

MANAGEMENT

**EFICIENȚĂ
EFICACITATE
PERFORMANȚE**

Contribuția autorilor:

Prof. univ. dr. Ion Verboncu – cap.1 (toate subcapitolele); cap.2 - 2.1., 2.2., 2.3. (în colaborare); cap.3 – 3.1., 3.2., 3.3. (în colaborare); cap.4 – 4.1. (în colaborare), 4.2., 4.3., 4.4., 4.5., 4.6., 4.7., 4.8., 4.9., 4.10. (în colaborare), 4.11. (în colaborare); cap.5 – 5.1., 5.2., 5.3.(5.3.1., 5.3.2., 5.3.3. (în colaborare), 5.3.4., 5.3.5., 5.3.6.)

Lect. univ. dr. Caius Mihai Apostu – cap.2 – 2.3. (în colaborare), cap.5 – 5.3.3. (în colaborare)

Dr. Denis Mugurel Gogârnoiu – cap.3 – 3.3. (în colaborare), cap.4 – 4.10 (în colaborare)

Michael Zalman – cap.4 – 4.1. (în colaborare), 4.11. (în colaborare)

Prof. univ. dr. ION VERBONCU
(coordonator)

Lect. univ. dr. CAIUS MIHAI APOSTU
Dr. DENIS MUGUREL GOGÎRNOIU
MICHAEL ZALMAN

MANAGEMENT
EFICIENTĂ
EFICACITATE
PERFORMANȚE



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2013

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Management : eficiență, eficacitate, performanțe / Ion Verboncu,
Caius Mihai Apostu, Denis Mugurel Gogîrnoiu, Michael
Zalman. - București : Editura Universitară, 2014
ISBN 978-606-591-882-5

I. Verboncu, Ion
II. Apostu, Caius Mihai
III. Gogîrnoiu, Denis Mugurel
IV. Zalman, Michael

65.012.4

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065918825

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2013
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

INTRODUCERE	7
CAPITOLUL 1	
MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI	9
1.1. Managementul organizației	9
1.1.1. Procesele de management și funcțiile acestora	10
1.1.2. Abordarea sistemică a managementului	21
1.2. Organizația – obiectul managementului	36
1.2.1. Definiție și caracteristici	36
1.2.2. Tipologia organizațiilor românești și străine	39
1.3. Managerii – subiectul managementului	52
1.3.1. Definiția “managerului”	52
1.3.2. Competența managerului	52
1.3.3. Tipuri de manageri și stiluri de management	53
1.3.4. Eficientizarea muncii managerului	57
CAPITOLUL 2	
EFICIENȚĂ ȘI EFICACITATE ÎN MANAGEMENT	64
2.1. Delimitări conceptuale	64
2.2. Managementul – generator de performanțe economice	85
2.3. Evaluarea eficienței managementului organizației	87
2.3.1. Particularitățile eficienței managementului	87
2.3.2. Evaluarea eficienței managementului	88
2.3.3. Eficiența și eficacitatea componentelor majore ale managementului	114
CAPITOLUL 3	
PERFORMANȚE MANAGERIALE ȘI ECONOMICE	122
3.1. Condiționările performanțelor manageriale	122
3.2. Forme de manifestare	133
3.3. Performanțe economice	146

CAPITOLUL 4	
EVALUAREA PERFORMANTELOR	172
4.1. Managementul pe baza centrelor de profit	173
4.2. Managementul prin obiective	182
4.3. Managementul prin bugete	186
4.4. Descrierile de funcție și descrierile/fișele de post	189
4.5. Managementul prin excepții	198
4.6. Tabloul de bord	202
4.7. Balanced Scorecard	213
4.8. Benchmarking	225
4.9. Diagnosticarea	233
4.10. CAF	242
4.11. Metode de analiză economico-financiară	274
 CAPITOLUL 5	
MODALITĂȚI DE EFICIENTIZARE A MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	278
5.1. Starea actuală a managementului organizației	278
5.2. Operaționalizarea managementului performanței	280
5.3. Modalități de eficientizare a managementului	284
5.3.1. Îmbunătățirea managementului macroeconomic	284
5.3.2. Depolitizarea managementului companiilor de stat și al organizațiilor publice descentralizate/deconcentrate	286
5.3.3. Promovarea generalizată a managementului strategic	287
5.3.4. Debirocratizarea managementului public	310
5.3.5. Reengineeringul managerial organizațional pe baze metodologice riguroase	310
5.3.6. Profesionalizarea managerilor și a managementului	318
 BIBLIOGRAFIE	 320

INTRODUCERE

Lucrarea „**Management. Eficiență, eficacitate, performanțe**” poartă semnătura unui profesor universitar, conducător de doctorat în domeniul managementului, a doi foști doctoranzi ai acestuia, azi doctori în management, cadre didactice și manageri ai unor firme ori instituții publice din țara noastră, precum și a unui specialist cu care am mai colaborat în urmă cu câțiva ani, la apariția lucrării „Management & performanțe”. Problematika abordată este una de mare importanță și actualitate pentru teoria și practica managerială a organizațiilor românești, cu atât mai mult cu cât majoritatea lucrărilor de specialitate apărute la noi sau în străinătate se limitează la tratarea în exclusivitate a eficienței economice și, implicit, a performanțelor economice înregistrate la nivel de organizație.

Cum managementului i se recunoaște calitatea de principal contribuabil la obținerea de rezultate economice deosebite – adică performanțe economice – este firească întrebarea: managementul nu trebuie să fie performant?. Dacă răspunsul este afirmativ, atunci ce sunt și cum se manifestă performanțele manageriale? Răspunsul încercăm să-l oferim prin parcurgerea celor cinci capitole ce dau consistență cărții, chiar dacă suntem conștienți de limitele abordării noastre.

În orice tip de organizație – firmă privată, companie de stat, organizație publică – se derulează procese de muncă prin care se obțin bunuri economice destinate satisfacerii unui segment al nevoii sociale. Artizanii acestor procese – de management, principale sau de sprijin – sunt managerii și executanții, ce îndeplinesc roluri diferite, dar interdependente. Dacă managerii fundamentează și adoptă decizii, executanții inițiază acțiuni pentru operaționalizarea acestora, cu sprijinul metodologic al primilor. Asemenea preocupări sunt guvernate de același principiu, acela al eficienței și eficacității. Privit din această perspectivă, managementul, ca activitate, implică eforturi și generează efecte, predominant calitative, necuantificabile. Exprimarea eficienței și a eficacității manageriale, a performanțelor specifice pe care le presupun este un demers științific pe cât de complex, pe atât de complicat, de dificil. Cele 5 capitole stau mărturie în acest sens.

Obiectivele propuse în această lucrare au urmărit:

- Evidențierea particularităților eficienței și eficacității managementului în ansamblu și la nivel de componente majore – metodologică, decizională, informațională și organizatorică

- Definierea și caracterizarea performanțelor manageriale, generale și specifice
- Punctarea celor mai semnificative instrumente manageriale de evaluare a performanțelor manageriale și economice
- Identificarea și caracterizarea modalităților de amplificare a eficienței și eficacității manageriale

Considerăm că punctele de vedere exprimate pot constitui contribuții, fie și modeste, la clarificarea și dezvoltarea aspectelor de natură teoretico-metodologică referitoare la eficiența, eficacitatea și performanțele manageriale, în condițiile în care rolul decisiv al managementului la obținerea de performanțe economice este tot mai mult recunoscut și valorificat.

Autorii își exprimă mulțumirile față de Editura Universitară, de conducerea acesteia care, cu atenție și profesionalism, a asigurat un produs editorial la standarde corespunzătoare de calitate. Suntem încrezători că principalii beneficiari ai lucrării – manageri, specialiști, doctoranzi, masteranzi și studenți – vor aprecia eforturile noastre de îmbogățire a științei managementului și de înzestrare a practicii manageriale cu noi instrumente.

Prof.univ.dr. Ion Verboncu
București, decembrie 2013

CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI

1.1. Managementul organizației

Managementul, abordat concomitent ca teorie și practică, este, în etapa actuală, unul dintre cei mai importanți factori generatori de performanțe economice la nivel de organizație. Funcționalitatea, eficiența și eficacitatea acesteia sunt dependente apreciabil de calitatea, eficiența și eficacitatea managementului.

Literatura de specialitate din țara noastră s-a oprit, în ultimii ani, la evidențierea rolului și locului managementului în economia organizației, la clarificarea ipostazelor în care acesta poate influența comportamentul său economic și comercial. Astfel, managementul este:

- a. știință**, în sensul că studiază o categorie aparte de procese de muncă, numite procese de management, relațiile pe care acestea le generează, în vederea descoperirii de principii și legități ce le guvernează și conceperii de instrumente care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate. Ca atare, managementul poate fi abordat într-o triplă ipostază:
- * **teoretică - ce studiază?** (procesе și relații de management)
 - * **metodologică – de ce?** (pentru a descoperi principii, legități, instrumente etc. care explică mecanismele de exercitare a funcțiilor manageriale și a sistemului de management)
 - * **pragmatică – pentru ce?** (pentru a asigura realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate)
- b. practică**, în sensul că elementele de natură teoretico-metodologică sunt operaționalizate la nivel de organizație și componente procesuale ori structurale ale acesteia prin intermediul unor decizii și acțiuni specifice. Cei care exercită managementul poartă denumirea de **manageri**, în cea mai mare parte persoane care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrie posturilor ocupate, adoptă decizii prin care influențează comportamentul decizional și operațional al altor persoane (numite executanți sau subordonați).

c. **activitate** (poate că termenul de „activitate” este insuficient de cuprinzător pentru a evidenția amploarea și complexitatea managementului din acest punct de vedere), managementul presupune un grupaj de atribuții specifice, în a căror exercitare sunt implicate mai multe posturi dintr-un compartiment sau chiar un compartiment. Astfel de atribuții vizează, cu prioritate, proiectarea, reproiectarea și întreținerea funcționării sistemului de management și a componentelor sale majore – metodologică, decizională, informațională, organizatorică, managementul resurselor umane.

1.1.1. Procesele de management și funcțiile acestora

Cea de-a treia – și ultima – ipostază în care se află managementul, dă naștere la confuzii. Sunt frecvente situațiile în care, atunci când se vorbește de management, sunt vizați cu prioritate cei care conduc și gestionează organizația. “Managementul firmei ... a hotărât că, începând cu 1 iunie a.c. aceasta să fie privatizată” sau “managementul firmei ... a decis ca cea mai bună variantă de penetrare pe piață ... este ... “ Iată doar două exemple de situații în care noțiunea de management se reduce la cei care conduc (mai cu seamă cei situați pe niveluri ierarhice superioare – adunarea generală a acționarilor, consiliul de administrație, directorul general și directorii executivi).

Este bine știut faptul că, în ipostaza de **știință**, managementul este abordat (și cunoscut) mai ales prin prisma **proceselor de management** și a relațiilor pe care acestea le generează (numite **relații de management**). Dacă procesele de management se regăsesc în ceea ce, generic numim, **funcții ale managementului** – previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare -, relațiile de management se manifestă ca raporturi între cei care conduc și cei care execută în ceea ce privește exercitarea funcțiilor managementului.

În realitate, ce face un manager?

Ținând cont că un manager conduce alți oameni, regăsiți într-o formulă organizatorică bine delimitată și dimensionată (firma, compartimentul etc.) acesta trebuie să adopte decizii și să inițieze acțiuni care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate.

Cu alte cuvinte, trebuie să:

- prevadă
- organizeze
- coordoneze
- antreneze
- controleze
- evalueze

Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea sunt, așadar “zone” de interes pentru manager, sunt funcții ale managementului la nivelul cărora cel care conduce și gestionează își pune în “operă” competența pentru obținerea de rezultate corespunzătoare.

Un manager bun:

- **prevede pentru alții** și subdiviziunea organizatorică pe care o conduce nemijlocit
- **organizează, coordonează, antrenează, controlează și evaluează pe alții**, pe parcursul unui ciclu managerial asimilat unui interval de timp prestabilit (an, lună, zi, etc.).

Prima dintre funcțiile manageriale și, implicit, funcția care declanșează un demers managerial complex este **previziunea**.

Ce face un manager în contextul previziunii? Iată o întrebare al cărui răspuns trebuie abordat nuanțat. De ce ? Pentru că orizontul de timp la care se referă previziunea este diferit (variabil), gradul de detaliere a obiectivelor este, de asemenea, diferit, iar influențele exercitate asupra organizației și comportamentului acesteia au intensități diferite.

Este **funcția cea mai importantă** a unui proces managerial, de conținutul său depinzând decisiv maniera de derulare și rezultatele exercitării celorlalte funcții situate “în aval” – organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare.

Previziunea cuprinde decizii și acțiuni, prin care se stabilesc obiectivele firmei și componentelor sale procesuale și structurale, se stabilesc modalitățile de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate și se precizează termenele intermediare și finale de îndeplinire a obiectivelor.

Obiectivele sunt, fără îndoială, elementul central al rezultatelor exercitării funcției de previziune. Abordate ca exprimări cantitative și/sau calitative ale scopului pentru care au fost înființate și funcționează organizația și componentele sale procesuale și structurale, acestea trebuie să răspundă unui set de exigențe, cunoscute sub sigla SMART: să fie specifice, măsurabile, adaptabile, realiste și să vizeze o anumită perioadă. În astfel de condiții, obiectivele devin puncte de referință pentru demersurile specifice funcțiilor manageriale situate în aval de previziune și, în același timp, importantă modalitate de responsabilizare individuală, de grup și organizațională.

Exercitarea previziunii se concretizează în trei importante activități microeconomice:

- **prognozarea**, în urma căreia se elaborează prognoze
- **planificarea**, regăsită în elaborarea de strategii și politici (tactici) globale și parțiale

- **programarea**, respectiv detalierea în timp și spațiu a politicilor, prin intermediul programelor (utilizate în special în sfera producției ca programe de fabricație)

Organizațiile românești se confruntă în prezent cu probleme dintre cele mai dificile și datorită unor disfuncționalități generate de exercitarea acestei funcții, între care semnalăm:

- insuficiența unor strategii și politici (tactici) globale care să valorifice oportunitățile mediului ambiant, național și internațional
- lipsa unui sistem categorial de obiective la nivel de organizație și componente procesuale și structurale ale acesteia
- lipsa unor priorități în abordarea decizională și operațională a problemelor cu care se confruntă managementul organizației
- atitudine ostilă față de planificare din partea multor manageri, aceasta fiind asociată cu o practică specific comunistă
- multiplele presiuni la care sunt supuse organizația și managementul său, din partea unor factori endogeni, dar mai ales exogeni.

Referitor la **planificare**, considerăm că aceasta este nu numai necesară, ci și oportună. Trecerea de la un management predominant empiric – bazat pe principiul “văzând și făcând” – la un management performant, previzional – axat pe principiul “anticipând și preîntâmpinând” – nu este posibilă fără o reconsiderare a previziunii în ansamblul proceselor de management. În cadrul acesteia **planificarea** este modalitatea cea mai eficace de valorificare a potențialului economic, managerial, comercial, tehnic și tehnologic, uman ș.a.m.d. de care dispune organizația în contextul existenței și acțiunii a numeroase variabile ale mediului ambiant care nu trebuie neglijate.

În ceea ce privește mutațiile din sfera previziunii, semnalăm, în contextul intensificării și diversificării acesteia, al amplificării caracterului anticipativ al managementului, următoarele:

- elaborarea de strategii și politici realiste, care să valorifice informațiile furnizate de studiile de marketing și cele desprinse din strategiile națională și/sau sectoriale
- dezvoltarea procesuală și structural-organizatorică a planificării (ca activitate și compartiment)
- apelarea unui instrumentar specific de planificare, din care să nu lipsească metodele decizionale, metodele de creativitate, metodele de extrapolare etc.

- valorificarea influențelor exercitate de variabilele mediului ambiant, național și internațional și imprimarea unui comportament agresiv față de acesta.

Pentru a putea rezista presiunilor mediului ambiant, organizația poate să adopte una din următoarele poziții:

- * **atitudine pasivă**, de așteptare a producerii unor mutații semnificative în mediul ambiant, național și internațional și încercarea de adaptare prin schimbare la asemenea transformări și influențe
- * **atitudine agresivă**, în sensul pozitiv al termenului, de influențare a comportamentului unor factori ai mediului ambiant în direcția dorită, prin planuri judicios întocmite, care să țină cont atât de necesitățile și oportunitățile acestuia, cât și de constrângerile și vulnerabilitățile sale.

Mediul ambiant influențează organizația printr-o multitudine de factori – economici, de management, tehnici și tehnologici, politici, demografici, socio-culturali etc. – fiecare dintre aceștia având impact asupra funcționalității, eficienței și eficacității sale și, desigur, asupra managementului acesteia. Managerul său trebuie să fie conștient de existența și acțiunea directă sau indirectă a variabilelor exogene și să încerce luarea lor în considerare în proiecția viitorului prin strategii și politici corespunzătoare.

De aceea, **planificarea**, finalizată în strategii și politici (tactici) microeconomice adecvate, este una din activitățile majore ale organizației, de acuratețea sa depinzând decisiv celelalte activități.

Previziunea, cu o intensitate maximă înainte de începerea perioadei la care se referă, este succedată de **organizare**.

Organizarea, ca funcție managerială, constă în adoptarea de decizii și inițierea de acțiuni prin care se asigură condiții procesuale, structural-organizatorice și umane necesare realizării obiectivelor. Exercițarea sa presupune delimitarea și dimensionarea componentelor procesuale solicitate de îndeplinirea fiecărui tip de obiective, asigurarea suportului structural-organizatoric al derulării proceselor de muncă și dotarea corespunzătoare cu personal managerial și de execuție a posturilor.

Corespondentul pragmatic al acesteia îl constituie activitatea de organizare, cu două importante dimensiuni:

- organizarea de ansamblu, reflectată de proiectarea/ reproiectarea și întreținerea funcționării sistemului de management și a subsistemelor sale (decizional, informațional, organizatoric, metodologic, managementul resurselor umane)

- organizarea la nivelul principalelor componente procesuale și structurale ale organizației (organizarea unor procese sau a unor compartimente).

Datorită posibilităților sporite de vizualizare a rezultatelor exercitării acestei funcții manageriale, adesea există tendința de a asocia organizarea – sau organizarea deficitară – cu principala cauză a unor deficiențe pe plan managerial. Din aceste considerente, organizarea poate fi considerată **cea mai vulnerabilă** dintre funcțiile managementului.

Chiar dacă nu întotdeauna organizarea este o cauză a disfuncționalităților manageriale nu trebuie să ometem faptul că, în anumite intervale de timp, în anumite împrejurări aceasta poate genera unele deficiențe majore, cu consecințe ce pot atinge cote alarmante în funcționalitatea și eficacitatea domeniului condus.

Iată de ce considerăm oportună evidențierea unor elemente de stadiu în care se află managementul organizațiilor românești, de pe poziția organizării.

- a) reducerea organizării la structurile organizatorice, și acelea aflate într-un grad avansat de rigiditate dacă ne raportăm la mutațiile produse în interiorul, dar mai ales în mediul ambiant al organizației
- b) abordarea predilectă a organizării producției și a muncii, neglijându-se în cea mai mare a cazurilor, organizarea managerială
- c) rămânerea în urmă a organizării față de necesitățile sistemului socio-economic la care se referă, numită și uzură morală, generală sau parțială și generată de un complex de cauze, după cum urmează:
 - în primul rând cultura de organizație insuficient de orientată spre susținerea și promovarea NOULUI managerial
 - în al doilea rând, nesincronizările dintre interese și competența celor care le promovează și le apără, în principal managerii
 - în al treilea rând, manifestarea vizibilă a „principiului lui Peter”, conform căruia, „fiecare salariat are tendința de a se ridica, într-o ierarhie, până la nivelul său de incompetență” (Peter, 1997). Altfel spus, în selecția, încadrarea și promovarea personalului nu este luată în considerare competența, abordată multidimensional, ca autoritate oficială și autoritate personală.
 - în al patrulea rând, manifestarea „legilor lui Parkinson”, respectiv legea dilatării muncii, legea multiplicării muncii și legea multiplicării subordonaților, concretizate în paralelisme

în exercitarea de sarcini, competențe și responsabilități, diluarea de responsabilități la nivelul posturilor, dimensionarea necorespunzătoare a sarcinilor și, implicit, a posturilor etc.

Diminuarea sau eliminarea cauzelor care provoacă astfel de disfuncționalități, precum și promovarea unor mutații de fond în „zona” organizării reclamă demersuri de amploare în ceea ce privește:

- conceperea și realizarea unor sisteme informaționale și structuri organizatorice dinamice, flexibile și eficiente
- reconsiderarea rolului organizării procesuale și, în general, al proceselor, ca punct de pornire în remodelarea organizatorică
- conturarea și promovarea unor metodologii judicioase de analiză și proiectare sau reproiectare a managementului și a fiecărei componente a acestuia
- reconsiderarea compartimentului de specialitate, cel de „organizare managerială”, cu atribuții, competențe și responsabilități extrem de importante în proiectarea/reproiectarea și întreținerea funcționării managementului și a subsistemelor sale

Coordonarea - a treia funcție a managementului - abordată ca prelungire a funcției de organizare, constă în armonizarea deciziilor și acțiunilor subordonaților și ale subdiviziunilor organizatorice ale organizației pentru asigurarea realizării obiectivelor. Suportul coordonării îl constituie **comunicarea**, definită ca proces de transmitere de mesaje informaționale, pe fluxuri descendente sau ascendente, între manager și subordonați.

Ipostazele în care se regăsește coordonarea – ca, de altfel, și comunicarea – sunt:

- **coordonarea bilaterală**, ce se desfășoară între un manager și un subordonat, cu avantajul transmiterii de mesaje nedistorsionate și dezavantajul supradimensionării bugetului de timp al managerului
- **coordonarea multilaterală**, derulată între un manager și mai mulți subordonați în același timp; se înregistrează avantajul transmiterii corecte a mesajelor informaționale – așa cum o dorește managerul, dar și dezavantajul alocării de timp suplimentar pentru a comunica cu fiecare subordonat. Se creează posibilitatea înțelegerii diferite a conținutului mesajului informațional datorită nivelului diferit de pregătire al subordonaților.

Abordată din această perspectivă, funcția de coordonare este **cea mai plăcută** pentru manageri, prilejuindu-le posibilitatea exercitării cu prioritate a abilităților manageriale.

Elementele care susțin coordonarea, ca funcție managerială, au în vedere caracteristicile managerilor și executanților, precum și cele ale muncii de conducere. Mai importante sunt:

- volumul, complexitatea și diversitatea obiectivelor ce revin organizației și fiecărei subdiviziuni organizatorice a acesteia;
- diversitatea și ineditul reacțiilor umane, ce reclamă un feedback permanent și operativ pentru manager în legătură cu modul de receptare a mesajelor informaționale, de aplicare a deciziilor în mediul condus;
- diferențele de pregătire profesională și managerială ale persoanelor aflate în ipostaze manageriale și operaționale;
- nivelul de cultură generală diferit;
- atitudine față de schimbare, față de NOU, atât a managerilor, cât și a subordonaților, cu repercursiuni nemijlocite asupra gradului de participare, de implicare la realizarea obiectivelor

Cum comunicarea este suportul coordonării, considerăm că este necesară o abordare mai detaliată a acesteia.

Comunicarea este un proces de transmitere a informațiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice.

Comunicarea este elementul dinamizator al proceselor manageriale și, în același timp, condiție a unui climat organizațional și motivațional adecvat realizării obiectivelor.

În ipostaza de emițători și receptori de informații se află deopotrivă managerii și executanții. Alături de aceștia, un proces de comunicare are în compunerea sa mesaje informaționale și canale de comunicare. Așadar:

- **emițătorul** – manager sau executant – este persoana care inițiază comunicația;
- **mesajul** – reprezintă forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor, ce poate să se afle în varianta verbală sau nonverbală;
- **canalul** – este calea de transmitere a informației, strâns legată de mesaj;
- **receptorul** – executant sau manager – este persoana sau grupul de persoane beneficiare ale mesajului informațional

În funcționarea sistemului comunicațional din interiorul unei firme pot apare numeroase **deficiențe (bariere)**, ce își au originea în caracteristicile psihologice ale emițătorului și receptorului, în maniera de comunicare, în nevoile, aspirațiile și motivațiile managerilor și subordonaților ori în caracteristicile situațiilor concrete de derulare a comunicării. Manifestarea acestora generează filtraj, distorsiune, supraîncărcarea canalelor de comunicare.

Semnalăm, ca mai importante:

- **bariera de limbaj, de exprimare** (folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale procesului de comunicare, incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile, sensul diferit al aceluiași cuvinte pentru anumite persoane etc.)
- **bariere de recepție** (ignorarea informațiilor ce sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem, recepționarea diferită a mesajului informațional de către persoane diferite, evaluarea subiectivă de către receptori a sursei obiective, respectiv a emițătorului ș.a.m.d.)
- **bariere contextuale** (perceperea diferită a mesajelor în funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului – zgomot, climat organizațional ș.a.)
- **bariere mixte**

Ca o prelungire a manifestării acestor deficiențe comunicaționale semnalăm, la nivelul funcției de coordonare, preponderența coordonării de tip bilateral în condițiile promovării unor stiluri manageriale predominant autoritare, întâlnite în toate „etapele” structurii organizatorice.

Ca tendințe, în primul rând, considerăm necesară proliferarea coordonării multilaterale pe fondul proliferării stilurilor participative de management, care facilitează accesul personalului managerial și de execuție la stabilirea și realizarea obiectivelor și, în general, la derularea proceselor decizionale.

În al doilea rând, credem că este nu numai oportună, ci și necesară o transparență mai mare a deciziilor adoptate de managerii de nivel superior – ne referim, în principal, la deciziile strategice și tactice – ca premisă extrem de importantă a implicării active și efective a managerilor și executanților situați pe celelalte niveluri ierarhice în operaționalizarea acestora.

Funcția **cea mai dificil de exercitat** de către manageri, mai ales în perioade de criză, este **antrenarea**.

Dificil de exercitat pentru că, iarăși, raporturile dintre manageri și subordonați sunt foarte strânse, primilor revenindu-le sarcina de a aprecia ce au făcut ceilalți și de a le acorda stimulente sau sancțiuni.

Antrenarea – ca secvență distinctă a procesului de management – **cuprinde decizii și acțiuni prin care se determină participarea salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor prin luarea în considerare a factorilor ce-i motivează.**

Suportul economic al antrenării îl reprezintă, așadar, **motivarea** personalului, ce contribuie la armonizarea sistemului categorial de interese economice ale participanților la derularea proceselor de muncă.

Motivarea presupune **corelarea recompenselor/ sancțiunilor materiale și moral-spirituale cu rezultatele efectiv obținute din realizarea obiectivelor.** Esența acesteia o constituie trinomul recompense/sanctiuni – rezultate – obiective. În funcție de preponderența recompenselor sau sancțiunilor, motivarea se regăsește în două ipostaze:

- **motivarea pozitivă**, când prioritare sunt recompensele materiale și moral spirituale;
- **motivarea negativă**, când, pe intervale scurte de timp, sancțiunile sunt prioritare.

Indiferent de forma pe care o îmbracă, motivarea trebuie să răspundă unor cerințe fundamentale, fără de care rolul său în susținerea participării personalului la stabilirea și realizarea obiectivelor este compromis:

- **să fie complexă**, adică să cuprindă recompense/ sancțiuni atât materiale, cât și moral spirituale, în proporții care să faciliteze manifestarea potențialului personalului, implicarea lor activă, efectivă și;
- **să fie diferențiată**, în sensul că dimensionarea și acordarea de recompense/sanctiuni să se realizeze funcție de specificitatea persoanei, specificitatea colectivului din care aceasta face parte și specificitatea situației la care se referă. În acest fel se creează premise favorabile pentru atenuarea și, ulterior, eliminarea caracterului colectivist, populist de motivare;
- **să fie graduală**, adică să urmărească satisfacerea diverselor categorii de nevoi specifice individului, de la simplu la complex, de la nevoi la nivel inferior la cele de nivel superior.

Se recomandă apelarea la așa-zisele **scări motivaționale**, ce asigură ierarhizarea nevoilor individuale în funcție de importanță; ca exemplu, ne referim la abordarea lui A. MASLOW care a evidențiat următoarele cinci grupe de nevoi (trebuințe), a căror satisfacere trebuie asigurată în ordinea:

nevoi fiziologice elementare (hrană, adăpost, îmbrăcăminte) → nevoi de securitate și siguranță → nevoi de contacte umane și afiliere la grup → nevoi de statut social și stimă → nevoi de autorealizare.

Deși s-au făcut progrese în ceea ce privește conținutul și formele de manifestare ale antrenării ca funcție managerială, nu putem ocoli și unele disfuncționalități înregistrate în acest domeniu, cu impact nemijlocit asupra gradului de satisfacere a unor nevoi specifice individului.

- promovarea unor criterii de tip colectivist, populist în acordarea recompenselor materiale
- insuficiența resurselor financiare pentru plata la termen și în cuantumul previzionat a salariilor
- insuficiența altor elemente motivaționale care să stimuleze participarea individului la realizarea obiectivelor
- lipsa de transparență în ceea ce privește nivelul obiectivelor în a căror realizare sunt implicați managerii și executanții
- încălcarea flagrantă a corelațiilor dintre dinamica cifrei de afaceri și dinamica salariilor, pe de o parte, precum și dintre dinamica productivității muncii și cea a salariului mediu, pe de altă parte.
- proliferarea managerilor populiști și a stilurilor populiste de management ca “soluție” în evitarea unor stări generatoare de conflicte sociale.

Pe fondul unei însănătoșiri economice a organizațiilor românești și a economiei naționale, al asigurării unei stabilități cât mai pronunțate este necesară acționarea în următoarele direcții:

- promovarea unor sisteme flexibile de cointeresare materiale, axate pe gradul de realizare a obiectivelor și gradul de participare a individului la realizarea lor (în contextul cerinței de “diferențialitate” impuse motivării, în stabilirea și acordarea salariilor pot fi utilizate criterii variate, referitoare la gradul de realizare a obiectivelor organizației, gradul de realizare a obiectivelor subdiviziunii organizatorice din care face parte individul și gradul de realizare a obiectivelor individuale)
- facilitarea accesului individului la stabilirea obiectivelor prin promovarea unui veritabil management participativ. Aplicarea și utilizarea efectivă a managementului prin obiective în cuplaj cu alte instrumente manageriale constituie, pentru organizațiile românești, premisa fundamentală a acestui demers.

Orice proces de management, asociat unui ciclu managerial, se finalizează prin intermediul funcției de **control-evaluare**. Deși i se acordă o atenție mai redusă – fiind considerată **cea mai plictisitoare** dintre funcțiile managementului -, importanța sa în economia proceselor manageriale nu trebuie diminuată. Ca atare, această funcție presupune **evaluarea rezultatelor, compararea lor cu obiectivele stabilite, depistarea cauzală a principalelor abateri pozitive și negative și adoptarea unor decizii cu caracter corectiv sau profilactic**.

Atât pe parcursul derulării procesului de management, cât și, mai ales, în finalul acestuia este necesar controlul din partea managerului, orientat asupra rezultatelor obținute de persoanele subordonate și modalităților utilizate pentru realizarea obiectivelor.

Deciziile cu caracter corectiv vizează modificări în parametrii de stare ai domeniului condus (capacități de producție, resurse angajate, termene, modalități de realizare etc.), în timp ce deciziile de actualizare sunt orientate spre revizuirea nivelului obiectivelor previzionate, considerându-se că acestea nu au fost suficient fundamentate.

Aspectele prezentate în continuare evidențiază sugestiv principalele **”pericole manageriale”** pe care le generează exercitarea deficitară a funcțiilor de previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare. Examinarea cu atenție a acestora scoate în evidență faptul că fiecare funcție managerială înregistrează unele disfuncționalități în exercitarea sa, generate de cauze variate, din care una poate fi generalizată: lipsa de profesionalism dusă până la incompetență la o parte importantă din cei care conduc și gestionează organizațiile și alte structuri ale economiei și societății românești.

Previziunea

Disfuncționalitate majoră: caracterul predominant empiric, de tip pompieristic al managementului exercitat, dimensiune preponderent postoperativă a acestuia

Cauze: teama de necunoscut, anticiparea viitorului organizației pe orizonturi mici de timp, empirism în management, instabilitatea managerială și economică a economiei, lipsa ori insuficiența unor proiecții strategice realiste, sectoriale și naționale, incompetența managerilor.

Organizarea

Disfuncționalitate majoră: rigiditatea sistemelor organizatorice, uzura morală a acestora (factorul de stupiditate)

Cauze: manifestarea ”legilor lui Parkinson” – legea dilatării muncii, legea multiplicării muncii și legea multiplicării salariilor -, manifestarea principiului lui Peter, nesincronizarea dintre interese și competență, lipsa de transparență decizională a managementului de top, manifestarea ”efectului

de siloz”, defnirea rigidă a posturilor și funcțiilor, incompetența managerilor.

Coordonarea

Disfuncționalitate majoră: comunicare managerială deficitară

Cauze: lipsa de transparență decizională a managementului de top (“turnul de fildeș”), stiluri manageriale ineficace, incompetența managerilor.

Antrenarea

Disfuncționalitate majoră: motivare predominant populistă

Cauze: insuficienta descentralizare a obiectivelor în interiorul organizației, greutate în evaluarea performanțelor individuale, de grup și organizaționale, reducerea (limitarea) antrenării la motivare, situația economico-financiară precară a organizațiilor românești, incompetența managerilor.

Control-evaluare

Disfuncționalitate majoră: caracter predominant postoperativ

Cauze: lipsa ori insuficiența controlului și evaluărilor periodice, gradul redus de implicare managerială în exercitarea acestei funcții, abordare cauzală inexistentă sau insuficientă, incompetența managerilor.

Soluțiile cu valabilitate generală recomandate pentru o prestație managerială de calitate vizează reprojectarea managerială și profesionalizarea managerilor și a managementului, ambele la îndemâna organizațiilor românești.

1.1.2. Abordarea sistemică a managementului

Managementul organizației, abordat sistemic, este cunoscut mai mult ca **sistem de management**, respectiv ansamblu de elemente de natură metodologică, decizională, informațională, organizatorică, psihosociologică, motivațională etc. și relațiile dintre acestea, astfel delimitate și dimensionate încât să permită realizarea obiectivelor.

Practic, sistemul de management se regăsește la nivelul următoarelor cinci subsisteme sau componente majore:

- metodologică
- decizională
- informațională
- organizatorică
- managementul resurselor umane

Câteva considerații referitoare la acestea credem că sunt necesare.

- a. **Metodologic**, organizația și managementul său sunt abordate prin prisma instrumentarului managerial utilizabil în derularea proceselor

de management și a elementelor metodologice (metodologiilor) de proiectare, re-proiectare și întreținere a funcționării managementului și subsistemelor sale.

➤ **Instrumentarul managerial** este constituit din sisteme, metode și tehnici de management la care apelează managerii pentru exercitarea previziunii, organizării, coordonării, antrenării și control-evaluării. Cele mai importante sunt:

- **sisteme de management**

- managementul pe baza centrelor de profit
- managementul prin obiective
- managementul prin bugete
- managementul prin proiecte
- managementul pe bază de produs
- managementul prin excepții
- sistemul cost-oră-producție (SCOP)

- **metode generale de management**

- diagnosticarea
- delegarea
- ședința
- tabloul de bord

- **metode și tehnici specifice de management**

- decizionale (în principal, metode cu fundament matematic, folosite în optimizarea deciziilor certe, incerte și de risc, precum metodele ELECTRE, utilității globale, aditivă, pesimistă, optimistă, proporționalității, minimizării regretelor, arborele decizional, speranța matematică ș.a.)
- de management prin costuri (clasice – metoda globală, pe comenzi, pe faze, pe semifabricate și evaluate – THM, normativă, direct costing, bugetelor flexibile, standard cost etc.)
- de stimulare a creativității individuale și de grup (brainstorming, Philips 66, sinectica, analiza valorii, matricea descoperirilor ș.a.)
- de analiză și proiectare a sistemului organizatoric și informațional (fișa postului, organigrama, regulamentul de organizare și funcționare, diagramele de flux, metoda indicilor de centralitate etc.)
- de eficientizare a muncii managerilor etc.

Pe lângă funcțiile deja clasice ale subsistemului metodologic pot fi identificate și alte **roluri** ale instrumentarului managerial, ce atestă importanța deosebită în economia managementului firmei.

Acestea se referă la:

- **Rol de disciplinare a managerilor și executanților**
 - **Rol de responsabilizare a acestora** (a managerilor și executanților)
 - **Rol de imprimare** a unor caracteristici **de ordine și rigurozitate**
 - **Rol de facilitare** a funcționării normale **a celorlalte componente manageriale** – decizională, informațională și organizatorică
 - **Rol de eficientizare a domeniului condus**, în sensul creării și întreținerii unor condiții favorabile pentru realizarea obiectivelor
 - **Rol de facilitare a exercitării funcțiilor manageriale**
 - **Rol de facilitare a derulării** componentelor procesuale – activități, funcțiuni
 - **Rol de profesionalizare a managementului**
 - **Rol de facilitare a manifestării competenței manageriale**, abordată în dublă ipostază – de autoritate și competență propriu-zisă
 - Obținerea de avantaj competitiv este dată și de **competența managerilor firmelor românești**, concretizată, în primul rând, în cunoștințele manageriale posedate
 - Se asigură **promovarea competenței veritabile, managerii** care „știu” management iau locul celor care conduc „după ureche”
 - **Metodologiile** de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului și componentelor sale se referă la:
 - **metodologia globală** de proiectare, reproiectare și întreținere a funcționării managementului organizației
 - **metodologii specifice**, la nivel de componente (subsisteme), axate pe proiectarea, reproiectarea și întreținerea funcționării acestora, precum și metodologia de management strategic
- b. Decizional**, managementul se regăsește în decizii și mecanisme de fundamentare, adoptare și aplicare al acestora.
- **Deciziile** sunt opțiuni ale managerilor – alese din mai multe posibile – ce influențează comportamentul decizional și operațional al altor persoane (al cel unei alte persoane).

Să nu uităm că **decizia** este condiția succesului economic, comercial și managerial al firmei și, în același timp, „produsul managerial” cel mai important al celor care conduc.

Ce înseamnă o decizie de calitate, cum se adoptă aceasta și care sunt mecanismele de remodelare decizională – iată doar câteva probleme extrem de importante pe care le ridică abordarea acestei componente decizionale, și la care încercăm un răspuns în paginile care urmează.

➤ **Procesele decizionale și elementele de condiționare**

Decizia de management este produsul unor procese decizionale, mai simple sau mai complexe, marcate de existența:

- **decidentului individual** (manageri amplasați în diverse poziții ierarhice) sau **de grup** (organisme participative de management sau grupe de manageri constituite ad-hoc pentru rezolvarea decizională a unor probleme complexe)
- **obiectivului sau obiectivelor decizionale** (de pildă, asigurarea unei anumite dinamici indicatorilor economico-financiar)
- **mulțimii variantelor decizionale**, constituită din modalități diverse de realizare a obiectivelor decizionale
- **mulțimii criteriilor decizionale**, în care se includ puncte de vedere ale decidentului, niveluri corespunzătoare diferitelor variante și/sau stări ale condițiilor obiective
- **mulțimii consecințelor decizionale**, ce cuprinde rezultatele economice ale fiecărei variante decizionale, influențată de un anumit criteriu decizional
- **mediului ambiant**, constituit din ansamblul factorilor exogeni firmei, ce se manifestă în mai multe stări ale condițiilor obiective.

➤ **Tipologia deciziilor**

Un manager adoptă o varietate de decizii pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Astfel, dacă ia în considerare **orizontul de timp și implicațiile asupra firmei**, deciziile pot fi (Verboncu, 2005):

- **strategice**, cu orizonturi mari de timp, grad mai redus de detaliere a obiectivelor și impact nemijlocit asupra firmei, în ansamblul său.
- **tactice**, cu orizonturi variabile de timp, de la o lună la un an, grad de detaliere a obiectivelor, invers proporțional cu orizontul de timp.
- **curente**, cu orizonturi mici de timp și impact asupra unei componente procesuale sau structurale a firmei.

Dacă are în vedere **natura variabilelor implicate și posibilitățile de anticipare a rezultatelor**, deciziile sunt:

- **certe**, în care variabilele sunt controlabile, iar anticiparea rezultatelor se face cu precizie.
- **incerte**, cu variabile parțial necontrolabile și anticiparea cu aproximație a rezultatelor.
- **de risc**, în care variabilele sunt necontrolabile, iar stabilirea rezultatelor se face cu o anumită probabilitate.

Un alt element important în delimitarea deciziilor îl constituie **amplasarea decidentului**, criteriu după care deciziile sunt:

- **individuale**, adoptate de manageri individuali, amplasați pe diferite niveluri ierarhice.
- **de grup**, adoptate de organisme participative de management.

Amplasarea competențelor decidentului permite abordarea a două tipuri de decizii:

- **avizate**, ce nu pot fi operaționalizate fără acordul unor manageri amplasați pe un nivel ierarhic superior.
- **neavizate (independente)**, specifice unui manager, individual sau de grup, cu deplină autonomie decizională.

În fundamentarea și adoptarea deciziilor poate fi luat în considerare și **numărul de criterii decizionale**, în raport de care deciziile se delimitează în:

- **multicriteriale**, când problema decizională ce urmează a fi rezolvată are la bază o multitudine de criterii.
- **unicriteriale**, situație în care adoptarea deciziei se face în funcție de un singur criteriu decizional (de maximizat ori minimizat).

Frecvența adoptării deciziilor conduce la regăsirea mai multor tipuri de decizii:

- **aleatoare**, adoptate funcție de apariția unor probleme ce necesită intervenția managerului.
- **unice**, adoptate de regulă, o singură dată în “viața” firmei.
- **periodice**, adoptate la intervale regulate de timp (an, semestru, trimestru, lună etc.)

Amplasarea decidentului într-un anumit “etaj” al managementului permite delimitarea a trei tipuri de decizii:

- **de nivel superior**, adoptate de organisme de management participative sau de manageri din eșalonul superior (manager general, manageri executivi).
- **de nivel mediu**, adoptate de manageri ai unor compartimente funcționale și operaționale.
- **de nivel inferior**, adoptate de manageri din eșalonul inferior al managementului (maiștri ș.a.).