

MANAGEMENT

CUPRINS

CAPITOLUL 1. FUNCȚIA DE PLANIFICARE ÎN ORGANIZAȚII

- 1.1. Definirea și etapele procesului de planificare
- 1.2. Planurile și factorii de contingență în planificare

CAPITOLUL 2. INSTRUMENTE DE PLANIFICARE ȘI DE IMPLEMENTARE A PLANURILOR

- 2.1. Previziunea sau prognoza
- 2.2. Analiza SWOT
- 2.3. Managementul prin Obiective

CAPITOLUL 3. FUNCȚIA DE ORGANIZARE

- 3.1. Funcția de organizare și funcțiunile unei întreprinderi
- 3.2. Proiectarea structurii organizaționale

Conf. dr. Adina Letiția NEGRUȘA

CAPITOLUL 1. FUNCȚIA DE PLANIFICARE ÎN ORGANIZAȚII

Obiective urmărite:

- ✎ identificarea etapelor de planificare și a caracteristicilor acestora;
- ✎ înțelegerea organizației ca un sistem deschis la factorii din mediu;
- ✎ descrierea obiectivelor și strategiilor de creștere intensivă, respectiv extensivă;
- ✎ explicarea diferențelor dintre tipurile de planuri și a avantajelor acestora.

1.1. Definirea și etapele procesului de planificare

Planificarea este considerată cea mai importantă funcție a procesului managerial. Atunci când este realizată corespunzător, planificarea stabilește direcțiile pentru organizare, leadership și control. Mai devreme am definit *planificarea* ca fiind *funcția ce implică stabilirea de obiective și a modalităților celor mai potrivite pentru atingerea lor*. Acum trebuie să înțelegem mai bine acest concept.

Planificarea, ca funcție esențială a managementului este procesul formal care cuprinde: (1) definirea obiectivelor și scopurilor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, (2) obiectivele și scopurile dezvoltate la nivel organizațional, departamental și chiar individual, (3) alegerea unor strategii pentru atingerea acestor obiective, precum și (4) dezvoltarea unor ierarhii corespunzătoare de planuri prin care se decid alocările de resurse necesare pentru atingerea obiectivelor și se coordonează activitățile organizaționale. În concluzie, planificarea este interesată, pe de o parte, de finalitatea organizației, ceea ce trebuie realizat, iar, pe de altă parte, de mijloacele necesare pentru atingerea finalității – respectiv cum să fie realizată această finalitate.

În cadrul organizațiilor se pot identifica două tipuri de planificare: planificarea strategică și planificarea tactică. **Planificarea strategică** este procesul prin care se analizează și se stabilesc misiunea organizației, obiectivele și strategiile generale, respectiv se stabilesc și alocările generale de resurse. Scopul acestei planificări este acela de a face față schimbărilor apărute în mediu, pentru ca organizația să fie cât mai pregătită în confruntarea cu acestea. **Planificarea tactică** reprezintă procesul de detaliere, pe termen scurt – maxim 1 an, a ceea ce trebuie realizat, de către cine (ce părți ale organizației sunt implicate) și cum se va realiza. Procesul include următoarele sarcini: dezvoltarea bugetelor anuale pentru fiecare

departament, birou sau proiect, alegerea celor mai potrivite tactici de a implementa strategiile stabilite și cuantificarea celor mai bune modalități de a realiza activitățile cuprinse în planul strategic. Scopul acestui proces este de a implementa planificarea strategică și de regulă se regăsește pe domeniile generale ale unei organizații: producție, marketing, resurse umane, finanțe etc. Planificarea tactică este conectată de planificarea strategică la nivelul planurilor.

Etapele recomandate în procesul sistematic de planificare descris în figura 1.1 includ următoarele:

Etapa 1. Fundamentarea – Determinarea locului unde ne aflăm

În cadrul acestei etape are loc o definire a organizației sau o reevaluare a poziției, strategiilor de acțiune și a filosofiei pe care a adoptat-o organizația în ultima perioadă de timp.

În mod evident și esențial, procesul de definire a organizației pleacă de la **misiunea organizațională**, respectiv **rațiunea fundamentală pentru care există firma sau pentru care activitățile sunt desfășurate de organizație**. În general, misiunea descrie organizația din perspectiva bunurilor și serviciilor pe care le oferă, a piețelor pe care acționează în prezent sau pe care intenționează să pătrundă în viitor sau a nevoilor clienților, pe care dorește să le satisfacă, astfel încât să reflecte elementele prin care se delimitează de celelalte organizații de același tip.

Definirea acestei misiuni însă nu are însemnătate dacă nu îi stimulează și motivează pe toți membrii unei organizații să gândească și să acționeze strategic. Pentru a pune în evidență importanța expunerii misiunii organizaționale, amintim ceea ce cunoscutul specialist în management, Peter Drucker, arăta: „Numai o definiție clară a misiunii organizaționale face obiectivele firmei posibile și realiste”.

Etapa a 2-a. Analiza – Dezvoltarea premiselor privind condițiile viitoare și formularea de obiective

Aceasta reprezintă etapa procesului de diagnosticare și de analiză a mediului extern și intern al organizației, în care se încearcă să se răspundă la următoarele tipuri de întrebări: *Care sunt forțele mediului specific ce influențează concurența în domeniul de activitate al organizației?*; *Care sunt obiectivele și scopurile concurenților?*; *Care sunt implicațiile strategiei concurenților?*; *Ce tendințe la nivelul factorilor de macromediu se manifestă mai intens pe piață?* etc.

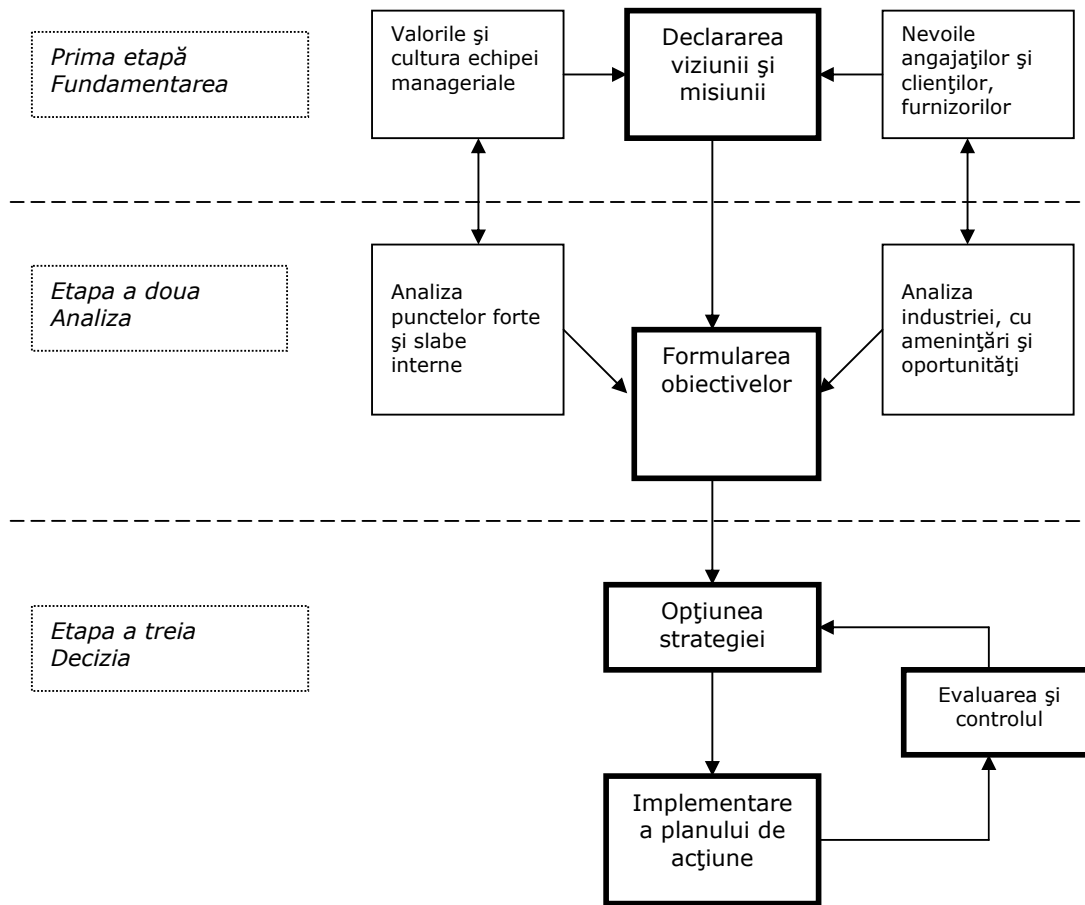


Figura 1.1 Etapele procesului de planificare

Un instrument des utilizat în analiza condițiilor de mediu, util pentru identificarea ulterioară a strategiei este analiza SWOT. Aceasta presupune identificarea și alegerea strategiei care asigură acordul punctelor forte și slabe cu amenințările și oportunitățile identificate în mediul extern.

Oportunități. Mediul extern al unei afaceri se află într-o permanentă schimbare; o oportunitate apare atunci când schimbarea creează o nevoie sau posibilitatea de acoperire a unei nevoi. Deși organizațiile nu recunosc întotdeauna ocaziile sau nu profită de ele, acestea există în mediul extern și le pot ajuta să își realizeze sau chiar să își depășească obiectivele.

Amenințări. Schimbarea poate produce însă și amenințări: noi produse, schimbarea preferințelor și gusturilor consumatorilor, a prevederilor legislative sau a condițiilor economice reprezintă doar câțiva dintre factorii care pot crea amenințări. Analiza resurselor interne permite identificarea avantajelor și dezavantajelor competiționale ale organizației, a punctelor forte și slabe în raport cu principalii concurenți.

Punctele forte ale unei organizații reprezintă competențele sale în termenii produselor, serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare și așa mai departe. Acestea permit unei firme să profite de condițiile favorabile de mediu și să evite efectele condițiilor nefavorabile.

Punctele slabe reprezintă incapacitatea organizației de a furniza suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și pentru a se feri de amenințări.

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne, este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunități/amenințări și puncte forte/slabe. Dacă între performanțele anticipate și obiectivele organizaționale apar nepotriviri, conducerea organizației va înțelege mai bine gradul în care trebuie introdusă schimbarea strategică. În această analiză comparativă patru concepte sunt importante pentru managerii care doresc să ia decizii strategice bune: acord, constrângeri, vulnerabilități și probleme.

Acordul apare atunci când forțele interne sunt potrivite cu ocaziile identificate în analiza mediului extern. Existența acestei potriviri sprijină o strategie care să profite de aceste ocazii.

Constrângerile există atunci când ocaziile existente în mediu nu se potrivesc cu punctele forte ale organizației, iar pentru a profita de aceste ocazii, organizația are nevoie de resurse suplimentare.

Vulnerabilitățile apar atunci când condițiile de mediu reprezintă o amenințare la adresa punctelor forte ale firmei. Deși organizația are un comportament potrivit, punctele sale forte îi pot fi amenințate de evenimente din afara firmei.

Problemele apar când punctele slabe ale unei organizații coincid cu o amenințare din mediul extern. Această problemă poate fi suficient de mare pentru a pune în pericol existența organizației, sau poate afecta strategiile existente până în momentul în care ea este rezolvată.

	<i>Lista cu forțe (S)</i>	<i>Lista cu slăbiciuni (W)</i>
<i>Lista cu oportunități (O)</i>	Acord	Constrângeri
<i>Lista cu amenințări (T)</i>	Vulnerabilități	Probleme

Figura 1.2 Cele patru situații rezultate din analiza SWOT

Etapa a 3-a. Decizia – Construirea variantelor strategice și luarea deciziei cu privire la modalitățile de implementare a acestora

Etapa presupune enumerarea și evaluarea cu grijă a acțiunilor posibile care pot fi întreprinse, alegerea variantei cu cea mai mare probabilitate de a atinge obiectivele, descrierea etapă cu etapă a ceea ce trebuie făcut pentru a urma cursul de acțiune ales.

În funcție de situația în care se află organizația, se recomandă aplicarea uneia dintre următoarele strategii:

	<i>Lista cu forțe (S)</i>	<i>Lista cu slăbiciuni (W)</i>
<i>Lista cu oportunități (O)</i>	Acord Strategii SO – transformarea de resurse	Constrângeri Strategii WO – redirecționarea resurselor
<i>Lista cu amenințări (T)</i>	Vulnerabilități Strategii ST – diversificarea activităților	Probleme Strategii WT – evitarea condițiilor în care slăbiciunile sunt preponderente

Figura 1.3 **Strategiile recomandate pentru fiecare situație în parte**

Într-un mediu concurențial activ, fundamentarea strategică la nivel organizațional necesită desfășurarea unei combinații de acțiuni care pleacă de la poziția concurențială a firmei pe piață și de la componentele unice ale acesteia, ducând la rezultatele pe care firma le dorește. Varietatea de opțiuni strategice este nelimitată; astfel, se poate spune că există atâtea strategii câte firme. Însă, dacă se analizează caracteristicile esențiale ale strategiilor aplicate se pot identifica câteva tipologii generale.



În funcție de *sfera de cuprindere a activității* organizației se pot identifica:

- **Strategii globale**, care se referă la ansamblul activităților firmei și se caracterizează printr-o complexitate ridicată;
- **Strategii parțiale**, care se referă numai la anumite domenii de activitate și vizează de obicei cele mai bune sau deficitare componente ale organizației.



În funcție de *sfera produselor oferite* de firmă se pot identifica:

⇒ **Strategia de specializare** este utilă când se urmărește restrângerea gamei de produse și îmbunătățirea performanțelor tehnice, economice și sociale ale acestora;

⇒ **Strategia de diversificare** se concentrează pe lărgirea gamei sau adăugarea în fabricație de componente ale produselor de bază.



În funcție de *dinamica principalelor obiective* se disting următoarele strategii:

- **Strategia de redresare** este folosită când obiectivele stabilite sunt îndreptate spre eliminarea unor deficiențe și sunt superioare obiectivelor perioadei anterioare;
- **Strategia de consolidare** este recomandată când se stabilesc obiective cantitative la nivelul perioadei anterioare, dar se pune accentul pe perfecționarea calitativă a unor tendințe;
- **Strategia de dezvoltare** cuprinde un sistem de obiective de creștere cantitativă și calitativă de la o perioadă la alta.



În funcție de **poziția firmei pe piață** se pot identifica:

- **Strategii ofensive**, ce presupun câștigarea luptei cu concurenții, prin stabilirea unor obiective de pătrundere pe noi piețe sau prin creșterea poziției deținute pe piață.
- **Strategii defensive**, care implică ignorarea acțiunilor concurenților sau chiar retragerea prin renunțarea la anumite piețe sau diminuarea cotei de piață pe anumite segmente.



În funcție de **modul de obținere a avantajului competitiv** se remarcă:

1. Strategia leadership-ului de cost, care presupune obținerea unei poziții mai bune pe piață prin intermediul costului redus al unui produs standardizat oferit unui consumator-tip. Astfel se stabilesc obiective de reducere a costurilor de producție, care să permită o reducere a prețului față de produsele concurente. Ea este aplicabilă atunci când organizația are o cotă de piață suficient de largă și mizează pe realizarea unui volum ridicat de vânzări ce să permită obținerea economiilor la scară și valorificarea curbei de experiență.

Firmele care folosesc această strategie și doresc să își mențină succesul trebuie să depună în mod constant eforturi pentru a reduce costurile comparativ cu concurenții, acestea pot consta în:

- investiții pentru perfecționarea dotării tehnice;
- realizarea unui control riguros al costurilor generale și de producție;
- reducerea costurilor aferente vânzărilor, cercetării-dezvoltării.

Această strategie poate conduce la afectarea negativă a performanței dacă piața înregistrează o tendință de fragmentare. Atunci când consumatorii solicită produse personalizate nu mai consideră prețul ca fiind un criteriu important. De aceea, termenul „cost” trebuie abordat în termeni relativi, nu absoluți.

Obținerea unui nivel al costurilor sub cel al concurenților conferă câteva **avantaje**:

- menținerea unei rentabilități ridicate chiar în condițiile unei presiuni concurențiale ridicate;

- protejarea organizației în fața unor clienți puternici care impun limita inferioară a prețului;
- protejarea organizației în fața furnizorilor care cresc prețurile;
- protejarea organizației în fața concurenților potențiali, costul redus reprezentând o barieră în calea pătrunderii acestora pe piață.

Cu toate că strategia este atractivă, totuși ea prezintă și anumite **riscuri**:

- inovațiile tehnologice ale concurenților pot elimina avantajele în privința costului deținute de lider;
- concentrarea exclusivă asupra reducerii costului poate face ca firma lider să nu sesizeze schimbările semnificative în nevoile consumatorilor;
- concurenții pot imita cu succes strategia urmată de firma lider în privința costului, fapt pentru care această firmă trebuie să găsească variante pentru a mări valoarea oferită de produsele sau serviciile sale.

2. Strategia de diferențiere urmărește crearea unui produs cu valoare ridicată pentru consumatori prin unicitatea caracteristicilor lui. Diferențierea se poate realiza prin calitatea produsului, tehnologia încorporată, imaginea de marcă, caracteristicile de utilizare ale produsului etc. Întrucât prin diferențierea produselor firmele reușesc să satisfacă nevoi specifice ale consumatorilor, ele vor pretinde prețuri mai mari. Pentru organizațiile care o aplică strategia conduce la un nivel al ratei rentabilității superior mediei din sector.

Oferă o poziție avantajoasă prin crearea loialității consumatorului față de marcă și conduce la reducerea elasticității cererii în funcție de preț. De asemenea, firmele care adoptă o atare strategie acordă o atenție deosebită inovării produselor și fundamentării unor caracteristici ale produselor apreciate de către consumatori.

Aplicarea acestei strategii asigură organizațiilor o serie de **avantaje**:

- se formează bariere înalte la intrarea în sector;
- se reduce forța celor care produc produse substituibile;
- se reduce puterea de influență a consumatorilor prin personalizarea produselor.

Nu toate organizațiile pot adopta o astfel de strategie deoarece ea ridică probleme la nivelul costurilor investiționale necesare pentru cercetare, proiectare, asigurarea calității etc. De asemenea, în unele cazuri, respectiv produse, consumatorii nu sunt dispuși să plătească un preț mai ridicat, chiar dacă recunosc valoarea superioară a produsului.

Adoptarea strategiei de diferențiere prezintă următoarele **riscuri**:

- consumatorii pot considera că diferența de preț dintre produsele diferențiate și cele standardizate este prea mare, ceea ce înseamnă că gradul de diferențiere este mai mare decât ceea ce consumatorii sunt dispuși să plătească;
- modalitățile folosite de către firme pentru a-și diferenția produsele nu mai oferă valoare consumatorilor;

- ca urmare a experienței dobândite de către consumatori se reduce perceperea de către ei a valorii aduse prin diferențiere;
- necesită o cotă de piață stabilă pentru a putea avea succes cu această strategie;
- determină o vulnerabilitate sporită în fața furnizorilor.

3. Strategia orientată urmărește ca firma să își folosească competențele esențiale de care dispune pentru a satisface nevoile unui grup restrâns de consumatori.

Strategia conține un set integrat de acțiuni prin care se adresează:

- unui grup specific de consumatori;
- unui segment diferit al unei linii de produse;
- unei piețe geografice diferite.

Firmele preferă să adopte o strategie orientată din următoarele considerente:

- sunt capabile să servească mult mai eficient un segment îngust de consumatori, în comparație cu concurenții lor;
- concentrarea pe un singur segment asigură un raport beneficiu-cost ridicat, care permite realizarea unor volume ridicate de vânzări și valorificarea economiilor la scară;
- permite dezvoltarea competențelor organizaționale prin care firma va putea să răspundă rapid la schimbările cerințelor clienților;
- există segmente înguste cărora nu li s-a adresat încă nici o ofertă.

Strategia orientată se poate baza fie pe cost, fie pe diferențiere:

a) Strategia orientată bazată pe cost este adoptată atunci când firmele se adresează unor grupuri restrânse de consumatori, care au nevoi specifice și cumpără cantități mai mici, astfel încât firmele concurente nu le pot satisface nevoile la un preț scăzut.

b) Strategia orientată bazată pe diferențiere se adoptă atunci când firmele se adresează unui segment îngust de consumatori cu produse diferențiate.

Riscurile atașate acestei strategii sunt următoarele:

- perspectiva restrângerii segmentului respectiv în viitor va afecta negativ stabilitatea firmei și aceasta va fi nevoită să caute rapid un alt segment mai atractiv;
- diferențele mari între costurile organizațiilor care operează pe întreaga piață și a celor de pe un singur segment;
- segmentul de piață căruia i se adresează firma nu are exigențe bine individualizate, nevoile segmentului devin similare celor ale pieței.



În concluzie principalele caracteristici ale planificării pot fi sintetizate astfel:

- *este o activitate prin excelență decizională și creativă;*
- *presupune identificarea unor oportunități din mediu și utilizarea lor;*
- *planurile elaborate au la bază descoperirea și dezvoltarea celor mai eficiente mijloace de realizare;*
- *stabilește sau determină coordonarea eforturilor tuturor membrilor organizației, respectiv presupune o cale de urmat, atât pentru manageri, cât și pentru nonmanageri;*
- *anticipază consecințele acțiunilor adoptate de manageri ca răspuns la schimbările din mediu.*

1.2. Planurile și factorii de contingență în planificare

În atingerea obiectivelor stabilite o parte esențială o deține conceperea unor planuri de acțiune specifice și parcurgerea acestora. Importanța dezvoltării planurilor de acțiune apare mai pregnant atunci când considerăm că ele reprezintă mai mult decât un mijloc de atingere a unor obiective specifice, respectiv un instrument managerial.

În același mod în care obiectivele organizației diferă în funcție de nivelurile acesteia și planurile se prezintă la nivel: strategic, tactic și operațional.

Planurile strategice detaliază acțiuni pentru întreaga organizație pentru a atinge obiectivele strategice. Planurile strategice presupun soluționarea unor probleme care vizează reacția organizației la schimbarea condițiilor de mediu sau alocarea de resurse, acțiuni ce vor fi întreprinse pentru a determina un efort unic și a mobiliza capacitatea întregii organizații. Planurile strategice sunt, în general, dezvoltate de managementul de vârf, cu asistarea consiliului de administrație și în colaborare cu managementul de mijloc. În mod caracteristic, planurile strategice acoperă un orizont de timp relativ lung, care se poate extinde la 3-5 ani sau mai mult în viitor.

Planurile tactice sunt mijloace construite să sprijine implementarea planurilor strategice și atingerea obiectivelor tactice. Planurile tactice tind să se concentreze pe orizonturi de timp de 1-3 ani. În cea mai mare parte, planurile tactice sunt dezvoltate de managerii de mijloc, care consultă managerii nivelurilor inferioare înainte de obținerea creditului din partea managerilor de vârf. Planurile tactice schițează principalele acțiuni pe care departamentele specifice le vor întreprinde pentru atingerea obiectivelor tactice, având la bază o anumită strategie.

Planurile operaționale sunt mijloace concepute să sprijine implementarea planurilor tactice și atingerea obiectivelor operaționale. În general, planurile operaționale iau în considerare orizonturi de timp mai scurte, mai mici de un an. Aceste planuri sunt de obicei elaborate de managerii de nivel inferior, în strânsă legătură cu managerii nivelului de mijloc.

Planurile operaționale detailează în mod specific ce trebuie realizat, îndeplinit în perioade scurte de timp pentru a atinge obiectivele operaționale.

Indiferent de nivelul la care se va concepe planul de acțiune, el va aloca resursele limitate de care dispune organizația sau compartimentul pentru realizarea obiectivelor. Astfel, managerii vor stabili la nivelul variantelor de acțiune și bugetul planului, respectiv totalitatea resurselor antrenate, capabile pentru atingerea obiectivelor de performanță.

O altă abordare a planurilor organizaționale, în funcție de specificarea obiectivelor și a acțiunilor de urmat, conduce la două categorii importante de planuri utilizate în planificarea activității organizațiilor, și anume:

1. **Planuri specifice** – cu obiective și acțiuni clar definite și stabilite pentru fiecare activitate în parte;

2. **Planuri direcționale** – ce indică linii generale de ghidare cu concentrare pe anumite activități, fără a da însă managementului obiective sau cursuri de acțiune specifice.

Intuitiv ar părea corect ca planurile specifice să fie întotdeauna preferabile planurilor direcționale. Totuși, planurile specifice nu sunt lipsite de probleme. Ele necesită deopotrivă claritate și sens, o posibilitate de previziune care adesea nu există. În anumite condiții, planificarea strategică este preferată, în altele nu. Similar, în unele situații planurile direcționale sunt mult mai eficiente decât cele specifice. Care sunt aceste condiții?

1. **Nivelul de management în organizație.** Cu cât managerii cresc în organizații prin promovare, rolul lor devine mult mai orientat pe strategie. Efortul de planificare al executivilor de vârf în organizațiile mari este în mod esențial strategic. Astfel nivelul unui plan reflectă nivelul organizației pe care îl vizează planul.

2. **Ciclul de viață al organizației.** Organizațiile au și ele un ciclu de viață pe care îl străbat. Începând cu faza de constituire (inițiere), organizațiile cresc, ajung la maturitate și apoi urmează o fază a declinului. Planificarea nu este omogenă în toate aceste etape. Așa cum se poate vedea în figura 1.4 există o specificitate și o lungime de orizont a planurilor, ce se ajustează în funcție de fiecare etapă.

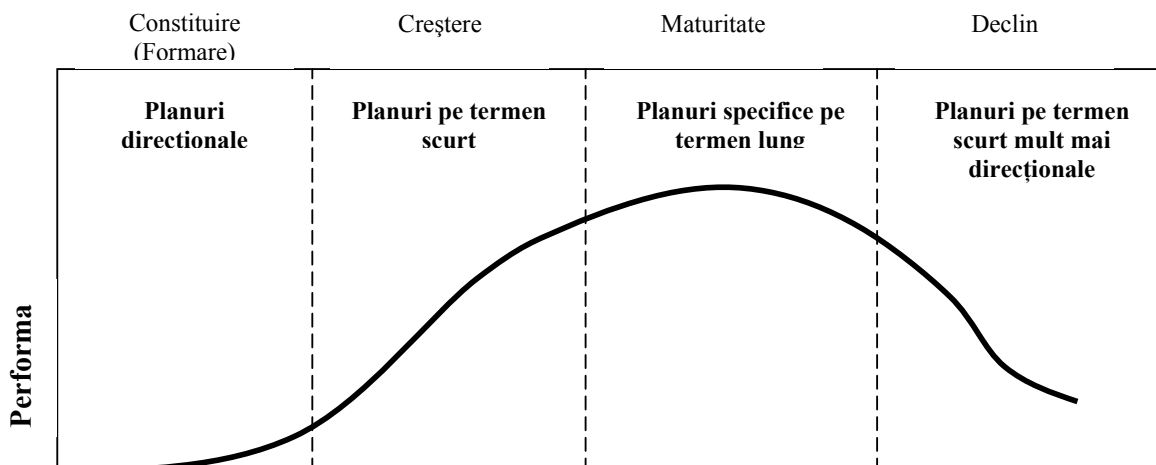


Figura 1.4 Planificarea și ciclul de viață al organizației

În etapa de constituire este dorită și necesară flexibilitatea, întrucât disponibilitatea resurselor este mult mai incertă, iar identificarea clienților și previziunea vânzărilor este mult mai neclară, de aceea obiectivele vor fi formulate mai mult sub formă de intenții. În această fază, planurile direcționale permit managerilor să facă schimbări în funcție de necesități.

În timpul perioadei de creștere, planurile devin mult mai specifice cu cât resursele sunt mult mai sigure și cu cât loialitatea consumatorilor este mult mai puternică. Modelul se schimbă atunci când intrăm în zona declinului. De la maturitate la declin planurile necesită o mișcare, o transformare de la specific la direcțional, astfel obiectivele sunt reconsiderate, resursele realocate și alte ajustări sunt întreprinse.

Când organizația este în faza de maturitate, capacitatea de previziune este de cea mai mare importanță și organizația are această capacitate. De asemenea, în această etapă sau fază a ciclului de viață planurile specifice sunt cele mai potrivite.

Orizontul de timp al planului este, de asemenea, influențat de faza ciclului de viață. Planurile pe termen scurt oferă flexibilitatea cea mai mare și ca atare acestea vor fi preponderente în fazele de formare și declin. Maturitatea reprezintă etapa cea mai stabilă din ciclu când planurile pe termen lung pot aduce cele mai mari dividende sau rezultate financiare.

3. Nivelul incertitudinii mediului. Cu cât este mai mare incertitudinea mediului, cu atât mai mult, planurile vor fi direcționale și accentuează necesitatea planurilor pe termen lung. În condiții de incertitudine ridicată a mediului, planurile devin tot mai direcționale. Deci, dacă o organizație se află în fața unui mediu schimbător, managementul va căuta flexibilitatea. Aceasta se traduce prin plasarea unui mai mare accent pe planurile pe termen scurt.

4. Durata încredințării viitoare. Acesta reprezintă un alt factor de contingență care este strâns legat de orizontul de timp al planurilor. Cu cât planurile curente afectează mai mult îndatoririle și sarcinile viitoare, cu atât este mai mare perioada pentru care managerul planifică. Deciziile elaborate astăzi devin o îndatorire pentru realizarea unei acțiuni viitoare.

Deciziile de angajare ale universităților americane – și nu numai – de profesori universitari sunt exemple excelente pentru a ilustra cum lucrează conceptul de încredințare. La angajarea unui profesor, se realizează o încredințare prin care se prevede o angajare pe termen lung pentru acel profesor. Decizia de angajare trebuie să reflecte o evaluare de către managementul universității – șef de catedră, decan și senatul universității – că prezentul, pe lângă calitățile necesare, va avea asigurată o perioadă de activitate suficientă în viitor. Dacă universitatea angajează un profesor în vârstă de 35 ani, atunci universitatea va trebui să planifice pentru aceasta un orizont de activitate de 35-40 ani.

De asemenea, planurile pot fi clasificate în funcție de extinderea utilității și repetării lor, în două mari categorii: planuri de unică folosință (unice) și planuri permanente (curente), (vezi figura 1.5).

Planurile unice (cu o singură folosire) sunt planurile care țintesc la atingerea unui obiectiv, sau car, după atingerea obiectivului, nu se vor mai repeta. Aceste planuri unice sunt următoarele:

A. Un program, care este un plan cuprinzător ce coordonează o mulțime complexă de activități în strânsă corelație cu un obiectiv principal care nu va mai apărea în viitor sau cu o probabilitate foarte mică de repetare. Programele, în mod tipic, implică câteva departamente ale organizației; de asemenea, ele sunt compuse din câteva proiecte și pot necesita mai mult de un an pentru a fi îndeplinite.

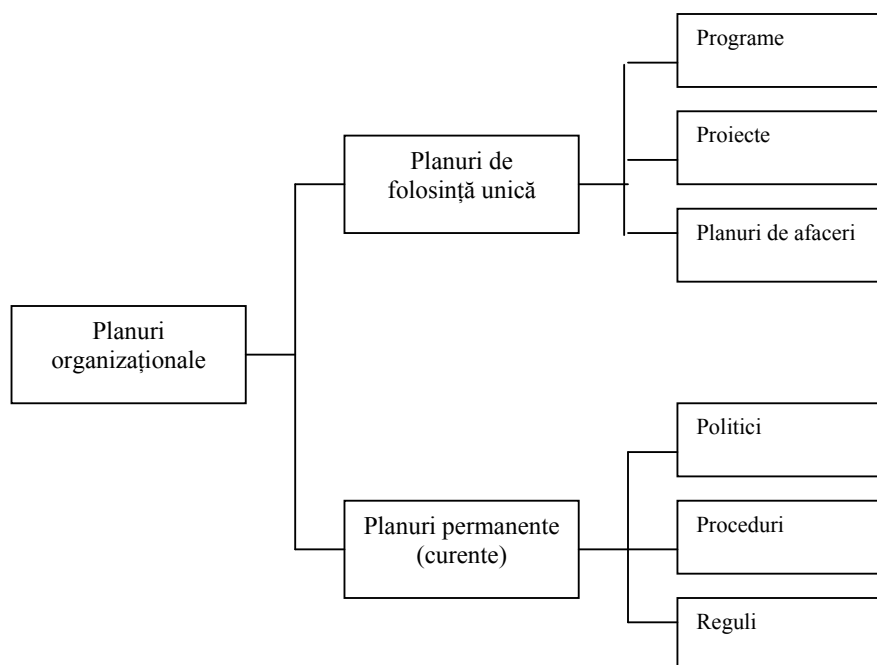


Figura 1.5 Planurile în funcție de durata utilității și repetării lor

B. Proiectul, care este un plan ce coordonează un set de activități limitate ca scop. Proiectele au propriile lor bugete. *De exemplu, programul de instalare de rețele din fibră optică al firmei Astral a constat din mai multe proiecte mai mici, implicând montarea cablului de fibră optică în diferite localități și zone.*

C. Planul de afaceri. Atunci când oamenii încep un nou business (o nouă afacere), fie unul independent, fie ca o componentă nouă a unei organizații mai mari, ei pot beneficia mult din deținerea unui bun plan de afaceri. Acesta este un plan care descrie toate detaliile necesare pentru a stabili direcția unui nou business și pentru a obține finanțarea necesară exploatarea lui. Băncile și alte instituții financiare doresc să vadă planul de afaceri înainte ca

ele să împrumute bani sau să fi investească într-o nouă afacere, managerii superiori doresc să vadă planul de afaceri înainte ca ei să aloce resursele limitate ale organizației pentru un nou proiect.

Principalele probleme care vor trebui incluse într-un plan de afaceri sunt prezentate succint în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1 **Ce trebuie să includă un plan de afaceri**

<p>Sumarul pentru executivi – o privire generală asupra scopului afacerii și iluminarea elementelor cheie ale planului.</p> <p>Analiza industriei – natura industriei, includerea tendințelor economiei, probleme de reglementări sau juridice importante, și riscurile potențiale.</p> <p>Descrierea companiei – misiunea, proprietarii și forma legală.</p> <p>Descrierea produselor și serviciilor – bunurile și serviciile principale, cu concentrare principală pe unicitate vis-à-vis de concurență.</p> <p>Descrierea pieței – mărimea pieței, punctele forte și punctele slabe ale concurenților, obiectivele vânzărilor pe cinci ani.</p> <p>Descrierea operațiilor (activităților de bază) – metode de fabricație sau servire, aprovizionare și furnizori și procedurile de control.</p> <p>Descrierea personalului – managementul și deprinderile sau capacitățile personalului necesar și disponibil, compensarea și sistemele de management privind resursele umane.</p> <p>Proiecția situației financiare – proiecția privind cash-flow-ul pe 1-5 ani.</p> <p>Necesitățile de capital – suma de fonduri necesare pentru a funcționa business-ul, cantitatea disponibilă, cantitatea necesară din noile resurse.</p>
--

Planurile permanente (curente) sunt planuri ce prevăd dirijarea funcționării pe activități care se repetă în execuție. Există trei tipuri de planuri permanente (curente):

A. Politica reprezintă o ghidare generală pentru membrii organizației în vederea atingerii obiectivelor organizaționale. Politicile nu dictează exact care acțiuni vor fi întreprinse sau urmate. Ele prevăd, mai degrabă, limitele și granițele generale de acțiune. *Multe magazine, cu amănuntul, de exemplu, practică o politică care reclamă ca mărfurile returnate să fie însoțite de bonul de cumpărare.* Deci în acest mod politicile cer cel mai adesea schițarea unor acțiuni dezirabile.




B. Procedura este o mulțime prescrisă de etape strâns legate, ce trebuie întreprinse în anumite circumstanțe care au un caracter repetitiv. Procedurile bine stabilite și formalizate adesea, sunt numite *proceduri standard de operare* (PSO). Spre deosebire de politici, care tind să fie mai generale și mai flexibile, procedurile prevăd instrucțiuni detaliate etapă cu

etapă, cu ceea ce trebuie făcut. În acest fel ele nu dau flexibilitate sau, altfel spus, nu permit abateri. *De exemplu, în mod tipic, băncile au proceduri standard de operare ce guvernează activitățile funcționarilor, casierilor care mănuiesc bani și chiar ale clienților.* Deoarece ele specifică în mod detaliat acțiunile dorite în circumstanțe care apar, procedurile standard de operare sunt în mod frecvent instrumente eficiente pentru instruirea salariaților.

C. Regula este o expunere, care detaliază acțiuni specifice de întreprins sau nu într-o situație dată. Spre deosebire de proceduri, regulile, în mod normal, nu specifică o serie sau o mulțime de trepte, etape. În schimb, ele specifică exact ceea ce trebuie făcut sau nu, lăsând puțină flexibilitate sau loc redus de abatere.

CAPITOLUL 2. INSTRUMENTE DE PLANIFICARE ȘI DE IMPLEMENTARE A PLANURILOR

Obiective urmărite:

-  **identificarea tehnicilor de planificare;**
-  **înțelegerea aplicării Managementului prin Obiective (MBO);**
-  **Stabilirea etapelor și analizei specifice Managementului prin Proiecte.**

Instrumentele utilizate de manageri în procesul de planificare reprezintă o serie de tehnici necesare fie pentru a analiza și evalua mai bine mediul de afaceri și implicit pentru o alegere mai potrivită a obiectivelor și strategiilor, fie pentru a concepe mai bine planurile de acțiune și pentru a le implementa rapid în cadrul organizațiilor. Pe parcursul acestei unități vom trece în revistă câteva dintre cele mai utilizate instrumente și vom detalia modalitatea de aplicare pentru unele dintre ele.

2.1. Previziunea sau prognoza

Previziunea reprezintă procesul de estimare, proiectare a factorilor și condițiilor din mediu și a evoluțiilor viitoare ale acestora care vor influența funcționarea organizației. În general, firmele aplică acest instrument pentru a previziona factori importanți din cadrul mediului cum ar fi: piața, tehnologia, atitudinea clienților, tendințele politice și cele internaționale.

Tehnici de previziune

a) Extrapolarea

Este cea mai utilizată formă de previzionare. Ea presupune o proiectare în viitor a tendințelor manifestate de un factor în trecut sau în prezent. Cele mai simple extrapolări sunt cele care folosesc analiza seriilor cronologice. Adică pe baza evoluției unui factor într-o perioadă de timp, de exemplu vânzările unui produs în ultimii 7 ani, se determină modelul după care a variat acest factor, respectiv tendința și se aplică modelul în vederea stabilirii valorii probabile a factorului, vânzărilor, pentru perioada următoare, de pildă pentru anul viitor. Modelele pot să fie și mai complexe și respectiv să ia în considerare nu doar factorul timp ca și factor de influență a vânzărilor.

De exemplu o firmă producătoare de echipament tehnologic pentru producția alimentară ar putea fi interesată de următoarele analize:

- *stabilirea legăturii dintre vânzările din sectorul de activitate al firmei și indicatorii naționali economici și sociali;*
- *stabilirea impactului pe care îl vor avea restricțiile guvernamentale privind activitatea firmelor din sectorul alimentar asupra vânzărilor de echipamente tehnologice specifice acestui sector;*
- *estimarea potențialului de creștere a vânzărilor firmei prin extinderea eforturilor de marketing pe piețele actuale.*

b) Tehnica Delphi sau metoda opiniilor grupului de experți

Este o metodă de previziune care se bazează pe consensul opiniilor unui grup de experți. Această metodă a fost dezvoltată de *Rand Corporation* la începutul anilor 1950 pentru a evalua impactul unui război atomic asupra SUA. Ulterior metoda a fost utilizată frecvent de către organizațiile mari pentru a-și dezvolta noi capacități și capabilități în diferite situații. Cel mai frecvent este utilizată la previzionarea vânzărilor, atunci când grupul de experți este format din directorii de vânzare ai diferitelor reprezentanțe sau a unităților de vânzări. Tehnica presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. ***Chestionarea unui grup de experți*** – se întocmește un chestionar ce cuprinde o serie de întrebări referitoare la evoluția viitoare a unui factor de mediu și care este trimis un grup de experți care rămân anonimi unul față de altul. Li se cere acestora să estimeze numeric evoluțiile factorului în timp și probabilitățile corespunzătoare fiecărei posibilități.
2. ***Pregătirea raportului pentru prima rundă*** – presupune calcularea mediei, medianei și deviației standard obținute la răspunsurile primite. Acest raport este retrimis experților împreună cu un chestionar refăcut. În cea de a doua rundă li se cere experților să își revizuiască datele estimate anterior dacă apreciază că este necesar sau să justifice opinia inițială.
3. ***Pregătirea raportului pentru runda a doua*** – care pe baza răspunsurilor primite prezintă ideea de consens care a rezultat la nivelul grupului de experți. Raportul este din nou trimis experților și li se cere acestora să indice dacă sprijină sau nu ideea de consens rezultată și să își justifice răspunsul. Pentru a evita un acord tacit din partea experților se promovează ideea de a prezenta motivele pentru care nu acceptă acest consens.

Deoarece această tehnică se bazează, în general pe intuiție sau pe presupuneri derivate din experiența acumulată a experților, previziunea ce va rezulta va fi o combinație de opinii pertinente. *Tehnica se folosește cu succes la previziunea vânzărilor, astfel încât să se poată adopta decizii cu privire la necesitatea realizării de noi angajări, dacă este necesară extinderea fabricii sau la necesitatea contractării unui credit etc.*

c) Simularea

Simularea reprezintă un proces prin care un sistem real este transpus într-un model pe care se fac o serie de experimente în vederea înțelegerii modului în care se va comporta sistemul real la presiunea unor factori din mediu sau pentru evaluarea diferitelor strategii de acțiune pentru sistemul analizat. Acest instrument a cunoscut o creștere a utilizării în diferite domenii, inclusiv în afaceri, datorită posibilității de a rezolva probleme în care intervin mărimi probabilistice și pentru care nu se pot utiliza metodele matematice analitice. Astfel, sistemului real îi este atașat un model matematic care este analizat în diferite situații cu ajutorul unui computer.

Simularea reprezintă una dintre cele mai folosite tehnici de management. Popularitatea acesteia derivă din posibilitatea aplicării la un număr foarte mare și variat de probleme: producție – planificarea liniei de fabricație/asamblare, marketing – analiza comportamentului consumatorilor, financiar – estimarea cash-flow-ului, aprovizionare – controlul stocului de marfă/materii prime. Pentru rezolvarea unor probleme de management sau planificare s-au dezvoltat o serie de modele de simulare: Simularea Monte Carlo, Simularea evenimentelor discrete, Metoda Lanțurilor Markov, Modele analitice pentru producție și stocare, (modelul EOQ) etc.

Metoda de simulare Monte Carlo se aplică pentru analiza problemelor în condiții de risc, atunci când aceeași variantă de acțiune poate conduce la obținerea mai multor consecințe pentru care se pot calcula probabilitățile de apariție.

Metoda de analiză Markov este un instrument probabilistic care furnizează informații despre probabilitatea de a apărea o anumită situație în urma adoptării unei decizii.

La acestea se poate adăuga și *simularea de tip joc de afaceri – simularea unei întreprinderi*. De exemplu, o astfel de simulare presupune existența unei singure piețe pe care se află mai mulți concurenți ce oferă produse similare. Fiecare se află în competiție în vederea atingerii unor indicatori de rezultat cât mai buni. Astfel, sarcina jucătorului este de a conduce activitatea unei întreprinderi și de a adopta decizii referitoare la cantitatea produsă, prețul de vânzare, costurile investiționale de extindere a activității, numărul angajaților etc.

Factorii care au favorizat creșterea utilizării simulării în management au fost:

1. dezvoltarea tehnologică și în special de tip software
2. generarea unui volum mare de date și informații de sistemele informatice
3. dezvoltarea unor pachete pentru simularea unor probleme specifice întreprinderilor
4. utilizarea acestor pachete de simulare nu necesită o experiență tehnică ridicată

2.2. Analiza SWOT

Este un instrument utilizat pentru realizarea planificării strategice. Așa cum am văzut în cadrul procesului de planificare, el presupune identificarea punctelor forte/slabe ale firmei și a oportunităților/amenințărilor apărute în cadrul mediului.

În identificarea punctelor forte și slabe ale unei organizații sunt luați în calcul o serie de factori, a căror analiză le permite managerilor să decidă care strategii pot fi implementate pe baza resurselor pe care organizația le are la dispoziție sau pe care le poate obține. Unul dintre instrumentele folosite de manageri pentru a identifica punctele forte și punctele slabe ale organizației îl reprezintă *analiza resurselor interne* (vezi tabelul 2.1).

În analiza resurselor interne, C. W. Hofer și D. Schendel sugerează parcurgerea a patru faze:

1. crearea unui profil al resurselor și abilităților principale ale unei organizații în următoarele domenii: financiar; fizic; organizațional și uman; tehnologic,
2. determinarea cerințelor esențiale pentru ca produsul să aibă succes și a segmentelor de piață cărora organizația li se adresează sau li se poate adresa;
3. compararea profilului resurselor cu cerințele de a avea succes în vederea determinării principalelor puncte forte pe care poate să se bazeze o strategie și a principalelor puncte slabe ce trebuie depășite;
4. Compararea propriilor puncte forte și slabe cu cele ale competitorilor în vederea identificării resurselor și abilităților care ar putea ajuta la obținerea unui avantaj pe piață.

Tabelul 2.1 Analiza resurselor interne

Tabelul nr. 8

Analiza resurselor interne

FACTORUL	Puncte forte în raport cu competitorii				
	SLAB		PUTERNIC		
Personal					
Srijin managerial	1	2	3	4	5
Srijin de marketing	1	2	3	4	5
Srijin tehnic/operational	1	2	3	4	5
Mix-ul de produs					
Diferentiere	1	2	3	4	5
Preț	1	2	3	4	5
Calitate	1	2	3	4	5
Distribuție	1	2	3	4	5
Operații					
Dimensiuni	1	2	3	4	5
Eficiență	1	2	3	4	5
Vechimea instalațiilor și echipamentului	1	2	3	4	5
Finante					
Lichidități	1	2	3	4	5
Acoperirea datoriilor	1	2	3	4	5
Structura capitalului	1	2	3	4	5
Baza materială	1	2	3	4	5
Accesul la capital	1	2	3	4	5
Costul materiei prime	1	2	3	4	5
Imateriale					
Reputația	1	2	3	4	5
Responsabilitatea socială	1	2	3	4	5
Vulnerabilitatea	1	2	3	4	5
Protecția brevetelor	1	2	3	4	5
Cercetare și dezvoltare	1	2	3	4	5

După încheierea analizei mediului extern și a resurselor interne este posibilă observarea potrivirii sau nepotrivirii dintre oportunitățile/ amenințările și punctele forte/ slabe identificate. Integrarea analizelor internă și externă (compararea analizelor) le permite managerilor să prevadă rezultatele strategiei existente sau ale strategiei viitoare. Dacă între performanțele anticipate și obiectivele organizaționale apar nepotriviri, conducerea organizației va înțelege mai bine gradul în care trebuie introdusă schimbarea strategică.

2.3. Managementul prin Obiective

Este atât o filosofie, cât și un sistem de management. Ca și instrument de planificare, MBO îi ajută pe manageri și pe echipa de subordonați a acestora să integreze obiectivele strategice cu cele tactice. Astfel MBO poate fi văzut ca un sistem prin care managerii împreună cu subordonații lor identifică obiectivele comune, definesc domeniul principal al responsabilităților fiecăruia și precizează ce rezultate sunt așteptate de la fiecare.

Una dintre tehnicile de planificare întrebuințate de multe organizații este managementul prin obiective (MBO). Formal definit, **MBO** reprezintă un proces structural de comunicare regulată și permanentă în care un supraveghetor sau manager și un subordonat

stabilesc împreună obiectivele performanței unui subordonat și considerarea și revizuirea rezultatelor dobândite.

Concepția MBO: în termenii săi cei mai simpli această tehnică cere un acord global între supraveghetor (manager) și subordonat privind:

- obiectivele performanței subordonatului pentru o perioadă dată de timp;
- planurile prin care aceste obiective vor fi îndeplinite;
- standardele de măsurare, indiferent dacă ele au fost sau nu îndeplinite;
- și
- procedeele pentru revizuirea rezultatelor performanței.

Acest proces îl reprezentăm în figura 2.1. Trebuie notat faptul că supraveghetorul și subordonatul stabilesc planurile și controlează împreună rezultatele. Ei sunt de acord asupra obiectivelor de primă importanță pentru performanța subordonatului împreună cu programul calendaristic – orarul – privind realizarea acestora și criteriile care vor fi folosite în evaluarea rezultatelor.

Cele șase etape în construirea unui MBO de succes

Etapa 1: Un individ enumeră obiectivele cheie ale performanței pentru o perioadă de timp cu date țintă pentru realizarea lor.



Etapa a 2-a: Obiectivele sunt revizuite și discutate cu supraveghetorul și apoi aceștia cad de acord asupra situației obiectivelor ce trebuie realizate.

Etapa a 3-a: Supraveghetorul și subordonatul se întâlnesc în mod regulat pentru a revedea sau reconsidera progresul și pentru a face revizuirile sau adaptările necesare obiectivelor.

Etapa a 4-a: La un anumit timp, de obicei după șase luni, individul pregătește un raport de performanță care prezintă principalele realizări și comentează asupra discrepanțelor dintre rezultatele reale și cele scontate.

Etapa a 5-a: Autoevaluarea (Etapa a 4-a) este discutată cu supraveghetorul cu privire la accentele asupra implicațiilor și pentru performanța viitoare.

Etapa a 6-a: Un nou set de obiective este stabilit pentru următoarea perioadă de timp. Apoi se reia ciclul.

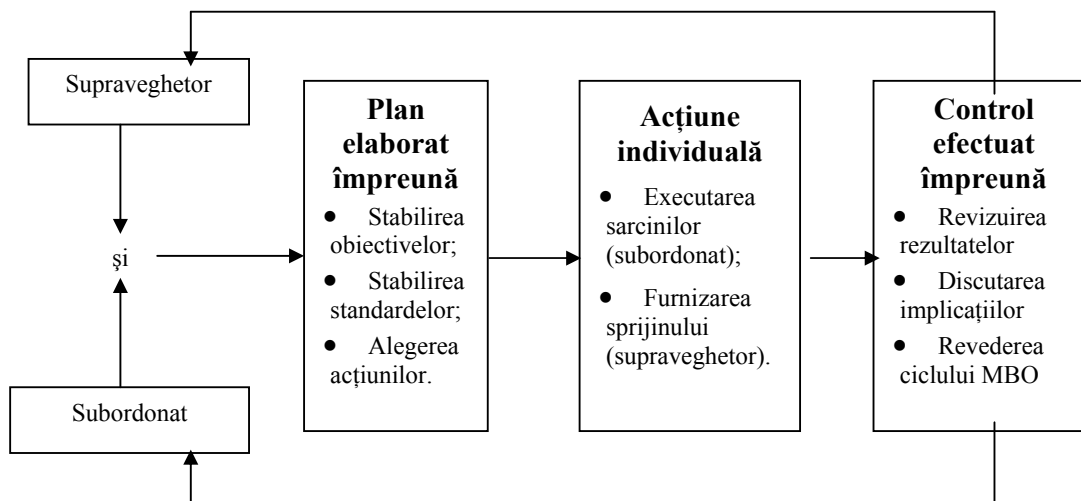


Figura 2.1 Un cadru de planificare pentru MBO

Managementul prin obiective reprezintă un sistem dinamic cu ajutorul căruia se pot integra obiectivele strategice cu cele operaționale. Nu vom insista aici asupra metodologiei de aplicare pe care am discutat-o deja, ci ne vom opri asupra avantajelor și aplicabilității acestui sistem.

Se spune că MBO este un mod de viață organizațional întrucât permite:

- rezolvarea pașnică a eventualelor necorelări între obiectivele diferitelor niveluri ale organizației;
- comunicarea deschisă, bazată pe încredere reciprocă;
- un sistem de relații care îi avantajează pe toți participanții;
- recompense și promovări bazate pe performanță;
- minimizarea folosirii instrumentelor politice, de forță și maximizarea celor specifice motivării;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive.

În cadrul acestui sistem managerii și subordonații urmăresc realizarea consensului asupra: a) obiectivelor aferente subordonaților într-o perioadă de timp, b) mijloacelor antrenate de către subordonați în realizarea obiectivelor, c) modalității de evaluare a progresului înregistrat în diferite momente și a rezultatului final.

Aplicarea sistemului se face în funcție de situația concretă din cadrul organizației, de către specialiștii de care dispune firma, de sistemele de comunicare existente etc. În derularea sistemului se folosesc următoarele documente specifice:

- *Fișa obiectivelor cheie* în funcție de nivelul ierarhic și de domeniul de activitate;
- *Planul de acțiune*, care se elaborează pentru întreaga activitate și pentru fiecare compartiment în parte;
- *Fișa de urmărire a obiectivelor*, care este specifică fiecărui compartiment și nivel

ierarhic, ea constituind un tablou de bord adaptat sistemului.

Avantajele aplicării metodei MBO:

- clarifică focalizările eforturilor de muncă ale subordonaților pentru cele mai multe sarcini și obiective;
- focalizează eforturile de muncă ale supraveghetorului pe domeniile de sprijin care pot cu adevărat ajuta subordonații să îndeplinească obiectivele asupra cărora au căzut de acord;
- contribuie la construirea unei legături puternice între supraveghetor și subordonat deoarece procesul implică o comunicare directă între cei doi;
- oferă subordonatului o șansă structurală de a participa la elaborarea și luarea deciziilor care îi afectează munca;
- poate crea un puternic entuziasm la nivelul îndeplinirii obligațiilor și la cel al performanței muncitorului.

CAPITOLUL 3. FUNCȚIA DE ORGANIZARE

Obiective urmărite:

- ✎ **înțelegerea procesului de organizare;**
- ✎ **importanța realizării unei structuri organizatorice;**
- ✎ **explicarea conceptelor autoritate, responsabilitate și delegare de sarcini;**
- ✎ **stabilirea tipurilor de relații între posturile create în cadrul organizației.**

3.1. Funcția de organizare și funcțiunile unei întreprinderi

Organizarea este procesul de creare a structurii pentru organizații, prin care oamenii devin capabili sau dobândesc capacitatea de a lucra și de a participa împreună în mod efectiv la realizarea obiectivelor ei.

Există două aspecte principale privind procesul de organizare:

- ◆ *împărțirea* organizației în subunități corespunzătoare obiectivelor și strategiei ei. Aceasta este ceea ce mulți oameni înțeleg greșit ca fiind unicul și singurul țel al procesului de organizare.

- ◆ uneori mai puțin tangibil, *relațiile de autoritate* sunt firele nevăzute care leagă nivelurile managementului de vârf cu cele de jos sau inferioare ale forței de muncă și fac posibilă distribuirea și coordonarea sarcinilor.

Instrumentele pe care le deține managementul organizației în realizarea funcției de organizare sunt:

- **Delegarea**, care reprezintă mijlocul prin care managementul stabilește relațiile de autoritate. **Delegarea este instrumentul prin care managementul distribuie printre oamenii săi activitățile sau întreaga muncă a organizației, respectiv nenumăratele sarcini ce trebuie să fie executate pentru ca obiectivele să fie îndeplinite, atinse.**

- **Responsabilitatea**. În contextul delegării, responsabilitatea este **o obligație de a executa sarcinile și de a lua în considerare executarea definitivă și satisfăcătoare a lor**. Prin obligație înțelegem faptul că se așteaptă ca un individ să îndeplinească complet cerințele unei anumite sarcini, atunci când el acceptă o poziție într-o organizație pentru a executa sarcinile poziției din structură, desigur, în schimbul unor recompense anume.

- **Autoritatea organizațională**. Dacă o persoană trebuie să realizeze ceva pentru organizație, aceasta presupune responsabilitate pentru îndeplinirea satisfăcătoare a sarcinilor și, totodată, organizația trebuie să aprovizioneze cu resursele necesare cerute. **Autoritatea**

este dreptul limitat de folosire a resurselor organizației și de canalizare a eforturilor unor oameni ai ei spre executarea sarcinilor.

Autoritatea este delegată unei poziții, unui post din structură, și nu unui individ care, din întâmplare, deține poziția respectivă la un moment dat. Așa cum definiția noastră a specificat autoritatea este dreptul limitat de folosire a resurselor și de a comanda oamenilor. Într-o organizație, aceste limite sunt, de obicei, specificate prin politici, proceduri, reguli și descrieri ale posturilor, sau acestea pot fi comunicate și oral subordonaților. În general, limitele autorității cresc tot mai mult pe măsură ce urcăm pe scara ierarhică managerială. Dar trebuie să precizăm că și autoritatea managerilor de vârf este limitată. **Puterea**, în contrast cu autoritatea, este **capacitatea de a acționa sau capacitatea de a afecta o situație**. Un individ poate avea putere, fără a avea autoritate. Autoritatea, cu alte cuvinte, determină ceea ce are dreptul să facă o persoană ocupând o poziție anume. Puterea determină ceea ce ea, în mod real, poate face. Căile în care puterea este folosită pot avea efecte pozitive sau negative asupra organizației.

Organizarea procesuală constă în principal din studierea celor mai importante categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale organizației. În cadrul acestei organizări putem să identificăm ca prim element **funcțiunea, respectiv setul de activități omogene și/sau complementare, specializate, derulate de o anumită categorie de personal, cu o anumită specializare, folosind metode și tehnici specifice în vederea atingerii unuia sau a mai multor obiective derivate din obiectivele generale ale organizației**. Funcțiunile organizației reprezintă subdiviziuni cuprinzătoare ale sistemului organizațional.

Fiecare funcțiune este compusă din activități. **Activitatea poate fi definită drept totalitatea atribuțiilor omogene de o anumită natură pentru a căror efectuare sunt necesare cunoștințe de specialitate dintr-un domeniu**. Continuând detalierea, **atribuția** ar avea două sensuri:

- **ansamblul de sarcini de muncă identice necesare pentru realizarea unei părți dintr-o activitate atunci când se referă la organizație sau la anumite părți ale acesteia;**
- **ansamblul de obligații, de autorități și de responsabilități conferite unei persoane pe baza funcției pe care o ocupă.**

Sarcina reprezintă o acțiune de o anumită natură, parte elementară a unui proces de muncă, care se realizează după o anumită procedură cu scopul îndeplinirii unui obiectiv individual. O sarcină reprezintă tot ceea ce o persoană poate executa singură, pe baza cunoștințelor de care dispune. Sarcina presupune o anumită autonomie operațională.

Cu privire la delimitarea funcțiilor organizației există, în general, un consens ce principalele domenii de activitate, funcțiunile aceleași indiferent de ramura economică în care firma. Ceea ce diferă între firme este gradul de al acestor domenii de activitate, aria lor de Astfel, se disting următoarele tipuri principale de



urmează
fiind
activează
dezvoltare
cuprindere.
funcțiuni:

a) Funcțiunea de cercetare-dezvoltare este reprezentată de ansamblul activităților care se desfășoară în cadrul organizației în vederea realizării obiectivelor din domeniul producerii de noi idei și transformării ideilor în noutăți utile dezvoltării în viitor a firmei. Între activitățile de bază ale acestei funcțiuni amintim:

- cercetarea și asimilarea de noi tehnologii, introducerea progresului tehnic;
- organizarea procesului de elaborare, de implementare și de adaptare de noi concepte, tehnici cu caracter organizatoric;
- elaborarea, stabilirea normelor și normativelor de consumuri specifice de materii prime, materiale, energie, combustibili și, parțial, de resurse umane;
- conceperea și asimilarea de produse și de servicii noi, modernizarea celor existente;
- dezvoltarea capacităților de producție, elaborarea de previziuni, planuri de investiții.

b) Funcțiunea de producție sau operațională se caracterizează prin înglobarea activității de bază a organizației, prin care se realizează transformarea obiectelor muncii în produse sau servicii finite, destinate clienților. Funcțiunea cuprinde ansamblul activităților de bază, auxiliare și de deservire. Principalele activități specifice acestei funcțiuni sunt:

- fabricarea, exploatarea și operațiunile de prestare a serviciilor;
- programarea, lansarea și urmărirea operativă a producției;
- controlul tehnic de calitate al materiilor prime, semifabricatelor și subansamblelor pe întregul flux de fabricație, precum și al produselor finite;
- producția auxiliară prin care se asigură unele cerințe necesare desfășurării în condiții bune a procesului de bază: producția și distribuția de energie, combustibilului, utilităților etc.;
- întreținerea și reparația mașinilor, clădirilor, echipamentelor de lucru în vederea menținerii lor în stare de funcționare la parametri cât mai apropiați de cei optimi;
- transportul intern tehnologic.

c) **Funcțiunea comercială** cuprinde totalitatea activităților prin care se asigură legătura cu mediul extern atât pentru asigurarea resurselor materiale cât și pentru comercializarea produselor și serviciilor. Activitățile principale ale acestei funcțiuni sunt:

- aprovizionarea tehnico-materială, ce presupune atribuții de procurare rapidă și completă, la termenele necesare și în condiții de eficiență, a materiilor prime, materialelor, echipamentelor de producție și a altor factori necesari producției;
- depozitarea, conservarea și administrarea stocurilor de materii prime, materiale etc.;
- comercializarea produselor și serviciilor, trecerea produselor din sfera de producție în piață;
- transportul la punctele de vânzare sau la clienți;
- marketingul, cu scopul de identificare a nevoilor și dorințelor consumatorilor și de orientare a ofertei către satisfacerea cât mai eficientă a acestora.

d) **Funcțiunea financiar-contabilă** cuprinde ansamblul de activități prin care se asigură resursele financiare necesare atingerii obiectivelor, evidențierea valorică a fenomenelor economice din cadrul organizației, analiza modului de utilizare a resurselor și de obținere a rezultatelor. Între activitățile specifice acestei funcțiuni amintim:

- previzionarea și planificarea mijloacelor financiare necesare;
- execuția financiară prin care se asigură distribuirea acestor resurse în cadrul firmei, controlul utilizării lor eficiente;
- contabilitatea, activitate prin care se înregistrează și se evidențiază valoric resursele materiale, umane și financiare, precum și rezultatele activității firmei;
- calculația costurilor și prețurilor;
- analiza economico-financiară.

e) **Funcțiunea de resurse umane** cuprinde ansamblul activităților necesare pentru realizarea obiectivelor de asigurare și de dezvoltare a potențialului uman. Principalele activități se referă la:

- determinarea necesarului de personal, cantitativ și în structură;
- planificarea, recrutarea, selecția și încadrarea resursei umane;
- evidența sa;
- aprecierea și sistemul de promovare;
- recompensarea și sancționarea, motivarea angajaților;
- sistemul de recompensare;
- pregătirea, perfecționarea, ridicarea nivelului pregătirii profesionale a angajaților;
- protecția și igiena muncii.

Între funcțiunile organizației există în procesul de realizare a obiectivelor generale o serie de raporturi de interdependență și intercondiționare.

3.2. Proiectarea structurii organizaționale

Prin structură organizatorică trebuie să înțelegem ansamblul de posturi și de compartimente de muncă care compun organizația, modul de constituire, de grupare și de subordonare a acestora, precum și principalele legături care se stabilesc între ele în vederea asigurării îndeplinirii în cele mai bune condiții a obiectivelor organizaționale.

După cum reiese din definiție, la baza structurii organizaționale stau o serie de elemente fundamentale care impun managementului adoptarea de decizii în vederea stabilirii lor:

- postul;
- unitățile și compartimentele de muncă;
- sistemul delegării, autorității și responsabilității;
- normele de conducere;
- pozițiile cu autoritate directă și cele de sprijin.

Rolul structurii organizatorice este de a asigura la nivelul organizației o divizare a sarcinilor, concomitent cu integrarea acestora, activitatea membrilor organizației fiind caracterizată de eficiență și eficacitate.

Reprezentarea structurii organizatorice se face prin mijloacele specifice: organigrama și fișa postului. Suplimentar, pentru prescrierea cadrului general de comportament și a dispozițiilor privitoare la disciplina muncii tuturor angajaților, se întocmește regulamentul de ordine interioară (ROI).

Proiectarea structurii organizatorice trebuie să se bazeze pe respectarea unor principii, dintre care le amintim pe următoarele:

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

✓ **Principiul supremației obiectivelor** asigură condițiile absolut necesare pentru ca fiecare compartiment de muncă să aibă un rol bine definit, în concordanță cu obiectivele firmei.

✓ **Principiul unității de comandă** presupune ca ierarhizarea subdiviziunilor organizatorice să se facă astfel încât fiecare titular al unui post de conducere și fiecare compartiment să fie subordonate nemijlocit unui singur șef.

✓ **Principiul apropierii managementului de locul de execuție a sarcinilor** exprimă, în esență, necesitatea reducerii numărului de niveluri ierarhice la minim. O structură simplă, cu un număr mic de niveluri ierarhice asigură reducerea distanței dintre posturile de conducere și cele de execuție, transmiterea rapidă și nedeformată a deciziilor în sens descendent, a informațiilor necesare luării deciziilor și controlului în sens ascendent.

✓ **Principiul flexibilității** presupune ca structura organizatorică să reflecte schimbările din sfera obiectivelor, resurselor, cunoștințelor din diferite domenii, cu un minim de efort din partea managerilor și personalului.

În proiectarea structurii organizatorice se va avea în vedere parcurgerea următoarelor etape:

I. Identificarea obiectivelor și activităților și gruparea acestora pe funcțiunile organizației

În cadrul primei etape se urmărește o personalizare a structurii organizatorice potrivit obiectivelor unității și activităților care trebuie îndeplinite în vederea realizării acestora. Pentru a fi desfășurată, fiecare activitate presupune realizarea unui anumit număr de lucrări legate de sistemul de informare, de procesul decizional, de documentarea personalului, asigurarea bazei tehnico-materiale, asigurarea forței de muncă etc. Din acest motiv, este important să se inventarieze toate lucrările ce trebuie executate la nivelul activităților, întocmindu-se o listă a lucrărilor necesare.

II. Stabilirea necesarului de personal pe baza volumului de muncă impus de realizarea activităților

Pentru aprecierea cantitativă a volumului de muncă se pornește de la lista lucrărilor necesare și se aplică o metodă specifică de determinare a volumului de muncă cum ar fi fotografierea, cronometrarea etc.

Astfel stabilirea necesarului de personal se poate realiza cu ajutorul relației volumului de muncă sau a unor normative de personal după modelul următor:

$$N_L = \frac{V}{t * I_n}$$

unde:

N_L – necesarul de personal pentru o grupă de activități omogene, într-o perioadă de timp;

V_m – volumul de muncă, exprimat în ore-normă, pentru activități omogene;

F_t – fondul de timp de muncă al unui om în ore efective;

I_n – indicele de îndeplinire a normelor de muncă.

III. Proiectarea propiu-zisă a structurii

Începând cu această etapă se trece la repartizarea sarcinilor pe posturi și la gruparea posturilor în unități sau compartimente de muncă.

1) Definirea locurilor de muncă din organizație

Locul de muncă reprezintă elementul primar al structurii organizatorice (cea mai simplă subdiviziune organizatorică) și este definit de ansamblul sarcinilor, obiectivelor, competențelor și răspunderilor stabilite pentru un membru al organizației.

Pentru constituirea unui loc de muncă se recomandă utilizarea metodei *fișa postului*, instrument care poate îmbrăca următoarea formă:

1. DESCRIEREA POSTULUI

- Postul;
- Relații ierarhice (este subordonat, are în subordine);
- Relații funcționale (interne și externe);
- Descrierea sarcinilor;
- Responsabilități;
- Limitele de competență.

2. CERINȚELE POSTULUI

- Studiile necesare (pregătirea de bază, specializarea);
- Experiența (în specialitate, în funcții de conducere);
- Calitățile personale (aptitudinile, capacitățile personale).

Denumirea de funcție, asociată postului, reprezintă rezultatul factorului de generalizare a unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere, a autorității și responsabilității. *De exemplu, funcția de economist, funcția de inginer, funcția de contabil etc.*

În procesul de proiectare a locului de muncă se pot folosi câteva abordări privind gruparea sarcinilor:

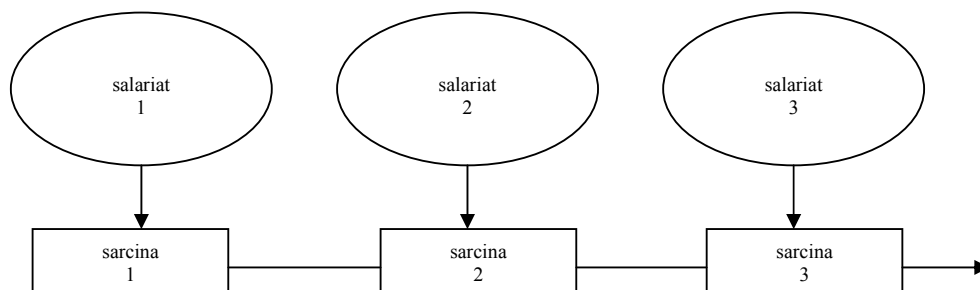


Figura 3.1 Simplificarea muncii

a) **Simplificarea locului de muncă** reprezintă procesul de proiectare prin care ocupanții postului au un număr mic de activități înguste de executat. Această idee a simplificării a fost popularizată de Frederick Taylor prin viziunea sa asupra managementului științific, care accentua reducerea postului la sarcini înguste și instruirea muncitorilor în privința celei mai bune modalități de a le îndeplini. Deoarece slujbele implicate în procesul de simplificare devin simple, repetitive, muncitorii devin schimbabili (pot fi înlocuiți între ei) ceea ce face ca instruirea noilor veniți în organizație să fie relativ ușoară. Din nefericire, simplificarea muncii poate fi dusă prea departe și astfel apar locuri de muncă înguste, repetitive care nu conduc la motivarea muncitorilor. Aceste posturi înregistrează deseori efecte negative, respectiv: muncitorul este plictisit, satisfacția slujbei este joasă, absenteismul este mare; fluctuația personalului este ridicată și pot să apară chiar și cazuri de sabotaj.

b) **Rotirea pe locuri de muncă** este practica de trecere periodică a salariaților printr-o mulțime de locuri de muncă după o succesiune planificată (vezi figura 3.2). Deseori, abordarea aceasta țintește la reducerea monotoniei sau plictiselii asociate cu simplificarea slujbei prin prevederea unei diversificări a sarcinilor. Rotirea slujbei are, de asemenea, avantajul policalificării salariaților (instruirea lor de a îndeplini sau executa sarcini implicate în câteva slujbe) astfel rezultând o flexibilitate maximă în privința încredințărilor slujbelor. Rotirea a devenit importantă ca un instrument de dezvoltare a salariatului. Astfel, salariații sunt roțiți printr-o serie de locuri de muncă în vederea creșterii capacităților, flexibilității lor și înțelegerii diferitelor aspecte ale organizației.

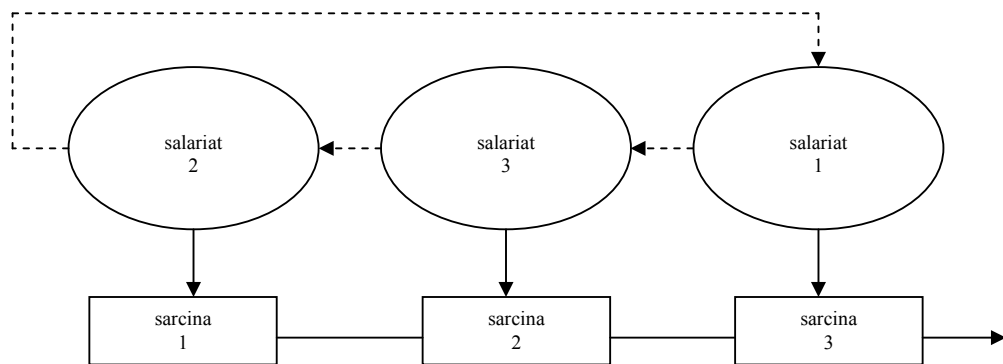


Figura 3.2 **Rotirea pe locuri de muncă**

c) **Lărgirea locului de muncă**, reprezintă procesul de alocare a unei varietăți mai largi a sarcinii similare unui loc de muncă pentru a o face munca mult mai provocatoare, (vezi figura 3.3). Lărgirea muncii lărgeste de fapt **scopul**, respectiv numărul de diferite sarcini pe care un salariat le execută în cadrul unui anumit loc de muncă. Deși reprezintă o îmbunătățire față de specializarea îngustă a muncii, lărgirea acesteia are în general oarecum

un succes limitat în motivarea salariaților. Aceasta în principal deoarece puțin mai multe sarcini similare deseori nu furnizează suficientă provocare și motivare.

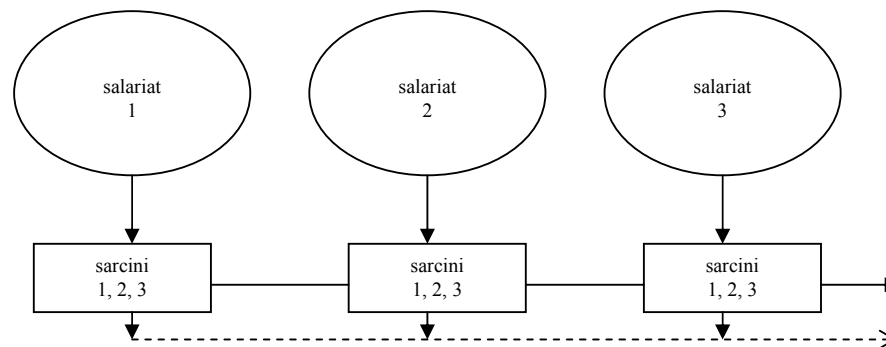


Figura 3.3 Lărgirea muncii

2) Gruparea posturilor în unități, compartimente de muncă

Posturile trebuie grupate în cadrul unor unități de muncă definite ca grupuri coerente de persoane reunite sub o singură autoritate, care își asumă în mod permanent un rol bine stabilit. Cel mai folosit sistem de compartimentare este compartimentarea funcțională.

a) **Compartimentarea funcțională** mai este numită și *tradițională* sau *clasică* deoarece reprezintă primul sistem de organizare dezvoltat și studiat. El, de asemenea, este încă foarte larg folosit de organizațiile care nu sunt prea mari. Departamentalizarea funcțională este procesul împărțirii organizației în unități ce au fiecare sarcini și responsabilități distincte, neasemănătoare.

În principal, **compartimentarea funcțională reprezintă gruparea angajaților în acord cu sarcina preponderentă sau principală pe care o au de executat.** Liniile specifice de împărțire corespund activităților critice ale organizației. Din cauză că organizația este împărțită în unități ce au sarcini distincte, compartimentarea funcțională, de asemenea, ușurează folosirea tehnologiei producției de masă în organizațiile producătoare.

Folosind acest principiu de grupare a posturilor va rezulta la nivelul organizației o **structură funcțională**, respectiv tipul de departamentalizare în care pozițiile sunt grupate în funcție de aria sau de domeniul funcțional principal (sau de specializare).

Forma funcțională de departamentalizare este cel mai des folosită în organizațiile mici și medii ale căror activități nu pot fi coordonate fără un tip de structură formală, dar nu sunt prea mari astfel încât să facă dificilă coordonarea transfuncțională. Astfel de organizații au în mod frecvent un număr limitat de produse sau servicii înrudite sau au de-a face cu o mulțime relativ omogenă de consumatori sau clienți.

Structura organizațională va urma întotdeauna strategia pe care a adoptat-o managementul de vârf la nivel de organizație. Astfel, se pot identifica forme diferite de structuri determinate de strategia concurențială adoptată.

–*Lider prin cost* – structura se concentrează pe funcțiunea producție sau pe operații și este puternic centralizată la nivel înalt, presupunând și un riguros control financiar;

–*Diferențiere* – structura se concentrează pe funcția de marketing, aceasta fiind responsabilă pentru crearea de noi produse și este puternic descentralizată, locurile de muncă fiind mai puțin structurate, iar controlul este în principal unul strategic.

Tabelul 3.1 **Principalele avantaje și dezavantaje ale structurii funcționale**

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dezvoltarea profundă a expertizei; <input type="checkbox"/> drumul clar al carierei; <input type="checkbox"/> folosirea eficientă a resurselor; <input type="checkbox"/> producția de masă este posibilă; <input type="checkbox"/> coordonarea este ușoară într-o funcție; <input type="checkbox"/> avantajul tehnic potențial față de concurenți. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> răspunsul încet privind problemele multifuncționale; <input type="checkbox"/> deciziile restante în topul ierarhiei; <input type="checkbox"/> gâtuirile datorate sarcinilor secvențiale; <input type="checkbox"/> viziunea restrânsă privind organizația printre salariați; <input type="checkbox"/> măsurarea inexactă a performanțelor; <input type="checkbox"/> instruirea îngustă pentru managerii potențiali.

b) Compartimentarea divizională s-a dezvoltat pentru a ține piept problemelor care veneau cu creșterea mărimii, creșterea diversității tehnologice și ritmul schimbărilor în mediu. Managerii acestor organizații au considerat organizările ca fiind depășite și au conceput și proiectat trei variante ale compartimentării divizionale, respectiv:

b.1. Compartimentarea pe produs. Una din cele mai obișnuite căi și modalități de creștere a organizațiilor este adăugarea de noi produse pe care le fabrică și le vând. Dacă managementul este unul de succes, atunci câteva linii de fabricație de produse pot obține niveluri de vânzări înalte, ridicate, cerând și necesitând o organizare independentă pe fiecare produs în parte, care devine totodată esențială pentru succesul general al organizației.

b.2. Compartimentarea pe client (consumator). Unele firme, fie că fabrică și vând în același timp, fie că numai desfac o foarte largă varietate de bunuri și/sau servicii ce fac apel la grupuri nu prea mari de consumatori sau părți de piețe mici, fiecare din ele având însă nevoi ușor de definit sau de identificat, respectiv nevoi speciale. Dacă două sau mai multe asemenea grupuri de consumatori devin extrem de importante, firma poate opta pentru o organizare compartimentată pe consumatori (clienți), adică se constituie divizii pe principalii consumatori. Scopul unei asemenea organizări este de a întâlni nevoile consumatorilor precum și cele ale organizației care se concentrează numai pe un anumit grup de consumatori.

b.3. Compartimentarea teritorială. Când organizația operează într-o arie geografică largă, în special una internațională, se remarcă dezirabilitatea împărțirii resurselor umane de-a

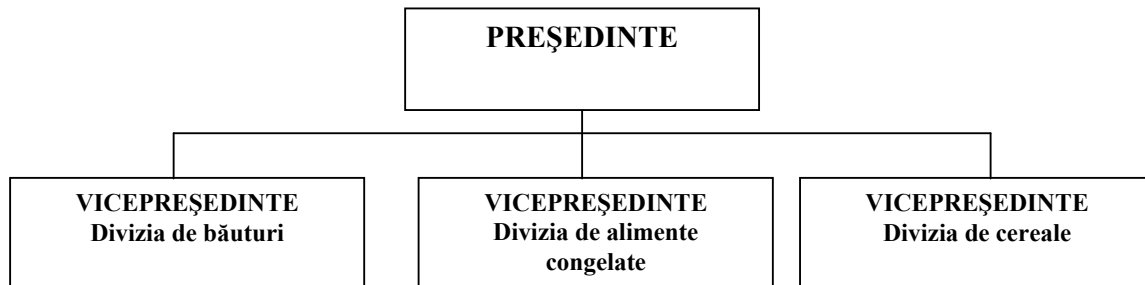
lungul sau în limitele granițelor geografice. Diviziile rezultate de-a lungul granițelor geografice sunt numite compartimente geografice sau teritoriale. Folosind acest sistem de divizionare va fi mai ușor ca organizația să țină piept variațiilor legislative, obiceiurilor locale și nevoilor consumatorilor de culturi diferite. El, de asemenea, scurtează liniile de comunicații între organizații și clienți și între membrii organizației.

Indiferent de criteriul utilizat, în cadrul compartimentării organizației va rezulta o structură divizională, mult mai flexibilă într-un mediu dinamic. În cazul structurii divizionale fiecare divizie conține principalele resurse funcționale de care are ea nevoie pentru a-și urmări propriile obiective, cu foarte puține interferențe cu alte divizii.

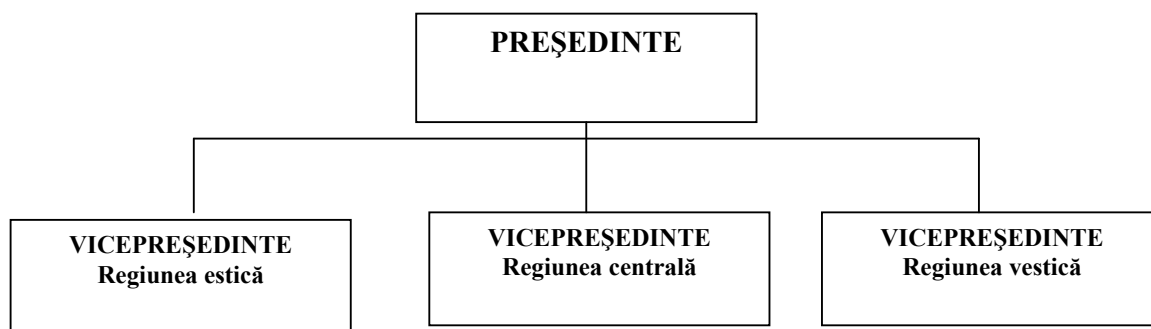
Tabelul 3.2 **Principalele avantaje și dezavantaje ale structurii divizionale**

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> reacția rapidă la schimbările mediului; <input type="checkbox"/> coordonarea simplificată transfuncțională; <input type="checkbox"/> concentrarea simultană pe obiectivele diviziei; <input type="checkbox"/> orientarea puternică pe cerințele consumatorului; <input type="checkbox"/> măsurarea exactă a performanțelor diviziei; <input type="checkbox"/> instruirea largă în calificările generale ale managerilor. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dublarea resurselor în fiecare divizie; <input type="checkbox"/> reducerea expertizei profunde; <input type="checkbox"/> competiția ridicată printre divizii; <input type="checkbox"/> împărtășirea limitată a expertizei transfuncționale; <input type="checkbox"/> restricționarea inovației în divizii; <input type="checkbox"/> neglijarea obiectivelor generale.

Divizia pe produs:



Divizia geografică:



Divizia pe consumatori:

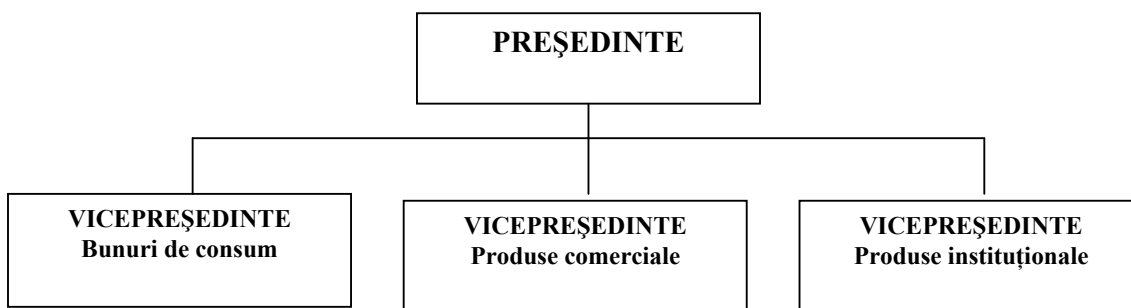


Figura 3.4 Principalele forme de structuri divizionale

c) **Structura hibridă** este forma de departamentalizare care adoptă părțile ambelor structuri, funcțională și divizională, la același nivel de management. Ea încearcă să încorporeze avantajele ambelor structuri analizate anterior. Multe organizații, în special unele mari, au o combinație de departamente funcționale și divizionale. Departamentele funcționale sunt folosite când apar avantaje potențiale dintr-o concentrare mai puternică de produse, servicii sau piețe.

Tabelul 3.3 Principalele avantaje și dezavantaje ale structurii hibride

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> alinierea obiectivelor corporației cu cele divizionale;<input type="checkbox"/> expertiza funcțională și mai eficientă;<input type="checkbox"/> adaptabilitatea și flexibilitatea în divizii.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> conflictele dintre departamentele corporației și cele divizionale;<input type="checkbox"/> perspectiva administrativă excesivă;<input type="checkbox"/> reacția înceată la situațiile excepționale.

Tinde să fie folosită în organizații care nu numai că se confruntă cu o considerabilă incertitudine ce poate cel mai bine să fie întâmpinată și ameliorată prin intermediul unei structuri divizionale, dar, în același timp, reclamă și expertiză funcțională și mai eficientă. În

mod tipic, abordarea hibridă este sugerată organizațiilor mari și medii care au suficiente resurse pentru a justifica diviziile precum și o departamentalizare funcțională.

d) Structura matrice este tipul de departamentalizare care impune o organizare orizontală de relații de raportare divizională în cadrul unei structuri funcționale ierarhice. O astfel de structură este deopotrivă și funcțională și divizională. Coexistă simultan două lanțuri de comandă, unul orizontal și unul vertical.

O caracteristică principală a structurii matrice este că salariații care lucrează în matrice se raportează la doi șefi de matrice. Acest sistem al autorității duale violează principiul clasic al unității de comandă (un individ trebuie să aibă un singur șef în orice moment dat) și face structura matrice oarecum complexă și mai dificil de operat.

Tabelul 3.4 **Principalele avantaje și dezavantaje ale structurii matrice**

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> elaborarea descentralizată a deciziei; <input type="checkbox"/> proiect puternic sau coordonarea produsului; <input type="checkbox"/> monitorizarea îmbunătățită a mediului; <input type="checkbox"/> răspunsul sau reacția rapidă la schimbare; <input type="checkbox"/> folosirea flexibilă a resurselor umane; <input type="checkbox"/> folosirea eficientă a sistemului suport. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> costurile de administrare ridicate; <input type="checkbox"/> confuzia potențială privind autoritatea și responsabilitatea; <input type="checkbox"/> perspectivele mari privind conflicte interpersonale; <input type="checkbox"/> concentrarea excesivă pe relații interne; <input type="checkbox"/> supraaccentuarea elaborării deciziilor; <input type="checkbox"/> reacția încetă la schimbări.

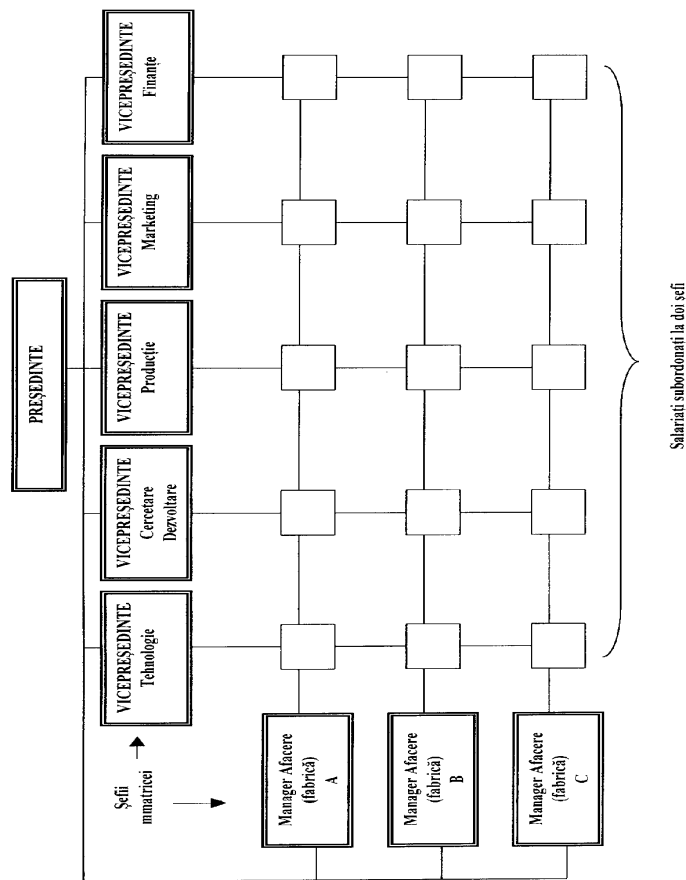


Fig. III. 6.1. Structura organizatorică matricială

Figura 3.5 Structura organizatorică matricială

3) Organizarea efektivă a relațiilor sau legăturilor structurale dintr-o firmă

Pentru ca organizația să își realizeze obiectivele și să crească, managementul nu poate evita mișcarea sau operarea pe baza relațiilor de autoritate. Din cauză că funcțiile de management sunt interdependente, delegarea ineficace sau la întâmplare a sarcinilor și autorității va determina în final probleme la nivelul fiecărei părți. Pentru a înțelege aceste relații structurale trebuie să ne oprim la câteva elemente fundamentale.

1. Relațiile de autoritate sunt acele relații instituite de conducerea firmei prin acte sau norme care atrag după sine obligativitatea exercitării lor. În cadrul lor se face distincție între:

- **Relațiile de autoritate directă sau de comandă** reprezintă autoritatea care se delegă de către un superior subordonatului, sau mai departe prin acesta din urmă altor subordonați. În termeni simpli, autoritatea de comandă este aceea care prevede managerul cu sprijinul puterii instituționalizate să comande imediat, direct subordonații către finalitățile sau obiectivele dorite. Un manager cu autoritate de comandă, are de asemenea, dreptul să facă, să ia anumite decizii și să acționeze asupra anumitor probleme fără consultarea altora, în limitele stabilite de organizație, de legi, sau de tradiții.

Lanțul de comandă (lanțul ierarhic). Delegarea autorității de comandă este ceea ce creează ierarhia organizațională de niveluri manageriale. Procesul creării unei ierarhii este considerat a fi un proces scalar.

- **Relațiile de autoritate de stat major.** În timpul organizării, managementul trebuie să decidă dacă o activitate dată va fi de comandă sau de stat major. Această decizie se bazează pe cât de nemijlocit contribuie această activitate la obținerea obiectivelor generale. **Statul major nu face decât să asiste aceste funcții principale.** Activitățile specifice ale statului major sunt dependente de misiunea, obiectivele și strategiile organizației, din cauză că structura variabilă este dependentă de obiective. Aceste relații se vor stabili între posturi, compartimente în afara liniei ierarhice, prin care se furnizează sprijin și consultanță de specialitate managerilor aflați în lanțul de comandă.

2. Relațiile de cooperare sunt preponderent neformale, au un caracter facultativ, se realizează în mod nereglementat și se manifestă pe orizontală între compartimente sau între persoanele situate pe același nivel ierarhic.

3. Relațiile de control sunt relațiile care se stabilesc între posturile ce au ca sarcină controlul și evaluarea sarcinilor, rezultatelor și a celorlaltor posturi și compartimente ale organizației.

Intensitatea puterii managementului (pondera ierarhică) definește numărul de indivizi care se raportează direct unui manager stabilit prin delegarea autorității de comandă. Teoreticienii managementului au acordat o atenție considerabilă pentru a determina exact care este intensitatea puterii, sau mărimea ideală a ponderii ierarhice a managementului.

În limitarea *intensității puterii*, cunoscută și sub denumirea de *zonă de control*, s-a ajuns la următoarele elemente de care trebuie să se țină seama:

- competența managerului și a subalternilor;
- intensitatea relațiilor dintre departamentele subordonate unui manager;
- asemănările și deosebirile dintre activitățile controlate;
- frecvența noilor probleme în departamentul celui ce efectuează controlul;
- gradul de extindere a regulilor și a procedurilor standardizate în cadrul organizației;
- dispersia spațială a activităților;
- diversitatea problemelor ce fac obiectul activității managerului.

Ponderea ierarhică trebuie stabilită astfel încât să asigure încărcarea completă a managerului și să asigure atât conducerea întregului colectiv, cât și a fiecărui lucrător în parte. În general, se apreciază că ponderea ierarhică optimă se situează între 4-6 subordonați la nivelurile ierarhice superioare și poate ajunge până la 20-30 de persoane la nivelurile ierarhice inferioare.

Ceea ce este clar este faptul că, dacă ponderile ierarhice ale managementului nu sunt rezonabil de mici, managementul va fi incapabil să își îndeplinească responsabilitățile nu numai privind coordonarea, dar, de asemenea, și cele privind controlul asupra performanței și motivării subordonaților.

Bibliografie

1. Borza, Anca: *Managementul strategic și planificarea firmei*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 1997.
2. Borza, Anca, Ilieș, Liviu, Lazăr Ioan, Mortan Maria, Popa, Mirela, Lungescu, Dan, Sonea, Eugenia, Vereș, Vincențiu: *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2005, pp. 332-336; 345-349.
3. Burduș, Eugen; Căprărescu, Gheorghică: *Fundamentele Managementului organizațional*, Editura Economică, București, 1999.
4. Dănăiață, Ion (coord.): *Management – Bazele teoretice*, Editura Mirton, Timișoara 2002.
5. Ionescu, Gh.; Cazan, Emil; Negrușă, A.: *Management organizațional*, Editura Tribuna Economică, București 2001.
6. Mihuț, Ioan (coord.): *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2004 – Biblioteca Facultății de Științe Economice Cluj-Napoca.
7. Negrușă, Adina: *Principii și concepte fundamentale în managementul organizațiilor*, Editura Alma Mater, Cluj-Napoca, 2005.
8. Nicolescu, Ovidiu (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 2004.
9. Nicolescu, Ovidiu (coord.), *Sistemul decizional al organizației*, Editura Economică, București, 2004.
10. Nicolescu, Ovidiu, VERBONCU, Ion, *Management*, Editura Economică, București, 2004.
11. Porter, Michael: *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*, Editura Teora, București 2001 – Biblioteca Facultății de Business Cluj-Napoca.
12. Russu, C. :*Management*, Editura Expert, București, 1993 – Biblioteca Centrală a Universității