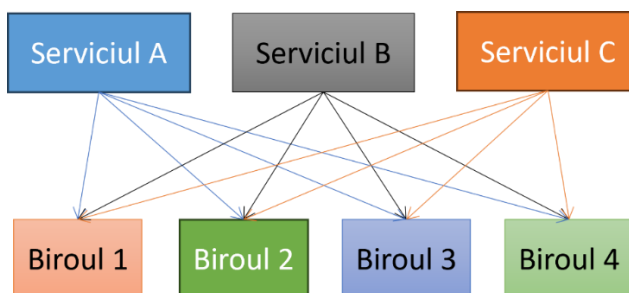
Principalele dezavantaje constau în [5, 8]:

- Supraîncărcarea conducătorului;
- Posibilitatea apariției subiectivismului în procesul decizional, realitate reflectată inclusiv la nivel social prin apariția și existența sistemelor dictatoriale;
- Presupune pregătirea multilaterală a șefului;
- Inexistența legăturilor directe pe orizontală (de ex., C și L, v. Fig. 3.2), ba dimpotrivă formarea unor circuite informaționale greoaie direcționate prin autoritatea supremă, pe calea C-B-A-K-L, ceea ce conduce la inerție și redundanță informațională semnificativă la nivelul structurii. O variantă de ameliorare a

acestei situații este crearea unor punți informaționale de legătură între compartimentele situate pe același nivel (v. Fig. 3.2), situație în care șeful unic trebuie să fie informat despre excluderea sa din circuitul informațional orizontal.

Posibilitățile de aplicare a acestei structuri se limitează la societăți comerciale de mărime mică, destinate producerii unui sortiment restrâns de produse sau efectuării unor servicii de complexitate redusă ori în antreprenariat.

**Structura funcțională**, preconizată de *F. W. Taylor*, caută să remedieze unele neajunsuri ale structurii liniare și se bazează pe principiul diviziunii funcționale a activității. Principala caracteristică a acestei structuri o constituie faptul că în cadrul nivelurilor ierarhice atribuțiile sunt divizate între conducători, pe domenii de activitate, aceștia având autoritate deplină asupra nivelurilor ierarhice inferioare. O secvență funcțională este arătată în Fig. 3.3.



**Fig. 3.3. Schița unei secvențe funcționale.**

Serviciile S, specializate, au autoritate deplină asupra birourilor B, situate la nivelurile inferioare ale structurii.

Elementele caracteristice structurii funcționale sunt:

- Specializare;
- Diversitatea limitată a producției;
- Bunuri și servicii produse în volume mari, la prețuri extrem de competitive;
- Principalele activități manageriale constau în coordonare, supervizare și alocarea sarcinilor;
- Oamenii sunt organizați după funcționalitate, fiind specializați pe domenii și subdomenii;
- Comunicare rigidă și greoaie, ceea ce duce la inerție și rigiditate, motiv pentru care comunicarea și interacțiunea grupurilor constituie cea mai mare problemă.

Un exemplu de structură funcțională este arătat în Fig. 3.4.

Avantajele acestui tip de structură sunt [5, 8]:

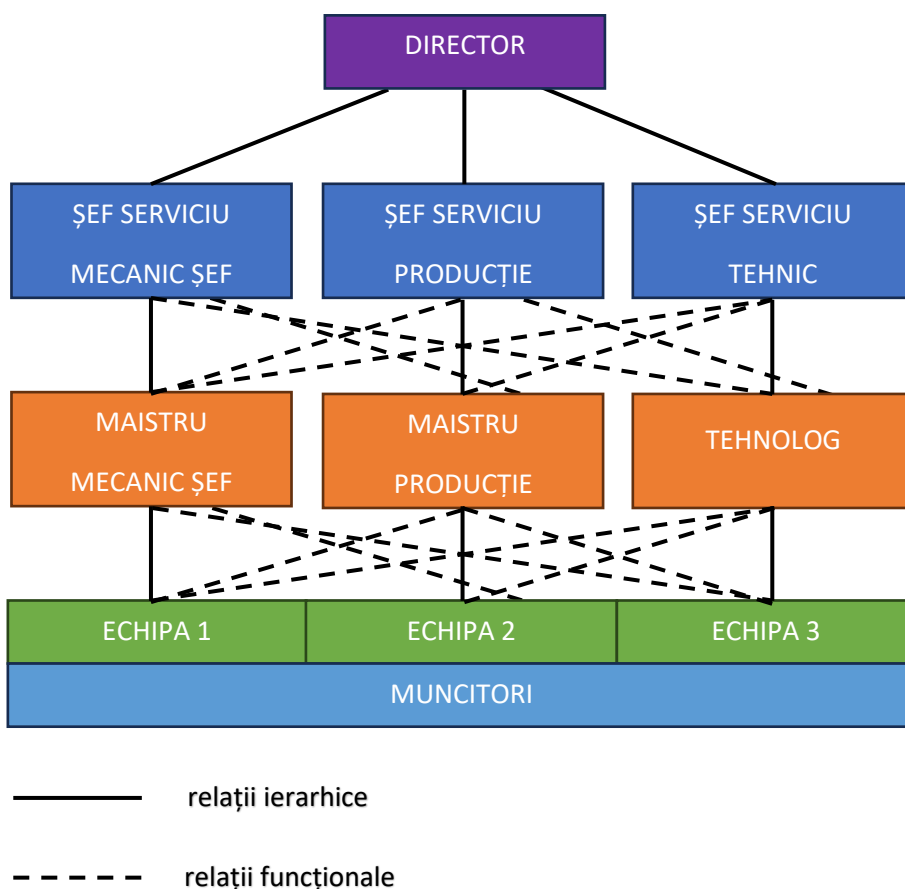
- Competența sporită a compartimentelor, datorită specializării;
- Asigurarea unei calități superioare a lucrărilor și serviciilor;
- Un anumit grad de flexibilitate în organizarea lucrărilor și serviciilor;
- Favorizează dezvoltarea de noi specialiști deoarece executanții au ocazia de a învăța de la șefii lor.

Dezavantajele acestei structuri constau în [5]:

- Un nivel mai ridicat al cheltuielilor din cauza existenței unui număr mai mare de compartimente;



- Încălcarea principiului unității de conducere;
- Comunicații greoaie;
- Diluarea responsabilității pe fondul subordonării executanților față de mai mulți superiori.



**Fig. 3.4. Exemplu de structură funcțională [2].**

Atât structura liniară, cât și cea funcțională, în forma lor clasică, sunt considerate depășite [5].

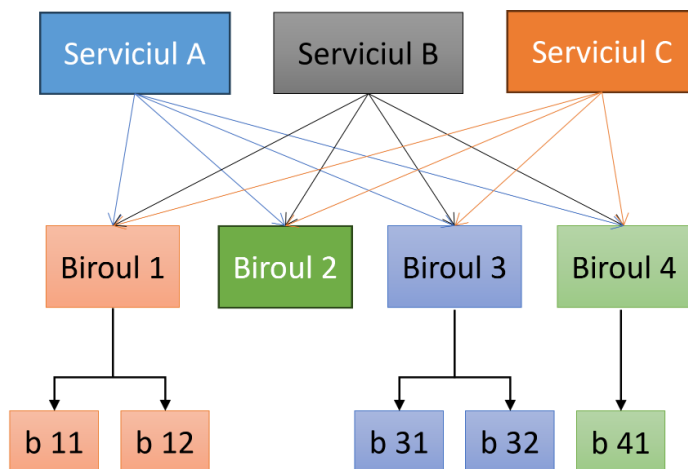
**Structura ierarhico – funcțională (mixtă)** constituie o îmbinare (format hibrid) a celor două tipuri de structuri fundamentale prezentate anterior, presupunând existența unor compartimente specializate (sau de stat major) menite să asigure asistență decizională în chestiuni de specialitate simultan cu compartimente ierarhice paralele, având autoritate asupra nivelurilor subordonate.

Relațiile funcționale se întâlnesc la nivelurile superioare ale structurii (vicepreședinți, directori adjuncți, directori de departamente, șefi de servicii etc.) unde se stabilesc rezoluții și elemente de politică, strategie ori tactică importante. Aceste elemente trebuie corelate corect și eficient, fiind nevoie de o colaborare funcțională sau de stat major. La aceste niveluri personalul are, de regulă, competențe multiple și extinse, deci relațiile funcționale se manifestă fără dificultate, aproape firesc, datorită gradului ridicat de instruire și cultură. La nivelurile inferioare, apropiate de locurile de execuție, se regăsesc legăturile liniare, aici fiind nevoie în mod special de menținerea autorității și responsabilității.

Schema structurii ierarhico – funcționale este reprezentată în Fig. 3.5.

Principalele atribuții ale compartimentelor funcționale sunt [5]:

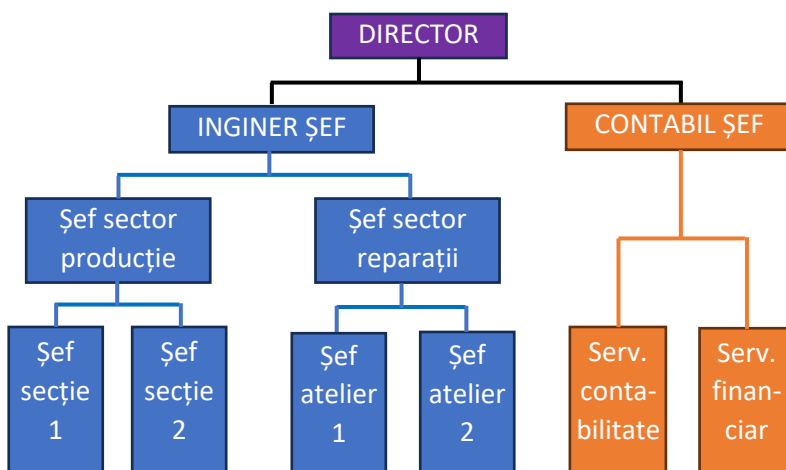
- Stabilirea elementelor de politică și strategie;
- Stabilirea unor elemente operative (tactice);
- Elaborări de studii, analize și propuneri;
- Documentarea și pregătirea unor decizii importante;
- Acordarea avizelor de specialitate;
- Pregătirea tehnologică a producției.



**Fig. 3.5. Schema unei structuri mixte [5]: se observă diviziunea funcțională la nivelurile superioare concomitent cu existența relațiilor de autoritate la cele inferioare.**

Serviciile funcționale pot fi: secretariat-registratură, asistență juridică, servicii informatice etc.

Un exemplu de structură mixtă este arătat în Fig. 3.6.



**Fig. 3.6. Exemplu de structură mixtă [5].**

**Structura de producție (divizionară)**<sup>8</sup> grupează toate funcțiile necesare funcționării într-o singură divizie. Astfel, fiecare divizie are propriile departamente – producție, cercetare-dezvoltare, financiar-contabilitate, marketing, resurse umane etc., având autoritate deplină asupra lor. Diviziile pot fi: orientate pe clienți (pentru firme sau domestice), orientate pe produs (sedan, camioane, SUV-uri), geografice (europeană, americană, asiatică) etc.

Avantajele acestui tip de structură sunt:

- Autoritatea este delegată la nivelul diviziei, iar performanța poate fi mai ușor și mai precis măsurată la nivelul grupurilor și indivizilor, deci manageri și subalterni performanți și motivați;
- Coordonarea superioară între divizii, ceea ce conferă o flexibilitate mărită în fața schimbării;
- Schimbările structurale (reduceri/concedieri) se pot efectua rapid și mai facil.

Dezavantajul principal al structurii de producție constă în competiția nesănătoasă între divizii, cu creșterea costurilor și accentul pe divizie, nu pe organizație.

**Structura matriceală (*matrix*)** este caracterizată prin aceea că personalul cu anumite competențe este “împrumutat” din cadrul compartimentelor funcționale și folosit pentru diferite proiecte ori sarcini, în funcție de necesități; în acest caz persoanele detașate raportează direct șefului de proiect. Schema structurii matriceale este arătată în Fig. 3.7.

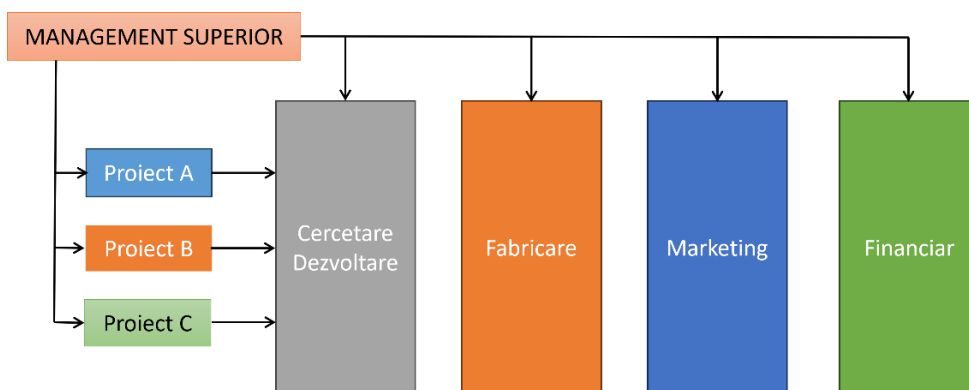
---

<sup>8</sup> Acest tip de structură ocupă locul II în S.U.A. ca răspândire. Din cadrul diviziilor se aleg adeseori managerii superiori pentru nivel *corporate*.

Elementele caracteristice structurii matriceale sunt:

- Personalul detașat răspunde în fața managerului de proiect;
- Indivizii sunt grupați după două perspective organizatorice: funcție + produs, funcție + regiune, regiune + produs;

Doar organizațiile mari își pot permite o asemenea complexitate, cu obținerea rezultatelor pozitive scontate.



**Fig. 3.7. Schema structurii matriceale.**

Dacă structura se situează între cea matriceală și cea funcțională se numește **compozită**.

Principalele avantaje ale structurii matriceale sunt:

- Informațiile sunt împărtășite cu ușurință => comunicații mai bune între departamente și specialiști;
- Permite specializarea, cu creșterea și aprofundarea cunoașterii și o mai bună flexibilitate la nivelul resursei umane, astfel că oamenii pot fi aleși după nevoi;

## Structura organizației

- Lucrurile se văd într-o lumină nouă datorită dinamismului existent la nivelul echipei;
- Responsabilitatea clară este a managerului de proiect cu privire la încadrarea în termene și bugete.

Dezavantajele structurii în discuție se reduc, în esență, la următoarele elemente:

- Complexitatea lanțului de comandă, indivizii fiind implicați atât la nivel funcțional, cât și în proiect;
- Personal de conducere numeros ceea ce se traduce printr-un raport „*manager-to-worker ratio*” neavantajos, timp sporit alocat proceselor decizionale și costuri mărite cu retribuirea personalului de conducere;
- Loialitate și interese împărțite;
- Diluarea autorității cu dificultăți în luarea deciziilor și rezoluții conflictuale;
- Blocaje decizionale, când un manager nu este de acord cu altul, pe fondul diluării autorității;
- Proiectele pot deveni greu de monitorizat dacă echipa are prea multă independență.

**Rețeaua** este un tip de structură relativ nou, care caută să rezolve inerția organizațiilor mari prin externalizarea oricărei funcții care poate fi făcută de alții, mai ieftin și cel puțin la fel de bine.

Caracteristici:

- Managerii sunt preocupați în mare măsură de coordonarea și controlul relațiilor cu partenerii;

- Unicitatea rețelei constă în schimbarea direcției principale de interes dinspre mediul intern spre exterior (parteneri);
- Această structură a fost potențată de dezvoltarea comunicațiilor la nivel global și a aplicațiilor specializate pe design și dezvoltare.

Avantajele structurii de tip rețea constau în:

- Flexibilitate și agilitate mărite;
- Comunicații îmbunătățite între diferitele linii ierarhice și departamente;
- Descentralizarea avansată conduce la un număr redus de niveluri ierarhice, o piramidă ierarhică aplatizată și un flux informațional preponderent de jos în sus (*“bottom-up flow”*).

Principalele dezavantaje ale structurii rețea sunt:

- Complexitatea relațiilor din cadrul organizației și cu colaboratorii;
- Neclarități și redundanțe cu privire la fluxurile financiare și sistemul contabil;
- O vulnerabilitate ce apare pe fondul colaborării cu un număr mare de parteneri externi (inclusiv aspecte juridice și culturale);
- Un grad de instabilitate cu privire la coerența și ritmicitatea rezultatelor succesului operațional din cauza impredictibilității partenerilor.

**Structura virtuală** – o formă de structură fără frontiere, bazată în mare măsură pe internet. Cu ajutorul acestui tip de structură devine posibilă dezvoltarea unei afaceri „*high-tech*” la nivel global, cu o resursă umană de dimensiuni mici (comparativ cu mărimea afacerii) și costuri extrem de eficiente (de ex., *amazon.com*).

**Structura informală** – o formă de structură întrepătrunsă cu cea formală. Structura informală se formează pe baza:

- Afinităților;
- Apartenenței la o familie sau clan;
- Afectivităților;
- Etniei;
- Religiei;
- Apartenenței la grupuri sau asociații;
- Intereselor;
- Originii sociale.

Structura informală este alcătuită din **grupuri, relații și lideri informali**.

În scopul valorificării potențialului structurii informale în activitatea organizației conducerea poate să întreprindă următoarele măsuri:

- Câștigarea liderilor informali de partea conducerii și promovarea adecvată a acestora;
- Motivarea oamenilor în acord cu relațiile și grupurile informale;
- Gruparea oamenilor pe bază de afinități, afectivități, valori, interese și aspirații comune;



- Separarea celor diferiți sau opuși pentru evitarea tensiunilor sau răzbunărilor;
- Îmbunătățirea pe căi informale a climatului de muncă din cadrul organizației.

**Structurile birocratice** (*M. Weber*, jumătatea sec. XX) au fost caracterizate prin următoarele elemente:

- Standardizarea activităților;
- Roluri și responsabilități bine definite;
- Meritocrație (respectul pentru competențe și muncă);
- Piramide înalte;
- Rigiditatea procedurilor și politicilor;
- Inerție mare;
- Decizii luate în cadru organizat;
- Curgerea informațiilor predominant de sus (autoritate) în jos.

Principalele avantaje:

- Strategia este implementată rapid;
- Un nivel foarte înalt de control asupra nivelurilor inferioare și asupra deciziilor.

Dezavantajele constau în:

- Descurajarea creativității și inițiativei;
- Adaptarea la condițiile pieței se realizează cu dificultate.

**Structurile post-birocratice** (începând cu anii 1980) prezintă următoarele elemente:

## Structura organizației

- Birocrație „curățată”;
- Deciziile se iau prin dialog și consens (nu prin autoritate și comandă);
- Organizația este asimilată unei rețele (nu unei ierarhii);
- Ponderea crescută a relațiilor laterale;
- Piramide aplatizate, structuri mai fluide (perioada în care a dispărut masiv *middle-management-ul*);
- Sunt potrivite pentru cooperative și comunități;
- Încurajează implicarea și participarea;
- Favorizează participarea și atingerea *empowerment*-ului.

### 3.6. Elemente de design organizațional

**Proiectarea structurală** trebuie să țină cont de:

- Simplitate;
- Flexibilitate;
- Fiabilitate;
- Economie;
- Acceptabilitate.

**Managementul** este caracterizat prin următoarele elemente:

- Realizează designul organizațional (arhitectura structurii);
- Reprezintă grupul de persoane care gândesc și alcătuiesc structura organizației;
- Determină modul de interacțiune a diferitelor subsisteme și componente din cadrul organizației;

- Diferitele niveluri ale managementului participă în faze diferite ale procesului de proiectare și implementare a acțiunilor la nivelul structurii, arătate mai departe.

**Managementul superior** creează structura inițială a organizației.

Proiectarea structurii:

- Se bazează în cea mai mare măsură pe teoria sistemelor;
- Caută identificarea subsistemelor care aduc valoare;
- Se vor asigura legături adecvate care să permită interacțiunea dorită a subsistemelor valoroase și funcționarea lor ca un întreg.

**Perspectiva managerială:**

- Este esențială în procesul de proiectare a structurii;
- Managementul trebuie să perceapă permanent indivizii, posturile, compartimentele și procesele ca și componente ale procesului organizațional.

Nu în ultimul rând se va lua în considerare **globalizarea și evoluția tehnologică rapidă:**

- Imprimă un dinamism deosebit cu privire la modificarea și perfecționarea structurilor;
- Managementul trebuie să se adapteze rapid și pro activ pentru a face față schimbărilor, progresului tehnologic și oportunităților, pentru a rezista într-un mediu intens competițional;

- Perfecționarea structurii în cadrul mai larg al proceselor se va derula pe o bază zilnică, posibilitățile fiind nelimitate în acest sens.

**Principalele instrumente** folosite la proiectarea structurilor sunt [5]:

- **Diagrama atribuțiilor** este o matrice bidimensională, având pe orizontală intrările, adică funcțiile detaliate pe atribuții și activități, iar pe verticală compartimentele și principalele cadre de conducere ale societății comerciale. Elementele matricei se completează cu simboluri convenționale, făcând astfel posibilă identificarea tipului și gradului de intervenție și responsabilitate a fiecărui compartiment sau element de conducere.
- **Diagrama relațiilor** reprezintă raporturile dintre două sau mai multe organisme în sistemul de organizare și funcționare a unor activități determinate. Aceasta poate fi elaborată individual, pe relații interne, respectiv externe ori pe ansamblu.
- **Fișa postului** caracterizează calitativ și cantitativ relațiile, atribuțiile, limitele de competență și responsabilitățile activităților specifice, precum și apartenența acestora și cerințele față de personalul care ocupă postul.
- **Organigrama** constituie un model grafic, simbolizând relațiile, responsabilitățile și căile de comunicații în cadrul societăților comerciale, în funcție de obiectul reprezentării existând [8]:
  - *Organigrame de legături*, care reprezintă compartimentele ierarhice cu semne distinctive,

pentru a se pune în evidență natura lor, precum și legăturile după tipul lor;

- *Organigrame de subordonare*, care pot fi cu puține niveluri ierarhice și număr mare de subordonați (aici apare avantajul simplității concomitent cu dezavantajul supraîncărcării conducerii) sau cu multe niveluri ierarhice și număr mic de subordonați la fiecare nivel.

### 3.7. Relații în cadrul structurilor

După specificul lor, relațiile (legăturile) întâlnite la nivelul structurilor organizatorice sunt:

- Relații de autoritate (ierarhice),
- Relații funcționale,
- Relații de cooperare,
- Relații de reprezentare.

**Relațiile de autoritate** – se stabilesc între diferite organisme ale organizației, unul (sau mai multe) subordonat celuilalt, legăturile fiind concretizate de sus în jos prin ordine și dispoziții, iar de jos în sus prin rapoarte. Acest tip de relații se reglementează precis și clar prin documente formale și acte normative (Regulamentul de Organizare și Funcționare, Regulamentul de Ordine Interioară etc.). În funcție de tipul structurii și de poziția compartimentelor în cadrul acesteia, relațiile de autoritate pot fi [5]:

- *Relații de autoritate ierarhice* între șefi și subordonați sau între coordonator și compartimente subordonate, fiind

caracterizate prin responsabilitate generală și autoritate directă;

- *Relații de autoritate de stat major* care au, de regulă, un caracter temporar, când conducerea învestește membrii statului major cu autoritate, având, deci, responsabilitate consultativă și autoritate delegată.

Autoritatea poate fi de mai multe feluri [5, 8]:

- *Autentică* – se referă la calitățile și capacitățile managerului;
- *Oficială (formală)* – indică prerogativele șefului, în baza poziției ierarhice și funcției deținute;
- *Legală* – este reglementată prin cadrul legislativ;
- *Tehnică* – este conferită de cunoștințele de specialitate deținute și de ascendentul astfel dobândit;
- *Operațională* – se referă la activitățile efective prestate de cadrele de conducere.

Avantajele legăturilor ierarhice [5, 8]:

- Formularea precisă a atribuțiilor și sarcinilor;
- Eliminarea în bună măsură a riscurilor;
- Eliminarea unei anumite nesiguranțe a decidentului prin precizarea clară a limitelor activităților;
- Depistarea promptă a abaterilor.

Principalele dezavantaje constau în [5, 8]:

- Lipsa elasticității;
- Limitarea inițiativei;

- Plafonarea și imposibilitatea lărgirii ariei de cunoștințe și specializări la nivelul subordonaților;
- Priza informațională redusă și cunoașterea cu dificultate, la nivelurile superioare, a tuturor aspectelor activității.

Un fenomen nedorit, cu efecte pe măsură, este scurtcircuitarea legăturilor, prin care sunt ocolite anumite niveluri ierarhice din circuitul normal al informațiilor (Fig. 3.8).

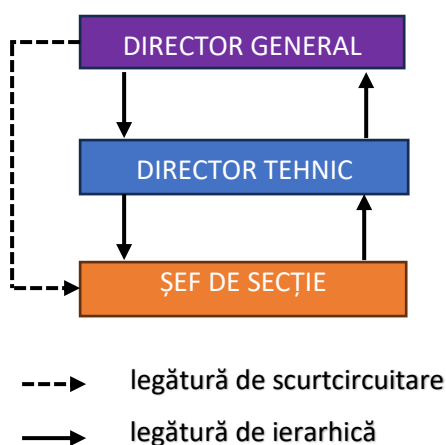


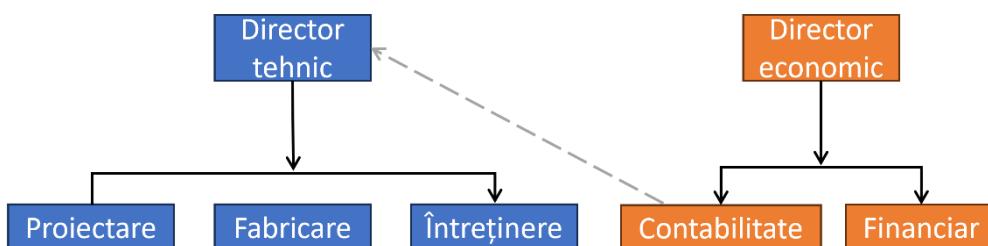
Fig. 3.8. Schema scurtcircuitării nivelurilor.

Remediile scurtcircuitării sunt [8]:

- Sesizarea cât mai rapidă și neacceptarea acestei practici;
- Informarea promptă a nivelului sau postului ocolit;
- Concepția și performanțele sistemului informațional, cu referire expresă la obligativitatea transmiterii informațiilor în ambele sensuri.

**Relațiile funcționale** – se stabilesc între două organisme, unul având autoritate funcțională asupra celuilalt, în sensul că un organism specializat

transmite directive cu caracter funcțional la nivelurile ierarhice superioare, situate pe altă filieră ierarhică. Schema unei relații funcționale este arătată în Fig. 3.9. Compartimentul contabil din subordinea directorului economic transmite directive contabile directorului tehnic pentru a fi aplicate în cadrul unei secții de fabricare aflată în subordinea acestuia din urmă. Se obișnuiește gruparea într-un singur post a relațiilor ce țin de aceeași specializare.



**Fig. 3.9. Schema unei relații funcționale [5].**

Principalele avantaje oferite de relațiile funcționale sunt [5, 8]:

- Specializarea largă a personalului muncitor;
- Folosirea specialiștilor pe domeniul lor de activitate;
- Apariția unor relații de colaborare între specialiști și nespecialiști, ceea ce duce la lărgirea și aprofundarea cunoștințelor.

Dezavantajele relațiilor în discuție se reduc la [5, 8]:

- Imprecizie în delimitarea autorităților;
- Aria mare de control efectuat de către decidenți, comparativ cu posibilitățile limitate ale acestora;
- Dificultăți în menținerea ordinii și disciplinei;
- Utilizarea sub calificată a unor specialiști competenți.



Legăturile funcționale de concretizează prin instrucțiuni, **reglementări, norme și îndrumări** acordate către cadrele de conducere. Acestea din urmă au datoria de a aplica aceste directive funcționale, precum și obligația de a informa nivelul specializat cu privire la:

- Modul de îndeplinire,
- Obținerea efectului scontat (eficacitate),
- Eventuale sugestii.

**Relațiile de cooperare** – se stabilesc între compartimente sau membri pe același nivel ierarhic, dar care aparțin unor linii ierarhice diferite. Cel mai frecvent întâlnite în practică sunt:

- *Relațiile de consultare* – stabilite între o persoană/ compartiment specializat și oricare alt organism din organizație. Specialistul consultat trebuie să posede bune competențe pe domeniul său de activitate, dar nu ia decizii, doar participă la luarea acestora. Adeseori consultarea capătă caracter funcțional.
- *Relațiile de furnizare* – se desfășoară contractual, între un compartiment ori un membru solicitator sau beneficiar și un altul prestator sau furnizor. Prezintă avantajul că transformă entitatea prestatoare într-un centru de profit, cu cuantificarea muncii și eficienței acesteia, pe de-o parte și evidențiază cheltuielile și eficiența solicitatorului, pe de altă parte.
- *Relațiile de informare* – apar cel mai frecvent la rezolvarea unor probleme operative, pe fondul colaborării armonioase și a lipsei de tensiuni în cadrul colectivelor de muncă.

Principalele forme de manifestare ale acestor relații sunt [5]:

- Notificarea obligatorie – informarea periodică, prin documente, a unor persoane ori compartimente;
- Consultarea obligatorie;
- Schimb de păreri oral.

**Relațiile de reprezentare** – se stabilesc atunci când un grup (sindicat, organizație profesională) ia contact, prin reprezentații săi, cu nivelurile ierarhice superioare, fără parcurgerea tuturor treptelor ierarhice (de ex., consultări între reprezentanți ai managementului superior și liderul de sindicat).

### 3.8. Delegarea și descentralizarea

**Delegarea** constă în transferul de la un superior la un subordonat a libertății de decizie și acțiune, a autorității și a responsabilității în scopul atingerii unui obiectiv bine precizat, pe o perioadă limitată de timp (în caz contrar este delegare permanentă) [5]. Delegarea este necesară deoarece șeful nu poate și nu trebuie să îndeplinească personal toate sarcinile necesare derulării activității. Delegarea devine cu atât mai justificată cu cât șeful trebuie să se concentreze asupra activităților și sarcinilor pe care el le poate îndeplini, dar echipa lui nu.

Deși superiorul delegă, responsabilitatea finală a executării sarcinilor rămâne tot a acestuia, de unde și nevoia de control a modului de îndeplinire a sarcinilor delegate. Cel care delegă trebuie să-i indice delegatului ce trebuie să facă și să-l investească pe acesta din urmă cu autoritatea necesară,

cu mențiunea că sunt prioritare la delegare sarcinile de mai mică importanță și cu implicații reduse.

O delegare inspirată și corectă poate pregăti un subaltern pentru poziția actuală a șefului, oferindu-i acestuia din urmă posibilitatea să avanseze.

Delegatul își asumă responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor delegate, fiind răspunzător doar în fața celui care a delegat.

Delegarea are asupra subalternului efectul că îmbunătățește și lărgeste competențele și experiența acestuia împreună cu creșterea satisfacției, precum și sporirea loialității față de șeful care a delegat.

Din punct de vedere al delegării prezintă importanță organizarea adecvată a sistemului de informare și control, la nivelul întregii structuri, pentru se putea interveni operativ, cu corecții, în cazul unor abateri. Delegarea se poate face către subalterni ierarhici, către cei funcționali sau către personalul de stat major. Orientativ, directorul general delegă 95% din atribuțiile sale, directorii adjuncți 75%, iar șefii de sectoare 50%.

Factori de influență [5]:

- Mărimea organizației;
- Calitatea subordonaților, caracterizată prin pregătire, experiență, disciplină și interes;
- Calitățile conducătorului – buna cunoaștere a atribuțiilor și a subordonaților, împreună cu stimularea în rândul acestora a inițiativei și dorinței de afirmare;

## *Structura organizației*

- Definirea clară, prin documente, a sarcinilor delegate împreună cu limitele de autoritate și responsabilitate;
- Corelarea responsabilității și autorității;
- Posibilitatea de control;
- Definirea clară a criteriilor de apreciere a rezultatelor;
- Diversitatea producției;
- Sistemul informațional.

### Avantajele delegării [5, 8]:

- Câștigul de timp pentru conducere și posibilitatea manifestării creativității la nivelul acesteia;
- Dezvoltarea competenței, creativității, simțului de răspundere și a spiritului de inițiativă al subordonaților;
- Evitarea suprapunerii deciziilor.

### Dezavantajele delegării [5, 8]:

- Nesiguranța superiorului dacă delegatul va face față;
- Temerea că prin delegare se va slăbi autoritatea formală, favorizând concurența pentru postul de conducere;
- Părerea că prin delegare se diminuează accesul la informațiile legate de sarcinile delegate, șeful care delegă nefiind capabil să ofere rapid informații complete, dacă i se cere;
- Neîncrederea subordonaților în forțele proprii și suspiciunea firească în fața schimbării;
- Delegarea implicită – neînțelegerea deplină de către delegat a întregii delegări din cauza unor omisiuni ori deficiențe de formă;

- Supraîncărcarea subordonatului cu propriile sarcini curente, pe lângă cele delegate.

Erorile frecvente comise la delegare sunt [5]:

- Eroarea de teleghidare – șeful care a delegat limitează exagerat inițiativa delegatului;
- Eroarea de abdicare – șeful care a delegat renunță la orice control.

Pașii delegării [17, 23]:

- Comunicarea sarcinilor delegate – descrierea exactă a ce se dorește de la delegat, când ori în ce termen trebuie realizate și rezultatele așteptate;
- Explicarea contextului în care se execută sarcina delegată;
- Determinarea și stabilirea standardelor de evaluare a delegării, cu mențiunea că acestea trebuie să fie realiste și realizabile, observabile și măsurabile, se comunică clar delegatului și trebuie să țină seama și de sugestiile acestuia din urmă;
- Acordarea autorității necesare;
- Stabilirea responsabilității delegatului – aceasta rezultă în urma acordării libertății de acțiune și decizie, cu autoritatea investită;
- Asigurarea resurselor și suportului necesar – resursele financiare, logistice (inclusiv instruirea delegatului) sau informaționale trebuie asigurate adecvat, doar că uneori furnizarea informațiilor necesare vine în conflict cu filozofia

unor manageri , „informare strict necesară”, care tind astfel să oculteze informațiile față de subalterni;

- Obținerea implicării delegatului;
- Evaluarea delegatului – se face strict pe baza standardelor stabilite anterior. Dacă delegarea s-a făcut către o echipă evaluarea va fi atât colectivă, cât și individuală, astfel că echipa nu trebuie să ajungă un loc în care leneșii și incompetenții se pot ascunde.

Sarcini care se deleagă în mod curent [23]:

- Munca de detaliu și de rutină – se consideră că 20% din rezultate apar în urma a 80% din muncă, aceasta fiind munca de rutină, cea mai pretabilă delegării. Delegarea sarcinilor de rutină are și avantajul scăderii costurilor cu salarizarea deoarece subalternii sunt plătiți cu salarii mai mici decât șefii lor, la îndeplinirea aceluiași sarcini;
- Obținerea de informații;
- Sarcini repetitive;
- Roluri surogat – participarea la unele ședințe, întâlniri sau ceremonii, unde prezența managerului nu este neapărat necesară.

Sarcini care nu ar trebui delegate [23]:

- Viziunea și obiectivele pe termen lung;
- Recunoașterea și recompensarea performanțelor angajaților;
- Evaluarea, consilierea și măsurile disciplinare;
- Rezolvarea situațiilor tensionate și sensibile;

- Atribuirea sarcinilor personale;
- Gestionarea unor aspecte sau circumstanțe confidențiale.

Reguli de bună practică pentru o delegare de succes [18, 23]:

- Alegerea oamenilor potriviți;
- Contactul periodic cu delegatul și verificarea activității acestuia în mod regulat;
- Delegarea de sarcini interesante și provocatoare;
- Eșantionarea muncii delegatului;
- Delegarea de responsabilități specifice;
- Raportarea periodică din partea delegatului;
- Răbdarea managerului în atingerea rezultatelor;
- Implicarea inițială a delegatului în proces urmată de libertatea totală cu privire la sarcinile de îndeplinit, în limite bine precizate;
- Folosirea unui sistem formal de urmărire a obiectivelor și termenelor.

Dacă delegarea merge prost se pot lua următoarele măsuri graduale [23]:

- Creșterea gradului de monitorizare;
- Consilierea;
- Revocarea autorității
- Realocarea sarcinilor.

Conceptul clasic de delegare a fost și tinde să fie înlocuit din ce în ce mai mult cu conceptul de **împuțernicire** (în sens funcțional), care înseamnă o delegare eficace și eficientă în sensul că prin împuțernicire i se comunică

## *Structura organizației*

delegatului **ce** să facă, nu **cum** să facă (spre deosebire de modelul managerial „militar” de tip comandă-execuție), fiind urmărită doar atingerea unor repere pe parcursul îndeplinirii muncii delegate. În acest fel se folosește inteligența delegatului (nu doar simpla lui putere de muncă), motivarea este superioară datorită libertății sporite acordate, dar există riscul comiterii de greșeli, pe fondul libertății de acțiune și decizie [18]. Cu atitudinea potrivită greșelile contribuie major la procesul de învățare (greșelile sunt semnele progresului); dacă nu se asumă acest risc nu se vor face greșeli, dar nimic semnificativ nu se va realiza, totul rămâne stagnant, la nivelul confortului rutinei.

**Descentralizarea** constituie o delegare sistematică și de durată la nivelurile inferioare, unde se creează surse de autoritate și decizie. Descentralizarea nu trebuie confundată cu divizarea sau dispersia. Descentralizarea se asociază adeseori structurii de producție.

Factori de influență [5]:

- Valoarea profesională a colectivului, stabilită prin performanțe și disciplină;
- Diversitatea producției și specificul activității;
- Mărimea organizației;
- Coeziunea organizației susținută prin reglementările interne și sistemul financiar-contabil;
- Performanțele sistemului informațional și ale celui de comunicații și informatic, în special;

Avantaje:

- Aproprie decizia de locul de aplicare;



- Stimulează și favorizează spiritul de inițiativă;
- Ajută la o mai bună motivare a oamenilor;
- Constituie o modalitate de formare și selecționare a conducătorilor.

Dezavantaje:

- Pericolul fărâmițării organizatorice și diluării coeziunii;
- Conducătorii colectivelor pot deveni greu de monitorizat și controlat;
- Posibilitatea apariției unor erori sau redundanțe decizionale pe fondul slabei informări și coordonării deficitare;
- Cheltuieli suplimentare.

Soluția optimă o constituie îmbinarea rațională a avantajelor și reducerea efectelor dezavantajelor, în contextul concret al factorilor de influență și aspectelor relevante, pentru eficiență și dinamism maxime. Companiile mari pot să beneficieze enorm de pe urma unei descentralizări inteligente, fiind posibilă astfel dezvoltarea antreprenorială *in house* și crearea unor centre de profit autonome.

### 3.9. Subordonarea și coordonarea la nivelul structurilor

Subordonarea și coordonarea posturilor și compartimentelor la nivelul structurilor constituie factori de natură internă, cu rol major asupra armoniei și echilibrului din cadrul acesteia. Pentru a exercita o influență pozitivă subordonarea și coordonarea trebuie să îndeplinească mai multe condiții [5]:

### *Structura organizației*

- Membri conducerii să coordoneze doar compartimente cu specific familiar lor;
- Repartizarea către nivelurile ierarhice superioare a compartimentelor care efectuează activități mai importante (de ex., compartimentele de care ține dezvoltarea societății comerciale să fie coordonate de director, cele de producție de directorul tehnic, cele legate de activitatea economică sau comercială de către directorul economic);
- Compartimentele între care există relații foarte frecvente, având specific similar sau complementar, să fie coordonate de către același cadru de conducere;
- Asigurarea independenței activităților care se anulează reciproc, prin coordonarea lor de către persoane diferite din conducere (de ex., compartimentul de gestiune va fi separat față de controlul financiar intern);
- Repartizarea echitabilă a sarcinilor între diversele niveluri ierarhice.

În urma diverselor studii s-a constatat că numărul subordonaților coordonabili crește cu scăderea nivelului ierarhic, întrucât complexitatea muncii de conducere scade concomitent cu creșterea ponderii activităților de rutină.

## CONDUCEREA ORGANIZAȚIEI

Conducerea organizației se realizează prin ansamblul de măsuri întreprinse în mod rațional, orientat și ordonat în scopul atingerii rezultatelor urmărite. Principiile și regulile generale care jalonează proiectarea, alcătuirea, exploatarea și perfecționarea structurii organizatorice pot fi transpuse în bună măsură procesului conducerii științifice; în plus, se aplică unele principii specifice:

- Principiul supremației obiectivelor și rezultatelor;
- Principiul delegării de autoritate, decizie și responsabilitate;
- Principiul recrutării raționale și promovării adecvate a cadrelor de conducere;
- Principiul optimizării acțiunilor de conducere.

Conducerea organizațiilor este înfăptuită prin urmărirea continuă a politicii, strategiei și tacticii, managementul exercitându-și în permanență, după necesități, atribuțiile specifice.

**Politica organizației** – ansamblul obiectivelor principale ce sunt propuse a fi atinse, grupate și prioritizate.

**Strategia organizației** – ansamblul de reguli și direcții de respectat și de urmat în vederea realizării politicii; se disting strategia globală și cea operațională.

**Tactica organizației** – totalitatea măsurilor necesare traducerii în viață a strategiei.

Pentru o conducere eficientă, cu obținerea rezultatelor dorite, trebuie permanent ținut seama de principiile conducerii, cunoașterea și exercitarea atribuțiilor conducerii, utilizarea metodelor adecvate de conducere și utilizarea cu impact maxim a unui colectiv de colaboratori poziționați la nivelurile cheie ale organizației [5].

Atribuțiile conducerii, sub formă de trăsături definitorii, au fost formulate pentru prima oară de *H. Fayol*, în 1916. Acesta considera că activitatea de conducere (sau de administrare) poate fi caracterizată prin cinci infinitive: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla [8]. Aceste infinitive, la rândul lor, ne dau, în accepțiunea clasică, funcțiile manageriale<sup>8</sup> ale organizației: previziunea, organizarea, antrenarea-motivarea, coordonarea și controlul.

#### 4.1. Previziunea

Previziunea permite anticiparea viitoare a evoluțiilor și evenimentelor, împreună cu găsirea celor mai potrivite mijloace de reacție și acțiune, în contextul complex al factorilor interni și de mediu. Previziunea presupune un efort de gândire și utilizarea unei game de metode și instrumente limitată doar de creativitatea și posibilitățile manageriale și

---

<sup>8</sup> Funcțiile manageriale și atribuțiile conducerii sunt considerați termeni interschimbabili în cadrul prezentei lucrări.

organizaționale. Pentru o previziune inspirată sunt importante pregătirea, experiența și cultura celor implicați în proces. Cunoscute dinainte, problemele pot fi rezolvate mult mai ușor datorită timpului avut la dispoziție pentru obținerea și dirijarea resurselor necesare și pentru luarea deciziilor potrivite.

Manifestarea funcției manageriale de previziune presupune parcurgerea următoarelor etape [28]:

- Stabilirea perspectivei sau a direcției de acțiune – se conștientizează oportunitățile cu privire la piață, clienți, puncte tari și slabe ale organizației și se prefigurează viitoarele investiții și dezvoltarea mijloacelor de producție;
- Definirea obiectivelor – unde și cum se dorește să se ajungă;
- Premisele previziunii – condițiile mediului intern și extern în care se vor desfășura planurile elaborate;
- Identificarea și ierarhizarea alternativelor;
- Stabilirea programelor pe sectoare de activitate;
- Stabilirea și identificarea resurselor necesare – materiale, financiare, umane, echipamente, externalizări și delegări;
- Anticiparea și aprecierea consecințelor deciziilor adoptate;
- Alegerea unei alternative – regula de bună practică spune că trebuie să existe o alternativă de rezervă.

**Eficiența previziunii** este dată de raportul dintre costurile formulării și aplicării ei și veniturile realizate din activitățile ce decurg din aceasta.

**Stabilirea orizontului de timp** al unei previziuni se face în baza unui principiu care spune că perioada de timp a unei previziuni trebuie astfel

stabilită încât costurile deciziilor prezente să fie recuperate, plus profitul scontat. În acest fel previziunea capătă precizie cu privire la estimarea duratei de viață a efectelor și impactului deoarece decizia stă la baza previziunii, adică, simplu spus, previziunea se construiește pe baza deciziilor prezente și a efectelor estimate ale acestora, permițând decidentului să ia în considerare implicațiile viitoare [28].

Previziunile se concretizează prin prognoze, planuri și programe.

**Prognozele** reflectă o estimare a condițiilor în care va exista și activa organizația, la nivelul unui orizont de timp bine precizat. Gradul de confirmare este dat de mărimea abaterii dintre starea efectivă și consecințele anticipate ale proceselor și fenomenelor care fac obiectul prognozei. Prognozele constituie parte din datele de intrare la elaborarea strategiilor de dezvoltare.

**Planurile** sunt instrumentele cel mai des utilizate în cadrul previziunii și conțin elementele necesare îndeplinirii lor: obiective, bugete, termene, personal etc. Orizontul de timp al planului este mai redus decât în cazul prognozei. Planurile sunt instrumente manageriale foarte utile care ajută la orientarea și corelarea diferitelor acțiuni ale conducerii.

**Programele** sunt caracterizate de precizie din punct de vedere a resurselor și termenelor, asigură o coordonare mai strictă a diferitelor acțiuni și se alcătuiesc pentru perioade mai scurte decât planurile.

#### 4.2. Organizarea

Organizarea desemnează ansamblul proceselor cu ajutorul cărora se utilizează maxim eficient resursele organizației prin stabilirea activităților lucrative – fizice și intelectuale – împreună cu componentele acestora.

Funcțiunea managerială a organizării are două componente majore [8]:

- **O componentă analitică, pe procese** – presupune fixarea, cel mai adesea sub forma unei structuri arborescente<sup>9</sup>, a obiectivelor generale, funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor, până la nivelul minim necesar pentru alocare și execuție;
- **O componentă sintetică** – diferențierea posturilor și gruparea pe compartimente, stabilirea relațiilor între entitățile de la nivelul structurii organizației, delegarea și descentralizarea, alocarea autorității și responsabilității. De asemenea, se alcătuiește sistemul informațional în scopul propagării corespunzătoare a ordinelor, dispozițiilor, rapoartelor, informărilor și deciziilor.

Odată cu **manifestarea organizării** apare conflictul dintre sarcinile trasate și libertatea individuală. Angajații trebuie să accepte o limitare a libertății personale prin executarea corectă și la timp a sarcinilor pentru care

---

<sup>9</sup> Într-o structură arborescentă verticală fiecare obiectiv este explicat prin două ori mai multe sub obiective, funcții, activități etc., de sus în jos.

sunt plătiți [19]. În acest sens disciplinarea angajaților ridică într-o mare măsură gradul de incertitudine cu privire la subordonarea lor [28].

Concret, disciplinarea se poate realiza în două feluri:

- **Prin constrângere**, după modelul managerial militar, tip comandă-execuție; acesta este considerat ineficient și perimat [18, 23, 27];
- **Prin persuasiune participativă** – acordarea de libertăți personale maxim posibile, singurele constrângeri fiind atingerea obiectivelor, încadrarea în termene și bugete (ori alte resurse) și, uneori, atingerea unor repere pe parcurs [18, 27].

Concret, rezultatele organizării sunt [5, 8, 28]:

- Selecția și delimitarea sub sistemului conducător- decizional și a celui condus- operațional;
- Stabilirea de legături și proporții;
- Decizia asupra modului de acțiune;
- Fișele posturilor;
- Diferite organigrame;
- Regulamentul de organizare și funcționare;
- Contractul societății;
- Statutul societății.

Organizarea este considerată cea mai complexă componentă a atribuțiilor manageriale, manifestându-se cu privire la realizarea obiectivelor stabilite în urma previziunii.



#### 4.3. Antrenarea – motivarea

Această atribuție a conducerii reunește activitățile manageriale îndreptate spre transmiterea deciziilor și acțiunilor dorite și concretizarea acestora prin precizarea sarcinilor ce revin executanților, împreună cu temenele și modalitățile efective de realizare a acestora.

**Comanda** constituie dreptul managerului de a da dispoziții obligatorii subordonaților săi, în baza autorității cu care este investit [5, 8]. Prin comandă managerul determină și influențează oamenii din subordine pentru realizarea obiectivelor stabilite. Comanda presupune: comunicare, motivarea și stimularea subordonaților (concomitent cu satisfacerea nevoilor personale ale liderului) și un bun management al grupurilor și conflictelor.

Comenzile se transmit prin intermediul procesului complex al conducerii oamenilor.

**Conducerea** este arta și știința managerului de a-i face pe oameni să execute, preferabil de bună voie, ceea ce este necesar pentru atingerea obiectivelor grupului [13].

La nivelul fiecărui individ există dualitatea șef-subordonat [28]:

- **Subordonat** – fiecare om are o anumită nevoie de a fi condus pentru a nu-și asuma răspunderea acțiunilor, a se simți în siguranță și pentru a economisi energia consumată cu procesul mental și emoțional de conducere;
- **Șef** – la nivelul fiecărui individ există o funcție creatoare și în marea majoritate a cazurilor individul dorește să facă mai mult

decât îi îngăduie propriile posibilități, de unde și dorința de a pune pe alții să muncească pentru folosul personal.

Concluzia logică la care se ajunge este că atât subordonarea cât și conducerea necesită efort pentru exercitare.

Modul de realizare a comenzii este strâns legat de capacitatea conducătorilor de a antrena și stimula subordonații. Antrenarea cere din partea managerului mai multe calități deosebite: voință, tenacitate, carismă, inducerea certitudinii realizării obiectivelor. Dreptul și acțiunea de a comanda sunt validate sau penalizate de autoritatea personală a conducătorilor, care derivă din competența, experiența și valoarea morală a acestora.

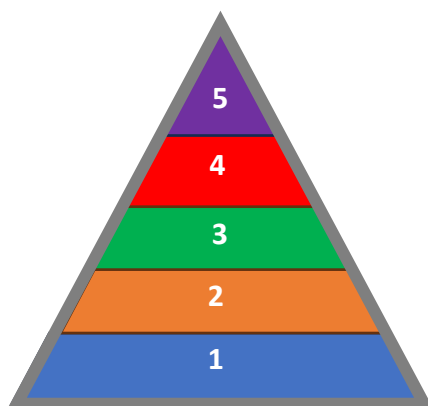
În ceea ce privește antrenarea lucrătorilor din cadrul colectivului aceștia trebuie motivați și stimulați pe baza nevoilor și așteptărilor lor.

Se prezintă în continuare principalele modele de motivare la nivelul organizațiilor.

**Piramida lui Maslow** – cunoscută și ca „piramida nevoilor” constă într-o ierarhizare a nevoilor individului, realizată de *Abraham Maslow* în 1954 (Fig. 4.1) [18]. O persoană nu poate avansa la un nivel superior dacă cele de sub acesta nu sunt împlinite. Nivelurile 4 și 5 sunt satisfăcute, de regulă, târziu în viața oamenilor (unii indivizi nu le ating niciodată) [18]. În lumina modelului *Piramidei lui Maslow* managerul de succes trebuie să găsească răspunsuri corecte la două întrebări esențiale legate de subordonat:

- 1) Are angajatul potențial să atingă nivelurile superioare?
- 2) Dorește angajatul să atingă nivelurile superioare?

Managerul trebuie să posede o percepție corectă asupra subordonaților săi și să înțeleagă fiecare caz cu privire la dorința și posibilitatea satisfacerii nevoilor, identificate și ierarhizate de *A. Maslow*. Motivarea va fi personalizată în funcție de răspunsurile găsite inspirat la întrebările de mai sus.



**Fig. 4.1. Piramida nevoilor: 1 – nivelul fiziologic, 2 – nivelul siguranței, 3 – nivelul social, 4 – nivelul stimei și respectului, 5 – nivelul împlinirii personale.**

“**Theory X**” și “**Theory Y**” – este o teorie explicativă a procesului motivării oamenilor emisă de *Douglas McGregor* [20], care descrie atitudinea și perspectiva managementului cu privire la angajați. Prin această teorie *D. McGregor* vine să dea răspunsuri vizavi de angajați diferiți, mai exact de moduri diferite în care managementul percepe un angajat.

**Managerul de tip „Theory X”** este cel care crede că [20]:

- Angajatul este leneș, face numai atât cât trebuie și ce i se impune;
- Angajatul trebuie supravegheat continuu;
- Angajatul nu dorește să-și asume responsabilități în plus;
- Angajatul nu are ambiția de a obține mai mult decât un salariu

și o minimă siguranță a locului de muncă.

În aceste condiții managementul motivează prin [18, 20]:

- Plăți,
- Beneficii în plus,
- Condiții bune de muncă.

Acesta este un model învechit de management, de tip patronat-sindicat, bazat pe neîncredere, suspiciune și o comunicare defectuoasă.

**Managerul de tip „Theory Y”** consideră că [20]:

- Munca este parte din identitatea personală a fiecăruia;
- Munca poate fi atât de firească și de naturală ca și un joc ori o relaxare dacă i se oferă angajatului libertatea de a-și atinge întregul potențial creator.

În lumina acestei teorii managementul caută să creeze un mediu care să integreze obiectivele personale ale angajatului cu cele ale organizației, asigurându-se astfel satisfacerea nevoilor și aspirațiilor personale odată cu atingerea obiectivelor grupului.

*Frederick Herzberg* clasifică condițiile de muncă în două mari categorii [14]:

- **Condiții de „menținere”**, mai exact denumite „de igienă” în ceea ce privește climatul motivațional;
- **Condiții de reală motivare** a muncii.

Din prima categorie fac parte acei factori care doar mențin individul la locul de muncă, dar nu îl motivează în sensul creșterii și dezvoltării personale, construirii carierei etc. Aici se includ:

- Retribuția bănească,

- Siguranța unei slujbe,
- Diferite beneficii,
- Condiții de muncă decente,
- Politici și proceduri rezonabile și echitabile.

În ceea ce privește condițiile de reală motivare [13] acestea sunt asigurate cu ajutorul unor obiective și activități interesante și provocatoare care vin să ofere în plus angajatului un nou sens al împlinirii și realizării personale, fiind cele mai eficace în activarea acestuia.

Modelul motivării sinergice vine să îmbine cele trei modele prezentate anterior (Fig. 4.2.). Motivarea eficientă va ține seama de satisfacerea tuturor celor cinci niveluri ale piramidei lui *Maslow*, va aborda individul conform "*Theory Y*" și va asigura condiții de reală motivare a muncii.

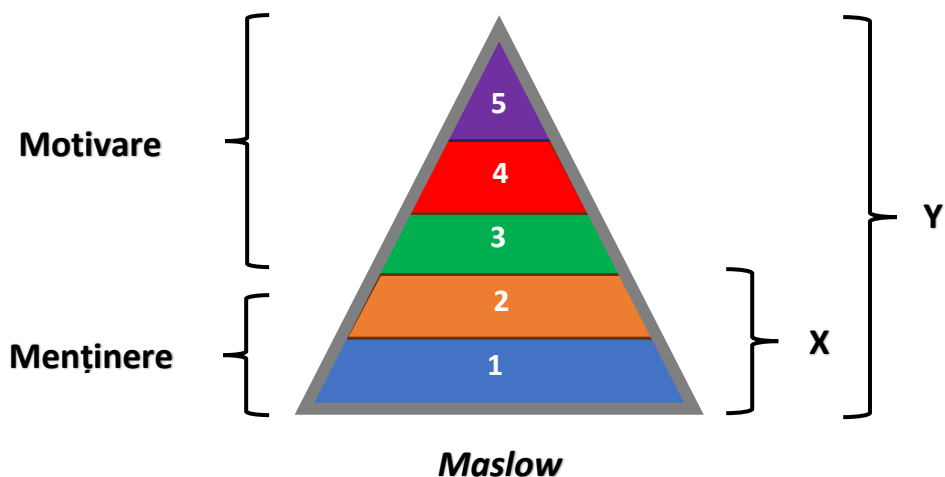


Fig. 4.2. Modelul motivării sinergice [18].

Indiferent de modelul folosit motivația trebuie [8]:

- Să răspundă caracterului complex al individului sau grupurilor;

- Să fie diferențiată în funcție de specific;
- Să fie aplicată gradual, satisfăcând succesiv trebuințele;
- Să fie acordată cu nivelul de pregătire și cultură a celui căruia i se adresează.

Este larg răspândită în rândul managerilor părerea că „*primim ceea ce răsplătim*” (după părerea unora acesta fiind cel mai valoros principiu al managementului), adică exact acel comportament se va obține din partea angajaților care este recunoscut și răsplătit.

Conform unor sondaje a reieșit de-a lungul deceniilor că **banii** nu sunt decât o parte din răsplata așteptată de angajați pentru munca depusă. Doar banii nu sunt suficienți pentru a motiva cu adevărat un om să muncească. Un alt punct slab legat de bani este că în cele mai multe cazuri măririle salariale vin în urma evaluării anuale a fiecăruia; realitatea însă cere stimulente motivaționale mult mai des decât o dată pe an. În urma numeroaselor studii făcute în rândul angajaților banii se situează pe locul al cincilea ori mai jos într-o ierarhie a stimulentele motivaționale. Ce contează înaintea banilor sunt:

- Aprecierea pentru munca făcută, accesul la informații care îi afectează pe angajați;
- Repartizarea de sarcini și activități interesante și provocatoare;
- O anumă empatie din partea șefului prin care acesta din urmă să asculte părerile, sugestiile sau plângerile angajatului.

De o importanță deosebită în procesul motivării este **energizarea angajaților**, ceea ce presupune un efort zilnic din partea managerului în

relațiile cu subordonații săi. În acest sens sunt relevante mai multe aspecte, în ordinea priorității lor [18]:

- Aprecierea – transmisă oral sau în scris (cel mai adesea electronic) și public;
- Suportul și implicarea – în ce fel, cu ce frecvență și cât de constant le sunt livrate angajaților informațiile necesare muncii lor, cum sunt tratați oamenii când greșesc, cum sunt susținuți în fața managementului superior, dacă le este cerută părerea și dacă se ține cont de sugestiile lor, dacă sunt implicați în luarea deciziilor;
- Autonomia și autoritatea – majoritatea angajaților apreciază libertatea de a presta munca cerută și de a lua decizii în limitele activității lor;
- Programul de lucru flexibil;
- Existența opțiunilor cu privire la formatul de muncă;
- Instruirea și posibilitățile de dezvoltare profesională și personală;
- Disponibilitatea managerului.

Cerințele și condițiile necesare în exercitarea corespunzătoare a funcției de antrenare-motivare sunt următoarele [5, 8]:

- Un sistem de comunicare eficient care să asigure rapiditatea transiterii sarcinilor și cunoașterea reacției subordonaților;
- Înțelegerea importanței motivării, stimulării și influențării salariaților, în contrast cu constrângerea care cauzează apariția atitudinii de opoziție;

## *Conducerea organizației*

- Utilizarea delegării autorității pentru ridicarea calității muncii și apropierea conducerii de nivelul execuției;
- Alegerea, perfecționarea profesională și promovarea salariaților.

Activitățile recomandate managerului în cadrul unui sistem de motivare sunt [18]:

- Crearea de legături între răsplată și scopurile organizației;
- Definirea parametrilor și mecanismului de recompensare;
- Obținerea din partea angajaților a implicării și susținerii acestora;
- Monitorizarea eficacității sistemului de recompensare și luarea măsurilor necesare.

### 4.4. Coordonarea

Această atribuție managerială decurge din necesitatea de îndrepta toate eforturile și activitățile care se desfășoară în locații diferite, pe niveluri ierarhice diferite și la momente și intervale de timp distincte, pentru realizarea obiectivelor prestabilite și derularea optimă a activităților necesare. Concret, necesitatea coordonării derivă din [5, 8]:

- Diversitatea activităților ce se desfășoară;
- Interacțiunea diferitelor componente la nivelul diviziunilor organizatorice și funcțiilor;
- Necesitatea integrării obiectivelor parțiale în cadrul celor de ansamblu.



Coordonarea eficientă reprezintă un proces prin care un manager creează și menține armonia și sincronizarea între activitățile, angajații și compartimentele organizației, în condițiile manifestării factorilor interni și externi, pentru realizarea obiectivelor propuse prin performanțe superioare.

Procesele de globalizare și regionalizare, secondate de integrarea cât mai holistică, pe verticală și orizontală, sporește semnificativ rolul funcției de coordonare.

Exercitarea funcției de coordonare se realizează în mare parte prin munca în colectiv, prin ședințe operative de lucru, întâlniri sau discuții, asigurându-se unitatea de acțiune a tuturor membrilor colectivului. Prin coordonare trebuie îmbinate eforturile tuturor, în combinația cea mai inspirată din punctul de vedere a rezultatelor și eficienței, cu încurajarea inițiativei și gândirii independente, urmărindu-se evitarea sau soluționarea eventualelor conflicte ce pot să apară între lucrătorii din cadrul organizației.

Este important ca managementul să înțeleagă subordonații și să se facă lesne înțeles, pentru a-i îndemna pe aceștia din urmă la conștientizarea propriei contribuții în atingerea obiectivelor.

Din partea unui manager coordonarea presupune un efort de cunoaștere cu privire la [5, 8]:

- Structura personalului din subordine,
- Poziția subordonaților și compartimentelor în organizarea unității,
- Sarcinile și atribuțiile fiecărui post.

Pentru o coordonare eficientă și de efect subordonații trebuie să-și cunoască [5,8]:

- Câmpul de acțiune,
- Atribuțiile și responsabilitățile postului.

Funcția managerială a coordonării se găsește în strânsă dependență cu un sistem de comunicații adecvat. În acest fel managerul își înțelege mai bine subordonații și se face mai ușor înțeles de către aceștia. Coordonarea exercitată într-un climat de muncă favorabil conferă managerului un plus de competență în acest sens [8].

Manifestarea în practică a acestei funcții implică parcurgerea următoarelor etape [5, 8]:

- 1) Determinarea sarcinilor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților individuale;
- 2) Stabilirea modalităților și sistemului de comunicații;
- 3) Determinarea standardelor de performanță;
- 4) Stabilirea sistemului de legături între compartimente;
- 5) Precizarea modalităților de motivare a personalului.

Totodată, managerul trebuie să țină seama de un număr de cerințe [5, 8]:

- Echilibrarea sarcinilor între subordonați;
- Metodele de conducere și procedeele de lucru să fie adaptate diferitelor categorii de personal;
- Folosirea delegării de autoritate și responsabilitate.

Coordonarea se realizează sub două forme [5, 8]:

**Bilateral** – în mod direct, între șef și subordonat, cu avantajul nealterării informației și o cunoaștere imediată a reacției subordonatului, dar cu dezavantajul consumului mare de timp din partea managerului;

**Multilateral** – între un șef și mai mulți subordonați, cel mai adesea în cadrul unor reuniuni ce au loc precis în acest scop, cu economie de timp, dar cu pierderea unor detalii informaționale.

#### 4.5. Controlul și evaluarea

Această atribuție managerială presupune un ansamblu de acțiuni prin care se urmărește gradul de îndeplinire a unor obiective prestabilite sau conformitatea cu diferite standarde [5, 8, 28]. Totodată, controlul are și un pronunțat rol educativ, de instaurare și întărire a disciplinei și conștiințiozității în rândul subordonaților și compartimentelor.

Urmărirea sistematică a concordanței dintre rezultate și programări, cantitativ și calitativ, însoțită în mod logic de anticiparea consecințelor, constituie o excelentă metodă de *feedback* ce se materializează prin cele mai potrivite măsuri, într-un context dat.

Controlul implică un proces de colectare, prelucrare și analiză a unor informații care oferă managerilor certitudinea că activitățile încheiate ori în derulare sunt conform previziunii și planificării. În acest mod devine posibilă detectarea abaterilor de la planul propus și urmărirea progresului realizat. Pe fondul schimbării metodelor și abordărilor manageriale controlul modern se dorește a fi flexibil și elastic, prompt, necesar și util progresului organizației. Lipsa ori slăbiciunea controlului duce inevitabil la neîndeplinirea obiectivelor vizate [28].

Necesitatea controlului derivă din [5, 28]:

- Schimbare – variația factorilor interni și de mediu;
- Complexitate – dezvoltarea și evoluția dinamică a organizației;
- Greșeli – acestea sunt rezultatul unor previziuni și planificări defectuoase ori nerespectării standardelor asumate;
- Delegare – necesitatea firească din partea conducătorilor de a controla delegații încărcăți cu diverse atribuții.

Principalele obiective vizate prin exercitarea funcției manageriale de control sunt [5, 8]:

- Cunoașterea în timp real a situației din cadrul unității;
- Asigurarea ordinii și disciplinei, precum și respectarea legilor, normelor și regulamentelor;
- Prevenirea și înlăturarea oricăror disfuncționalități ce pot surveni în procesul de conducere;
- Identificarea și valorificarea resurselor nefolosite, precum și a supraîncărcărilor;
- Aprecierea aportului oamenilor la realizarea obiectivelor;
- Informarea managerilor pentru declanșarea următorului ciclu de activitate.

Trăsăturile de bază ale controlului sunt [5, 8, 14, 28]:

- Caracterul preventiv – preîntâmpinarea abaterilor și greșelilor, nu doar constatarea acestora;
- Caracterul constructiv – precizarea măsurilor concrete și operative necesare înlăturării abaterilor;

- Controlul să fie general, permanent, complet și aprofundat, la nivelul tuturor sectoarelor de activitate ale organizației;
- Datele și informațiile privitoare la rezultatele evaluate să fie colectate obiectiv, cu cât mai multă grijă;
- Datele folosite sau vizate să fie evaluate, analizate și interpretate în timp real;
- Informațiile din cadrul procesului de control să fie clare și bine înțelese de către toți cei implicați;
- Controlul să vizeze constatarea abaterilor în cadrul celor mai importante etape, de cea mai mare relevanță;
- Costurile proiectării și implementării unui sistem de control nu trebuie să depășească beneficiile obținute prin folosirea acestuia;
- Controlul trebuie să stabilească standarde realizabile, să fie bine înțeles de către toți executanții și să fie compatibil cu structura și relațiile organizației;
- Controlul să fie coordonat cu fluxul de producție de bunuri ori servicii (unde este cazul);
- Controlul să fie flexibil în sensul adaptabilității rapide la variațiile factorilor și să permită folosirea eventualelor oportunități;
- Controlul să fie executat de organele competente și în drept;
- Controlul să fie realizat cu tact și cu măsură, să nu se facă rigid, excesiv și cu asprime;
- Controlul să fie eficient în sensul sesizării cauzelor abaterilor;

- Controlul să vizeze problemele de fond ale organizației, nu aspectele formale;
- Controlul să fie acceptat de membrii organizației, potrivit diferitelor niveluri de execuție prin limbaj și claritate.

Deoarece trebuie să surprindă practic toate segmentele activității unei organizații, iar activitățile efectuate au un caracter complex (chiar și cele aparent simple, în principal din cauza interacțiunii cu diversitatea factorilor), controlul este foarte variat și poate fi clasificat în multe feluri, arătate în continuare.

După **domeniul** în care se exercită [28]:

- *Controlul financiar* evidențiază abaterile pe baza informațiilor prezentate la nivelul indicatorilor financiari;
- *Controlul tehnic de calitate* indică abaterile privitoare la caracteristicile și normele tehnice impuse, prin verificări, mijloace statistice, teste, inspecții, sondaje etc.;
- *Controlul resurselor umane* arată gradul de integrare a individului ori grupului în sistemul de obiective și standarde, absenteismul, rotația angajaților etc.

În funcție de **poziția managerului** față de actul de control [5, 8]:

- *Controlul direct* se realizează în urma contactului nemijlocit, la nivel de activitate profesională, dintre manager și una ori mai multe persoane, fiind forma cea mai eficientă de exercitare a acestei atribuții manageriale deoarece asigură un grad ridicat de cunoaștere și informațiile primite sunt complete. Controlul

direct de încheie, de regulă, prin adoptarea unor acțiuni sau decizii operative;

- *Controlul indirect* se face prin analiza rapoartelor de activitate primite de la subordonați;
- *Autocontrolul* este o formă specifică de control realizată de fiecare salariat, cel puțin o dată pe zi, la sfârșitul zilei de lucru.

În funcție de **dinamica fenomenelor** și proceselor economice verificate [5, 8, 28]:

- *Controlul de conformitate* are menirea să realizeze un echilibru permanent între procesele economice desfășurate în unitate, să prevină influențele negative ale unor factori perturbatori și să mențină condițiile favorabile realizării obiectivelor asumate;
- *Controlul de pilotaj (de revenire)* se execută pentru a detecta devierile în derularea activităților, în cadrul diferitelor etape, având ca rezultat direct corecții aplicate pe durata producției (ori a diverselor acțiuni), înaintea consumării secvenței complete, vizând readucerea sistemului în condițiile prestabilite, eficacitatea și eficiența acestui tip de control depinzând în mare măsură de rapiditatea circulației informației în ambele sensuri. Controlul de pilotaj se efectuează, în general, după manifestarea unor factori cu influențe negative, la neîncadrarea în termene ori cu ocazia unor diminuări ale performanțelor dorite. Cu prilejul efectuării acestui tip de control se inițiază decizii privind suplimentarea sau modificarea capacităților de producție. Acest tip de

control prezintă importanță deosebită deoarece ajută conducerea să corecteze erorile (nu doar să le constate) pe durata producției, prin redistribuirea resurselor;

- *Controlul binar (de tip „sită” sau „DA/NU”)* constă în aprobarea/respingerea unor activități pe baza comparării rezultatelor obținute cu standardele și prescripțiile stabilite inițial. Controlul binar este o verificare suplimentară și complementară controlului de pilotaj, menit să semnaleze comportamentele extreme în ceea ce privește activitatea productivă.

În funcție de **perioada de referință** a actului de control [5, 8, 28]:

- *Controlul preliminar* are scopul de a asigura că activitățile planificate pot fi executate sub aspectul resurselor umane, tehnice, materiale, financiare și energetice, bugetul poate să asigure în cantitate suficientă și la timp toate resursele necesare, acolo unde trebuie și angajații există în număr suficient și de competența, specializarea și experiența necesare;
- *Controlul preventiv* urmărește oprirea, înainte de efectuare, a operațiilor care nu-și găsesc justificarea din punct de vedere economic sau legal și se exercită de către personalul din cadrul eșalonului superior al managementului;
- *Controlul operativ curent* se exercită concomitent cu desfășurarea proceselor din unitate, de către întregul personal care se află în sistemul de management al unității. După modul în care se realizează poate fi total sau parțial.



Controlul total se realizează de către ocupanții posturilor din eșalonul inferior, iar cel parțial de către șefii din eșalonul superior. Frecvent, controlul operativ curent se finalizează cu decizii sau acțiuni care vizează activitatea curentă a managerilor;

- *Controlul post operativ (sau postacțiune)* constă în verificarea modului în care s-a desfășurat o activitate, furnizând informații utile pentru etapele ulterioare ale procesului de management. Acest tip de control monitorizează rezultatele finale ale activităților în scopul corectării sau evitării unor evenimente nefavorabile în baza presupunerii că în situații similare devierile vor fi generate de aceleași cauze. Pentru rezultate bune trebuie să se țină seama și de ciclicitatea evenimentelor, precum și de cauza și impactul acestora asupra diferitelor medii.

Etapele procesului de control decurg din definiția și rolul acestuia (Fig.

4.3):

- 1) Fixarea normelor, standardelor, metodelor, condițiilor și criteriilor pe baza cărora se apreciază îndeplinirea sarcinilor și efectuarea activităților pentru fiecare executant;
- 2) Măsurarea performanțelor;
- 3) Compararea rezultatelor obținute cu normele fixate;
- 4) Adoptarea măsurilor corective.

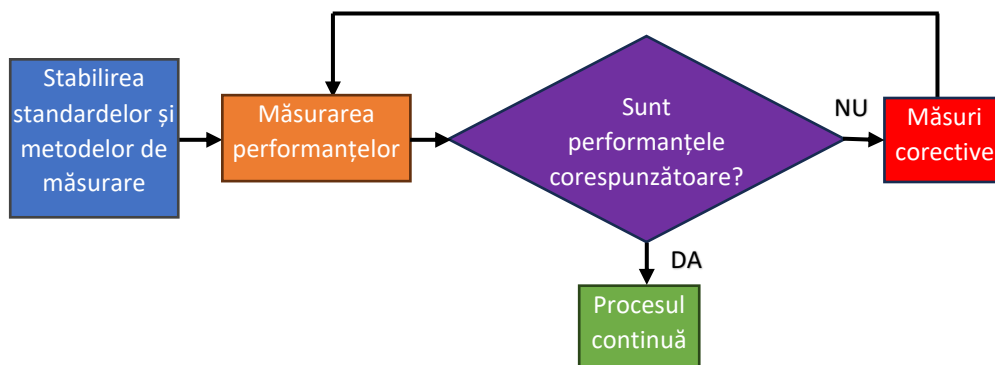


Fig. 4.3. Schema procesului de control [2].

**Stabilirea standardelor, condițiilor, criteriilor și metodelor de măsurare** – în cadrul acestei etape rezultatele urmărite trebuie specificate clar și concis, preferabil în cifre ori expresii binare, având termene clar delimitate, fiind bine însușite de cei implicați în procesul de control, cu evitarea categorică a exprimărilor vagi și ambigue. Formularea rezultatelor dorite trebuie să se adreseze tuturor celor vizați și să contribuie la motivarea și sporirea încrederii executanților, reliefând dublul rol al standardelor controlului – să motiveze și să stimuleze, pe de-o parte și să permită comparația cât mai clară a ceea ce există cu ceea ce se dorește, pe de altă parte [28]. Este important să se țină seama că neîndeplinirea constantă a unui standard fixat induce un sentiment de neîncredere, insatisfacție ori chiar frustrare executantului, în vreme ce îndeplinirea ori depășirea standardului sunt menite să motiveze, astfel că stabilirea defectuoasă a standardelor de control constituie o cauză acută de declin al performanțelor organizației. Metodele de măsurare trebuie să fie acordate cu standardele fixate, să asigure acuratețea informațiilor, să fie concentrate în puncte cheie bine precizate, fiind prioritare la control activitățile și operațiile de bază. Sub nici

o formă metodele de măsurare nu trebuie să îngrădească creativitatea și libertatea de muncă a executantului sau demotivarea acestuia.

**Măsurarea performanțelor** se stabilește în funcție de specificul activității controlate, având mai multe elemente definitorii.

*Tipurile de standarde stabilite [28]:*

- Standarde externe – preluate de alte instituții sau organisme asemănătoare;
- Standarde predeterminate – folosite la dezvoltări și planificări de procese bazate pe analiza atentă a rezultatelor și comportamentului anterior;
- Standarde tehnice – exprimă capacitatea de lucru a mașinilor, productivitatea, condițiile de calitate etc.;
- Standarde subiective – sunt stabilite de manager în condițiile specifice întreprinderii (de ex., rata defectelor, numărul de reparații înainte de casare etc.).

*Numărul măsurătorilor/verificărilor [28]:*

- Dacă acest număr este mare autonomia și libertatea de judecată a executantului sunt îngrădite, în detrimentul performanței acestuia, motiv pentru care trebuie stabilit un număr de verificări și o metodă de autocontrol care afectează cât mai puțin performanțele și mărește responsabilitatea;
- La stabilirea numărului de măsurători se va ține seama de mai multe aspecte – controlul să fie focalizat pe obiective majore, să pună presiune minimă, controlul obiectivelor minore să fie

exprimat în termeni generali și să se acorde libertăți sporite subordonaților determinați.

*Autoritatea pentru stabilirea standardelor, criteriilor, metodelor și măsurătorilor* – activitățile de acest fel se pot efectua cu sau fără consultarea angajaților, fiind recomandată varianta a doua [19].

*Flexibilitatea măsurătorilor* – deoarece măsurătorile pot fi atât cantitative cât și calitative managerul are datoria să adopte sistemul de măsurare/verificare potrivit, conform condițiilor concrete [28].

*Frecvența măsurătorilor [28]:*

- Aceasta depinde în primul rând de natura și specificul activității controlate;
- Managerul trebuie să reziste unei tentații firești de a face măsurători doar la momente convenabile pentru el (de ex., la terminarea schimbului de lucru, la acest moment controlul pierde din caracterul stimulat și este tardiv);
- Controalele făcute pe durata diferitelor procese furnizează datele cele mai realiste, având și un pronunțat caracter stimulat.

***Determinarea abaterilor de la standarde*** – această etapă are ca efect direct declanșarea procesului decizional în două variante [28]:

- Totul se prezintă conform standardelor,
- Se impun măsuri corective.

**Acțiunile corective** se adresează performanțelor nerealizate, având ca finalitate găsirea soluțiilor menite să corecteze deviațiile constatate.

Acțiunile corective pot duce la:

- Modificarea desfășurării uneia ori mai multor operațiuni/proceduri;
- Redimensionarea resurselor financiare, materiale sau energetice;
- Schimbarea termenelor;
- Reconsiderarea standardului stabilit inițial.

Cele patru etape ale procesului de control trebuie să se desfășoare ciclic, având nevoie de un sistem informațional adecvat, cu dublu rol: să colecteze date și informații referitoare la rezultatele obținute și să transmită măsurile corective. Este lesne de observat că *feedback*-ul prezintă o importanță crucială, situațiile și rezultatele constatate în urma controlului trebuie comunicate tuturor factorilor implicați în derularea procesului controlat; în caz contrar eficiența poate să scadă (și scade) semnificativ [28].

Informarea unidirecțională de jos în sus, prin rapoarte, poate conduce la un set de măsuri punitive neinspirate, neînțelese de către executanți, demoralizatoare și generatoare de resentimente și, inerent, frustrări. Acest risc apare și în cazul scurtcircuitării informaționale a anumitor niveluri implicate în proces. În același timp, neinformarea factorilor decizionali capabili să rezolve în ansamblu o problemă are ca efect imediat ascunderea ori combaterea anumitor consecințe, însă pe termen lung problemele amânate și nerezolvate conduc la situații mult mai grave [28]. Rezultă că proiectarea și implementarea sistemului de control sunt complete doar

atunci când circuitele informaționale asigură *feedback* pentru orice fel de abatere [28].

Practica a arătat că din cauza caracterului dinamic al controlului și pentru diminuarea efortului depus cel mai potrivit în verificarea acțiunilor întreprinse spre un obiectiv este controlul de pilotaj, care, secondat de un circuit *feedback* suplu și eficace, atenționează asupra greșelilor, diminuând resentimentele executanților [28].

Principalele erori posibile în procesul de control constau în formele extreme ale controlului [28]:

- *Controlul excesiv* – are ca efecte nedorite scăderea motivării, inhibarea creativității și diminuarea productivității prin rigiditate;
- *Controlul insuficient* – acțiunile de control sunt haotice, incoerente și, deci, ineficiente, resursele fiind gestionate prost, iar obiectivele se ating greu sau deloc.

#### 4.6. Distribuția manifestării funcțiilor manageriale la nivelul structurii

În practica managerială s-a observat o anumită pondere a diferitelor funcțiuni manageriale la nivelurile structurii. O mențiune importantă este că toate funcțiile conducerii se găsesc în strânsă interdependență și restrângerea formei de manifestare a uneia ori alteia se răsfrânge negativ asupra întregii activități desfășurate în unitate. Deci, în practica unui management sănătos, aceste funcții trebuie să se manifeste interdependent, imprimând astfel procesului conducerii un caracter unitar în acest sens.

**La nivelurile superioare** ale managementului dețin o pondere însemnată **previziunea și coordonarea**, ceea ce este firesc întrucât întregul sistem de prognoze, planuri și programe al organizației se elaborează aici. De asemenea, **coordonarea** diferitelor compartimente ori diviziuni organizatorice, pentru întreaga organizație, este realizată la eșalonul superior. Aici există posibilitatea corectei percepții a întregului tablou de factori și a interacțiunii dintre aceștia, condiție necesară unei coordonări de calitate. Nu în ultimul rând, la nivelul superior al structurii se stabilesc acele elemente specifice (de concepție) **organizării** prin care sunt delimitate componentele analitică (structura arborescentă a obiectivelor generale, funcțiile etc.) și sintetică (posturi, compartimente, legături, delegări etc.).

**La nivelurile de bază** ale organizației (birouri, ateliere etc.) accentul cade pe funcțiile manageriale ale **controlului și organizării operative** și mai puțin pe coordonare și previziune. Și în acest caz logica ne spune că la aceste niveluri se elaborează programe doar într-o sferă bine delimitată (uneori este bine să fie chiar restrânsă) de activitate, suprapusă peste diviziunea organizatorică. Manifestarea pronunțată a controlului și organizării este normală deoarece acestea două trebuie exercitate zilnic de către factorii în drept, la derularea activităților de producție.

Activitățile specifice **funcției de comandă** și **motivarea** trebuie să se desfășoare permanent și coerent la **toate nivelurile** structurii organizației, în mod pozitivist și constructiv, îmbrăcând forme specifice, după nivelul la care sunt exercitate.

#### 4.7. Metode de bază ale conducerii

Managementul organizațiilor realizează conducerea acestora făcând uz de diferite instrumente (sistemul informațional, decizional, organizarea structurii etc.), prin diverse metode, în funcție de o serie de factori:

- Specificul activității, politica și strategia organizației;
- Pregătirea și calitățile factorilor de decizie și acțiune etc.

De mare o importanță s-a dovedit a fi **atitudinea managementului** legată de conducere – pro activ sau reactiv – motiv pentru care trebuie făcută o distincție importantă între cele două, indiferent de metoda de conducere aplicată. Eficacitatea metodei folosite este validată sau nu de această alegere. Un manager pro activ construiește prin decizii și acțiuni viitorul, nu așteaptă ca viitorul să aibă loc.

Caracteristicile managerului **pro activ** sunt [45]:

- Planifică în avans;
- Anticipează schimbarea și identifică cele mai potrivite mijloace de a-i face față;
- Fragmentează obiectivele majore în sub-obiective potrivite grupurilor sau indivizilor;
- Încurajează subordonații să-și prezinte părerile și sugestiile și ține seama de acestea;
- Caută permanent să mențină un moral ridicat în rândul grupului condus.

Managerul **reactiv** prezintă următoarele trăsături generale:

- Răspunde schimbărilor care au avut loc;



- Apără grupul împotriva criticilor;
- Apără scopurile și obiectivele asumate de grup.

Oricare ar fi poziționarea managerului (sau conducerii, în general – uneori un manager de top poate să impună anumite practici regăsite la nivelul structurii organizației) aceasta nu trebuie dusă la extrem, un „echilibru” trebuie să existe în sensul că balanța trebuie să încline spre atitudinea proactivă.

Un sinoptic al metodelor și tehnicilor de conducere este prezentat în Tabelul 4.1. [24].

**Tabelul 4.1. Sinoptic al metodelor și tehnicilor manageriale.**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Denumirea metodei</b>	<b>Funcțiile manageriale unde se regăsește preponderent</b>	<b>Subsistemele organizației vizate cu prioritate</b>
1.	ABC	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
2.	Algoritmul <i>Deutsch-Martin</i>	Previziune și organizare	Decizional
3.	Alianța strategică	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
4.	<i>ALSCAL</i>	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management

5.	Amprenta organizației ( <i>organization print</i> )	Previziune și control evaluare	Decizional
6.	Auditul culturii manageriale	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
7.	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
8.	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
9.	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
10.	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
11.	Evaluarea ( <i>Rating</i> )	Procesul de management în ansamblul său	Organizatoric
12.	Evaluarea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
13.	Evaluarea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
14.	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
15.	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
16.	Auto fotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
17.	<i>Bedeaux</i>	Organizare și antrenare	Organizatoric

18.	<i>Benchmarking</i>	Control evaluare	Decizional și informațional
19.	<i>Brainstorming</i>	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20.	<i>6-3-5 Brainwriting</i>	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
21.	<i>Brish</i>	Organizare	Organizatoric
22.	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
23.	<i>CEGOS</i>	Organizare	Organizatoric
24.	Cercurile de calitate	Organizare și antrenare	Organizatoric
25.	<i>Checklist</i> (Lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26.	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
27.	<i>5W 2H</i>	Previziune și organizare	Organizatoric
28.	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
29.	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional

Conducerea organizației

30.	<i>COM</i>	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
31.	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
32.	Compararea pe grupe de unități	Organizare	Organizatoric
33.	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
34.	<i>CPM</i>	Previziune și organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
35.	Cronometrarea	Organizare și antrenare, control-evaluare	Organizatoric
36.	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
37.	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
38.	<i>Delbecq</i>	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric
39.	<i>Delphi</i>	Previziune	Organizatoric

40.	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
41.	Diagrama <i>ASME</i>	Organizare	Organizatoric
42.	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
43.	Diagrama <i>SCOM</i>	Organizare	Organizatoric
44.	Drumul critic	Previziune, organizare și control- evaluare	Organizatoric și informațional
45.	<i>ELECTRE</i>	Previziune	Decizional și organizatoric
46.	Extrapolarea	Previziune, organizare și control- evaluare	Organizatoric și informațional
47.	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control- evaluare	Organizatoric și informațional
48.	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control- evaluare	Organizatoric și informațional
49.	Graficul de muncă al managerului	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
50.	<i>Gantt</i>	Previziune și control-evaluare	Decizional și organizatoric
51.	Graficul lui <i>Hyjmans</i>	Coordonare	Organizatoric
52.	Graficul lui <i>Planus</i>	Coordonare	Organizatoric

Conducerea organizației

53.	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
54.	Grila TEMPLATE	Previziune	Ansamblul sistemului de management
55.	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56.	Intervievarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57.	<i>ISO 9000-14000</i>	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
58.	Jocul managerial	Previziune	Decizional
59.	<i>Just in time (JIT)</i>	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
60.	<i>Kaizen</i>	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
61.	Lanțul valorii	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
62.	Lărgirea postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
63.	<i>LIFO</i> (orientarea vieții)	Antrenare	Ansamblul sistemului de management

64.	Lista atributelor (Tehnica lui <i>Crawford</i> )	Organizare și previziune	Ansamblul sistemului de management
65.	Managementul calității totale ( <i>TMQ</i> )	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
66.	Management matriceal	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
67.	Management participativ	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
68.	Management prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
69.	Management prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
70.	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
71.	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management

72.	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
73.	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
74.	Matricea descoperirilor	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
75.	Metoda distanței tehnice	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
76.	Metoda potențialelor	Previziune și organizare	Organizatoric și informațional
77.	Metoda <i>Markowitz</i>	Previziune	Decizional
78.	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
79.	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
80.	Micro observări instantanee	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric
81.	Modelul rețelei obiectivelor multiple încorporate	Previziune, antrenare și control-evaluare	Decizional și organizatoric
82.	<i>Monte Carlo</i>	Organizare	Ansamblul sistemului de management



83.	Notația	Control-evaluare	Organizatoric
84.	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
85.	Ortograma	Organizare	Organizatoric
86.	Organigrama	Organizare	Organizatoric
87.	<i>ORTID</i>	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
88.	<i>PANEL</i>	Organizare, coordonare, control- evaluare	Decizional și organizatoric
89.	<i>PERT</i>	Organizare, coordonare, control- evaluare	Organizatoric și informațional
90.	<i>Phill Carol</i>	Organizare	Organizatoric
91.	Planul de afaceri	Previziune	Decizional
92.	Planul carierei	Antrenare	Decizional și organizatoric
93.	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
94.	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
95.	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
96.	<i>Propex</i>	Previziune	Decizional
97.	Punctul critic ( <i>breakpoint</i> )	Previziune	Decizional

98.	Raportul de corelație	Previziune	Decizional
99.	<i>Reengineering</i>	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
100.	Rotația pe post	Organizare și antrenare	Organizatoric
101.	Schema beneficiilor flexibile	Antrenare	Decizional
102.	Schema bloc	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
103.	Sesiunea „Philips 66”	Previziune	Ansamblul sistemului de management
104.	SINECTICA	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
105.	SCOP	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
106.	Simularea decizională	Previziune	Ansamblul sistemului de management
107.	Sistemul expert	Previziune și organizare	Decizional și informațional
108.	SSA	Previziune	Decizional și organizatoric

109.	<i>Synaps</i>	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
110.	Ședința	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
111.	<i>SWOT</i>	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
112.	Tabloul de bord	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
113.	Tabelul de luare a deciziilor	Previziune	Decizional
114.	Teoria șirurilor de așteptare	Previziune	Organizatoric
115.	Tehnica Gordon	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
116.	Test de analiză a personalității	Control-evaluare	Organizatoric
117.	Timpi standard administrativi	Control-evaluare	Organizatoric
118.	Tarif-oră-mașină	Antrenare	Organizatoric
119.	<i>Work-factory</i>	Control-evaluare	Organizatoric

Obiectivele generale vizate la alegerea metodei de conducere sunt următoarele:

- Urmărirea obiectivelor fixate, în mod eficient (fără dublaje și redundanțe);
- Urmărirea (ori măcar recunoașterea) obiectivelor personale, cu integrarea lor în cadrul mai larg al celor organizaționale;
- Eliberarea managerilor și stimularea creativității acestora;
- Acordarea de inițiativă și decizie salariaților;
- Obținerea, păstrarea și creșterea caracterului pro activ la nivel organizațional și individual.

În continuare sunt prezentate mai detaliat câteva dintre metodele de conducere indicate.

#### *4.7.1. Conducerea prin sistem<sup>10</sup>*

Această metodă este bazată pe trăsătura sistemică a organizațiilor (v. cap. 2), întregul proces al conducerii fiind abordat din perspectiva teoriei sistemelor. Numărul parametrilor, stările și configurațiile, precum și proprietățile organizațiilor de complexitate și dinamism fac dificilă aplicarea metodei, îndeosebi în lumina noilor teorii. Sunt necesari manageri specializați, cu bune cunoștințe de teoria sistemelor, particularizate pe domenii de activitate.

---

<sup>10</sup> Alfred Sloan Jr., *General Motors*, anii 1950-'60.

În cadrul acestei metode de conducere anumite informații sunt comune unor subsisteme, fiind posibilă apariția unor diferențe cu privire la terminologie și componente. De ex., urmărirea costurilor în cadrul unui departament contabil specializat împreună cu managerul de produs, dar aceeași informație rezultă din fișele tehnologice completate în producție prin consumuri și manoperă, doar terminologia diferă.

Etapile de aplicare ale metodei sunt [5]:

- Identificarea și delimitarea subsistemelor și legăturilor dintre acestea;
- Identificarea informațiilor utile;
- Sistemizarea activităților;
- Asamblarea sistemelor și integrarea lor în mediu;
- Definitivarea responsabilităților ținând cont de echilibrul între execuție și conducere;
- Aplicarea graduală;
- Trecerea pe conducerea integrată;
- Reproiectarea sistemului informațional.

Unul dintre procesele caracteristice conducerii prin sistem este **reglarea**, care are ca rol menținerea în stare de echilibru a sistemului în conformitate cu modificările mediului [5].

#### *4.7.2. Conducerea prin obiective*

Conducerea prin obiective, atribuită lui *Peter Drucker*, este o metodă foarte populară de conducere, ce se bazează pe stabilirea obiectivelor de comun acord între conducere și subordonați, astfel că obiectivele personale

ale individului ori cele ale grupului sunt integrate obiectivelor organizației [17]. În acest fel se omogenizează obiectivele organizației cu cele ale indivizilor, oamenii sunt motivați superior, se înlătură sursele tensiunilor și fricțiunilor și dispar anumite potențiale conflicte și frustrarea. Obiectivele se exprimă cantitativ și/sau calitativ, cu mențiunea că acestea trebuie să fie clar conturate, simple și concise, să poată fi înțelese bine la toate nivelurile structurii. De asemenea, obiectivele organizației, în totalitatea lor, trebuie să fie bine ierarhizate, în funcție de nivelul la care trebuie urmărite. Metoda necesită o corectă viziune sistemică, îndeosebi din partea managementului superior [11].

Managementul prin obiective (*Management by Objectives MBO* [11]) este în mod deosebit potrivit atitudinii proactive, în contrast cu managementul prin crize (acțiunile se declanșează la apariția unei crize ori cauze ce induc efecte de netolerat), care, prin natura sa, este reactiv. În cadrul conducerii prin obiective pro acțiunea și motivarea se pot manifesta sinergic cu ușurință.

**Principalele trăsături** ale metodei sunt [5]:

- Participarea întregului personal muncitor la definirea obiectivelor;
- Elaborarea deciziilor strategice și tactice de către conducere pentru optimizarea resurselor în vederea realizării scopului propus;
- Stabilirea riguroasă a performanțelor și limitelor conducerii;
- Transpunerea în programe operative proprii a obiectivelor nivelurilor ierarhice superioare;

- Orientarea în perspectivă și perfecționarea continuă.

**Etapele de realizare** a conducerii prin obiective sunt ciclice și bine determinate în timp [5]:

- Stabilirea obiectivelor și integrarea lor în programele de perspectivă, identificarea celor mai semnificative și dezbaterile acestora;
- Stabilirea obiectivelor pe compartimente și subdiviziuni ale acestora;
- Realizarea obiectivelor, caracteristic fiind faptul că superiorii nu intervin activ în aria obiectivelor subordonaților, ci pasiv prin informare și/sau consiliere;
- Analiza rezultatelor și revizuirea obiectivelor;
- Reluarea periodică a obiectivelor pentru îmbunătățirea acestora, în special în contextul dinamicii diferiților factori.

**Principalele avantaje** ale conducerii prin obiective sunt:

- Salariați motivați,
- Reducerea tensiunilor și fricțiunilor,
- Dispariția frustrării.

**Dintre dezavantajele** acestei metode se amintesc:

- Maturitatea îndoielnică a deciziilor individuale, indiferent de pregătire și competențe, cu privire la organizație;
- Viziunea și strategia organizației poate să intre în coliziune cu interesele personale.

#### *4.7.3. Conducerea prin excepții*

În cadrul acestei metode doar informațiile care se abat de la standarde, bugete, termene ori depășesc limitele unor indicatori sunt transmise conducerii [19]. De aici se observă necesitatea unui sistem informațional organizat adecvat, orientat pe depistarea și transmiterea promptă și la nivelul potrivit a abaterilor și devierilor. Rezolvându-se abaterile sub un anumit nivel de decizie la nivelurile ierarhice inferioare, se economisește timp iar conducerea superioară este eliberată de rutină, stimulându-se în același timp inițiativa, responsabilitatea și creativitatea, managementul fiind disponibil pentru elaborarea și rafinarea elementelor de strategie și tactică [5, 19]. Prin această metodă (*Management by Exceptions* - *MBE* [19]) deciziile care nu se pot lua la un anumit nivel sunt trimise spre rezolvare nivelului superior. Opinăm că *MBE* are o pronunțată trăsătură reactivă.

**Etapile de aplicare** ale metodei de conducere prin excepții sunt:

- Stabilirea naturii și limitelor informațiilor care trebuie să ajungă la diferitele niveluri ierarhice, precum și a modului de transmitere a acestora;
- Realizarea obiectivelor;
- Analiza încadrării în toleranțe a indicatorilor;
- Acțiuni corective;
- Acțiuni de actualizare (modificarea unor standarde, norme, limite etc.).

**Implementarea *MBE*** presupune [19]:



- Stabilirea unui cadru de lucru care să permită identificarea abaterilor de la plan;
- Delimitarea unui buget potrivit, de referință – acesta trebuie bine alcătuit astfel încât organizația să-și atingă obiectivele finale prin încadrarea în buget;
- Alcătuirea unei matrice a excepțiilor, cu specificarea cantității variației peste limitele stabilite și a nivelurilor unde acestea sunt semnalate (de ex., o depășire cu 5.000 lei a bugetului va fi semnalată directorului de departament iar una de 50.000 directorului general). Nivelurile notificate trebuie să răspundă cu acțiuni corective;
- Un sistem prompt și precis de raportare – informațiile trebuie culese și comparate exact cu referințele fixate.

**Avantaje [19, 138]:**

- Focalizează atenția și timpul managementului doar asupra abaterilor critice, rezultând o folosire eficientă a timpului acestuia;
- Metoda îngăduie echipei să gestioneze operațiile zilnice, fără a cere ajutorul managementului. În acest fel echipa are mai multă libertate, se manifesta spiritul de inițiativă și creativitatea, împreună cu disponibilitatea mărită a managementului pentru planificarea strategică.

**Dezavantaje [19, 138]:**

- Metoda presupune că bugetul este bine alcătuit și că nu sunt probleme dacă rezultatele se încadrează în buget;

- Metoda presupune că echipa nu poate să gestioneze abateri peste o anumită limită;
- Metoda sugerează că atenția managementului se focalizează asupra „greșelilor”; această percepție slăbește motivarea echipei deoarece apar mereu modificări ale bugetelor ca răspuns la diferite variații interne sau externe, care nu sunt neapărat greșeli.

#### *4.7.4. Conducerea prin produs*

În cadrul acestei metode, obiectul conducerii îl constituie orice produs pe care întreprinderea îl oferă pe piață – serviciu, produs fizic sau investiție. Metoda este recomandată pentru produse sau prestări de servicii repetitive și numai în unitățile economice care produc o gamă largă de produse [8, 73].

Astfel, acest tip de conducere (*Product Management - PM*) cuprinde toate laturile care privesc ciclul de viață al produsului: concepție, design și proiectare, realizare, vânzare, service, asimilarea unui nou produs etc.

Sarcinile ce revin managerului de produs constau în intervenția în fluxurile informaționale, prin definirea, concepția și implementarea obiectivelor și programelor ce privesc produsul, controlând în acest fel procesul de producție, în scopul utilizării optime a diferitelor resurse și capacități de producție. Dacă nu se stabilește adecvat și precis zona de intervenție a managerului de produs, pe baza unor informații pertinente, relevante și obiective, conducerea prin produs are o slabă eficiență, cu rezultate sub așteptări. Din acest motiv este nevoie de descrierea posturilor

înainte de aplicarea metodei. La introducerea metodei de conducere prin produs, referitor la modul în care conducătorul de produs participă la adoptarea deciziilor privind produsul său, se poate proceda în două feluri: fie se acordă, fie nu se acordă conducătorului de produs dreptul de a da îndrumări și de a lua decizii.

Dacă **se acordă** conducătorului de produs dreptul de a lua decizii în legătură cu produsul său atunci se retrage competența respectivă organelor de decizie din compartimentele funcționale [8, 73]. În această situație se încalcă principiul unității de conducere, comandă și acțiune conform căruia fiecare lucrător răspunde în fața unui singur șef (cu toate dezavantajele care decurg de aici). Sub-structura pe produs va fi una matriceală, în care fiecare lucrător primește dispoziții din partea a doi superiori: cu privire la produs din parte conducătorului de produs, iar cele funcționale din partea conducătorului de compartiment.

În situația **neacordării** conducătorului de produs a dreptului de a da ordine trebuie să i se acorde un alt mod de a-și îndeplini sarcina de dirijare referitoare la produsul său, de regulă prin includerea conducătorului de produs în colectivul decizional.

**Principalele avantaje** ale conducerii prin produs sunt [8]:

- Conducerea mai bună a activităților legate de produs;
- Legătura strânsă a tuturor compartimentelor cu piața;
- Comunicarea mai rapidă și prin aceasta o mai bună adoptare a deciziilor.

**Ca dezavantaje** ale aplicării metodei se pot enumera [8]:

- Nu se evită conflictele de competență;
- Nu se impun totdeauna cele mai bune argumente, ba chiar adeseori se impune cel mai priceput în negocieri.

#### *4.7.5. Tehnica Brainstorming<sup>11</sup>*

Această tehnică (denumită și **dezlănțuirea ideilor**) se bazează pe dinamica de grup și constă în obținerea a cât mai multe idei (soluții) pentru rezolvarea unei probleme date, considerând că în acest mod se ajunge la o soluție optimă.

Folosind această tehnică se caută activarea grupului prin intermediul stimulării și dezvoltării creativității în cadrul acestuia, într-o atmosferă de relaxare asigurată de lipsa oricărei judecăți la adresa ideilor generate, înlăturându-se astfel starea de inhibiție. Astfel se dorește obținerea unei reacții în lanț cu privire la apariția ideilor care, în final, prin asociere, să ducă la soluții adecvate pentru problema dată [8, 40, 41].

Tehnica are la bază două principii importante: nejudicarea ideilor emise și atingerea unei cantități suficiente de idei [40, 41].

Având ca scop reducerea inhibițiilor în rândul membrilor grupului, stimularea creativității individuale și creșterea acesteia la nivelul întregului grup există patru reguli importante care guvernează orice ședință de „*brainstorming*” [40, 41]:

---

<sup>11</sup> „*Calitate prin cantitate.*”

- Focalizarea pe cantitatea de idei prin divergența acestora, presupunând că prin cantitate se va genera calitate;
- Abținerea de la orice critică;
- Încurajarea ideilor deosebite și surprinzătoare;
- Combinarea și îmbunătățirea ideilor.

Se fac două mențiuni importante [40, 41]:

- O ședință de „*brainstorming*” trebuie să caute soluția la o singură problemă, nu la mai multe (altfel este ineficace);
- Deoarece scopul este generarea de idei ședința nu este potrivită unor judecăți analitice.

Realizarea tehnicii *Brainstorming* se face în trei etape principale: pregătirea discuției, analiza problemei în cadrul grupului și selecția ideilor emise [8].

Reușita aplicării tehnicii *Brainstorming* depinde de asigurarea unei atmosfere propice de lucru, care să asigure dezlănțuirea ideilor și se reflectă în bogăția de idei emise. Pentru aceasta este nevoie să se asigure unele condiții ca [8]:

- Selecționarea atentă a participanților;
- Prezentarea clară a problemei, limitarea, conturarea și expunerea ei corespunzătoare în fața grupului;
- Crearea unui climat de permisivitate;
- Admiterea și solicitarea unor idei oricât de îndrăznețe;
- Neadmiterea aprecierilor de nici un fel și mai ales a criticilor asupra ideilor expuse, pentru a se înlătura teama de greșeală;

- Evitarea luării de cuvânt de dragul participării sau a afirmării.

Aplicarea metodei *Brainstorming* generează și efecte colaterale pozitive: stimularea încrederii în forțe proprii și utilizarea mai bună a potențialului creator al participanților.

#### *4.7.6. Tehnica Delphi<sup>12</sup>*

În esență, metoda constă în obținerea părerilor unor oameni bine informați, specialiști într-o anumită problemă pusă în discuție și pleacă de la presupunerea că judecățile emise de membrii unui grup conduc la rezultate superioare judecății emise de o singură persoană. Metoda a fost concepută la începutul Războiului Rece, în mediul militar, pentru a evalua impactul tehnologiei asupra balanței puterii între cele două blocuri oponente [50].

Această tehnică are câteva caracteristici cheie [8, 50, 132]:

- Participanți anonimi;
- Structurarea fluxului de informații;
- *Feedback* asigurat pe o bază regulată;
- Munca moderatorului (liderului) metodei.

Metoda este folosită la previziuni (financiare, de piață etc.), stabilirea politicilor, democrație participativă etc. și nu presupune prezența fizică a membrilor participanți.

---

<sup>12</sup> „Judecata mai multor oameni este mai bună decât a unuia singur.”

În primul rând se stabilește și se formulează clar subiectul pentru care se solicită păreri și se aleg membrii grupului, de preferat specialiști recunoscuți. Părerile membrilor grupului pe subiectul ales sunt colectate cu ajutorul unor formulare clare și detaliate, care se trimit spre completare fiecărui membru, împreună cu instrucțiunile și lămuririle corespunzătoare.

La primirea răspunsurilor moderatorul prelucrează și sintetizează, eventual cu mijloace statistice, direcțiile principale și părerile susținute de cei mai mulți respondenți. Se ajunge astfel de la o inițială divergență la răspunsuri tot mai puține, pe o plajă tot mai îngustă, care, se presupune, conduc în final la găsirea soluției corecte prin consens cât mai larg. Procesul poate fi rafinat succesiv, membrii având posibilitatea de a-și modifica răspunsurile în lumina ultimelor rezultate care li se aduc la cunoștință, adică a direcției de evoluție. Tot procesul se oprește la întrunirea unui criteriu de finalitate [50]:

- Atingerea unui număr prestabilit de rafinări,
- Găsirea unui răspuns considerat satisfăcător,
- Stabilitatea rezultatelor,
- Atingerea consensului.

După terminarea discuțiilor sau a schimbului de păreri, conducătorul dezbaterilor trebuie să facă o sinteză a acestora, supunând aprobării participanților rezultatul găsit.

## SISTEMUL DECIZIONAL MANAGERIAL

Sistemul decizional al organizației constituie un instrument de primă importanță folosit de către conducere în planificarea și derularea activităților manageriale. Necesitatea deciziei manageriale pleacă de la observația simplă că orice obiectiv poate fi îndeplinit pe mai multe căi, din care doar una va fi optimă. Din acest motiv procesul decizional reclamă din partea decidentului creativitate, pregătire și experiență, precum și stăpânirea metodelor științifice de decizie.

**Decizia se definește** ca un proces de gândire ce are ca scop alegerea alternativei optime dintr-un număr de posibilități, marcând prin urmările ei trecerea de la gândire la acțiune. Astfel, se urmărește găsirea celor mai potrivite direcții viitoare de acțiune, pentru rezultate și eficiență maxime. În acest sens orice decizie managerială trebuie [4, 5, 8]:

- Să reprezinte un act rațional;
- Să fie formulată pe baza interpretării și prelucrării unor informații oportune, pertinente, obiective și relevante, cu luarea în considerare a contextului;
- Să fie fundamentată științific;
- Să stabilească direcția de evoluție pentru atingerea unui obiectiv ori îndeplinirea unei sarcini;
- Să depășească nivelul abstract și general, să „degenereze” în obiective sau sarcini concrete;



- Să fie luată și transmisă în timp util, prin valorificarea și coordonarea resurselor necesare;
- Să fie completă în sensul că trebuie să conțină toate elementele necesare înțelegerii și aplicării ei;
- Să fie luată de organul legitim;
- Să producă efecte la nivelul grupului, integrate strategiei și tacticii organizației, structurii, relațiilor, cerințelor posturilor etc.

Actul decizional survine și se manifestă permanent în cadrul procesului complex al conducerii pe fondul următoarelor cauze:

- Necesitatea acțiunilor corective,
- Apariția unor oportunități,
- Eliberarea unor resurse.

**Calitatea deciziei** manageriale se reflectă în abaterea efectelor produse comparativ cu consecințele preconizate.

În situația în care acțiunea (mai precis reacția) unui manager este impusă, fără existența unui număr de alternative, nu este vorba de o decizie.

### 5.1. Clasificarea deciziilor

În procesul adoptării deciziilor, sistematizarea acestora în funcție de diferite criterii prezintă o importanță deosebită, deoarece în funcție de acestea se lămuresc mai multe aspecte relevante, cum ar fi: volumul și structura informațiilor, sistemul de indicatori sau mărimi pentru evaluarea

consecințelor fiecărei alternative, metodologia de prelucrare a informațiilor etc.

Clasificarea deciziilor se face după un set de criterii [5]:

- Sfera de cuprindere a decidentului,
- Sfera de cuprindere a obiectului deciziei,
- Durata de timp pentru care se adoptă decizia,
- Amploarea eforturilor solicitate,
- Consecințele care decurg din aplicarea deciziei,
- Eșalonul managerial la care se adoptă.

**Decizii strategice** caracterizate prin:

- Sunt adoptate participativ<sup>13</sup>, de către organele colective de conducere;
- Urmăresc atingerea unor obiective generale;
- Se desfășoară pe o perioadă de timp îndelungată;
- Angajează resurse materiale și financiare însemnate;
- Sunt adoptate la nivelul superior al managementului.

**Decizii tactice** cu următoarele caracteristici:

- Se adoptă cel mai adesea participativ, în colectiv, dar pot fi și individuale;

---

<sup>13</sup> Cu excepția organizațiilor mici sau antreprenoriale, caz în care fondatorul stabilește strategia de unul singur, cel puțin pentru început (v. cap. 10).

- Aria de cuprindere mai restrânsă;
- Se desfășoară pe durata unui interval de timp specific, a unei campanii, sezon etc.
- Angajează resurse disponibile la nivelul firmei;
- Sunt importante pentru îndeplinirea obiectivelor anuale sau semestriale;
- Sunt adoptate la nivelul intermediar al managementului firmei (administrator, șef de atelier etc.).

Deciziile tactice, de regulă, precizează modalitățile de transpunere în practică a obiectivelor din cadrul unei strategii elaborate [5].

**Decizii operative (curente)** caracterizate prin:

- Adopție individuală;
- Aria de cuprindere se referă la pregătirea unor procese și buna desfășurare a acestora și corecția unor acțiuni perturbatoare, neprevăzute etc.;
- Se desfășoară pe intervale de timp reduse, de ordinul zilelor;
- Angajează resurse la nivelul secțiilor, atelierelor sau echipelor de lucru;
- Au consecințe reduse;
- Se adoptă la nivelurile ierarhice de bază.

Totodată, deciziile mai pot fi:

- Economice, tehnice, tehnologice, organizatorice etc.
- Individuale sau colective;
- Decizii fundamentale în condiții de certitudine sau de risc;

- Decizii periodice sau unice;
- Decizii anticipate sau imprevizibile;
- Decizii uni sau multicriteriale.

Toate tipurile de decizii sunt corelate și interdependente strâns și dinamic, în timp și spațiu, formând un tot unitar [8, 10].

## 5.2. Elementele procesului decizional

Problematica complexă ridicată de adoptarea științifică a deciziilor impune delimitarea și cunoașterea elementelor necesare în acest scop [3]. Astfel, un proces de decizie fundamentat științific presupune identificarea și utilizarea unui număr de elemente arătate mai departe [4, 5].

**1. Formularea clară a problemei decizionale** de către factorul sau organul responsabil.

**2. Decidentul sau mulțimea decidenților** – individul sau organul de conducere colectiv care urmează să aleagă una dintre variantele posibile:

$$\{D_f \in D \mid f = 1, \dots, t\}. \quad (5.1)$$

**3. Mulțimea variantelor posibile:**

$$\{V_i \in V \mid i = 1, \dots, m\}. \quad (5.2)$$

**4. Mulțimea criteriilor de decizie** – punctele de vedere luate în considerare la alegerea unei variante; acestea pot fi de natură tehnică, economică, socială etc., corespunzând unuia sau mai multor indicatori:

$$\{X_j \in X \mid j = 1, \dots, n\}. \quad (5.3)$$

**5. Mulțimea coeficienților de importanță** – fiecare criteriu decizional identificat va avea asociat un coeficient menit să stabilească ponderea acestuia în cadrul problemei decizionale:

$$K_j \in K; K_j \in (0, 1]. \quad (5.4)$$

**6. Mulțimea stărilor naturii** – fiecare stare a naturii (starea mediului în care sunt luate deciziile) reprezintă un complex de condiții care exercită influență asupra corespondenței dintre alternativă și consecință:

$$\{S_k \in S \mid k = 1, \dots, p\}. \quad (5.5)$$

Fiecare stare a naturii este caracterizată prin probabilitatea de a se întâmpla:

$$l_k \in (0, 1), \quad (5.6)$$

$$\sum_{k=1}^p l_k = 1. \quad (5.7)$$

În stările naturii se regăsește **riscul decizional**.

**7. Mulțimea consecințelor** diverselor alternative – fiecărei alternative îi corespund anumite consecințe, reflectate prin mărimi și indicatori specifici. Alegerea variantei optime conduce la identificarea variantei căreia îi corespunde setul cel mai avantajos de consecințe, din perspectiva decizională asumată:

$$\left\{ \begin{array}{l} C_{ijkf} \in C \mid i = 1, \dots, m; \\ \quad \quad \quad \mid j = 1, \dots, n; \\ \quad \quad \quad \mid k = 1, \dots, p; \\ \quad \quad \quad \mid f = 1, \dots, t. \end{array} \right\}. \quad (5.8)$$

Tabelul 5.1. Matricea de decizie pentru mai mulți decidenți.

Variante $V_i$		Decidenți $D_f$													
		$D_1$						$D_t$							
		Stările naturii $S_k$						Stările naturii $S_k$							
		$S_1$			$S_p$			$S_1$			$S_p$				
		Criterii $X_j$			Criterii $X_j$			Criterii $X_j$			Criterii $X_j$				
		$X_1$	...	$X_n$	$X_1$	...	$X_n$	$X_1$	...	$X_n$	$X_1$	...	$X_n$		
$V_1$		$C_{1111}$	...	$C_{1n11}$	$C_{11p1}$	...	$C_{1np1}$	...	$C_{111t}$	...	$C_{1ntt}$	...	$C_{11pt}$	...	$C_{1npt}$
$V_2$		$C_{2111}$	...	$C_{2n11}$	$C_{21p1}$	...	$C_{2np1}$	...	$C_{211t}$	...	$C_{2ntt}$	...	$C_{21pt}$	...	$C_{2npt}$
$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
$V_i$		$C_{i111}$	...	$C_{in11}$	$C_{i1p1}$	...	$C_{inp1}$	...	$C_{i11t}$	...	$C_{intt}$	...	$C_{i1pt}$	...	$C_{inpt}$
$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
$V_m$		$C_{m111}$	...	$C_{mn11}$	$C_{m1p1}$	...	$C_{mnp1}$	...	$C_{m11t}$	...	$C_{mntt}$	...	$C_{m1pt}$	...	$C_{mnp1}$

Elementele procesului decizional se centralizează în tabelul numit **matricea de decizie** (Tabelul 5.1).

Cazul decidentului unic apare ca o particularizare a matricei decizionale generală (Tabelul 5.2).

**Tabelul 5.2. Matricea de decizie pentru un singur decident.**

Variante $V_i$	Stările naturii $S_k$						
	$S_1$			...	$S_p$		
	Criterii $X_j$				Criterii $X_j$		
	$X_1$	...	$X_n$		$X_1$	...	$X_n$
$V_1$	$C_{111}$	...	$C_{1n1}$	...	$C_{11p}$	...	$C_{1np}$
$V_2$	$C_{211}$	...	$C_{2n1}$	...	$C_{21p}$	...	$C_{2np}$
⋮	⋮		⋮		⋮		⋮
$V_i$	$C_{i11}$	...	$C_{in1}$	...	$C_{i1p}$	...	$C_{inp}$
⋮	⋮		⋮		⋮		⋮
$V_m$	$C_{m11}$	...	$C_{mn1}$	...	$C_{m1p}$	...	$C_{mnp}$

5.3. Decizii uni și multidimensionale. Decizii în condiții de risc

**Decizii unidimensionale** – acestea sunt definite pentru situația în care

[5]:

$$t = 1; p = 1; n = 1; i = 1, \dots, m. \quad (5.9)$$

Matricea de decizie pentru decizii unidimensionale este arătată în Tabelul 5.3.

**Tabelul 5.3. Matricea de decizie pentru decizii unidimensionale.**

<b>Variante <math>V_i</math></b>	$V_1$	$V_2$	...	$V_i$	...	$V_m$
<b>Consecințe <math>C_i</math></b>	$C_1$	$C_2$	...	$C_i$	...	$C_m$

**Decizii multidimensionale** – acest tip de decizii iau în considerare și criteriile stabilite în prealabil [5]:

$$t = 1; p = 1; j = 1, \dots, n; i = 1, \dots, m. \quad (5.10)$$

Pentru tipul de decizii în discuție matricea de decizie este indicată în Tabelul 5.4.

**Tabelul 5.4. Matricea de decizie pentru decizii multidimensionale.**

<b>Variante <math>V_i</math></b>	<b>Criterii <math>X_j</math> / Coeficienți de importanță <math>K_j</math></b>					
	$X_1 / K_1$	$X_2 / K_2$	...	$X_j / K_j$	...	$X_n / K_n$
$V_1$	$C_{11}$	$C_{12}$	...	$C_{1j}$	...	$C_{1n}$
$V_2$	$C_{21}$	$C_{22}$	...	$C_{2j}$	...	$C_{2n}$
⋮	⋮	⋮		⋮		⋮
$V_i$	$C_{i1}$	$C_{i2}$	...	$C_{ij}$	...	$C_{in}$
⋮	⋮	⋮		⋮		⋮
$V_m$	$C_{m1}$	$C_{m2}$	...	$C_{mj}$	...	$C_{mn}$



**Decizii în condiții de risc** – acest tip de decizii au un grad mai ridicat de complexitate prin luarea în considerare și a stărilor naturii (modelul decizional primește o dimensiune în plus), fiind definite matematic prin următoarele condiții [5]:

$$t = 1; k = 1, \dots, p; j = 1, \dots, n; i = 1, \dots, m, \quad (5.11)$$

cu matricea decizională arătată în Tabelul 5.5.

**Tabelul 5.5. Matricea de decizii pentru decizii în condiții de risc.**

Variante $V_i$	Stări ale naturii $S_k$ / Probabilitatea de producere $I_k$						
	$S_1 / I_1$			...	$S_p / I_p$		
	Criterii $X_j$ / Coef. de importanță $K_j$				Criterii $X_j$ / Coef. de importanță $K_j$		
	$X_1 / K_1$	...	$X_n / K_n$		$X_1 / K_1$	...	$X_n / K_n$
$V_1$	$C_{111}$	...	$C_{1n1}$	...	$C_{11p}$	...	$C_{1np}$
$V_2$	$C_{211}$	...	$C_{2n1}$	...	$C_{21p}$	...	$C_{2np}$
⋮	⋮		⋮		⋮		⋮
$V_i$	$C_{i11}$	...	$C_{in1}$	...	$C_{i1p}$	...	$C_{inp}$
⋮	⋮		⋮		⋮		⋮
$V_m$	$C_{m11}$	...	$C_{mn1}$	...	$C_{m1p}$	...	$C_{mnp}$

#### 5.4. Decizii în condiții de incertitudine

Acesta este considerat cel mai dificil tip de decizii, fiind marcate de un număr de elemente specifice indicate în continuare:

- Lipsesc informațiile necesare stabilirii probabilității de producere a stărilor naturii (riscul decizional este incert);
- Natura (i.e., mediul în toată complexitatea sa) este considerat jucătorul care nu raționează, iar decidentul (jucătorul rațional) trebuie să contracareze prin decizii optime („jocuri cu natura”) acțiunile și efectele mediului.

Pentru rezolvarea problemelor decizionale în condiții de incertitudine se pot alege diferite abordări dintr-un număr de cinci criterii („filozofii”) specifice [4, 5]:

- Criteriul pesimist (regula lui *Wald*),
- Criteriul optimist,
- Criteriul optimismului ponderat (regula lui *Hurwicz*),
- Criteriul regretelor minimax (regula lui *Savage*),
- Criteriul *Bayes-Laplace*.

#### 5.5. Principalele metode și tehnici decizionale

Metodele și tehnicile decizionale există într-o paletă bogată și sunt frecvent utilizate în practica conducerii organizațiilor pe plan mondial. Un aspect important constă în faptul că metodele consacrate asigură satisfacție cu privire la fundamentarea științifică a deciziilor strategice, tactice sau operative adoptate.

Metodele și tehnicile decizionale utilizate în optimizarea deciziilor fundamentate în condiții de certitudine, de risc, de incertitudine sunt descrise mai departe [4, 5, 24, 61].

### 1. În condiții de certitudine

- Metoda utilității globale,
- Metoda *ELECTRE* bi și tridimensională,
- Metoda *Onicescu*,
- Tabelul decizional,
- Metoda aditivă,
- Analiza KT,
- Metoda *Zorghe*.

### 2. În condiții de risc

- Metoda utilității globale,
- Metoda speranței matematice,
- Metoda speranței matematice cu reevaluarea probabilităților,
- Simularea decizională,
- Tehnica arborelui decizional,
- Analiza *SWOT*.

### 3. În condiții de incertitudine:

- Criteriul lui *Wald*,
- Criteriul optimist,
- Criteriul lui *Hurwicz*,
- Criteriul lui *Bayes-Laplace*,
- Criteriul lui *Savage*,
- Analiza *SWOT*.

Metodele de raționalizare a deciziilor se pot ordona după sfera de cuprindere a decidentului, după orizontul de timp și implicații, după numărul persoanelor care participă la adoptarea deciziei și după numărul criteriilor decizionale și sunt arătate în continuare [4, 5, 24, 61].

### **1. După sfera de cuprindere a decidentului**

#### ***a. Decizii participative:***

- Metoda *ELECTRE* tridimensională,
- Algoritmul *Deutsch-Martin*;

***b. Decizii individuale:*** metodele și tehnicile arătate pentru deciziile în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine.

### **2. După orizontul de timp și implicații**

#### ***a. Decizii strategice:***

- Metoda *ELECTRE* bi și tridimensională,
- Algoritmul *Deutsch-Martin*,
- Tehnici și abordări în condiții de incertitudine;

#### ***b. Decizii tactice:***

- Metoda *ELECTRE* bi și tridimensională,
- Algoritmul *Deutsch-Martin*,
- Tehnici și abordări în condiții de incertitudine;

#### ***c. Decizii curente:***

- Tabloul decizional,
- Cercetări operaționale.

### **3. După numărul persoanelor care participă la adoptarea deciziei**

***a. Decizii individuale:*** metodele și tehnicile enumerate pentru

deciziile în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine;

**b. Decizii de grup:**

- Metoda *ELECTRE* bi și tridimensională,
- Algoritmul *Deutsch-Martin*,
- Metoda simplei majorități,
- Tehnici și abordări în condiții de incertitudine.

**4. După numărul criteriilor decizionale**

**a. Decizii unicriteriale:**

- Criteriul lui *Wald*,
- Criteriul optimist,
- Criteriul lui *Hurwicz*,
- Criteriul lui *Bayes-Laplace*,
- Criteriul lui *Savage*,
- Metoda speranței matematice,
- Metoda speranței matematice cu reevaluarea probabilităților,
- Criteriul pesimist.

**b. Decizii multicriteriale:**

- Metoda *ELECTRE*,
- Metoda utilității globale,
- Metoda *Onicescu*,
- Analiza *SWOT*.

Alte instrumente matematic-logice de ajutor [4, 24]:

- Programarea liniară,

- Alcătuirea și optimizarea programelor de transport,
- Teoria grafurilor,
- Teoria dimensionării stocurilor,
- Programarea dinamică,
- Teoria firelor de așteptare
- Teoria jocurilor,
- Programarea operativă a producției,
- Simularea decizională,
- Teoria echipamentelor etc.

În ziua de astăzi informatizarea și revoluția *AI* își face simțită din plin prezența și în domeniul ingineriei luării deciziilor. Cele mai răspândite aplicații *software* pentru ajutor în luarea deciziilor sunt:

- *1000Minds*,
- *Altova MetaTeam*,
- *Analytica*,
- *Criterion DecisionPlus*,
- *DecideIT*,
- *Decision Lens*,
- *D-Sight*,
- *Expert Choice*,
- *Hiview3*,
- *Logical Decisions*.

### 5.6. Teoria utilității aplicată la decizii

Teoria utilității își are rădăcinile în sec. XVIII, când *Bernoulli* enunță ideea neproportionalității utilității unei sume de bani cu mărimea sumei [5]. Ideea se reia la sfârșitul sec. XIX, ocazie cu care se introduce așa numita funcție de utilitate. Teoria modernă a deciziei a adoptat teoria utilității odată cu definirea sa axiomatică de către *John von Neumann* și *Oskar Morgenstern* în lucrarea „*Theory of Games and Economic Behavior*”, în 1947 [5].

Teoria modernă a deciziei se bazează pe un sistem de axiome, care asigură existența unei funcții cu valori în mulțimea numerelor reale – **funcția de utilitate  $U$** , cu următoarele proprietăți [5]:

- Dacă  $C_i$  și  $C_j$  sunt consecințe a două alternative distincte, atunci  $C_i > C_j$  ( $C_i$  este preferată lui  $C_j$ ) dacă și numai dacă

$$U(C_i) > U(C_j); \quad (5.12)$$

- Dacă  $C_k$  este mixtura probabilistică a două consecințe  $C_i$  și  $C_j$ , adică

$$C_k = [p \cdot C_i, (1 - p) \cdot C_j], \quad (5.13)$$

$p$  reprezentând o probabilitate subiectivă, adică  $0 \leq p \leq 1$  iar

$C'_k$  este consecința pentru care  $C'_k \sim C_k$  (indiferență între  $C'_k$  și  $C_k$ ), atunci

$$U(C'_k) = p \cdot U(C_i) + (1 - p) \cdot U(C_j); \quad (5.14)$$

- Dacă funcția  $U$  posedă cele două proprietăți de mai sus, atunci ea poate suferi o transformare liniară pozitivă de forma

$$U'(C) = a \cdot U(C) + b; a > 0, b > 0; \quad (5.15)$$

**Corolar:** cunoașterea utilității unei a treia consecințe, dacă se cunosc utilitățile celorlalte două.

- Aditivitatea multidimensională a utilităților

$$U(V_i) = U(C_{i1}, C_{i2}, \dots, C_{im}) = U(C_{i1}) + \dots + U(C_{im}). \quad (5.16)$$

### 5.7. Algoritm de lucru

#### 1. Identificarea elementelor procesului de decizie și completarea matricei decizionale:

- Alegerea variantelor posibile,
- Alegerea criteriilor și precizarea tendințelor acestora,
- Determinarea probabilităților de realizare a stărilor naturii ( $I_k$ ),
- Estimarea coeficienților de importanță,
- Completarea matricei decizionale.

#### 2. Completarea matricei utilităților independente prin normalizarea consecințelor (Tabelul 5.6).

Consecințele se normalizează cu ajutorul relațiilor următoare (obținute prin interpolare liniară) [4, 5]:

- Pentru tendințe de maxim

$$U_{ijk} = \frac{C_{ijk} - C_{ijk}^{\min}}{\sum_{i=1}^m C_{ijk} - m \cdot C_{ijk}^{\min}}; \begin{cases} i = 1, \dots, m \\ j = 1, \dots, n; \\ k = 1, \dots, p \end{cases} \quad (5.17)$$



- Pentru tendințe de minim

$$U_{ijk} = \frac{C_{ijk}^{max} - C_{ijk}}{m \cdot C_{ijk}^{max} - \sum_{i=1}^m C_{ijk}}; \begin{cases} i = 1, \dots, m \\ j = 1, \dots, n; \\ k = 1, \dots, p \end{cases} \quad (5.18)$$

Utilitatea ia valori între 0 și 1, iar suma utilităților tuturor variantelor este egală cu 1, raportat la un criteriu.

Tabelul 5.6. Matricea utilităților independente.

Variante $V_i$	Stările naturii $S_k$ / Probabilitatea de producere $l_k$						
	$S_1 / l_1$			...	$S_p / l_p$		
	Criterii $X_j$ / Coef. De importanță $K_j$				Criterii $X_j$ / Coef. De importanță $K_j$		
	$X_1 / K_1$	...	$X_n / K_n$		$X_1 / K_1$	...	$X_n / K_n$
$V_1$	$U_{111}$	...	$U_{1n1}$	...	$U_{11p}$	...	$U_{1np}$
$V_2$	$U_{211}$	...	$U_{2n1}$	...	$U_{21p}$	...	$U_{2np}$
⋮	⋮		⋮		⋮		⋮
$V_i$	$U_{i11}$	...	$U_{in1}$	...	$U_{i1p}$	...	$U_{inp}$
⋮	⋮		⋮		⋮		⋮
$V_m$	$U_{m11}$	...	$U_{mn1}$	...	$U_{m1p}$	...	$U_{mnp}$

### 3. Calculul utilităților sumă:

$$\bar{U}_{ij} = K_j \cdot \sum_{k=1}^p l_k \cdot U_{ijk}; \begin{cases} i = 1, \dots, m \\ j = 1, \dots, n' \end{cases} \quad (5.19)$$

urmat de alcătuirea matricei corespunzătoare (Tabelul 5.7).

Tabelul 5.7. Matricea utilităților sumă (sinteză).

Variante $V_i$	Utilități sumă $\bar{U}_{ij}$					
	$X_1 / K_1$	$X_2 / K_2$	...	$X_j / K_j$	...	$X_n / K_n$
$V_1$	$\bar{U}_{11}$	$\bar{U}_{12}$	...	$\bar{U}_{1j}$	...	$\bar{U}_{1n}$
$V_2$	$\bar{U}_{21}$	$\bar{U}_{22}$	...	$\bar{U}_{2j}$	...	$\bar{U}_{2n}$
⋮	⋮	⋮		⋮		⋮
$V_i$	$\bar{U}_{i1}$	$\bar{U}_{i2}$	...	$\bar{U}_{ij}$	...	$\bar{U}_{in}$
⋮	⋮	⋮		⋮		⋮
$V_m$	$\bar{U}_{m1}$	$\bar{U}_{m2}$	...	$\bar{U}_{mj}$		$\bar{U}_{mn}$

**4. Determinarea utilităților sumă totale:**

$$\bar{U}_{ij}^T = \sum_{j=1}^n \bar{U}_{ij}. \quad (5.20)$$

**5. Identificarea variantei optime [4, 5]:**

$$\bar{U}_{max} = \max\{\bar{U}_i^T, i = 1, \dots, m\}. \quad (5.21)$$

Se face următoarea observație: dacă există două sau mai multe variante optime algoritmul se reia, utilizând cel puțin un criteriu nou [4, 5].

### 5.8. Decizii de grup

Față de condițiile de raționalitate în alegerea unei variante la decizia individuală, la deciziile adoptate în grup se impune un set de condiții particulare [5]:

- Metoda de decizie colectivă să fie aplicabilă mulțimii variantelor posibile;
- Dacă preferința față de o anumită variantă crește la nivelul fiecărui decident individual, atunci ea trebuie să crească și la nivelul preferințelor grupului;
- Dacă decizia se referă la  $n$  variante posibile, clasamentul (sau poziția relativ reciprocă a variantelor) acestora făcut de către grup nu trebuie modificat prin luarea în considerare a unei noi variante;
- Regula de extragere a deciziei colective să depindă de opiniile individuale;
- Decizia colectivă să nu fie identică cu opinia unui membru al grupului, fără să țină seama de opinia celorlalți.

În cazul deciziilor de grup este recomandată prezența și acțiunea unui moderator al grupului de decidenți. Acesta trebuie să posede calități de excepție dintre care se amintesc: să stimuleze creativitatea decidenților individuali, îndeosebi prin inițierea și încurajarea dezacordului și disensiunilor între membrii decidenți, până la o limită acceptabilă și numai pe baze logice, relevante și cu argumente solide, să aibă o bună capacitate de sinteză, să dirijeze și să mențină dezbaterile decizionale pe direcția dorită, echidistanță

și imparțialitate etc. Experiența a arătat că prezența moderatorului duce la decizii mai inspirate, cu rezultate superioare.

### 5.9. Etapizarea procesului decizional

Procesul adoptării deciziilor impune sistematizarea activității decidenților, cu cerințe tot mai exigente în contextul prezent al volumului mare al informațiilor și resurselor și concentrării acestora, interacțiunii diverșilor factori și globalizării.

Derularea procesului decizional presupune parcurgerea unor etape, fiecare cu fazele ei. Principalele etape ale procesului decizional sunt: etapa pregătitoare, stabilirea variantei de decizie, aplicarea deciziei, evaluarea rezultatelor obținute [5, 8].

#### **1. Etapa pregătitoare**, derulată pe parcursul mai multor faze:

- Analiza situației, în vederea menținerii sistemului economic într-o stare de echilibru sau aducerea acestuia într-o nouă stare, ambele situații conducând în final la declanșarea unui proces decizional. Cunoașterea și înțelegerea factorilor de influență, împreună cu temporizarea acestora constituie aspecte esențiale în această fază;
- Formularea obiectivelor decizionale cu ajutorul cărora decidentul intenționează să intervină asupra restabilirii funcționării sistemului sau subsistemului; anticiparea consecințelor prezintă importanță deosebită;
- Colectarea, selecționarea, verificarea și analiza informațiilor necesare elaborării variantelor, în funcție de necesitățile de

date impuse de tipul deciziei ( $D_f, X_j, V_i, S_k$ ). Tot în această fază se stabilesc aspecte privitoare la termenul de transmitere și persoanele care răspund de culegerea și prelucrarea informațiilor necesare, astfel încât să se furnizeze informații agregate cu capacitatea îmbunătățită de reflectare a datelor vizate. Dintre fenomenele și aspectele nedorite care pot să apară se amintesc: furnizarea de informații subiective prin încărcătura afectivă a emitentului sau a celui care le vehiculează, nerelevanța informațiilor, îmbătrânirea informațiilor, supra informarea și sub informarea, toate fiind în măsură să abată atenția decidentului de la aspectele esențiale care trebuie surprinse. Experiența a arătat că respectarea standardelor, a normelor ori a regulilor de bună practică în culegerea informațiilor decizionale înlătură în bună măsură fenomenele și aspectele negative menționate anterior.

**2. Etapa de adoptare** a deciziei, având fazele:

- Stabilirea unui sistem riguros de indicatori sau parametri, potrivit scopului urmărit de factorul de decizie, care să permită evaluarea unitară a consecințele fiecărei alternative;
- Aplicarea unei metode potrivite de decizie și alegerea variantei care oferă cele mai bune rezultate; în plus, pe lângă efectele economice, se va ține seama și de factorul timp.

**3. Etapa de aplicare** presupune următoarele faze:

- Alcătuirea și adoptarea unui plan de acțiuni menite să traducă în viață rezultatul găsit;
- Stabilirea responsabilităților și libertății de acțiune a executanților, formularea precisă a sarcinilor;
- Alegerea celor mai potriviți salariați pentru activitățile și sarcinile vizate;
- Informarea factorilor de acțiune și răspundere, aici sistemul informațional deținând un rol major, cu mențiunea că metodele participative de conducere și acțiune asigură o motivare superioară.

#### **4. Evaluarea rezultatelor obținute:**

- Verificarea rezultatelor obținute prin stabilirea mărimii abaterii realizărilor față de obiectivele fixate și identificarea cauzelor acestora;
- Analiza critică a desfășurării etapelor și fazelor procesului decizional;
- Aplicarea corecțiilor necesare.

#### 5.10. Decizii antropomorfe și bayesiene

**Deciziile antropomorfe** caută să rezolve problema delicată a combinării cu succes a două tipuri de inteligență: logică, respectiv emoțională. Astfel, sistemele AI (tot mai răspândite în prezent) trebuie să conțină o componentă de **inteligență emoțională** pentru a fi de încredere

(*Ethical AI*). La nivel *social media* cea mai prevalentă emoție este considerată **agresivitatea** (*online bullying*, critica excesivă etc.).

Pe măsura creșterii volumului de date utilizate algoritmi *AI/ML*<sup>14</sup> vor ține seama de unele emoții tipic umane. În acest fel se caută implementarea unor limite de ordin etic la nivel de algoritm (date, cod etc.), astfel că deciziile *AI* sunt conectate funcțional și facil la **Spațiul Decizional Uman** (de asemenea, *Understandable AI*); suplimentar, devine posibilă existența unei componente educative, menită să indice permanent o referință corectă.

**Deciziile bayesiene** sunt extrem de răspândite la nivelul unor tipuri de algoritmi *AI* (robotică, *ML*, conducere autonomă, automatizări etc.). Acestea se realizează în baza unei combinații probabilistice dintre realitate și precizia algoritmilor/senzorilor, cu ajutorul **formulei lui Bayes**<sup>15</sup>. De ex., un senzor are o anumită precizie de colectare a datelor (exprimat probabilistic, 95% din cazuri înregistrează realitatea, iar 5% nu se poate lua în considerare), care, ulterior, sunt livrate ca date de intrare unui algoritm de interpretare/decizie, caracterizat tot de o anumită precizie în sensul că datele de ieșire (i.e., decizia) nu reprezintă un rezultat absolut sigur; cele două probabilități se combină după formula lui *Bayes*.

---

<sup>14</sup> ML – Machine Learning.

<sup>15</sup> Thomas Bayes (1701-1761) – statistician, filozof și pastor prezbiterian englez.

## SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL ORGANIZAȚIEI

Informațiile asamblate în mod logic în cadrul sistemului informațional conferă un pronunțat caracter dinamic întregului proces de conducere. Concret, volumul, calitatea, proveniența și relevanța informațiilor disponibile sunt componentele care contribuie major la funcționalitatea optimă a organizației.

Cunoașterea sistematică a modului în care se derulează întregul proces al activității organizației constituie o condiție esențială fără de care managementul acesteia nu poate fi asigurat în condiții corespunzătoare. În acest sens este necesar ca managerul să dispună de un sistem rațional, operativ și eficient de informare.

### 6.1. Informația și procesul managerial

**Comunicația** reprezintă acțiunea de transmitere a unui semnal sau mesaj cu ajutorul unui canal fizic de comunicare [3].

**Semnalul** constă într-un simbol sau semn convențional, stabilit anterior, în scopul simplificării limbajului explicit [8].

**Datele** reprezintă fapte și situații din activitatea organizației care reflectă în mod direct diversele aspecte surprinse, putând fi prelucrate în diferite scopuri. Funcțional, datele se caracterizează prin [3]:

- *Identitate* – obiectul datelor,
- *Caracteristici* – descrierea identității și
- *Măsură* – mărimile valorice în care sunt exprimate



caracteristicile.

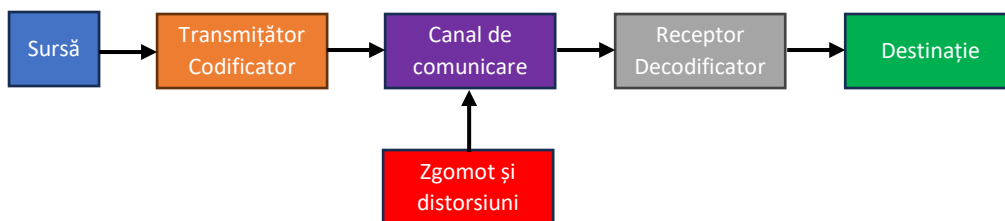
Având un rol de prim ordin în cadrul sistemului informațional managerial, **informația** reprezintă un element de noutate transmis cu ajutorul unei comunicări ori mesaj care determină managerul sau alte cadre de conducere să reacționeze prin declanșarea de acțiuni ori adoptarea/modificarea unor decizii. Cu ajutorul informațiilor managerul stabilește priza mental-volițională necesară exercitării atribuțiilor specifice, adresându-se direct salariaților, pentru atingerea obiectivelor urmărite.

Informația, necesară și utilizată în cadrul procesului conducerii, este, în mare măsură, rezultatul acțiunii conștiente a personalului cu atribuții și responsabilități în comunicarea elementelor noi, de natură internă sau externă, ce privesc organizația, pe de-o parte, împreună cu evenimentele sau condițiile trecute, prezente sau viitoare, pe de altă parte. Se observă cu ușurință caracterul complex al informației, îndeosebi în contextul în care aceasta trebuie să oglindească interesele organizației, precum și efectele provocate de voința și calitățile managerului și ale subordonaților acestuia.

Transmiterea și recepționarea ideilor la nivelul conducătorului – în postura acestuia de nod al unei rețele informaționale integrată atât macro cât și microsistemului organizației – se realizează cel mai adesea cu ajutorul simbolurilor limbii cunoscute, în care acesta gândește. Alte modalități de transmitere cuprind: simboluri grafice sau matematice, impulsuri electronice ori de altă natură, diverse coduri etc.

Modelul conceptual al comunicării este indicat în Fig. 6.1.

### *Sistemul informațional al organizației*



**Fig. 6.1. Modelul conceptual al comunicării.**

Pentru conversia, transmiterea și reconversia cât mai clară, promptă și economică a ideilor în simboluri și invers este necesar ca informația să posede câteva însușiri esențiale [8]:

- Să fie obiectivă;
- Să fie fundamentată pe elemente desprinse din mediul ambiant, nu ca rezultat al interpretărilor;
- Să fie explicită, clară și accesibilă;
- Să fie prezentată în mod adecvat;
- Să fie veridică;
- Să fie actuală și operativă, transmisă, recepționată și analizată la timp (în caz contrar apare îmbătrânirea informației);
- Să fie reprezentativă, adică să redea caracteristicile esențiale ale fenomenului.

În practica managementului organizației informațiile folosite sunt extrem de diverse. Clasificarea și elementele specifice ale acestora este arătată în continuare [5, 24].

#### **1. După obiective**

- a) De comandă:

- Folosite la analiza fenomenelor manageriale și declanșarea acțiunilor;
- b) De reglare:
- Vizează aplicarea corecțiilor pentru menținerea sistemului organizației în parametri doriți;
- c) De cunoaștere și raportare:
- Informații contabile și statistice;
- d) De planificare și prognoză:
- Ajută la formularea deciziilor privitoare la viitorul organizației, în contextul diferiților factori.

## **2. După modul de exprimare**

- a) Orale:
- Redate prin viu grai;
  - Costul practic zero al mijloacelor de tratare a informațiilor;
  - Nuanțate și subiective;
  - Viteză de propagare mare;
  - Nu se pot controla;
  - Sunt interpretabile;
- b) Scrise:
- Consemnate pe suportați specifici, cel mai adesea pe hârtie;
  - Pot fi păstrate nealterate pentru perioade îndelungate;
  - Implică cheltuieli rezonabile;
  - Consemnarea lor presupune un consum mare de timp;
- c) Audiovizuale:
- Se adresează concomitent văzului și auzului;

- Necesită aparatură specializată (calculatoare, terminale, circuite închise sau locale audio-video etc.);
- Viteză mare de circulație, inclusiv la distanță;
- Capacitate mărită de sugestie și nuanțare;
- Pot fi consemnate integral cu rapiditate;
- Presupun costuri ridicate.

### **3. După gradul de prelucrare**

#### a) Primare:

- Rezultă în urma prelucrării informației;
- Au caracter analitic;
- Prezintă diversitate ridicată;
- Sunt cel mai frecvent întâlnite la nivelurile de execuție;

#### b) Intermediare:

- Se găsesc în diferite stadii de prelucrare;
- Sunt prezente cel mai adesea la nivelul personalului funcțional și la nivelul inferior al conducerii;

#### c) Finale:

- Au trecut prin întreg șirul de prelucrări informaționale prevăzute;
- Caracter sintetic;
- Caracter complex;
- Caracter decizional;
- Se adresează, de regulă, nivelurilor mediu și superior al managementului.

#### **4. După direcția vehiculării**

a) Descendente:

- Se transmit de la nivelurile ierarhice superioare la cele inferioare;
- Sunt alcătuite preponderent din dispoziții, decizii, instrucțiuni, metodologii etc.

b) Ascendente:

- Se transmit de la eșaloanele ierarhice inferioare la cele superioare;
- Reflectă cu prioritate modul de realizare a obiectivelor și punerea în practică a deciziilor manageriale prin rapoarte și dări de seamă;

c) Orizontale:

- Se transmit între posturi și compartimente situate pe același nivel ierarhic;
- Au caracter funcțional și de cooperare.

d) Oblice:

- Sunt cerute de un șef compartimentului/subordonatului aflat pe altă linie ierarhică;
- Nu sunt frecvente și apar pentru perioade scurte;
- Constituie o excepție de la circuitul informațional normal;
- Dacă nu sunt bine reglementate și urmărite pot conduce la perturbări în sistemul de conducere.

#### **5. După modul de organizare a înregistrării și prelucrării**

a) Tehnico-operative:

- Fixează în timp și spațiu procesele derulate la nivelul organizației;
  - Sunt utilizate cu preponderență la nivel inferior, pentru controlul muncii de execuție;
- b) De evidență:
- Se referă mai cu seamă la aspectele economice ale activităților prestate;
  - Folosite preponderent la fundamentarea și analiza deciziilor pe termen scurt;
- c) Statistice:
- Reflectă sintetic, sub formă numerică sau grafică, principalele activități ale organizației și indicatorii acestora, corespunzător unor standarde fixate;
  - Au caracter post-acțiune;
  - Caracterul sintetic conferă utilitate, fiind folosite cu prioritate pentru analiza rezultatelor organizației, previziunea evoluțiilor și stabilirea de noi obiective.

## **6. După proveniență**

- a) De natură externă:
- Sunt generate la nivel macro;
  - Sunt reprezentate prin legi, ordonanțe, decizii, instrucțiuni etc;
- b) De natură internă:
- Sunt generate în cadrul organizației;

- Sunt atotcuprinzătoare, având caracter divers și eterogen, raportat la activitatea organizației.

### **7. După destinație**

#### a) Interne:

- Se adresează conducerii și executanților din organizație;
- Au caracter atotcuprinzător și niveluri de agregare diferite;
- Formalizare scăzută;

#### b) Externe:

- Beneficiarii sunt clienții, furnizorii sau alte entități sociale la nivel macro;
- Sunt selective;
- Fac referire la aspectele esențiale ale activităților organizației;
- Au grad de agregare semnificativ;
- Au grad de formalizare ridicat.

### **8. După obligativitatea pentru adresant**

#### a) Imperative:

- Emise de conducători, fiind destinate eșaloanelor inferioare;
- Puternic caracter decizional;
- Implică luarea în considerare a mesajului informațional;

#### b) Non imperative:

- Sunt emise de executanți și manageri, fiind destinate preponderent colegilor sau superiorilor;
- Au caracter informativ;
- Mesajul informațional poate fi ignorat.

### **9. După natura proceselor reflectate**

- a) De cercetare-dezvoltare:
  - Reflectă sau vizează activitățile specifice din cadrul funcției de cercetare-dezvoltare;
- b) Comerciale:
  - Reflectă sau vizează activitățile cu specific comercial;
- c) De producție:
  - Reflectă sau vizează activitățile de producție;
- d) Financiar-contabile:
  - Reflectă sau vizează activitățile financiar-contabile;
- e) De personal:
  - Reflectă sau vizează activitățile de personal.

#### **10. După situația în timp**

- Active;
- Pasive;
- Previzionale.

Din punct de vedere cibernetic informația se caracterizează prin mai multe aspecte: **semantic** (semnificația la destinatar), **programatic** (utilitatea practică pentru destinatar) și **sintactic** (ridicarea nederminării) [5].

Principalele caracteristici ale informației sunt [5, 8]:

**Caracteristici tehnice** – se referă la precizia cu care pot fi transmise simbolurile informaționale, în acest sens prezentând importanță noțiunile de zgomot și redundanță.

*Zgomotul* cuprinde toate intervențiile, distorsiunile și interferențele informaționale nedorite, împreună cu rezultatele lor, în procesul de



transmitere a informației. Zgomotul are ca rezultat direct mărirea incertitudinii și ambiguității în recepționarea corectă a mesajului ca formă și conținut.

*Redundanța* reprezintă excesul de informație față de minimumul necesar, cu mențiunea că pentru receptorul uman relevanța informației este dată de impactul acesteia, motiv pentru care este nevoie de o anumită redundanță (aprox. 50%) care conduce astfel la recepția mai sigură și mai clară a mesajului [8].

**Starea informației** – exprimată prin caracteristicile arătate în continuare [5, 8].

*Statică (semantică)* – exprimă raportul dintre semnificația informației și obiectul la care se referă, indicând măsura în care simbolurile vehiculează semnificația pe care emitentul o dorește înțeleasă de receptor. Proporția în care un mesaj este înțeles depinde de mai multe condiții, dintre care se amintesc: similitudinea dintre experiența și competențele emitentului și primitorului, împrejurările și contextul, ambianța în care se efectuează comunicarea, redarea în mod clar diferențiat a faptelor de opinii, gradul de abstracție a simbolurilor și complexitatea frazelor ori succesiunilor de simboluri utilizate;

*Dinamică (programatică)* – exprimă efectul asupra receptorului.

*Entropia informației* care exprimă gradul de nederminare (măsura dezorganizării unui fenomen, obiect etc.); entropia este direct proporțională cu zgomotul informațional.

*Cantitatea de informație* – noțiune opusă entropiei, reflectă perfecțiunea organizării și se îmbunătățește cu redundanța informațională, influențând în mod direct eficacitatea comunicării, adică gradul în care semnificația transmisă și înțeleasă are asupra receptorului efectul dorit, influențând astfel gradul de adecvare a persoanei sau grupului de destinație.

*Energia informațională* – energia conținută în informație.

*Vârsta informației* – intervalul de timp scurs între producerea și utilizarea informației.

*Frecvența informației* – ritmul de parcurgere al informației.

Pentru exercitarea corespunzătoare a conducerii informația trebuie să se bucure de următoarele calități [5, 8]:

- Exactitate,
- Oportunitate,
- Frecvență de elaborare,
- Conținut adecvat,
- Formă de prezentare potrivită,
- Utilitate,
- Capacitate de integrare (capacitatea de a obține maxim de informații pe baza unei informații primare),
- Caracter complet,
- Accesibilitate sub mai multe aspecte:
  - Istoric (vârsta),
  - Geografic,
  - Economic,

- Terminologic,
- Lingvistic (aria de răspândire a limbii în care e redactată și vehiculată),
- Al regimului (uneori are caracter secret),
- Al rezonanței (gradul de receptivitate a beneficiarului).

Funcționarea eficientă a organizației are nevoie, aparte de resurse umane, materiale și tehnice, de informații. Nevoia de a procura și corela fluxurile resurselor implică permanenta cunoaștere a contextului cerințelor mediului și stărilor interne ale sistemului. În lumina acestui aspect deosebit de important se impune de la sine o funcționalitate multiplă și accentuat dinamică a sistemului informațional - operațională, educațională, decizională și de documentare [24].

În realizarea acestor funcții, sistemul informațional este confruntat cu probleme foarte complexe, dată fiind tripla dimensiune a informațiilor [24]:

- **Dimensiunea individuală** – condiționează într-o proporție apreciabilă potențialul și realizarea aspirațiilor personale ale salariaților;
- **Dimensiunea organizațională** – reprezintă o premisă cheie și obligatorie pentru stabilirea și finalizarea obiectivelor organizației de către deținătorii de interese directe și manageri;
- **Dimensiunea socială** – decurge din rolul informațiilor în exercitarea drepturilor și responsabilităților salariaților din cadrul organizației în calitate de cetățeni.

Calitatea informației este apreciată de factorii responsabili și decidenți printr-o perspectivă multidimensională:

- Gradul de motivare indus pentru acțiune,
- Contribuția pozitivă în luarea deciziilor.

O informație de calitate are impact în sensul îmbunătățirii atenției, procesului decizional și acțiunii [8, 24].

Din punct de vedere **calitativ** informația este descrisă și măsurată prin patru dimensiuni [8, 24]:

- Utilitate,
- Satisfacție,
- Eroare,
- Măsura parțialității.

**Utilitatea informației** este caracterizată prin următoarele elemente [24]:

- Formă,
- Timp,
- Acces,
- Posesie.

Pentru utilitate superioară informația trebuie să fie cea necesară, prezentarea acesteia să fie în forma dorită, la momentul potrivit, iar accesul la informație să nu fie restricționat, în limite posibile.

**Satisfacția informațională** este reflectată direct în măsura în care aceasta produce efecte benefice la nivelul organizației, denotând un sistem informațional bine conceput și exploatat.

**Eroarea informațională** survine în urma manifestării mai multor factori, dintre care se amintesc:

- Măsurători incorecte ale datelor,

- Colectarea incorectă sau cu metode nepotrivite a datelor,
- Procesarea defectuoasă, fără respectarea unor metode stabilite,
- Pierderea sau incompletitudinea datelor,
- Slaba calitate a controlului și validării datelor,
- Falsificarea intenționată.

În cazul în care datele de intrare sunt viciate prin parțialitate atunci și informația care decurge va fi în consecință. Ideal este ca sistemul informațional, îndeosebi comunicarea, să poată detecta gradul și natura parțialității, intervenind cu măsuri de corecție în acest sens.

**Parametrii de calitate** ai informației sunt:

- Imparțialitatea,
- Validitatea,
- Fiabilitatea,
- Coerența.

Pe fondul trecerii și adoptării pe scară tot mai largă a paradigmei economiei bazată pe cunoștințe<sup>16</sup> și a permanentelor mutații de anvergură în domeniul informaticii, sistemul informațional devine din ce în ce mai

---

<sup>16</sup> Această paradigmă se concentrează asupra identificării nevoilor informaționale și modalității de satisfacere a acestora, în paralel cu abordarea utilizării eficiente a informațiilor, în funcție de context. Vechea paradigmă pune accentul pe identificarea și clasificarea informațiilor ca premisă cheie a accesării acestora [24].

important, marcând și condiționând supraviețuirea și performanțele organizațiilor în toate domeniile vieții sociale.

## 6.2. Fluxurile și circuitele informaționale

**Fluxul informațional** reprezintă totalitatea informațiilor vehiculate prin canale potrivite, asamblate într-un circuit logic și funcțional parcurs de către date, de la colectare până la receptor. Fluxul informațional este caracterizat prin lungime și debit (cantitatea de informații transportată prin circuitul informațional raportată la factorul timp).

**Circuitul informațional** este traseul urmat de informație, între emițător și destinatar.

**Tipologia circuitelor** informaționale este arătată în continuare.

a) După direcția de vehiculare [24]:

- Verticale
  - Stabilite între posturi ori compartimente situate pe aceeași filieră ierarhică, dar pe niveluri diferite;
  - Vehiculează informații ascendente și descendente;
  - Temeiul organizatoric este reprezentat de relațiile ierarhice și de reprezentare;
- Orizontale
  - Apar între posturi și compartimente situate pe același nivel ierarhic;
  - Vehiculează informații orizontale în virtutea relațiilor funcționale sau de cooperare;

- Oblice
  - Se stabilesc între posturi sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care nu există relații de subordonare nemijlocită;
  - Vehiculează informații ascendente și descendente;
  - Fundamentul organizatoric este reprezentat de relațiile funcționale, de stat major sau ca urmare a exercitării atribuțiilor de control.

b) După frecvența producerii [24]:

- Periodice
  - Se repetă la anumite intervale;
  - Din punct de vedere organizatoric producerea lor este determinată de caracterul secvențial al proceselor de conducere și execuție;
  - Provin ca urmare a caracterului ciclic al proceselor de conducere și execuție;
- Ocazionale
  - Apar spontan și aleatoriu;
  - Fundamentul producerii lor îl reprezintă situațiile cu caracter excepțional ce survin în urma manifestării factorilor interni și de mediu.

În cadrul circuitelor informaționale pot să apară fenomene nedorite sub forma unor exagerări: supra informarea și sub informarea [8].

**Supra informarea** constă în aglomerarea, îndeosebi la nivelurile superioare ale conducerii, cu informații prea detaliate pentru nivelul adresat,

fapt care conduce la o dificultate în stabilirea cu claritate a aspectelor esențiale și în luare deciziilor.

**Sub informarea** are loc atunci când informația este limitată în conținut.

### 6.3. Procedurile informaționale

Procedurile informaționale vin să stabilească ansamblul modalităților de colectare, înregistrare, prelucrare și transmitere a informațiilor.

Cu ajutorul procedurilor informaționale se clarifică aspecte cu privire la [24]:

- Suportii de informații utilizați, împreună cu caracteristicile acestora;
- Mijloacele folosite pentru a culege, înregistra, transmite și prelucra informațiile;
- Succesiunea tratării informațiilor, împreună cu operațiile la care acestea sunt supuse, precum și metodele ori formulele de calcul folosite.

Se impun câteva mențiuni cu privire la procedurile informaționale [24]:

- În prelucrarea informațiilor se utilizează metode matematice, economice, statistice, sociologice etc., cu sublinierea caracterului sofisticat și detaliat al acestora;
- Gradul ridicat de formalizare, reliefat prin atenția deosebită acordată tipizării, standardizării și codificării informațiilor și situațiilor de natură informațională;



- Caracterul operațional accentuat, capabil să asigure o tratare rapidă a informației, cu consecințe pe planul deciziei și acțiunii;
- Economicitatea pronunțată, conferită prin transpunerea în fapt a principiului excepțiilor și al priorităților;
- Informatizarea tot mai complexă și folosită din ce în ce mai mult.

#### 6.4. Mijloacele de tratare a informațiilor

Ansamblul mijloacelor și metodelor necesare și folosite la succesiunea logică de culegere, înregistrare, prelucrare, interpretare, transmitere, stocare și distrugere (unde și când este cazul) a informațiilor constituie mijloacele de tratare a informațiilor.

**Colectarea informațiilor** – este constituită dintr-o serie de operații [24]:

- Decizia colectării (culegerii) informațiilor;
- Planificarea culegerii;
- Culegerea efectivă;
- Conducerea culegerii;
- Controlul culegerii.

Principalele metode de colectare a informațiilor sunt:

- Observarea,
- Experimentul,
- Supravegherea,
- Estimarea,

- Achiziția din surse externe,
- Consultarea unor publicații,
- Procesarea tranzacțiilor și mărimilor economice și econometrice,
- Consultarea unor agenții guvernamentale, regionale sau mondiale,
- Mediul *online* și *open source*.

**Prelucrarea informațiilor presupune [24]:**

- Fixarea și asumarea obiectivului prelucrării,
- Sortarea și sistematizarea datelor,
- Eliminarea erorilor și neconcordanțelor (cu prudență, prin stabilire și delimitare precisă, folosind metode matematice, statistice etc.),
- Extragerea concluziilor,
- Fundamentarea teoretică și generalizarea concluziilor,
- Judecarea și analiza informațiilor prelucrate.

În scopul reducerii riscului greșelilor și economisirii timpului necesar se folosesc instrumente de ajutor într-o paletă largă: calculatoare, computere și aplicații *software*, mașini de facturat și contabilizat, proceduri și reguli de bună practică etc.

**Transmiterea informațiilor** trebuie efectuată la timpul potrivit<sup>17</sup>, cu precizie și cu zgomot și distorsiuni minime. Dintre metodele de transmitere se amintesc:

- Poșta electronică,
- Poșta clasică,
- Poșta pneumatică,
- Secvențe de impulsuri electrice sau magnetice,
- Audiovizual,
- Prin viu grai.

De asemenea, transmiterea poate fi codificată, în funcție de regimul informațiilor vehiculate.

**Stocarea informațiilor** trebuie să satisfacă următoarele cerințe:

- Să păstreze informația nealterată cât mai mult timp,
- Să fie sigură în sensul că accesul la informația stocată să poată fi limitat după nevoi,
- Să fie cât mai ieftină.

Stocarea se poate realiza pe suporturi diverși:

- Suporturi care suportă tipărirea, cel mai adesea hârtie;

---

<sup>17</sup> Deși suntem tentați să credem că informațiile trebuie transmise cât mai rapid, în realitate nu este întotdeauna cazul. În scopul diminuării utilizării defectuoase sau ineficiente, unele informații pot fi transmise întârziat în mod voit, astfel dispăre efectul volatilității informaționale și se evită acțiunile sau deciziile pripite.

- Suportți electromagnetici sau pe bază de semiconductori – dischete, *hard discuri*, memorii *flash*, benzi etc.;
- Alți suportți – metal, plastic etc.

În ultimii ani se observă creșterea ponderii stocării externe, pe serverele firmelor specializate, bazate pe tehnologia *cloud*.

Legat de transmiterea și stocarea informațiilor trebuie acordată o importanță deosebită informației vehiculată și stocată prin mijloace și pe suportți digitali deoarece:

- Aceasta este vulnerabilă datorită virușilor informatici;
- Poate fi accesată de hackeri.

**Distrugerea informațiilor** este necesară mai cu seamă în cazul informațiilor cu regim special, care nu trebuie să fie cunoscute în afara organizației. Distrugerea informațiilor se poate realiza fie prin distrugerea efectivă a suportului fizic, fie prin ștergerea informației și rescrierea suportului cu informație nouă.

Distrugerea suportului se realizează frecvent prin următoarele metode:

- Tocare<sup>18</sup>,

---

<sup>18</sup> Tocarea hârtiei în „distrugătoare de documente” prezintă un risc abscons în sensul că resturile rezultate din tocare pot fi folosite la reconstituirea documentului (aparent) distrus. În acest sens este demn de menționat cazul serviciului secret est-german, STASI, care, în graba căderii regimului comunist, a tocat mare parte din dosarele informatorilor (și alte documente cu regim special), dar care nu au fost arse; aceste resturi au fost păstrate

- Incinerare,
- Atac chimic,
- Topire,
- Dizolvare în solvenți.

Ștergerea informației prezintă un risc apreciabil, îndeosebi în cazul informațiilor în format digital, din cauza **remanenței datelor** pe suportii electromagnetici; oricum, problema ștergerii informațiilor vechi și rescrierii peste acestea nu este una nouă<sup>19</sup>.

#### 6.5. Informația și conducerea organizației

Accentul finalității procesului conducerii organizației cade pe actul de adoptare a deciziei, care declanșează acțiuni prin planuri, sarcini, comenzi și normative. Este ușor de observat că legătura între aceste procese și acțiuni o constituie informația decizională, transmisă de la decident la executați. Astfel sesizăm un dublu sens al informației manageriale: informația vehiculată spre decident, care stă la baza adoptării deciziei și cea propagată dinspre decident, pentru traducerea în viață a deciziei luate.

În cadrul sistemului de conducere și execuție al organizației toți actorii implicați sunt legați prin informații, mărimea informațională de ieșire la un

---

și, ulterior, a fost dezvoltată o aplicație digitală specializată care este capabilă să reconstituie vechile documente prin scanarea fâșiilor de hârtie tocată.

<sup>19</sup> În perioada Evului Mediu timpuriu, îndeosebi sub impulsul dogmelor și fanatismului religios, pergamentele și papirusurile antice au fost șterse și rescrise. Mai târziu, aceste documente rescrise – *palimpseste* – au fost folosite la reconstituirea operelor autorilor antici prin descifrarea urmelor vechilor texte.

nivel constituie intrarea pentru un altul. Caracteristicile specific informaționale marchează în profunzime organizarea, rezultatele și eficiența conducerii.

#### 6.6. Sistemul informațional managerial

Sistemul informațional managerial este constituit din ansamblul de oameni, activități, echipamente și proceduri, orientat spre derularea și eficientizarea procesului conducerii cu ajutorul unor operații de natură informațională, contribuind astfel la atingerea obiectivelor fixate. Sistemul informațional are ca și suport structura organizatorică a întreprinderii, constituind un liant al sistemului de conducere.

**Elementele sistemului informațional** sunt [5]:

- Informațiile,
- Suportii de informații,
- Circuitele informaționale,
- Operațiile,
- Mijloacele de efectuare a operațiilor.

Sistemul informațional al managementului îndeplinește un rol complex, pe mai multe planuri:

- Furnizează informațiile necesare, relevante și în timp util;
- Face posibilă prelucrarea și analiza informațiilor;
- Păstrează informațiile în mod adecvat;
- Transmite și diseminează informațiile;
- Ajută la valorificarea informațiilor.

Existența, funcționarea și continua perfecționare a sistemului informațional sunt necesare pe fondul manifestării mai multor factori [5]:

- Dinamica conducerii organizației;
- Necesitatea integrării sistemului organizației la nivelul diferitelor macrosisteme din care aceasta face parte;
- Informarea operativă a conducerii în vederea exercitării corecte și eficiente a atribuțiilor acesteia;
- Promovarea metodelor și tehnicilor științifice de conducere;
- Aplicarea normelor unitare la nivelul întregii structuri;
- Creșterea eficienței și competitivității;
- Introducerea și perfecționarea sistemelor de prelucrare și gestiune automată a datelor.

Sistemul informațional 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 toate nivelurile de conducere și execuție [24].

Sistemul informațional managerial asigură cunoașterea realităților societății comerciale și contribuie astfel la elaborarea și îndeplinirea obiectivelor stabilite de managementul organizației. Prin intermediul său se obțin informațiile necesare fundamentării diferitelor decizii, se culeg, prelucrează și transmit informațiile privind realizarea obiectivelor asumate, se măsoară intensitatea conexiunilor la nivelul întregii structuri și se constată abaterile apărute și cauzele acestora.

**Principalele cerințe** față de sistemul informațional managerial sunt [5, 8, 24]:

- Necesitatea definirii obiectivelor;
- Corelarea sistemului informațional cu procesul conducerii, pe de-o parte și cu structura organizatorică, pe de altă parte;
- Necesitatea selecției informațiilor astfel încât să existe o corelare eficace între informațiile furnizate și nevoile informaționale;
- Calitatea metodelor de colectare a informațiilor și priceperea operatorilor;
- Compatibilitatea informațiilor tehnico-științifice cu cele economice;
- Calitatea evidențelor informațiilor;
- Adaptabilitatea sistemului informațional prin suplețe și flexibilitate.

Cele mai frecvente **deficiențe** ale sistemului informațional sunt [24]:

- Distorsiunea și amplificarea zgomotului informațional;
- Proceduri și metode informaționale inadecvate care conduc la informații trunchiate;
- Dublarea informațiilor;
- Filtrajul informațiilor – poate fi neintenționat ori făcut cu scopul de a influența unele decizii;
- Supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile.



### 6.7. Proiectarea, perfecționarea și construirea sistemului informațional

Proiectarea și perfecționarea sistemului informațional trebuie să satisfacă cerințele descrise anterior, în contextul factorilor de influență.

Proiectarea poate fi realizată cu mijloacele și resursele existente în cadrul organizației ori apelând la o entitate specializată. Perfecționarea sistemului informațional revine în cea mai mare măsură managementului superior al organizației.

Preocuparea permanentă la nivelurile conducerii pentru formalizarea ideilor și concepțiilor, urmărirea și cuantificarea obiectivelor fixate în scopul traducerii lor în activități și sarcini precise constituie o condiție preliminară în exploatarea și perfecționarea sistemului informațional. În acest sens se impune o bună stăpânire a modalităților de comunicare socială, cu forme specifice managementului organizației, concomitent cu aprecierea dimensiunii și contribuției efective a sistemului informațional la nivelul procesului conducerii.

În scopul îndeplinirii rolului complex și atingerii exigențelor impuse sistemului informațional trebuie avute în vedere mai multe elemente cu privire la perfecționarea acestuia [24]:

- Ordonarea și sistematizarea sistemului informațional managerial existent;
- Elaborarea de instrucțiuni pentru necesarul viitor de informații care să reflecte rezultatele găsite în urma aplicării diferitelor modele de cercetare.

**Perfecționarea sistemului informațional** trebuie să țină seama de mai multe aspecte [24]:

- Necesarul de informații la nivelul conducerii organizației;
- Procedeele și metodele de apreciere a informațiilor;
- Modalitățile de organizare a fluxului de informații, în funcție de condițiile necesare, corelate cu canalele folosite și metodele de culegere, prelucrare și transmitere a informațiilor.

**Principiile care stau la baza proiectării și perfecționării sistemelor informaționale** ale organizației sunt [24]:

- Subordonarea și integrarea sistemului informațional cerințelor specifice managementului organizației;
- Armonizarea sistemului informațional cu structura organizatorică a organizației;
- Metodologia unitară în tratarea informațiilor;
- Focalizarea asupra devierilor de la cursul normal de urmărire a obiectivelor, criteriilor și mijloacelor de apreciere;
- Asigurarea unui timp adecvat de reacție la nivelul componentelor și ansamblului sistemului informațional;
- Valorificarea informațiilor primare în vederea obținerii informațiilor finale cu încărcătură utilă maximă;
- Asigurarea flexibilității sistemului informațional managerial prin adaptarea sa continuă la dinamica condițiilor factorilor interni și externi;
- Evaluarea și raportarea efectelor produse la costurile necesare proiectării, realizării și exploatării sistemului informațional.

**Etapetele proiectării și perfecționării sistemului informațional** sunt [5, 8, 24]:

- Studiul de oportunitate – vine să justifice necesitatea proiectării unui nou sistem informațional, furnizând date pentru aprecierea situației actuale și stabilirea obiectivelor de proiectare;
- Definirea ariei de investigație – se stabilesc și definitivează atribuțiile, activitățile și funcțiile care urmează a fi analizate, împreună cu studiul disfuncționalităților care conduc la deficiențe repetate și sistematice în cadrul procesului de conducere;
- Definirea cerințelor – precizarea scopurilor urmărite și alcătuirea unui tablou al aspectelor derivate prin legături de tip cauză-efect;
- Cunoașterea sistemului actual – analiza necesităților de informare la nivelul fiecărei funcții de bază a conducerii organizației împreună cu depistarea și corecția deficiențelor existente;
- Căutarea soluției îmbunătățite – stabilirea obiectivelor și cerințelor sistemului informațional;
- Proiectarea noului sistem cu următoarele faze:
  - Planificarea sistemului,
  - Stabilirea metodelor de culegere,
  - Transmiterea și prelucrarea informațiilor care vor fi utilizate, pe baza unui necesar de informații,
  - Perfecționarea formularisticii,

- Experimentarea metodelor alese și alegerea mijloacelor de transmitere a datelor,
- Integrarea sistemului organizațional cu cel informațional, pentru eficiență maximă;
- Implementarea sistemului proiectat sau perfecționat;
- Exploatarea sistemului implementat;
- Urmărirea funcționalității;
- Îmbunătățirea sistemului.

Principalele metode și abordări folosite la proiectarea și perfecționarea sistemelor informaționale sunt amintite în continuare.

**Metoda matriceală** are ca scop principal caracterizarea fluxurilor de informații necesare proiectării sistemului și se bazează pe un model tabelar în care sunt menționate informațiile și circuitele acestora [16].

**Metoda grafică** descrie prin mijloace grafice traseele parcurse de documente; prezintă neajunsuri legate de imposibilitatea reflectării legăturilor informaționale în toată complexitatea lor și evidențierii măsurilor concrete de simplificare a documentelor [16].

**Programarea liniară** are ca scop final optimizarea fluxului de documente la nivelul managementului organizației și fundamentarea științifică a concepției de construire a structurii aparatului managerial [16].

**Abordarea după modelul prototipului** – se aplică în cazul sistemelor complexe prin stabilirea progresivă a nevoilor de informație, dezvoltarea metodologiei și încercări efectuate la scară mică. În acest fel se poate

identifica gradul de satisfacere a nevoilor utilizatorilor și se pot evalua zonele care ridică probleme.

**Abordarea după modelul ciclului de viață** – pleacă de la premisa că subsistemele informaționale au un ciclu de viață, fiind marcate de stabilitate și claritate; se fac totuși verificări periodice pentru detectarea eventualelor modificări.

O abordare simplă, logică și firească poate să pornească de la analiza **fișelor de post**, care reflectă activitățile, ordinele, dispozițiile și rapoartele, cu identificarea imediată a emițătorilor, destinatarilor și circuitelor.

#### 6.8. Tabloul de bord

**Tabloul de bord** reprezintă un instrument informațional menit să sintetizeze informația necesară conducerii, având rol de combatere a insuficienței informațiilor disponibile prin sistemul contabil și corelarea acestora cu alte instrumente (bugete și costuri). Tabloul de bord a apărut în perioada interbelică în Marea Britanie (*dashboard*) și în Franța. În ziua de azi există platforme complexe pentru activitatea firmei, care permit extragerea de informații potrivit fiecărui nivel (de ex., *SAP*).

## FUNȚIILE ÎNTREPRINDERII

În funcție de complexitatea și mărimea întreprinderii se pot distinge următoarele tipuri de acțiuni [5] (Fig. 7.1):

- Sarcina,
- Atribuția,
- Activitatea,
- Funcția.

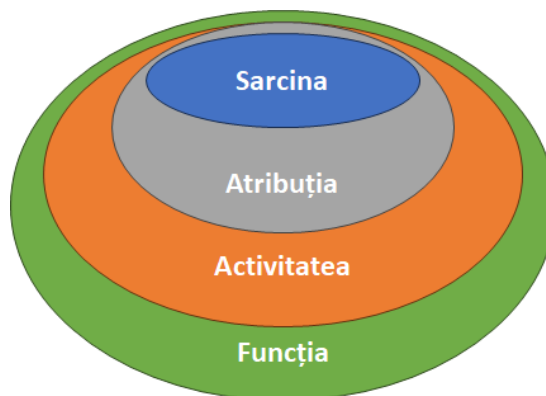


Fig. 7.1. Diagrama acțiunilor și relațiile dintre acestea.

**Sarcina** constituie unitatea elementară, indivizibilă de muncă, având caracter individual.

**Atribuția** constituie un ansamblu de sarcini similare, necesare realizării unui anumit obiectiv, împreună cu obligațiile și condițiile aferente realizării.

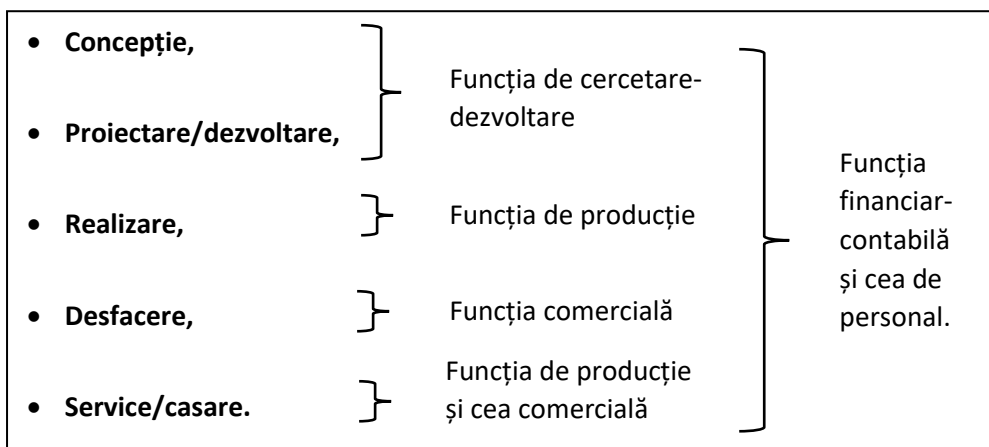
**Activitatea** reprezintă suma atribuțiilor de un anumit tip sau natură (tehnică, economică, comercială etc.), a căror efectuare și derulare presupune cunoștințe și competențe într-un domeniu delimitat.

**Funcțiile societății** comerciale reprezintă ansambluri de activități multiple sau complexe care există și interacționează permanent în cadrul organizației, având câmp de acțiune bine precizat, specializate și orientate pentru atingerea obiectivelor fixate.

Principalele trăsături ale funcțiilor întreprinderii sunt [5]:

- Caracterul abstract,
- Independența față de organismul care le execută,
- Caracter de instrument de analiză,
- Independența față de tipul și dimensiunea întreprinderii.

Funcțiile întreprinderii pot fi asociate etapelor ciclului de viață a produsului/serviciului (Fig. 7.2).



**Fig. 7.2. Asocierea funcțiilor întreprinderii cu etapele ciclului de viață a produsului.**

Pentru o bună înțelegere a relațiilor dintre funcțiile întreprinderii și etapele ciclului de viață este necesar să se țină cont de următoarele aspecte specifice activității de producție:

- Departamentele și divizii nu pot lucra izolat;
- Terminarea unei activități nu înseamnă strict începerea alteia;
- Pașii sunt iterativi și se modifică în funcție de constrângeri, cerințe ori conflicte/divergențe.

Funcțiile întreprinderii sunt:

- Funcția de cercetare – dezvoltare,
- Funcția de producție,
- Funcția comercială,
- Funcția financiar – contabilă,
- Funcția de personal.

Studiul funcțiilor întreprinderii vine să dea răspuns la întrebarea simplă „**Ce trebuie făcut?**”, de unde trebuie început și cum se derulează procesele necesare existenței și funcționării organizației.

### 7.1. Funcția de cercetare-dezvoltare

Creativitatea manifestată în domeniul producției de bunuri sau servicii constituie motorul progresului în plan social, tehnic și economic. **Inovația** – ca metodă de dezvoltare de noi produse – constituie elementul central al funcției de cercetare-dezvoltare și se realizează prin manifestarea creativității indivizilor sau colectivelor. Marii gânditori ai secolului trecut au accentuat mereu nevoia de inovație la nivelul organizației, atribuind inovației rolul soluției „necesare” pentru sustenabilitatea și eficiența organizațiilor.



**Obiectivele inovării** constau în [57, 58, 61]:

- Creșterea rapidă a eficienței întreprinderii și îmbunătățirea indicatorilor tehnico-economici,
- Dezvoltarea acelor competențe organizaționale care să asigure rezistența în timp, motiv pentru care inovația trebuie să se desfășoare continuu, fiind un proces predictibil și, deci, pretabil organizării strategice și planificării.

Elementele inovației sunt [61]:

- Cercetarea pentru găsirea de noi soluții,
- Invenția,
- Realizarea prototipului,
- Pregătirea producției din punctul de vedere al noului produs (proiectarea conceptuală și tehnologică, proiectarea echipamentelor tehnologice, evaluarea pieței și marketingului, organizarea mijloacelor de producție).

Contextul actual socio-economic este marcat din punctul de vedere al inovației și cercetării de o serie de aspecte, arătate în continuare, care se manifestă și se intercondiționează permanent [5]:

- Dezvoltarea într-un ritm accelerat fără precedent a științei și valorificarea acesteia în forță de producție, ceea ce atrage după sine exploatarea promptă și eficientă a descoperirilor tehnico- științifice, urmată de aplicarea rapidă a acestora în practică;
- Perimarea rapidă, pe fondul condițiilor concurențiale și de piață actuale;

- Scurtarea accentuată a termenului de uzură morală în ceea ce privește descoperirile științifice;
- Creșterea volumului documentației științifice și specificațiilor;
- Practic toate domeniile vieții sunt marcate de aplicarea explozivă a celor mai noi descoperiri ale științei;
- Utilizarea metodelor și mijloacelor numerice în domeniile esențiale ale activității și conducerii: prelucrarea datelor de gestiune, contabilitate, adoptarea deciziilor, tratarea informațiilor, programarea și optimizarea tehnologiilor etc.

În acest context capacitatea de asimilare și utilizarea cât mai eficientă și rapidă a celor mai noi descoperiri în domeniul tehnic și organizatoric exercită un rol hotărâtor asupra poziției și perspectivelor organizațiilor, în general, și întreprinderilor, în special.

**Funcția de cercetare-dezvoltare** reprezintă un ansamblu de activități desfășurate în cadrul întreprinderii menite să genereze și să prelucreze date și informații științifice necesare adaptării la condițiile dinamice ale factorilor externi și interni, prin urmărirea și atingerea obiectivelor asumate în domeniul producerii de noi soluții și dezvoltarea în sens util a acestora. Caracterul complex al acestei funcții rezidă în faptul că se manifestă la nivelul tuturor subsistemelor organizației. Limitarea manifestării doar la nivelul subsistemului producției induce efecte negative asupra eficienței întregii întreprinderi.

Principalele activități derulate în cadrul funcției de cercetare-dezvoltare sunt arătate în continuare [5, 57, 58, 61].

**Previzionarea și planificarea dezvoltării** organizației se regăsește la nivelul previzionării generale, cu accentuarea elementelor specifice dezvoltării, îndeosebi strategii și politici, materializate în prognoze, planuri și programe de cercetare și dezvoltare.

**Concepția tehnică** realizată cu ajutorul cercetării aplicative și dezvoltărilor tehnice se concretizează prin:

- Elaborarea de studii, cercetări și documentații pentru concepția, realizarea și asimilarea de produse noi;
- Perfecționarea produselor existente;
- Studii destinate găsirii și implementării de tehnologii modernizate.

Cercetarea aplicativă include acele cercetări ce nu modifică principiile și legile stabilite din domeniul de cercetare respectiv.

Dezvoltarea presupune aplicarea unor concepte, metode, sau rezultate ale cercetărilor însușite și utilizate, în condiții specifice întreprinderii.

**Organizarea producției și a muncii** reunește ansamblul proceselor de elaborare și implementare de noi concepte și tehnici cu caracter organizatoric, în condițiile concrete ale întreprinderii. Se concretizează prin:

- Alcătuirea studiilor de fezabilitate;
- Elaborarea și aplicarea de studii tehnice și organizatorice;
- Stabilirea de standarde, norme și normative specifice organizației.

**Cercetarea științifică și tehnologică** desemnează ansamblul de activități ce constau în căutarea de noi soluții, precum și de valorificare a cunoștințelor dobândite. Cercetarea științifică poate fi fundamentală și aplicativă.

**Cercetarea fundamentală** caută să contribuie la rezolvarea principială, prin noi soluții, a unor necesități actuale și de perspectivă, prin lărgirea sistemului de cunoștințe fundamentale din diferitele domenii ale vieții.

**Cercetarea aplicativă** vizează dezvoltarea soluțiilor practice la cercetările fundamentale prin invenții, raționalizări, analize economice, realizarea de noi produse, servicii, metode ori îmbunătățirea celor existente.

**Introducerea progresului tehnic** decurge logic din activitatea de cercetare, constând în aducerea inovării tehnice și tehnologice la nivel operațional prin îmbunătățirea produselor ori serviciilor și a mijloacelor sau metodelor de natură tehnică și tehnologică.

**Asimilarea de produse noi** este o necesitate care derivă din perimarea produselor precedente, marcată de momentul sau perioada în care acestea nu mai sunt cerute pe piață, devenind nerentabile. Produsele noi pot fi asimilate ca urmare a concepției proprii, după o licență ori în urma achiziționării dreptului de a fabrica un produs ori de a presta un serviciu deja existent.

**Dezvoltarea resurselor prin investiții** – se elaborează programe și planuri de investiții, finanțare și creditare pentru traducerea în viață a strategiilor și atingerea obiectivelor stabilite anterior. Astfel, se alcătuiesc documentații și proiecte de execuție, se stabilesc indicatori tehnico-

economici, se semnează contracte externe (dacă este cazul) și se realizează noi capacități de producție ori se modernizează cele existente.

**Proiectarea produselor** are ca scop determinarea elementelor caracteristice menite să răspundă la nevoile consumatorului. Proiectarea cuprinde următorii pași:

- Stabilirea temei de proiectare,
- Elaborarea proiectului,
- Alcătuirea desenelor de execuție.

**Pregătirea tehnologică** are un caracter complex, urmărind elaborarea tehnologiei de fabricație și presupune mai multe sub-activități:

- Proiectarea, perfecționarea sau adaptarea proceselor tehnologice;
- Alegerea utilajelor și a SDV-urilor ori realizarea acestora.

**Execuția prototipului și a capului de serie (seria zero)** urmărește verificarea încadrării produsului în limitele prescrise. În sens larg prototipul constă în unul ori mai multe exemplare al noului produs, executat pentru a fi supus verificărilor respectării parametrilor prevăzuți; în cazul concordanței verificărilor cu prescripțiile prototipul este omologat (**omologarea preliminară**). Seria zero presupune fabricarea unui număr limitat de produse, în condițiile tehnologice și economice de fabricare în serie; dacă nu se întâmpină probleme, seria zero se încheie cu **omologarea finală** a produsului.

**Pregătirea materială și organizatorică** marchează trecerea la fabricarea în serie a noului produs prin determinarea și asigurarea necesarului de resurse, achiziționarea utilajelor, identificarea nevoilor de

personal specializat, stabilirea și respectarea termenelor etc.

## 7.2. Funcția de producție

**Funcția de producție** grupează ansamblul activităților specifice ale întreprinderii desfășurate prin intermediul mijloacelor de producție de către angajații specializați în acest sens, având ca scop transformarea sau prelucrarea bunurilor, materiilor prime ori altor resurse în produse sau servicii.

Cerințele reclamate de această funcțiune sunt [5]:

- Asigurarea cantitativă, calitativă și în termen a producției;
- Derularea în ritmul necesar a proceselor de producție;
- Repartizarea și exploatarea rațională a capacităților de producție în cadrul subunităților organizatorice;
- Asigurarea resurselor necesare producției;
- Organizarea eficientă a muncii;
- Optimizarea programării producției, preferabil cu metode și mijloace moderne;
- Urmărirea proceselor tehnologice și menținerea lor în parametri operativi;
- Asigurarea evidenței resurselor, producției, consumurilor, costurilor etc.

Activitatea de producție este executată conform **politicii de producție** stabilite și asumate la nivelul întreprinderii. Politicile de producție pot fi de mai multe feluri.

**Producerea prin mijloace proprii** a întregului necesar de semifabricate, piese, subansamble sau servicii, producția fiind fie grupată, fie dispersată teritorial, cu următorul specific [61]:

- Grupajul administrației și conducerii în jurul unităților productive (v. structura divizionară, subcap. 3.5.);
- Această politică nu favorizează extinderea și dezvoltarea întreprinderii din cauza nivelului ridicat al investițiilor necesare în terenuri, clădiri, utilaje, stocuri etc.;
- Pe măsura extinderii este recomandată descentralizarea organizatorică.

**Producția de bunuri ori servicii se realizează cu ajutorul unor componente sau servicii produse de alții** – ce nu este realizat în cadrul întreprinderii este fie achiziționat (adeseori în temeiul unui acord comercial), fie externalizat în baza unor relații subcontractuale.

**Externalizarea** se face pe baza unui contract între două părți, prin care executantul se angajează la producerea unor bunuri ori servicii în folosul beneficiarului (entitatea comitentă), având propriile mijloace de producție și cu asumarea riscurilor ce decurg de aici. Externalizarea poate fi de mai multe feluri [61]:

- Activitățile externalizate sunt executate în locația comitentului, având ca obiect, de regulă, servicii conexe sau anexe producției efective – întreținere, reparații, curățenie, pază, servicii de cantină etc.;
- Execuția bunurilor sau prestarea serviciilor are loc într-o altă locație;

- Externalizarea cauzată de supraîncărcare producției comitentului, cel mai frecvent în baza creșterii cererii;
- Externalizarea pentru reducerea costurilor (v. structura de tip rețea, subcap. 3.5);
- Externalizarea de competență – beneficiarul apelează la firme specializate, de obicei *high-tech*, pentru producția unor bunuri ori servicii pe care nu poate sau nu dorește să le producă.

**Bunurile sau serviciile livrate către consumator sunt rezultatul unei cooperări** între diferite întreprinderi, producția fiind realizată în cadrul unor consorții constituite în acest scop. Cooperarea poate fi orientată pe mai multe direcții:

- Producerea de bunuri ori furnizarea de servicii,
- Punerea în comun a unor capacități tehnice sau tehnologice,
- Colaborarea între specialiști din diverse domenii.

Etapizarea activităților de producție este influențată de tipul produsului vizat – nou, modernizat sau repetat – presupunând grupajul diferitelor activități, indicate în continuare.

**1) Etapa de pregătire, programare și lansare** continuă activitățile din cadrul funcției de cercetare-dezvoltare (mai puțin în cazul produselor repetate), cu următoarele activități [5, 61]:

- Reactualizarea sarcinilor pentru perioada ce face obiectul programării:
  - Programe periodice detaliate la nivelul sectoarelor, echipelor și posturilor de muncă,
  - Programarea resurselor necesare cu ajutorul balanțelor de capacitate-încărcare;



- Programarea operativă, detaliată pe posturi și zile de muncă:
  - Balanțe de încărcare-capacitate,
  - Grafice coordonatoare pentru resurse materiale, energetice și umane alocate;
- Pregătirea materială a producției, prin care se asigură cantitativ și în grafic resursele necesare, în funcție de specificul și volumul producției:
  - Asigurarea aprovizionării ritmice cu necesarul de materii prime și materiale, utilaje și instalații, precum și forță de muncă pe specialități,
  - Delimitarea condițiilor în care va avea loc activitatea productivă – organizarea punctelor de producție, recepționarea utilajelor, respectarea tehnologiilor de fabricație, evaluarea producției,
  - Coordonarea resurselor la locul de muncă,
  - Reglarea și încercarea utilajelor.

## **2) Etapa execuției propriu-zise:**

- Aplicarea măsurilor organizatoric-operative adecvate,
- Folosirea metodelor de muncă necesare, în mod eficient:
  - *Lean production* sau *just-in-time production/manufacturing* se bazează pe sistemul de fabricare *Toyota*, anii 1930, numit *TPS – Toyota Production System (Toyota Way)* și constă în reducerea stocurilor de produse finite și în fază intermediară, precum și a timpului consumat cu producția. Acest mod de lucru stă în contrast cu modul „bogat”, care caută să

umple spațiile cu marfă (*showroom-uri*, magazine, depozite etc.) și a fost prima dată aplicat în supermarketuri, pentru a reduce pierderile de produse perisabile. Practic producția se realizează doar în baza comenzilor clienților, deci *showroom-urile Toyota* nu sunt pline cu exponate. Termenul *lean* a fost introdus în 1988 și este adoptat astăzi pe scară largă (*JIT* – privitor la aprovizionare camionul este magazia în mișcare a industriei). Producția pe stocuri mici și foarte precise a venit din lipsa resurselor financiare, a spațiului, a resurselor naturale și a ratei ridicate a șomajului din Japonia interbelică, motiv pentru care fabricile construite erau mult mai mici, fără posibilități de stocare prea mari și cu un inventar minim de mijloace de producție. Această metodă de producție se bazează pe cererea clienților (*pull*) și nu pe saturarea clienților cu produse (*push*);

- *Kanban* (afișier sau semn) provine tot de la *Toyota* și este un sistem de planificare pentru *JIT* (anii 1940, Fig. 7.1). Metoda *Kanban* a fost introdusă prima dată în *IT* în 2007. În baza acestei metode manageriale executanții semnalează stadiul lucrărilor executate într-o modalitate care asigură maximă vizibilitate. În ziua de azi această metodă se folosește cu succes în diferite proiecte, existând aplicații dezvoltate în acest sens (se poate folosi și *MS Office*, mai exact *Excel*). *Kanban* indică zonele supraîncărcate (*bottlenecks*) ori alte zone cu probleme.



**Fig. 7.1. Exemplu de aplicare a sistemului Kanban la Toyota [75].**

- Utilizarea rațională a resurselor.

**3) Etapa de urmărire-raportare, compusă din [5]:**

- Evidența tehnico-operativă cu privire la procesul producției și la consumuri, în principal cu ajutorul documentelor de evidență primară, pe tipuri de materiale;
- Sinteza periodică a producției și a consumurilor, cu urmărirea mai multor indicatori:
  - Producția realizată, fizic și valoric,
  - Consumuri fizice,
  - Consumuri specifice,
  - Drepturi convenite salariaților,
- Controlul de calitate și conformitate (CTC), cu mai multe atribuții:

- Stabilirea metodelor de control tehnic al calității și organizarea acestuia,
- Organizarea laboratoarelor și standurilor de probă,
- Verificarea materialelor și semifabricatelor cu privire la proprietăți și forme,
- Verificarea încadrării produselor în parametri prescriși.

**4) Etapa de întreținere și reparare** – vizează atât reparațiile, cât și întreținerea preventivă și corectivă (relativ recent a apărut și se efectuează și **mentenanță predictivă**, în funcție și de domeniul economic, cu ajutorul științei datelor și *Machine Learning*), cât și cele curente ori accidentale. Ansamblul activităților de întreținere-reparare poate fi executat în mai multe feluri:

- Externalizat, în cadrul firmelor și atelierelor specializate în reparații capitale și medii, executate în flux tehnologic, de regulă pentru mai mulți beneficiari;
- Externalizat, cu execuție în locația unităților de producție, având ca obiect reviziile, întreținerile periodice sau reparațiile curente;
- Cu mijloace proprii, *in situ* ori în ateliere specializate;
- Mixt.

### 7.3. Funcția comercială

**Funcția comercială** se definește prin activitățile specifice menite să asigure, să mențină și să dezvolte legăturile întreprinderii cu mediul, pe mai multe planuri:

- Desfacerea produselor, fie bunuri ori servicii,

- Aprovizionarea cu materii prime, energie, materiale, subansamble, piese sau resurse de orice fel,
- Cooperarea economică.

Dacă în trecut atribuțiile specifice acestei funcțiuni erau îndeplinite de responsabilul cu producția, pe măsura evoluției și creșterii complexității entităților economico-sociale funcția comercială s-a desprins din sfera activităților productive, căpătând un caracter de sine stătător, astfel că în ziua de azi constituie o preocupare de prim ordin în rândul managementului, la toate nivelurile structurii. Acest fapt este perceput ca ceva firesc, clientul și piața fiind considerate „activul” principal al întreprinderii, fără de care aceasta din urmă nu poate exista și cu ajutorul căroră se poate dezvolta și extinde.

Grupele de activități derulate în cadrul funcției comerciale sunt arătate mai departe [5, 61].

### **1) Aprovizionarea, cu atribuțiile acesteia:**

- Calculul necesarului de resurse,
- Determinarea stocurilor pentru producție,
- Încheierea și derularea contractelor cu furnizorii,
- Recepția primară a materiilor prime, materialelor, semifabricatelor etc. și gestiunea acestora în depozite,
- Reducerea costurilor de aprovizionare,
- Recuperarea ambalajelor.

Aprovizionarea prezintă particularități de la o întreprindere la alta, în funcție de [5]:

- Tipul, mărimea și complexitatea întreprinderii,
- Diversitatea producției,
- Amplasarea teritorială,
- Relațiile cu furnizorii,
- Tipul și volumul activităților auxiliare,
- Perspectivele de dezvoltare.

Aprovizionarea poate fi [61]:

- Funcțională,
- Orientată pe grupe de materiale,
- Orientată în funcție de destinația de consum a resurselor aprovizionate,
- Mixt.

**2) Desfacerea**, având următorul specific:

- Cercetarea și prospectarea pieței în vederea identificării potențialilor clienți;
- Determinarea stocurilor și rezervelor de produse finite;
- Încheierea contractelor comerciale pentru desfacerea produselor întreprinderii;
- Asigurarea livrării, servirii și depozitării.

**3) Marketingul** – prin activitățile derulate în cadrul acestuia se caută găsirea sferei optime pentru desfacerea produselor astfel încât să fie luate în considerare următoarele aspecte [1]:

- Preferințele actuale și de perspectivă ale consumatorului;
- Mediul concurențial;
- Corelarea preferințelor consumatorului cu posibilitățile de

producție;

- Oferta de produse să fie alcătuită de așa manieră încât acestea să poată fi livrate la timp, unde trebuie, în cantitatea dorită și la un preț care să acopere costurile și să permită obținerea profitului.

Principalele activități din sfera de cuprindere a marketingului sunt [6, 61]:

- Alcătuirea unei strategii de marketing ca parte integrată în strategia generală de dezvoltare a întreprinderii;
- Elaborarea politicilor de marketing referitoare la produs, preț și distribuție;
- Cercetarea pieței și determinarea principalelor categorii de consumatori;
- Stabilirea necesităților actuale și de perspectivă ale consumatorilor și găsirea celor mai inspirate modalități de satisfacere ale acestora;
- Promovarea desfacerii prin intermediul diferitelor mijloace: publicitate, reclamă, relații publice, sponsorizări, burse, mecenat etc.;
- Promovarea imaginii firmei și produselor acesteia prin cataloage, albume, prospecte, broșuri, materiale audio și video etc.;
- Contribuția, la nivel funcțional sau cel puțin consultativ, la concepția, designul și realizarea ambalajelor, *logo*-urilor, sloganurilor etc.;

## Funcțiile întreprinderii

- Contribuția la orientarea activității întreprinderii spre satisfacerea nevoilor identificate;
- Urmărirea livrării;
- Contribuția prin mijloace specifice la eficientizarea economică, inclusiv prin furnizarea de *feedback* sectoarelor operaționale și organizatorice;
- Contribuția la dezvoltarea și monitorizarea unei rețele de distribuitori și colaboratori (unde este cazul);
- Sesizarea și exploatarea oricărei oportunități legată de preferințele consumatorilor.

Organizarea marketingului este influențată de două mari categorii de factori:

- Externi
  - Mediul concurențial
  - Nevoile și preferințele beneficiarilor,
  - Piața;
- Interni
  - Concepția și atitudinea managementului superior față de activitățile specifice,
  - Alcătuirea și eficiența sistemului informațional,
  - Structura organizatorică,
  - Complexitatea și diversitatea producției,
  - Calitatea personalului.



#### 7.4. Funcția financiar-contabilă

**Funcția financiar-contrabilă** este reprezentată de ansamblul de activități specifice menite să asigure și să administreze mijloacele financiare necesare firmei, respectiv înregistrarea în expresie valorică a fenomenelor economico-financiare ale întreprinderi. Uneori există percepția potrivit căreia rolul acestei funcțiuni este unul pasiv, de obligație (mai frecvent în mediul antreprenorial), constituind un obstacol în calea inițiativei și introducerii noului, în principal din cauza birocrăției [62].

Resursele financiare, care fac obiectul principal al manifestării acestei funcțiuni, ocupă un rol deosebit de important în funcționarea și existența întreprinderii, alegerea modalităților și mijloacelor de finanțare răspunzând influenței mai multor factori, dintre care se amintesc [61]:

- Nevoile de finanțare,
- Forma juridică,
- Mărimea întreprinderii,
- Specificul producției,
- Costurile cu finanțarea.

Resursele financiare pot proveni din două surse majore: resurse **interne** (autofinanțarea) sau **externe**.

**Resursele interne** – acestea presupun o ierarhizare după priorități a mijloacelor proprii de finanțare, care se pot obține în următoarele moduri:

- Prin reinvestirea profitului;
- Din depozite constituite anterior;

## *Funcțiile întreprinderii*

- Cu ajutorul disponibilităților – acestea rezultă, în principal, din excedentul pozitiv al fluxului de numerar;
- Din fondurile personale ale proprietarului sau partenerilor în afacere, modalitate tipică mediului antreprenorial.

**Resursele externe** – pot fi foarte variate, aici prezentând importanță costul finanțării. Principalele forme de finanțare externă sunt:

- Aport din partea acționarilor;
- Vânzări de acțiuni;
- Cesiunea unor părți din firmă;
- Emisiunea de obligațiuni;
- Creditarea;
- Accesarea unor fonduri locale, naționale sau regionale prin participarea în diferite programe prioritare (de ex., fondurile structurale și de coeziune europene);
- Cofinanțări;
- Credite nerambursabile;
- Tranzacții bursiere (pot fi deosebit de riscante).

Pentru orice fel de finanțare prezintă importanță **costul finanțării**.

Principalele activități aparținătoare acestei funcții sunt [5]:

- Elaborarea planurilor financiare defalcate spațial și temporal, pe activități și perioade, controlul preventiv fiind asigurat cu ajutorul balanței de venituri și cheltuieli;
- Preocuparea permanentă pentru procurarea, utilizarea și gospodărirea judicioasă a fondurilor;

- Gestionarea patrimoniului firmei, cu respectarea legislației în vigoare;
- Asigurarea disciplinei financiare și efectuarea sistematică a controlului preventiv;
- Auditarea financiar-contabilă internă;
- Ținerea evidenței economice, contabile și statistice, preferabil prin utilizarea pe larg a tehnicilor și mijloacelor de prelucrare automată a datelor și a aplicațiilor *software* specializate;
- Plata muncii și a altor drepturi datorate;
- Asigurarea respectării legislației și angajamentelor în relațiile economice interne și externe.

Prin exercitarea corectă și corectivă a activităților specifice, întreprinderea are posibilitatea de a corecta diferitele abateri de natură funcțională prin [5]:

- Identificarea și utilizarea resurselor eliberate ori ineficient folosite;
- Reducerea supra stocurilor;
- Îmbunătățirea folosirii capacităților de producție;
- Orientarea și folosirea rațională a tuturor mijloacelor financiare.

Nu în ultimul rând, funcția financiar-contabilă contribuie în bună măsură la stabilirea politicii și strategiei întreprinderii prin elementele de sinteză pe care le formează permanent [5].

### 7.5. Funcția de personal

**Funcția de personal** constituie ansamblul activităților menite să asigure și să valorifice în mod superior potențialul uman al întreprinderii, prin planificarea, recrutarea, formarea, perfecționarea, motivarea, promovarea, evaluarea, retribuirea și protecția personalului [5, 61].

Dacă pentru o lungă perioadă de timp entitățile socio-economice au fost preocupate aproape în exclusivitate de obținerea profitului, pe durata sec. XX funcția de personal a evoluat constant la nivelul organizațiilor, în prezent deținând o pondere importantă în preocupările managementului organizațiilor. În prezent, succesul organizațiilor și atingerea obiectivelor asumate se găsește în directă corelație cu calitatea resursei umane și sistemul de motivare și antrenare a salariaților.

Principial, funcția de personal se manifestă pe două planuri [5]:

- 1) Utilizarea potențialului uman în vederea formării unui colectiv de muncă, de maximă utilitate pentru organizație;
- 2) Responsabilizarea fiecărui angajat față de sarcinile ce-i revin.

Tipic, **direcțiile de manifestare** a funcției în discuție sunt:

- Recrutare,
- Formare și perfecționare,
- Motivare,
- Promovare,
- Retribuire,
- Protecție.

Principalele grupe de activități efectuate în cadrul prezentei funcții sunt [5]:

- Previzionarea necesarului de personal este o activitate

complexă, care depinde de o serie de factori – strategie, context concurențial, legislație, tendințe sociale și culturale, finanțare etc.;

- Planificarea strategică și elaborarea politicii de personal;
- Analiza funcțiilor și posturilor – activitate care influențează ulterior recrutarea, selecția, condițiile de concurs pentru admitere/promovare pe posturi și funcții etc., cu concursul compartimentelor funcțional-productive;
- Alcătuirea sau modificarea evidenței necesităților curente și de perspectivă cu privire la personal, cu mențiunea că trebuie stabilite activitățile pentru care cunoștințele și capacitățile angajaților sunt valorificate la maxim;
- Recrutarea și selecția personalului pe posturi sau funcții, adică alegerea prin forme speciale (i.e. concurs) a celor mai capabili pentru sarcinile specifice unui loc de muncă;
- Formarea și perfecționarea personalului, ceea ce presupune:
  - Orientarea personalului în funcție de cerințele postului sau funcției,
  - Stabilirea gradului de pregătire necesar,
  - Planificarea carierelor și mentorat,
  - Identificarea și alegerea mijloacelor optime de formare și perfecționare, cu recomandarea utilizării cât mai largi a formării și perfecționării practice, la locul de muncă și prin cursuri și instruirii periodice, forme de învățământ seral sau cu frecvență redusă etc.
  - Controlul formării, instruirii și perfecționării,

- Urmărirea și analiza modului de folosire a celor formați și perfecționați profesional;
- Aprecierea și promovarea personalului – trebuie să confere un avantaj maxim întreprinderii, respectiv satisfacție și împlinire profesională personalului prin:
  - Obiectivitatea aprecierii,
  - Asigurarea unor criterii de apreciere și promovare unitare, pe cât posibil stabile (modificarea acestora trebuie făcută într-un mod justificat și total transparent);
- Stabilirea și acordarea compensațiilor, ajutoarelor și stimulentelelor – salarii, prime, bonusuri, diferite avantaje, decontarea unor cheltuieli etc. în cadrul prezent mai larg al pachetelor flexibile de plată și recompensă;
- Asigurarea și aplicarea măsurilor care vizează sănătatea personalului și securitatea muncii;
- Integrarea salariatului în colectiv, acțiunea a cărei reușită depinde în primul rând de șeful direct<sup>20</sup>;
- Urmărirea relațiilor dintre angajați, precum și a celor dintre angajați și sindicate, inclusiv la nivel informal;
- Cunoașterea moralului colectiv la nivelul organizației, care este în realitate atitudinea colectivului față de obiectivele propuse, prin diferite metode specifice (de ex., chestionare

---

<sup>20</sup> În prezent există algoritmi avansați de suport pentru integrarea cât mai rapidă și completă a noului angajat (*onboarding*) în noul colectiv.

anonime);

- Asigurarea respectării legislației, inclusiv discriminare, hărțuire sau orice alte drepturi;
- Cunoașterea și orientarea relațiilor umane din firmă, ceea ce presupune respectarea personalității fiecărui individ al colectivului, încurajarea sugestiilor, dezvoltarea și stimularea unui sistem de autocontrol;
- Asistență de specialitate;
- Respectarea normelor sociale și a legislației.

În prezent există două tendințe cu privire la activitățile specifice funcției de personal:

- Recrutarea și evaluarea sunt realizate prin intermediul firmelor specializate,
- Externalizarea acestei funcții către firme specializate<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Externalizarea presupune împărtășirea unor informații sensibile, astfel mult mai dificil de controlat.

## PLANIFICAREA ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

În cea mai simplă accepțiune, planificarea strategică caută să determine direcția de evoluție a organizației în următorul interval de timp, de regulă un an<sup>22</sup>, cum va proceda pentru a atinge o anumită țintă și cu ce mijloace [107, 130, 131]. Cu ajutorul planificării strategice sunt fixate priorități, se concentrează resurse și energie, se motivează angajații și participanții în proces pentru atingerea obiectivelor fixate și se fac ajustări și corecții la evoluția organizației. Planificarea strategică constă într-un efort susținut de gândire și acțiune care se concretizează prin următoarele [87, 110, 111]:

- Evaluarea internă a organizației;
- Analiza mediului exterior;
- Produce decizii fundamentale, de importanță crucială pentru organizație, dând însemnătate cu privire la: definirea organizației, care sunt beneficiarii produselor/serviciilor oferite, ce exact se oferă și de ce se oferă anumite servicii/produse;
- Prevede modalități efective de măsurare și control a gradului de atingere a obiectivelor strategice;

---

<sup>22</sup> Frecvent se formulează strategii și pentru perioade de 5, 10 sau 20 de ani. Există și strategii formulate pentru perioade mai lungi (compania *Mitsubishi*, 500 de ani) [108].



- Identifică resursele necesare aplicării deciziilor luate și implementării măsurilor adoptate;
- Asigură mecanismul de *feedback* la scară strategică.

În ciuda multitudinii și diversității metodelor, abordărilor și tehnicilor de planificare strategică, majoritatea acestora parcurg următoarele faze [28, 107]:

- 1) Analiza și evaluarea situației curente, atât la nivel intern cât și a mediului extern;
- 2) Formularea strategiei, în care strategia la nivel înalt este dezvoltată și planul strategic la nivelurile inferioare este documentat;
- 3) Execuția strategiei, unde planul de nivel înalt este tradus în planuri operaționale și acțiuni;
- 4) Evaluarea performanțelor și îndeplinirii obiectivelor strategice propuse prin măsurarea, comunicarea și raportarea acțiunilor, urmată de corectarea acestora.

În Fig. 8.1 este prezentată schema managementului strategic.

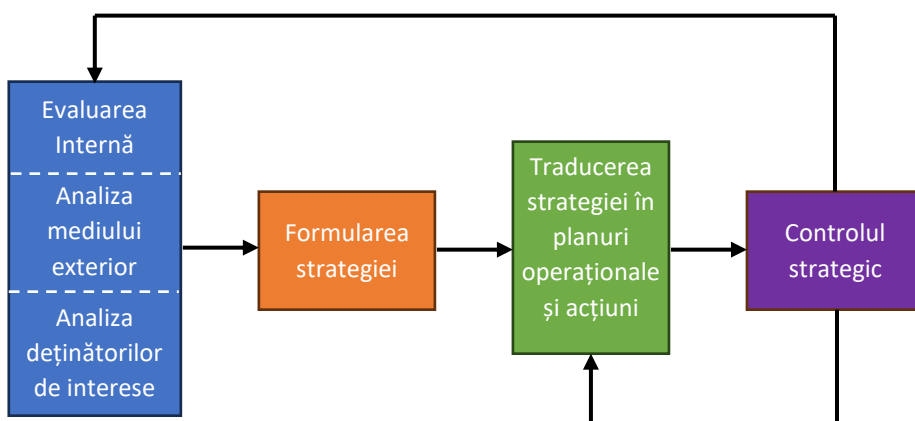


Fig. 8.1. Schematizarea managementului strategic [28].

### 8.1. Principalele modele de planificare strategică

Modelele de planificare strategică sunt numeroase, cele mai utilizate dintre acestea sunt descrise în continuare [103, 107, 130].

**1) Modelul bazat pe obiective** este considerat cel mai comun și pleacă de la misiunea, viziunea și valorile organizației (v. subcap. 8.2), împreună cu obiectivele necesare îndeplinirii misiunii și respectării și creșterii valorilor.

**2) Modelul bazat pe problemele cu care se confruntă organizația** caută soluții la scară strategică prin identificarea problemelor urmată de planuri și acțiuni pentru rezolvarea acestora.

**3) Modelul organic** pleacă de la premisa că organizația evoluează asemenea unui organism viu, care se auto-organizează strict prin forțe proprii și folosește atuurile, competențele și experiența pentru rezolvarea tuturor problemelor. Această abordare presupune identificarea și definirea clară a valorilor organizației, respectarea și creșterea acestora pentru eficiență sporită în scopul misiunii asumate, întregul proces desfășurându-se continuu, similar cu adaptarea organismelor vii în mediul natural, învățarea fiind cea mai importantă.

**4) Modelul cercetării apreciative** pornește de la o analiză retrospectivă a momentelor și circumstanțelor în care organizația a atins performanțe superioare și identificarea motivelor/practicilor/metodelor care funcționează cel mai bine, acțiune urmată de folosirea acestora din urmă pentru atingerea misiunii; avântul necesar împlinirii obiectivelor și urmării viziunii asumate se bazează mult pe succesele din trecut.

**5) Modelul alinierii** urmărește „alinierea” precisă și riguroasă a resurselor organizației la misiunea acesteia.

**6) Modelul scenariului** se folosește în conjuncție cu alte modele pentru a asigura gândirea strategică corectă la nivelul strategiilor. Presupune alcătuirea și derularea unor scenarii care simulează realitatea, necesitând spirit pătrunzător de analiză și capacitate ridicată de anticipare a consecințelor.

**7) Modelul planificării strategice în timp real** se bazează pe observația că lumea și mediul se schimbă mult mai repede decât înainte, motiv pentru care planurile elaborate cu metode convenționale<sup>23</sup>, îndeosebi cele pe termen lung, se perimează rapid; presupune derularea continuă a procesului planificării de la stabilirea misiunii/viziunii și valorilor până la fixarea priorităților și obiectivelor.

Se observă marea diversitate a modelelor și segmentelor realității care sunt acoperite de acestea, cu mențiunea că, de regulă, în practică se formează combinații ale acestora. Indiferent de perspectiva și metodele alese strategia trebuie să fie una simplă și relativ ușor de înțeles și asumabilă la toate diviziunile structurii organizatorice; în plus, există situații (de ex., parteneriate nu întâmplător denumite strategice) când și persoane din afara organizației (parteneri, deținători de interese, sponsori etc.) trebuie să poată înțelege clar și ușor planul strategic și elementele acestuia.

---

<sup>23</sup> Mecanicist, tip cauză-efect sau liniar, de la general la specific.

## 8.2. Evaluarea internă

Aceasta presupune înțelegerea clară a situației interne a organizației în contextul activităților curente. Astfel se recurge la analiza resurselor și atuurilor organizației – punctele tari, identificarea slăbiciunilor organizației – punctele slabe, precum și definirea sau redefinirea unor aspecte de primă importanță: misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice.

**Misiunea** – definește scopul fundamental al unei organizații, domeniul de activitate și competență, precizând sintetic motivul pentru care organizația există, produsele/serviciile oferite, clienții deserviți [131].

**Viziunea** – schițează ce anume dorește organizația să devină și cum anume vor fi satisfăcuți clienții; este o proiecție pe termen lung, în termeni generali, eventual filozofici sau emoționali [131].

**Valorile organizației** – sunt cuprinse în cadrul unei liste, împărtășite de toți deținătorii de interese din cadrul organizației, constituind forța motrice a culturii acesteia, oferind cadrul de lucru și influențând în bună măsură prioritățile [110].

**Obiectivele strategice** – se stabilesc în urma declarării viziunii, misiunii și valorilor organizației [107, 131].

De asemenea, evaluarea internă presupune o analiză critică a organizației cu privire la un număr de elemente indicate mai departe.

- Chestiuni legale, juridice, fiscale, financiar-contabile;
- Conducerea – directori, președinte, consiliu de administrație;
- Resurse umane – politică de personal clară, cuprinsă într-un document scris, la care fiecare angajat are acces, fișele

posturilor, lipsa discriminării și prejudecăților, aprecierea performanțelor (cel puțin o dată pe an);

- Planificarea strategică – dacă aceasta există în fapt, misiunea, viziunea și valorile organizației, cum se implementează și care sunt mecanismele de *feedback*;
- Cercetarea pieței – țintele specifice pentru produsul livrat, prețul, livrarea și ambalarea să fie optime și competitive, identificarea competitorilor;
- Publicitatea comercială (reclama) pentru fiecare produs livrat;
- Relații publice – imaginea pozitivă a organizației în rândul deținătorilor de interese;
- Vânzări și relații cu clienții – piața țintă, cele mai bune practici de lucru cu clienții, indicatorii de performanță, *feedback* pentru producție, livrare, ambalare, service;
- Managementul financiar – practicile financiare și contabile sunt legale și în vigoare, disciplină financiară atât la alocarea bugetelor cât și la respectarea acestora, fluxul de numerar, transparența activităților financiare, proiecții ale fluxului de numerar pentru anticiparea consecințelor viitoare, politică clară a investițiilor, rezerve financiare pentru minimum trei luni de funcționare, audit financiar cel puțin o dată pe an.

### 8.3. Analiza mediului extern

Prin această analiză se caută identificarea oportunităților și amenințărilor externe, atât în plan general cât și cel specific – industria sau

domeniul în care organizația activează. În acest sens se „scanează” mediul extern sub următoarele aspecte [107]:

- Economic – condiții și indici macroeconomici (rata inflației și a dobânzilor, deficitul/excedentul bugetar, produsul intern brut, rata șomajului, *boom* sau recesiune, puterea de cumpărare a populației etc.);
- Politico-legislativ – legi și reglementări, măsuri de încurajare a afacerilor, fiscalitate, reglementarea industriei de publicitate, legea șomajului etc.;
- Demografic și socio-cultural – dimensiunea populației, structura și repartiția acesteia, natalitatea, nivelul de trai, tradiții, grija față de mediul natural, nivelul educației, speranța de viață, venitul mediu etc.;
- Tehnologic – metode tehnice și științifice, gradul de inovare în general, nivelul cercetării-dezvoltării, accesul la internet, comerțul electronic etc.

În ceea ce privește industria în care organizația activează prezintă deosebită importanță mediul concurențial prin competitorii de același nivel, ori care vin să ofere produse de substituție, împreună cu furnizorii și clienții existenți sau potențiali.

#### 8.4. Analiza deținătorilor de interese

Această analiză este folosită pentru identificarea și evaluarea importanței oamenilor, grupurilor sau instituțiilor cheie, care pot influența semnificativ succesul activității din cadrul firmei sau proiectului [28, 107].

Punctual, analiza deținătorilor de interese are următoarele scopuri [102, 107]:

- Identificarea persoanelor, grupurilor sau instituțiilor care au influență asupra companiei;
- Stabilirea felului influenței – pozitivă sau negativă, pe care deținătorii de interese o exercită;
- Găsirea strategiei optime pentru a obține maximum de suport și pentru reducerea la minim a influenței negative exercitate de către deținătorii de interese.

Toate datele relevante se pot centraliza într-un tabel numit **matricea analizei deținătorilor de interese**, completată, de preferință, în ordinea importanței acestora (Tabelul 8.1) [28, 102].

**Tabelul 8.1. Matricea deținătorilor de interese.**

<b>Deținătorul de interese și influența acestuia în cadrul organizației</b>	<b>Evaluarea influenței deținătorului de interese</b>	<b>Strategii propuse pentru maximizarea influenței pozitive și minimizarea celei negative</b>

Identificarea deținătorilor de interese se face cu concursul întregii echipe de strategii și completează prima coloană. Tot aici trebuie lămurite unele aspecte:

- Interesul specific al fiecărui deținător de interese în activitatea sau proiectul derulat;
- Beneficiile activității/proiectului pentru deținătorul de interese;
- Schimbările pe care deținătorul de interese trebuie să le efectueze în urma derulării activității/proiectului;
- Efectele negative ale unor activități derulate.

În continuare, pentru coloana a doua, se evaluează influențele deținătorilor de interese, acordându-se note sau punctaje.

Pentru coloana a treia se caută soluții potrivite în sensul obținerii suportului și minimizării rezistenței deținătorilor de interese, în lumina celor constatate anterior.

În urma completării acestei matrice se aleg soluțiile de cea mai largă unanimitate.

Soluțiile găsite, din ultima coloană, trebuie să se regăsească total sau parțial în formularea strategiei la nivelul firmei.

#### 8.5. Analiza *SWOT*

În urma analizei mediului intern, a celui extern și a deținătorilor de interese se poate face o analiză *SWOT*, care ajută la formularea strategiei.

**Analiza *SWOT*** – acronimul folosit este pentru *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, adică puncte tari, puncte slabe, oportunități și pericole (Fig. 8.2) [100, 102]. Această analiză caută să examineze elementele interne (puncte tari și slabe) și cele externe (oportunități și pericole) ale unei



organizații. Atât punctele tari și slabe, cât și oportunitățile și pericolele rezultă în urma analizelor efectuate anterior. Bineînțeles că selecția punctelor tari și slabe, a oportunităților și pericolelor (riscuri, amenințări) trebuie să rezulte în urma punerii de acord la nivelul întregii planificări strategice.

	Folositoare	Dăunătoare
De origine internă	<b>S</b> Puncte tari	<b>W</b> Puncte slabe
De origine externă	<b>O</b> Oportunități	<b>T</b> Riscuri

Fig. 8.2. Analiza SWOT.

Fiecare punct din una dintre cele patru categorii trebuie să fie clar definit sau realizabil.

În formularea strategiei managementul trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări [100]:

- Cum se pot amplifica punctele tari?
- Cum se pot minimiza punctele slabe?
- Cum se pot folosi oportunitățile concomitent cu minimizarea punctelor slabe și pericolelor?
- Cum se pot minimiza sau neutraliza pericolele folosind oportunitățile existente și punctele tari?

Răspunsurile la aceste întrebări trebuie găsite în condițiile în care:

- 1) Punctele slabe și cele tari, împreună cu oportunitățile și pericolele sunt interdependente prin relații, preferabil cunoscute, înțelese și cuantificate;
- 2) Punctele tari trebuie folosite la valorificarea oportunităților.

Dificultățile tipice unei analize *SWOT* sunt:

- Identificare incompletă a setului de puncte tari și slabe, respectiv de oportunități și amenințări;
- Neînțelegerea contextului și a dependențelor.

În urma răspunsurilor găsite de comun acord la nivelul planificării strategice se întocmesc planuri de acțiune și se stabilesc obiective strategice.

#### 8.6. Analiza *PEST*<sup>24</sup>

Aceasta reprezintă o analiză a macro mediului extern, care afectează practic toate entitățile socio-economice. *PEST* este prescurtarea pentru factorii **politici, economici, sociali și tehnologici** ai mediului extern. Acești factori se situează, de regulă, dincolo de posibilitățile de control ale firmelor, iar uneori pot să apară ca și riscuri ori amenințări. Din acest motiv există voci care susțin că *PEST* este un termen potrivit în acest sens. Totuși, schimbările din mediul exterior pot să creeze și oportunități, caz în care se reformulează în combinația ceva mai optimistă *STEP*.

---

<sup>24</sup> Direcțiile de interes din cadrul acestei analize au fost amintite pe scurt în cadrul subcap. 8.3.

Factorii macro mediului sunt proprii fiecărei țări, motiv pentru care o analiză *PEST* trebuie efectuată pentru fiecare țară de interes. În continuare sunt prezentați factorii principali care pot fi luați în considerare pentru o analiză *PEST*.

### **Analiza politică**

- Stabilitate politică,
- Risc de invazie militară,
- Cadrul legal care reglementează contractele și dreptul comercial, în general,
- Protecția proprietății intelectuale,
- Reglementări și tarife comerciale,
- Parteneri comerciali favorizați,
- Legislația anti-trust,
- Reglementări de prețuri,
- Impozitarea – cote ale impozitelor și stimulente fiscale,
- Legislația muncii – norma minimă și orele suplimentare,
- Săptămâna de lucru,
- Cotele minime ale salariilor,
- Reglementări privind siguranța industrială,
- Cerințe privitoare la prezentarea produselor.

### **Analiza economică**

- Tipul sistemului economic,
- Intervenția statului pe piața liberă,
- Avantaje comparative ale țării gazdă,

- Rate de schimb și stabilitatea monedei naționale a țării gazdă,
- Eficiența piețelor financiare,
- Calitatea infrastructurii,
- Nivelul de calificare a forței de muncă,
- Costul muncii,
- Ciclul afacerilor (de ex: prosperitate, recesiune, relansare),
- Rata de creștere economică,
- Venituri suplimentare,
- Șomajul,
- Rata inflației,
- Nivelul dobânzilor.

#### **Analiza socială**

- Demografia,
- Structura claselor sociale,
- Educația,
- Cultura (diferențele dintre genuri, adoptarea progresului social etc.),
- Spiritul antreprenorial,
- Atitudini (asupra sănătății, consecințelor ecologice etc.),
- Timp liber, recreere, plăceri.

#### **Analiza tehnologică**

- Dezvoltarea tehnologică recentă,
- Impactul tehnologic asupra ofertei de produse,
- Impactul asupra structurii costurilor,

- Impactul asupra structurii lanțului valorii,
- Nivelul de răspândire a tehnologiei.

Numărul factorilor macro mediului și a corelațiilor dintre aceștia este teoretic infinit, fiind limitat doar de profunzimea analizei vizate și derulate. În practică firma trebuie să-și stabilească prioritățile și să monitorizeze acei factori care influențează obiectul ei de activitate. Chiar și așa poate fi dificilă predicția tendințelor viitoare, cu un grad acceptabil de acuratețe. De aceea firma poate să recurgă la scenarii de planificare care folosesc principalele variabile macroeconomice, la un grad ridicat de incertitudine.

#### 8.7. Formularea strategiei

În urma analizelor menționate anterior este recomandată sintetizarea tuturor concluziilor desprinse de comun acord pentru identificarea principalelor probleme ale organizației, stabilirea direcțiilor de dezvoltare și fixarea obiectivelor strategice. Elementele strategiei astfel alcătuite vor fi transformate în obiective concrete (elemente de management tactic și operațional). O strategie inteligentă fixează de așa manieră direcțiile de dezvoltare încât acestea „degenerează” în obiective în mod firesc. Strategia, în forma ei finală, trebuie să prevadă resurse și termene pentru atingerea obiectivelor fixate. De asemenea, strategia trebuie să fie flexibilă pentru a face față eventualelor schimbări, obiectivele și planurile trebuie astfel gândite încât să nu se ajungă la blocaje ori risipă exagerată de resurse dacă evenimentele reale diferă major de cele previzionate. Managementul riscului planurilor și obiectivelor este absolut necesar în modul de gândire al strategiilor.

După finalizarea strategiei munca de planificare continuă pe două planuri distincte [102, 107]:

- Implementarea măsurilor propuse și efectuarea activităților necesare,
- Diseminarea strategiei la nivelul întregii organizații, în funcție de nivelul managementului – top management, *middle* management sau nivelurile preponderent de execuție.

O bună înțelegere a direcției strategice asigură luarea deciziilor corecte și modul de acțiune rațional și eficace la toate nivelurile, inclusiv la cele operaționale și de execuție.

Se recomandă ca strategia să fie construită ca rezultat al acțiunii de gândire a diferiților specialiști, în urma unui „duel al opiniilor”. În acest fel se creează premisele unei adevărate analize și anticipări a cursului evenimentelor viitoare; astfel trebuie încurajate diferențele de opinii, în mod constructiv.

O strategie eficace, merită să aducă rezultate cuantificabile, caută să identifice avantajele competitive ale organizației. În acest sens o asemenea strategie trebuie să țină seama, pe de-o parte, că organizația trebuie să reziste cu succes pe segmentul de piață cucerit sau vizat iar pe de altă parte să dezvolte un avantaj care să-i permită să pună un pas în fața competiției [107].

Dintre greșelile frecvent comise la alcătuirea unei strategii se amintesc [102, 107]:

- Un dezacord între conținutul strategiei (care altfel poate fi foarte bine formulată) și contextul aplicării acesteia (conținutul strategiei nu este asumabil sau sustenabil);
- Consensul (îndeosebi cel obținut ușor) nu înseamnă succes, ba dimpotrivă;
- Neparticiparea unor angajați cheie în grupul de strategii (angajați care adeseori se găsesc aproape de nivelurile de management operațional și pot furniza elemente importante de intrare);
- Simpla comunicare a strategiei nu înseamnă și implicarea angajaților în implementarea acesteia.

Metodele folosite în practica planificării strategice sunt foarte diverse, amintindu-se câteva mai departe [28]:

- Auditul opiniilor,
- Metoda *Boston Consulting Group (BCG)*,
- Analiza vulnerabilității,
- Analiza portofoliului de afaceri pe baza curbelor de experiență.

Există o mare varietate a tipurilor de strategii, acestea constituind un subdomeniu distinct al planificării strategice. În funcție de un set de factori – domeniul de activitate, specificul organizației, condițiile de mediu etc. – se pot adopta tipuri de strategii, dintre care se amintesc:

- **Strategia pură** – se concentrează pe găsirea mijloacelor de atingere a obiectivelor, pe relația dintre obiective și mijloace;

- **Strategia corporatistă** – se axează pe stabilirea naturii și specificului organizației, pe opțiunile și angajamentele asumate în funcție de afacerile, produsele, serviciile și piețele vizate;
- **Strategia competitivă** – este dictată de starea și nivelul competiției. *Michael Porter* [102, 107] spune că această strategie poate lua una din următoarele forme generice: focalizare, diferențiere față de competiție, costuri avantajoase (chiar cele mai avantajoase) în ansamblul tabloului competițional.

#### 8.8. Controlul strategic

**Controlul strategic** presupune monitorizarea, la scară strategică, a diferențelor dintre realizat și planificat, urmată de luarea măsurilor corective, când și unde se impun [107].

Controlul strategic trebuie să stabilească standarde și indicatori de performanță, circuitele informaționale necesare și mecanismele specifice de informare/monitorizare, totul în așa fel încât să încurajeze diseminarea strategiei și eficiența activităților de îndeplinire a planului, la toate nivelurile organizației (alinierea strategică) [102]. Un instrument preferat de control strategic este **bugetul** [28].



## MANAGEMENTUL RISCULUI

În termeni generali, riscul este definit ca efectul necunoscutului asupra procesului de atingere a obiectivelor. Deoarece, așa cum s-a arătat anterior, orice organizație are în primul rând un rol de organ al societății, aceasta conduce invariabil la interacțiunea cu diversitatea forțelor și actorilor la nivel social [123]. Din acest motiv activele – de oricare fel, materiale sau nemateriale ale organizației – sunt puse în pericol, în măsură mai mare sau mai mică. O primă concluzie la care se ajunge cu ușurință este că riscul este inerent oricărei activități [125].

Riscul poate avea efect negativ sau pozitiv și poate induce potențiale pagube ori oportunități. Riscul există, fie că vrem ori nu, fie că este prevăzut ori nu, fie că îl ignorăm ori nu. Riscul nu este o problemă în sine, este amenințarea sau oportunitatea cauzată sau datorată unei evoluții a evenimentelor [124].

Riscul este definit de două caracteristici: **probabilitatea** de-a avea loc și **consecințele** manifestării [123]. Riscul poate să rezulte în urma manifestării unor factori externi sau interni și poate fi clasificat în mai multe categorii: financiar, strategic, operațional, datorat unor cauze naturale, unor dezastre, unor proceduri sau îndatoriri legale, unor atacuri din partea unor adversari ori teroriști, neînțelegerii unei situații etc.

Interacțiunea factorilor interni și externi, în cadrul diferitelor categorii de riscuri, este complexă și dinamică, motiv pentru care evaluarea și analiza

riscului necesită o înțelegere profundă a realității și o capacitate dezvoltată de anticipare.

Câteva dintre principalele categorii de riscuri și factorii care le induc sunt arătate în cele ce urmează [33, 126].

### **Riscul financiar**

a) Extern:

- Rata dobânzilor,
- Cursul de schimb,
- Creditele;

b) Intern:

- Lichiditatea,
- Fluxul de numerar.

### **Riscul strategic**

a) Extern:

- Competiția (mediul competițional în ansamblul său),
- Schimbarea preferințelor și pretențiilor clienților,
- Schimbarea tendințelor în domeniul de activitate,
- Integrarea în urma unei fuziuni sau achiziții;

b) Intern:

- Cercetarea și dezvoltarea,
- Capitalul intelectual.

### **Riscul operațional**

a) Extern:

- Reglementările legale,
- Deținătorii de interese,
- Cultura organizațională;

b) Intern:

- Selecția și angajarea,
- Aprovizionarea,
- Sistemul informațional,
- Controlul contabil.

### **Riscul accidental**

a) Extern:

- Contractele,
- Cauzele naturale,
- Furnizorii,
- Mediul în toată diversitatea lui (economic, social, politic etc.);

b) Intern:

- Accesul public,
- Angajații,
- Proprietățile,
- Produsele și serviciile.

**Managementul riscului** constă în identificarea, evaluarea și prioritizarea riscului, precum și selecția, dezvoltarea și implementarea unor mijloace pentru minimizarea, tratamentul și monitorizarea acestuia, în cazul riscului negativ, ori maximizare și stimulare, în caz pozitiv. Managementul riscului trebuie asimilat unui proces continuu și dinamic, integrat la nivelul întregii structuri, nu ca o secvență de evenimente. Acesta trebuie să se bazeze pe un număr de principii, enunțate pe scurt în continuare [33, 123]:

- Să fie parte integrată a oricărui proces organizațional;
- Cheltuielile necesare combaterii riscului să nu depășească valoarea efectului manifestării acestuia;
- Să se regăsească la nivel strategic și de luare a deciziilor;
- Să fie sistematic, structurat și flexibil;
- Să fie cunoscut și asumat la toate nivelurile structurii organizației (să fie aliniat);
- Să se bazeze pe cele mai bune informații disponibile;
- Să poată fi îmbunătățit continuu;
- Să răspundă prompt schimbărilor;
- Să ia în considerare factorul uman.

### 9.1. Analiza riscului

Înainte de a se efectua analiza propriu-zisă a riscului trebuie stabilit contextul general, în funcție de organizația sau proiectul analizat. De cele mai multe ori, în cazul unor manageri competenți sau experimentați ori în situația evaluării unor proiecte/activități relativ simple, contextul se stabilește ușor; această metodă, în schimb, nu mai poate fi aplicată în cazul organizațiilor sau proiectelor mari și complexe.

**Analiza contextului** constă în clarificarea unor aspecte, dintre care se amintesc: identificarea generală a posibilelor riscuri pentru domeniul de interes, stabilirea identității și obiectivelor deținătorilor de interese, cadrul de lucru și planificarea cu privire la managementul riscului, bazele evaluării riscului, tipuri și categorii de informații necesare, constrângeri de diferite feluri, tipuri de soluții avute în vedere pentru tratamentul riscului și resurse vizate pentru implementarea acestor soluții [33, 125, 126]. După cum se observă, analiza contextului se face ținând seama de aspecte de ordin general, marcând și delimitând astfel cadrul de lucru pentru activitățile următoare.

În contextul stabilit sau implicit asumat se trece la analiza efectivă a riscului care presupune următoarele sub etape [33, 123]:

- Identificarea riscului,
- Descrierea riscului,
- Evaluarea riscului.

**Identificarea riscului** este menită a stabili expunerea unei organizații în fața incertitudinii, în lumina factorilor externi și interni [123].

Această acțiune presupune o bună cunoaștere a specificului și activităților organizației, a mediului competițional și a pieței pe care aceasta operează, precum și a factorilor sociali, legali și politici, totul pe fondul unei înțelegeri profunde a strategiei și obiectivelor urmărite.

Un bun punct de pornire pentru identificarea riscului îl constituie sursa potențialelor probleme la adresa organizației (riscuri) ori la adresa competitorilor (oportunități). Identificarea riscului trebuie făcută metodic, în scopul de a acoperi toate activitățile derulate în cadrul organizației.

După stabilirea surselor potențialelor probleme este necesară analiza fiecăreia dintre acestea și a evenimentelor conexe, care pot conduce la probleme.

Metodele folosite la identificarea riscului sunt diverse, depinzând de cultură, domeniul de activitate, cadrul legal etc., dintre acestea amintindu-se câteva [33, 123, 125, 126]:

- Metoda identificării riscurilor la adresa obiectivelor urmărite,
- Verificarea unor liste de riscuri întâlnite în mod uzual într-un domeniu de activitate dat,
- Consultarea prin chestionare a unui număr de angajați direct implicați în proces și prelucrarea răspunsurilor pentru identificarea potențialelor riscuri,
- Derularea unor scenarii.

**Descrierea riscului** are ca scop centralizarea riscurilor identificate într-un format convenabil (tabel sau listă). În formatul folosit se vor face referiri la [121]:

- Denumirea riscului,
- Câmpul de acțiune a riscului,
- Natura riscului,
- Însemnătatea și probabilitatea riscului,
- Deținătorii de interese,
- Apetența/aversiunea la risc,
- Tratatamentul riscului,
- Controlul managementului riscului,

- Recomandări pentru evitarea, reducerea, transferul sau acceptarea riscului.

Scopul unui asemenea format convenabil de prezentare este de a oferi un tablou cât se poate de complet asupra riscurilor, originii, naturii, impactului și tratamentului acestuia.

**Evaluarea riscului** – în cadrul acestei sub etape riscurile sunt privite prin prisma potențialului impact și a probabilității de a avea loc. Astfel riscurile sunt convenabil cuantificate cu ajutorul **riscului compozit (RC)** [123]:

$$RC = Impact \times Probabilitate. \quad (9.1)$$

Adeseori impactul și probabilitatea sunt greu sau imposibil de cuantificat, situație în care se va face o estimare calitativă, care ajută la prioritizarea riscurilor pe baza unor decizii inspirate și „educate”. Pentru aprecierea atât a impactului cât și a probabilității se pot folosi scări de evaluare, de exemplu de la 1 la 5 [121]. Astfel, **impactul** poate fi:

- Insignifiant - 1 (I);
- Minor - 2 (MI);
- Moderat - 3 (MO);
- Major - 4 (MA);
- Critic - 5 (C).

**Probabilitatea** riscurilor poate fi la rândul ei:

- Rară - 1 (R);
- Puțin probabilă - 2 (PP);
- Posibilă - 3 (P);
- Foarte posibilă - 4 (FP);

- Aproape sigură - 5 (AS).

Aceste valori se centralizează într-o matrice bidimensională numită matricea riscului [121, 123] (Fig. 9.1).

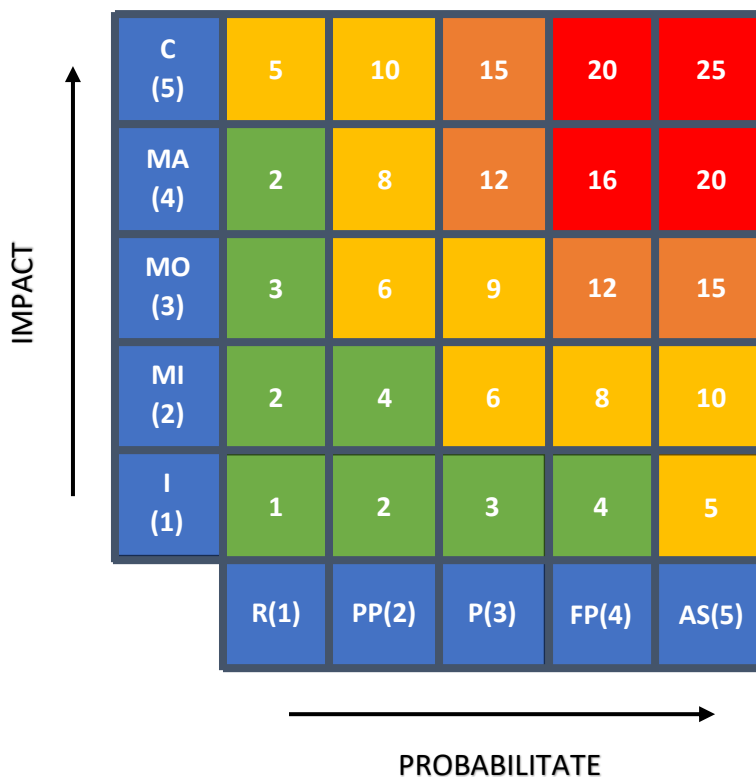


Fig. 9.1. Matricea riscului.

Folosind matricea riscului rezultă o scară de la 1 la 25 pentru riscul compozit, interpretabilă după cum urmează [121, 123]:

- Risc scăzut  $RC \leq 4$ ;
- Risc moderat  $4 < RC \leq 10$ ;
- Risc ridicat  $10 < RC \leq 15$ ;
- Risc critic  $15 < RC \leq 25$ .



Câteva mențiuni se impun legat de evaluarea riscului [121, 123]:

- Încadrarea impactului și probabilității pe scara de la 1 la 5 poate fi subiectivă, fiind recomandată o apreciere colectivă a acestor mărimi;
- Interpretarea prezentată a riscului compozit este obiecționabilă, după unii autori poate fi: risc scăzut ( $RC \leq 8$ ), mediu ( $8 < RC \leq 16$ ) sau ridicat ( $RC > 16$ ) [121, 123];
- Matricea riscului are neajunsurile ei, cum ar fi: slaba precizie (unele riscuri aparțin la aceeași categorie, dar cantitativ pot fi foarte diferite), alocarea unui scor prea mare pentru riscuri cantitative mici etc.;
- De cele mai multe ori probabilitatea este dificil de exprimat, îndeosebi cu privire la activități noi. Chiar și în cazul unor activități cunoscute frecvența de manifestare a unor riscuri poate fi dificil de obținut, ceea ce este valabil și pentru impact;
- Metodele de evaluare a riscului sunt diverse, putând fi foarte matematice (mai cu seamă în cazul riscului cantitativ), prezentarea acestora nu stă în scopul acestei lucrări;
- Fundamentarea planurilor și acțiunilor legate de managementul riscului doar pe baza unor valori rezultate din simulări și analize trebuie evitată; este esențial să nu se piardă din vedere sursa și consecințele posibile ale riscului;
- Lucrul cu valori relative (scări de risc, risc compozit etc.) trebuie să fie efectuat cu prudență și atenție sporite, fiind întotdeauna recomandată **analiza sensibilității** [121];

- Evaluarea riscului trebuie mereu înnoită în condițiile în care factorii interni și de mediu sunt într-o perpetuă schimbare.

## 9.2. Tratatamentul riscului

Riscul, odată evaluat, poate fi tratat prin [121, 123]:

- Evitare,
- Reducere,
- Transfer,
- Acceptare.

Metodele folosite pentru cele patru abordări tocmai menționate sunt deosebit de diverse, practic nu există formule gata de aplicat, fiecare situație având nevoie de o judecată separată. În principiu, metodele de tratament al riscului sunt:

- **Metode specifice**, adaptate bine și precis fiecărei situații, cu participarea largă a membrilor conducerii în cadrul procesului decizional și de implementare;
- **Metode generale**, pentru reducerea riscului la nivel global (relativ la organizație), aspecte de cultură instituțională, reguli de bună practică, bun simț tehnic și organizatoric, cu participarea mai redusă a colectivului de conducere.

**Evitarea riscului** presupune renunțarea la activitățile care prezintă risc ridicat ori care stau sub semnul incertitudinii profunde, prin impact și probabilitate. Întotdeauna evitarea riscului se face în detrimentul performanței sau cu pierderea oportunităților. Cea mai sigură metodă de evitare a riscului este renunțarea care, deși poate constitui un răspuns la

orice tip de risc, duce și la neexploatarea unui potențial câștig ce, altfel, cu acceptarea riscului, ar fi posibil.

Evitarea riscului presupune buna înțelegere a priorităților sub aspectul cerințelor și constrângerilor. Deciziile și măsurile radicale de evitare a riscului nu se vor aplica decât în situația în care este absolută nevoie. Concomitent, neînțelegerea corectă a priorităților poate conduce la efecte negative majore pentru un obiectiv, proiect sau chiar organizație.

**Reducerea riscului** sau controlul prin optimizare al riscului caută să reducă probabilitatea și impactul pierderilor determinate de potențialele evenimente, în caz că acestea ar avea loc. Principalul criteriu în reducerea riscului este găsirea unui anumit echilibru sau raport între costurile de reducere și beneficiile urmărite. Tehnicile de reducere a riscului sunt extrem de diverse, dintre acestea se amintesc [33, 120]:

- Mai multe soluții la o activitate sau obiectiv, pentru flexibilitate mărită;
- Parcurgerea iterativă a drumului necesar atingerii unui obiectiv. În acest fel inclusiv riscul este fragmentat pe pași, iar pe măsura evoluției evenimentelor și manifestării diferiților factori se pot face reevaluări ale riscului și ajustări ale măsurilor întreprinse. Această tehnică este deosebit de utilă în inginerie și dezvoltarea aplicațiilor *software*;
- Externalizarea sau delegarea unor activități sau servicii, pe baza unor contracte și documente legale;
- Măsuri specifice rezultate în urma analizei, testării, simulării și înțelegerii unor situații;

- Aplicarea unor reguli de bună practică, la nivelul întregii organizații.

**Transferul riscului** presupune transferul potențialelor efecte și probabilităților acestora din zone ori diviziuni organizatorice amenințate înspre zonele cu toleranță ridicată la risc. De asemenea, transferul riscului se referă și la acele tehnici prin care o parte din presiunea acestuia este împărțită sau distribuită. Și în acest caz se va avea în vedere costul transferului sau distribuirii riscului. Dacă beneficiile sunt mai mici decât costurile, transferul/distribuirea nu se va face. Un alt criteriu important este măsura în care se poate controla riscul transferat sau distribuit; dacă organizația sau compartimentul vizat are un mai bun control asupra anumitor riscuri se are în vedere transferul sau distribuirea.

Tehnicile uzuale de transfer sunt [120, 121, 123]:

- Delegarea unor activități și responsabilități;
- Externalizarea;
- Asigurarea.

Menționăm că toate trei tehnicile amintite trebuie aplicate cu atenție, în sensul în care delegarea și externalizarea trebuie să fie fezabile și sustenabile, reglementate pe baza unor documente cu caracter legal. Oricum, dacă organizația/entitatea care preia activități sau obiective, precum și riscurile asociate, intră în incapacitate operațională sau faliment, riscul va reveni, chiar cu efecte mai puternice din cauza lipsei măsurilor și resurselor de reducere a acestuia.

În cazul asigurărilor pericolul falimentului este același, specific asigurărilor fiind faptul că nu combat efectiv și precis riscul, mai degrabă oferă mecanisme compensatorii.

În concluzie, delegarea, externalizarea și asigurarea trebuie aplicate cu discernământ maxim, însoțite de un plan de rezervă aplicabil, eventual, pe baza despăgubirilor sau compensațiilor primite.

**Acceptarea riscului** constă în asumarea conștientă a riscului și efectelor acestuia, fiind aplicabilă în cazul riscurilor suficient de scăzute prin consecințe ori probabilitate, cu efecte acceptabile asupra activităților, obiectivelor sau proiectelor. Elementele cheie pentru acceptarea riscurilor sunt rezervele bugetare și de timp care să permită combaterea unor efecte în cazul manifestării riscurilor [121, 123].

Riscurile care nu sunt evitate sau transferate/distribuite sunt implicit asumate. La fel ca și în cazurile precedente, riscurile vor fi acceptate dacă, costurile de asigurare depășesc, pentru o anumită perioadă, pierderile.

În afara riscurilor scăzute, rezonabil acceptabile, mai există o categorie de riscuri care sunt prea mari pentru a fi asigurate, cum ar fi războaiele sau catastrofele de diferite feluri.

Cel mai adesea riscurile sunt acceptate prin intermediul unor polițe de asigurare. În aceste condiții o altă categorie de risc asumat este diferența dintre pierderea reală și suma asigurată [120, 121].

### 9.3. Planul de management al riscului

Imediat după analiza riscului, cu ajutorul uneia sau mai multor abordări dintre cele anterior descrise, se alcătuieste planul de management al riscului. Acesta este un document care propune măsuri concrete la fiecare risc analizat, implementarea unui mecanism de control al managementului riscului, împreună cu resursele necesare și, eventual, identificarea și alocarea acestora. Planul de management al riscului trebuie aprobat și asumat la nivelurile corespunzătoare ale organizației [122].

### 9.4. Monitorizarea și raportarea managementului riscului

Din cauza dinamismului factorilor interni și de mediu riscurile trebuie permanent reevaluate și măsurile întreprinse revizuite, situație în care monitorizarea este o activitate esențială pentru un management al riscului efectiv. Monitorizarea va fi urmată de instituirea măsurilor care se impun.

Orice proces de monitorizare și revizuire a managementului riscului trebuie să stabilească dacă [121, 122, 123]:

- Măsurile adoptate au efect;
- O mai bună informare ar fi condus la decizii mai bune;
- Se pot stabili reguli noi în ce privește abordarea, evaluarea și tratamentul riscului;
- Procedurile și tehnicile folosite la culegerea datelor și informațiilor, evaluarea și tratamentul riscului au fost potrivite diferitelor situații.

## MANAGEMENTUL PROIECTELOR

**Proiectul** constă într-un efort de atingere a unui obiectiv specific și bine definit prin utilizarea rațională, cu maxim efect, a resurselor, prin intermediul unei combinații unice de activități și procese, interconectate și sincronizate [2, 26, 116].

Proiectele se diferențiază de afacerile curente prin atributele lor, arătate în continuare [6, 7, 116]:

- Proiectele sunt unice prin natura lor, nu implică procese repetitive (spre deosebire de o afacere regulată) și orice proiect este diferit de cel precedent;
- Proiectele au intervale de timp bine specificate, cu menționarea clară a începutului și terminării; în acest interval livrabilele proiectului trebuie asigurate pentru a satisface o anumită cerință;
- Proiectele trebuie să se încadreze într-un buget bine definit și aprobat, pentru a produce livrabilele cerute;
- Proiectele prezintă riscuri prin gradul de incertitudine implicit;
- Proiectele au la dispoziție resurse limitate;
- Proiectele au un client sau sponsor (persoană sau entitate de orice fel, în sens mai larg fiind incluși în această categorie și deținătorii de interese);

- Proiectele trebuie să producă beneficii sau schimbări pozitive în urma implementării lor.

Scopul unui proiect este caracterizat de:

- Livrabile,
- Agendă,
- Buget,

rezultând, în mod firesc, definirea clară a obiectivului și finalității.

Atributele proiectului și exigențele privitoare la calitate constituie setul de constrângeri care marchează evoluția acestuia. Constrângerile trebuie să fie echilibrate, prioritizate și temporizate adecvat, în funcție de fazele derulării proiectului.

**Managementul proiectului** este procesul de conducere a proiectului pe toată durata ciclului său de viață. Fiecare fază va fi îndeplinită cu ajutorul unor procese și activități precise, adițional fiind necesare monitorizarea și controlul [7].

**Fazele proiectului** – sunt în număr de patru (în abordarea clasică) și alcătuiesc ciclul de viață al acestuia:

- Inițierea,
- Planificarea,
- Execuția,
- Închiderea.



Variația efortului de-a lungul fazelor proiectului este arătată în Fig. 10.1, în vreme ce relația dintre ciclul de viață și conducerea proiectului reiese din Fig. 10.2.

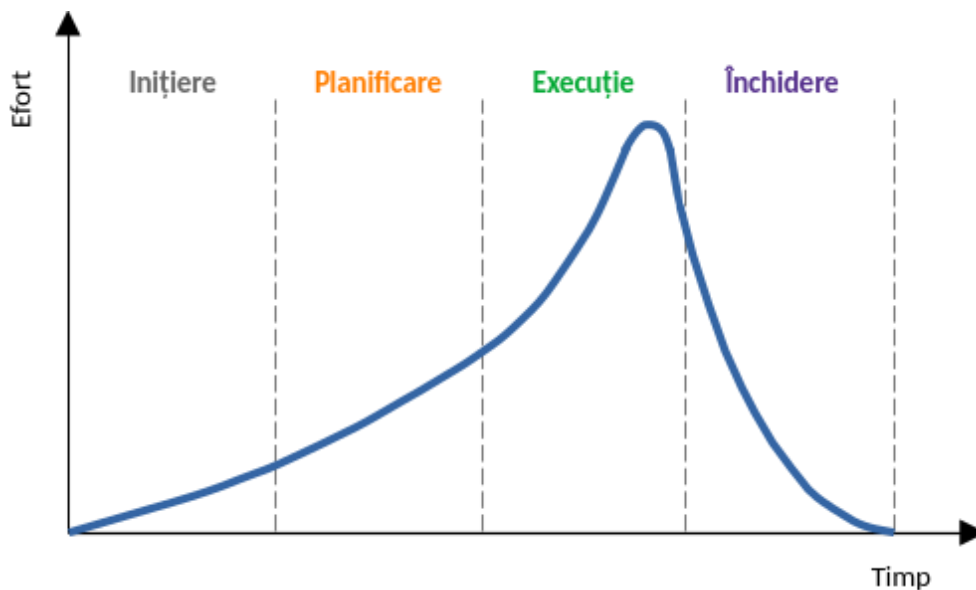


Fig.10.1.Variația efortului de-a lungul fazelor proiectului [6].

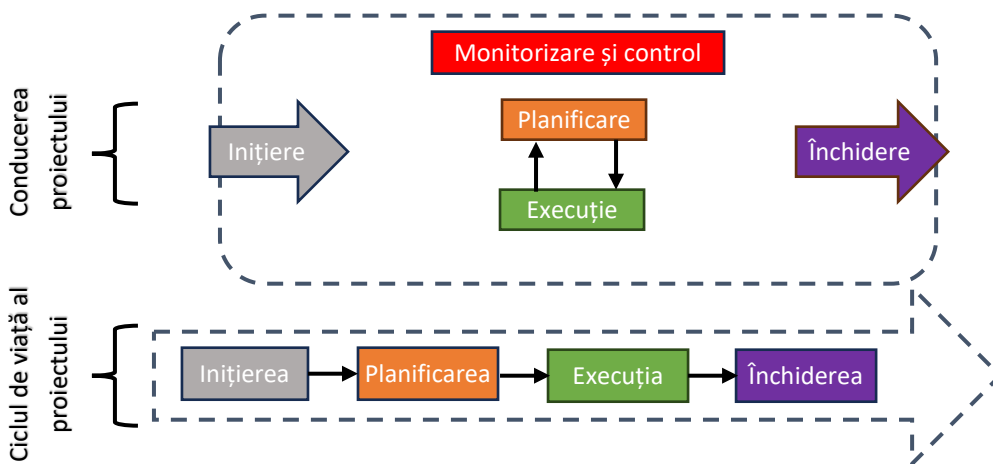


Fig. 10.2. Ciclul de viață și conducerea proiectului [26].

### 10.1. Inițierea proiectelor

Orice proiect pleacă de la o nevoie ce trebuie satisfăcută, o problemă ce trebuie rezolvată ori o oportunitate ce se cere exploatată, rezultând în acest fel o cerință/temă care trebuie acceptată și aprobată de clientul/sponsorul proiectului. În această situație este esențial să se găsească răspuns la următoarele întrebări [7, 26]:

- Este cu adevărat necesar proiectul?
- Poate fi îndeplinit proiectul?

Dacă răspunsurile la aceste întrebări sunt afirmative se poate merge mai departe; un răspuns negativ, chiar la una dintre întrebări, ori apariția unei îndoieli trebuie să conducă la renunțarea la proiect, pentru a economisi resurse și timp [26].

Adeseori proiectele vin să satisfacă cerințe de ordin strategic ale organizației, deci managementul strategic este, de regulă, prolific în proiecte.

Pentru a da un răspuns la cele două întrebări anterior menționate se poate efectua un studiu de fezabilitate ori o analiză a raportului beneficii/costuri. Dacă proiectul nu este realizabil de către organizație, cu mijloacele avute, se pot adresa cereri de propunere organizațiilor sau firmelor specializate.

În cazul în care în urma studiului de fezabilitate, a aprecierii financiare și a estimării riscurilor se ajunge la o concluzie pozitivă, se poate formula definirea proiectului cu ajutorul unui prim document – **charterul proiectului** [26, 115, 116]. În acest document sunt schițate cât mai clar anumite elemente:

- Motivele și rațiunea proiectului,
- Premisele cheie,
- Obiectivele,
- Câmpul de acțiune,
- Cerințele generale,
- Bugetul și termenele,
- Alte resurse,
- Principalele livrabile,
- Autorizările și aprobările,
- Opțiunea între contractor extern sau echipă internă.

Aceste aspecte trebuie urmărite cu coerență și determinare de manager pe toată durata proiectului. În această etapă se numește și un **manager de proiect**.

## 10.2. Planificarea proiectelor

După obținerea autorizărilor și aprobărilor și după desemnarea echipei și managerului de proiect – ori semnarea documentelor cu un contractor extern – se trece la planificarea în detaliu. Folosind puterea maximă de analiză și anticipare, cu luarea în considerare a tuturor informațiilor disponibile, trebuie găsite răspunsuri complete și detaliate la următoarele întrebări [26, 116]:

- Ce trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cine va face?
- Cât va dura?

- Cât va costa?
- Care sunt riscurile?

În urma analizei și găsirii răspunsurilor la aceste întrebări se întocmesc mai multe documente care constituie planul inițial al proiectului:

- 1) Cadrul general al proiectului – întregul set de motive, premise și rațiuni care stau la baza proiectului;
- 2) Lista rezultatelor urmărite, astfel încât proiectul să întrunească cerințele inițiale ale clientului;
- 3) Planul de activități;
- 4) Planul de resurse – lista resurselor umane și materiale;
- 5) Planul de calitate – exigențele privitoare la calitate (standarde, norme, reguli de bună practică, cerințe expres, măsuri de control);
- 6) Lista furnizorilor și prestatorilor externi;
- 7) Managementul riscului – identificarea și tratamentul riscurilor;
- 8) Lista decidenților și deținătorilor de interese care trebuie informați asupra proiectului;
- 9) Scenariul rolurilor asumate de fiecare membru al echipei pentru derularea proiectului.

Planul de bază poate fi folosit și la evaluarea evoluției proiectului și, foarte important, trebuie permanent actualizat pe măsura derulării proiectului și modificării datelor și informațiilor analizate.

Există adeseori tendința – mai cu seama în cazul proiectelor simple (sau aparent simple) – de a se trece direct la faza de execuție, fără planificare.

Experiența a arătat că această abordare duce invariabil la risipă de resurse, neîntrunirea criteriilor de calitate, neîncadrarea în termene și bugete sau chiar eșecul întregului proiect.

Este recomandată implicarea întregii echipe în acțiunea de planificare, astfel că ideile fiecăruia se vor regăsi în planul proiectului. În acest fel se asigură implicarea membrilor la asumarea și îndeplinirea rolurilor și sarcinilor în proiect, adică motivarea inteligentă [7].

### 10.3. Execuția proiectelor

În esență, în cadrul acestei faze trebuie duse la îndeplinire activitățile fixate prin planificare, adică îndeplinirea planului de bază pentru producerea livrabilelor proiectului [6, 26].

Persoanelor din cadrul proiectului le sunt desemnate sarcini și atribuții concrete. Membrii în proiect se cunosc personal, se formează grupuri pe baza unor afinități, sarcini distribuite, simpatii personale (apar legături informale). Încep să se manifesteze unele forme de autoritate, pe baze funcționale, tehnice sau autentice. Autoritatea funcțională sau tehnică este folositoare derulării proiectului, în vreme ce autoritatea pur ierarhică este contraproductivă (îndeosebi fără baze legale), amenințând democrația și climatul de lucru al grupului. Experiența a arătat că o ședință de *team-building* poate fi benefică, îndeosebi pentru echipele ale căror membri vin pentru prima dată în contact.

Managerul de proiect începe să-și manifesteze atribuțiile de conducere în toată plenitudinea lor, cu urmărirea permanentă a încadrării în termene, bugete și exigențe. Acesta trebuie [6, 7]:

- Să motiveze oamenii la îndeplinirea sarcinilor desemnate;
- Să facă informările spre decidenți și deținătorii de interese, cu mențiunea că această activitate poate fi delegată;
- Să revizuiască permanent informațiile și datele relevante;
- Să modifice planul inițial ori de câte ori este nevoie, fie individual, fie cu ajutorul altor membri/decidenți/deținători de interese ori specialiști;
- Să identifice permanent riscurile și incertitudinile și să găsească soluții de tratament al acestora;
- Să urmeze planul;
- Să asigure monitorizarea și controlul prin măsurarea abaterilor activităților și rezultatelor efective de la planul inițial;
- Să inițieze sau să întreprindă măsuri corective în cazul constatării abaterilor de la plan.

Câteva mențiuni importante se fac în continuare [26]:

- Măsurile corective pot induce alte modificări, care, la rândul lor, atrag alte corecții, cu penalizări în termene, bugete și exigențe de atins;
- Cu cât măsurile corective se iau mai târziu în proiect, cu atât costurile sunt mai ridicate în bani, timp ori alte resurse;
- Corecțiile trebuie evaluate prin prisma impactului asupra membrilor din proiect, nu doar în lumina obiectivelor și rezultatelor de atins (muncă suplimentară, nerespectarea unor agende, efort individual etc.);

- Corecțiile și impactul acestora trebuie discutate și cu clientul proiectului pentru acceptare – modificarea termenelor și bugetului, munca suplimentară a membrilor din proiect etc.;
- Măsurile corective trebuie propuse în mai multe variante, pentru flexibilitate mărită;
- La aplicarea măsurilor corective trebuie luate în considerare și eventualele aspecte legale;
- Măsurile corective, îndeosebi cele cu impact major, trebuie acceptate în scris de către client/decidenți/deținători de interese.

Potrivit unor autori și specialiști în domeniul managementului proiectelor este posibilă (și dezirabilă) existența unei faze suplimentare celor patru anterior menționate, anume **faza de monitorizare și control**. Deoarece monitorizarea și controlul nu constituie un element distinct în cadrul secvenței fazelor, raportate la ciclul de viață a proiectului, fiind asociată și întrepătrunsă cu faza de execuție (după unii, în anumite cazuri, fiind chiar parte a acesteia) considerăm că este vorba mai degrabă de o pseudo fază. Separarea monitorizării și controlului de execuție constituie o chestiune dictată de mai mulți factori, dar hotărâtor rămâne câmpul de acțiune și domeniul obiectului proiectului, în sensul că în anumite industrii activitățile suferă o dinamică deosebită iar volatilitatea informațională și decizională are un nivel ridicat, ceea ce impune alocarea de resurse distincte, uneori semnificative, în acest scop. De aici și nevoia unei decizii educate și inspirate cu privire la monitorizare și control, urmată de planificarea și alocarea corespunzătoare a resurselor necesare.

Concret, în cadrul monitorizării și controlului se urmărește evoluția și progresul execuției, sunt măsurate diferențele dintre planificat și executat, preferabil într-o manieră sistematică și se fac ajustările necesare pentru readucerea execuției în parametrii doriți.

#### 10.4. Închiderea proiectelor

După producerea livrabililor proiectului și acceptarea acestora de către client proiectul trebuie închis. Închiderea presupune [7, 26]:

- Transmiterea livrabililor în forma lor finală;
- Recepționarea livrabililor;
- Transmiterea documentelor și specificațiilor;
- Transmiterea documentelor cu caracter oficial (care și unde este cazul);
- Încheierea relațiilor cu furnizorii;
- Încasarea restului de plată;
- Efectuarea plăților pentru stingerea eventualelor datorii;
- Eliberarea resurselor blocate;
- Comunicarea închiderii spre decidenți și deținătorii de interese;
- Evaluarea post-implementare a proiectului și alcătuirea unui document în acest sens, cel puțin la nivel informal;
- Diseminarea concluziilor post-implementare desprinse, spre toate nivelurile și destinațiile relevante;



- Acordarea de asistență membrilor din cadrul proiectului pentru întoarcerea la pozițiile anterioare ori poziționarea în cadrul unor proiecte viitoare.

#### 10.5. Scurtă prezentare a principalelor abordări și tehnici folosite la managementul proiectelor

Există o paletă bogată de abordări, tehnici și metode folosite la managementul proiectelor, în funcție de faza de derulare a acestora. Indiferent de metoda folosită, se fac câteva precizări:

- Orice metodă, la aplicarea ei, cuprinde o anumită doză de subiectivism;
- Întotdeauna există diferențe între planificare și realitate;
- Metodele se folosesc repetitiv, pe măsura evoluției proiectului și modificării datelor și informațiilor relevante;
- O atenție sporită trebuie acordată obiectivelor proiectului în ansamblul lor, împreună cu termenele, costurile și implicarea deținătorilor de interese.

Principalele abordări, tehnici și metode sunt prezentate în continuare.

**Brainstorming** este o metodă folosită îndeosebi în fazele de inițiere și planificare a proiectului (v. subcap. 4. 3).

**Diagrama Ishikawa** sau diagrama „în os de pește” caută să stabilească într-o manieră arborescentă efectul unei multitudini de factori, într-o anumită problemă ori aspect (Fig. 10.3).

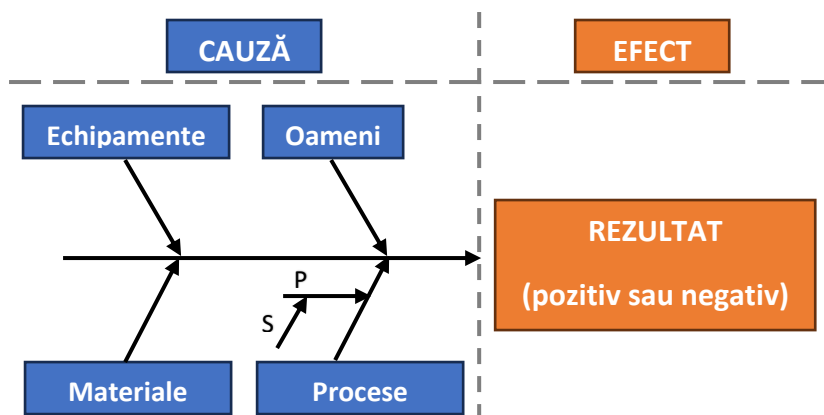


Fig. 10.3. Diagrama Ishikawa [26].

Această metodă este folositoare la anticiparea consecințelor, identificarea riscurilor și reacția în fața acestora, diagnoze, identificarea defectelor și găsirea soluțiilor pentru remedierea acestora, stabilirea unor legături funcționale. Fiecare factor care contribuie la atingerea efectului poate fi, la rândul său, influențat de alți factori, unii primari (*P*) și alții secundari (*S*).

**Analiza și descompunerea proceselor (WBS - Work Break-down Structure)** – presupune descompunerea proceselor pornind de la definirea obiectivului proiectului [139].

Este o metodă orientată pe livrabile și obiective, de regulă, care conduce prin descompunere la evidențierea sub-proceselor, fragmentate la rândul lor în activități etc. până la o „finețe adecvată” (Fig. 10.4).

Metoda este utilă în faza de planificare și în cea de execuție, la analiza proceselor și anticiparea consecințelor, identificarea și tratamentul riscurilor, desemnarea sarcinilor și atribuțiilor, alocarea resurselor etc. Este folosită în conjuncție cu metoda *PERT*, diagrama *GANTT*, analiza drumului critic și altele.

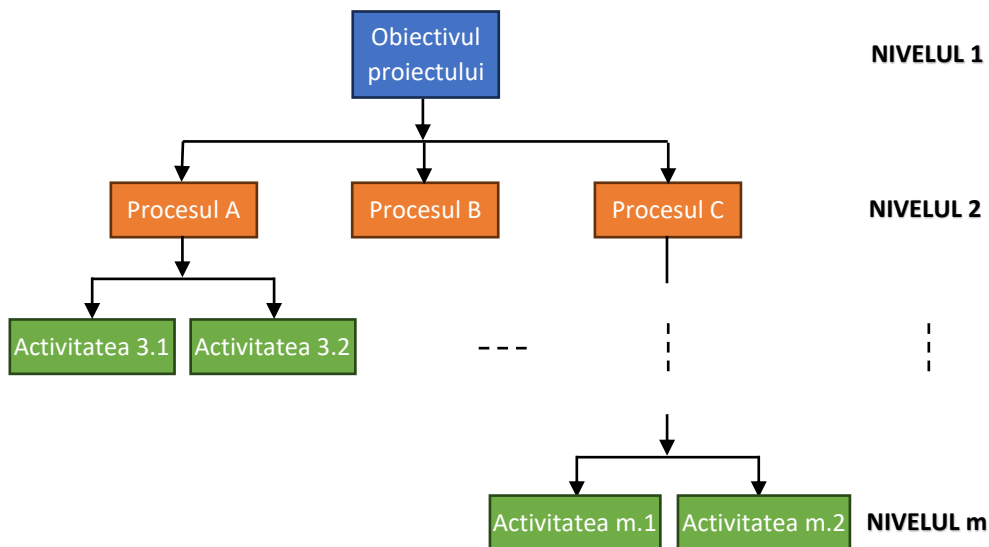


Fig. 10.4. Analiza și descompunerea proceselor [139].

**Analiza drumului critic** – drumul critic poate fi definit în termeni simpli ca secvența de activități cu cea mai mare durată necesară îndeplinirii acestora. Cu ajutorul acestei analize se pun în evidență activitățile în ansamblul lor, în serie sau în paralel, cu identificarea drumului critic pentru a ști asupra căror activități trebuie acționat pentru scurtarea întregului proces [26]. Analiza drumului critic este folosită la identificarea factorilor și interdependenței acestora, programarea activităților, determinarea costurilor și stabilirea bugetelor, fixarea termenelor, monitorizare și acțiuni corective. Drumul critic se folosește în conjuncție cu alte metode: *PERT*, nivelarea resurselor etc. [115].

**Metoda PERT (*Program/Project Evaluation and Review Technique*)** este o metodă statistică ce are ca scop analiza și reprezentarea diverselor activități și sarcini necesare ducerii la bun sfârșit a unui proiect [114]. Metoda

caută să găsească timpul necesar îndeplinirii diferitelor sarcini și să identifice perioada minim necesară derulării proiectului, până la încheierea acestuia. Aplicabilitatea *PERT* este similară cu cea a drumului critic, fiind potrivită îndeosebi proiectelor de mari dimensiuni [114].

**Nivelarea resurselor** este o tehnică managerială folosită la examinarea alocării neechilibrate a resurselor (umane, tehnice, financiare) pe durata unor procese sau proiecte și rezolvarea supra-allocărilor și conflictelor legate de resurse [118]. Tehnica a fost dezvoltată pornind de la observația de bun simț că un manager trebuie să programeze anumite activități simultan, resursele umane și tehnice avute la dispoziție fiind insuficiente pentru acoperirea tuturor activităților în același timp; de aici și conflictele asupra alocării [118]. Tehnica se folosește în conjuncție cu analiza drumului critic și caută să rezolve supra-allocările și supra-încărcările prin amânarea unor activități, până la disponibilizarea resurselor necesare. Metoda se aplică la fel ca și analiza drumului critic, mai cu seamă la optimizarea alocărilor, costurilor și termenelor [118].

**Diagrama Gantt** – aceasta constă dintr-o reprezentare grafică sugestivă, sub forma unui grafic cu bare, a programării activităților unui proces. În această reprezentare sunt evidențiate începutul și sfârșitul procesului, poate fi calculată durata procesului și se folosește în conjuncție cu metoda *WBS* [26, 115]. Este folosită în faza de planificare, de execuție, la monitorizare, la determinarea costurilor și stabilirea bugetelor, în documente și prezentări etc.

**Prince 2** – constituie o abordare orientată pe livrabile și satisfacerea exigențelor de calitate ale acestora, în special [115].

**Lanțul critic** – se folosește la planificarea și conducerea execuției proiectelor prin orientarea pe incertitudinile și riscurile inerente, cu luarea în considerare a disponibilității limitate a resurselor [95]. Metoda se bazează pe teoria constrângerilor, aplicată la managementul proiectelor. Se folosește în conjuncție cu analiza drumului critic [115].

**Managementul orientat pe beneficiile implementării proiectului** consideră că focalizarea pe beneficiile rezultatelor atinse este în măsură să îmbunătățească toate activitățile desfășurate pe durata proiectului.

**Managementul orientat pe costuri și resurse minime.**

Principalele abordări folosite în prezent la managementul proiectelor sunt succint descrise în continuare.

**Waterfall** – constituie o abordare secvențială clasică în cadrul căreia fiecare fază a proiectului este executată înaintea următoarei. Această abordare se potrivește foarte bine la proiectele caracterizate prin cerințe clar definite și schimbări reduse cu privire la obiective și livrabile.

**Agile** – este o abordare caracterizată prin flexibilitate, cu accent pe dezvoltare iterativă și îmbunătățire continuă. Proiectele sunt fragmentate în porțiuni/perioade (numite *sprints* în limbaj de specialitate) și pe măsura execuției lor se furnizează *feedback* valoros. Această abordare se folosește la derularea proiectelor cu cerințe variabile și rezultate incerte, supuse schimbării.

**Kanban** – este o abordare împrumutată din managementul producției (*Toyota*) și folosește un afișaj *Kanban*. Este o abordare utilă la

monitorizarea progresului și identificarea/evitarea sub și supra încărcărilor, precum și la ierarhizarea activităților și sarcinilor.

**Lean** – această abordare caută să maximizeze valoarea concomitent cu reducerea sau eliminarea risipei de resurse, cu accent pe optimizarea timpului, îmbunătățire continuă și împuternicirea echipei.

**Scrum** – constituie un caz particular al abordării *Agile* care folosește *sprint*-uri scurte (uzual de 1-4 săptămâni) și **echipe scrum** (proprietarul produsului, dezvoltatori, conducător – *scrum master*) pentru îndeplinirea iterativă a activităților și sub fazelor.

## ANTREPRENORIATUL

**Antreprenoriatul** vine să ofere o soluție la multiplele probleme cu care se confruntă firmele și organizațiile, să răspundă prin produse și servicii adecvate unor nevoi neacoperite ale consumatorului și să satisfacă dorința individuală de a dezvolta o afacere, produs sau serviciu.

Încă de la început trebuie menționat că antreprenoriatul se poate derula pe două planuri distincte: în cadrul **firmelor deja existente** sau prin înființarea de **firme noi** [28, 55]. Antreprenoriatul se bazează în cea mai mare măsură pe inovare, atât tehnică, cât și organizatorică.

În ziua de azi asistăm la o schimbare a întregului complex de factori care își pun amprenta asupra economiei, firma și cultura acesteia reflectând în bună măsură aceste transformări; ca atare, inerția și vechile tipare trebuie abandonate. Pe acest fond organizațiile tind să dezvolte produse noi prin inovare și inițiativă, să se adapteze mai rapid și mai bine realității, să devină mai antreprenoriale [28].

Pe undeva opusul antreprenoriatului îl constituie birocrăția, ambele având plusuri și minusuri. Ducerea la extrem a tendinței antreprenoriale are ca rezultat un control slab ori chiar pierderea acestuia, în vreme ce creșterea tendinței birocratice este drumul către conservatorism și inerție în reacție și acțiune (și alte aspecte nedorite ale birocrăției dusă dincolo de limite rezonabile), conducătorii fiind preocupați aproape exclusiv de ce se întâmplă în interiorul firmei, cu ignorarea condițiilor externe. Concluzia simplă care se

desprinde este necesitatea găsirii unui optim între antreprenoriat și birocrație.

Pentru creionarea unui tablou general al antreprenoriatului se vor analiza, pe scurt, mai multe aspecte relevante în acest sens [10, 28]:

- 1) Motivațiile antreprenorului,
- 2) Managementul antreprenorial,
- 3) Riscurile,
- 4) Caracteristicile antreprenorului,
- 5) Caracteristicile antreprenoriatului cu privire la funcțiile manageriale,
- 6) Strategiile antreprenoriale.

#### 11.1. Motivațiile antreprenorului

Experiența ne arată că aceste motivații sunt multiple și diverse, de obicei interdependente. Pornind de la nevoia de manifestare a funcției creatoare la nivelul fiecărui individ, continuând cu câștigarea libertății personale, dorința de a câștiga mai bine și încheind cu nemulțumirea de ordin personal în ceea ce privește activitățile prestate se pot enumera punctual următoarele motivații ale antreprenorului [11, 28]:

- 1) Nevoia de independență, de a lucra pe cont propriu, fără a avea șefi;
- 2) Dorința de a câștiga mai mulți bani;
- 3) Insatisfacția muncii prestate până atunci, combinată cu dorința realizării profesionale;



- 4) Dorința de a avea propria afacere/produs/serviciu care să fie doar a lui/ei;
- 5) Lipsa altei activități care să ofere satisfacții de ordin personal;
- 6) Nevoia de a ieși dintr-o situație financiară disperată ori de schimbare a statutului social.

În plus, orice antreprenor se supune modelelor motivaționale individuale (v. subcap. 4.1), de unde, așa cum s-a arătat, complexitatea și interdependența diverselor aspecte ale motivării antreprenoriale.

### 11.2. Managementul antreprenorial

Pentru o companie care deja există managementul antreprenorial se implementează mult mai ușor datorită realității unei structuri manageriale existente și funcționale. În această situație trebuie avut în vedere să nu se îngreudească prea mult inițiativa în baza unor practici și metode din firmă, îndeosebi în ceea ce privește bugetele, termenele, reducerea excesivă a costurilor și cerința de profit [11].

Dacă o afacere nou înființată pe baza unei inovații ajunge în stadiul de a lansa cu succes un nou produs, care aduce profit, în termen nu prea lung va fi nevoie de management, care, de regulă, este perceput a fi în antiteză cu spiritul antreprenorial. Absența managementului conduce, adeseori, la lichidarea unei afaceri noi, cu potențial serios [11]. Chiar și cele mai bune inovații, idei strălucite, au eșuat din cauza lipsei managementului și, în primul rând, pe fondul lipsei conștientizării antreprenorului că managementul este necesar; un bun exemplu în acest sens este *Thomas Edison*, care a ratat ocazia de a valorifica economic un produs cu potențial enorm – becul [11].

Orice nouă inovație, concretizată într-o afacere, poate să ajungă în punctul în care are un produs, venituri, costuri, chiar profit. Ceea ce lipsește este organizarea tipică unei afaceri mature, menite să reziste, cu obiective clar definite și asumate, cu conștiința direcției de evoluție, cu așteptări și ținte. Conform lui *Drucker* [10,11] sunt necesare patru „ingrediente” pentru ca managementul antreprenorial să aducă rezultate efective și să împiedice destrămarea afacerii:

- Focalizarea asupra pieței,
- Viziune financiară,
- Echipă de top management funcțională, înainte ca situația să o ceară (atunci este, de regulă, prea târziu),
- O poziție realistă a fondatorului (individ sau grup) în cadrul structurii afacerii.

**Focalizarea asupra pieței** – un prim aspect de semnalat ar fi că orice produs trebuie să fie „condus” pe durata fazelor lui – de la concepție până la consum – de nevoile pieței [11].

Ignorarea nevoilor pieței, indiferent de orice alți factori (benefici), duce la eșecul afacerii, mai devreme sau mai târziu (cu cât mai târziu, cu atât mai rău). Atât teoria economică, cât și marketingul spun că publicul consumator cumpără un produs/serviciu pentru ce acesta poate să facă și pentru utilitatea oferită, nicidecum pentru produsul/serviciul în sine.

Adeseori succesul unei întreprinderi economice se datorează găsirii unei alte piețe decât cea vizată inițial. Produsul sau serviciul lansat este cumpărat în cantitate mare de o piață neașteptată. În acest caz antreprenorul trebuie să se adapteze rapid, mergând până la abandonarea viziunii inițiale

asupra afacerii; ideal este să se anticipeze această posibilitate ori cel puțin să fie rapid sesizată [11].

Dacă un antreprenor nu este focalizat asupra pieței în desfacerea produsului sau serviciului oferit, va sfârși prin a oferi o oportunitate unui alt competitor și, de regulă, prin pierderea chiar a pieței pe care o are [11]. Exemplele sunt numeroase în idei cu real potențial pierdute de creatorii acestora în favoarea altora, care au observat piața mai bine. Observația atentă și gândirea flexibilă sunt esențiale pentru succes și supraviețuire: clientul are prioritate în fața „tehnicii”, iar piața este acolo unde produsul ori serviciul se vinde cel mai bine [11, 28]. Un mare pericol apare când antreprenorul consideră că știe mai bine ce anume dorește clientul; normal guvernează ce anume cere clientul, nu ce gândește antreprenorul.

Teoretic, răspunsul la problema legată de clienți este cercetarea de piață, însă apare dificultatea sau imposibilitatea de a cerceta piața pentru ceva complet nou, care încă nu există la nivelul percepției consumatorului.

Nu în ultimul rând trebuie menționat că focalizarea asupra pieței implică elemente care se opun spiritului inovator, îndeosebi celui tehnic: muncă sistematică, uneori de rutină, pentru găsirea de noi clienți și disponibilitatea de a privi neașteptatul ca pe o oportunitate, nu ca o excepție.

**Viziunea financiară** – sunt foarte puține cazurile în care antreprenorul conștientizează importanța unei politici financiare adecvate pentru afacerea lansată. Paradoxal, cu cât afacerea crește mai repede și aduce mai mult profit, cu atât mai mare este nevoia de disciplină financiară și o bună

organizarea a fluxului de numerar (*cash-flow*<sup>25</sup>). De regulă, antreprenorii sunt avizi de profit, fiind astfel focalizați pe rezultate, cu ignorarea procesului – capital, flux de numerar și, în special, metode adecvate și eficiente de control financiar. Este recomandată abordarea inversă (după unii autori fiind singura care asigură rezultate): stabilirea și implementarea unui climat financiar sănătos și sustenabil, urmată de generarea profitului [11].

Generarea imediată și în cantitate mare a profitului s-a dovedit a fi dezavantajoasă și pentru aceea că impozitele se plătesc după profituri, firma ajungând adeseori în situația de nu fi capabilă să genereze surplusul necesar creșterii; cu cât afacerea crește, cu atât mai mulți bani are nevoie. De aici și până la lipsa lichidităților ori a blocajului financiar este doar un pas [11].

Gestiunea corectă a banilor trebuie să plece de la previziunile asupra fluxului de numerar, care trebuie să se refere asupra celui mai pesimist scenariu, fără a pica în capcana luării deciziilor pe baza unor speranțe. O bună regulă în acest sens este de a considera efectuarea plăților mai devreme decât data limită iar încasările mai târziu; în cel mai prost caz poate să apară un surplus de lichidități. Previziunile fluxului de numerar trebuie să aibă un orizont de timp de 12 luni [11, 138]. În acest interval se pot aduna bani în cazul apariției unei crize. În caz contrar, când nu există timp suficient, finanțarea vine cu un cost prea mare.

Experiența a arătat că creșterea cu 50% a încasărilor impune o majorare a capitalului de bază, împreună cu schimbarea metodelor de

---

<sup>25</sup> Diferența dintre încasările și plățile curente ale unei firme.

control [11]. Dacă nu se operează majorarea de capital la vremea cerută, apare un obstacol în calea creșterii.

Previziunile financiare se pot realiza relativ ușor, instrumentele tehnice pentru această activitate fiind disponibile pe larg în literatura economică.

Finanțarea și găsirea banilor pentru demarare, funcționare și o oarecare creștere se face din sursele proprii ale antreprenorului ori din cele private [11, 28]. Pe măsură ce afacerea crește aceste surse nu mai sunt potrivite și echipa managerială trebuie să ia în considerare folosirea creditelor pentru investiții și funcționare.

**Echipele de top management** – dacă o afacere merge bine, s-a stabilit pe un segment de piață, are parte de finanțarea adecvată și totuși nu poate să crească în cantitate și calitate, ori diversificarea produselor/serviciilor, atunci, de obicei, problema o constituie lipsa unei echipe de top management [11]. Dacă se ajunge până aici este, de regulă, prea târziu, iar așteptările cele mai optimiste se referă doar la supraviețuire, nicidecum la creștere și dezvoltare. Există o limită a dimensiunii afacerii peste care aceasta nu mai poate fi condusă de un om – de obicei fondatorul acesteia.

Pentru a preîntâmpina aceste evenimente nedorite echipa de top management trebuie alcătuită înainte de a fi necesară, dar nu prea repede pentru a nu supradimensiona inutil schema de personal neproductiv. Trebuie să se țină seama de faptul că o echipă nu se formează peste noapte și că este nevoie de aproximativ trei ani pentru rezultate concrete [11].

Nevoia unei echipe manageriale de top – ori măcar începutul formării acesteia – este cu atât mai puternică cu cât perspectivele de creștere ale

afacerii sunt mai bune. Trebuie analizate activitățile și deciziile cheie care pot fi delegate, grupate pe zone de responsabilitate în mod logic și firesc și căutat un candidat pentru fiecare zonă importantă. Pentru început este prudent și convenabil a se stabili o echipă pe baze informale, fără acordarea de titluri, funcții, sporuri salariale etc. Această formulă poate funcționa 1-2 ani, timp în care echipa se formează și lucrurile devin mai clare [11]. Cum este și de așteptat, nu există formule prestabilite pentru delegarea activităților cheie, acestea sunt în funcție de specificul firmei, însă în orice firmă conducerea și motivarea personalului, împreună cu managementul financiar sunt absolut necesare.

**Poziția fondatorului în cadrul afacerii** – orice fondator antreprenor trebuie să vadă cu maximă obiectivitate în ce fel poate contribui constructiv și funcțional la propria afacere. Spre exemplu, antreprenorii din domeniul *high-tech* sunt, de regulă, foarte buni la design și inovație, dar au slabe calități manageriale, cu precădere în ceea ce privește personalul și banii [11].

Dacă se constată că fondatorul nu își găsește locul său în ceea ce privește sfera de management în funcționarea afacerii, acesta trebuie să renunțe la activitatea de conducere contraproductivă. Acest pas este unul dificil, fondatorul este atașat emoțional de afacerea pornită și dezvoltată de el, senzația fiind similară celei renunțării la ceva drag, personal [11, 28].

O altă greșală periculoasă este aceea că fondatorul delegă anumite zone cheie ale managementului, dar dorește să rămână șef peste subalterni, nu să facă parte dintr-o echipă. În acest caz principiul elementar al unității de conducere este încălcat.

Întrebările: „Ce doresc să fac în firmă?” „La ce sunt bun în activitatea mea?” „Susțin rezultatele poziția mea în cadrul afacerii?” trebuie să și le adreseze fiecare antreprenor la un moment dat, pentru existența, continuitatea și sănătatea afacerii [11].

### 11.3. Riscurile antreprenoriale

Riscurile și managementul acestora au fost arătate în Cap. 8, activitatea antreprenorială prezentând în plus, din cauza specificului, riscuri suplimentare (sugerate prin informațiile expuse în subcapitolul anterior).

Pentru a delimita riscurile specifice activității antreprenoriale trebuie luate în seama mai multe elemente [28, 138, 143]:

- Antreprenoriatul nu trebuie confundat cu o mică afacere – o afacere de mici dimensiuni are ca scop o îmbunătățire a situației financiare individuale sau familiale, așteptările în acest sens fiind limitate; antreprenorul pornește la drum cu gândul creșterii unei afaceri veritabile, cu o piață, clienți, angajați etc.;
- Inovarea atât de necesară antreprenoriatului induce implicit un grad de risc mărit, îndeosebi cu privire la piață și clienți, chiar noutatea produsului vine să sporească incertitudinea;
- Antreprenorul inițiază afacerea, de regulă, cu bani puțini ori din surse limitate;
- Antreprenoriatul este perceput, în majoritatea cazurilor, în antiteză cu managementul;

- Activitatea antreprenorială pretinde, îndeosebi la începutul ei, implicarea aproape totală din partea întreprinzătorului.

Ținând cont de cele menționate principalele riscuri antreprenoriale sunt indicate în continuare [11, 17, 18, 23, 27, 28]:

- Riscul pieței căreia i se adresează produsul/serviciul;
- Riscul finanțării antreprenoriale și gestionării defectuoase a banilor;
- Riscul pierderii slujbei sau renunțării la o carieră alternativă, adeseori construită cu greu;
- Riscul deteriorării relațiilor în familie ori cu prietenii;
- Riscul pierderii sau deteriorării credibilității;
- Riscuri la adresa sănătății antreprenorului (stres, pierderea liniștii, oboseală cronică etc.).

#### 11.4. Caracteristicile antreprenorului

Întreprinzătorul de succes trebuie să posede o sumă de calități deosebite, care să-l distingă de majoritatea oamenilor și să-i ofere posibilitatea să reușească în afaceri, pornind de la o idee personală. Din cauza complexității factorilor și relațiilor dintre aceștia, inițiatorul unei afaceri trebuie să posede o sumă de calități ori să aibă capacitatea de a le dezvolta și rafina rapid, pe măsura necesităților. În continuare prezentăm punctul nostru de vedere cu privire la sinteza calităților și caracteristicilor întreprinzătorului de succes:



- Preocuparea permanentă de a-și vinde produsul/serviciul, focalizarea pe găsirea și dezvoltarea pieței, clientul fiind în centrul atenției;
- Comunicarea permanentă, acordată cu nivelul și așteptările celui căruia i se adresează;
- Capacități organizatorice dezvoltate;
- Autocontrolul;
- Credința nezdruccinată în afacerea proprie;
- Rezistența deosebită în fața eșecului și adversității;
- Reziliență;
- Putere de muncă peste medie;
- Capacitate de adaptare deosebită, împreună cu abilitatea de a sesiza corect oportunitățile, chiar acolo unde acestea nu sunt așteptate;
- Sesizarea riscurilor și evaluarea corectă a acestora prin impact și probabilitate;
- Inducerea unei imagini proprii pozitive în rândul colaboratorilor, subordonaților și clienților;
- Reputație solidă;
- Ținută morală;
- Cultură;
- Abilitatea de a folosi schimbările și variațiile factorilor în folosul afacerii proprii;
- Accesibilitate și disponibilitate;
- Pregătire și experiență;
- Bune calități de negociator;

- Un simț deosebit al aprecierii confruntărilor care nu se pot câștiga;
- Autoperfecționarea și învățarea continuă.

#### 11.5. Caracteristicile antreprenoriatului

În bună măsură unele caracteristici importante ale unei activități complexe cum este antreprenoriatul reies din subcapitolele precedente. În cadrul acestui capitol se dorește evidențierea unor aspecte specifice asociate funcțiilor manageriale, prezentate anterior.

Orice activitate economică, prin natura interacțiunii sale cu mediul, are nevoie de cunoașterea și aplicarea corectă și inspirată a principiilor managementului prin intermediul funcțiilor sale. Totuși, înainte de a preciza și implementa diferitele elemente ale funcțiilor manageriale este nevoie de un proces premergător prin care întreprinzătorul trebuie să aibă o viziune clară și realistă asupra unor aspecte esențiale [28]:

- Convingerea de a deveni antreprenor;
- Înțelegerea antreprenoriatului și riscurilor specifice;
- Înțelegerea clară a circuitului banilor;
- O autoevaluare onestă și realistă cu privire la concentrare, rezistența la muncă și lucrul cu oamenii – coordonarea, motivarea și conducerea lor, capacitatea de a găsi soluții rapid, în condiții de stres și criză, spirit analitic și anticiparea consecințelor, atitudine pozitivă, curaj în fața problemelor și în urma eșecurilor;

- Capitalul de pornire și, eventual, surse de finanțare accesibile imediat, cu costuri minime.

Manifestarea funcțiilor managementului în cadrul antreprenoriatului sunt marcate de principalele trăsături ale acestuia:

- Inovare,
- Flexibilitate,
- Lipsa resurselor financiare,
- Risc și instabilitate,
- Inexistența unei echipe manageriale complete,
- Lupta pentru supraviețuire, îndeosebi până la recuperarea investiției inițiale.

**Previziunea antreprenorială** corect realizată este crucială pentru o nouă afacere, îndeosebi la începutul acesteia.

Previziunea trebuie să se concretizeze printr-un document scris care conține practic planificarea afacerii și modalitatea de implementare a diferitelor măsuri, cel puțin până la un punct [28].

Planificarea realistă și atentă duce la scăderea probabilității comiterii greșelilor și a acțiunii neprevăzutului. Întreprinzătorul este determinat prin planificare să analizeze cu atenție mediul economic, piața, concurența, punctele tari și cele slabe. Pe de altă parte, întreprinzătorii au o contra-reacție la planificare, considerând că le este amenințată flexibilitatea de decizie și acțiune [28].

Orice previziune pentru startul unei afaceri antreprenoriale trebuie să plece de la identificarea/construirea clară și în detaliu a strategiei, cu

mențiunea că se pot alcătui și strategii care combină mai multe elemente distincte. În urma stabilirii strategiei apar și răspunsurile la întrebări majore pentru noua afacere [28]:

- Produsul sau serviciul oferit,
- Piața țintă,
- Concretizarea ideilor,
- Exploatarea afacerii,
- Finanțarea.

**Organizarea antreprenorială** – în multe cazuri organizarea este neglijată de antreprenori, în special în perioada de început a afacerii. Aceștia se concentrează pe funcționarea afacerii – livrări, producție, *cash-flow* – cu neglijarea aspectelor specifice organizării – structură, legături, posturi, compartimente etc. Din acest motiv pot să apară efecte profund negative în etapele ulterioare.

S-a observat faptul că întreprinzătorii caută să organizeze afacerea preponderent informal pentru a nu pierde flexibilitatea specific antreprenorială. Un caz frecvent întâlnit în acest sens îl constituie percepția cu privire la **fișa postului**, care se preferă a fi descrisă oral în locul documentului scris, cu caracter vădit formal (întreprinzătorul preferă să spună subordonatului ce să facă, fără un document în acest sens). Această practică nu limitează inițiativa și contribuția angajaților și menține motivarea la cote înalte, permite schimbarea rapidă a cerințelor diferitelor posturi iar adaptarea se face mai rapid [28].

**Finanțarea antreprenorială** – se pornește de la două elemente:

- Estimarea investițiilor inițiale,
- Estimarea fluxului de numerar, pentru o perioadă dată, de obicei 12 luni.

Estimarea fluxului de numerar presupune o proiecție a vânzărilor și costurilor de funcționare pentru perioadă vizată. Investițiile inițiale sunt folosite pentru acoperirea unor activități de pornire a afacerii ori pentru unele anterioare acestora [28]:

- Studiu de piață,
- Dezvoltarea produsului sau serviciului,
- Obținerea de autorizații sau licențe,
- Construcții și spații,
- Montarea unor echipamente,
- Constituirea unor stocuri necesare.

Procesul finanțării se încheie cu identificarea și accesarea surselor de finanțare [9, 55]:

- Sursele personale – economii sau împrumuturi – ale întreprinzătorului sau familiei acestuia;
- Împrumuturi de la prieteni;
- Persoană fizică sau juridică, care investește în afacerea încă nedemarată ori abia începută (*angel investor*);
- Companii specializate care asigură finanțarea în schimbul unor părți din afacere (*venture capitalists*);
- Investitori de meserie – persoane sau firme;
- Uneori administrații locale sau organisme regionale interesate în crearea de locuri de muncă prin demararea de noi afaceri.

Ciclul financiar al unui startup este arătat în Fig. 11.1.

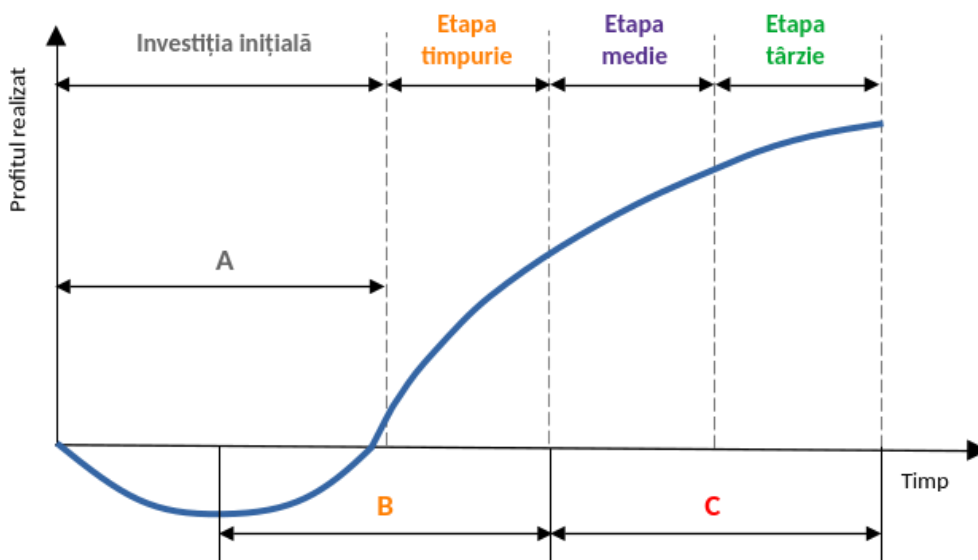


Fig. 11.1. Ciclul financiar al unui *startup*: A – economii și cărți de credit personale ori ale familiei și prietenilor; B – *angel investors*, credite și granturi guvernamentale, incubatoare de afaceri; C – împrumuturi bancare, investitori instituționali, listarea la bursă [9].

În vederea sporirii șanselor pentru obținerea finanțării este deosebit de important **planul de afaceri**, prin conținut și prezentare.

**Personalul antreprenorial** – din cauza faptului că afacerea pornește cu bani puțini nu se pot aloca fonduri pentru servicii specializate de consultanță, recrutare și selecționare în vederea constituirii colectivului. De asemenea, angajații nu pot fi tratați ca și în cazul firmelor mari: instruire, specializare etc. Singura soluție rămâne folosirea relațiilor personale și reclama orală în vederea constituirii și dezvoltării unei echipe [28].

După constituirea colectivului inițial, chiar și în cazul unui număr mic de angajați (ori poate în special în această situație), calitățile de lider ale antreprenorului sunt esențiale în conducerea, motivarea și instruirea subordonaților [28]. Conducerea oamenilor nu trebuie executată după tiparele marilor companii; este recomandat ca antreprenorul să-și trateze angajații ca parteneri, el fiind singurul responsabil de conducerea oamenilor și afacerii, cu posibilități foarte limitate în delegarea sarcinilor importante [28].

De o mare importanță sunt relațiile personale ale antreprenorului cu fiecare angajat în parte; în acest sens este recomandată apropierea profesională și personală de angajat, pentru o cât mai bună motivare a acestuia.

Dezavantajele fundamentale (nivelul redus al resurselor financiare și instabilitatea locului de muncă) cu care se confruntă antreprenorul la constituirea și conducerea colectivului pot fi contrabalansate prin posibilitatea de a constitui un colectiv de înaltă performanță tehnică și organizatorică, de mărime mică, în cadrul căruia provocările, satisfacțiile personale, sentimentul noului creat și camaraderia există și pot fi maxim stimulate [18, 28].

În concluzie, manifestarea funcției de personal în cadrul noii afaceri necesită calități deosebite din partea întreprinzătorului (selectare, instruire, motivare, integrare în colectiv etc.), în condiții practic nefavorabile în ceea ce privește resursele și siguranța locului de muncă.

### 11.6. Planul de afaceri

Utilitatea unui plan de afaceri se regăsește în două dimensiuni importante: ajută firma și managementul acesteia, pe de-o parte și face posibilă obținerea finanțării din partea potențialilor investitori sau creditori, pe de altă parte [9, 28].

În ceea ce privește firma, planul de afaceri servește la:

- Obținerea unor analize clare asupra principalelor aspecte ale afacerii;
- Conține misiunea firmei și viziunea asupra viitorului;
- Ajută la monitorizarea performanțelor;
- Poate să pună în evidență anumite aspecte ale evoluției firmei de-a lungul timpului;
- Îmbunătățește imaginea afacerii (dacă este bine alcătuit).

Totuși, motivul principal al alcătuirii planului de afaceri este obținerea finanțării dorite.

Conform unei păreri larg împărtășite planul de afaceri trebuie să aibă o structură pe capitole, prezentată pe scurt în continuare [9, 28, 75].

#### **1. Rezumatul planului de afaceri**

Se vor avea în vedere următoarele aspecte:

- Afacerea,
- Piața,
- Viitorul,
- Finanțarea.



## **2. Afacerea**

Se oferă informații cu privire la:

- Detaliile afacerii și înmatriculării acesteia, cu evidențierea aspectelor relevante din statut,
- Premisele afacerii,
- Structura organizatorică și organigrama,
- Proprietatea și managementul,
- Produsul sau serviciul,
- Personalul cheie,
- Managementul riscului,
- Inovarea,
- Aspectele legale,
- Asigurările,
- Planul de sustenabilitate.

## **3. Piața**

În cadrul acestui capitol se clarifică următoarele:

- Cercetarea de piață,
- Piața țintă,
- Analiza mediului economic,
- Clienții,
- Analiza *SWOT*,
- Competitorii,
- Reclama și vânzările.

#### **4. Viitorul și evoluția**

Se precizează detalii referitoare la:

- Declarația de viziune,
- Declarația de misiune,
- Obiective,
- Planul de acțiune.

#### **5. Finanțarea**

Aceasta cuprinde:

- Obiectivele cheie,
- Premise considerate,
- Costurile anuale previzionate,
- Balanța financiară previzionată,
- Estimarea profitului și pierderii,
- Fluxul de numerar estimat,
- Analiza scenariului cu profit nul.

#### **6. Bibliografie și documentație de suport.**

Planul de afaceri se întocmește în funcție de specificul firmei, anumite puncte din structura acestuia pot să aibă o pondere mai însemnată, dar trebuie să fie concis și încheșat.

Dintre **greșelile frecvent comise** în abordarea și alcătuirea unui plan de afaceri se amintesc [75]:

- Amânarea alcătuirii acestuia până în ultimul moment,

- Neînțelegerea fluxului de numerar și prezentarea superficială a acestuia,
- Supraestimarea ideii ori inovației,
- Neîncrederea în propriile forțe pentru alcătuirea planului de afaceri,
- Scenarii prea optimiste,
- Obiective vagi și incoerente, nealiniate la politica și strategia firmei,
- Priorități ierarhizate greșit ori diluate,
- Plan de afaceri nepotrivit cu scopul acestuia – finanțare de start, dezvoltare, personal etc.

#### 11.7. Strategii antreprenoriale

Strategiile antreprenoriale există într-o mare diversitate, iar lista continuă să se modifice, în funcție de diferiți factori; practic, fiecare antreprenor are propriul punct de vedere legat de strategie.

Principalele strategii antreprenoriale sunt indicate în continuare [10, 11]:

- Găsirea și ocuparea unei nișe de piață;
- Schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, pentru a crea o nișă;
- Ocuparea unei poziții de lider pe o anumită piață;
- Exploatarea unor idei percepute ca fără potențial ori ca apărute prea devreme;

- Ocuparea unei poziții de „punct de taxare” prin care produsul sau serviciul oferit la un preț mic este folosit aproape insesizabil (sau larg acceptat) de toată lumea;
- Strategia competențelor unice;
- Strategia piețelor unice;
- Depistarea timpurie a noilor tendințe, precum și a schimbării unor condiții culturale, sociale sau economice;
- Identificarea și exploatarea slăbiciunilor competitorilor;
- Identificarea segmentelor de piață neacoperite și intervenția pe acestea;
- Reorientarea și adaptarea unui produs existent astfel încât să răspundă mai bine nevoilor realității sociale și economice a clienților;
- Contractarea unei francize.

Este lesne de observat că majoritatea strategiilor sunt legate de piață și clienți, condiția cea mai importantă pentru demararea, supraviețuirea și dezvoltarea unei afaceri.

## LEADERSHIP-UL

Un proces managerial derulat din perspectiva îmbunătățirii continue și obținerii de rezultate superioare prin calitate și eficiență impune utilizarea optimă a resurselor și capacităților productive. Toate procesele de producție, indiferent de natură, complexitate, finalitate etc. necesită resurse diverse în scopul derulării lor, dar, de departe, cea mai importantă dintre acestea rămâne cea umană. O resursă umană de calitate și bine utilizată este esențială în atingerea rezultatelor optime, dar poate să ridice și cele mai serioase probleme: **„cea mai dificilă este munca cu oamenii”**. Un management de calitate impune actori pe măsură implicați în procesul managerial-operativ, fie că este vorba de conducători sau executanți.

Noțiunea de *leadership* a fost introdusă și adoptată în limbajul de specialitate pornind de la observația simplă, făcută de-a lungul timpului, că există conducători foarte bine pregătiți profesional, dar cu slabe rezultate în conducerea oamenilor, slabi motivatori, nepopulari în rândul angajaților, din mai multe motive, cele mai frecvente fiind: nu știu să se comporte cu oamenii și manifestă lipsă de tact, de calm, de politețe și de respect față de subalterni [8, 28]. La polul opus se situează conducătorii care nu sunt neapărat buni profesioniști în activitatea condusă, însă știu să-și apropie oamenii, sunt politicoși, dau dovadă de tact, înțelegere și calm, echilibrați emoțional, obținând sprijinul oamenilor și rezultate superioare. *Leadership*-ul ține de arta și știința conducerii, mai precis de procesul social prin care oamenii sunt

## *Leadership-ul*

comandați (influențați și determinați) să execute activitățile necesare atingerii obiectivelor.

*Leadership-ul* este definit de suma calităților conducătorului, necesare și folosite în exercitarea unei influențe pozitive asupra angajaților pentru îndeplinirea sarcinilor trasate, în condiții de motivare superioară, comunicare optimă și pe fondul unui bun management al grupurilor și conflictelor [8, 71, 73]. Prin *leadership* managerul activează și încurajează grupul sau individul să lucreze cu determinare la atingerea obiectivelor vizate [8]. Pe fondul provocărilor prezente la adresa organizațiilor *leadership-ul* este una dintre cele mai mari probleme ale managerului, fiind esențial în procesul conducerii. După unii autori *leadership-ul* veritabil este un „ingredient” absolut necesar unui manager bun și complet.

Principalele calități ale liderului sunt [8, 104]:

- Personalitatea adecvată,
- Gradul de instruire și cultură,
- Ținuta morală,
- Experiența,
- Voința.

În lumina celor arătate anterior deducem cu ușurință că între manager și lider există diferențe [28].

**Managerul** – asigură ordine și coerență prin intermediul planificării, bugetului, organizării etc.:

- Este administrator,
- Imită,

- Menține,
- Se concentrează pe sistem,
- Traduce totul în costuri,
- Lucrează pe termen scurt,
- Este eficace,
- Acceptă stabilitatea,
- Întreabă „Cum?” și „Când?” ,
- Face lucrurile bine.

**Liderul** – produce mișcare și schimbare în rândul grupului prin viziune, aliniere managerială, motivare și inspirație:

- Este inovator,
- Este original,
- Se concentrează pe oameni,
- Dezvoltă,
- Este inspirat de încredere,
- Lucrează în perspectivă,
- Întreabă „Ce?” și „Pentru ce?” ,
- Dorește schimbarea,
- Este eficient,
- Face lucruri bune.

Activitatea unui conducător poate fi analizată prin prisma mai multor criterii, expuse pe scurt în cele ce urmează.

**Comportamentul față de subordonați** – conducătorul trebuie să-și cunoască subalternii cât mai bine, sub toate aspectele, să-i evalueze corect și

să le insuflă atașament față de organizație. Ideal este ca în comportamentul față de subalterni conducătorul să fie principial, să nu folosească ori să permită favoritismele, să respecte legile și reglementările cu privire la promovarea și încadrarea în muncă, retribuirea personalului etc., deoarece, în caz contrar, acestea îi subminează autoritatea și creează precedente de încălcare a dispozițiilor, să fie politicoș și să manifeste respect la adresa oamenilor din subordine [8]. Conducătorul trebuie să fie obișnuit să-și țină cuvântul dat și să colaboreze cu subordonații, în caz contrar apare rapid cinismul și neîncrederea din partea acestora din urmă [8, 104].

**Comportamentul față de superiori** – în munca prestată de conducător forurile superioare sunt un sprijin îndreptat spre desfășurarea în condiții optime a activităților necesare în cadrul organizației coordonate.

**Puterea conducătorului** – poate să fie conferită de poziția sau de personalitatea acestuia [8, 28].

**1) Puterea poziției** ține de ce anume poate fi oferit prin:

- Legitimitate,
- Recompensă,
- Coerciție.

**2) Puterea persoanei** se bazează pe percepția celorlalți:

- Expertiză,
- Referință (farmec personal, în ce măsură ceilalți se confundă cu personalitatea conducătorului),
- Carismă,
- Informații (mai precis posesia acestora).



**Calitățile conducătorului** – acestea sunt atât native, cât și dobândite, valorificate pe fondul dorinței de a conduce [8, 28, 10]:

- Inteligența;
- Memoria – memoria **mecanică** se referă la redarea unor elemente fără pătrunderea sensului acestora, iar cea **logică** presupune și înțelegerea conceptelor, fenomenelor și situațiilor; conducătorii trebuie să posede îndeosebi memorie logică;
- Spiritul de observație;
- Încrederea în propriile forțe;
- Capacitatea de concentrare;
- Viziunea de perspectivă;
- Flexibilitatea în gândire;
- Cultura;
- Experiența;
- Capacitatea de a inspira încredere;
- Ținuta morală.

**Stiluri de conducere și tipuri de lideri** – totalitatea particularităților activității managerilor, comportamentul și raporturile cu subalternii, precum și modul de gândire și acțiune constituie **stilul de conducere** al acestora.

Clasificarea stilurilor de conducere se face după mai multe criterii indicate în continuare.

**În raport cu autoritatea exercitată de către conducător** [8, 28, 67]

a) Autoritar:

- Refuză participarea subordonaților în procesul conducerii;
- Adoptă deciziile în mod unipersonal;
- Pune prea mult accent pe măsurile organizatorice necesare atingerii obiectivelor.

b) Democratic:

- Cooperează cu subalternii și acceptă sugestiile acestora;
- Menține climatul de muncă plăcut, fără tensiuni ori conflicte;
- Relațiile umane sunt în parametri care permit atingerea performanțelor.

c) Permisiv (*laissez-faire*):

- Subordonații sunt lăsați să acționeze singuri;
- Este încurajată inițiativa și creativitatea;
- Conducătorul este puțin angajat în atingerea obiectivelor (cu riscuri și dezavantaje).

d) Narcisist-distructiv:

- Liderul este interesat doar de propria persoană, fiind arogant, dominant și ostil;
- Subordonații sunt percepuți ca simple mijloace de atingere a scopurilor conducătorului;
- Conducătorul are nevoie permanentă de putere și admirație.

e) Toxic:

- Conducătorul abuzează constant de relația cu subordonații;

- La plecarea liderului toxic de la conducere grupul se găsește într-o stare mai rea decât la venirea acestuia sub aspectul progresului pentru atingerea obiectivelor vizate, a climatului de muncă și a relațiilor umane.

**Sub raportul atitudinii față de responsabilitate [8, 28]**

a) Repulsiv:

- Managerul refuză promovarea în funcția de conducere;
- Respectul exagerat față de independența celorlalți;
- Complexe de inferioritate și neîncredere în sine;
- Evitarea responsabilităților;
- Adoptarea rapidă a deciziilor pentru reducerea presiunii indusă de starea de incertitudine și nesiguranță.

b) Dominant:

- Dorință puternică de afirmare;
- Dinamism;
- Energie;
- Părerea foarte bună despre sine;
- Impunerea părerii proprii în cadrul proceselor decizionale;
- Învinuirea altora pentru eșecuri;
- Șanse scăzute de a se corecta sau perfecționa prin învățare.

c) Indiferent:

- Lipsa interesului pentru promovare;
- Șanse reale de succes;

## *Leadership-ul*

- Ponderare;
- Conștiinciozitate;
- Realism.

Tipurile de lideri se clasifică după mai multe criterii ori grupe de criterii.

### **Interesul față de oameni, rezultate și eficiență [28]**

#### a) Altruistul:

- Prezintă interes doar din punctul de vedere al relațiilor interumane;
- Incapabil;
- Ineficient;
- Stabilește și menține relații cordiale;
- Nu este exigent;
- Calmează, fără să rezolve, conflictele.

#### b) Evazivul/delăsătorul:

- Nu manifestă interes pentru cele trei componente (oameni, rezultate, eficiență);
- Influențează negativ grupul;
- Induce disciplina și lucrul executat superficial;
- Comod;
- Ineficient;
- Fuge de răspunderi și de neplăceri.

#### c) Autocratul:

- Este interesat de rezultate;
- Îndeplinește sarcinile;
- Neîncrezător în oameni;
- Nu se consultă;
- Stinge conflictele prin forță, dar nu le rezolvă;
- Ineficient;
- Impune disciplină cazonă.

d) Ezitantul:

- Manifestă interes pentru rezultate și relații interumane;
- Ia decizii sub presiune;
- Evită soluționarea problemelor pe termen lung;
- Face compromisuri;
- Ineficient;
- Creează un climat de incertitudine.

e) Promotorul:

- Este preocupat de relațiile cu oamenii și de eficiență;
- Are încredere în toată lumea;
- Stimulează relațiile interumane și calitățile subalternilor;
- Cooperant;
- Consideră munca subalternilor ca pe ceva firesc;
- Are un orizont redus;
- Eficient.

f) Birocratul:

- Este focalizat pe eficiență;

- Respectă normele, regulamentele și ordinele până la nivel de dogmă;
- Nu este creativ;
- Nu influențează aplicarea deciziilor;
- Nu crede în proiecte pe termen lung;
- Este eficient, dar dificil.

g) Autocratul consecvent:

- Este preocupat de rezultate și de randament;
- Are încredere în sine și metodele sale;
- Îi determină pe oameni să asculte;
- Este la curent cu noutățile;
- Nu știe să obțină maximul de la subordonați;
- Eficient.

h) Realizatorul:

- Manifestă preocupare pentru toate cele trei componente (oameni, rezultate, eficiență);
- Organizează activitatea subordonaților;
- Stabilește și impune exigențe ridicate;
- Creează un climat de muncă favorabil;
- Eficient;
- Deleagă responsabilitatea subalternilor, care astfel se simt implicați și responsabili pentru succese și eșecuri.

**Valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile cu ceilalți [28]**

- Valoroși, care știu să se poarte cu subordonații;

- Valoroși, dar lipsiți de stil;
- Mediocri, cu tact și stil;
- Mediocri, care nu știu să se poarte;
- Valoroși, independenți de șefi;
- Valoroși, aserviți șefului;
- Incompetenți, dependenți de șef etc.

Indiferent de tipul conducătorului și de stilul acestuia principalele **strategii de influențare** a subordonaților sunt [3]:

- Rațiunea,
- Prietenia,
- Coalizarea,
- Căderea la învoială,
- Agresivitatea,
- Autoritatea superioară,
- Sancționarea.

Întotdeauna șefii vor combina aceste pârghii de influențare în funcție de pricepere, experiență și interese.

Nu în ultimul rând, pentru obținerea de rezultate superioare pe o bază continuă și sustenabilă este necesară și importantă **aprecierea și susținerea șefului** de către colectivul condus și inducerea acestui sentiment la nivelul percepției acestuia, pentru validare, apreciere și motivare. În acest fel relația merge și în sens invers, concomitent punând la dispoziția colectivului de subalterni o pârghie de stimulare.

## MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Organizațiile sunt sisteme dinamice, supuse permanent schimbării, tendință manifestată major începând cu a doua jumătate a secolului trecut. Schimbarea se manifestă și induce efecte, reacții și evoluții atât din perspectivă internă, cât și dinspre mediul extern, în toată complexitatea sa (*Natura*). Dinamica accentuată constituie rezultatul dezvoltării deosebite a comunicațiilor și aplicațiilor conexe, a descoperirilor și implementărilor din sfera *high-tech* și a efectelor induse la nivel socio-economic, precum și pe fondul globalizării și dinamicii lanțurilor de aprovizionare.

Abordarea clasică a schimbării pune accent pe cerințele clienților și avansul tehnologic, cu o evoluție incrementală, în pași mici. Dinamica rapidă și profundă, manifestată în cadrul unui tablou competițional complet și matur, indică neadecvarea abordării clasice cu privire la schimbare și abordarea acesteia în cadrul organizațiilor. Experiența îndelungată evidențiază două posibile evoluții ale organizațiilor în fața schimbării: dispariția de pe piață pe fondul neadaptării sau întreprinderea măsurilor și efectuarea acțiunilor necesare în scopul menținerii relevanței și atingerii de noi niveluri economice și tehnice, relativ la competiție și piață.

Orice fel de schimbare va consuma resurse din cele mai diverse (în principiu, reductibile la bani și timp), fiind necesar un suport susținut și consistent din partea managementului la vârf, împreună cu multă determinare și răbdare în atingerea rezultatelor urmărite. Adeseori, este necesar un interval de timp semnificativ până la apariția primelor semne



pozitive, pe fondul acțiunilor întreprinse, a programelor derulate și a consumului de resurse.

Schema evoluției organizațiilor la nivel strategic este indicată în Fig. 13.1.

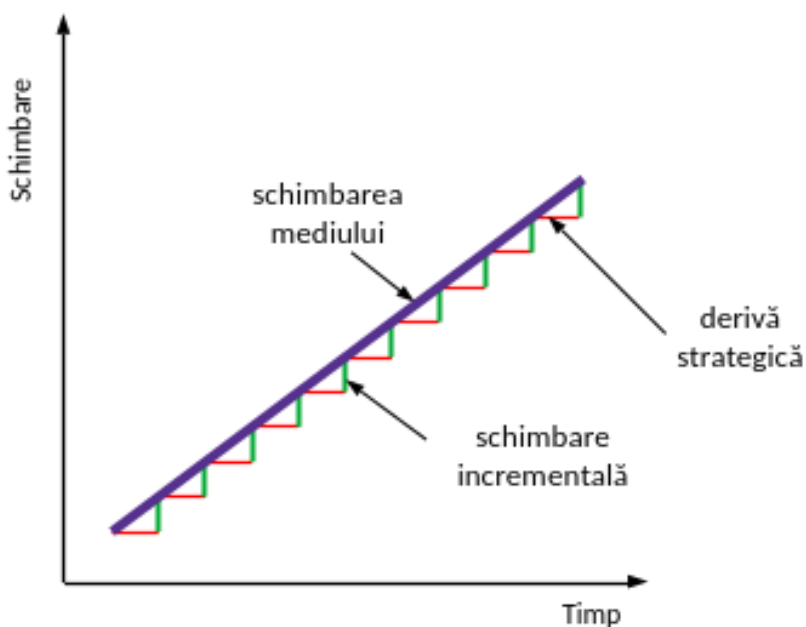


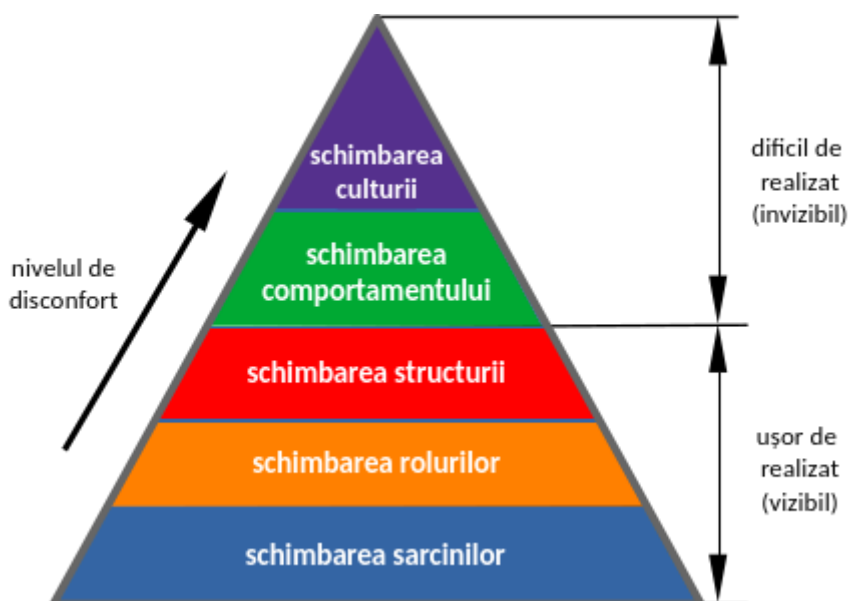
Fig. 13.1. Evoluția în timp a organizațiilor [140].

Probabil riscul cel mai mare la adresa procesului schimbării constă în **incertitudine**. Pericolul și dificultatea ridicate de incertitudinea schimbării au fost recunoscute din timpuri străvechi, astfel *Niccolo Machiavelli* (sec. XVI) expunea în lucrarea sa, „*Principele*” (1532), următoarea concluzie:

*„Nu este nimic mai dificil de făcut, mai periculos de condus și mai incert sub aspectul succesului și reușitei decât să conduci acțiunea de schimbare a ordinii lucrurilor.”*

Incertitudinea combinată cu arta necesară determinării oamenilor în asumarea schimbărilor, până la nivel de cultură organizațională și univers personal, ridică probleme deosebite cu privire la succesul procesului de schimbare.

**Piramida schimbării** este un model grafic simplificat care indică schimbarea și nivelurile acesteia, la nivelul organizațiilor.



**Fig. 13.2. Piramida schimbării [138].**

Cele mai facile schimbări au loc la nivelurile situate la baza piramidei ierarhice, cu cel mai mic disconfort și cu cele mai mici cheltuieli în timp și bani. Nivelurile superioare reclamă timp și investiții semnificative, fiind mult mai greu de implementat.

Piramida schimbării sugerează și faptul că asumarea inițială a nivelurilor inferioare ale schimbării poate constitui o posibilă abordare în

sensul acceptării schimbării, din perspectiva urmării unor rezultate rapide și observabile.

### 13.1. Cauzele și forțele schimbării

Se pune permanent întrebarea „*Ce factori determină schimbarea?*”. Răspunsul se găsește în dinamismul și complexitatea factorilor (interni și de mediu) cu privire la existența și creșterea afacerii.

În viața reală a organizațiilor pot exista, desigur, multe situații, evenimente sau evoluții care evidențiază și impun nevoia de schimbare, inclusiv:

- Schimbări tehnologice;
- Rearanjarea tabloului competițional la nivelul industriei de profil;
- Schimbări ale preferințelor consumatorilor și, ca efect direct, reașezarea cotelor de piață;
- Noi reglementări, legi și standarde;
- Măsuri noi cu privire la protecția mediului, climatului și comunităților;
- Macro indicatori economici sau financiari;
- Factori de natură politică;
- Factori de mediu intern și cultură organizațională.

Dezvoltarea afacerii include tot ceea ce este implicat în calitatea proceselor derulate sau a practicilor și culturii organizației, în general. Aceasta necesită stabilirea obiectivelor de dezvoltare a afacerii și apoi

formularea unei strategii, care să cuprindă următoarele metode/direcții de dezvoltare și acțiuni (unele sau toate):

- Dezvoltarea vânzărilor;
- Dezvoltare de noi produse;
- Dezvoltarea/cucerirea de noi piețe;
- Organizarea afacerii, forma, structura și dezvoltarea proceselor (de ex., externalizare, *e-business*);
- Dezvoltare de unelte, echipamente, instalații, logistică și lanțuri de aprovizionare;
- Dezvoltarea oamenilor, managementului și comunicațiilor (capacități și formare);
- Parteneriate strategice și dezvoltarea rutelor de distribuție;
- Dezvoltare internațională;
- Achiziții și cedări.

Aceste direcții constituie forțe ale schimbării și sunt importante în cel puțin două planuri majore distincte: aduc un plus de claritate în alcătuirea strategiei și planului de management al schimbării și dirijează acțiunile de actualizare, optimizare și alocare a resurselor necesare schimbării eficiente, pe o bază eficientă și sustenabilă.

În baza direcțiilor de dezvoltare și acțiuni de mai sus se delimitează în mod evident și natural medii extrem de dinamice, acestea delimitând tot mai pronunțat realitatea în care organizațiile există, funcționează și se dezvoltă, cu scopul de a supraviețui și prospera în condițiile amenințărilor și oportunităților externe. Elementele cheie pentru succes sunt, în principal, următoarele [89]:

- Planificarea strategică pe termen lung făcută larg și generalizat, în contrast cu planificarea în detaliu, ca o adaptare la dinamismul accelerat (adeseori un plan altfel bine alcătuit pe 3-5 ani devine perimat în primele două săptămâni);
- Metode de implicare a personalului prin comunicare eficace și încurajarea discuțiilor în cadrul unor forumuri anume stabilite, cu posibilitatea analizei, deciziei și implementării rapide; în acest fel motivarea și asumarea la nivel individual crește;
- Complementar punctului precedent sporirea gradului de delegare și încurajarea oamenilor în exprimarea opiniilor și propunerilor (mod de lucru *brainstorming*);
- Renunțarea la factori de decizie cu viziune conservatoare, excesiv de prudenți și autoritari ori care obișnuiesc să intervină în forță prin măsuri de micro management la nivelul subordonaților;
- Încurajarea salariaților capabili în implicarea în alte zone active ale organizației, nu doar în cadru subdiviziunilor organizaționale funcționale curente prin inițierea și implicarea în întâlniri virtuale ori favorizarea secvențelor matriceale la nivelul structurii. Sistemul informatic și mijloacele IT de comunicare pot juca un rol major în acest sens;
- Folosirea pe scară largă a atelierelor și forumurilor în scopul revizuirii permanente a priorităților și obținerii acordului, asumării și implicării cu privire la măsurile necesare;
- Ajustarea proceselor de recrutare, instruire și dezvoltare personală de așa manieră încât să conducă la accelerarea

dezvoltării indivizilor care aduc o contribuție pozitivă culturii organizaționale potrivite;

- Înțelegerea importanței emoțiilor și instinctelor (în contrast cu gândirea logică și rațională) și alcătuirea în consecință a setului de opțiuni oferite oamenilor pentru atingerea obiectivelor organizației, asumate prin planul de management al schimbării (*Nudge Theory*<sup>26</sup>).

### 13.2. Modele ale schimbării

*John P. Kotter*<sup>27</sup> este considerat un autor și gânditor de referință în domeniul schimbării organizațiilor. Opera lui *Kotter* este una de volum și profunzime, dincolo de scopul prezentei lucrări. În continuare se prezintă a scurtă sinteză a ideilor și propunerilor lui *Kotter*, începând cu cele **șapte principii** pentru un management efektiv al schimbării [89].

- 1) Înaintea inițierii unei analize/plan trebuie găsit un răspuns la rezultatele urmărite prin schimbare, dacă aceasta este cu adevărat necesară și cum anume se vor evalua efectele pozitive ale acesteia. Ce fel de reacții va stârni procesul schimbării și cine/ce va fi afectat, cât de mult din procesul

---

<sup>26</sup> Teorie popularizată de autorii și cercetătorii americani *Richard T. Thaler* și *Cass R. Sunstein* (2008). Această teorie subliniază importanța obținerii acordului și implicării oamenilor comparativ cu abordarea clasică, prin autoritate [91].

<sup>27</sup> Profesor la Harvard Business School (n. 1947), autor de marcă cu privire la topicul schimbării organizațiilor.

schimbării se poate face prin forțe proprii și ce trebuie asigurat din surse externe.

- 2) Planul schimbării trebuie alcătuit în așa fel încât să poată fi derulat în etape ușor măsurabile și observabile.
- 3) Orice fel de schimbare provoacă disconfort la nivel de persoane și grupuri, cu efect imediat de rezistență și obstrucționare. Din acest motiv planul schimbării trebuie să includă practic fiecare individ și echipă prin comunicare și implicare corespunzătoare, creând astfel un sentiment de apartenență și o motivare superioară.
- 4) Elementul cheie pentru o schimbare de succes este **comunicarea** adecvată, cu maxim de impact. Dialogul personal este considerat cel mai eficace, deci timpul alocat în acest sens nu va fi sub nici o formă considerat irosit.
- 5) Procesul schimbării are nevoie de timp.
- 6) Efortul necesar implementării schimbării este direct corelat cu complexitatea acesteia; cu cât crește complexitatea, cu atât resursele și răbdarea necesare sunt mai mari.
- 7) Folosirea atelierelor și grupurilor de discuții pentru asigurarea înțelegerii, implicării și asumării cu privire la procesul schimbării.

**Modelul schimbării** propus de *Kotter* presupune opt pași indicați pe scurt în continuare [90].

- 1) Crearea unui sentiment al urgenței astfel că oamenii și grupurile ies din zona de confort și rutină; în acest fel fiecare ajunge să înțeleagă necesitatea schimbării. Deschiderea

liderilor și managerilor la părerile, plângerile și propunerile subordonaților și colaboratorilor este deosebit de importantă.

- 2) Formarea unei echipe/coalitii de membri deja câștigați de partea schimbării în scopul comunicării, dialogului și atragerii altor membri în tabăra susținătorilor. Este important ca această echipă să fie formată din membri din toate sectoarele de activitate și de pe toate nivelurile structurii organizației.
- 3) Transmiterea noii viziuni la nivelul întregii organizații, pe o bază sistematică și persistentă, prin orice mijloace care produc efectele dorite. Noua viziune trebuie să fie introdusă gradual și apoi complet integrată la nivelul sarcinilor și atribuțiilor îndeplinite, astfel încât neacceptarea noii realități va duce rapid la probleme de sincronizare și la cooperarea dificilă dintre echipe și indivizi.
- 4) Implicarea indivizilor în punerea în scenă a noii viziuni prin cooptarea acelor oameni care posedă abilități, competențe și încrederea necesară în acest sens. Cooperarea este esențială în dezvoltarea unor relații fără tensiuni, iar în această etapă liderii veritabili își pot folosi din plin calitățile de excepție. Deschiderea și exprimarea liberă trebuie încurajate pe o bază sistematică și cu insistență, astfel că, în timp, să fie evidențiate rădăcinile rezistenței la schimbare.
- 5) Generarea și încurajarea atingerii de rezultate pe termen scurt deoarece succesul și sentimentul atingerii obiectivelor rămân metode de motivare extrem de eficiente. Odată acumulat acest



„capital de motivare” etapele următoare, adeseori mai dificile și mai lungi, sunt mai ușor acceptate și duse la bun sfârșit.

- 6) Susținerea pe termen lung a noii viziuni, chiar dacă pare o chestiune încheiată și depășită. Adeseori liderii consideră procesul schimbării încheiat după câteva obiective atinse, ceea ce poate să conducă la eșecul implementării schimbării. Schimbarea este un proces îndelungat, care reclamă resurse și răbdare, semnul atingerii obiectivelor fiind integrarea până la firesc la nivelul culturii organizaționale. Din acest motiv managerii și liderii trebuie să fie permanent deschiși eșecului sau lipsei rezultatelor.
- 7) Instaurarea unei stări de schimbare permanentă prin includerea măsurilor de susținere a schimbării la nivel de posturi și compartimente, prin insuflarea valorilor și asumarea obiectivelor, secondate de un proces adecvat de control. Monitorizarea sistematică și pe o bază regulată rămân activități deosebit de importante în asigurarea remodelării culturii organizației în lumina schimbării implementate. Indivizii și grupurile cu rezultate deosebite trebuie apreciați și promovați pe măsură.

### 13.3. Principalele strategii în abordarea schimbării

Există un număr de cinci strategii esențiale care se pot folosi în procesul de implementare a schimbării.

**Strategia directă** – managementul face uz de autoritatea sa pentru a impune schimbările necesare și a le duce la bun sfârșit, adeseori în perioade

scurte de timp, cu mare rapiditate. Dezavantajul principal constă în pericolul inducerii de rezistență și contrareacție, chiar până la subminarea și sabotajul implementării schimbării.

**Strategia expertă** se pretează cel mai bine la schimbări tehnice, în natura lor (de ex., adoptarea unui nou sistem IT), fiind adresată convenabil activităților din sfera tehnică și operațională, în contrast cu cele din sfera mai largă a culturii organizaționale.

**Strategia de negociere** – aceasta implică o dorință și disponibilitate de negociere cu persoane sau colective afectate de procesul schimbării. Astfel, trebuie acceptate și asumate schimbări, iar concesii trebuie făcute. Optând pentru această strategie managementul superior poartă în continuare răspunderea pentru inițierea, direcția și derularea acțiunilor necesare schimbării, dar se admite faptul că cei afectați de schimbare au dreptul să influențeze întregul proces de implementare ori au puterea de a rezista schimbării, dacă nu se obține implicarea acestora. Avantajul major al acestei strategii este că reduce rezistența în fața schimbării. Pe de altă parte, negocierile exercită presiune suplimentară în cadrul programului asumat și, de regulă, măresc perioada de realizare. Exemple clasice de negociere sunt modificarea retribuției și a pachetului salarial, în general sau schimbarea practicilor la locul de muncă. Nu în ultimul rând, această strategie se potrivește mai bine anumitor industrii și niveluri ale structurii.

**Strategia educativă** caută să modifice setul de valori la nivelul indivizilor sau grupurilor, astfel că acestea suportă mai bine schimbarea și aderă la setul de valori ale organizației. Câștigarea „inimilor și minților” este un proces complex care implică mai multe tipuri de activități: comunicare,

persuasiune, educație, instruire, selecție etc. Avantajul, în acest caz, constă în implicarea și susținerea obținute din partea indivizilor și grupurilor la implementarea schimbării, dacă abordarea se dovedește a fi una de succes. Această strategie reclamă mai multe resurse și perioade mai lungi de timp decât cele precedente.

**Strategia participativă** presupune implicarea părților în cadrul procesului schimbării, pe toată durata acestuia. Avantajele există și sunt multiple:

- Schimbările au mult mai mari șanse de a fi acceptate, comparativ cu celelalte strategii;
- Promovând implicarea oamenilor se mărește gradul de implicare a acestora, concomitent cu un anumit entuziasm;
- Apariția unor oportunități prin care atât indivizii salariați, cât și managementul au ocazia să învețe din experiență.

Ca principale dezavantaje se menționează obținerea cu dificultate a acceptării unanime a procesului schimbării și consumul mare de timp și resurse.

#### 13.4. Tipuri de oameni în fața schimbării

**1. Protestatarii** – aceștia îți exprimă inițial diverse obiecții, dar apoi acceptă noua situație, colaborează asumat și devin controlabili.

**2. Indiferenții** nu au păreri, decât, eventual, superficiale, sunt fericiți să meargă cu schimbarea, fără să ofere nimic constructiv sau asumat.

**3. Sabotorii** găsesc tot timpul „defecte” ale noii ordini a lucrurilor, căutând să provoace eșecul procesului de schimbare.

**4. Supraviețuitorii** acceptă schimbarea și caută să folosească la maxim noua situație pentru propriul avantaj.

## MANAGEMENTUL CICLULUI DE VIAȚĂ AL PRODUSULUI ȘI INDUSTRIA 4.0

**Ciclul de viață al produsului (*Product Life-Cycle Management – PLM*)** este un proces/sistem folosit la gestionarea datelor necesare și generate la concepția procesului asociat în mod direct cu viața produsului, de-a lungul tuturor etapelor acesteia: de la viziune și concepție, continuând cu proiectare și design, fabricare, desfacere, utilizare, întreținere, casare/retragere și reciclare. PLM gestionează date, oameni și procese asociate laturilor tehnică și economică ale produsului, precum și orice altceva care ține de viața produsului. Un sistem PLM constituie principalul nod informațional pentru oricine este legat, prin implicare sau interes, de un anumit produs. În acest fel, PLM facilitează dezvoltarea produsului și favorizează comunicarea între producători și utilizatori.

**Industria 4.0** constituie trendul curent în automatizare, schimb de date și digitizare, la nivelul tehnologiilor de fabricare. Istoric, producția de bunuri ori servicii este marcată de patru etape distincte:

- 1) Mecanizarea, puterea apei și a aburului, în mare măsură asociate cu Revoluția Industrială (sec. XIX),
- 2) Producția de masă, banda de lucru (*Ford*), linia de asamblare și electricitatea (sfârșitul sec. XIX și începutul sec. XX),
- 3) Computerul și automatizarea (a doua jumătate a sec. XX),

- 4) Sisteme fizice cibernetice, integrarea și corelarea etapelor ciclului de viață al produsului cu ajutorul datelor, *IoT*<sup>28</sup> și *Cloud Computing* (cunoscut și sub numele de *Smart Factory*).

*Cloud Computing* asigură resurse de calcul folosite în comun de mai multe entități, datele fiind vehiculate cu ajutorul internetului.

*Industria 4.0* se bazează pe un număr de tehnologii care, odată adoptate, pot să ducă la o creștere semnificativă a productivității și calității [69].

- 1) **Roboți autonomi** – generația actuală de roboți sunt colaborativi, fiind capabili să lucreze în echipă cu operatori umani, fără riscul de a răni. Acești roboți se numesc **coboți** (*colaborative + robot*), sunt relativ ușor de antrenat cu ajutorul tehnicilor de inteligență artificială și *Machine Learning*, fiind produși de toți fabricanții majori de profil. Trendul de scădere anuală a prețului este estimat la (10 – 20)%, în vreme ce creșterea productivității se situează în același interval procentual, ceea ce duce la creșterea atractivității și accesibilității. Pentru viitor se prevede o colaborare doar între roboți, ceea ce permite atingerea de noi performanțe la nivelul producției.
- 2) **IoT industrial** – scăderea prețului senzorilor și traductoarelor, precum și a aplicațiilor consacrate, concomitent cu

---

<sup>28</sup> *IoT – Internet of Things* reprezintă o rețea de dispozitive inteligente, capabile să comunice și să colaboreze împreună.

posibilitatea conectării la internet, a făcut posibilă apariția unor mașini și roboți economic fezabili din perspectiva conectării și comunicării la nivel de rețea. Acest fapt permite efectuarea de măsurători în timp real la nivel multiproces, ceea ce se traduce în decizii mai bune și un *feedback* superior la nivelul producției și lanțului de aprovizionare.

- 3) **Big Data și Analytics** – mașinile și echipamentele conectate furnizează fluxuri de date care prezintă o foarte mare valoare cu privire la produse finite, erori și consumuri fizice și energetice optime. Pentru a putea urmări în timp real și cu precizie datele este nevoie de modele abstracte menite să identifice și să raporteze excepțiile de la bunul mers al proceselor. Companiile care dezvoltă soluții de analiză bazate pe *Big Data* acționează pe două direcții majore:
- Mașinile și echipamentele sunt monitorizate local cu ajutorul unor dispozitive *hardware* care procesează datele înainte de semnalarea excepțiilor sau de expedierea sumarului de date către o bază centralizată;
  - Aplicații *software* menite să colecteze date practic de la orice senzor, să ruleze algoritmi de analiză și să permită utilizatorilor să acceseze seturi de date pentru analiză suplimentară.
- 4) **Simularea proceselor (nu doar a produselor)** – avantajul simulărilor este acela că salvează timp și bani în etapa de dezvoltare a produsului. Simularea procesului de fabricare este actualmente considerată un proces complex, fiind relativ

rar întâlnită. Când simularea unui produs este secundată de simularea procesului conceptul de numește **digital twin**. Simularea proceselor permite analiza unor scenarii pentru a răspunde la întrebarea „Ce s-ar întâmpla dacă ...?”, cu creșterea semnificativă a productivității și reducerea pe măsură a acțiunilor corective în faza post-lansare. În ziua de azi aplicații software dedicate (de ex., platforma 3DEXPERIENCE de la compania *Dassault*) sunt foarte avansate și, practic, pot să simuleze până la nivel de detaliu „atomic”, pe de-o parte sau „sistem de sisteme”, pe de altă parte.

- 5) **Additive Manufacturing (AM)** implică printarea 3D sau orice tehnologie care realizează un produs prin adăugarea de straturi multiple. De ex., în anul 2018 compania *Local Motors* a făcut publică intenția de a trece la fabricarea de autoturisme personalizate prin printare 3D. Totuși, pentru majoritatea producătorilor tehnologiile din categoria AM se rezumă la fabricarea rapidă a prototipurilor și printare 3D a unor piese mici<sup>29</sup> și de valoare mare (îndeosebi pentru domeniul medical, fragmente de rinichi sau ficat) ori a unor piese unicat. Tehnologiile AM sunt încă limitate de costuri, viteza de fabricare și de gama de materiale disponibile.

---

<sup>29</sup> Relativ recent au demarat proiecte de realizare a unor spații de locuit prin adăugarea de straturi multiple.



6) **Realitatea augmentată și virtuală – *realitatea augmentată***

permite, cu ajutorul unei tablete sau ochelari speciali, vizualizarea unor instrucțiuni suprapuse peste o imagine reală. Cu ajutorul realității augmentate se poate reduce semnificativ timpul necesar unor operațiuni de întreținere, reparații sau asamblare. Relativ recent firma *Caterpillar* a arătat desfășurarea unei revizii periodice a unui echipament cu ajutorul unei tablete, instrucțiunile și verificările fiind suprapuse în timp real peste imagine *live*. Continua scădere a prețului la tablete, laptopuri și ochelari specializați face viabilă implementarea soluțiilor de realitate augmentată (se utilizează și pentru depozite logistice cu ajutorul ochelarilor logistici), cu beneficii în reducerea timpilor de lucru, a costurilor și cu decizii mai bune luate în cadrul fluxului de producție, pe baza unor informații actualizate și complete. **Realitatea virtuală** a fost inițial implementată în spații specializate și scumpe, dotate cu aparatură sofisticată. În acest fel a fost posibilă simularea arhitecturii și aranjamentului din cadrul unei unități de producție, până la efectuarea unui tur complet al fabricii. În prezent, accesibilitatea tot mai mare a echipamentelor și aplicațiilor IT, precum și a ochelarilor specializați, aduce realitatea virtuală tot mai mult spre dezvoltatorii de produse și fabricanți, soluții curente fiind oferite de *PTC* și *Dassault*, printre alții.

7) **Integrarea verticală și orizontală** – în prezent, se caută conectarea informațională cât mai completă între sistemele

mari din cadrul unităților economice (de ex., vânzări cu fabricare, marketing cu logistică, aprovizionare cu contabilitate etc.). Prin **integrarea orizontală** se urmărește centralizarea informațiilor din cadrul subsistemelor componente pentru decizii cât mai bune cu privire la fabricare și producție, în general. O aplicație consacrată și foarte răspândită pentru o astfel de integrare este platforma *SAP*, cu avantaje și dezavantaje (o poziție de cvasi monopol, costuri mai mari și necesitatea unui personal calificat și specializat). Avantaje similare se pot obține prin **integrarea verticală** în cadrul lanțurilor de aprovizionare prin intermediul asimilării informațiilor de la nivelul întregului lanț de aprovizionare, de către companiile implicate, cu corelarea într-o manieră integrată a fluxurilor de informații (realitatea organizației integrată realității lanțului de aprovizionare și viceversa). Obținerea acordului și asumării celor implicați împreună cu o politică unitară constituie principalele provocări; exemple: industria aeronautică, construcții.

- 8) **Cloud** – multe companii utilizează capabilități din sfera *cloud storage/computing* pentru rularea aplicațiilor complexe, care altfel nu pot fi utilizate (de ex., *Big Data*, *Digital Twin*). Suplimentar, prin *cloud* se transferă și se stochează date pentru *IoT*. Se estimează că în viitor mașinile și echipamentele să fie utilizate și conduse cu informații și instrucțiuni stocate și executate numai în *cloud*.

9) **Securitatea cibernetică** – riscul unui atac cibernetic la nivelul unui sistem complex care folosește și vehiculează informații atât de complexe este unul major. Atacul de tip *DDoS* (*Distributed Denial of Service*) din 21.10.2016 [68] care a afectat o mare parte din serverele localizate în SUA și Europa, cu perturbarea unor site-uri *web* importante și de mare trafic (*Instagram, Twitter, GitHub* etc.) a fost inițiat cu ajutorul unor dispozitive asociate *IoT*. Aceste dispozitive (camere, routere etc.) au fost compromise sub aspectul securității, în principal din cauza neînlocuirii de către utilizatori/administratori de sisteme a ID-urilor și parolelor din fabrică (altfel disponibile, la acea vreme, după dispozitiv, marcă și model la o simplă căutare *online*). Fără o securitate bine pusă la punct șansele ca fabricanții să implementeze *Industria 4.0*, sustenabil, sigur și cu maxim de rezultate pozitive, sunt extrem de reduse și incerte. Anumite informații sunt extrem de sensibile și trebuie protejate cu orice preț, în vreme ce pentru altele protecția se asigură pe baza unei analize cost/pierderi, strategia asumată de către organizație jucând astfel un rol deosebit de important.

**Provocările și problemele actuale** legate de *Industria 4.0* sunt multiple și diverse, principalele dintre acestea fiind indicate în continuare:

- Implementarea tehnologiei înaintea proceselor este considerată formula aproape sigură către apariția problemelor, sincronizarea constituind cea mai mare potențială problemă;

- Construirea strategiei doar *bottom up* sau *top down* nu aduce rezultate, planificarea trebuie făcută din ambele perspective informaționale, concomitent cu asigurarea integrării informaționale cât mai complete;
- Inițierea implementării fără a avea competențe ce țin de analiza datelor, programare avansată (inclusiv *AI* și *Machine Learning*) și securitate cibernetică, asumate la nivel organizațional;
- Înțelegerea realității cu privire la globalizare, poziția marilor actori economici (organizații, state sau uniuni multistatale) și a impactului diverselor tehnologii, mai cu seamă a celor cu potențial disruptiv.

## MANAGEMENTUL TELEMUNCII ȘI AL MUNCII ÎN FORMAT HIBRID

### 15.1. Realitatea curentă și oportunitatea telemuncii și a muncii în format hibrid

Munca de acasă ori altă locație decât cea fizică nu este considerată doar un trend temporar, aproximativ 63% dintre companiile din U.S.A. au cel puțin o persoană care lucrează de la distanță, în cadrul departamentelor [78]. Un studiu efectuat de compania americană *Upwork* estimează că în 2023 un număr de 36,2 milioane de americani activi pe piața muncii au activat în format telemuncă sau hibrid [77], în vreme ce alte studii indică un procent de (20-30)% din totalul forței de muncă la nivelul economiei SUA [92]. De asemenea, compania media *Forbes* a dat publicității rezultatele unui sondaj potrivit căruia 67% din rândul forței de muncă educate din Marea Britanie își desfășoară activitatea *remote* sau hibrid [92]. Câteva date statistice relevante și edificatoare [77, 92]:

- Până în 2025, 32,6 milioane americani activi (cca 22% din totalul forței de muncă) vor activa în format telemuncă,
- 98% dintre intervievați doresc să presteze telemuncă,
- 16% din totalul companiilor operează în format telemuncă complet (*full remote*),
- 91% dintre respondenții proprietari de afacere și-au manifestat interesul și suportul pentru desfășurarea muncii în format *remote* sau hibrid,

- 40% dintre echipele de proiect intervievate activau în format telemuncă sau hibrid.

Cel mai mare avantaj este dat de posibilitatea alcătuirii unei **agende flexibile**. Posibilitatea desfășurării activității profesionale de acasă ori în alte locații convenabile deschide noi oportunități pentru pachete salariale și de stimulare flexibile, permițând atingerea echilibrului muncă – viață personală. Alte beneficii constau în: lipsa sau reducerea navetei/deplasării la/de la locul de muncă, avantaje financiare oferite de angajator, dezvoltare personală, săptămâna de lucru de 4 zile etc.

Telemunca nu oferă doar avantaje pentru telesalariați [92]: 69% dintre aceștia au declarat atingerea unei stări de epuizare din cauza comunicării digitale (*digital communication burnout*) și 53% percep comunicarea ca fiind deficitară, cu lipsa conexiunii sociale.

37% dintre telesalariații americani au raportat monitorizarea activității lor de către angajatori.

73% dintre directorii executivi consideră că telemunca ridică riscuri mai mari cu privire la securitatea cibernetică.

Vechea paradigmă potrivit căreia o firmă, de ex. în IT, trebuie să ofere birouri și spații de lucru în anumite zone (de ex., *Silicon Valley, Bay Area*) nu mai este valabilă. Astăzi firmele recrutează și colaborează cu talente la nivel global, fără a fi necesară relocarea acestora. Această realitate vine să schimbe până și modelul de afacere în unele situații. Companiile capabile să învețe cum să gestioneze echipele *remote*, îndeosebi cu privire la productivitate, pot avea acces la o bază de talente mult mai mare, fără limitări legate de țară sau naționalitate.

Găsirea și menținerea echilibrului dintre telesalariați, salariați *on-site* și munca în format hibrid reprezintă azi o realitate pentru tot mai multe organizații.

Industria și sectoarele economice cele mai pretabile activității în format telemuncă/hibrid sunt [92]:

- IT și industria *software*,
- Contabilitate și finanțe (meseria de contabil/economist a fost considerată cea mai răspândită în format *remote*, în anul 2023),
- Marketing,
- Medicină și sănătate,
- Managementul proiectelor,
- Servicii clienți,
- Vânzări,
- Administrație,
- Resurse umane și recrutare.

### 15.2. Managementul echipei de telesalariați

De departe cea mai importantă problemă este ridicată de atenția acordată întâlnirilor echipei, care trebuie să țină cont de diferite fusuri orare și să găsească ora potrivită pentru fiecare membru al teleechipei. În aceeași manieră trebuie armonizate și diferențele culturale [78].

Managementul echipei de telesalariați diferă fundamental de varianta clasică, în care managerul/liderul echipei se găsea fizic în mijlocul echipei, interacțiunea personală fiind principalul mijloc de conducere și

gestionare a colectivului. Prima și cea mai importantă condiție de îndeplinit pentru manager de echipă *remote* este să adopte o abordare de tip "*remote-first*". Adeseori managementul are o percepție greșită cu privire la munca la distanță, ceva ce trebuie temporar tolerat, iar membrii teleechipei sunt doar adăugați acesteia în cadrul întâlnirilor, echipa fiind, de fapt, una clasică. Această percepție/abordare trebuie schimbată și presupus că fiecare membru din echipă poate ajunge să lucreze la distanță în orice moment.

Pericolul cel mai mare cu privire la echipele la distanță îl reprezintă **pierderea productivității și neatingerea obiectivelor** proiectelor. Din acest motiv așteptările trebuie stabilite devreme și reiterate permanent, pe o bază sistematică. Managerul echipei trebuie să fie focalizat pe atingerea rezultatelor, nu unde, cum și când membrii muncesc [78].

Tehnologia este crucială pentru acest mod de lucru, iar companiile care nu adoptă rapid tehnologiile noi se găsesc într-o postură inferioară tocmai din acest motiv (v. subcap 15.3).

Este necesară crearea unei modalități de interacțiune virtuală între membri echipei, care să suplinească întâlnirile și elementele de socializare din pauze, în accepțiunea clasică – „*virtual water cooler*” [78].

Managerii echipei trebuie să acorde o importanță deosebită comunicării, astfel încât fiecare voce să fie auzită. Dacă la nivelul unei echipe clasice există întotdeauna voci puternice, care se fac auzite și se impun la întâlniri, pe de-o parte și persoane timide, care nu se simt în largul lor când iau cuvântul în colectiv, pe de altă parte, *on-line* aceste aspecte s-ar putea schimba major. La comunicarea *on-line* neînțelegerile și erorile pot apărea mult mai ușor, fiind nevoie de un efort permanent din partea managerului în



acest sens. Acesta trebuie să mențină permanent deschise canalele de comunicație cu fiecare membru al echipei, să coordoneze și să motiveze membrii, să clarifice și să remedieze orice neînțelegere ori eroare de comunicare.

În cazul lucrului la distanță este mult mai dificil pentru manager să citească limbajul corpului membrilor echipei, uneori chiar și mimica este întârziată ori distorsionată, după calitatea conexiunii la internet. Înțelegerea de către manager a reacției subalternului este o condiție esențială în tot ceea ce înseamnă coordonare.

Pericolele la adresa teleechipelor sunt diverse, dintre acestea se amintesc [83]:

- Nefamiliarizarea cu tehnologia potrivită;
- Obiective vagi și nepotrivit/neinspirat definite, mai cu seamă pe fondul comunicării *on-line* (care întotdeauna este inferioară celei *on-site*);
- Acțiuni redundante, cu multe duplicate și lipsa unui control potrivit al versiunii (de ex., GIT pentru *software* și nu numai);
- Coordonarea între mai multe echipe la distanță este mai dificilă decât în varianta clasică (coordonarea și sincronizarea echipelor diverse din cadrul proiectelor a fost întotdeauna dificil de realizat).

Managerul trebuie să monitorizeze permanent echipele cu privire la autonomie exagerată și divergențe de la obiectivele generale ale proiectului sau produsului realizat. Obiectivele, rolurile și acțiunile trebuie foarte clar definite și cuprinse în documente adecvate, care să ajungă la fiecare membru

al echipei. Este bine să existe și o posibilitate de confirmare de către membrii echipei a consultării și înțelegerii documentelor distribuite (de ex., chestionar) deoarece managerul/liderul nu are la dispoziție aceleași pârghii ca și în cazul clasic (i.e., format *on-site*).

O atenție sporită trebuie acordată la vehicularea datelor, mai cu seamă la cele sensibile (problema datelor a fost și rămâne una extrem de serioasă, indiferent de formatul activității). Dacă este nevoie de serviciile unui expert (ori a unei echipe) în securitate cibernetică trebuie cuantificate orele de muncă la prețul pieței de profil, cu regăsirea acestor costuri în costul final al proiectului/produsului/serviciului [78].

Nu în ultimul rând, aplicațiile și produsele dezvoltate trebuie gândite cu privire la întregul ciclu de viață din perspectiva telemuncii.

### **Managementul efectiv/coordonarea teleechipei [80]**

Fiecare membru al echipei trebuie implicat în proiect încă de la început. Astfel, se vor defini cerințele, terminologia de bază (toată lumea să vorbească un limbaj comun), indicatorii pentru progres și reușită și obiectivele vizate. Se acordă o atenție deosebită la adaptarea și integrarea diferitelor fusuri orare și a diferențelor culturale, dar trebuie rapid organizată o primă întâlnire cu toți membrii echipei, indiferent de locație.

Dacă toată lumea este acomodată și sincronizată cu munca și evoluția proiectului derulat, cu asumarea clară a rolurilor și obiectivelor, se creează premisele unui model sustenabil de muncă și colaborare, cu fricțiuni și erori minime.

Comunicarea trebuie să fie simplă și naturală, fără exces de tehnologie (*task board, email client, messaging service* etc.). Comunicarea trebuie să rămână cât mai naturală posibil, cu minim de aplicații utilizate (scopul nu este etalarea de tehnologie, doar comunicarea eficientă și firească, fără efort). Aplicația/aplicațiile alese trebuie să poată fi configurate rapid și cu efort minim, astfel încât toată lumea să devină productivă din prima zi.

Actualizarea zilnică a sarcinilor sau ori de câte ori este nevoie (dar minim zilnic) se va face în mod personalizat. În acest fel fiecare membru se simte implicat și parte din echipă, tratat cu atenție prin actualizarea țintită a sarcinilor de executat.

Comunicarea sarcinilor trasate și raportarea execuției lor se va face simplu și transparent. Utilizarea unui sistem eficient de *ticketing* ori de urmărire a problemelor apărute reprezintă întotdeauna o bună investiție în acest sens. Se recomandă utilizarea unei platforme centralizate de urmărire a evoluției proiectului, inclusiv date istorice (sarcini, rapoarte, versiuni etc.), cu acces pentru toți cei implicați. Folosirea *Kanban* și înregistrarea secvențelor poate constitui o opțiune viabilă în acest sens.

Abordarea [AGILE](#) este, de asemenea, considerată de ajutor în managementul echipelor [74].

Dacă situația o cere se poate recurge și la servicii pe piața *free lancing*, în funcție de context, cu cuantificarea diferențelor (de ex., costuri).

### **Crearea unui echilibru sănătos și inspirat între formal și informal la nivelul echipei [80]**

**Întâlnirile formale** – sunt pentru grupuri mari, agende structurate, posibilitatea ca fiecare să ia cuvântul pe o bază tip parlament (ridică mâna și i se acordă cuvântul), sesiune Q&A, consemnarea scrisă a ședinței (notițe sau proces-verbal), cu materiale puse ulterior la dispoziția membrilor pentru a putea fi consultate.

**Întâlnirile informale** – cel mai adesea derulate în aplicația *Google Handouts* (*Slack* este o altă opțiune populară), pot avea loc oricând în timpul zilei, adeseori sunt *one-on-one*, se discută situații foarte specifice și se adresează probleme acute și bine delimitate și se încurajează micro-comunicarea pentru a lua pulsul proceselor derulate și a înțelege stadiul foarte actual al situației. Aceste întâlniri tind să aibă loc în a doua parte a zilei, fără suprapuneri cu activitatea mai formală de dimineață.

### **Managementul stresului și anxietății [81]**

O atenție aparte se va acorda persoanelor în vârstă, cu afecțiuni cronice ori cu handicap, celor foarte tineri sau adolescenților, precum și persoanelor de bază la nivel de familie sau comunități.

Pe fondul de pandemii, conflicte, crize profunde la nivel social sau economic etc. apare teama, incertitudinea, insomnia, dificultăți de somn și concentrare, situații familiale tensionate, amplificarea problemelor de sănătate cronice, creșterea consumului de substanțe nedorite (alcool, tutun, stupefiante).

Acțiuni recomandate la **nivel personal**:

- Practicarea regulată a sportului,
- O dietă sănătoasă și un stil de viață pe măsură,
- Mese regulate și echilibrate,
- Timp pentru relaxare,
- Practici de meditație și relaxare,
- Conexiuni la nivel social.

Pentru **grup**:

- Comunicare bogată cu membrii echipei,
- Monitorizarea și managementul nivelului propriu de anxietate,
- Înțelegerea situației celuilalt (copii mici, părinți în vârstă, îngrijirea unei persoane cu handicap etc.),
- Respectul și aprecierea la adresa celorlalți, în mod evident.

### 15.3. Importanța tehnologiei și aplicațiile utilizate frecvent

„Instrumentele succesului” în munca la distanță se împart în cele de **colaborare** și în cele de **comunicare**.

Exemple de instrumente de colaborare [82]: *Google Drive*, *GSuite*, iar cele de comunicare *Slack*, *Dash*. În mediul lucrului la distanță se folosesc frecvent micro-conversații (*micro-chats*), pentru care *Slack* și *Dash* sunt foarte potrivite.

La utilizarea *Google Drive* ori *GSuite* problemele și situațiile se pot actualiza chiar în timpul întâlnirilor.

Pentru design se pot folosi *mirror-boards*, în care două sau mai multe persoane pot contribui concomitent la un proiect. Exemple: *Miro*, *Etsy*, *Mirrorboard* [82].

Pentru colaborare la proiecte IT se poate folosi *GitHub*, *GitLab* ori altele. Tot pentru IT, la managementul erorilor (*software bugs management*), se pot folosi *Jira*, *Trello*, *Float* etc.

Prototipul aplicațiilor pentru un *feedback* strâns și precis: *InVision*, *Flinto*, *AdobeXD* etc.

Dezvoltare, implementare și monitorizare în *cloud*: *Bamboo*, *Docker* etc. (tehnologiile pentru *cloud* sunt tot mai răspândite azi).

Pentru securitatea datelor și informațiilor: *VPN*, conexiuni criptate, acces *FTP* limitat, permisiuni de acces limitate, *Dropbox*, *SmartFile*, *Google Drive* etc. [82].

Întâlniri informale: *Google Handouts*.

#### 15.4. Abilitățile necesare succesului în telemuncă

Prima și cea mai importantă abilitate este, evident, **comunicarea**, cu mențiunea că aceasta îmbracă forme specifice la derularea *on-line*. Ca o regulă generală, comunicarea se desfășoară pozitiv în condiții normale, de la om la om, apoi se degradează (expunerea ideilor, completitudine, impact etc.) atunci când se desfășoară la telefon, între două persoane iar cea mai mare penalizare la nivelul schimbului de informații are loc în cadrul întâlnirilor *on-line*, între mai multe persoane (i.e., ședințe de lucru în mediul virtual). Este nevoie de adoptarea și respectarea unor reguli clare de

interacțiune în acest ultim caz pentru combaterea pierderii de informație, eficiență etc.

**Organizarea** reprezintă o altă abilitate de importanță excepțională la nivelul teleechipelor – de ex., capacitatea de a lua notițe bine structurate pe durata întâlnirilor, astfel încât oricine nu a participat la întâlnire, dar este parte din proiect, să poată fi informat(ă) corect și complet asupra discuțiilor purtate, deciziilor luate ori modificării obiectivelor, sarcinilor, exigențelor și termenelor de atins [84].

**Capacitatea de a înțelege clar și precis ce se cere** fiecărui membru, fiind important atât din punctul de vedere al membrului în echipă/proiect, ca executant, cât și al managerului coordonator și organizator. Înțelegerea clară a cerințelor și așteptărilor este esențială în dobândirea și menținerea unui echilibru sănătos între viața profesională și cea personală (programul relativ regulat de lucru nu se mai aplică în acest caz) [84].

**Atenția și înțelegerea cu privire la programul celorlalți**, atât cu privire la colegi, cât și la șefi. Fiecare membru are o viață personală și locuiește în zone diferite (adeseori), motiv pentru care anumite limite trebuie stabilite și respectate de către toți membrii echipei/proiectului. Statutul membrilor la nivelul aplicațiilor de comunicare ar trebui să fie respectat și folosit cu responsabilitate. Dacă un membru chiar nu este disponibil pentru o micro-conversație acest lucru ar trebui respectat de către ceilalți, pe de-o parte și statul „*Busy*” ori „*Not available*” etc. va fi folosit cu atenție de către colegi, pe de altă parte [84].

În general, ceea ce face un angajat de succes și de nădejde *on-site* se confirmă și *on-line*.

**Seriozitatea și determinarea** – idem și pentru defecte, care *on-line* se amplifică, în general, din lipsă de control, de ex., procrastinarea și neîncadrarea în termene sau exigențe. Seriozitatea și determinarea sunt mult mai dificil de sesizat în mediul *on-line* decât *on-site*. Oamenii socializează natural în format *on-site* și reacțiile interlocutorilor se văd imediat, ceea ce contribuie esențial la cunoașterea și, eventual, aprecierea calităților/defectelor. *On-line* seriozitatea și determinarea necesită alte metode și mijloace pentru a fi arătate și cunoscute [84].

**Autonomia asumată și capacitatea de a munci singur**, fără coordonarea șefilor și ajutorul colegilor este o calitate importantă pentru un membru în echipa *remote*.

**Un istoric favorabil al îndeplinirii sarcinilor și capacității de a rezolva singur sau cu minimă asistență problemele** care apar pe durata procesului de atingere a obiectivelor stabilite [84].

**Maturitatea**, îndeosebi în inginerie (indiferent de care ar fi), este de asemenea bine să existe. Istoricul îndeplinirii sarcinilor, rezolvării diferitelor probleme și atingerii obiectivelor trebuie bine înțeles de către cei care angajează persoane noi pentru telemuncă, în sensul că un obiectiv a fost atins majoritar pe baza muncii și priceperii candidatului, ori a fost mai mult rezultatul unui context favorabil ori a ajutorului obținut din alte surse.

#### 15.5. Alcătuirea unei teleechipe

În primul rând, se pune problema identificării calităților și abilităților necesare pentru îndeplinirea obiectivelor și finalizării cu succes a proiectului/produsului, e.g., comunicare, inițiativă, capacitatea de a stabili



priorități, adaptarea rapidă la tehnologii noi, o atitudine centrată pe atingerea rezultatelor, auto-motivare, concentrare intensă și de durată în cadrul procesului de muncă individuală, precum și un istoric relevant. Generalizat, pașii de parcurs pentru alcătuirea echipei *remote* sunt [84]:

- Descrierea cât mai simplă, completă și onestă a cerințelor posturilor existente la nivelul teleechipei;
- Postarea anunțurilor de angajare la nivelul unei palete largi de consultanți, evaluatori, echipe HR, târguri, forumuri etc.
- Evaluarea aplicațiilor și răspunsul rapid la acestea;
- Selectarea candidaților la nivelul unei liste scurte și interviuarea lor;
- Stabilirea primei întâlniri cu echipa formată pentru construirea unui climat general sănătos, necesar atingerii succesului;
- Integrarea noilor angajați (*onboarding*);
- Crearea unor perspective pozitive cu privire la avansarea personală și în carieră a membrilor echipei, pentru o motivare și stimulare superioară;
- Identificarea și menținerea unor interese mutuale la nivelul membrilor echipei.

### **Procesul recrutării și angajării în teleechipă [85]**

Găsirea celor mai bune talente, nu doar focalizarea pe costuri, trebuie să fie abordarea corectă. Realitatea a arătat că aproape întotdeauna se caută acoperirea unor lipsuri cu privire la talente și competențe la nivel de echipă sau proiect.

Candidatul ideal pentru teleechipă trebuie să posede următoarele calități:

- Bune abilități de comunicare și colaborare (să dorească să fie parte din echipă);
- Să acopere lipsa de talente și competențe;
- Flexibilitate și modestie/umilință, umilința fiind explicată prin faptul că telesalariatul trebuie să fie capabil să învețe de la alții, chiar dacă există în spate o mare experiență; mai mult, umilința și modestia fac posibilă valorizarea și capitalizarea cu privire la diversitate la nivel de echipă, care are loc natural, fiind vorba de o echipă cu membri diverși, adeseori din alte țări/culturi.

#### 15.6. Bune practici la munca *remote*

Încrederea și sentimentul încrederii nu poate nicidecum să lipsească ori să fie deficitară la nivelul teleechipelor, fiind bazată pe trei piloni [86]:

- 1) Încrederea că fiecare persoană este capabilă să facă ce i se cere,
- 2) Membrii sunt responsabili unul în fața celuilalt și
- 3) Fiecare membru își dă toată silința în situații de incertitudine, când soluțiile sau problemele nu sunt clar înțelese.

Reguli esențiale pentru interacțiune, coordonare și motivare la nivelul teleechipei [80, 86]:

- Găsirea celor mai bune talente, nu contează strict costurile;

- Comunicare și colaborare;
- Persistența managerului în atingerea obiectivelor;
- Admiterea realității unei anumite curbe de învățare;
- Crearea de disponibilitate *on-line* suprapusă/redundantă pentru echipă;
- Promovarea și susținerea folosirii tehnologiei pentru colaborare și comunicare (sincronă și asincronă);
- Inducerea sentimentului că membrii teleechipei sunt la fel de valoroși ca și cei *on-site*;
- Disponibilitatea fiecăruia;
- Construirea, menținerea și respectarea unui sens al comunității la nivelul echipei (pauze de cafea virtuale, cu discuții informale, cu „garda jos” și împărtășirea experiențelor zilnice);
- Apeluri video pentru menținerea unei legături cât mai strânse, cu pauze cât mai dese, astfel încât să existe suficiente ocazii pentru luarea cuvântului;
- Supra comunicarea este preferabilă pentru amplificarea impactului (este nevoie de 50% redundanță informațională pentru maxim de impact la nivelul receptorilor umani);
- Angajarea oamenilor potriviți care să aducă valoare la nivelul echipei, pe de-o parte și să nu pună obiectivele și termenele în pericol, pe de alta;
- Membrii teleechipei să fie aleși, pe cât posibil, din zone de timp similare ori apropiate;

- Folosirea instrumentelor de colaborare și comunicare la nivel mediu-avansat de către toți membrii și existența certitudinii că fiecare membru este familiarizat și la curent cu suita de aplicații avute la dispoziție.

#### 15.7. Logistica unei teleechipe

Delegarea și descentralizarea trebuie aplicate și îmbrățișate, până la nivel cultural, în măsură cât mai mare. Mai multe echipe descentralizate pot forma o organizație distinctă, formulă foarte potrivită în inginerie.

Echipa trebuie formată din membri care trăiesc pe fusuri orare relativ apropiate. Conducătorii ar trebui să fie localizați în locurile unde există cea mai mare densitate de membri, fiind nevoie de acoperire 24/7 cu privire la management și disponibilitate [80, 87].

Unele echipe funcționează în formula „*follow-the-sun*” în care membri sunt localizați în fiecare parte a lumii, pe fusuri orare diferite. Această formulă este potrivită atunci când este nevoie de suport 24 h cu privire la diferite activități (suport clienți, asistență tehnică, testarea și utilizarea paginilor *web* cu mare trafic și activități importante etc.).

Dacă membrii nu sunt pe aceleași fusuri orare trebuie găsite ore potrivite pentru întâlniri, ședințe și activități comune, mai concret pe suprapunerile de fusuri orare, mai cu seamă dimineața. Dacă există un nucleu de salariați în format fizic, de ex., la birouri în S.U.A. și una ori mai multe echipe *remote*, se caută echipe din Europa de Est ori Asia cu care să se poată folosi suprapunerile de dimineață (în S.U.A.). Colaborarea membrilor este

preferată și căutată dimineața, iar ședințele și comunicările pot fi mutate după-amiaza [87].

#### 15.8. Provocări și acțiuni pe termen lung

Provocările și focalizarea perspectivei pe termen mediu și lung cu privire la teleechipă se găsesc într-o paletă largă, principalele dintre acestea fiind indicate mai departe [88].

- Mediul de lucru;
- Disponibilitatea;
- Capacitatea de a exprima un sentiment de prietenie *on-line*;
- Urmărirea și monitorizarea progresului;
- Livrarea criticilor;
- Implementarea corecțiilor;
- Evaluarea profesională a membrilor;
- Respect pentru timpul și viața fiecăruia, indiferent de termene, obiective și costuri (în caz contrar apare demotivarea foarte rapid);
- Descentralizarea decizională și de acțiune la nivelul teleechipelor;
- Schimbarea gândirii la nivel de organizație și schimbarea culturii organizaționale;
- O forță de muncă fluidă, agilă și adaptabilă;
- Delegarea naturală și pe scară largă la nivelul fiecărui membru, având ca efect eliberarea managerului (are altceva mai bun de

făcut, pentru care este și plătit corespunzător) și scăderea până la dispariție a micro-managementului;

- Crearea de mini-echipe la nivelul echipelor (în special la proiecte mari), fiecare cu autonomie și putere de decizie, pe fondul urmării permanente a atingerii obiectivelor și încadrării în termene, standarde și costuri;
- Urmărirea permanentă a noilor tehnologii apărute (comunicare, colaborare, securitate etc.) și adoptarea rapidă a acestora, pentru maxim de rezultate, siguranță și productivitate.

Predicția evoluțiilor viitoare a fost și rămâne un proces extrem de dificil, cu puține garanții cu privire la rezultate pozitive și viabile. Din acest motiv rămâne la latitudinea managerului să identifice și să urmeze direcțiile necesare de evoluție pentru atingerea cu eficiență a obiectivelor vizate.

## BIBLIOGRAFIE

1. Abrudan, Ioan ș.a., Ingineria și managementul sistemelor de producție, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2002.
2. Baars, Wouter, Project Management Handbook, The Hague, DANS – Data Archiving and Network Services, 2006.
3. Banks, Erik și Dunn, Richard, Practical risk management: an executive guide to avoiding surprises and losses, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd, 2003.
4. Barabás, István și Coldea, Cristian, Aplicații matematice în management, Cluj-Napoca, Editura U. T. Press, 2016.
5. Brânzaș, Petru, Conducerea, organizarea și planificarea întreprinderilor din agricultură, Cluj-Napoca, Atelierul de multiplicare al Institutului Politehnic Cluj-Napoca, 1981.
6. Chelsom, V. John, ș.a., Management for Engineers, Scientists and Technologists 2nd Edition, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
7. Cleland, I. David și Ireland, R. Lewis, Project Managers's Handbook, New York, McGraw-Hill, 2008.
8. Constantin, Marian, Management general – Sinteza notițelor de curs, București, 2003.
9. Draper, H. William III, The Startup Game: Inside the Partnership between Venture Capitalists and Entrepreneurs, New York, Palgrave Macmillan, 2011.

## *Bibliografie*

10. Drucker, Peter, *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, Editura Enciclopedică, 1993.
11. Drucker, Peter, *The Practice of Management*, New York, Harper & Brothers, 1954.
12. Galbraith, J. Kenneth, *The Anatomy of Power*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1983.
13. Glatthorn, Allan și Adams, Herbert, *Listening Your Way to Management Success*, Glenview, Scott Foresman and Company, 1983.
14. Herzberg, Frederick ș.a., *The Motivation to Work*, New York, John Wiley & Sons, 1959.
15. Hubbard, W. Douglas, *The failure of risk management: why it's broken and how to fix it*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, 2009.
16. Kemp, Sid, *Project management for small business made easy*, Madison, Wisconsin, Entrepreneur Press, 2006.
17. Kermally, Sultan, *Management Ideas ... in brief*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.
18. Kimball, Bob, *The Book on Management*, New York, The Haworth Press, Inc., 2004.
19. MacIntosh, P. Donald, *Management by Exception: A handbook with Forms*, New Jersey, Prentice Hall, 1978.
20. McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960.



21. McNeil, J. Alexander, ș. a., Quantitative risk management: concepts, techniques and tools, New Jersey, Princeton University Press, 2005.
22. Nassim, N. Taleb, Antifragile: Things That Get From Disorder, London, Penguin Books Ltd., 2012.
23. Nelson, Bob și Economy, Peter, The Management Bible, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005.
24. Niculescu, Ovidiu și Verboncu, Ioan, Fundamentele managementului organizației, București, Editura Universitară, 2008.
25. Pickett, K. H. Spencer, Auditing the risk management process, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, 2005.
26. Portny, E. Stanley, Project Management for Dummies 3<sup>rd</sup> Edition, Indianapolis, Wiley Publishing, Inc., 2010.
27. Segal, Steven., Business Feel - From the Science of Management to the Philosophy of Leadership, New York, Palgrave Macmillan, 2005.
28. Simionescu, Aurelian ș.a., Management general, Cluj-Napoca, Editura Dacia, 2002.
29. Stacey, D. Ralph, Strategic Management and Organizational Dynamics, London, Pitman Publishing, 1993.

**Surse online**

30. 10 qualities of a successful entrepreneur,  
<http://under30ceo.com/10-qualities-of-a-successful-entrepreneur/>, accesat 27.09.2010.
31. 10 ways to define leadership,  
<http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>, accesat 27.12.2012.
32. 25 common characteristics of successful entrepreneurs,  
<http://www.entrepreneur.com/article/200730>, accesat 11.09.2011.
33. A risk management standard,  
[http://www.theirm.org/publications/documents/Risk\\_Management\\_Standard\\_030820.pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf), accesat 24.11.2013.
34. Alternative planning approaches,  
<http://www.ncjp.org/strategic-planning/overview/alternative-planning-approaches>, accesat 04.07.2013.
35. Ashbrook, Tom, Risk in entrepreneurship,  
<http://entrepreneurship.org/resource-center/risk-in-entrepreneurship.aspx>, accesat 27.12.2013.
36. Aviation management - air transport economics,  
<http://www.aviation.unige.ch/assets/files/documents/Syllabus-Air-Transport-Economics.pdf>, accesat 17.05.2013.

37. Berman, Rob, SWOT Analysis In Action, <http://www.rob-berman.com/swot-analysis-powerful-underutilized-tool/>, accesat 08.03.2013.
38. Blue ocean strategy, [http://en.wikipedia.org/wiki/Blue\\_Ocean\\_Strategy](http://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy), accesat 09.04.2013.
39. Bowser, Jason, 8 traits of successful entrepreneurs – Do you have what it takes? <http://www.mbda.gov/node/337>, accesat 19.07.2013.
40. Brainstorming, <http://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>, accesat 19.11.2011.
41. Brainstorming, <http://writingcenter.unc.edu/handouts/brainstorming/>, accesat 08.11.2013.
42. Bram, Thursday, The real risks of entrepreneurship, <http://www.investopedia.com/financial-edge/0113/the-real-risks-of-entrepreneurship.aspx>, accesat 08.01.2013.
43. Bricks in the wall exercise (aims, goals, objectives, steps for new year's, new beginnings, changes and planning, making dreams into reality), [http://www.businessballs.com/freeteambuildingactivities.html#bricks\\_in\\_the\\_wall\\_exercises](http://www.businessballs.com/freeteambuildingactivities.html#bricks_in_the_wall_exercises), accesat 24.08.2013.
44. Brynjolfsson, Erik și Mendelson, Haim, Information systems and the organization of modern enterprise, Journal of organizational computing, 1993, <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP200/>, accesat 18.04.2013.

45. Characteristics of an entrepreneur,  
<http://businesscasestudies.co.uk/iet/entrepreneurship-in-engineering/characteristics-of-an-entrepreneur.html#axzz2lZW7WQo8>, accesat 07.12.2013.
46. Cherry, Kendra, The 8 major leadership theories,  
<http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>, accesat 18.12.2013.
47. Concepts of leadership,  
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>,  
accesat 11.12.2013.
48. Corporate strategy,  
<http://faculty.darden.virginia.edu/bourgeoise/files/Chapter%206.html>, accesat 03.12.2013.
49. Deciziile în management,  
<http://www.creeaza.com/referate/management/Deciziile-in-management895.php>, accesat 09.09.2012.
50. Delphi method, [http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi\\_method](http://en.wikipedia.org/wiki/Delphi_method),  
accesat 06.12.2013.
51. Delphi method,  
<http://www.investopedia.com/terms/d/delphi-method.asp>,  
accesat 08.12.2013.
52. Designing an MIS,  
[http://www.umich.edu/~bhlumrec/admin\\_unit/mpathways/1999-2000/research/misdesign.html](http://www.umich.edu/~bhlumrec/admin_unit/mpathways/1999-2000/research/misdesign.html), accesat 14.12.2013.

53. Enterprise information system,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_Information\\_System](http://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Information_System),  
accesat 23.10.2011.
54. Entrepreneurial risks, <http://www.er.ethz.ch/>, accesat  
07.11.2013.
55. Entrepreneurship,  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Entrepreneurship>, accesat  
22.11.2011.
56. Frost, Shelley, Function Descriptions of the Research &  
Development Department, Demand Media,  
[http://smallbusiness.chron.com/function-descriptions-  
research-development-department-37150.html](http://smallbusiness.chron.com/function-descriptions-research-development-department-37150.html), accesat  
22.11.2012.
57. Funcția de cercetare-dezvoltare,  
<http://economiaiintreprinderii.ro/cap31/s6.htm>, accesat  
22.11.2012.
58. Funcția de cercetare-dezvoltare, [http://elfa-  
mg.blogspot.ro/2008/03/functia-de-  
cercetaredezvoltare.html](http://elfa-mg.blogspot.ro/2008/03/functia-de-cercetaredezvoltare.html), accesat 25.03.2008.
59. Funcția de personal a organizației economice,  
[http://www.scrigroup.com/management/resurse  
-  
umane/FUNCTIA-DE-PERSONAL-A-ORGANIZA92784.php](http://www.scrigroup.com/management/resurse-umane/FUNCTIA-DE-PERSONAL-A-ORGANIZA92784.php),  
accesat 22.11.2013.
60. Funcția Staffing: criterii și etape,  
[http://www.scrigroup.com/term/functia-staffing-:criterii-si  
etape\\_s-14.php](http://www.scrigroup.com/term/functia-staffing-:criterii-si-etape_s-14.php), accesat 27.11.2013.

61. Funcțiile întreprinderii, <http://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmail.ubv.ro%2F~janeta.sirbu%2Fcurs6.doc&ei=A9i3UsajC8eQywOTrIC4Dw&usg=AFQjCNE2g1WBZkSlru7zqfWlOgOQqxyEUA&bvm=bv.58187178,d.bGQ>, accesat 10.12.2013.
62. Funcțiunile întreprinderii și funcțiunile managementului firmei, <http://www.svedu.ro/curs/ei/c5.html>, accesat 14.11.2013.
63. Graph/chart details, <http://ygraph.com/chart/1405>, accesat 20.02.2013.
64. Harasim, Anca, Ingredientele unui leadership eficient, <http://www.eva.ro/cariera/profesii/ingredientele-unui-leadership-eficient-articol-4609.html>, accesat 03.02.2013.
65. <http://centres.insead.edu/decision-making-and-risk-analysis/>, accesat 19.06.2013.
66. [http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership\\_theories.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.htm), accesat 19.12.2013.
67. <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>, accesat 13.12.2013.
68. [https://en.wikipedia.org/wiki/DDoS\\_attacks\\_on\\_Dyn](https://en.wikipedia.org/wiki/DDoS_attacks_on_Dyn), accesat 18.11.2024.
69. <https://www.engineering.com/AdvancedManufacturing/ArticleID/13683/Marriage-of-Industry-40-and-PLM-Could-Produce-Ugly-Children.aspx> accesat 12.02.2017.
70. <http://www.blueoceanstrategy.com/>, accesat 25.10.2013.

71. <http://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>, accesat 13.12.2013.
72. <http://www.personalized-leadership.com/leadership-theories.html>, accesat 19.12.2013.
73. <http://www.valuebasedmanagement.net/>, accesat 22.10.2013.
74. <https://agilemanifesto.org/> accesat 12.09.2024.
75. <https://businessmap.io/wp-content/uploads/website-images/kanban-resources/kanban-board-toyota.PNG>, accesat 30.07.2024.
76. [https://en.wikipedia.org/wiki/Butterfly\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Butterfly_effect), accesat 27.07.2024.
77. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/265d2265-c14d-414d-91df-ac9d58ff4bca?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/265d2265-c14d-414d-91df-ac9d58ff4bca?lesson_tab=lesson) accesat 08.05.2024.
78. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/15258447-8a8f-4196-8c41-aa7f806723a7?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/15258447-8a8f-4196-8c41-aa7f806723a7?lesson_tab=lesson) accesat 08.05.2024.
79. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/60f41236-a7d7-497b-823c-c311cc7ed529?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/60f41236-a7d7-497b-823c-c311cc7ed529?lesson_tab=lesson) accesat 11.05.2024.
80. <https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/af4a0e97-c737->

- [4001-b505-283b4987519b?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/bce331bb-4867-45f4-8c51-47508fc8e874?lesson_tab=lesson) accesat  
21.05.2024.
81. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/bce331bb-4867-45f4-8c51-47508fc8e874?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/bce331bb-4867-45f4-8c51-47508fc8e874?lesson_tab=lesson) accesat  
20.03.2024.
82. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/154a5cb7-23d1-4ac0-928c-4708b277b820?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/154a5cb7-23d1-4ac0-928c-4708b277b820?lesson_tab=lesson) accesat  
09.04.2024.
83. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/16e47ea0-0175-4f46-b45c-f47241f19dac?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/16e47ea0-0175-4f46-b45c-f47241f19dac?lesson_tab=lesson) accesat  
22.07.2024.
84. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/0f968246-b539-446b-8ebc-02f4cc2e93aa?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/0f968246-b539-446b-8ebc-02f4cc2e93aa?lesson_tab=lesson) accesat  
05.07.2024.
85. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/d19c3a71-4dcf-487f-a853-2d26c93a86db?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/d19c3a71-4dcf-487f-a853-2d26c93a86db?lesson_tab=lesson) accesat  
05.07.2024.
86. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/ce01154f-494b-4adc-8648-d0f3e90ed19d?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/ce01154f-494b-4adc-8648-d0f3e90ed19d?lesson_tab=lesson) accesat  
08.07.2024.



87. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/a605d15a-9ab7-482d-a04c-8ae1bc159817?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/a605d15a-9ab7-482d-a04c-8ae1bc159817?lesson_tab=lesson) accesat 07.07.2024.
88. [https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/ad99634b-476f-42cd-a439-97af3b96ea2e?lesson\\_tab=lesson](https://learn.udacity.com/courses/ud942/lessons/0a2ac36a-9e9e-4c7a-83fb-4fc3ace45e4f/concepts/ad99634b-476f-42cd-a439-97af3b96ea2e?lesson_tab=lesson) accesat 11.07.2024.
89. <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/> accesat 05.10.2024.
90. <https://www.businessballs.com/change-management/kotters-change-model/#change-models--kotter> accesat 26.10.2024.
91. <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/nudge-theory/> accesat 21.09.2024.
92. <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/> accesat 02.11.2024.
93. <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/> accesat 24.08.2024.
94. Hull, Brian, The Pareto Principle, Lazy Management Observation or is it the Exception's that Prove the Rule!, <http://www.harlowchamber.co.uk/hdcc-news/chairmans-blog/322-the-pareto-principle-lazy-management-observation-or-is-it-the-exceptions>, accesat 16.05.2013.

95. Information management, [http://en.wikipedia.org/wiki/Information\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Information_management), accesat 12.09.2013.
96. Kepner-Tregoe decision making: the steps, the pros and the cons, <http://www.decision-making-confidence.com/kepner-tregoe-decision-making.html>, accesat 11.01.2013.
97. Kepner-Tregoe problem analysis, <http://iancos.wordpress.com/2013/01/14/kepner-tregoe-problem-analysis/>, accesat 14.01.2013.
98. Kepner-Tregoe, <http://www.kepner-tregoe.com/case-studies/client-success-stories/energy-oil-industry/>, accesat 14.12.2012.
99. Key, Stephen, 5 Qualities of Successful Entrepreneurs, accesat 18.08.2013, <http://www.entrepreneur.com/article/227776>.
100. Koch, J. Adam, SWOT does not need to be recalled: it needs to be enhanced, accesat 12.06.2013, <http://www.westga.edu/~bquest/2000/swot1.html>.
101. Kruse, Kevin, What is leadership?, accesat 09.04.2013, <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>.
102. Lanon, Richard, Organic strategic planning - is it right for you? Talent Management, Nov 2009, <http://www.legacybowes.com/latest-blog-posts/entry/organic-strategic-planning-is-it-right-for-you.html>, accesat 17.11.2013.

103. Leadership models, philosophies, styles - definitions, descriptions, terminology, <http://www.businessballs.com/leadership-theories.htm>, accesat 14.12.2013.
104. Learning the foundations of leadership, <http://www.mindtools.com/pages/article/leadership-theories.htm>, accesat 14.12.2013.
105. Management information systems, <http://www.fao.org/docrep/w7506e/w7506e03.htm>, accesat 12.12.2013.
106. Marquis, Hank, Thinking about problems: Kepner-Tregoe, <http://www.itsmsolutions.com/newsletters/DITYvol6iss19.htm>, accesat 17.12.2013.
107. McNamara, Carter, All about strategic planning, <http://managementhelp.org/strategicplanning/#anchor37202>, accesat 09.04.2013.
108. Mentalrobics, <http://www.braingle.com/mind/85.html>, accesat 07.12.2013.
109. PESTLE and SWOT analyses, <http://www.jiscinfonet.ac.uk/tools/pestle-swot/>, accesat 08.11.2012.
110. Piscopo, Mark, Risk management plan, <http://www.projectmanagementdocs.com/project-planning-templates/risk-management-plan.html>, accesat 07.05.2013.

## *Bibliografie*

111. Preparing a risk management plan and business impact analysis, <http://www.business.qld.gov.au/business/running/risk-management/risk-management-plan-business-impact-analysis>, accesat 15.11.2013.
112. Procesul de decizie, <http://www.scribube.com/tehnica-mecanica/PROCESUL-DE-DECIZIE11194722.php>, accesat 17.03.2011.
113. Profits come from taking business risks, [http://www.entre-ed.org/\\_teach/busrisks.htm](http://www.entre-ed.org/_teach/busrisks.htm), accesat 10.05.2011.
114. Program evaluation and review technique, <http://en.wikipedia.org/wiki/PERT>, accesat 14.05.2011.
115. Project management, [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management), accesat 02.05.2011.
116. Project management, tools, process, plans and project planning tips, <http://www.businessballs.com/project.htm>, accesat 07.05.2011.
117. Resource allocation, [http://en.wikipedia.org/wiki/Resource\\_allocation](http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_allocation), accesat 07.05.2011.
118. Resource leveling, [http://en.wikipedia.org/wiki/Resource\\_leveling](http://en.wikipedia.org/wiki/Resource_leveling), accesat 11.05.2011.

119. Rhodes, Mark, Strategic intuition, <http://managementhelp.org/blogs/strategic-planning/2011/05/20/strategic-intuition/>, accesat 20.05.2011.
120. Risk Management Plan (RMP) Rule, <http://www.epa.gov/oem/content/rmp/>, accesat 30.08.2013.
121. Risk management plan, accesat 22.10.2013, <http://www.phe.gov/about/amcg/toolkit/Documents/risk-management.pdf>.
122. Risk management plan, accesat 29.11.2013, [http://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management_plan).
123. Risk management, [http://en.wikipedia.org/wiki/Risk\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Risk_management), accesat 12.12.2011.
124. Risk management, <http://www.palgrave-journals.com/rm/index.html>, accesat 13.12.2011.
125. Risk management, <http://www.rmmagazine.com/>, accesat 14.12.2011.
126. Risk management/Insurance, <http://www.business.gov.au/BusinessTopics/Insurance/Pages/Riskmanagement.aspx>, accesat 14.12.2011.
127. Robust knowledge for Sustainability, accesat 20.12.2013, <http://www.nusap.net/index.php>.
128. Sistemul informational al managementului, <http://www.scritube.com/management/SISTEMUL->

## *Bibliografie*

- INFORMATIONAL-AL-MANA32110196.php, accesat 20.12.2013.
129. Smith, Jacquelyn, Use your 2013 mistakes to build a better 2014 at work, accesat 20.12.2013, <http://www.forbes.com/leadership/>.
130. Strategic planning basics, <http://balancedscorecards.org/BSCResources/StrategicPlanningBasics/tabid/459/Default.aspx>, accesat 29.09.2011.
131. Strategic planning, accesat 29.09.2011, [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_planning](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning).
132. Stuter, Lynn, The Delphi technique: how to achieve a workable consensus within time limits, <http://www.seanet.com/~barkonwd/school/DELPHI.HTM>, accesat 21.06.2010.
133. Stuter, Lynn, Using the Delphi technique to achieve consensus, Nov 1998, <http://www.eagleforum.org/educate/1998/nov98/focus.html>, accesat 21.06.2010.
134. The Pareto principle & ABC analysis, <http://www.demandsolutions.com/resource-center/white-papers/manage-what-matters-the-pareto-principle-abc-analysis-and-how-to-manage-by-exception/white-aper.html>, accesat 22.09.2013.
135. Webster, L. Amanda, How to design a management information system,

[http://www.ehow.com/how\\_6713545\\_design-management-information-system.html](http://www.ehow.com/how_6713545_design-management-information-system.html), accesat 17.08.2012.

136. What are the risks of being an entrepreneur, <http://entrepkskills.hubpages.com/hub/entrepreneurskills?> accesat 26.09.2013.
137. Whiteside, Bill, Manage what matters: the Pareto principle, ABC analysis and how to manage by exception, <http://www.apics.org/careers-education-professional-development/events/online-events/leverage/vendor-webcasts/2012/01/16/manage-what-matters-the-pareto>, accesat 10.04.2013.
138. Woods, Carol, Management by exception: definition, principle & examples, <http://education-portal.com/academy/lesson/management-by-exception-definition-principle-examples.html#lesson>, accesat 12.05.2012.
139. Work breakdown structure, [http://en.wikipedia.org/wiki/Work\\_breakdown\\_structure](http://en.wikipedia.org/wiki/Work_breakdown_structure), accesat 17.01.2012.
140. [www.massivestardstudio.com](http://www.massivestardstudio.com) accesat 05.02.2018.
141. Zwilling, Martin, 10 Entrepreneur risks worth taking in every startup, <http://blog.startupprofessionals.com/2013/05/10-entrepreneur-risks-worth-taking-in.html>, accesat 17.05.2013.