

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE BUCUREȘTI
FACULTATEA MANAGEMENT

Prof. univ. dr. IOAN URSACHI

MANAGEMENT

EDITURA ASE
BUCUREȘTI
2001

Prefață

Către student,

Textul acestei lucrări a fost scris pentru a vă oferi o sursă educațională și formativă de înaltă calitate.

Studiind temele care sunt tratate în capitolele lucrării veți face cunoștință cu terminologia, conceptele, principiile și tehnicile de bază ce formează conținutul managementului. Atât ca activitate practică, care se petrece zilnic în mediul în care trăiți (familie, școală, întreprinderi și instituții) și în care sunteți implicați direct sau indirect, cât și ca ansamblu de elemente teoretice fundamentale ce permit studiul sistematic al acestei activități, managementul are o dublă semnificație pentru dumneavoastră. Întâi, cunoștințele de bază din acest domeniu vă vor ajuta să vă proiectați și administrați mai bine viața, cariera și talentele personale. Apoi, ca viitori manageri sau consultanți ai acestora, trebuie să învățați cum să-i conduceți pe alți oameni.

Un prim obiectiv al lucrării de față este acela de a vă trezi interesul și a vă solicita atenția asupra conceptelor esențiale care sunt folosite în practica managementului în general. Studiul conceptelor, principiilor, tehnicilor și procedurilor, înțelegerea complexității activității manageriale într-un mediu economic și social în care se poate manifesta spiritul întreprinzător și libertatea de inițiativă, vă va ajuta să vă formați o filosofie și o viziune proprie asupra managementului.

Lucrarea este structurată în 10 capitole în care veți găsi termenii de bază, definițiile acestora, principii și reguli ale activității manageriale pe care practica îndelungată a organizațiilor prospere, eficiente, le-a confirmat și impus ca valori certe.

În primele trei capitole sunt prezentate categoriile de bază ce definesc managementul, problematica și evoluția sa ca disciplină științifică, modalitatea de lucru fundamentală a managerilor - comunicarea, precum și orientarea de marketing ca filosofie și practică a managementului modern.

Din următoarele capitole ale acestei cărți veți afla conținutul funcțiilor managementului-planificare, organizare, asigurarea și motivarea personalului precum și controlul.

În ultimul capitol este sintetizată tematica de bază a managementului întreprinderilor mici, având în vedere dezvoltarea acestui sector în economia noastră acum și în anii care vin.

Nu ne facem iluzia că în această lucrare veți găsi răspunsuri la toate întrebările pe care practica profesiei pentru care vă pregătiți vi le va pune cu siguranță. Oferindu-vă, sperăm, suportul profesional, ea vă va ajuta însă, fără nici o îndoială, să le aflați prin efortul propriei cugetări.

Autorul

Cuprins

CAPITOLUL 1	Managementul: practică și teorie	8
CAPITOLUL 2	Comunicarea	22
CAPITOLUL 3	Orientarea de marketing în managementul afacerilor	50
CAPITOLUL 4	Planificarea	72
CAPITOLUL 5	Luarea deciziilor	98
CAPITOLUL 6	Organizarea	132
CAPITOLUL 7	Personalul – Managementul resurselor umane	166
CAPITOLUL 8	Motivația	208
CAPITOLUL 9	Controlul	242
CAPITOLUL 10	Managementul întreprinderilor mici	258
GLOSAR	288
BIBLIOGRAFIE	301

MANAGEMENTUL: PRACTICĂ ȘI TEORIE

- 1.1 Ce este managementul și ce fac managerii?**
- 1.2 Este managementul știință sau artă?**
- 1.3 Managementul – o știință inexactă**
- 1.4 Necesitatea teoriei și tehnicilor managementului**
- 1.5 Nivelurile și piramida managementului**
- 1.6 Abordarea sistemică a managementului**
- 1.7 Evoluția conceptului de management**
 - 1.7.1 Scurt istoric al managementului
 - 1.7.2 Școlile de management

CAPITOLUL

1

Managementul: practică și teorie

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să explicați managementul ca activitate umană specifică;
Să descrieți ce fac (ce funcții realizează) managerii și să analizați managementul ca știință.
2. Să argumentați necesitatea teoriei și tehnicilor managementului.
3. Să discutați structura echipelor manageriale și rolul nivelurilor ierarhice într-o organizație.
4. Să recunoașteți misiunea în provocările puse managerilor în satisfacerea diferitelor interese în sistemul procesului managerial.
5. Să identificați etapele majore în evoluția managementului și principalele curente de gândire în știința managementului.

Σ Concepte cheie

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| ➤ <i>Manageri</i> | ➤ <i>Sistemul managementului</i> |
| ➤ <i>Nonmanageri</i> | ➤ <i>Management empiric</i> |
| ➤ <i>Organizație</i> | ➤ <i>Management științific</i> |
| ➤ <i>Știința managementului</i> | ➤ <i>Școala clasică</i> |
| ➤ <i>Arta managementului</i> | ➤ <i>Școala relațiilor umane</i> |
| ➤ <i>Funcții ale managementului</i> | ➤ <i>Școala cantitativă</i> |
| ➤ <i>Piramida managementului</i> | ➤ <i>Școala sistemică</i> |
| ➤ <i>Niveluri ale managementului</i> | ➤ <i>Management situațional</i> |

1.1 Ce este managementul și ce fac managerii?

Considerăm necesar să începem această lucrare prin explicarea semnificației pe care o are, uzual, termenul *management* atât în lucrările de specialitate cât și în practica și vorbirea curentă.

Managementul are o triplă semnificație: *activitate practică (proces)*, *factor de decizie (echipă sau individ)* și *știință*.

Managementul ca proces este un tip special de muncă intelectuală, prin care cei ce o practică îi determină pe alții să facă ceva ce trebuie făcut.

Prin management se înțelege uzual și un grup, o echipă sau o persoană investiți cu autoritatea, competențele și răspunderile funcției de conducere într-o organizație.

Ca știință, managementul are drept scop explicarea naturii și trăsăturilor managementului ca proces, ca activitate practică, cu scopul conturării unui ansamblu structurat de cunoștințe privind această activitate, în vederea formării managerilor și orientării activității lor.

Este managementul necesar? De ce? Ce trebuie să facă un manager? Care sunt caracteristicile domeniului managementului? Iată întrebări pe care studentul începător în management și le pune de regulă. Pentru a răspunde la unele dintre ele, este suficient să priviți la dvs. înșivă. Sunteți managerul timpului, energiei și talentelor dvs. Luați decizii în fiecare zi în aceste trei domenii, decizii ce au influență cu bătaie lungă asupra carierei dvs., a vieții dvs. și a vieții altora.

În poziția de *manageri* sunt acele persoane care dispun de autoritatea de a lua decizii prin care sunt angajate (consumate) resurse, în vederea atingerii unor scopuri (țeluri). Luarea deciziilor poate fi intuitivă, chiar arbitrară sau, dimpotrivă, pe bază de cunoștințe, idei, reguli, principii, respectiv experiența multor altora care au fost sau sunt manageri înaintea dvs. Cei care ajung în postura de manageri constată că nu există “o singură și cea mai bună cale de a conduce”. Există multiple influențe în munca managerilor și cerințe specifice privind abilitățile necesare pentru a realiza munca lor.

Înainte de a defini managementul și de a discuta ce fac managerii, este necesar să examinăm mediul în care managerii realizează activitățile lor și îndeplinesc rolul care-i separă de nonmanageri.

Managerii lucrează într-o organizație sau companie. Lumea este plină de organizații: Universitatea în care studiați, farmacia din colț, Banca Comercială Română, Sindicatul șoferilor de taxi sunt organizații. Acestea pot varia ca domeniu de activitate, structură, resurse, personal, obiective. Toate au însă anumite elemente în comun.

În esență, **o organizație** este un grup de două sau mai multe persoane care se unesc și operează pentru a atinge obiective comune clar statuate. Obiectivele sunt scopuri, țeluri, stabilite pentru a fi atinse prin planuri și acțiuni.

Obiectivele unei organizații se pot realiza cu condiția să fie produse sau asigurate din afară, bunurile și serviciile de către membrii săi. Într-o organizație, este foarte posibil ca fiecare membru să facă o parte a muncii care să prezinte importanță, dar să nu opereze în aceeași direcție. Pentru a preveni aceasta și pentru a asigura coordonarea muncii de îndeplinire a obiectivelor sunt necesari managerii.

Un manager poate fi fondatorul sau proprietarul unei organizații și, la fel de bine, un angajat să o dirijeze, să ia decizii și să folosească resursele acesteia – personal, materiale, echipament și bani – pentru atingerea obiectivelor organizației.

Managerul este, în esență, liantul, catalizatorul, forța ce conduce schimbarea, coordonarea și controlul într-o organizație. Sarcina lui este să creeze ambianța în care activitatea să fie orientată astfel încât membrii să contribuie la obiectivele grupului cu cel mai scăzut volum al unor resurse disponibile ca: bani, timp, efort, disconfort și materiale.

Efectiv, ce fac managerii? Sunt activitățile manageriale toate la fel? Dacă sunt diferite, care sunt aceste diferențe? În cele ce urmează, veți examina răspunsurile la aceste întrebări și veți avea o imagine mai clară despre profesia de manager.

Managementul este arta și știința de a-i face pe alții să acționeze în așa fel încât să se atingă obiectivele unei organizații; este procesul de statuire și îndeplinire a obiectivelor, prin realizarea unor funcții de bază, specifice, în dirijarea și utilizarea resurselor umane, materiale și financiare ale organizației.

Sunt câteva aspecte de reținut în această definiție. Primul, managementul implică activitatea oamenilor. Managerii acționează pentru atingerea obiectivelor prin membrii organizației. Al doilea, managementul implică deciziile conștiente ale managerilor în ce privește stabilirea și realizarea obiectivelor. Luarea deciziilor este o parte critică a tuturor activităților manageriale. și al treilea, pentru a ajunge la obiectivele stabilite, managerii trebuie să îndeplinească câteva funcții de bază și anume: *planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare și control*. Fiecare funcție va fi tratată pe larg în capitolele acestei cărți.

1.2 Este managementul știință sau artă?

Iată o întrebare ce se pune deseori. Iar răspunsul celor avizați este acela că managementul este deopotrivă și știință și artă. Managerul trebuie să-i înțeleagă pe oameni și diferite situații, să reflecteze și să folosească practic experiența sa, toate acestea fiind caracteristici ale managementului ca artă. Aplicarea principiilor lui Fayol, folosirea calculatoarelor și a programării liniare pentru luarea unei decizii, sunt exemple ale managementului ca știință.

Managementul, ca oricare altă artă (medicina, ingineria, baletul sau contabilitatea), necesită cunoștințe ordonate (științifice) pentru a ajunge la un rezultat concret, dezirabil. Este foarte probabil ca diagnosticarea “ca la carte” și folosirea în concepții a unor formule și principii memorate să-i situeze pe astfel de manageri în afara realităților practice. Iar managerii care încearcă să conducă fără teorie, fără cunoștințele structurate ale acesteia, trebuie să fie încrezători în noroc, intuiție sau experiența a ceea ce au făcut în trecut. Având cunoștințe ordonate, vor avea, de departe, oportunități sporite să conceapă soluții sănătoase și realizabile pentru problemele manageriale. Totuși, numai cunoașterea principiilor sau conceptelor teoretice nu va asigura succesul practic, pentru că trebuie să știi cum să le folosești. Astfel, știința și arta nu sunt mutual exclusive, ci complementare.

Una din erorile obișnuite în utilizarea teoriei și științei este ignorarea compromisului sau combinației, în stare să asigure întregul rezultat dorit. Abilitatea de a face compromisuri, cu nivele minime ale consecințelor nedorite, este esența managementului contextual sau situațional.

1.3 Managementul - o știință inexactă

Se afirmă deseori că științele sociale sunt “inexacte” prin comparație cu științele fizicii, matematicii, biologiei, considerate “exacte” și că managementul este probabil cea mai inexactă dintre științele sociale. Științele sociale, în general, și managementul, în particular, se ocupă de fenomene complexe, despre care se știe încă puțin. Structura și comportamentul atomului, de pildă, sunt evident mult mai puțin complexe decât structura și comportamentul unui grup de oameni.

Cum însă și în cele mai exacte dintre științe sunt încă domenii neacoperite cu cunoștințe științifice, cei care lucrează în domeniul științelor sociale nu trebuie să fie defetiști. Abordarea științifică a practicii manageriale nu trebuie să aștepte până când o știință exactă a managementului va fi disponibilă. Dacă fizica și biologia ar fi așteptat, probabil am fi în epoca de piatră.

Cert, managementul este o știință inexactă. La fel de sigur este însă și faptul că folosirea cunoștințelor disponibile ne ajută să înțelegem mai bine managementul și să ameliorăm practica actuală a acestuia.

1.4 Necesitatea teoriei și tehnicilor managementului

Necesitatea unui concept clar de management, a unei teorii și unor principii structurate a fost recunoscută cu mulți ani înainte de apariția unor lucrări precum cele ale lui H. Fayol și Chester Barnard. O dată cu trecerea timpului, această necesitate a fost progresiv acceptată de managerii inteligenți.

Cu certitudine, cunoștințele despre principiile și tehnicile de bază ale managementului au un impact deosebit asupra practicii lui, în sensul clarificării și îmbunătățirii sale.

Folosind indicațiile date de teorie, managerul conștiincios poate deveni mai eficace fără să angajeze cercetări originale laborioase sau riscul practic al încercării și erorii. Valoarea cunoașterii principiilor managementului poate fi ilustrată prin diverse exemple. Principiile ne spun, de exemplu, că: nici un manager nu poate efectua controlul fără un plan; nici un manager nu poate elabora un plan coerent fără idei clare privind scopurile urmărite și mediul în care se vor desfășura acțiunile sale; managerii trebuie să aibă autoritate organizațională pentru a obține rezultatele așteptate.

Cunoașterea principiilor îi poate ajuta pe manageri să evite greșelile. Este evident costisitor pentru fiecare manager să aibă de învățat aceste adevăruri din proprie experiență. Lipsa înțelegerii conceptelor, principiilor și tehnicilor face dificilă analiza muncii manageriale și pregătirea managerilor. Principiile și, în general, fundamentele acționează ca o listă de control a înțelegerii managementului. Fără această listă, pregătirea managerilor depinde de încercări întâmplătoare și eroare.

Argumentul cel mai convingător pentru necesitatea și beneficiile aduse de cunoștințele de management, utilizate în afaceri și celelalte domenii ale vieții sociale, îl constituie standardul de viață material și cultural în țările dezvoltate. Națiunile cu un înalt nivel material prezintă un ridicat nivel al inteligenței și aptitudinilor în managementul afacerilor. Este adevărat că, în cazul Statelor Unite de exemplu, resursele bogate de materii prime și un cadru politic favorabil explică nivelul ridicat al productivității.

O semnificație cel puțin egală, îndeosebi în vremea contemporană, o are calitatea ridicată a managementului.

1.5 Nivelurile și piramida managementului

Este managementul la fel în toate organizațiile? Răspunsul corect este **da** și **nu**! **Da**, pentru că managerii îndeplinesc în esență aceleași funcții. **Nu**, pentru că ponderea și modul de realizare a activităților specifice uneia sau alteia din funcții sunt diferite în raport cu poziția pe care aceștia o ocupă în cadrul organizației (firmei, companiei).

În cele mai multe organizații, echipa de manageri este structurată pe câteva niveluri de conducere, niveluri ce formează piramida tipică, așa cum se prezintă în figura 1.1

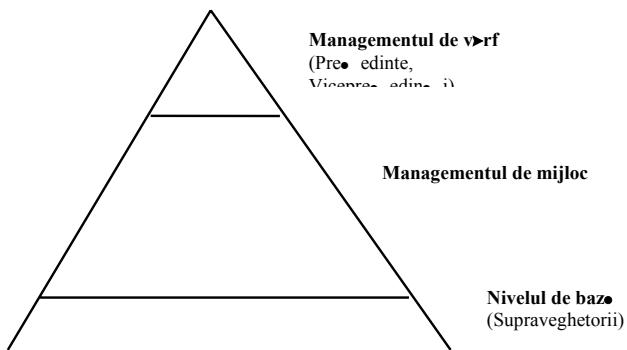


Figura 1.1 Piramida managementului unei organizații

Managementul de vârf este răspunzător de conducerea de ansamblu a organizației. Acesta stabilește strategia și politicile operaționale, obiectivele generale ale organizației și o reprezintă în relațiile cu mediul.

Managementul la nivel mijlociu îi cuprinde pe toți managerii aflați între adjuncții președintelui și cei de la nivelul de bază, supraveghetorii. Acești manageri sunt responsabili pentru implementarea strategiei și politicilor managementului de vârf.

Supraveghetorii se află pe treapta cea mai de jos, *nivelul operațional*. Subordonații lor sunt executanți (nonmanageri) care realizează nemijlocit operațiile de care depinde atingerea obiectivelor planificate.

1.6 Abordarea sistemică a managementului

O organizație (firmă de afaceri) nu există și nu funcționează în vid. Ea este mutual dependentă de mediul său exterior și este o parte a unui sistem mai mare - o ramură industrială, economia, societatea. Fiecare firmă, întreprindere primește anumite intrări, le transformă și livrează anumite ieșiri mediului, așa cum se prezintă în schema din figura 1.2

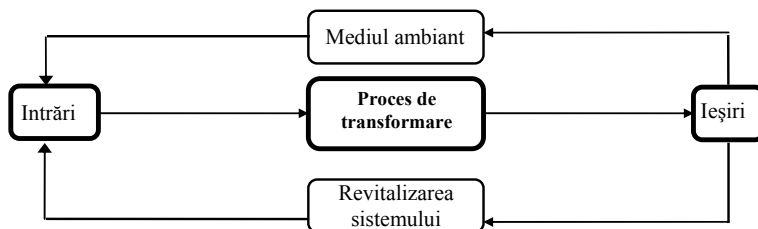


Figura 1.2 Modelul intrări - ieșiri

Detalierea acestui model general al unui sistem deschis se prezintă în schema din figura 1.3. Elementele prezente în această schemă exprimă un aspect specific, important și interesant pentru procesul managerial privit ca sistem deschis.

Între elementele de intrare în sistem, alături de cele umane, materiale, financiare și informaționale, se află interesele unor entități: persoane fizice, organizații, instituții, comunități etc., interese pentru existența și activitatea sistemului. Satisfacerea la un nivel minim acceptabil a tuturor entităților interesate menționate constituie misiunea managementului organizației (firmei de afaceri). Faptul că interesele, cerințele, nu sunt de cele mai multe ori congruente, face ca procesul managerial să fie complex, adesea dificil, dar și incitant. Să ne referim doar la raporturile dintre câteva interese. Proprietarii (acționarii) solicită profituri (dividende) cât mai mari pentru investițiile lor, ceea ce presupune costuri cât mai reduse; angajații vor salarii, de asemenea, cât mai mari, ceea ce mărește costurile; clienții solicită produse de cât mai bună calitate la prețuri cât mai mici posibil, fapt ce nu conduce la costuri minime și venituri maxime. Falimentul pe termen mai mult sau mai puțin lung în satisfacerea, fie și numai a unei singure categorii de interese, aduce cu sine, cel mai adesea, penalizarea (înlocuirea) managerilor sau, în unele cazuri, falimentul organizației însăși.

Așadar, sarcina managementului este să realizeze integrarea și armonizarea cerințelor legitime ale tuturor susținătorilor activității organizației și să producă ieșirile ce formează obiectivele sale.

Procesul managerial de transformare a elementelor de intrare și relațiile managementului cu mediul exterior sunt îndeplinite prin intermediul comunicării.

Un rol esențial pentru management îl are conexiunea inversă oferită de ieșiri, care asigură reenergizarea sistemului și furnizează informații ce orientează schimbările de adaptare la variabilele de mediu, prezentate generic în schemă ca oportunități și restricții.

INTRĂRI

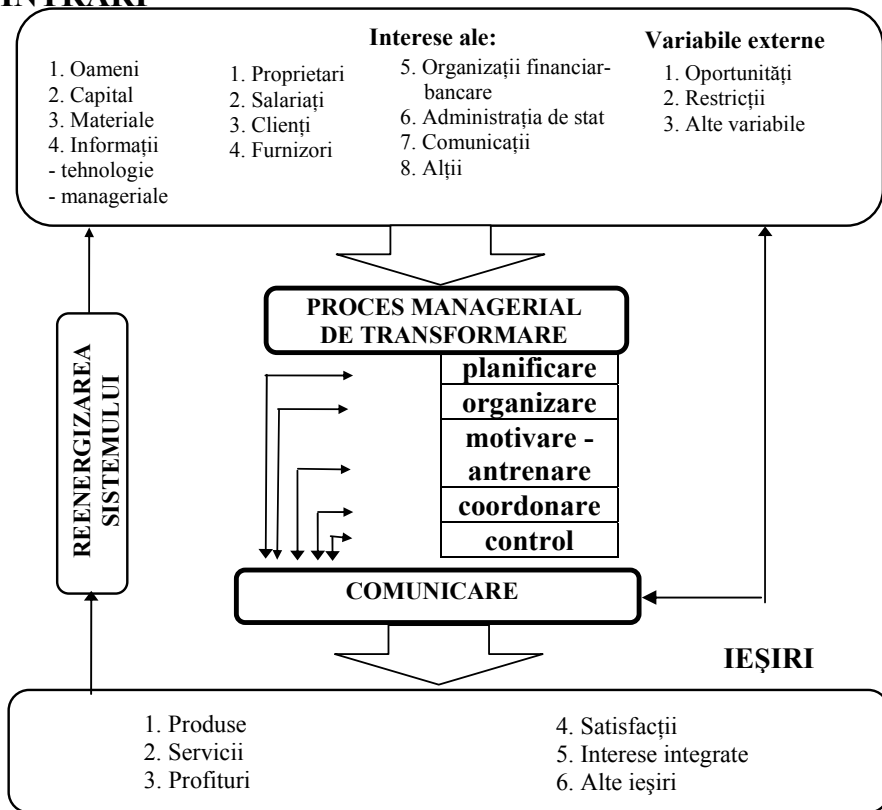


Figura 1.3 Sistemul managementului

1.7 Evoluția conceptului de management

1.7.1 Scurt istoric al managementului

Preocupările privind conducerea activității umane au apărut o dată cu primele forme de organizare socială și s-au amplificat pe măsura progresului material și spiritual al omenirii. Deși elemente și perceptive ale managementului apar încă din antichitate, cristalizarea lor științifică este de dată relativ recentă, dacă privim formarea științei managementului din perspectivă istorică.

Dezvoltarea științei și tehnicii a accelerat și îmbogățit gândirea umană în domeniul organizării și conducerii activității economice și sociale. Managementul ca știință nu a apărut pe un teren virgin. Până la conceptele moderne din zilele noastre, știința managementului a parcurs un secol.

În ce privește managementul științific, ca proces a cărui evoluție este o reflectare a preocupărilor de analiză și dezvoltare a teoriei sale, se pot distinge trei etape principale: managementul empiric, începuturile managementului științific, managementul științific.

Managementul empiric caracterizează perioada în care funcția managerială era îndeplinită de proprietarul întreprinderii și se baza pe intuiție, experiență practică și bun simț.

Începuturile managementului științific sunt marcate de apariția și consolidarea unor concepte generale de management. Folosirea în procesele de producție a unor echipamente de valoare mare și ridicat randament, introducerea largă a mecanizării, utilizarea de noi surse energetice, modificarea structurii forței de muncă au determinat schimbări profunde în structura internă a proceselor de producție. Aceste schimbări au solicitat competențe cărora conducerea empirică nu le putea face față. În acest context, la începutul secolului al XX-lea apar lucrările lui F. W. Taylor (“The Principles of Scientific Management”, 1911, S.U.A.) și H. Fayol (“Administration industrielle et générale”, 1916, Franța), considerați ca întemeietori ai managementului științific.

Managementul științific este etapa actuală, contemporană, în care numeroase raționamente apărute în prima jumătate a secolului al XX-lea s-au precizat într-o asemenea măsură, încât pot fi identificate și integrate într-un concept general asupra unui proces cuprinzător de management. Progresele în domeniul științei și tehnicii, în general, în tehnologia comunicațiilor, a informaticii și calculatoarelor și a teoriei sistemelor, în special, favorizează și totodată impun exercitarea managementului numai pe baze științifice.

1.7.2 Școlile de management

Cercetarea sistematică a problemelor fundamentale ale structurii și teoriei managementului a început în secolul al XX-lea. Primele încercări de analiză a managementului și de dezvoltare a teoriei sale în vederea aplicațiilor practice aparțin unor practicieni ai managementului, cu mulți ani de experiență în domeniu. Ulterior, și mai ales în ultimele 4-5 decenii, a fost publicat un volum impresionant de lucrări, autorii fiind specialiști în diferite domenii. Au fost aduse contribuții importante la fondul teoretic al managementului, dar și multă confuzie. În acest sens, o sistematizare a conceptelor și curentelor de gândire în domeniul managementului, elaborate până în prezent, mai larg împărtășită, cuprinde următoarele școli:

- ⇒ școala clasică;
- ⇒ școala relațiilor umane (sociologică);
- ⇒ școala cantitativă (matematică);
- ⇒ școala sistemică;
- ⇒ conceptul managementului contextual (situațional).

Școala clasică este cea mai veche, având două părți, ”managementul științific” și cel ”administrativ”. ”Managementul științific“ are printre reprezentanți pe F.W. Taylor, H. Gantt, F. și L. Gilbreth, iar conceptul ”administrativ” pe H. Fayol și C. Barnard. Reprezentanții managementului științific au fost preocupați de îmbunătățirea producției prin creșterea eficienței muncii, a productivității lucrătorilor. F.W. Taylor, numit părintele managementului științific, a formulat, de exemplu, o serie de principii ale conducerii și organizării muncii, afirmând pentru prima oară că managementul întreprinderii trebuie așezat pe baze științifice, necesitând metode, tehnici și măsuri special elaborate și verificate. Principiile preconizate de Taylor: înlocuirea regulei folosirii arătătorului cu știința; armonie în loc de discordie în acțiunile grupului; cooperare în loc de individualism haotic; productivitate maximă în loc de una limitată; antrenarea muncitorilor până la nivelul maxim posibil pentru a avea cea mai înaltă prosperitate, atât ei cât și compania. În concepția sa, nu numai tehnica de producție trebuie proiectată, normată și standardizată, ci și munca, organizarea și conducerea ei.

H. Fayol, părinte al teoriei moderne a managementului operațional, a lărgit conținutul conceptului de management, tratând problemele acestuia la nivelul întreprinderii, considerată ca un organism de sine stătător în legătură cu alte organisme asemănătoare. A sintetizat o serie de principii, și anume: diviziunea muncii, autoritatea, responsabilitatea, disciplina, unitatea de conducere, subordonarea intereselor particulare interesului general,

remunerarea personalului, centralizarea, ierarhia, ordinea, echitatea, stabilitatea personalului, inițiativa, unitatea personalului. A fost primul care a stabilit și definit funcțiunile întreprinderii și ale managementului. Între funcțiunile întreprinderii, consideră funcțiunea administrativă - funcțiunea de management, ca fiind centrală, esențială pentru viața întreprinderii. Această funcțiune include funcțiile managementului. “*A conduce*”, arată Fayol, “*înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla*”, adică ceea ce este acceptat și astăzi, atât în teoria managementului, cât și în practica sa.

● **coala relațiilor umane** (sociologică) are printre reprezentanții de seamă pe M.P. Follet, E. Mayo, D.Mc. Gregor. Concepțiile relaționiste, apărute ca o critică adusă școlii clasice și mai ales lui F.W.Taylor, au fost determinate de condițiile sociale și istorice. Astfel, creșterea rolului sindicatelor, efectele dezastruoase ale crizei din 1929-1933, au cerut, au impus o reconsiderare a factorului uman în managementul întreprinderilor. Reprezentanții școlii “relațiilor umane” acordă cea mai mare importanță individului uman, grupurilor de oameni, comportării lor. În cadrul întreprinderii în care activează o colectivitate, se formează un întreg complex de relații interumane, ce dă naștere unui anumit comportament care reflectă, de fapt, climatul organizațional, caracterizat prin:

- atitudinea față de muncă și față de management;
- motivația în muncă;
- satisfacția profesională;
- atitudinea față de grupul de muncă;
- integrarea în grup etc.

În fundamentarea concepției lor, relaționiștii se sprijină pe ideea că oamenii ar putea fi determinați să muncească mai productiv, dacă li se satisfac anumite necesități psihologice și sociale. În acest sens, principala sarcină a managementului, coordonarea eforturilor umane, trebuie realizată în condițiile studierii, cunoașterii și, desigur, satisfacerii acestor necesități. Orice manager poate și trebuie să atingă obiectivele întreprinderii prin colaborarea cu oamenii. Pe scurt, oamenii trebuie să fie studiați și tratați ca oameni. Un personal “umanizat”, capabil de disciplină liber consimțită, de autocontrol, constituie adevăratul factor de succes în activitatea întreprinderii.

Scoala cantitativă (matematica), numită și *Management science*, pune accentul pe abordarea cantitativă sau matematică a problemelor managementului. Ea își are rădăcinile în cercetările operaționale din timpul celui de-al doilea război mondial, efectuate de echipe constituite cu scopul

de a soluționa probleme complexe și de înaltă tehnologie și care, apoi, au intrat în practica managementului unor mari întreprinderi. Folosirea analizei statistice, a programării liniare pentru alocarea resurselor, a tehnicilor de programare a producției, sunt câteva exemple ale introducerii managementului cantitativ. Problemele personalului (motivație, comportament etc.) nu fac obiectul preocupărilor acestei școli.

Școala sistemelor sociale are la bază premisa că managerul unei organizații trebuie să ia în considerare ansamblul variatelor sisteme care alcătuiesc întreaga operație ce face obiectul managementului. Un sistem este, în esență, un set sau un ansamblu de elemente interconectate sau interdependente (care pot fi fizice sau teoretice) ce formează o unitate complexă. Folosirea îndelungată a teoriei și analizei sistemelor în științele fizicii și biologiei au dus la acumularea unui volum considerabil de cunoștințe despre sisteme. Teoria sistemelor este aplicabilă și științei managementului. O organizație este alcătuită din subsisteme, numeroase subdiviziuni, care îndeplinesc sarcini și funcțiuni interdependente, necesare supraviețuirii sale. Pentru a înțelege modul în care activează un sistem, trebuie cunoscută fiecare subdiviziune și contribuția pe care o are la funcționarea ansamblului. Viziunea sistemică asupra organizațiilor (întreprinderilor) solicită managerilor înțelegerea modului în care schimbările în subsistemul fiecăruia vor afecta toate celelalte subsisteme și organizația în ansamblu. Nu există manager, respectiv compartiment funcțional sau operațional într-o întreprindere, care să fie total independent în raport cu ceilalți (celelalte). Această viziune asupra ansamblului operațional și a părților sale are scopul de a preveni o schimbare, pozitivă într-un domeniu, dar care va avea consecințe negative în celelalte.

Teoria managementului contextual sau situațional se concentrează asupra faptului că activitățile practice ale managerilor depind de un ansamblu de circumstanțe date, deci de context, de situație. Teoria managementului situațional ține seama nu numai de contextul dat, de variantele sale, ci și de influențele soluțiilor anterioare date problemelor sau de comportamentul uzual al organizației. Abordarea contextuală începe cu o analiză a problemei, inventarierea circumstanțelor dominante în timp, evaluarea cursului posibil al acțiunilor disponibile și a consecințelor fiecărei acțiuni.

Nu există două situații perfect identice și, prin urmare, nici o singură soluție pentru amândouă. Se caută cea mai bună cale de soluționare a fiecărei situații sau probleme. Prin natura sa, practica managerială cere ca

managerii să aibă în vedere realitățile situației date atunci când aplică teoria, principiile și tehnicile manageriale.

Nu este sarcina științei să prescrie ceea ce trebuie făcut într-o situație dată. În acest sens, teoria managementului nu trebuie să fie avocatul unei “singure și celei mai bune căi” de urmat în fiecare situație, așa cum, de exemplu, mecanica nu-i spune inginerului cum să conceapă un singur instrument perfect, bun la toate utilizările.

Adevărata abordare contextuală este una integratoare. Teoreticienii contextualului folosesc principiile școlii clasice, conceptele cantitative și viziunea sistemică, valorile psihosocialului pentru analiza și soluționarea problemelor.

Întrebări și discuții

1. Formulați o definiție proprie managementului. Plecând de la propriile dvs. observații, identificați trei poziții manageriale și dați exemple concrete privind modul în care sunt realizate de către fiecare post, cele cinci funcții ale managementului.
2. Sunteți șeful unui birou de contabilitate cu cinci salariați. Descrieți o zi tipică de muncă pentru dumneavoastră. Cum petreceți cea mai mare parte a zilei? Cu cine? Ce schimbări anticipați în munca dumneavoastră în următorii 10 ani?
3. De ce analiza și practica managementului necesită o abordare sistemică? Considerând elementele cheie ale sistemelor și abordarea sistemică - cum se aplică acestea managementului? Operează managerii într-un sistem închis sau deschis? În ce fel?
4. Să presupunem că sunteți Managerul General al unei firme constructoare de mașini (una dintre cele circa 500), cu salariați organizați în două sindicate (unul al muncitorilor, celălalt al funcționarilor). Cum veți proceda pentru a satisface, pe termen mediu, interesele clienților și furnizorilor firmei, precum și pe cele ale comunității locale?
5. În ce constă abordarea contextuală sau situațională a managementului? Exemplificați și explicați.

COMUNICAREA

- 2.1 Ce este comunicarea și ce importanță are în management**
- 2.2 Funcțiile și scopurile comunicării**
- 2.3 Procesul de comunicare**
- 2.4 Categori și forme de comunicare în organizații**
 - 2.4.1 Comunicarea operațională: internă, externă. Comunicarea interpersonală
 - 2.4.2 Comunicarea formală: ascendentă, descendentă, orizontală/oblică
 - 2.4.3 Comunicarea orală, comunicarea în scris, comunicarea nonverbală
- 2.5 Feedback-ul în comunicare**
- 2.6 Rețele de comunicare în cadrul grupurilor mici**
- 2.7 Bariere în comunicare**

CAPITOLUL

2

Comunicarea

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să explicați procesul de comunicare și să relevați importanța, funcțiile și scopurile comunicării în management.
2. Să descrieți categorii și forme ale comunicării în mediul organizațional.
3. Să descrieți și să explicați caracteristicile comunicării orale, în scris și nonverbale, avantajele și limitele utilizării acestora în management.
4. Să accentuați semnificația și modalitățile de primire și transmitere a feedback-ului în management.
5. Să identificați tipurile de rețele de comunicare în grupurile mici, respectiv stilul de leadership ce le generează.
6. Să identificați principalele bariere în comunicare și să puteți sugera soluții de depășire a lor.

Σ Concepte cheie

- *Proces de comunicare*
- *Emitent*
- *Mesaj*
- *Primitor*
- *Feedback*
- *Comunicare operațională*
- *Comunicare interpersonală*
- *Comunicare orală*
- *Comunicare în scris*
- *Comunicare nonverbală*
- *Rețele de comunicare*
- *Bariere în comunicare*

2.1 Ce este comunicarea și ce importanță are în management

Comunicarea este prezentă în tot ce facem în viață și este esențială pentru a putea munci și trăi. *Comunicarea se definește ca fiind un transfer de informații de la un emitent (expeditor) la un primitor (destinatar), în condițiile realizării aceleiași semnificații a conținutului mesajului la cei doi subiecți.* Dacă este prezentă înțelegerea comună a mesajului, comunicarea este efektivă.

Comunicarea este mijlocul, modalitatea concretă de lucru a unui manager, prin care acesta înfăptuiește coordonarea unui grup uman într-o organizație. Succesul în management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului. Programele, școlile, facultățile, în general sistemele de formare, pregătire și perfecționare a managerilor profesionali, pun un accent deosebit pe dezvoltarea și șlefuirea abilităților, dexterităților de comunicare ale studenților ce vor să practice managementul. *“Cel mai important lucru pe care l-am învățat în școală a fost cum să comunic”,* a afirmat Lee Iacocca, unul dintre cei mai faimoși manageri americani ai ultimelor decenii.

Importanța dexterităților în comunicare, în general și pentru un manager, în special, este evidențiată de ponderea acesteia, precum și de caracteristicile și consecințele comunicării pentru performanțele organizației. Studii empirice ne oferă următoarele date în acest sens:

⇒ 75% dintr-o zi de muncă vorbim și ascultăm;

⇒ 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis;

⇒ 75% din ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele trei săptămâni.

În medie, 70% din timpul de lucru al unui manager se consumă pentru comunicare, având aproximativ următoarea structură:

- 9% citește;
- 16% scrie;
- 30% vorbește;
- 45% ascultă.

Rezultă clar că succesul în poziția de manager este larg condiționat de abilitatea de a transmite și primi mesaje convingătoare și eficiente. Practica a relevat că una dintre cele mai dificile și importante sarcini ale unui supraveghetor este comunicarea. De asemenea, că avansarea din pozițiile manageriale de mijloc are drept prim criteriu abilitatea de a comunica cu superiorii. Dexteritatea în comunicare poate crea sau întrerupe o carieră.

Majoritatea problemelor în activitatea unei organizații și a managementului ei are drept cauză slaba comunicare, 70% din întreaga comunicare în afaceri eșuează în atingerea scopurilor propuse.

Importanța comunicării în cadrul unui efort organizat a fost recunoscută de numeroși autori aparținând diferitelor curente și școli de management, îndeosebi de relaționiști și sistemști. Relaționiștii, de exemplu, accentuează problemele umane ce apar în procesul comunicării, concentrându-se asupra identificării barierelor în calea unei bune comunicări, cu deosebire a celor în relațiile interpersonale.

2.2 Funcțiile și scopurile comunicării

Comunicarea este modalitatea prin care oamenii sunt uniți într-o organizație pentru a atinge un țel comun. Așadar, funcția comunicării este aceea de a *unifica* activitățile organizației.

În vederea realizării funcției sale, comunicarea își propune să *influențeze, să informeze* și să permită *exprimarea simțămintelor* de către oameni, acestea fiind scopurile sale.

Influențând acțiunile oamenilor, comunicarea contribuie la realizarea de schimbări ce asigură prosperitate organizației, precum și membrilor săi. Comunicarea este vitală pentru funcționarea internă a organizației (firmei de afaceri), prin aceea că ea integrează funcțiile manageriale. Se recunoaște, în general, că managerii determină climatul organizațional și influențează atitudinile membrilor organizației. Ei realizează aceasta mai ales prin comunicarea inițiată de managementul de vârf. În acest sens, managerii, ca de altfel fiecare persoană din organizație, au o responsabilitate majoră pentru o comunicare efectivă. Superiorii trebuie să comunice cu subordonații și invers. Comunicarea este un proces în dublu sens, în care fiecare este, pe rând, emitent și primitor de mesaje.

Comunicarea este și procesul prin care fiecare membru al organizației primește *informațiile* necesare activității sale. Afacerile, de exemplu, solicită informații privind prețurile, concurența, tehnologia și finanțele, precum și despre legislație și hotărârile guvernului. Aceste informații sunt esențiale pentru deciziile managementului privind felul produselor ce se vor fabrica, loturile de fabricație și livrare, calitatea produselor, strategia de marketing, organizarea producției și circuitul informațiilor interne.

Cooperarea oamenilor într-o organizație nu ar fi posibilă fără ca ei să comunice unii altora și *nevoile și sentimentele* lor. Comunicarea

încorporează procese psihologice precum percepția, învățarea și motivația. Comunicarea, mai cu seamă cea informală, contribuie la satisfacțiile și stabilitatea grupurilor de muncă, fiind o supapă de siguranță pentru emoțiile și frustrările oamenilor.

2.3 Procesul de comunicare

Procesul de comunicare este metoda prin care un emitent (expeditor) contactează un primitor (destinatar) cu un mesaj. În figura 2.1 este reprezentată schema procesului de comunicare în mediul organizațional.

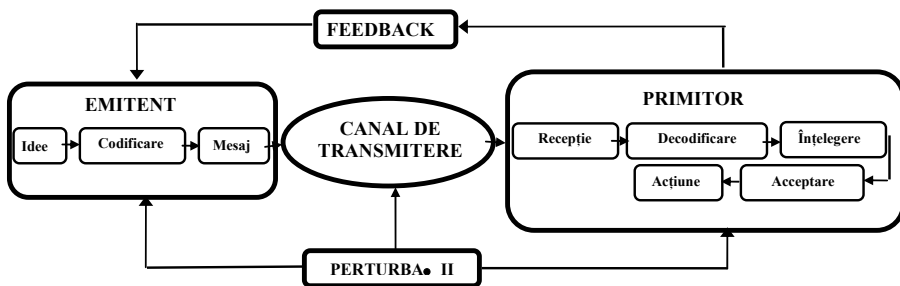


Figura 2.1 Modelul procesului de comunicare

În schema procesului de comunicare se pot vedea factorii și pașii comunicării. Sursa (emitentul), având conturată ideea, rezultat al gândirii, prin care urmărește o acțiune, o schimbare la destinatar (primitor), o codifică într-o formă accesibilă înțelegerii acestuia. Codificarea înseamnă uzual literele și cuvintele limbii folosite de cei doi (emitent și primitor), dar poate fi și în simbolurile limbajului calculatoarelor, de exemplu. Mesajul poate fi exprimat oral, în scris sau nonverbal.

Canalul sau media prin care se transmite mesajul și care leagă cei doi subiecți, atunci când comunicarea nu este directă, poate fi o scrisoare, un computer, telefon, fax, TV etc. Uneori se folosesc două sau mai multe canale pentru același mesaj. Două persoane pot stabili prin telefon o înțelegere, confirmată ulterior printr-o scrisoare. Selecția canalului potrivit este esențială pentru o comunicare efectivă.

Primitorul trebuie să fie pregătit să primească mesajul, adică să-l poată decodifica și înțelege. Înțelegerea poate apărea numai în mintea primitorului. Acesta singur alege dacă să înțeleagă sau nu. În afară de cunoștințele necesare, percepția și capacitatea de ascultare sunt prezente în

această fază a procesului de comunicare. Mulți manageri sau proprietari trec cu vederea acest aspect atunci când dau instrucțiuni sau oferă explicații.

Perturbațiile (zgomotele) sunt acele elemente sau factori ce stingheresc comunicarea și care se manifestă în toate componentele acestui proces. Astfel, zgomotele sau un spațiu prea restrâns pot deranja elaborarea unei idei clare; se pot face codificări greșite folosind simboluri ambigue; transmiterea poate fi întreruptă de paraziți sau slaba fiabilitate a canalului de comunicare (telefon, radio etc.); recepția poate fi eronată datorită incorectei înțelegeri a cuvintelor sau a altor simboluri etc. Vom reveni asupra acestora în paragraful ce tratează barierele în comunicare.

Pentru controlul eficacității comunicării, reacția inversă (feedback-ul) este esențială. Emitentul trebuie să aibă confirmarea că mesajul său a fost recepționat și înțeles corect. Astfel, prin feedback comunicarea este un proces în ambele sensuri.

În sinteză, se poate reține caracterul dinamic, interactiv al comunicării. Ca proces, comunicarea este o secvență de evenimente, mereu în schimbare, ce se desfășoară continuu. Nu există practic un început și un sfârșit, comunicarea nefiind ceva static, ci în mișcare. Iar componentele acestui proces sunt interactive, fiecare afectându-le pe toate celelalte.

2.4 Categoriile și forme de comunicare în organizații

În vederea asigurării unui proces eficace și eficient de comunicare, studiul și analiza diferitelor categorii și forme de comunicare sunt importante. În continuare, vom prezenta și caracteriza succint câteva grupări ale comunicării în mediul organizațional.

2.4.1 Comunicarea operațională: internă, externă. Comunicarea interpersonală

Folosind drept prim criteriu *scopurile servite de comunicare* în mediul organizațional, comunicarea poate fi grupată în următoarele categorii:

- operațională internă;
- operațională externă;
- interpersonală.

Comunicarea operațională internă include întreg ansamblul de mesaje ce-i leagă pe angajații organizației în acțiunile de îndeplinire a planului ei operațional, respectiv totalitatea procedurilor concepute pentru realizarea obiectului specific de activitate. Comunicarea operațională internă cuprinde: ordine și instrucțiuni date de supraveghetori lucrătorilor; dialogul

oral între lucrători pe probleme de muncă; situații întocmite de personalul operativ în diferite domenii - producție, vânzări, finanțe, stocuri, întreținere etc, prin care se raportează îndeplinirea sarcinilor de muncă.

Comunicarea operațională externă face legătura organizației cu oameni și grupuri din afara ei, dar legat de misiunea și obiectul activității sale, respectiv cu furnizori, clienți, prestatori de diverse servicii, cu publicul. Procedurile de comunicare în tranzacțiile directe de vânzare sau cumpărare, diferitele materiale scrise de prezentare a produselor și serviciilor, răspunsurile la solicitările telefonice, publicitatea și reclama prin toate mediile, utilizate potrivit specificului activității, sunt exemple ale comunicării operaționale externe.

În această categorie se includ și acțiunile pe care organizația le întreprinde pentru a îmbunătăți relațiile sale publice, imaginea unui comportament plin de solicitudine față de clienți, responsabilitatea civică a managementului.

Cu certitudine, succesul oricărei organizații, firmă de afaceri, este dependent de oamenii și grupurile din afara ei. Satisfacerea nevoilor clienților trece obligatoriu prin abilitatea de a comunica efectiv cu ei. Ca și comunicarea operațională internă, cea externă este vitală pentru organizație.

Comunicarea interpersonală este schimbul de informații și simțăminte pe care oamenii le angajează oriunde și oricând sunt împreună, fără ca acestea să aibă neapărat scopuri sau obiective precum cele ale organizației. Tendința de comunicare, determinată de natura socială a ființei umane, se manifestă chiar și atunci când oamenii sunt complet străini unul altuia, dar se află temporar împreună (în tren, avion, la o coadă). De asemenea, nevoia de comunicare îi face pe oameni să comunice și în situații în care au puțin sau nimic de spus. Cheltuim adesea mult timp comunicând cu prieteni sau cunoscuți. Cu toate că această categorie de comunicare nu face parte din planurile operaționale ale organizației, ea are influență asupra atitudinilor lucrătorilor și, prin urmare, un semnificativ efect asupra succesului acestor planuri.

2.4.2 Comunicarea formală: ascendentă, descendentă, orizontală/oblică

În raport cu *sensul circulației mesajelor și poziția emitentului față de primitor*, tipurile de comunicare formală în organizații sunt: descendente, ascendente și orizontale/oblice.

În comunicarea *descendentă*, informațiile circulă pe canale ierarhice, de la nivelele superioare ale managementului spre cele inferioare, de la șefi la subordonați, sub forma ordinelor, dispozițiilor, directivelor, instrucțiunilor. Aceste informații sunt esențiale pentru planificarea și organizarea activității și pentru antrenarea la acțiune a personalului organizației.

În comunicarea *ascendentă*, sensul circulației mesajelor este de la subordonați la șefi. Informația reprezintă fie reacția (feedback-ul) la mesajele primite, fie rapoarte ale acțiunilor realizate. Acest tip de comunicare este esențial pentru controlul activității.

Comunicarea *orizontală/oblică* are loc între persoane situate la același nivel ierarhic sau la nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte. Are rolul de a înlesni schimbul operativ de informații indispensabile unui management eficient.

2.4.3 Comunicarea orală, comunicarea în scris, comunicarea nonverbală

O altă grupare, al cărei criteriu este *media de transmitere* a mesajelor, distinge: comunicarea orală, în scris și nonverbală. Analiza caracteristicilor, avantajelor și limitelor utilizării acestor forme, în diferite și variate situații din activitatea organizațiilor, oferă multiple și valoroase elemente de perfecționare, selecție, combinare, elemente ce pot contribui substanțial la eficacitatea comunicării, a managementului în ansamblul său.

Comunicarea orală este principala formă de comunicare, ca pondere, într-o organizație. Circa 3/4 din schimbul total de informații al managerilor se realizează oral. Desigur, multe din ele sunt informale, de la individ la individ. La acestea se adaugă variate tipuri formale de comunicare orală. Oamenii de afaceri au de făcut, din când în când, prezentări formale - cuvântări, rapoarte orale, conferințe. Participă și conduc ședințe ale diferitelor comitete, conferințe și discuții de grup. Uneori îi intervievează pe candidați la angajare, pe cei care părăsesc organizația sau pe lucrătorii aflați în evaluare. Chiar și o scrisoare sau un raport încep adesea prin dictare orală.

Formele obișnuit utilizate în comunicarea orală interpersonală includ: individ - individ (față în față), telefonul, ședința și prezentarea (expunerea).

Comunicarea *individ - individ*, directă, față în față, pentru un manager, este potrivită în cazurile: delegarea sarcinilor, instruire (pregătire), disciplinare, informare, dare de instrucțiuni, răspunsuri la întrebări, controlul progreselor în realizarea obiectivelor, dezvoltarea și menținerea relațiilor umane.

Telefonul, ca medie de comunicare, este folosit în proporții foarte diferite de la un tip de muncă la altul, făcând posibil un rapid schimb de informații prin economisirea timpului necesar deplasării. Comunicarea prin telefon (primirea unui apel, a unui mesaj, apelarea cuiva), în interiorul organizației și în afara ei, necesită respectarea unor reguli și proceduri, importante atât pentru eficacitatea comunicării, cât și pentru imaginea percepută de interlocutor. De exemplu, la primirea unui apel, ridicarea receptorului la nu mai mult de trei semnale și exprimarea formulei: “Aici este compartimentul ... (organizația, dacă apelul vine din afară), cu ce vă putem fi de folos?”, este o procedură folosită de cei instruiți, formați să comunice într-o manieră profesională.

Ședințele sunt forme de comunicare directă în cadrul organizațiilor, de o mare varietate. Tipice pentru manageri sunt ședințele scurte, informale, cu doi sau mai mulți salariați. Coordonarea activității lor, delegarea de sarcini unui grup, soluționarea conflictelor dintre ei, schimbul de informații, coordonarea resurselor, dezvoltarea înțelegerii reciproce și a relațiilor umane sunt obiectivele obișnuite ale acestei forme de comunicare.

Prezentările pe care managerii trebuie să le facă din când în când sunt, de regulă, formale, spre deosebire de formele mai sus analizate care, obișnuit, sunt informale.

Fără îndoială, mulți dintre noi avem o anumită experiență în comunicarea informală, unii făcând-o destul de bine. Nu același lucru putem spune despre comunicarea formală. Cei mai mulți dintre noi nu ne simțim prea confortabil atunci când trebuie să vorbim în fața grupurilor și oferim adesea prestații modeste. De aceea, în continuare vom prezenta, pe scurt, câteva elemente referitoare la vorbirea în public și prezentarea orală, elemente ce ne pot ajuta în efortul de îmbunătățire a comunicării noastre.

- ansele de a avea o expunere, cuvântare, care să mărească audiența și interesul publicului sau grupului căruia vă adresați, vor spori cu siguranță, dacă veți pregăti cu atenție **conținutul mesajului**, în toate cele trei clasice părți ale sale: introducere, cuprins, încheiere. Pregătirea începe cu colectarea informațiilor de care aveți nevoie pentru întreaga expunere.

Introducerea are drept scop pregătirea auditoriului pentru primirea mesajului. Totodată, introducerea vizează și creșterea interesului. Un interes scăzut la începutul prezentării mărește sensibil probabilitatea ratării comunicării efective a mesajului. Este suficient să vă gândiți de câte ori, ca parte din audiență, mintea dumneavoastră a fost altundeva, în timp ce vorbitorul își începuse expunerea. Cum putem trezi interesul încă din faza de început a prezentării? Tehnicile de sporire a interesului inițial sunt limitate doar de imaginația noastră. O scurtă poveste interesantă, un caz, o glumă, o snoavă, un proverb, o declarație de început (o cifră, o situație) sunt doar câteva modalități de a începe prezentarea.

- Pentru ilustrare, iată un exemplu. Subiectul expunerii: *Competiția în afaceri*. Începutul ar putea fi: Un prieten african mi-a povestit următoarea fabulă: “*Undeva în savană dimineața în zori, leul se trezește, se întinde căscând și-și spune: mi-e foame, dar trebuie să încep alergarea! Dacă nici azi nu prind gazela, este puțin probabil că o voi mai putea prinde vreodată! În același timp, în alt loc al savanei, se trezește și gazela, se scutură, ciulește urechile adulmecând aerul și gândește: înainte de orice, alergarea! Trebuie să fiu în formă, altfel leul s-ar putea să mă prindă!*” *Morala: toată lumea din savană trebuie să facă jogging de dimineață!*

Urmărind captarea atenției încă de la începutul expunerii, este potrivit să fie supusă audienței tema. În cazul în care audiența este deja interesată de ceea ce veți spune, se poate intra direct în subiect, sărind peste procedura de captare a atenției.

Conținutul sau corpul prezentării va fi organizat, ca și mesajele (rapoartele) scrise, în părți comparabile. Nivelul diviziunii va servi nevoii practice de sistematizare a informațiilor și de comunicare coerentă și va depinde de timpul disponibil, locul expunerii și numărul de probleme pe care tema le ridică.

Încheierea trebuie să reafirme, în final, scopul comunicării și va include obișnuit trei elemente: 1- reamintirea temei (subiectului); 2 - o sinteză a punctelor cheie ale expunerii și 3- concluzia, principalul mesaj al expunerii.

Ca și începutului comunicării, încheierii i se cere să rețină atenția auditoriului, scop care va fi servit de cuvinte pline de forță, ce pot rămâne în memoria participanților.

Odată expunerea pregătită, vorbitorul trebuie să opteze pentru **metoda de prezentare**, care poate fi: liberă (aparent improvizată), memorată și citită.

Prezentarea liberă este, de departe, metoda cea mai populară și mai eficace. Cu expunerea bine pregătită, în maniera descrisă mai sus, vorbitorul va folosi anumite însemnări în timpul comunicării cu auditoriul. Întregul mesaj trebuie să fie clar în mintea vorbitorului, fără a fi însă memorat. Această metodă creează impresia de naturalitate, de spontaneitate chiar atunci când expunerea încorporează reacțiile ascultătorilor, deși este sau ar trebui să fie cu atenție planificată și prezentată.

Memorarea este pentru mulți oameni dificilă. De cele mai multe ori sunt memorate secvențe de cuvinte și nu idei. “● ansa” de a uita cuvinte poate induce confuzie în înțelegerea ideilor, dacă nu a întregului mesaj. Cei care folosesc această metodă în comunicarea cu grupul, fie că nu au încredere în capacitatea de a conserva ideile mesajului folosind propriile cuvinte, fie, lipsiți de experiență, se străduiesc prin memorare să fie “la înălțimea” așteptărilor auditorului. Este probabil că nu puțini din cei care apelează la această metodă memorează nu întregul text, ci numai părți, ajutându-se de note în expunerea lor, rezultând astfel o combinație cu metoda expunerii libere.

Citirea este metoda utilizată, când vorbitorul dorește să comunice întocmai un mesaj, atât în conținutul cât și în forma sa. Uneori nu a pregătit comunicarea în măsura în care să poată face o prezentare liberă sau memorată. Riscul monotoniei, în cazul unor lectori mai puțin înzestrați sau antrenați să citească într-o manieră profesională, conduce la pierderea interesului și scăderea eficacității comunicării. Chiar și atunci când vorbitorul alege să citească expunerea, este necesar să se pregătească. Ascultarea propriei înregistrări este folositoare pentru perfecționarea procesului de comunicare.

În pregătirea prezentării, vorbitorul trebuie să aibă în vedere și alte aspecte importante pentru succesul comunicării și anume: caracteristicile auditoriului, prezența și imaginea personală, mediul fizic în care are loc expunerea.

Analiza auditoriului, în vederea adecvării discursului la caracteristicile acestuia, se face atât înaintea prezentării, cât și în timpul acesteia.

Înainte de a începe ședința de comunicare, mărimea auditoriului, structura sa, sunt informații de mare utilitate vorbitorului. De exemplu, în cazul în care grupul este mic, expunerea va fi mai degrabă informală, spre deosebire de adresarea formală în situația unei audiențe largi. Vârsta, sexul, educația, experiența, cunoștințele în domeniu, sunt importante pentru selecția cuvintelor, a ilustrațiilor și a gradului de detaliere în prezentarea subiectului.

În *timpul* prezentării, atenția, expresiile faciale și alte elemente vizibile la auditoriu, formează feedback-ul ce aduce informații definitorii pentru comunicare, respectiv dacă discursul prezintă interes sau nu, dacă sunt înțelese sau nu ideile, dacă este acceptat sau nu mesajul. Se poate învăța mult de la auditoriu, în beneficiul unei mai bune comunicări.

În ceea ce privește **prezența și imaginea personală**, vorbitorul nu poate ignora faptul că, în comunicarea orală, ele fac parte din mesaj. Oamenii îi aud vorbele, privesc și receptează imagini ale aspectului său fizic, gesturilor și mișcării sale, cât și ale **mediului fizic proxim** în care se află. Ne vom referi ceva mai în detaliu la aceste aspecte când vom analiza comunicarea nonverbală.

Sintetizând, putem reține că pe cale orală se realizează contactul direct între subiecții comunicării, comunicarea în această formă având următoarele avantaje:

- rapiditate și reacție (feedback) imediată;
- posibilitatea de a pune întrebări și clarifica problemele;
- poate fi observat efectul produs de mesaj;
- sentimentul importanței sau considerației acordate interlocutorului(ilor) aflat(ți) pe o treaptă inferioară în scara ierarhică.

Totodată, comunicarea orală are dezavantajul că deseori duce la risipă de timp și, desigur, de bani, iar acuratețea mesajelor nu poate fi clar și precis (re)stabilită mai târziu.

Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informațiilor de interes general; a mesajelor care solicită acțiuni viitoare; a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung; precum și a mesajelor ce vizează un număr de oameni a căror activitate este interdependentă.

Ideile așezate pe hârtie par a avea o mai mare evidență și îi ajută pe oameni să devină mai sistematici în gândire. În termenii managementului, mesajele scrise pot asigura comunicarea pe termen lung chiar și în absența managerului.

Cu toate că nu sunt prea mulți cei care scriu, primesc și citesc cu mare plăcere mesaje, comunicarea în scris ocupă inevitabil o parte din timpul tuturor managerilor. Și este foarte probabil că nimic nu scoate mai clar în evidență punctele slabe ale cuiva, decât carențele evidente ale comunicării sale în scris. Abilitatea de a exprima cu claritate și corect gândurile într-un mesaj scris este evaluată și judecată de oameni.

Referate, scrisori, rapoarte, memorii, buletine de informare, circulare, postere și, tot mai mult în vremea din urmă, ecrane legate de computer, sunt câteva dintre cele mai utilizate forme de comunicare în scris

în organizații. Mesajele scrise care se transmit în afara organizației (scrisori, rapoarte) sunt redactate mai formal, în timp ce în cadrul organizației alcătuirea informală este preponderentă.

Separat de unele aspecte de formă precum: antetul (denumirea, adresa sediului social, telefoane și fax, coduri E-mail, Internet), destinatarul, emitentul, subiectul sau tema comunicării, data etc., în practica managementului, în conceperea și redactarea mesajelor scrise nu trebuie pierdut din vedere scopul schimbului de informații. Nu uitați că mesajul este scris pentru a comunica și nu pentru a impresiona! În această privință, câteva recomandări pot ajuta la creșterea eficacității activității manageriale pe seama calității comunicării în scris.

* Ca și în cazul comunicării orale, mesajul scris trebuie să fie adecvat, adaptat la caracteristicile cititorilor. Atunci când codificăm ideile, este necesar să “vizualizăm” cititorul, imaginând ceea ce acesta știe, gândește, simte. Dacă ne adresăm unui grup eterogen din punctul de vedere al nivelului de educație și pregătire în domeniu și dorim să comunicăm cu toți membrii acestuia, vom scrie la nivelul celui mai modest membru. Scriind la cel mai înalt nivel, îi vom “pierde” pe cei mai modești. Nu putem ignora însă și posibila “ofensă” adusă celor înalt pregătiți, printr-un mesaj la nivelul celor mai de jos. În asemenea situații, cei bine pregătiți vor fi menajați prin formulări de genul: “Așa cum unii deja știu ...”

* *Selectarea cuvintelor potrivite* este componenta majoră a adaptării mesajului la caracteristicile cititorului. Potrivite sunt cuvintele ce comunică cel mai bine și care au o semnificație corectă și clară în mintea *cititorului*.

În categoria celor mai potrivite cuvinte ce servesc comunicarea sunt *cuvintele familiare*. Adică cele folosite în conversațiile cotidiene, lipsite de ambiguitate, cuvinte ce comunică rapid și precis. Desigur, nu sugerăm eliminarea tuturor cuvintelor dificile (care pot fi astfel cotate pentru unii, fiind obișnuite pentru alții) ci, mai curând, evitarea excesului. Un cuvânt dificil va fi desigur folosit, dacă el este necesar atingerii scopului comunicării și nu alterează înțelegerea mesajului.

Ilustrăm, prin trei exemple, folosirea cuvintelor nefamiliare în contrast cu cele familiare, în redactarea mesajelor. Puteți aprecia dumneavoastră efectul asupra comunicării.

CUVINTE NEFAMILIARE

Idiosincraziile doamnei Popescu au alimentat adecvat justificarea încheierii statutului său de angajat.

CUVINTE FAMILIARE

Nonconformismul doamnei Popescu justifică concedierea ei.

Activitățile firmei, aferente exercițiului financiar anterior, s-au încheiat cu un substanțial deficit.

Firma a pierdut mulți bani anul trecut.

Intemperanța în satisfacerea solicitărilor intempestive de resurse financiare, formulate de furnizori, a condus la dificultăți în asigurarea solvabilității firmei.

Ușurința cu care s-au plătit în avans furnizorii, a redus capacitatea de plată a firmei.

Exemplele servesc destul de bine și recomandarea de a folosi *cuvinte scurte* în formularea ideilor. Potrivit rezultatelor unor studii asupra lizibilității, cuvintele scurte comunică mai bine decât cele lungi. Aceasta pentru că, în general, cuvintele scurte tind să devină familiare; totodată, greutatea în folosirea cuvintelor lungi lasă impresia că aceasta stângherește comunicarea.

O altă recomandare referitoare la selecția cuvintelor este aceea ca folosirea *expresiilor tehnice* să se facă cu precauție. Fiecare domeniu al afacerilor - ingineria, contabilitatea, informatica etc., își are limbajul său specific. Practicând curent acest limbaj în activitatea profesională, în schimbul de informații cu colegii de “breaslă”, avem tendința de a-l folosi și în comunicarea cu cei din afara domeniului specializării noastre. Rezultatul este lipsa comunicării. De aceea, în mesajele adresate “nespecialiștilor” se va evita pe cât este posibil limbajul tehnicizat, care este greu, dacă nu chiar deloc înțeles.

În sfârșit, selecția cuvintelor va avea în vedere *semnificația precisă* pe care acestea trebuie să le aducă întregului mesaj al comunicării. Din nefericire, nu puțini sunt aceia care tratează limba rutinier. Folosim deseori primele cuvinte ce ne vin în minte. Folosim cuvinte de care nu suntem siguri. Nu ne gândim totdeauna la semnificațiile pe care acestea le poartă. Se înțelege că rezultatul va fi un text vag, dacă nu confuz.

Studierea atentă a semnificației precise a cuvintelor, a nuanțelor ce diferențiază semnificația este, de asemenea, o condiție a calității mesajelor. Pot fi găsite numeroase grupuri de cuvinte ce sunt folosite ca similare de către unii și care au semnificații sau, cel puțin, nuanțe diferite pentru alții. Iată câteva exemple de astfel de grupuri:

- toleranță, clemență, indulgență, înțelegere, generozitate;
- infatuat, vanitos, orgolios, arogant, încrezut, trufaș;
- post, slujbă, funcție, serviciu, ocupație, meserie.

Credem că următorul exemplu legat de semnificația precisă a cuvintelor, prezent într-o anecdotă, nu-l va amuza doar pe cititorul acestei lucrări. S-a întâmplat, spune anecdota, ca soția marelui lexicograf Noah Webster să-l prindă pe acesta în flagrant sărutându-și camerista. “Noah,” a exclamat ea, “sunt surprinsă!”. Webster, privind-o blând, a replicat: “Nu, draga mea. Tu ești uimită. Noi suntem cei surprinși”¹.

Desigur, în cazul în care cuvântul nu are un înțeles cert, contextul va fi cel care îi dă semnificația. Cuvintele, luate individual, au atât de multe înțelesuri, încât pot crea confuzie până nu sunt puse într-un context. În consecință, cei care comunică eficient se concentrează mai degrabă pe idee decât pe cuvinte.

Sintetizând recomandările pentru alcătuirea mesajelor în scris, ce pot ajuta la creșterea eficacității comunicării utilizată în activitatea managerială, considerăm util următorul ghid, sugerat de specialistul american Keith Davis²:

- 1 - *Folosiți cuvinte și fraze simple;*
- 2 - *Folosiți cuvinte scurte și familiare;*
- 3 - *Alcătuți fraze și paragrafe scurte;*
- 4 - *Utilizați pronumele personal, ori de câte ori este posibil, la persoana a doua;*
- 5 - *Folosiți ilustrațiile, graficele, exemplele;*
- 6 - *Apelați la verbe active, precum “Managerul propune...”;*
- 7 - *Economisiți adjectivele;*
- 8 - *Eliminați cuvintele ce nu sunt necesare;*
- 9 - *Exprimați ideile logic și direct.*

În management, comunicarea în scris are câteva *avantaje* relative, comparativ cu comunicarea orală.

Cel mai important este acela că mesajele scrise pot fi *păstrate*. Acest fapt susține preocuparea pentru respectarea legalității. Atunci când deciziile, ordinele, instrucțiunile, rapoartele etc., sunt transmise în scris, sentimentul răspunderii în ce privește corectitudinea lor este mai pregnant pentru emitenți.

¹ Lesikar, R. V. - *Business Communication*, Irwin, Homewood, I. L. Boston, 1991

² Davis, K. Human - *Behaviour at Work*

Newstrom, J. W. Human - *Organizational behaviour*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1985, pag. 436

Mesajele scrise promovează *uniformitatea* în politici și proceduri pentru un mare număr de oameni și în timp. Învățarea și respectarea procedurilor de acțiune la parametri precizați, în exercitarea sarcinilor posturilor identice sau similare, într-o organizație, ar fi greu de imaginat fără existența unui suport scris.

În unele cazuri, comunicarea scrisă economisește timp și reduce costul comunicării.

Totodată, comunicarea în scris prezintă *limite* care, în managementul unei organizații, nu pot fi ignorate.

Mesajul scris implică inevitabil existența unui suport, cel mai obișnuit fiind hârtia. Logistica purtătorilor materiali de mesaje se realizează adesea cu costuri ridicate.

Apelul la comunicarea în scris în exercitarea managementului, mai ales când depășește anumite limite, este perceput ca expresie a unui stil birocratic.

În cazul unor emitenți netalentați, inabili, mesajele sunt inexpresive și puțin convingătoare. Reacția destinatarului nefiind imediată, comunicarea fie se va realiza cu întârziere, fie incomplet sau deloc.

Comunicarea nonverbală este a treia formă prin care sunt transmise mesaje. Eficacitatea sa implică faptul că a comunica înseamnă ceva complex, cu mult mai mult decât a selecta cuvintele potrivite. În sens larg, comunicarea nonverbală este generată de orice transmite un mesaj. Din rațiuni practice, vom analiza manifestarea acestei forme de comunicare având drept surse *corpul uman, mediul și acțiunile*.

De fiecare dată, în comunicarea orală, directă, față în față, oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și poziției (posturii), care generic mai sunt numite “limbajul corpului”.

Expresiile faciale. Sunt comune aprecierile potrivit cărora o persoană care zâmbește este bine dispusă și prietenoasă, în timp ce una încruntată este indispusă și nemulțumită. Sprâncenele ridicate sunt interpretate a fi semn de neîncredere sau uimire. Buzele strânse sugerează mânie. Contactul direct al ochilor arată interes, evitarea lui, dezinteres. • i atunci când oamenii sunt nesinceri, de regulă, evită să privească direct în ochi. Când cineva își mușcă buza este un semn de nervozitate.

Uneori oamenii comunică exclusiv prin expresii faciale. De câte ori, când ați făcut ceva “rău”, părinții, profesorii sau șefii dvs. v-au dezaprobat doar cu o privire semnificativă?

Vocea. Sunt voci excepționale (har divin), altele plăcute, “normale”, dar și voci pițigăiate, șuierate, mormăite, nechezate. Calitățile vocii dau distincție unei persoane și-i ajută pe alții să-i recunoască vocea. Ca și expresiile feței, timbrul, tonul, volumul și ritmul vorbirii transmit prin voce atitudini - căldură, prietenie, supărare, mânie etc. Modulațiile și calitatea vocii joacă un rol semnificativ în comunicare. Modificările în toate aceste componente produc schimbări în calitatea vocii și, implicit, în eficacitatea comunicării. Fără schimbări în voce discursul devine monoton.

Un aspect al comunicării nonverbale, pe parcursul exprimării orale, îl constituie pauzele de “ăăă ...” sau “îîî ...”. De asemenea, repetiția excesivă a unor cuvinte sau formule cum ar fi: “decî”, “eu personal”, “vreau să vă spun”, “dacă vreți”, “nu-i așa” și alte asemenea, devin supărătoare și plictisitoare pentru ascultător. O înregistrare pe casetă sau bandă, ori un dialog cu alții pe această temă, pot ajuta la corectarea acestor deficiențe.

Gesturile și poziția corpului: Pozițiile și mișcările mâinilor și corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea nonverbală. Câteva dintre cele mai obișnuite semnificații ale unor gesturi sunt descrise în tabelul 2.1.

O persoană poate folosi simultan o parte sau toate aceste forme ale comunicării nonverbale. Nu întotdeauna se întâmplă să existe o “coordonare” în același sens și, astfel, mesajul să fie diferit. De exemplu, o persoană poate să zâmbească (semn că este deschisă comunicării), în timp ce ține mâinile sau picioarele încrucișate (semn că este închisă pentru comunicare).

Tabelul 2.1

Poziția mâinilor / corpului	Mesajul transmis
* O mână pe gură	* Obiecție, plictiseală

* Măinile în cap	* Uimire, disperare
* Măini în șolduri	* Mânie, defensivă
* Măini ridicate înafară	* Neîncredere, încurcătură, incertitudine
* Măini încrucișate	* Țnchis comunicării
* Arătător întins	* Autoritate, neplăcere, lectură
* Poziția în scaun (drept, tolănit, agitat)	* Țnchis comunicării, plictiseală
* Umeri ridicați	* Indiferență, necunoaștere

Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care acestea le produc. Excesul în gesturi distrage sau devine plicticos. E folositor să-i întrebăm pe alții, prieteni de obicei, dacă anumite gesturi sunt supărătoare.

Mediul și comunicarea nonverbală. O mare parte din ceea ce auditoriul vede sunt elementele fizice care îl înconjoară pe vorbitor: podiumul, lumina, decorațiunile de pe pereți etc. Un rol tot mai mare îl au instrumentele și echipamentele audio-video folosite. Tabla albă pe care se poate scrie cu creioane marker de diferite culori, retroproiectoare de mare rezoluție, videocasete cu proiecție telecomandată, dau o notă suplimentară de profesionalism. Toate acestea contribuie la formarea impresiei generale.

Un aspect important, mai ales în comunicarea interpersonală, constă în modul în care este aranjat biroul managerului (șefului). Dispunerea mobilierului, a plantelor decorative, a scaunului destinat vizitatorului, numărul, felul și locul unde sunt puse simbolurile de statut, creează o ambianță în care vizitatorul poate să se simtă confortabil, bine venit sau să perceapă “distanța” ce-l separă de primitor.

Acțiunile. Deseori oamenii uită că faptele lor au semnificație în comunicare și că acestea sunt interpretate de alții. O strângere de mână sau un zâmbet sunt mesaje. Dar și o creștere de salariu sau o întârziere la o întâlnire au semnificații, de asemenea.

Atât acțiunile împlinite, cât și cele nerealizate constituie o importantă cale de a comunica. Managerul care uită să mulțumească unui subordonat al său sau să acționeze cum i-a promis, comunică prin aceasta cu el.

Pe termen lung, faptele spun mai mult decât vorbele. Oamenii cred mai mult în fapte decât în cuvinte. Cei ce spun una și fac alta află rapid că oamenii “ascultă” mai mult faptele lor. Comunicând și prin acțiune și prin

nonacțiune, comunicăm de fapt permanent în activitatea noastră, fie că avem sau nu intenția să o facem.

Diferența între ceea ce spune și ceea ce face cineva definește *fisura credibilității* sale în comunicare. Când această fisură este mare, probabilitatea apariției unor dificultăți, precum pierderea credibilității, este și ea mare.

În încheiere la prezentarea celor trei forme majore de comunicare, orală, în scris și nonverbală, trebuie spus că acestea se folosesc combinat. Cum s-a arătat mai înainte, comunicarea nonverbală este întotdeauna combinată cu cea orală. Comunicarea orală mai poate fi combinată și cu cea în scris. Este obișnuit ca un manager să transmită un mesaj oral, urmat de unul în scris, care îl întărește pe cel oral.

2.5 Feedback-ul în comunicare

Feedback-ul este procesul de verificare a mesajelor, a înțelegerii corecte a semnificației lor. Cum s-a precizat, pentru a avea loc efectiv comunicarea, este nevoie de înțelegerea mutuală a mesajului. O cale potrivită de *obținere* a feedback-ului de la primitorul mesajului, în cazul comunicării orale, este chestionarea și parafraza.

Calea cea mai uzitată de a avea confirmarea că mesajul transmis a fost înțeles corect constă în a întreba: *sunt întrebări?* De regulă nu sunt. De ce? Oamenii au, în general, tendința de a nu pune întrebări datorită următoarelor trei motive:

1 - *Se simt ignoranți*. Fie nu au fost suficient de atenți, fie nu sunt destul de capabili să înțeleagă deplin subiectul;

2 - *Sunt ignoranți*. Cunosc prea puțin sau nimic despre subiect și nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin și nu știu ce să întrebe.

3 - *Au rezerve* în a evidenția ignoranța vorbitorului, mai ales dacă interesele lor viitoare depind de poziția vorbitorului (șef, persoană influentă).

Absența întrebărilor, după ce mesajul a fost transmis și invitația de a se pune întrebări a fost făcută, conduce adesea la prezumția eronată că mesajul a fost înțeles și comunicarea a avut loc. De aceea, vorbitorul, emitentul mesajului, trebuie să încerce măcar să obțină feedback-ul. Cum ar putea să facă acest lucru?

Întâi, printr-o *attitudine deschisă* pentru feedback. Răspunsurile date cu răbdare la întrebări și explicarea lucrurilor îl fac pe interlocutor să se

simtă confortabil psihic și emoțional. Să nu uităm că nu există întrebări idioate, ci răspunsuri de acest gen!

Apoi, să fim conștienți de *influența comunicării nonverbale*. Prin toate formele comunicării nonverbale, vorbitorul trebuie să încurajeze feedback-ul și nu să-l inhibe. Un manager care afirmă, de pildă, că este deschis întrebărilor, dar când acestea sunt puse, aruncă o privire ce lasă să se înțeleagă că ele vin de la oameni nu prea “inteligenti”, va tăia elanul de a mai întreba.

O altă cale de a obține feedback este aceea ca *vorbitorul să pună întrebări* după ce a transmis mesajul. Întrebări precise, ce vizează o anumită informație sau întrebări indirecte, de genul “dacă ați fi în locul meu cum ați explica ...?” Răspunsurile primite vor atesta dacă audienții au ascultat și înțeles destul de bine ceea ce li s-a comunicat. În cazul unor răspunsuri inadecvate, desigur, vorbitorul va repeta anumite părți sau întregul mesaj, va da mai multe exemple sau va aprofunda unele aspecte.

În sfârșit, modalitatea cea mai potrivită de a verifica dacă mesajul a fost recepționat și înțeles corect este *parafraza*. Adică, a solicita primitorului să reformuleze mesajul cu propriile sale cuvinte. Modalitatea în care va fi formulată întrebarea va determina atitudinea interlocutorului față de mesaj și emitentul său. Spre exemplu, întrebarea “Vreți să-mi spuneți ce urmează să faceți pentru a fi sigur că am fost clar și explicit?” va conduce, foarte probabil, la o atitudine pozitivă.

Oferirea feedback-ului. Salariații vor să știe dacă lucrează bine sau nu, dacă munca sau performanțele lor sunt apreciate. De aceea, ei așteaptă să primească reacția managerului, reacție ce joacă, cum vom vedea într-un capitol viitor, un rol esențial în motivație. Aici ne vom opri doar la câteva recomandări de care un manager se poate folosi, în strădania de a spori calitatea comunicării.

Fiind unul din elementele cheie ale performanțelor înalte, feedback-ul trebuie să fie:

- *imediat*, cât mai apropiat de momentul realizării performanței. Impactul asupra comportamentului se reduce pe măsura trecerii timpului. Recompensa oferită la sfârșit de an, pentru o realizare a salariatului la începutul anului, va avea un efect cu mult mai firav decât dacă ar fi fost acordată imediat.

- *concret și precis*. Generalitățile nu sunt de mare folos pentru salariați. De exemplu, în loc de formularea: “întotdeauna dvs. faceți erori”, o mai mare utilitate ar avea: “faceți de obicei două erori și anume...” Feedback-ul vag, general, cu deosebire când este negativ, poate crea probleme managerului în relațiile cu subordonații.

- *centrat pe performanță*. Feedback-ul trebuie să se concentreze pe sarcină și nu pe persoană. Se va face distincție între salariat și performanța sa. De exemplu, adresarea: “Sunteți leneș(ă)”, care este un atac la persoană, poate fi înlocuită cu: “Performanța dvs. în muncă este cu 20% sub normă” care, să recunoaștem, sună altfel pentru salariat.

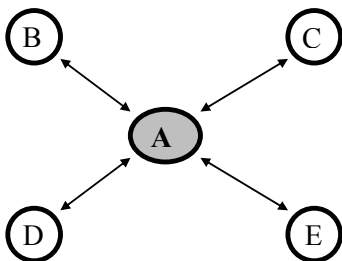
- *pozitiv*. Un feedback pozitiv produce efecte superioare față de cel negativ. De aceea, se recomandă ca feedback-ul pozitiv să dețină ponderea (cca 80%). Recompensarea salariaților pentru lucrurile bine făcute, conforme cu ceea ce managerul le cere, îi încurajează să repete comportamentul performant.

2.6 Rețele de comunicare în cadrul grupurilor mici

O rețea de comunicare reprezintă un grup de salariați ce au contacte stabile, prin care generează și transmit informații. În organizații se formează și sunt active două categorii principale de rețele de comunicare: la nivelul organizației, între compartimente și în interiorul compartimentelor, al grupurilor mici. În acest capitol ne referim la cea de-a doua categorie. Rețelele de comunicare la nivelul întreprinderii vor fi tratate într-un capitol viitor, în care ne ocupăm de organizare ca funcție a managementului.

La nivelul compartimentelor și al grupurilor mici, rețelele de comunicare pot fi dezvoltate într-o varietate de structuri.

Să luăm ca exemplu un grup format din cinci persoane ce lucrează în același compartiment sau la același proiect. Simbolul A aparține persoanei centrale (managerul sau șeful de proiect), prin care trece cea mai mare parte a informațiilor. Între membrii grupului se pot structura următoarele tipuri de rețele: roată, Y, lanț, cerc și stea.



Fiecare membru al rețelei comunică numai cu persoana din centru. Acest tip de rețea caracterizează un sistem supercentralizat și un stil managerial autocratic.

Figura 2.2 Rețea

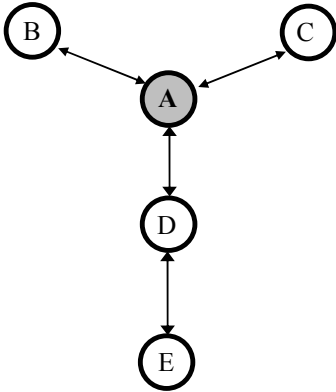


Figura 2.3 Rețea

Un membru al rețelei, E, nu comunică direct cu șeful (A), ci prin intermediul altui salariat (D). De remarcat primul pas al descentralizării în ce privește comunicarea. În ansamblu, sistemul centralizat și stilul predominant autocratic se

Persoanele de la nivelul 3 (D și E) comunică cu persoana de la nivelul 1 (A) prin intermediul persoanelor de la nivelul 2 (B și C). Sistemul creează liniile și treptele ierarhice.

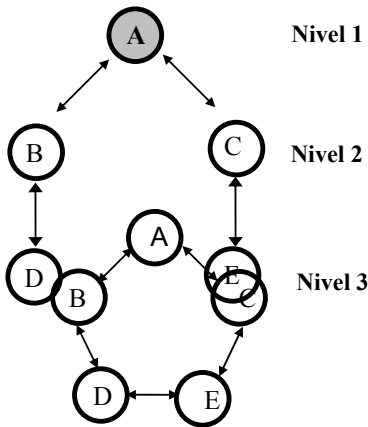


Figura 2.4 Rețea

Figura 2.5 Rețea

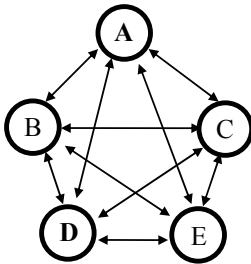


Figura 2.6 Rețea stea (multicanal)

Fiecare persoană, membru al rețelei multicanal, poate comunica liber și deschis cu oricare altă persoană din grup. Acestui gen de rețea îi este specific stilul participativ sau permisiv de management, cu un nivel ridicat al descentralizării.

Trebuie făcută mențiunea că tipurile de rețele prezentate sunt folosite în activitatea grupurilor mici, nu numai și nu atât ca o concretizare a filosofiei manageriale a liderilor acestor grupuri, ci pentru că se potrivesc diferitelor categorii de activități. Pentru sarcini simple, de rutină, rețelele roată, Y și lanț asigură rapiditate și acuratețe. Pentru activități complexe, ce implică inițiativă și creativitate, libera circulație a informației descrisă de rețelele circulară și stea este cea mai bună, chiar dacă nu este atât de rapidă.

2.7 Bariere în comunicare

fiec:
pers
plan
degi
al ;
aces
desc
stilu

Tot ceea ce stingherește, limitează sau blochează transferul de informații constituie barieră în comunicare. Barierele apar în toate componentele procesului de comunicare și includ: percepția, emoțiile, încrederea și credibilitatea, dificultățile de ascultare, filtrajul, supraîncărcarea cu informații, locul și timpul, zgomotele și media selectată.

Percepția este o barieră de natură semantică ce apare datorită limitelor în interpretarea codurilor prin care se comunică. Imperfecțiunile sistemului nostru senzorial și opțiunea pentru o semnificație inadecvată, dată unui simbol într-o situație dată, conduc la înțelegerea greșită sau pur și simplu la neînțelegerea mesajului. Interesele, cunoștințele, experiențele și valorile proprii oamenilor afectează interpretarea mesajului. De obicei, oamenii au tendința să perceapă mesajele din punctul lor de vedere. De exemplu, schimbarea unei proceduri este văzută de manager ca un fapt pozitiv, o cale de creștere a productivității, în timp ce lucrătorul poate să o perceapă negativ, ca efort suplimentar ce nu va fi compensat.

Pentru a depăși această barieră, este necesar ca emitentul să codifice și să transmită mesajul în maniera cea mai favorabilă percepției primitorului. Controlul înțelegerii prin feedback poate ajuta la eliminarea problemelor create de percepție.

Emoțiile oamenilor acționează ca filtru aproape în întreaga lor comunicare. Vedem și auzim ceea ce suntem pregătiți să vedem și auzim! Prin urmare, comunicarea nu poate fi separată de personalitatea oamenilor. Fiecare trăim stări ca: mânie, jignire, teamă, tristețe, bucurie etc. Stăpânit de astfel de emoții, este dificil să fii obiectiv și capabil să asculți.

Când comunicăm, trebuie să rămânem calmi și atenți pentru a nu transmite interlocutorului(lor) stări emoționale prin comportamentul nostru. Dacă, inevitabil, subiecții comunicării ajung la stări emoționale, este mai productiv ca discuția să fie amânată până ce le revine calmul.

Încrederea și credibilitatea. Înțelesul și valoarea mesajului sunt influențate de încrederea în emitent și de credibilitatea lui. Încrederea față de un lider sau un șef este determinată de integritatea lor. Primitorii vor accepta sau respinge mesajul, după cum au sau nu încredere în emitentul său. Lipsa de încredere nu-ți face mesajul plauzibil, mai mult, acesta poate fi interpretat drept demagogie.

Credibilitatea privește cunoștințele, expertiza în domeniu ale celui ce oferă mesajul. Un expert recunoscut are mai mari șanse să fie ascultat și crezut decât un novice neexperimentat.

Ridicarea nivelului de încredere necesită un comportament deschis și onest în comunicarea cu oamenii. Odată dovedit nesincer, este puțin

probabil că oamenii îți vor mai acorda încredere. Iar câștigarea credibilității necesită fapte ce probează profesionalismul și abilități într-un domeniu.

Ascultarea. O barieră importantă în comunicarea orală este incapacitatea de a asculta, asociată deseori cu evaluarea prematură a mesajului și emitentului. Sunt mulți cei ce vorbesc și puțini cei ce ascultă. A asculta cere atenție totală și autodisciplină. A asculta nu înseamnă numai a auzi. Pentru a auzi sunt suficiente urechile sănătoase, dar pentru a asculta este necesară mintea. Ascultarea este un act conștient, pozitiv, care cere voință și nu o simplă și pasivă descifrare de sunete. Ascultarea este esențială pentru înțelegere, deci pentru comunicare. Considerăm utilă prezentarea unui ghid, în zece puncte, pentru o ascultare efectivă³:

1. *Încetați să vorbiți!* Nu puteți asculta dacă vorbiți.
2. *Puneți interlocutorul în situație ușoară.* Ajutați o persoană să se simtă liberă să vorbească.
3. *Spuneți interlocutorului că vreți să ascultați.* Arătați interes. Nu citiți, de pildă, corespondența în timp ce altul vă vorbește.
4. *Îndepărtați perturbațiile.* Nu foiți hârtii; nu faceți zgomote cu alte obiecte.
5. *Fiți constructiv.* Încercați să înțelegeți punctul de vedere al interlocutorului, chiar dacă inițial aveți o altă părere.
6. *Fiți răbdător.* Ascultați întregul timp, nu-l întrerupeți pe vorbitor.
7. *Păstrați-vă calmul.* O persoană supărată ia sensul negativ al cuvintelor.
8. *Fiți circumspect cu critica și argumentările.* Acestea pun interlocutorul în defensivă. Chiar dacă ați ieșit învingător, în planul comunicării ați pierdut.
9. *Puneți întrebări.* Aceasta încurajează pe vorbitor și arată că dvs. ascultați.
10. *Încetați să vorbiți!* Este prima și ultima cerință, pentru că toate celelalte depind de ea. Nu puteți efectiv asculta în timp ce vorbiți.

Filtrajul este procesul de alterare sau distorsiune a informației, cu scopul proiectării unei imagini mai favorabile. Mai concret, accentuarea aspectelor pozitive și subaprecierea, chiar trecerea sub tăcere, a părților negative ale unei situații. Salariații filtrează adesea informațiile, încercând astfel să tănuiască problemele unui șef, care critică aspru aspectele negative din activitatea lor.

³ Devis, K., Newstrom, J. W. – lucrare citată, pag. 438

Distorsiunea prin filtraj sau erori datorate altor cauze este cu atât mai mare cu cât informația traversează mai multe niveluri ierarhice. Se apreciază, pe baza cercetărilor empirice, că se pierde aproximativ 10% din volumul informațiilor la transmiterea de la un nivel ierarhic la altul. Într-o structură cu șase niveluri ierarhice, de exemplu, 41% din volumul inițial al informației se va pierde. Ilustrăm acest exemplu în graficul din figura 2.7.

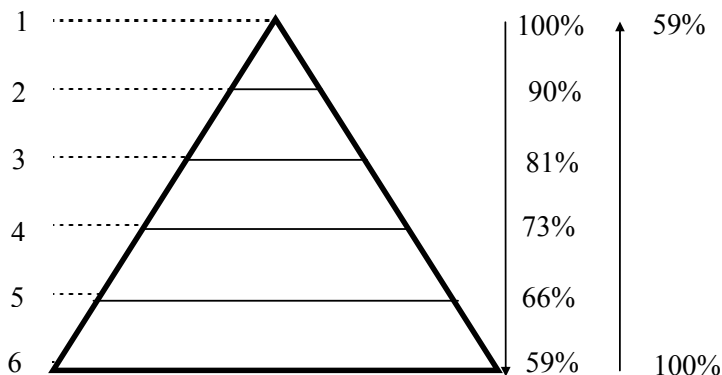


Figura 2.7 Pierderea de informație prin distorsiune într-o structură ierarhică

În general, greșelile, erorile sunt descoperite și este mai bine ca acest lucru să se întâmple cât mai devreme. Pentru aceasta, oamenii trebuie eliberați de teama de a releva în comunicarea cu șefii lor și aspectele și rezultatele mai puțin reușite din activitatea lor.

Managerul îi poate încuraja în această direcție pe salariații săi, tratând erorile ca experiențe din care se poate învăța, decât ca ocazii de blamare și critică la adresa lor. Politica ușilor deschise și educarea capacității de a primi și trata cu calm veștile negative contribuie la dezvoltarea comunicării în ambele sensuri.

Supraîncărcarea informațională. Toți oamenii au o capacitate limitată de a recepționa, decodifica și înțelege un volum de informații, într-un timp dat. Managerii operează uneori cu filosofia că “mai multă comunicare înseamnă o comunicare mai bună”. Ei oferă salariaților un volum enorm de informații, până ce aceștia găsesc că sunt copleșiți de date, fără ca înțelegerea să se îmbunătățească. Cheia unei comunicări mai bune este calitatea, nu cantitatea.

Minimizarea supraîncărcării informaționale este posibilă prin transmiterea mesajelor în cantități ce pot fi decodificate de primitor.

Verificarea din când în când, în cazul unui mesaj lung, a decodificării de către primitor, prin întrebări și parafraze, servește la evitarea supraîncărcării și, prin aceasta, la creșterea eficacității comunicării.

Media de comunicare. Dintotdeauna, managerii au fost preocupați de eficacitatea comparată a diferitelor medii de comunicare. Folosirea unei medii inadecvate poate duce la nerealizarea comunicării. Într-un paragraf anterior, au fost prezentate câteva din avantajele și limitele mediilor principale folosite în comunicarea, orală și în scris. Aici vom sintetiza, așa cum se poate vedea în tabelul 2.2, mediile potrivite diferitelor obiective și condițiile în care are loc comunicarea.

MEDII ȘI OBIECTIVE ÎN COMUNICARE

Tabelul 2.2

Tipul mediei		Eficiență pentru	Exemple
1.	Scrisă	transmiterea unui material lung și detaliat	rapoarte, diagrame, buletine, publicații interne
2.	Orală	comunicare ce necesită tra-ducere și elaborare, pentru a fi înțeleasă de audienți cu orientări diferite și vorbitori de limbi diferite	dialog față-n față, convorbire telefonică, conferință, lectură
3.	Multimedia	armonizarea dezacordurilor în muncă, comunicarea schimb-bărilor majore în politici, remedierea deficiențelor în muncă	scris/oral, scris/vizual, oral/vizual, scris/oral/vizual

🌀 Întrebări și discuții

1. Care sunt avantajele și dezavantajele comunicării scrise și ale celei orale? Pe care o preferați? În ce circumstanțe?
2. De ce crește proporția timpului dedicat comunicării pe măsură ce urcăm pe scara ierarhică a unei organizații?
3. Cât de bine ascultați? Cum puteți să vă îmbunătățiți dexteritățile de ascultare?
4. Putem admite ca fiind corectă egalitatea: Mai multă comunicare = Comunicare mai bună? De ce da? De ce nu? Dați un exemplu pentru a susține răspunsul dvs.

5. Percepția selectivă este o barieră obișnuită în comunicare. Mai mult, este adesea evident că oamenii văd ceea ce au fost formați să vadă și că diferite perspective influențează puternic identificarea problemelor. În ce măsură instruirea profesională influențează percepția individului când apare o problemă? De exemplu, cum ar aborda situația scăderii profiturilor un contabil, un manager de vânzări și un inginer? Ce dificultăți ar putea apărea dacă cei trei ar avea de soluționat împreună această situație?
6. Discutați un caz în care ați *auzit* un anumit mesaj comunicat oral, dar ați *văzut* același mesaj un altul comunicat nonverbal. Căruia i-ați dat crezare?

ORIENTAREA DE MARKETING ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR

3.1 Conceptul modern de marketing

3.1.1 Orientarea dată de client

3.1.2 Organizarea eficientă a marketingului

3.1.3 Formarea profitului

3.2 Alternative la conceptul de marketing

3.2.1 Abordarea tehnologică

3.2.2 Costul de producție scăzut

3.3 Produsele firmei

3.3.1 Definiția și tipologia produselor

3.3.1.1 Factori suplimentari în definirea
produselor

3.4 Ciclul de viață al produselor

3.5 Intrarea și ieșirea de pe piață

CAPITOLUL

3

Orientarea de marketing în managementul afacerilor

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să demonstrați necesitatea vitală a orientării de marketing în managementul afacerilor, într-o economie competitivă.
2. Să identificați și explicați bazele conceptului modern de marketing.
3. Să explicați și nuanțați conceptul de “orientare a clientului” în filozofia și practica managementului.
4. Să discutați organizarea eficientă a activităților de marketing într-o firmă de afaceri.
5. Să relevați forța profitului în asimilarea marketingului modern în practica managementului.
6. Să discutați alternativele la conceptul de marketing.
7. Să identificați tipurile de produse, ciclul lor de viață și caracteristicile ce le definesc mărcile comerciale și să explicați principalele bariere de intrare și ieșire de pe piață.

Σ Concepte cheie

- *Orientarea dată de client*
- *Organizare a marketingului*
- *Forța profitului*
- *Mix-marketing*
- *Abordare tehnologică*
- *Clasificare a produselor*
- *Mărci comerciale*
- *Ciclu de viață (al produselor)*
- *Intrare pe piață*
- *Ieșire de pe piață*

Servirea consumatorilor (clienților) este rațiunea de bază a unei firme. Aceasta pentru că firma va continua să existe, să facă afaceri, numai dacă îi satisface continuu pe clienții săi. Satisfacerea clienților este ceea ce marketingul reprezintă în totalitatea sa. Marketingul este “întreaga viziune a afacerii din punctul de vedere al rezultatului ei final, adică din punctul de vedere al clientului”, afirmă cunoscutul specialist american Peter Drucker. La oricare nouă afacere (întreprindere), întreprinzătorii nu pot începe pregătirea și inițierea ei fără a analiza și răspunde la întrebări precum: Ce oferim? Cine sunt clienții și ce funcționalitate a produselor (serviciilor) îi interesează? Care sunt concurenții și ce oferă aceștia?

Pe baza acestor informații, și desigur a multor altele, se poate contura o strategie de marketing și orienta managementul firmei.

3.1 Conceptul modern de marketing

Introducerea conceptului de marketing a marcat o schimbare de esență în lumea businessului. Acest concept a semnalat conștient că firmele de afaceri au fost nevoite să pună cel mai mare accent pe necesitățile clientului. De asemenea, a impus crearea în structura managementului firmei a unui nou compartiment, a cărui responsabilitate era să ajute toate celelalte compartimente să se raporteze mult mai responsabil la nevoile clientului. Probabil cea mai cunoscută declarație privind implicarea unei firme în satisfacerea dorințelor și nevoilor clientului este cea apărută în raportul anual 1952 al firmei americane General Electric Company.

“... marketingul ... mai degrabă va deschide ciclul de producție decât îl va încheia și se va integra în fiecare fază a afacerii. Marketingul va avea autoritate în planificarea produsului ... la fel ca și în vânzarea, distribuția și service-ul acestuia”.

Așadar, ce înseamnă conceptul de marketing pentru firmele de afaceri? Există trei stâlpi importanți care susțin și subliniază rolul marketingului în afaceri: orientarea clientului, organizarea eficace a activităților de marketing și forța profitului (vezi figura 3.1)



Figura 3.1 Stâlpii de susținere ai marketingului
Să analizăm, în continuare, acești stâlpi ai marketingului modern.

3.1.1 Orientarea dată de client

Primul și cel mai important principiu al marketingului este “să dai clientului ceea ce el vrea”, adică firma să aibă orientarea clientului. Se înțelege, firmele de orice fel îi satisfac pe clienți de sute de ani, înaintea ideii de marketing. Cum ar putea o firmă să rămână în afaceri dacă nu își satisface clienții? Ce este remarcabil într-o idee simplă ca aceasta? În țările dezvoltate, multe firme de afaceri, i-au satisfăcut bine de-a lungul anilor pe clienți, câteva chiar foarte bine. Dar cu mult mai multe nu au făcut la fel. În SUA, se estimează că peste 90% din noile afaceri, de toate tipurile, dau faliment după numai un an sau doi. Se pare că satisfacerea clienților nu este atât de simplă. Ceea ce duce la faliment este faptul că există o mare diferență între vechea concepție “să ai grija clienților” și ideea modernă a existenței reale a “orientării clientului”. Toate firmele satisfac într-un fel sau altul nevoile clientului, dar nu toate sunt orientate de client și pun clientul pe primul loc, atunci când concep produsul și când planifică fabricația și vânzarea lui.

Pentru a pune mai bine în evidență diferența între a produce și a vinde “satisfăcând” astfel nevoile clienților și a fi orientat de client, să analizăm în continuare diferențele între cele două viziuni, pe baza caracteristicilor specificate în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1

Caracteristica	Producție (“grija față de client”)	Marketing (orientarea dată de client)
1	2	3
Atitudinea față de clienți	„Clienții ar trebui să fie bucuroși că existăm, că reducem costurile și că le oferim produse mai bune“	Nevoile clientului determină planurile firmei
Oferta de produse	Firma vinde ceea ce poate produce	Firma produce ceea ce poate vinde
Rolul cercetărilor de marketing	Să stabilească reacția clienților	Să determine nevoile clienților și în ce măsură firma le satisface
Interes în inovare	Concentrare pe tehnologie și reducere de cost	Concentrarea pe localizarea de noi oportunități
1.	2.	3.

Importanța profitului	Profitul este valoare reziduală, ceea ce rămâne după acoperirea tuturor cheltuielilor	Profitul este un obiectiv critic (major)
Rolul ambalajului	Văzut doar ca protector al produsului	Conceput pentru confortul clientului și ca instrument de vânzare
Transportul	Văzut ca o continuare a producției și activității de depozitare, cu focalizare pe minimalizarea costurilor	Văzut ca serviciu făcut clientului
Reclama	Se concentrează pe caracteristicile și pe calitatea produsului, și poate și pe modul în care este realizat produsul	Se concentrează pe beneficiile și satisfacțiile pe care produsul le aduce clientului
Rolul vânzătorilor	Să vândă produsul fără a fi preocupat de coordonarea cu restul activităților și eforturilor firmei	Îl ajută pe client să cumpere, dacă produsul se potrivește nevoilor sale, coordonându-se pe această bază cu producția, reclama etc.

Firmele orientate tehnologic (producție) se concentrează asupra conceperii și fabricării produsului. Au grijă să-i informeze pe clienți despre caracteristicile și funcționalitatea produsului. Aceste firme au convingerea că știu necesitățile clienților la fel de bine ca și clienții sau chiar mai bine. Au credința că știu ceea ce clientul “ar cumpăra“. Desigur, nu este nimic greșit în această filosofie care durează atâta timp cât firma continuă să aprecieze corect nevoile clienților. Atunci când nu o mai face corect, așa cum se întâmplă cu toate firmele din când în când, ea va pierde o mare parte din vânzări sau clienți sau din ambele. Acesta este momentul când multe firme orientate tehnologic încep să devină mult mai interesate de ideile și tehnicile de marketing.

Firmele cu orientare de marketing realizează importanța conceperii produselor astfel încât să fie satisfăcute nevoile pe care clienții consideră că le au. Aceste firme cunosc, de asemenea, cât de important este să informeze clienții ce servicii fac produsele pentru ei.

Diferența dintre cele două orientări este tocmai diferența dintre vânzare și marketing, care nu este numai de natură semantică. Vânzarea se

concentreză pe nevoile vânzătorului, marketingul pe nevoile cumpărătorului. Vânzarea este preocupată de nevoia de a converti produsul în bani, marketingul de a satisface nevoile clientului, concentrându-se asupra produsului și ansamblului de elemente asociate creării, livrării și, finalmente, consumului acestuia.

Într-o formulare mai sugestivă, vânzarea încearcă să-l determine pe client să facă ceea ce firma vrea; marketingul încearcă să determine firma să facă ceea ce clientul vrea.

Reală orientare dată de către client se manifestă atunci când managementul de vârf se străduiește neconținut să orienteze eforturile firmei, în primul rând pentru satisfacerea nevoilor clienților săi. Creativitatea și tehnologiile moderne de comunicare sunt folosite pentru a afla aceste nevoi. Sugestivă în această direcție este, de exemplu, ideea pe care dealerii firmei Honda ce operează în zona Cleveland (SUA) au pus-o în practică sub denumirea de “Fresh feedback”(Reacție proaspătă). Ei oferă gratuit telefoane celulare în noile mașini, programate cu numărul de telefon al “Customer service”-ului firmei, așteptând să afle ce nu merge bine sau ce sugestii au cumpărătorii pentru a fi satisfăcute mai bine nevoile lor.

Rezultatul unei astfel de concepții este ca toate elementele Mix-marketingului să graviteze în jurul unui factor central – CLIENTUL (vezi figura 3.2).

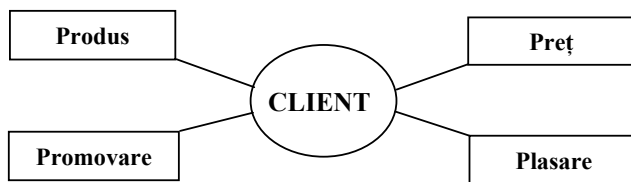


Figura 3.2 Clientul – factor central al Mix-marketingului

Un exemplu elocvent pentru a ilustra această orientare ni-l oferă IBM, unul dintre cei mai mari producători mondiali de calculatoare.

Calculatoarele sunt produse de foarte înaltă tehnologie, probabil cea mai complicată de pe pământ. Compania ce domină piața trebuie să aibă cea mai bună tehnologie din lume pentru calculatoare. Probabil IBM are una dintre cele mai bune tehnologii în prezent, dar aceasta n-a fost, se pare, situația în anii '50 și '60, când firma a făcut marele salt spre dominația pieței calculatoarelor. IBM nu a fost preocupată atât de îndeaproape de aspectele tehnologice ale produselor sale, așa cum erau unii dintre

concrenții săi ca Honeywell, Control Data, Univac. Dar aceștia din urmă au făcut foarte puțin să-i ajute pe clienții lor să fie pregătiți să pună munca lor pe calculator și să facă eficientă schimbarea echipamentelor în anii '50 și '60. În contrast, IBM a făcut tot posibilul pentru a-i sprijini pe clienții săi să instaleze și să opereze cu calculatoare cât mai eficiente. Concret, IBM s-a implicat în activități de pregătire a programatorilor pentru clienții săi, prin trimiterea unor analiști de sistem experimentați la firmele care utilizau calculatoarele sale, ajutându-le să decidă ce lucrări pot fi făcute cu calculatorul și cum, să elaboreze noi și simplificate limbaje de programare și altele de acest gen.

Această strategie explică poziția pe care IBM o ocupă pe piața mondială a calculatoarelor. Evident, aceasta nu înseamnă că IBM nu produce echipamente de calcul bune. Nu ar putea exista o firmă care să aibă ponderea pe care o are IBM pe piața calculatoarelor fără un excelent echipament. • i mulți specialiști au constatat că IBM produce un excelent echipament. Dar IBM n-a introdus tehnologia de dragul tehnologiei. A pus întotdeauna clientul pe primul loc, fiind interesată de ceea ce calculatoarele sale pot face pentru el.

• i alte firme din SUA au depus mari eforturi pentru a pune interesele clienților lor înaintea perfecționărilor tehnologice. Au făcut numeroase cercetări de piață pentru a identifica ce fel de produse doresc clienții lor, cum trebuie făcute, unde trebuie utilizate și cum pot fi promovate mai bine. Aceasta este ceea ce înseamnă cu adevărat orientare dată de către client.

3.1.2 Organizarea eficientă a marketingului

Orientarea dată de către client este un cadru de gândire ce traversează firma de la managementul de vârf până jos, influențând conștient sau nu multe din deciziile esențiale ale afacerilor.

Cea mai bună cale de a dezvolta practic *orientarea dată de către client* este de a edifica o eficientă organizare de marketing în cadrul firmei. Indiferent de arhitectura structurii organizatorice pentru activitățile de marketing ale firmei, aceasta trebuie să asigure coordonarea resurselor sale în vederea satisfacerii nevoilor și preferințelor clienților.

Înainte de adoptarea conceptului modern de marketing, structura organizatorică la o firmă din domeniul producției avea, la vârf, forma prezentată în figura 3.3.

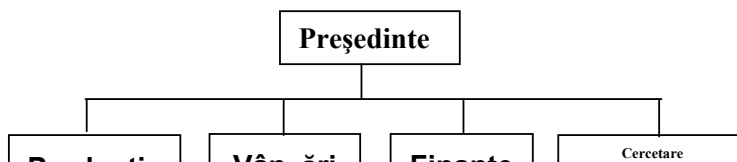


Figura 3.3 Organizarea tipică înaintea adoptării marketingului

În această organizare, șeful compartimentului “Vânzări” conducea personalul ce realiza desfacerea, uneori reclama și promovarea vânzărilor, adică promovarea și distribuția.

O dată cu introducerea conceptului de marketing, ca strategie de afaceri integratoare, s-a schimbat esențial acest tip de organizare. În primul rând, a fost instituită funcția de director executiv pentru marketing, aflată la nivelul de vârf al managementului și care coordonează toate eforturile firmei în direcția soluționării cerințelor clientului.

Poziția la un nivel înalt al managementului a executivului pentru marketing are următoarele semnificații:

- importanța marketingului a fost luată în serios de conducerea firmei;
- ideile și informațiile marketingului sunt reprezentate la cel mai înalt nivel, acolo unde se iau cele mai importante decizii;
- o mai bună coordonare a tuturor eforturilor de marketing ale firmei și un mai bun control al acestora.

În figura 3.4 este reprezentată structura tipică la o firmă ce a integrat marketingul, schemă în care sunt vizualizate funcțiile marketingului.

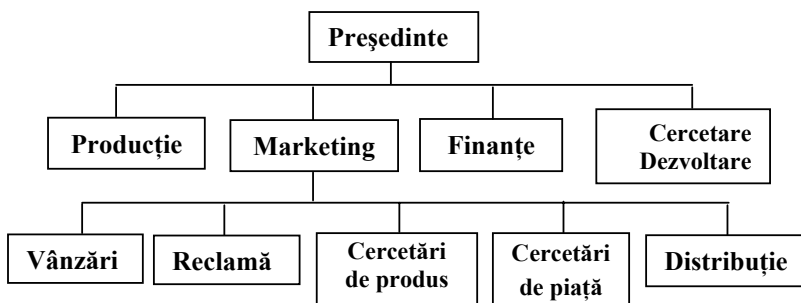


Figura 3.4 Organizarea unei firme de producție după introducerea marketingului

În cărțile care tratează marketingul, având ca autori specialiști americani, se afirmă că unul din motivele majore, pentru care nu puține

companii americane nu fac cercetări și planuri cerute de marketingul modern, este acela că nu au oameni repartizați sau pregătiți să facă această muncă.

Se înțelege, firmele de afaceri trebuie să facă întotdeauna cercetări informale de piață, compartimentele de vânzări oferind date pentru a se face o anumită planificare la managementul de vârf. Structurile formale specializate în activități de marketing au, în contrast, responsabilitatea unor cercetări și planuri sistematice și aprofundate, ce nu pot fi realizate fără un personal cu instruire și experiență corespunzătoare.

3.1.3 Forța profitului

Cum am arătat, în conceptul modern de marketing, orientarea clientului este un principiu esențial. Satisfacerea cerințelor clienților nu este însă posibilă decât în condițiile în care firma realizează prin aceasta profit.

Firmele de afaceri nu sunt organizații filantropice, iar orientarea clientului precum și o eficientă organizare a activităților de marketing au fost introduse tocmai pentru că s-au dovedit profitabile pentru firmele de afaceri.

Așadar, cum poate contribui marketingul la sporirea profiturilor firmei? La această întrebare, cei mai mulți vor răspunde: prin creșterea volumului vânzărilor. Este comună și aproape generală percepția care identifică variația profitului cu variația volumului vânzărilor, în sensul că un număr mai mare de produse vândute va aduce mai mult profit. Aceasta poate să fie și poate să nu fie adevărat. De exemplu, este mai ușor pentru o firmă să vândă un mare volum de bunuri la un preț mult mai mic decât concurenței săi, ceea ce obișnuit aduce un profit scăzut sau chiar pierderi. De asemenea, costul vânzării poate varia considerabil de la un client la altul.

Fără îndoială, fiecare firmă este interesată mai degrabă în obținerea unui profit maxim, decât să vândă cât mai multe produse sau servicii. Dacă sunt puși în situația să opteze clar, aproape toți managerii de la nivelul de vârf vor alege profitul. • i totuși, există variate motive pentru care numeroase firme pun accentul mai mult pe volumul vânzărilor decât pe profit. Menționăm, în continuare, câteva:

- Încrederea în ideea tradițională că vânzarea mai multor unități de produs aduce mai mulți bani;

- Graficul volumului vânzărilor, ca măsură a succesului, este întotdeauna disponibil. Grafice pentru profit nu există în cele mai multe cazuri. Unele firme nici nu știu ce profit obțin de la fiecare

unitate de produs;

- În majoritatea cazurilor, vânzătorii sunt plătiți după numărul unităților vândute și nu după profitul pe care îl aduc firmei;
- Numeroase firme își concentrează atenția într-o prea mare măsură pe segmentul de piață ce reprezintă baza volumului vânzărilor lor.

Executivii firmelor cu mentalitate de producție vor să vândă oricât este posibil, la orice preț considerat de ei rezonabil. Costurile de vânzare, diferite de la un client la altul și de la un produs la altul, determină și profituri diferite, dacă prețurile nu sunt proporționale cu aceste costuri.

De asemenea, salarizarea vânzătorilor în raport cu volumul fizic sau valoarea globală a vânzărilor face ca aceștia să fie interesați cu precădere în desfacerea produselor de masă care pot fi vândute mai ușor. Această situație, în ciuda unui volum ridicat al vânzărilor, nu asigură întotdeauna o contribuție de acoperire corespunzătoare pentru firmă și, în plus, este prezentă și o subevaluare relativă a concurenței.

Un număr tot mai mare de firme compensează și stimulează munca vânzătorilor mai curând pe baza măsurării, într-un fel sau altul, a profitului, decât pe baza volumului vânzărilor. Foarte multe însă nu o fac.

3.2 Alternative la conceptul de marketing

Conceptul de marketing, descris în paragrafele anterioare, a servit bine firmele în ultimii circa 50 de ani în țările dezvoltate. Sunt însă și numeroase firme de succes care nu sunt realmente orientate de marketing, unele nici măcar în particular orientate de client.

3.2.1 Abordarea tehnologică

Sunt firme care se gândesc mai întâi la tehnologie și apoi la cum să facă mai bine produsul pe care clientul îl va selecta cu toată competiția. O utilitate deosebită, nouă, ce aduce satisfacții certe, nu îl poate lăsa indiferent pe consumator.

O caracterizare comparată între orientările a două cunoscute companii americane, Eastman Kodak și Polaroid, este sugestivă pentru a accepta abordarea tehnologică drept alternativă valabilă la cea de marketing.

Ambele companii au un succes deosebit. Kodak este una din companiile din SUA orientată în cea mai mare măsură de marketing. A conceput aparate foto ușor de manevrat, la prețuri foarte scăzute, pentru a le da cea mai largă utilizare. Prin aceasta Kodak a vândut o imensă cantitate de filme foto, în urma cărora a realizat o mare parte din profituri. Polaroid este o companie bazată pe orientarea tehnologică. A integrat camera fotografică cu una instant, ceea ce nimeni nu știa cum să facă. Chiar și atunci când

Kodak s-a lansat în competiția camerelor instant, Polaroid a pus accentul mai mult pe tehnologie decât pe marketing ca filosofie de afaceri. Un reprezentant al companiei Polaroid a afirmat odată: “Noi căutăm să interpretăm necesitățile și dorințele clienților, dar o facem diferit de Kodak. Abordarea noastră este mai inovativă. Gândim mai degrabă la ceea ce clientul ar putea să facă, decât să lansăm cercetări de piață”.

Datorită superiorității tehnologice a produselor sale, Polaroid a dominat permanent piața camerelor instant. Pe de altă parte, în anii '70 Polaroid a permis o largă deschidere a prețului produselor sale, de la 25 la circa 150 de dolari aparatul. Când a pierdut o parte din clienți, prețul a căzut de la 140 la 14 dolari, în decurs de numai 6 luni. În recesiunea de la începutul anilor '80, camerele sale cele mai scumpe s-au vândut foarte ieftin. Kodak nu a făcut erori de marketing de asemenea magnitudine, nivelul prețurilor și profiturilor sale fiind mult mai stabile de-a lungul anilor. În prezent, Polaroid este o companie mult mai orientată spre piață, făcând o mult mai atentă planificare a marketingului înainte de a lansa noi produse.

Tehnologia, ca modalitate de urmat, ridică problema dacă orientarea de marketing este cea mai bună abordare pentru toate firmele de afaceri. Există domenii ale unei foarte înalte tehnologii (laseri, fibre optice, cipurile pentru memoria calculatoarelor, cercetări medicale, robotica, electronica sofisticată destinată echipamentelor militare), care sunt legate mai degrabă de întrebarea cum poate fi făcut, decât de întrebarea ce dorește clientul. Evident, întrebarea apare când necesitățile clienților sunt clare, problema fiind capacitatea de a dezvolta tehnologia care face necesitatea efectivă și la un cost acceptabil.

3.2.2 Costul de producție scăzut

Costul scăzut al produsului este o altă filosofie operațională, care câștigă teren printre firmele de afaceri. Concurența, intensă prin preț în multe ramuri industriale are adesea drept prim scop pătrunderea unor produse străine pe piață. Numeroase companii s-au văzut obligate să examineze întreaga linie de produs, cu scopul de a concentra resursele numai la produsele la care pot concura prețul produselor străine.

Un cost scăzut al produsului oferă flexibilitate în stabilirea prețului. Atunci când produsul este oferit în cantități mari, pentru segmente largi de potențiali cumpărători, un preț redus îi poate atrage. Nu există segmente largi, insensibile la prețul unui produs, îndeosebi dacă este cumpărat repetat de unul și același client.

Fie că firma aplică o strategie de penetrare pe o piață puternic competitivă, fie că dorește să descurajeze intrarea de noi competitori, prin

prețul scăzut al produsului său poate avea succes și fără a se angaja în același timp în costisitoare cercetări de piață. De altfel, resursele cheltuite pentru investigarea prealabilă a preferințelor clienților, în vederea satisfacerii lor, implică ideea recuperării acestor investiții prin prețul plătit de client, adică cu un preț redus.

Desigur, deși alternativele prezentate continuă să fie valide, conceptul de marketing este una din filosofiele operaționale posibile pentru orice firmă. Firmele de afaceri și alte organizații care au încercat, în general cu mari eforturi, să devină mai orientate spre piață, au avut, de regulă, succes procedând astfel, în ciuda unor scăderi în activitatea lor.

Conceptul de marketing a fost forța majoră a schimbărilor pozitive în afaceri și în alte activități în ultimele patru decenii. Aceasta explică interesul larg pentru marketing nu numai în țările dezvoltate, dar și în economiile care își propun să se apropie de acestea.

3.3 Produsele firmei

Întreaga concepție și pregătire a unei afaceri are drept punct major de pornire produsul ce este oferit. Devenirea, existența și dezvoltarea firmei de afaceri depinde esențial de vânzarea produsului activității sale.

Studiul comportamentului consumatorului, a factorilor și procesului de luare a deciziei de a cumpăra este direct legat de produs, fiind prima etapă a analizei șansei de succes a afacerii.

Tradițional, teoria comportamentului consumatorului se fundamentează pe utilitatea bunurilor, pe preferințele și alegerea ce aduce maximizarea nivelului individual de satisfacție. Această abordare nu este însă suficientă pentru a putea contura un model explicit de comportament al consumatorului, necesar managementului firmei în conturarea politicilor de produs.

De ce unii consumatori preferă un produs de marcă A, iar alții de marcă B? Ce modificare a unui produs poate conduce la creșterea părții sale de piață? Care este gradul de vulnerabilitate a vânzărilor atunci când apare un produs concurent nou? Șansa de a găsi răspunsuri mai bune la aceste întrebări ne este oferită de o teorie, relativ nouă, a comportamentului consumatorului, fundamentată pe caracteristicile produsului.

Diferit de teoria tradițională a consumatorului, se admite că, obișnuit, consumatorii sunt satisfăcuți nu de produse de un fel sau altul, ci de caracteristicile acestora. De exemplu, nu automobilul ca atare furnizează o utilitate posesorului său, ci serviciile aduse, respectiv transport, viteză, confort, siguranță, prestigiu, economie etc. La acestea se pot adăuga caracteristicile proprii fiecărei mărci apreciate subiectiv de utilizatori. O

astfel de perspectivă în analiza produsului este compatibilă cu studiul strategiilor firmei.

Cu toate că un produs nu este decât vectorul unor caracteristici, el servește satisfacerii unei sau mai multor nevoi. Pentru a înțelege diferitele strategii ale firmelor, este esențială definirea produselor.

3.3.1 Definiția și tipologia produselor

Un produs este un bun material sau nematerial oferit pe piață și destinat să satisfacă o nevoie și o cerere de caracteristici.

Odată cunoscute nevoile de satisfăcut și cererea de caracteristici, un produs se definește în termenii calității, ai prezentării sale materiale, ai trăsăturilor ce-l disting de produsele concurente și ai mărcii sub care este vândut. Se poate adăuga la acestea prețul la care este oferit, nu numai ca un nivel de schimb, ci și ca un vector de informații.

Diferitele aspecte concrete ce definesc un produs furnizează firmei un mare număr de factori, care influențează definirea unei strategii. În tabelul 3.2 este prezentată o sinteză a clasificării produselor, din perspectiva câtorva domenii și criterii specifice și care poate servi la identificarea tipurilor de produse ale unei firme și la definirea unei strategii, care să integreze caracteristicile acestor produse. În continuare, vom exemplifica câteva strategii ce pot fi avute în vedere în raport cu caracteristicile unor produse.

De pildă, în cazul produselor de conveniență, a căror achiziționare este curentă, frecventă, spontană, o strategie posibilă pentru maximizarea vânzărilor este multiplicarea punctelor de distribuție. Sau dacă este vorba de un produs “neașteptat”, un produs nou pe care cumpărătorul nu îl cunoaște, întreprinderea va dezvolta o strategie de contact cu clientela potențială.

De asemenea, coeficienții de elasticitate a cererii în raport cu prețul, atât ca preț direct, cât și ca preț încrucișat pentru produse substituibile, oferă întreprinderii informații indispensabile elaborării strategiei sale. Cititorul poate găsi o exemplificare în acest sens în Capitolul 5, paragraful referitor la decizia privind prețul.

Dar cel mai relevant criteriu pentru o evaluare mai mult sau mai puțin rapidă a locului produsului în spațiul caracteristicilor în scopul selectării unei strategii adecvate, este costul de informare, aparținând clasificării manageriale. Elementul determinant al acestei clasificări este dificultatea mai mare sau mai mică pe care consumatorul o întâlnește în demersul său prealabil cumpărării în vederea cunoașterii caracteristicilor produselor. Prin urmare, ceea ce este în joc în această clasificare nu privește atât caracteristicile unui produs sau ale altuia, cât facultatea pusă la

dispoziția consumatorului de a face evaluări. Așadar, firma trebuie să decidă ce loc va ocupa produsul său în spațiul caracteristicilor, atâta timp cât o evaluare mai mult sau mai puțin rapidă a acestor caracteristici este esențială.

În cazul produselor generice, evaluarea caracteristicilor se face la un cost scăzut. Aceasta permite comparații rapide și fără dificultate între produse concurente. Consecința, fidelitatea clientului pentru produsul firmei nu este garantată. Pentru a rămâne competitivă, firma va face eforturi de a reduce la maximum costurile de producție. În acest scop, se va limita să asigure produsului caracteristicile esențiale, solicitate de clienți. Cu alte cuvinte, va limita calitatea la nivelul produselor concurente. Caracteristici suplimentare vor mări costurile produsului care, la rândul lor, măbind prețul, pot deturna clientela spre produsele concurenților. Rezultă că produsele generice sunt strict închise în spațiul caracteristicilor.

CLASIFICAREA PRODUSELOR

Tabelul 3.2

Domeniul de relevanță	Criteriul	Categoriile (clase, grupe)	Caracteristici (exemple)
1.	2.	3.	4.
Producție	Modalitatea de inserare în procesul de producție	1. Materiale și componente	Se consumă integral și se transformă complet în procesul de producție. Materii prime de natură agricolă, minieră sau industrială.
		2. Bunuri de echipament	Nu se consumă integral într-un ciclu de producție. Asigură transformarea materialelor și componentelor (clădiri, utilaje, echipament de birou).
		3. Furnituri și servicii	Nu se integrează în produs, dar facilitează producția (mentenanța echipamentelor, servicii con-tabile, juridice, financiare, publicitate etc.).

1.	2.	3.	4.
Marketing	Comportarea consumatorului	1. Produse de conveniență nediferențiate	Achiziționate spontan, în mod curent, cu un cost redus de căutare. Produse de primă necesitate.

	la cumpărare	2. Produse diferențiate	Cumpărate după un anumit efort de căutare. Diferențiere prin preț la produse omogene sau prin caracteristici (stil, calitate), exemplu: articole de îmbrăcăminte.
		3. Produse destinate specialiștilor	Caracteristici unice. Clientela este formată din specialiști dispuși la un important efort de căutare.
		4. Produse "neșteptate"	Necunoscute de regulă. Sunt îndeosebi produse noi, pentru care consumatorii fac puține / deloc eforturi de căutare.
Microeconomie	Elasticitatea cererii – preț direct	1. Bunuri „normale“	Variația cererii este diferită de variația prețului. Elasticitate negativă.
		2. Bunuri de lux	Variația cererii este diferită de variația prețului. Elasticitate negativă.
		3. Bunuri inferioare	Prețuri relativ scăzute. Elasticitate fie negativă, fie pozitivă.
	Elasticitatea cererii – preț încrucișat (variația cererii unui produs la variația prețului altui produs)	1. Substitutibile	Produse aflate în concurență; consumatorul consideră că poate înlocui un produs cu un alt produs.
		2. Complementare	Un produs nu poate fi utilizat fără alt produs. Elasticitate negativă.
		3. Independente	Produse la care relația elasticitatea cererii – preț este foarte slabă sau inexistentă.
Management	Costul de informare prealabilă cumpărării	1. Produse generice	Caracteristici ușor și rapid identificabile. Costul de informare este scăzut.
		2. Produse distinse (diferențiate)	Caracteristici despre care consumatorul nu are pe deplin cunoștințe decât după utilizare. Costul informării este relativ ridicat la prima cumpărare.
		3. Produse de reputație	Bunuri sau servicii ale căror caracteristici nu sunt relevante deplin nici după consum/utilizare. De exemplu, serviciile unui medic.

O firmă care comercializează produse distinse sau de reputație se află într-o situație foarte diferită. În general, aceste produse sunt net mai dispersate în spațiul caracteristicilor, în raport cu produsele generice. Diferențierea maxim posibilă față de produsele rivale oferă întreprinderii un

avantaj de tip monopol în cadrul unui segment de piață și mărește, în același timp, costul de informare a consumatorului în căutarea unui înlocuitor. Se poate spera la o mai mare fidelitate a clientelei.

3.3.1.1 Factori suplimentari în definirea produselor

Sub ce aspecte se diferențiază produsele și ce semnificații are această diferențiere pentru strategia unei firme? Să încercăm să răspundem succint la această întrebare.

Diferențierea se face, în general, în următoarele direcții: aspectul fizic al produsului, calitatea serviciilor pe care le aduce consumatorului, imaginea publică, locul selectat pentru distribuție.

Aspectul fizic poate pune în evidență – sau nu – caracteristicile produsului. Alegerea privind construcția și designul produsului depinde de natura acestuia – generic, distins sau de reputație – și de tipul de strategie adoptat de firmă. Un rol însemnat îl joacă standardizarea prin normalizare, care poate face compatibile produse complementare de mărci diferite. A normaliza (standardiza) un produs înseamnă a elabora un document public în care sunt precizate caracteristicile pe care trebuie să le prezinte sub diferite aspecte: calitate, performanțe minimale, dimensiuni, securitate etc. Strategia întreprinderii față de normalizare depinde de poziția sa pe piață. Întreprinderea ce deține un loc dominant are, de regulă, forța să-și impună normele ei, punând astfel bariere intrării pe piață. Nici o întreprindere nu poate însă ignora avantajele producției pe scară mare (de masă) oferite de normalizare. Normalizarea asigură o raționalizare a tehnologiei, favorizează substituirea produselor, permițând extinderea vânzărilor prin deschiderea pieței.

Un alt element, adesea considerat minor pentru aspectul fizic al produsului este condiționarea, respectiv prezentarea produsului ca entitate ambalată și/sau compactată, într-o formă distinctă sub aspectul designului, capabilă să comunice un anumit mesaj cumpărătorului. Ambalajul de contact, de exemplu, nu servește numai ca protector al produsului, ci și ca suport al unor informații despre caracteristicile sale, instrument de vizualizare a mărcii comerciale, prin formă și semne distinctive.

Mărcile comerciale

Marca este un stoc de informații acumulate în timp de o întreprindere sau grup de întreprinderi, simbolizat printr-un nume, o siglă, un logo, asociat unui articol sau mai multor articole dintr-o linie de produse,

pe care consumatorul potențial îl/le poate identifica rapid ca sursă și caracteristici.

O marcă oferă o protecție legală trăsăturilor specifice unui produs. Protecția înseamnă garantarea exclusivității mărcii și dă întreprinderii putere de monopol pe un segment de piață. Poate, de asemenea, exercita o funcție "psihologică" asupra unui client prin imaginea ce i-o difuzează ca utilizator al produsului de o anumită marcă.

Existența mărcii implică însă și un cost. Acesta constă în studii prealabile lansării, înregistrarea legală, activități de informare a publicului, în riscul de a-i pierde pe clienți dacă nu sunt satisfăcuți de vreunul din produsele firmei.

De aceea, dezvoltarea unei mărci comerciale implică selecția unei strategii, care să permită proprietarului obținerea unui avantaj concurențial. În acest domeniu, o firmă poate selecta una din următoarele alternative strategice: o marcă pentru fiecare produs; o singură marcă pentru toate produsele; o marcă pentru o familie de produse; o marcă generală pentru ansamblul producției și nume pentru fiecare produs.

⇒ Asocierea unei mărci fiecărui produs este o strategie folosită îndeosebi în cazul produselor generice. Avantajele acestei strategii constau în posibilitatea păstrării unui client nemulțumit de o marcă, atâta timp cât el ignoră că produse ce se vând sub altă marcă provin de la aceeași firmă. Prin urmare, riscul lansării unei mărci se limitează la acea marcă. Dezavantajul strategiei este că lansarea unui produs ce implică o nouă marcă sporește costul, comparativ cu lansarea produsului sub o marcă deja cunoscută.

⇒ O singură marcă pentru toate produsele este o strategie utilizabilă în cazul produselor distinse și de renume; se prezintă oarecum invers față de precedentă în planul avantajelor și limitelor pe care le are. Diferențierea față de produsele rivale, fără creșterea costului de informare, preocuparea de a-i face fideli pe clienți pentru o gamă de produse, nu doar pentru unul, sunt obiectivele esențiale ale acestei strategii.

⇒ O marcă pentru o familie de produse nu este o strategie intermediară între cele două precedente. Strategia este posibilă numai pentru firmele ce comercializează mai multe game de produse. Diversificate sau care se diversifică. Avantajele și limitele sunt similare primei strategii prezentate, cu diferența că în locul unui produs avem o gamă (familie) de produse.

Marca generală pentru ansamblul producției, cu atribuirea de nume fiecărui produs, permite legitimarea fiecărui tip de produs grație renumei acumulate de firmă cu marca sa, individualizând fiecare aspect al producției

sale. Strategia este frecventă, de exemplu, în industria automobilelor.

Alternativele strategice prezentate nu sunt echivalente pentru firmă. Așa cum s-a arătat, ele sunt legate de natura produselor sale. Optând pentru o singură marcă sau pentru mai multe, firma urmărește avantajul concurențial în favoarea sa.

O firmă deține un avantaj concurențial prin marca sa comercială, dacă aceasta îi aduce o creștere a prețului, superioară creșterii costului determinată de diferențierea introdusă de această marcă. Acest avantaj rezultă, în primul rând, din eforturile în timp ale firmei de a avea o marcă bine "așezată" pe piață. O marcă reputată permite introducerea unui nou produs fără costuri suplimentare. Clienții se vor considera informați grație mărcii, cu suficiente date pentru a opta pentru produs. Pentru ca avantajul concurențial dat de marcă să fie efectiv, este necesar ca prețul informării consumatorului pentru caracteristicile produselor concurente să fie superior primei plătită sub forma suplimentului de preț pentru produsul cumpărat sub marca în discuție.

Avantajul concurențial legat de marcă se manifestă și ca o barieră de intrare ce frânează irupția concurenților pe piață sau pe un segment de piață.

3.4 Ciclul de viață al produselor

Pentru ce se "naște" un produs? De ce dispare el? Ce condiționează supraviețuirea sa? Răspunsul la aceste întrebări, important pentru practica afacerilor, ar putea fi găsit în analiza dintr-o perspectivă dinamică a produsului, adică a ciclului său de viață.

Desigur, un produs apare pentru a satisface, cum s-a arătat în paragrafele anterioare, o nevoie ce se manifestă sub forma unei cereri de caracteristici. Pentru un produs dat, cererea variază între un minim (nu nul) și un maxim ce corespunde unei piețe potențiale, adică situației în care toți cumpărătorii potențiali au devenit cumpărători efectivi ai produsului.

Totodată, un produs este rezultatul unor activități ce formează ciclul său tehnologic: de la cercetare fundamentală (invenție), la cercetare aplicată (inovare), tehnologie standardizată (dezvoltare industrială pe scară mare) și încheind cu tehnologia banalizată (ultimele etape ale vieții produsului).

Ambele aspecte, evoluția cererii și a tehnologiei, sugerează raționamentul că produsul însuși parcurge un ciclu, trecând prin patru etape bine determinate: *introducerea produsului* când vânzările sunt reduse, dar în creștere; *creșterea* cu o accentuată sporire a vânzărilor; *maturitatea* când

vânzările se stabilizează și *declinul*.

Fiecărei etape îi corespunde o anumită profitabilitate, ceea ce implică existența unei strategii de urmat în fiecare etapă din viața produsului. Graficul din figura 3.5 vizualizează ciclul produsului și curba profitabilității asociată acestuia. Curba reflectă absența profitului în intervalul de introducere. Pierderile ce se înregistrează se datorează investițiilor efectuate, costurilor ridicate de fabricație, produsul având o piață redusă. Profitul apare începând cu faza de creștere, atinge nivelul maxim în perioada de maturitate și diminuează o dată cu sosirea declinului.

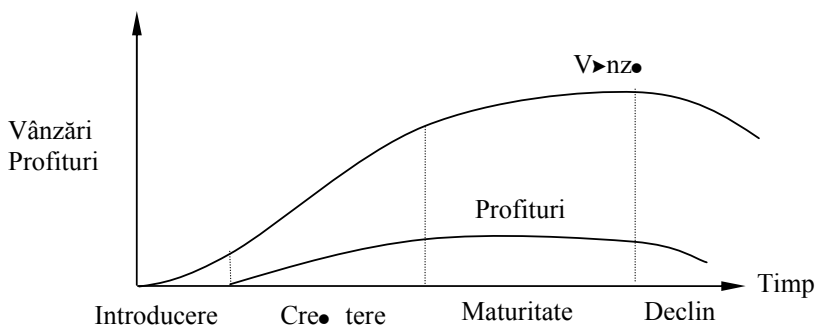


Figura 3.5 Ciclul de viață și profitabilitatea produsului

Desigur, evoluția în timp a acestor etape teoretice nu este aceeași pentru toate produsele. Sunt produse la care faza introducerii și cea a creșterii se succed rapid, atingând în timp relativ scurt un nivel înalt al vânzărilor, caracteristic perioadei de maturitate. Faza de maturitate se prelungește mult, declinul fiind lent (Figura 3.6). Există și produse a căror introducere și apoi creștere evoluează lent. După o scurtă perioadă de maturitate urmează aproape imediat un declin rapid, profiturile aduse de acest tip de produse fiind, prin urmare, limitate (Figura 3.7).

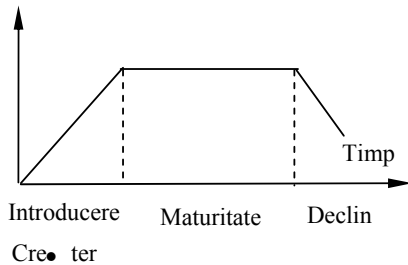


Figura 3.6 Ciclu de viață al unui produs foarte profitabil

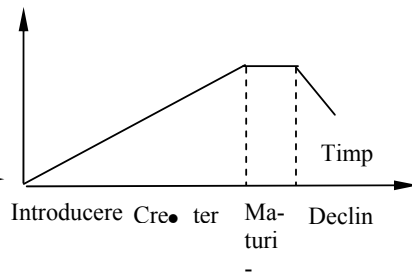


Figura 3.7 Ciclu de viață al unui produs puțin profitabil

Se întâlnesc și produse înalt profitabile (Coca-Cola, Aspirina), al căror ciclu este o “maturitate” continuă, altfel spus, produse care nu cunosc realmente declinul.

Aceste exemple sugerează existența unei multitudini de cicluri, fapt ce nu este compatibil cu o strategie tip, predeterminată, pentru toate categoriile de produse.

3.5 Intrarea și ieșirea de pe piață

Orientarea de marketing, cu toate aspectele prezentate, definirea și clasificarea produselor, analiza ciclului de viață al produselor, toate acestea nu au sens dacă nu sunt urmate de decizia firmei de a oferi produsele sale pe o piață.

Intrarea pe piață nu este doar problema întreprinderilor noi. Și întreprinderile existente, când se diversifică și lansează noi produse sau abordează o piață nouă, se confruntă cu aceeași problemă. Problema o constituie *barierele de intrare*.

O barieră de intrare este un obstacol legat de natura activității sau de acțiuni voluntare sau involuntare ale întreprinderilor deja instalate pe o piață și care împiedică, mai mult sau mai puțin eficace, exercitarea unei potențiale concurențe pe acea piață.

Barierile de intrare pot să apară din numeroase și variate motive și în situații specifice, numite generic, mai sus, natura activității. Totuși, ele pot fi încadrate în câteva categorii și anume: barieră legate de cost, de diferențiere, accesul la rețele de distribuție, reglementări și politici guvernamentale etc. Să le analizăm pe scurt.

● În ceea ce privește *costul*, întreprinderile care vor să intre pe piață produc, de regulă, la costuri mai mari decât cele deja implantate, presupunând că își realizează activitatea în condiții de randamente

aproximativ egale. Această diferență are origini multiple, cele mai frecvente fiind proprietatea intelectuală (brevetele), accesul mai lesnicios la sursele de materii prime și utilități, lucrători calificați etc. Randamentele însă nu sunt, obișnuit, egale la aceeași calitate a factorilor de producție, datorită “efectului de experiență”. Acest efect de antrenament face ca factorii de producție să fie utilizați mai eficient, deplasând curba costului în jos, fiind un avantaj pentru firmele deja instalate pe piață. Costuri mai reduse se înregistrează și în cazul producției de scară (de masă). O întreprindere nu poate spera să beneficieze de randamentul de scară decât dacă atinge o anumită talie. Ori aceasta poate să necesite o mare investiție financiară.

- Fidelitatea clienților pentru produsele cu anumite caracteristici, *produse diferențiate*, vândute sub anumite mărci comerciale, este un avantaj asupra potențialilor noi intrați, a căror instalare pe piață necesită eforturi importante. Fidelitatea clienților mai este menținută și de așa numitele costuri de transfer. Schimbarea produsului de o anumită marcă cu un altul poate să necesite eforturi financiare pentru alte materiale, pentru schimbarea interfețelor etc. La aceasta se adaugă și costurile de învățare, analizate în paragraful 3.3.1 din acest capitol.

- Accesul la circuitele de distribuție este o barieră a cărei eficacitate nu este aceeași pentru toate produsele noi. O întreprindere, care se diversifică și care își plasează noul produs în rețeaua prin care își vinde celelalte produse, nu va avea problemele întreprinderii care debutează.

- Reglementări și politici guvernamentale pot constrânge noul intrat să angajeze cheltuieli ridicate pentru a răspunde diferitelor criterii. Adesea, aceste criterii au drept obiectiv protejarea pieței interne de penetrația străină.

Ca și intrarea, și ieșirea de pe piață nu este liberă de o serie de costuri, care se constituie în *bariere de ieșire*.

- O primă categorie sunt costurile fixe de ieșire. Ieșirea poate să întrerupă asigurarea cu piese de schimb și a service-ului post vânzare, onorarea unor angajamente contractuale pe termen lung. Toate acestea pot antrena plata unor penalizări compensatoare, mai mult sau mai puțin costisitoare.

- O altă barieră o constituie activele fixe specializate. Echipamentele scumpe și specializate nu pot fi valorificate cu ușurință. De aceea, ieșirea nu se poate face decât cu prețul unor pierderi însemnate. Acesta este motivul pentru care unele întreprinderi continuă să rămână pe

piața în declin, chiar și atunci când înregistrează pierderi, pentru că aceste pierderi sunt inferioare celor care ar apărea dacă părăsesc sectorul.

- Părăsirea unui sector poate, de asemenea, provoca un efect negativ în lanț în alte sectoare, dacă întreprinderea este integrată vertical sau orizontal. Asociată cu deteriorarea imaginii publice, cu consecințe pentru accesul ulterior la resurse financiare, aceste efecte se constituie în obstacole strategice ale ieșirii de pe piață.

- În sfârșit, intervenția factorilor politici, mai cu seamă în perioade “sensibile” din punct de vedere social, în perioade de criză sau electorale, poate bloca ieșirea, uneori asociată cu acordarea de subvenții pentru continuarea activității.

Întrebări și discuții

1. Discutați în antiteză cele două viziuni ale managementului, respectiv orientarea de producție și orientarea de marketing pentru următoarele tipuri de produse/servicii: cosmetice, electronice, transport pe calea ferată, reparații automobile.
2. Ce variabile controlabile sunt combinate în MIX-ul de marketing pentru a-i satisface pe clienții vizați pentru un anumit produs/serviciu? Selectați un produs/serviciu pentru exemplificare.
3. Care ar fi strategia potrivită pentru dezvoltarea unei mărci comerciale, în următorii zece ani, pentru o companie cum este Dacia-Renault?
4. Care sunt stadiile majore ale ciclului de viață al unui produs? Diferă strategia de marketing dependent de stadiul ciclului de viață?
5. Alegeți un produs/serviciu pentru care există bariere de intrare, precum și un produs cu bariere de ieșire de pe piața românească. Discutați natura și forța acestor bariere în contextul globalizării și dezvoltării comerțului electronic (E-commerce).

PLANIFICAREA

4.1 Definirea și importanța planificării

4.2 Elemente cheie în planificare

4.2.1 Țelul, viziunea sau misiunea organizației

4.2.2 Obiectivele

4.2.3 Strategiile

4.2.3.1 Importanța și necesitatea strategiilor

4.2.3.2 Dezvoltarea strategiilor majore

4.2.4 Politicile

4.2.5 Proceduri și reguli

4.2.6 Programele

4.2.7 Bugetele

4.3 Tipologia și utilizarea planurilor

4.4 Procesul de planificare

4.5 Managementul prin obiective (MPO)

4.5.1 Caracteristici de bază ale MPO

4.5.2 Procesul MPO

4.5.2.1 Preliminarii pentru stabilirea obiectivelor

4.5.2.2 Stabilirea obiectivelor individuale

4.5.2.3 Exprimarea, corelarea și integrarea obiectivelor

4.5.3 Realizarea obiectivelor

4.5.4 Evaluarea performanțelor și recompensarea titularului de obiectiv

4.5.5 Avantaje și limite ale MPO

CAPITOLUL

4

Planificarea

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să discutați conținutul și importanța planificării ca funcție managerială
2. Să identificați și explicați planurile fundamentale ale unei organizații
3. Să descrieți procesul de planificare
4. Să caracterizați esența, caracteristicile și procesul managementului prin obiective.

Σ Concepte cheie

- *Viziune*
- *Misiune*
- *Obiective*
- *Strategii*
- *Analiza SWOT*
- *Politici*
- *Proceduri*
- *Reguli*
- *Programe*
- *Bugete*
- *Proces de planificare*
- *Management prin obiective (MPO)*

4.1. Definirea și importanța planificării

A planifica înseamnă a te pregăti azi pentru ceea ce vei face mâine. Este activitatea prin care rațional, conștient, toți managerii determină ceea ce vor și modul în care pot realiza aceasta. Planificarea răspunde la câteva întrebări de bază, pentru orice tip de activitate și anume: **Ce?** - scopul; **Când?** - intervalul în care trebuie realizat; **Unde?** - locul în care planurile vor fi îndeplinite; **Cine?** - oamenii ce vor realiza activitățile; **Cum?** - fazele, secvențele și metodele de atingere a scopului; **Cât?** - resursele necesare pentru a atinge scopul urmărit.

Majoritatea covârșitoare a managerilor și organizațiilor nu-și pot permite luxul încercării, adică al acțiunii fără un plan elaborat, datorită costului ridicat al resurselor ce pot fi irosite. Planificarea ne ajută să evităm erorile, pierderile și întârzierile și, totodată, face ca eforturile să devină eficiente și eficiente. Planificarea este prima funcție a managerilor, datorită faptului că ea trebuie exercitată înaintea celorlalte. Prin planificare sunt influențate toate funcțiile managementului unei organizații. Structura organizatorică (felul, locul, legăturile și sarcinile posturilor și compartimentelor) este proiectată astfel încât să susțină realizarea obiectivelor stabilite prin planificare. Personalul organizației este selectat și antrenat pentru a răspunde necesităților ce decurg din planurile organizației. Comunicarea ca și coordonarea salariaților rezultă din liniile directe conturate de planuri. Planificarea introduce elementele de bază (sarcini, norme, indicatori, termene etc.) indispensabile controlului.

Planificarea oferă managerilor posibilitatea de a ajusta organizația structural și funcțional la mediul său exterior, la modificările acestuia.

4.2 Elemente cheie în planificare

Un plan descrie un anumit curs al acțiunii viitoare. Existența mai multor căi de acțiune semnifică, de asemenea, disponibilitatea lor ca planuri. Pentru a înțelege planificarea ca activitate managerială, precum și tipurile de planuri, ca instrumente elaborate și folosite de manageri, vom analiza în continuare elementele și conceptele cheie folosite în planificare. Piramida din figura 4.1 prezintă ierarhia acestor elemente sau planuri.

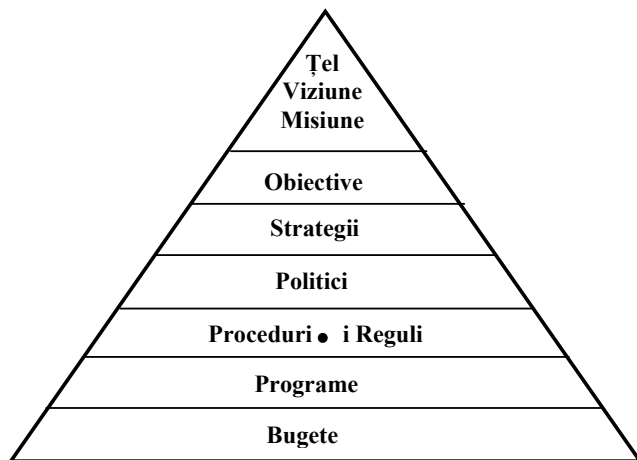


Figura 4.1 Ierarhia planurilor

Secvența elementelor (planurilor) și prezența piramidei sugerează o anumită ordine naturală a elaborării acestor planuri, precum și implicarea nivelurilor managementului organizației în planificarea activității sale. Să analizăm aceste elemente (planuri).

4.2.1 Țelul, viziunea sau misiunea organizației

Orice tip de organizație, ca invenție socială, creată de oameni, vizează încă din faza de idee o finalitate, împlinirea unor deziderate, întâi de toate ale inițiatorilor ei. Orice formă concretă, explicită sau implicită, a acestor deziderate nu devine realitate decât în urma schimbului pe care organizația le are cu mediul în care activează. Dacă ceea ce își propune să creeze și să ofere nu poate fi schimbat în ceva ce are valoare pentru organizație, aceasta nu poate supraviețui.

O premisă esențială a schimbului de valori pentru organizație este oferta pe care aceasta trebuie să o facă cunoscută mediului ei de operare. Această ofertă, în termenii viziunii sau misiunii organizației ca plan fundamental al acesteia, nu poate fi una comună, banală. Ca și oamenii, organizațiile sunt unicate. Oferta organizației, prezentă în viziunea sau misiunea sa, o definește și diferențiază nu numai în ce privește domeniul de activitate, dar și față de organizațiile ce activează în același domeniu.

Astfel, definirea misiunii ca primă și esențială etapă în managementul organizației, nu este o activitate de rutină. Dimpotrivă. Și aceasta nu numai pentru că trebuie să comunice mediului valoarea oferită,

dar și dorința și voința de a o onora continuu. Viziunea sau misiunea comunică valoarea pe care membrii organizației o împărtășesc și la crearea căreia contribuie. “O viziune împărtășită nu este, simplu, o idee ... este mai degrabă o forță în inimile oamenilor, o forță a unei impresionante puteri ... dorința lor de a fi conectați într-un proiect important”¹.

Desigur, util pentru practica managementului este de știut dacă experiențele firmelor de succes sunt utilizabile în firmele și organizațiile ce se constituie și operează în contexte specifice, sensibil diferite. Fără îndoială, răspunsurile, respectiv conținutul și spiritul viziunii sau misiunii declarate, nu pot fi identice. Cu alte cuvinte, nu poate fi preluată declarația de misiune a unei firme occidentale și postulată drept plan de bază al unei firme românești, de exemplu. Nu însă și întrebările ce trebuie puse pentru conturarea misiunii.

Iată câteva întrebări ce nu pot lipsi la startul procesului de definire a viziunii sau misiunii unei organizații:

⇒ Cine suntem noi?

⇒ În ce afacere (domeniu) suntem implicați?

⇒ În ce afacere nu suntem implicați?

⇒ Ce gânduri avem pe termen lung?

⇒ Care sunt prioritățile pe termen scurt?

⇒ Ce valori și principii se doresc a fi caracteristici ale tuturor relațiilor noastre și a tot ceea ce facem?

Important este ca organizația (firma) să identifice calea prin care să-și spună sieși și mediului în care operează: “Aceasta este ceea ce suntem, aceasta este ceea ce facem și aceasta este unde țintim în viitor”. Modul în care este gândită și formulată misiunea va avea un rol important în ce privește **impactul** asupra celor care o aud sau citesc. Ideal ar fi ca aceasta să creeze emoții, noutate, distincție, provocare și implicare.

În ce constă și cum ar trebui să decurgă procesul de definire a misiunii organizației?

O misiune împărtășită implică participarea întregii organizații la dezvoltarea ei. Un proiect inițial va fi conceput la vârf și apoi circulat în întreaga organizație. Liderii organizației împărtășesc reciproc, într-o atmosferă deschisă, de susținere și înțelegere, gândurile lor la întrebări precum:

- Ce vă place din ceea ce faceți aici?
- Ce vă place în domeniul activității noastre?

¹ Soltes, P. R. – *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1998.

- Ce vă place în organizația noastră atunci când face tot ce poate mai bine?
- Ce moștenire vreți să lăsați organizației drept contribuție personală?
- Ce moștenire credeți că noi toți trebuie să lăsăm aici?

Consemnarea răspunsurilor și apoi sintetizarea a ceea ce este comun la fiecare întrebare servește alcătuirii unei liste de formulări ce descriu “lucrurile ce sunt importante pentru noi”. Această listă este difuzată membrilor organizației, de la care se așteaptă clarificări sau sugestii de adăugat și alte lucruri importante de spus. Feedback-ul este utilizat la rafinarea listei originale de formulări și redactarea conținutului variantei finale a Declarației privind țelul, misiunea, viziunea și valorile organizației, proces, de asemenea, de grup la nivelul liderilor.

Revenind la impactul pe care declarația îl poate avea asupra tuturor celor interesați de produsele și activitatea organizației, se pune problema “dimensiunii” textului acesteia. Formulările scurte au avantajul că sunt mai ușor de ținut minte. Nu puține firme de mare și îndelungat succes comunică în formulări laconice misiunea lor . De exemplu, Toyota oferă “Mașini pe care lumea să le îndrăgească”; pentru Ford “Calitatea este pe primul loc”, iar Herman Miller nu face doar mobilă foarte bună, ci caută “Să ofere un dar spiritului uman”.

Din nefericire, cele mai multe declarații de misiune trezesc puține emoții și un interes redus. Într-o formulare sau alta, se reduc, în esență, la clișeul “Noi oferim maximum de valoare clienților noștri!”. Este încă și mai contraproductiv atunci când există o evidentă discrepanță între declarație și calitatea efectivă a ceea ce oferă organizația clienților săi.

Poate că așa putem explica faptul că numeroase organizații, incluzând și firme de afaceri din economia și societatea noastră contemporană, nu comunică, de fapt, misiunea lor în sensul și spiritul pe care acest important plan îl presupune. Vă puteți imagina fie și clișeul ”Noi oferim maximum de valoare clienților noștri” afișat în spațiile ghișeelor Romtelecom, Poștei Române, Administrațiilor financiare sau ale Vamei? Monopolul pe care aceste organizații îl dețin nu face critică preocuparea de a spune clienților lor mai mult despre misiune, decât este scris pe “firma” de la intrare și/sau pe etichetele de la birouri sau ghișee.

Altfel stau lucrurile când organizația, firma operează într-un mediu competitiv. În acest caz, declarația de misiune, expresie sintetică a unei culturi organizaționale, redactată potrivit concepției și procedurii analizate în acest capitol, este o condiție a dezvoltării și, adesea, a supraviețuirii acesteia.

4.2.2 Obiectivele

Obiectivele sunt acele finalități pe care o organizație caută să le realizeze ca urmare a existenței și activității sale. Managerii de succes recunosc în largă măsură că, înaintea inițierii oricărei acțiuni, obiectivele trebuie să fie stabilite cu claritate și bine înțelese. Două caracteristici esențiale ale obiectivelor susțin această necesitate și anume:

- sunt prestabilite;
- descriu rezultate viitoare dorite spre care eforturile prezente sunt orientate.

Privite dintr-o largă perspectivă, obiectivele oferă câteva beneficii importante managementului, în funcție de timp și circumstanțe, și anume: orientează acțiunile, limitează aria de acțiune, sunt o sursă de legitimitate, constituie standarde de performanță și sursă de motivare. Să le analizăm succint.

Orientarea acțiunilor. Obiectivele oferă reperele planificării strategice, alocării resurselor și identificării de noi oportunități pentru produsele organizației. Ținând cont de rezultate viitoare dorite, obiectivele direcționează și trasează eforturile personalului organizației, determinând concentrarea asupra a ceea ce trebuie făcut. Obiectivele comunică angajaților unde și cum să-și angajeze eforturile, menținându-i pe drumul ce duce la realizarea lor.

Limitarea acțiunilor. În măsura în care obiectivele prescriu ceea ce trebuie făcut, ele servesc ca recomandări a ceea ce nu trebuie făcut. Opțiunea pentru anumite obiective limitează libertatea de a urmări alte obiective. De exemplu, obiectivul maximizării imediate a dividendelor pentru acționarii unei firme va reduce volumul resurselor pentru investiții în dezvoltarea capacităților de producție. Astfel, un obiectiv al organizației limitează aria acțiunilor angajaților acelei organizații.

Sursă de legitimitate. Obiectivele pe care organizația le definește și le comunică servesc, alături de declarația de misiune, legitimării acțiunilor ei pentru diferitele entități și grupuri interesate. Clienții, guvernării, acționarii, salariații, societatea în ansamblu, pot percepe și forma convingerea că “această organizație este bună” sau că “această firmă are dreptul legitim de a-și continua activitatea”. Dacă ne referim la spitale, al căror principal obiectiv este îngrijirea sănătății oamenilor, găsim deplină legitimitate și, implicit, oferim susținere activităților lor de tratament medical, ameliorare și prevenire a bolilor.

Standarde de performanță. O dată ce obiectivele au fost stabilite, îndeosebi în expresie cantitativă, gradul îndeplinirii lor poate fi verificat cu ușurință. Volumul vânzărilor, al profitului, costurile sau productivitatea, de exemplu, ca obiective sunt în același timp standarde directe de performanță pentru o organizație, unități, grupuri și angajați ai acesteia.

Sursă pentru motivare. Obiectivele îi motivează pe oameni la realizarea lor. Motivația este cu atât mai puternică, cu cât obiectivele se identifică cu nevoile lor, îndeosebi cele de realizare și împlinire a potențialului lor. Recompensele care urmează realizării obiectivelor, recompense ce au valoare pentru angajați, mobilizează energiile lor în efortul cerut de obținerea performanțelor. De asemenea, motivează obiectivele la stabilirea cărora angajații au contribuit sau participat direct. Motivația va fi tratată pe larg în capitolul 8.

O întrebare practică privește numărul și amploarea obiectivelor unei organizații pentru un orizont de timp dat. Un răspuns îl găsim în cunoscuta lucrare “The Practice of Management”, aparținând lui Peter Drucker. Potrivit acestui cunoscut specialist în management, o întreprindere trebuie să stabilească obiective în fiecare din domeniile vitale pentru existența sa. Între aceste domenii sunt menționate: cota de piață, inovația, productivitatea, resursele financiare, profitabilitatea. În paragraful 4.5 se prezintă cunoscuta modalitate de stabilire, realizare și evaluare a obiectivelor, Managementul prin Obiective (MPO).

4.2.3 Strategii

Strategiile sunt programe generale de acțiune și desfășurare a forțelor și resurselor unei organizații vizând realizarea integrală a obiectivelor. Termenul *strategie* vine din domeniul militar. Dicționarul Webster îl definește drept ”știința și arta de a folosi forțele armate în confruntarea cu inamicul în scopul realizării obiectivelor războiului; ... procedeele care permit angajarea luptei cu adversarul în condițiile cele mai favorabile”. Așadar, cuvântul *strategie*, în managementul afacerilor, arată prezența concurenților. Atunci când planifică, managementul nu trebuie să-i scape din vedere pe concurenți și cuvântul *strategie* îi reamintește aceasta. Un manager trebuie să gândească în termenii “Strategia noastră” și “Strategia lor”.

4.2.3.1 Importanța și necesitatea strategiilor

Este larg acceptat că elaborarea și comunicarea strategiilor sunt printre cele mai importante activități ale top managerilor. “Fără strategie organizația este ca o navă fără cârmă, ce se învârtește într-un cerc”. Cele mai multe dintre falimentele întreprinderilor sunt datorate absenței strategiei, unor strategii greșite sau lipsei implementării unei strategii suficient de bune. Fără o strategie potrivită, eficace implementată, falimentul este o chestiune de timp.

Deziluziile planificării strategice par a rezulta din eșuarea înțelegerii depline a următoarelor aspecte:

- Ce sunt strategiile și de ce sunt importante;
- Cum se integrează strategiile în întregul proces de planificare;
- Cum se elaborează (dezvoltă) strategiile;
- Cum se implementează prin aducerea lor la nivelul deciziilor curente.

Funcția cheie a strategiilor este să dea o *direcție* unificată planurilor. Altfel spus, strategiile influențează direcția în care o organizație încearcă să meargă.

Strategiile *furnizează cadrul planificării*, orientând deciziile operaționale, fiind adesea predecizii ale acestora. Mai multe strategii atent elaborate și înțelese cu claritate creează un cadru mai compatibil și eficace elaborării planurilor. De exemplu, dacă întreprinderea are o strategie majoră de a dezvolta numai acele produse noi care se potrivesc organizării sale de marketing, vor fi evitate risipa de energie și resurse cu produse ce nu corespund acestor standarde.

Strategiile au un *impact major asupra altor domenii ale managementului*. De exemplu, strategiile majore vor influența structura organizatorică și, de asemenea, alte funcții ale managementului. De altfel, o definiție dată strategiilor subliniază că acestea au “rolul de a determina și comunica printr-un sistem major de obiective și politici un tablou general al tipului de întreprindere capabilă să le îndeplinească”.

Strategiile *variază în practică*. Cu toate că elementele esențiale ale procesului de elaborare a strategiilor pot fi aceleași și, cu toate că rolul de a da o direcție și un cadru planurilor are o aplicație universală, contextul și abordarea pot fi larg diferite. De vreme ce nu există o teorie sau un set de principii universale care să rezulte într-o singură și cea mai bună cale, nu este în mod necesar o singură, cea mai bună strategie pentru toate întreprinderile. Ca și în alte domenii ale managementului, aceasta depinde de situație sau contextul implicat. De exemplu, Ford a adoptat strategia de a organiza afacerea sa cu automobile structurând funcțional departamentele

sale, în timp ce General Motors a folosit diviziile pe produse. Ambele au avut un mare succes, deși au adoptat strategii diferite.

4.2.3.2 Dezvoltarea strategiilor majore

Pentru a dezvolta o strategie potrivită este necesar ca, în prealabil, să fie făcută analiza SWOT, acronim cu semnificația: **S**trengths - Puncte Forte; **W**eaknesses - Puncte Slabe; **O**pportunities - Oportunități; **T**hreats - Amenințări.

Atunci când concepe un *Plan Strategic* eficace, managementul de vârf trebuie să pună de acord resursele de care dispune organizația cu obiectivele sale. Aceasta nu presupune doar identificarea domeniilor în care o organizație excelează, dar și o serioasă și profundă evaluare a domeniilor ce necesită îmbunătățiri.

În efortul de a maximiza caracteristicile sale forte și a le minimiza pe cele slabe, o organizație ar trebui să încerce să dezvolte *competențe distincte*, prin care operează cel mai bine. Identificând și dezvoltând nișa (o piață specializată), care este special avantajoasă, o organizație poate fi capabilă să se situeze deasupra și aparte față de competitorii ei și, prin urmare, să obțină un nivel de forță pe piață. Desigur, capacitatea de identificare a nișei presupune abilitatea managementului de a cupla oportunitățile exterioare, din mediu, cu punctele interne forte ale organizației. Ingineria superioară, inovarea continuă, identificarea rapidă a unei oportunități sunt exemple de puncte forte ale unei firme de afaceri.

Totodată, așa cum s-a menționat în paragraful referitor la misiune, fiecare organizație trebuie să fie conștientă de faptul că este într-un anumit fel unică. Amplasarea ei, bunurile și serviciile pe care le vinde, metodele sale sau clienții săi, se diferențiază într-o anumită măsură de cele ale oricărei alte organizații. În acest sens, toate organizațiile trebuie să concureze prin capitalizarea individualității și a caracterului lor special.

Analiza SWOT este, probabil, cea mai cunoscută metodologie în planificarea strategică. Obiectivele sale sunt:

⇒ să stabilească competențele eficace, distinctive ale unei organizații;

⇒ să indentifice oportunitățile disponibile pentru dezvoltarea sa.

Fără a intra în detalii, schițăm, în continuare, câteva elemente necesar a fi evaluate într-o anumită ramură sau domeniu și poziția organizației în cadrul ramurii (domeniului).

Ce interesează, în esență, într-o analiză SWOT la nivelul unei ramuri sau domeniu? Cel mai potrivit răspuns este: perspectiva acelei ramuri sau aceluși domeniu.

Perspectiva este determinată, în primul rând, de **cererea** pentru produsele și serviciile ramurii. Interesează aici *trendul* – creșterea sau declinul cererii pe termen lung; *stabilitatea* acestei cereri; *stadiul din ciclul de viață* al produsului.

Apoi, **oferta** de produse și servicii. Capacitățile de producție existente; resursele de bază disponibile – materii prime, energie, forță de muncă cu o calificare adecvată; perisabilitatea tehnologiei; vulnerabilitatea la inflație, sunt elementele relevante analizei ofertei.

Condițiile de concurență în cadrul ramurii vor fi studiate pe baza structurii acesteia (numărul și ponderea întreprinderilor ce o compun), a reglementărilor în vigoare și a sprijinului pe care guvernul îl acordă ramurii.

Concluziile care rezultă din analiza elementelor menționate trebuie să pună în evidență ce perspective există pentru *volumul* vânzărilor și pentru *profiturile* care ar putea fi obținute în ramura analizată și, de asemenea, care sunt *factorii cheie de succes* în ramura respectivă.

În contextul datelor și concluziilor privind starea și evoluția probabilă a ramurii, analiza SWOT continuă cu studiul poziției și evoluției organizației (întreprinderii) în cadrul acesteia. Din rațiuni practice, se păstrează aceleași capitole ale analizei.

Astfel, în ceea ce privește poziția pe piața **desfacerii**, prezintă interes: raportul în care se află vânzările întreprinderii față de totalul ramurii și față de concurenții cei mai importanți; relativa atractivitate a produselor sale; atuurile pe care întreprinderea le deține pe piețele importante.

Referitor la piața **aprovizionării**, prezintă importanță pentru dezvoltarea strategiilor întreprinderii datele ce reflectă accesul la resurse, avantajele de unic producător și atuurile în domeniul cercetării - dezvoltării.

Potențialul **concurențial** al întreprinderii poate fi evaluat analizând forța sa financiară relativă, relațiile cu guvernul și comunitatea locală și, desigur, abilitățile și sistemul de valori ale managementului acesteia.

Concluziile se așteaptă a pune cu claritate în lumină avantajele și carențele în termenii factorilor cheie de succes, identificați la analiza perspectivei ramurii.

Deși nu toate elementele considerate se pot dovedi semnificative pentru o anumită organizație, ele sugerează totuși un evantai de factori care, în general, nu pot lipsi într-o astfel de analiză. În cazul în care o organizație operează în două sau mai multe ramuri, vor fi dezvoltate analize SWOT pentru fiecare ramură. • i, pe măsură ce ramura, organizația și mediul în

care acestea operează se modifică în timp, și analizele SWOT trebuie actualizate.

4.2.4 Politicile

Politicile sunt formulări generale ce servesc drept ghid în luarea deciziilor. Sunt planuri prin faptul că prescriu parametri în cadrul cărora anumite decizii vor fi luate. Politicile delimitează o arie în limitele căreia o decizie poate fi luată și o acțiune poate fi întreprinsă, asigurând că acestea vor contribui la realizarea obiectivelor organizației. De exemplu, compania americană Western Pacific Railroad duce o politică de achiziționare de terenuri pe care pot fi reamplasate firmele de pe toate suprafețele aflate în zonele viitoarelor căi ferate. Această politică permite managerului de la departamentul ce se ocupă de terenuri să elaboreze planuri de achiziție a terenurilor fără a contacta permanent nivelurile de vârf ale managementului companiei.

Pentru că politicile formulează orientări relativ largi, ele sunt subiect al interpretării, managerii dispunând de o anumită libertate în aplicarea lor. De pildă, o politică poate statua că “În organizația noastră, la angajare, vor fi preferați veteranii”. Cuvântul cheie aici este “preferați” și remarcăm că aria și nivelul preferinței nu este specificat, lăsând aceasta la latitudinea managerilor.

Prescriind parametrii în limitele cărora pot fi luate decizii, politicile încorporează două avantaje de bază:

1. Economisesc timp, fiind predecizii ale situațiilor viitoare a căror apariție este probabilă. Existența lor permite managerilor să delege munca și salariații vor lua decizii pe baza filosofiei și gândirii proprietarilor sau managerilor de vârf.
2. Asigură luarea deciziilor într-o manieră unitară pentru situații similare.

Obișnuit, politici există la toate nivelurile ierarhice și derivă din politicile majore ale nivelurilor manageriale superioare ale organizației. Ele sunt caracterizate, într-o anumită măsură, de discreție, altfel devin reguli. De aceea, politicile sunt comunicate mai rar în scris și mai des prin acțiuni sau direct oral. Politica trebuie înțeleasă ca formă de încurajare a discreției și inițiativei, dar în anumite limite.

4.2.5 Proceduri și reguli

Procedurile sunt planuri ce stabilesc metode uzuale de efectuare a viitoarelor activități. O procedură este o secvență de pași ce trebuie făcuți

pentru a obține un rezultat așteptat. Obișnuit, procedurile prescriu cu exactitate ce acțiuni trebuie întreprinse într-o situație concretă.

Procedurile sunt similare politicilor în sensul că ambele influențează anumite decizii. Se deosebesc de acestea prin aceea că politicile se adresează deciziilor singulare, în timp ce procedurile se adresează unei secvențe de decizii interdependente. Față de politici, procedurile lasă puțin loc interpretării. Sunt concepute să asigure un nivel de siguranță că, în toate situațiile similare, se va acționa în maniera prestabilită. Printre circumstanțele tipice, care solicită secvențe predeterminate de acțiuni, se află angajările sau completarea formalităților privind deplasările, de exemplu.

O dată ce o procedură devine rutină, un manager va fi eliberat pentru probleme ce solicită mai multă gândire. Procedurile trebuie revăzute periodic, pentru a le asigura continua validitate.

Regulile stabilesc un anumit comportament personal cerut unui individ. Altfel spus, regulile statuează planuri, care, fie prescriu, fie interzic o acțiune, specificând *ce trebuie* sau *ce nu trebuie* să facă o persoană într-o situație dată. O regulă vizează un anumit comportament, indiferent de individul implicat. Formulări precum: “Ochelarii de protecție sunt obligatorii când se lucrează la mașinile de polizat”, “Fumatul interzis”, “Jocurile de noroc interzise” sunt exemple ale unor reguli.

Regulile sunt, obișnuit, însoțite de sancțiuni concret formulate, sancțiuni ce variază în raport cu gravitatea ofensei și numărul violărilor anterioare. Ca și procedurile, regulile lasă puțin loc interpretărilor. Singurul element de opțiune asociat unei reguli este dacă se aplică sau nu într-o situație dată. De exemplu, o regulă, ce stabilește că salariații trebuie să poarte personal cartelele lor, poate fi ignorată în caz de urgență sau accident.

Politicile, procedurile și regulile sunt forme ale planurilor permanente, planuri ce sunt folosite iar și iar, atâta timp cât situațiile pe care le reglementează apar repetat.

4.2.6 Programele

Programele sunt un complex de obiective, politici, proceduri, reguli, sarcini repartizate, pași de făcut, resurse de utilizat și alte elemente necesare efectuării unei acțiuni date.

Programele pot fi minore, pentru o singură persoană și care derivă, de regulă, din programele majore ale organizației elaborate pe termen lung și privesc un domeniu important al activității sale. Exemple de programe majore sunt cele de perfecționare (a personalului și procedurilor), în cazul schimbării masive a echipamentelor (alt tip de aeronave la o companie de transporturi aeriene, alt tip de computere la o mare firmă). În fiecare organizație, se elaborează, de regulă, un program coordonator și un sistem de programe interdependente. Toate aceste programe necesită coordonare și corelare în timp, în special când nerealizarea oricărei părți din această rețea de programe derivate duce la întârzierea programului major. Întârzierea înseamnă sigur costuri suplimentare și pierderi de venituri.

Într-o întreprindere, rareori ne întâlnim cu situația ca un program să fie independent ca atare. Obișnuit, este o parte a unui sistem complex de programe, dependent de unele și influențând altele. Această interdependență a programelor face planificarea, ca funcție a managementului, foarte dificilă. Forța rezultatelor planificării nu poate fi mai puternică decât legătura cea mai slabă din rețeaua de programe. Chiar și cea mai puțin importantă procedură sau regulă, rău concepută, poate duce la eșuarea unui program important. Coordonarea în planificare solicită dexterități manageriale extrem de precise. Mai concret, este vorba de capacitatea de a aplica gândirea și acțiunea sistemică.

4.2.7 Bugetele

Bugetele, ca planuri, sunt expresia numerică a alocării și utilizării diverselor resurse necesare variatelor activități ale întreprinderii, precum și a rezultatelor așteptate. Altfel spus, bugetul este un program exprimat numeric. Bugetul poate fi exprimat în bani (cel mai cunoscut este bugetul financiar sau planul de profit), ore muncă, unități de produs, ore mașină sau orice altă unitate de măsură numerică. Bugetele determină compania să aibă prevederi exprimate numeric pentru evoluția viitoare a încasărilor, cheltuielilor și veniturilor, profiturilor, a utilizării capacităților de producție etc.

Bugetul este necesar controlului, dar nu poate servi ca standard de control decât în măsura în care reflectă planurile și programele întreprinderii.

Principalul avantaj al bugetării este acela că îi face pe oameni să planifice. • i pentru că bugetele nu pot fi decât în formă numerică, forțează un anumit grad de precizie în planificare.

4.3 Tipologia și utilizarea planurilor

Toți managerii sunt implicați în activitatea de elaborare și realizare a planurilor. Tipul planurilor elaborate și timpul pe care managerii îl dedică acestei activități depinde de nivelul ierarhic la care se situează managerii. Planurile pe care managerii le elaborează și utilizează diferă prin natura și scopul lor. De aceea, pot fi văzute din mai multe perspective.

Din punctul de vedere al *domeniului de aplicare* planurile pot fi clasificate pe domenii funcționale: planuri de marketing, de producție, de management al resurselor umane, financiare etc.

Dacă avem în vedere *perioada de timp* pentru care sunt proiectate, planurile sunt elaborate pe termen lung, mediu și pe termen scurt. De menționat faptul că etichetarea planurilor ca fiind pe termen lung, mediu sau scurt este relativă. De exemplu, în industria energetică, hidroelectrică sau cea petrolieră, planurile pe termen lung au, în mod obișnuit, un orizont de 10, 20 sau 30 de ani. În silvicultură, planuri de 99 ani sunt în acord cu intervalul cuprins între plantarea și recoltarea masei lemnoase la numeroase specii de arbori. Altfel stau lucrurile în domeniul produselor cosmetice sau al produselor alimentare ambalate, de pildă, unde un an sau doi este intervalul unui plan pe termen lung. În astfel de industrii volatile, planurile pe termen scurt sunt cele săptămânale sau lunare de producție, de aprovizionare cu materii prime sau de angajare temporară (sezonieră) de lucrători.

Este, însă, larg acceptat faptul că, în majoritatea domeniilor activității economice, planurile pe termen lung/mediu sunt pentru trei până la cinci ani. În limbajul specific planificării sunt numite *planuri strategice*. Aceste planuri proiectează, de regulă, traiectoria întregii activități a întreprinderii în ansamblul său. Ele corelează și armonizează interesele majore ale diferitelor categorii de grupuri, din interiorul și din afara întreprinderii, într-un sistem coerent de indicatori și linii majore de acțiune.

Planurile pe termen scurt, numite *planuri tactice*, se întind, obișnuit, pe durata unui an. Folosirea anului, ca durată “clasică” a planului oricărei întreprinderi, este indisolubil legată de legislația în domeniul contabilității și practicilor fiscale. Înregistrarea obligațiilor fiscale, relațiile cu instituțiile financiare și fiscale solicită managementului organizațiilor, în general, și celor de afaceri, în special, să planifice obiective precum: cifra de afaceri, costuri, profituri etc., pentru intervalul de un an. Durate mai mici sau mai mari de un an pot, de asemenea, constitui orizontul planurilor tactice, în funcție de domeniul de activitate și de natura obiectivelor urmărite.

Planurile tactice conțin ceea ce unitățile de la nivelurile de bază (de jos) au de făcut, cum trebuie să acționeze și cine are responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor. Sunt elaborate pentru obiective specifice, derivate și,

în esență, detaliază și concretizează obiectivele și directivele planului strategic.

Din categoria planurilor pe termen scurt fac parte și *planurile operative*. Aceste tipuri de planuri sunt folosite de manageri direct, ca instrumente pentru îndeplinirea responsabilităților lor. Pot fi *individuale*, aparținând fiecărui manager sau *programe de acțiune*. Planurile individuale și programele de acțiune includ răspunsuri concrete la întrebările enunțate în partea de început a acestui capitol (ce, când, unde, cine, cum și cât), pentru fiecare activitate specifică. Odată obiectivele realizate, planurile operative, ca și cele tactice, își încetează activitatea.

4.4 Procesul de planificare

Planificarea este procesul de stabilire a obiectivelor întreprinderii și de selecție a cursului acțiunilor viitoare de realizare a lor. Cu toate că procesul de elaborare a unui plan este legat de un program major, cum ar fi dezvoltarea unui nou produs sau achiziția unei fabrici, se va parcurge, în general, cam aceeași secvență de pași. În figura 4.1 se prezintă un model de bază al procesului de planificare, alcătuit din șase pași sau etape.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Conștientizarea opțiunilor	Stabilirea obiectivelor	Dezvoltarea premiselor	Luarea deciziei	Implementarea cursului de acțiune selectat	Evaluarea rezultatelor
			<ul style="list-style-type: none"> * identificarea alternativelor de acțiune * analiza alternativelor * alegerea unei alternative 		

Figura 4.2 Un model al procesului de planificare

Conștientizarea oportunităților nu este obișnuit considerată a fi componentă efectivă a planificării. Și, totuși, acesta este realmente pasul de început în procesul de planificare. El include o privire preliminară asupra viitoarelor oportunități, abilitatea de a le vedea cu claritate (definită drept viziune), în lumina punctelor forte și a celor slabe ale întreprinderii, a capacității de a depăși incertitudinile și de a câștiga. Angajarea unor obiective realiste depinde de această conștientizare a oportunităților.

Stabilirea obiectivelor la nivelul organizației, în ansamblu și apoi pentru toate unitățile și subunitățile componente, până la nivelul celor de bază, de execuție, urmează identificării oportunităților. Natura, funcțiile și o

modalitate de stabilire a obiectivelor (MPO) sunt tratate în paragrafele 4.1.2 și 4.5.2.

Dezvoltarea premiselor planificării implică, în esență, prognozarea evenimentelor sau condițiilor ce vor influența, probabil, realizarea obiectivelor. Ce fel de piețe vor fi? Ce cantități se vor vinde? La ce prețuri? Ce nivel vor avea costurile? Dar salariile? Care va fi nivelul taxelor și impozitelor? Vor apărea fabrici noi? Cum vor fi finanțate dezvoltările? Ce tablou al mediului politic și social se întrevede? Datorită faptului că mediul viitor al planurilor unei întreprinderi este complex, nu este realist și nici profitabil, trebuie să fie dezvoltate premise pentru fiecare detaliu al mediului în care vor fi operate planurile. Din rațiuni practice, premisele se vor limita la factorii critici, strategici, cu influență majoră pentru respectivul plan.

Luarea deciziei este următoarea fază a procesului de planificare și constă în selecția celei mai bune căi de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite. Așa cum se vede din figura 4.1, trei pași sunt de făcut:

1. Identificarea alternativelor posibile. Rareori apare situația în care, pentru un plan, să nu existe alternative rezonabile de realizare. De aceea, o problemă obișnuită nu este găsirea a cât mai multe căi de acțiune pentru a atinge obiectivele, ci de a reține, în vederea analizei, alternativele cele mai promițătoare;
2. Alternativele reținute sunt evaluate în lumina obiectivelor și a premiselor despre evoluția probabilă a mediului în care se va realiza planul;
3. Selecția unui curs al acțiunii este punctul în care un plan este adoptat. Procesul de luare a deciziei este tratat în Capitolul 5.

Implementarea cursului de acțiune selectat este etapa care, natural, urmează deciziei adoptate. Planul, prin el însuși, nu asigură realizarea obiectivelor urmărite. Activități practice, concrete, trebuie întreprinse pentru ca planurile să devină realitate.

Evaluarea rezultatelor face parte din procesul de planificare. Planurile și implementarea lor trebuie să fie permanent deschise evaluării. Urmărirea și controlul, prin feedback, sunt esențiale în asigurarea rezultatelor pentru care managerii sunt direct responsabili. Evaluarea pe parcursul desfășurării acțiunilor de implementare a planului este necesară și pentru îmbunătățirea eficacității, corectarea sau ajustarea acestuia în raport cu realități sau situații noi. În capitolul care se ocupă de funcția de control a managementului, sunt tratate aspecte ale evaluării rezultatelor în derularea planurilor.

Procesul de planificare este o rațională abordare pentru realizarea unui obiectiv. Logica planificării este aceeași, indiferent de intervalul în care

trebuie atinse obiectivele. În acest sens, se poate afirma că procesul de planificare este guvernat de principii comune tuturor categoriilor de planuri, strategice, tactice sau operative. Prezentăm, succint, trei principii de care managerii trebuie să țină seama când planifică.

Principiul perioadei de angajare (a resurselor și obligațiilor), principiu ce dă răspuns la întrebarea: pentru ce interval viitor elaborăm planul? Probabil cea mai adecvată aplicare a acestui principiu este stabilirea acelei perioade de plan în care se pot recupera resursele investite în planul respectiv.

Principiul flexibilității în planificare, care cere ca planurile și programele să fie adaptate în raport cu evenimentele și situațiile noi apărute. De asemenea, acest principiu cere revederea periodică a planurilor, corelat cu nivelul de realizare a obiectivelor stabilite.

Principiul coordonării planurilor pe termen scurt cu cele pe termen mediu și lung. Nu rareori se comite eroarea ca la alcătuirea planurilor și programelor pe termen scurt să fie ignorate obiectivele pe termen lung.

4.5 Managementul prin obiective (MPO)

Managementul prin obiective (MPO) este astăzi o practică generalizată în lume. MPO nu este numai o tehnică de evaluare a performanțelor, o metodă de motivare sau o procedură de planificare și control. Incluzând toate acestea, MPO este cu mult mai mult și anume un sistem managerial cuprinzător, ce integrează multe activități manageriale cheie într-o manieră sistematică, conștient orientată spre realizarea efectivă și eficientă a obiectivelor organizației și a celor individuale.

Dintotdeauna, grupurile, ca și indivizii, în mediul organizațional, urmăresc anumite rezultate finale. Dar nu se poate spune că, dintotdeauna și chiar și azi peste tot, postularea și realizarea obiectivelor formează obiectul unui proces sistematic.

MPO ca filosofie și abordare practică sistematică a fost introdus la mijlocul anilor '50, după apariția faimoasei lucrări "The Practice of Management", autor Peter F. Drucker. Acesta propune MPO ca pe o metodă de angajare efectivă a autocontrolului, care să-i ajute pe manageri și salariați să identifice obiectivele cerute de posturile pe care le ocupă.

Filosofia MPO are la bază valorile comportamentului în relațiile interumane, care promovează respectul pentru atitudinile pozitive, potențialul de creativitate și dorința de participare a oamenilor la realizările și managementul organizației. Realizând obiectivele organizației, oamenii au posibilitatea să-și realizeze propriile obiective. Credința că participarea comună șef – subordonat la transpunerea obiectivelor generale în obiective

individuale va avea o influență pozitivă asupra performanțelor, atât ale indivizilor, cât și ale organizației, constituie justificarea utilizării MPO în practica managementului organizațiilor.

4.5.1 Caracteristici de bază ale MPO

Varietatea aplicațiilor, succesele și contestările, ce au caracterizat evaluările rezultatelor obținute, fac dificilă prescrierea unui proces riguros și a unor caracteristici absolute ale MPO. Unele trăsături, relevate de exemplele de succes ale MPO, pot fi totuși formulate. Vom analiza succint câteva.

Implicarea managementului de vârf în stabilirea obiectivelor și practica MPO. Întrucât MPO cere un mare efort de conlucrare între manageri și salariați, entuziasmul pentru acest sistem trebuie creat și menținut. Va fi mai ușor pentru angajații organizației să se implice într-un program pe care îl știu susținut de managementul de vârf.

Participarea tuturor nivelurilor managementului la procesul de stabilire a obiectivelor. Cu toate că managementul de vârf este responsabil de stabilirea misiunii generale a organizației, managementul de mijloc și cel de bază sunt activ implicate în stabilirea obiectivelor specifice pentru departamentele lor. Aceasta îi ajută pe angajați să înțeleagă ce se așteaptă de la fiecare departament și, pentru că ei participă activ la viitoarea lor contribuție, se dezvoltă și sentimentul implicării în realizarea obiectivelor organizației.

Controlul frecvent al performanțelor și evaluarea pe baza rezultatelor obținute. Programele MPO acordă o mare importanță feedbackului, controlului performanțelor realizate. Nu numai pentru ca oamenii să știe ce se așteaptă de la ei, într-o manieră clară și concretă, ci și pentru a-i ține la curent în ceea ce privește progresele pe care le realizează. Aceasta reduce surprizele de la sfârșitul perioadelor de bilanț și încurajează productivitatea.

O considerabilă libertate în alegerea metodelor prin care să fie îndeplinite obiectivele. Sprijinindu-se pe răspunderea individuală, *asumată* și nu atribuită, fiecare titular de obiectiv dispune de cea mai mare libertate decizională în conceperea, alegerea sau modificarea metodelor, tehnicilor, mijloacelor, căilor pentru realizarea obiectivelor ce-i revin. Astfel, este încurajată inițiativa, inventivitatea, creativitatea, flexibilitatea și adaptabilitatea la schimbări. Limitele libertății de acțiune se află doar în coordonatele strategiei, în politicile și regulamentele organizației și, desigur, în legislația în vigoare.

Evaluarea și recompensarea performanțelor are în vedere rezultatele obținute. Măsura realizării unui obiectiv constituie o performanță a titularului. Comparatia dintre performanța realizată și nivelul standard, stabilit drept obiectiv, va furniza principalele criterii de evaluare. Titularii de obiective sunt recompensați esențialmente în funcție de rezultatele obținute, pentru aportul lor efectiv și tangibil la succesul organizației și mai puțin sau deloc pentru poziția pe care o ocupă, pentru titlu, competență profesională, nivel ierarhic sau alte elemente asemănătoare.

4.5.2 Procesul MPO

Ca sistem managerial cuprinzător, MPO cuprinde, la nivelul organizației, patru faze și anume: *de pregătire*, în care sunt conturate premisele stabilirii obiectivelor; *de stabilire a obiectivelor*, în care managerii conlucrează nemijlocit cu fiecare subordonat, într-un proces elementar de comunicare, finalitatea urmărită fiind formularea și dimensionarea obiectivelor și standardelor aferente; *de înfăptuire*, de realizare a obiectivelor stabilite; și *de evaluare a performanțelor și recompensare* a titularilor care le-au realizat. Să analizăm în continuare aceste faze.

4.5.2.1 Preliminarii pentru stabilirea obiectivelor

Ca în orice proces de planificare, și în MPO o necesitate esențială este dezvoltarea și diseminarea premiselor planificării. Nici un manager nu va putea stabili efectiv obiective sau planuri și bugete fără a avea orientări – premisele planurilor. Premisele sunt externe și interne.

Premisele externe privesc *mediul de ansamblu* și includ condițiile economice, tehnologice, politice, sociale și etice; *piața produsului*, respectiv condițiile ce influențează cererea; și *factorul piață*, care privește amplasarea firmei, forța de muncă, materiile prime și materialele, capitalul.

Premisele interne descriu elemente ca: investițiile de capital în facilități și echipamente, strategiile, politicile, programele majore deja adoptate, previziunile elaborate și aprobate privind vânzările, structura organizatorică dată și multe alte elemente care vor influența natura planurilor.

Pe baza acestor informații și ținând seama de punctele forte și de cele slabe ale organizației, managerul sau managerii de vârf formulează obiective care au un caracter preliminar pentru subordonații chemați să-și stabilească propriile obiective.

4.5.2.2 *Stabilirea obiectivelor individuale*

După ce a fost asigurată informarea subordonaților în ceea ce privește obiectivele generale pertinente, strategia și premisele planificării, superiorul poate trece la lucru cu subordonații în stabilirea obiectivelor lor. De maniera în care se desfășoară relația șef - subordonat în această fază a implementării MPO depinde în mare măsură succesul întregului proces. De aceea, o procedură ce recomandă o secvență de pași poate fi utilă.

Un prim pas este *discutarea sarcinilor postului*. Superiorul și subordonatul se întâlnesc și discută cerințele postului subordonatului, concentrându-se pe sarcinile majore. Se asigură prin aceasta o bună oportunitate pentru cei doi de a înțelege prioritățile celuilalt și a se obține un valoros feedback legat de munca lor.

Apoi superiorul îi transmite subordonatului ce obiective au fost formulate de managementul de vârf, explicând cam ce se așteaptă de la postul particular al subordonatului, pentru a ajuta la realizarea acestor obiective. De mare însemnătate este stilul, maniera în care are loc dialogul. Relația va fi mai degrabă de consultanță decât ierarhică. Să nu uităm, este nevoie de angajarea și contribuția voluntară a subordonatului și nu de obediența lui formală.

Următorul pas va fi *stabilirea obiectivelor de performanță*. Aici se așteaptă ca subordonatul să propună potențiale obiective de performanță, în corelație cu sarcinile postului său și după ce va fi înțeles și acceptat obiectivele orientative generale ale managementului de vârf. Obiectivele de performanță trebuie să îndeplinească anumite criterii, respectiv să fie: clare și concise, realizabile, de performanță, măsurabile, compatibile cu obiectivele generale și posibil a fi îndeplinite la o dată anticipată.

Al treilea pas este *discutarea obiectivelor* propuse la pasul anterior. Un dialog între cei doi subiecți va fi dezvoltat pentru a concretiza modul de realizare a obiectivelor pe care subordonatul crede că le poate îndeplini, în ce interval de timp și cu ce resurse. Vor fi discutate aspecte preliminare privind fezabilitatea obiectivelor pentru departament și pentru organizație. În acest punct, rolul șefului este extrem de important. Întrebări potrivit a fi puse sunt: Ce contribuții puteți să aduceți?; Cum ați putea îmbunătăți activitatea (operația) dumneavoastră?; Ce vă stă în cale?; Ce obstrucționează

atingerea unui înalt nivel al performanței?; Ce schimbări trebuie să facem noi?; Cum vă putem ajuta?

Este surprinzător câte lucruri pot fi identificate ca bariere pentru performanță și câte idei constructive pot fi obținute din experiența și cunoștințele subordonaților. Atitudinea răbdătoare a managerilor, repetăm, în calitate de consilieri, stabilirea de obiective ce nu sunt imposibil de realizat sunt aspecte importante. Obiective nerealiste vor ucide ușor MPO.

Unul din avantajele stabilirii cu atenție a obiectivelor verificabile este legătura ce trebuie făcută cu resursele de capital, materiale și de muncă necesare. Corelarea resurselor, niciodată nelimitate, cu obiectivele îi determină pe manageri să vadă cea mai eficace și mai economicoasă cale de alocare a lor.

În MPO, relația manager-subordonat pentru stabilirea obiectivelor, procesul elementar descris mai sus, este inclus într-o rețea a cărei extindere reflectă amploarea utilizării sistemului în organizație. MPO se poate aplica de la un singur compartiment până la ansamblul organizației. Schema din figura 4.3 redă această relație. Managerul **B** de la nivelul ierarhic n_2 , titularul obiectivului **X**, este direct subordonat superiorului **A** și are în subordine directă pe **C1**, **C2** și **C3**, primii doi implicați în MPO și titulari ai obiectivelor derivate **Y1**, **Y2**. Factorul care reunește grupul format din **A**, **B**, **C1** și **C2** este titularul obiectivului **X**, adică **B** și nu neapărat relația de subordonare ierarhică între acești oameni.

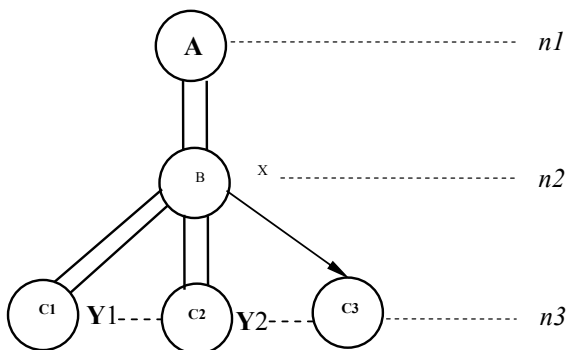


Figura 4.3 Relații (proces) elementare în MPO

4.5.2.3 *Exprimarea, corelarea și integrarea obiectivelor*

Pentru a fi pe deplin înțelese, obiectivele trebuie să fie verificabile. Aceasta presupune exprimarea lor în termeni cantitativi, pe cât posibil. Mai precis, nu este suficient ca un obiectiv să descrie ce se propune, de pildă că firma vrea să realizeze un profit rezonabil. Este necesar a se preciza nivelul și termenul de realizare. Cercetările au dovedit că angajații cu obiective mobilizatoare și măsurabile tind să realizeze performanțe mai bune decât cei fără obiective explicit statuate. În figura 4.4 se prezintă un tip de formular ce poate fi folosit pentru înregistrarea obiectivelor.

Este de înțeles că, în cazul în care activitățile și sectoarele care le realizează sunt interdependente sau legate, și obiectivele acestora trebuie corelate și integrate. De exemplu, dacă managerul departamentului de vânzări a stabilit ca obiectiv o sporire a desfacerilor unui produs, obiectiv pe care managementul de vârf îl găsește realist, realizabil, atunci și obiectivele sectorului de producție și ale celui financiar vor fi afectate.

4.5.3 *Realizarea obiectivelor*

Întregul proces de pregătire și statuare a obiectivelor nu are sens decât dacă acestea sunt și transpuse în acțiuni practice de îndeplinire a lor. Activitățile de execuție directă, realizate de titularii obiectivelor derivate (Y1 ale lui C1 și Y2 ale lui C2, din figura 4.3), sunt asistate tehnic și fac obiectul orientării și controlului exercitat de titularul obiectivului agregat (X aparținând managerului B, din figura 4.3).

Pe parcursul perioadei de realizare este posibilă revizuirea obiectivelor, în cazul în care se dovedesc a fi nerezonabile, sub influența unor factori interni sau exteriori mediului de operare al organizației.

Controlul și evaluarea pe parcurs sunt realizate în momente sau la intervale prestabilite de comun acord de către titular și șeful său în faza anterioară, de formulare a obiectivelor. De obicei, unul sau două “puncte” de control sunt programate în intervalul convenit pentru atingerea obiectivului.

OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ

Numele titularului.....	Postul.....
Data angajării.....	Vechime în post.....

Obiectivul		Prioritatea	Data la care va fi realizat	Rezultate
1.	Creșterea capacității de producție cu 10000 buc. pe lună	A	15.06.2...	
2.	Reducerea rebuturilor cu 1%	A	01.05.2...	
3.	Scăderea absențelor de la muncă cu 15%	B	30.06.2...	
Semnătura titularului.....			Data.....	
Semnătura șefului			Data.....	

Figura 4.4 Formular MPO pentru înregistrarea obiectivelor

4.5.4 Evaluarea performanțelor și recompensare a titularului de obiectiv

La încheierea perioadei, titularul de obiectiv și superiorul său procedează la analiza rezultatelor obținute, comparând realizările cu standardul stabilit drept obiectiv. Concluzia va fi calificarea performanței obținute.

Un ton constructiv și o analiză imparțială a performanței subordonatului, în cazul în care au fost probleme în atingerea obiectivului, pot constitui o bună platformă pentru reinițierea întregului proces MPO. Desigur, un feedback pozitiv va fi oferit pentru un obiectiv îndeplinit, respectiv recompensa cuvenită va fi acordată performerului.

4.5.5 Avantaje și limite ale MPO

Extinderea, pe care MPO a cunoscut-o se datorește, desigur, avantajelor pe care le-a adus în managementul organizațiilor și contribuției la succesul acestora. Prezentăm câteva avantaje semnificative.

Un management mai bun. MPO îi determină pe manageri să gândească planurile mai degrabă în termenii rezultatelor, decât să programeze activitățile sau munca. Realismul obiectivelor le cere managerilor să gândească căile de realizare, organizare și personal, resursele și asistența necesară. De asemenea, nimic nu este mai necesar pentru control, pentru standardele de control, decât un set de obiective clare.

Clarificarea organizării. MPO îi forțează pe manageri să clarifice rolul structurii organizatorice. Rolurile și funcțiile trebuie definite în raport

cu rezultatele cheie așteptate de la cei ce le ocupă. MPO este sistemul care permite descentralizarea structurilor.

Implicarea personalului. Este cel mai important avantaj al MPO. Având posibilitatea să participe la stabilirea obiectivelor, oamenii contribuie prin idei proprii la elaborarea planurilor și programelor. Își cunosc mai bine competențele pe care le au, devin entuziaști realizatori ai propriilor idei.

Un control eficace. Având obiective clare, se știe ce trebuie urmărit și, deci, controlat.

În același timp, cercetările și practica au pus în evidență o serie de limite ale MPO. Să analizăm în continuare pe cele mai importante.

Eșecul în asimilarea filosofiei MPO. Din diferite motive, unii manageri se află în situația de a nu fi înțeles bine sau deloc esența MPO. De aici, incapacitatea de a explica subordonaților ce este, cum operează, de ce trebuie aplicat, ce rol vor avea subordonații în evaluarea performanțelor și, înainte de toate, ce beneficii vor avea participanții.

Eșecul în orientarea titularilor de obiective. Managerii trebuie să cunoască obiectivele organizației. Dacă acestea sunt vagi, nerealiste, inconsistente, este virtual imposibil să te folosești de ele.

Dificultatea de a stabili obiective. Obiective realmente verificabile nu sunt ușor de stabilit, mai ales dacă se întind pe perioade ce, calendaristic, depășesc trimestre, semestre sau ani. Experiența a relevat, de asemenea, presiunea exercitată asupra titularilor dacă obiectivele au un conținut excesiv în rezultate economice. Dorința de a realiza cu orice preț obiectivele conduce, uneori, la un comportament discutabil. Pentru a reduce probabilitatea alegerii unor căi etic incorecte, managementul de vârf trebuie să accepte obiective rezonabile, să recompenseze comportamentul moral și, deopotrivă, să sancționeze pe cel incorect.

Perioadele relativ scurte ale obiectivelor. În cele mai multe programe MPO, managerii stabilesc obiective pe termen scurt, rareori pentru un an, cel mai des pentru un trimestru sau mai puțin. Aceasta înseamnă că managerii trebuie să se asigure că aceste obiective pe termen scurt sunt destinate să servească obiectivelor pe termen lung.

Riscul inflexibilității. Managerii ezită, adesea, să ceară subordonaților să schimbe obiectivele. Deși obiectivele pot înceta să aibă sens dacă sunt schimbate prea des, este ridicol ca un manager să urmărească un obiectiv ce a devenit depășit prin revizuirea obiectivelor firmei sau schimbarea premiselor ori politicilor.

Alte limite. În dorința de a avea obiective verificabile, oamenii utilizează excesiv obiective cantitative și încearcă să forțeze folosirea numerelor în domenii în care acestea nu sunt aplicabile sau cuantifică obiective importante, dar care sunt dificil de formulat în rezultate finale.

Cu toate dificultățile și limitele, MPO, ca sistem, servește accentuării practicii de stabilire de obiective, bine cunoscută a fi “partea esențială a planificării managementului”.

Întrebări și discuții

1. Ce vă imaginați că ar spune unul dintre patronii/managerei primelor zece firme noi, private, de succes, din România, despre rolul planificării în management?
2. Comparați orizontul de timp pe care l-ați recomanda, pentru planurile pe termen lung, următoarelor firme/organizații: Conel, Tarom, o întreprindere de Construcții Locuințe, o Universitate. Argumentați recomandarea dumneavoastră.
3. Imaginați-vă în postura de potențial investitor pe piața alimentației publice în orașele cu peste 300.000 de locuitori din România. Dezvoltați pe scurt o analiză SWOT pentru această afacere.
4. Care sunt cele mai importante cinci obiective personale? Au aceste obiective un orizont scurt, mediu sau lung pentru dumneavoastră? Sunt în conflict unele cu altele? Sunt verificabile?
5. Prezentați un ansamblu de obiective ale unei firme de afaceri în turism din România. Dezvoltați “Declarația de misiune” a acestei firme.
6. Presupuneți că firma pentru care lucrați, sau ați dori să lucrați a făcut cunoscută intenția de a introduce un Program MPO. Ce argumente ați aduce pentru a susține această inițiativă? Dar pentru a vă opune?

LUAREA DECIZIILOR

- 5.1 Ce înseamnă a lua o decizie?**
- 5.2 Cine ia deciziile?**
- 5.3 Procesul de luare a deciziei**
 - 5.3.1 Raționalitatea luării deciziilor
 - 5.3.2 Etapele luării deciziei
- 5.4 Incertitudinea și riscul în luarea deciziilor**
 - 5.4.1 Factori și situații de risc în afaceri
 - 5.4.2 Analiza riscului
 - 5.4.3 Arborele de decizie
 - 5.4.4 Curbele preferințelor
- 5.5 Decizia nivelului prețului**
 - 5.5.1 Natura și importanța prețului
 - 5.5.2 Restricții și obiective în decizia nivelului prețului
 - 5.5.3 Modalități de stabilire a prețului
 - 5.5.3.1 Stabilirea prețului pe baza cererii
 - 5.5.3.2 Stabilirea prețului pe baza costului și a profitului
 - 5.5.4 Ajustări ale nivelurilor sau plafoanelor de prețuri
 - 5.5.4.1 Reduceri de prețuri
 - 5.5.4.2 Comisioane
 - 5.5.4.3 Ajustări geografice
- 5.6 Aspecte legale privind prețurile**

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să definiți decizia și să explicați raționalitatea luării unei decizii
2. Să descrieți etapele luării unei decizii
3. Să explicați incertitudinea și riscul în luarea deciziilor
4. Să identificați factorii și situațiile de risc și să discutați analiza riscului, arborele de decizie și curbele de preferință
5. Să prezentați procesul de luare a unei decizii cruciale în managementul afacerilor – nivelul prețului.

Σ Concepte cheie

- *Decizie*
- *Definirea problemei*
- *Factori limitativi*
- *Certitudine*
- *Risc*
- *Incertitudine*
- *Arbore de decizie*
- *Curbe ale preferințelor*
- *Restricții în decizia nivelului prețului*
- *Obiective în decizia nivelului prețului*
- *Metoda “smântânirii”*
- *Prețul de penetrare*
- *Prețul de prestigiu*
- *Prețul psihologic*
- *Prețul și costurile integrale*
- *Prețul și costurile parțiale*
- *Ajustări ale prețurilor*
- *Legalitate și prețuri*

Managementul este un proces ciclic decizional. Întreaga activitate managerială poate fi rezumată, în esență, la o înlănțuire de decizii interdependente. Complexitatea și diversitatea în creștere a mediului în care activează organizațiile, cu deosebire firmele de afaceri, generează în permanență probleme a căror soluționare impune luarea și aplicarea unor decizii. Caracterul limitat al resurselor materiale, financiare și umane implică responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor în condițiile celei mai avantajoase căi de alocare și utilizare a acestora. De aceea, disciplinele ce formează știința managementului propun, aproape fără excepție, metode de luare a deciziilor eficiente.

5.1 Ce înseamnă a lua o decizie?

Alegerea rațională a unei alternative de acțiune, în scopul obținerii unui rezultat dorit, este o decizie. Implicația evidentă a luării unei decizii o constituie existența variantelor. Dacă nu este posibilă alegerea, nu există decizie.

Definită ca opțiune pentru o alternativă, decizia nu poate fi un act întâmplător. Ea presupune eforturi de studiere temeinică a factorilor ce pot influența rezultatele așteptate. Pregătirea și luarea deciziei este un proces rațional, un proces de cunoaștere. Acest proces, strâns împletit cu activitatea practică, cu acțiunea de atingere a rezultatelor dorite, formează procesul decizional.

5.2 Cine ia deciziile?

Luarea deciziilor este o parte a muncii tuturor managerilor. Un manager ia constant decizii când exercită funcțiile de planificare, organizare, motivare-antrenare, coordonare și control. Luarea deciziilor nu este o funcție separată, izolată a managementului, ci, mai curând, miezul comun al funcțiilor manageriale.

Managerii de la toate nivelurile organizației sunt angajați în luarea deciziilor. Deciziile luate de managementul de vârf și care privesc misiunea organizației, obiectivele generale și strategiile de realizare a lor, au impact asupra organizației în ansamblu. Managerii de la nivelurile mijlocii, la rândul lor, își concentrează deciziile asupra implementării strategiilor și, de asemenea, asupra alocării resurselor și bugetului. În sfârșit, la nivelul de jos, managerii iau decizii ce privesc operațiile realizate zi de zi, de natură repetitivă în cea mai mare parte. Prin urmare, luarea deciziilor este universală. Toți managerii iau decizii.

Așadar, managerii iau decizii majore sau minore zilnic. Indiferent dacă le realizează sau nu, ei trec prin procesul de luare a acestor decizii. • i atunci când planifică un buget, organizează un program de lucru, interviează un posibil salariat sau supraveghează un muncitor la linia de montaj, managerii desfășoară un proces de luare a deciziei.

5.3 Procesul de luare a deciziei

În management, responsabilitatea esențială a managerilor, luarea deciziilor, nu poate fi redusă doar la opțiunea pentru o alternativă de acțiune pentru atingerea unui obiectiv. Momentul opțiunii este precedat de activități specifice ce pregătesc actul selecției, iar odată aceasta făcută, sunt necesare acțiunile de implementare a deciziei. Așadar, luarea deciziei este un proces, un proces rațional. Dar ce înseamnă raționalitate? Când o persoană gândește sau decide rațional? Să examinăm, în continuare, un punct de vedere referitor la aceste întrebări.

5.3.1 Raționalitatea luării deciziilor

Teoria economică tradițională presupune că deciziile manageriale sunt luate oarecum în condiții de certitudine; că managerii sunt capabili să definească și să rezolve instantaneu probleme complexe. Existența unor asemenea capacități implică prezumția că:

- informații complete și perfecte despre alternativele de acțiune sunt disponibile;
- sunt perfect cunoscute consecințele alternativelor disponibile;
- managerii au abilitățile necesare să evalueze consecințele alternativelor disponibile.

Aceste prezumții derivă din principiile economice tradiționale, potrivit cărora managerii caută să maximizeze profiturile (sau să minimizeze costurile) și sunt complet raționali. Desigur, ideal ar fi ca deciziile managerilor să fie complet raționale. În realitate, acest lucru nu se întâmplă aproape niciodată. Și, dacă se întâmplă, atunci mai degrabă datorită șanseii!

De fapt, departe de a fi complet rațional, procesul de luare a deciziei se circumscrie unui cadru limitat, determinat de limitele capacităților mentale și de emoțiile oamenilor, precum și de factorii de mediu asupra cărora decidenții au un control redus sau nici un control. Capacitatea limitată de culegere și de procesare a informațiilor într-un timp dat face ca un număr limitat de alternative să fie considerate și, adesea, prin construcția unor modele simplificate ale situațiilor reale, caracterizate de un anumit

nivel de complexitate. Astfel, decât să examineze toate alternativele posibile, vor examina mai degrabă un număr limitat. În loc să le ierarhizeze pe baza unor criterii bine ordonate și stabile, vor selecta alternativa “satisfăcătoare” sau “destul de bună”. Exemple de astfel de criterii ar fi: “parte de piață” față de “întreaga piață”, “profit adecvat” față de “profit maxim” sau “preț corect” față de “prețul cel mai bun”.

În concluzie, considerațiile prezentate în acest paragraf, și care aparțin americanului Herbert A. Simon, resping principiile economice tradiționale menționate mai sus. În timp ce economiștii s-au concentrat, de regulă, pe modul în care managerii *ar trebui* să se comporte în luarea deciziilor, Simon s-a concentrat asupra modului în care aceștia *se comportă de fapt*. Acest concept a introdus un model mai realist al luării deciziilor manageriale.

5.3.2 Etapele luării deciziei

Procesul de luare a unei decizii implică, cum am menționat, o secvență de etape. Prezentate mai mult sau mai puțin detaliat în diferite abordări, etapele sunt esențiale și se succed logic în raport cu necesitatea atingerii unui obiectiv, obiectiv ce constituie rațiunea luării oricărei decizii. În lucrarea de față, vom analiza următoarele etape ale deciziei: *definirea problemei, identificarea factorilor limitativi (critici), identificarea/elaborarea alternativelor de acțiune, analiza alternativelor, selecția unei alternative considerată cea mai bună, implementarea soluției, controlul și evaluarea rezultatelor deciziei*.

Definirea problemei

Este o etapă critică. Definirea problemei de soluționat afectează toate celelalte etape. Dacă problema este incorect definită, oricare altă secvență a procesului decizional se va baza pe acest punct incorect. De exemplu, conducătorul unui automobil îi spune mecanicului că motorul nu “merge rotund”. Acesta este simptomul problemei. Mecanicul trece la diagnosticarea cauzelor posibile ale “mersului deficitar” al motorului, controlând fiecare cauză, pe baza experienței sale de mecanic. Poate găsi o cauză: funcționarea defectuoasă a unei bujii. Dacă aceasta este problema, schimbarea bujiei defecte cu una bună va fi soluția problemei. Dacă nu, atunci problema continuă să existe și ea trebuie definită.

Este o metodă bună pentru manager să apeleze la definirea problemei? Da! Managerul are nevoie să se concentreze asupra problemei și nu asupra simptomelor. Aceasta se realizează prin punerea întrebărilor

corecte într-un proces iterativ. Potrivit lui Peter Drucker “... cea mai obișnuită sursă de erori în deciziile managementului este concentrarea într-o mult mai mare măsură asupra găsirii răspunsului corect decât asupra întrebării corecte ... Un răspuns bun la o întrebare greșită este lucrul cel mai inutil, dacă nu chiar periculos”¹.

În schema din figura 5.1 se prezintă, exemplificativ, “pâlnia” modului de definire a problemei pentru cazul nerealizării volumului normal al vânzărilor unui magazin de plante medicinale.

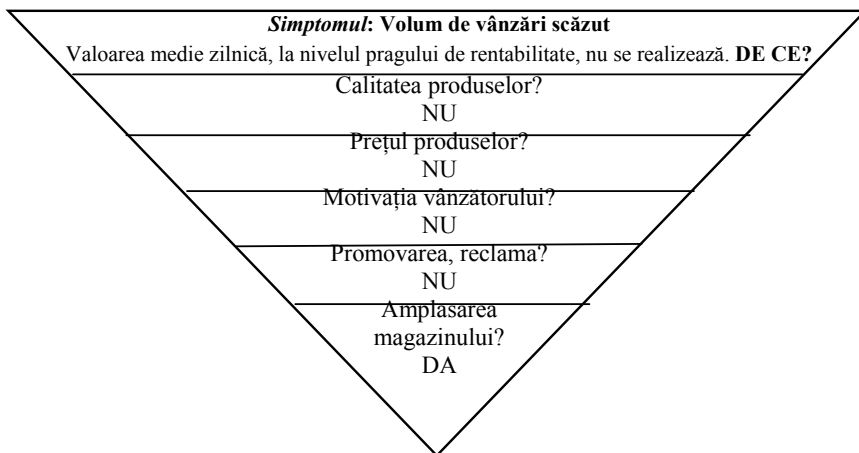


Figura 5.1 Definirea problemei

Identificarea factorilor limitativi

Odată problema definită, este necesar ca managerul să facă analiza acelor factori, acelor constrângeri, care elimină anumite alternative de soluționare a problemei. O constrângere obișnuită este timpul. Dacă un nou produs, de exemplu, trebuie să fie în rafturile clientului într-o lună, orice alternativă care va lua mai mult de o lună va fi eliminată. Materialele, personalul, echipamentele, banii sunt alți factori limitativi care îngustează aria alternativelor disponibile.

Identificarea/elaborarea alternativelor de acțiune

¹ Drucker, P. – *The practice of Management*, New York, World Publishing Co., 1966.

Presupunând obiectivul cunoscut și/sau problema definită, primul pas în luarea deciziei este identificarea/dezvoltarea alternativelor. Este rară situația în care să nu existe alternative pentru un curs de acțiune. Un sănătos adagiu pentru manageri spune că, dacă nu există decât o singură cale de a face un lucru, această cale este probabil greșită. Într-un astfel de caz, este probabil că managerul nu a fost constrâns să ia în considerare și alte căi în vederea luării celei mai bune decizii posibile.

Abilitatea de a elabora alternative este deseori la fel de importantă ca și procesul de selecție a unei alternative. Dată fiind raționalitatea limitată, este practic imposibil pentru un manager să cunoască toate alternativele teoretic disponibile. Totuși, un efort sistematic trebuie depus pentru a identifica cât mai multe alternative posibile. Aceasta nu este doar un simplu antrenament în practicarea jocului numit “management”. Calitatea oricărei decizii nu poate fi mai bună decât “cea mai bună” alternativă cunoscută.

Identificarea unui număr rezonabil de alternative nu este, de regulă, o problemă. Totuși, identificarea unor “alternative bune” poate fi o sarcină complexă, necesitând în mare măsură *creativitate*. Între metodele bine cunoscute, folosite în acest scop, sunt: brainstorming-ul, sinectica și grupul nominal.

Brainstormingul este una dintre cele mai cunoscute tehnici de facilitare a creativității. Elaborată de americanul Alex Osborn, tehnica urmărește îmbunătățirea rezolvării unei probleme prin găsirea de soluții noi și neobișnuite. Regulile ședinței de „multiplicare a ideilor” sunt:

- nici o idee nu este criticată;
- cu cât mai radicală este ideea, cu atât mai bine;
- cantitatea de idei generate este special urmărită;
- îmbunătățirea ideilor altora este încurajată.

Cu toate că cercetările au pus în lumină faptul că, individual, oamenii pot genera idei mai multe și mai bune decât în grup, noile idei sunt acceptate într-o măsură mai mare dacă aparțin grupului, mai cu seamă dacă grupul trebuie să implementeze decizia astfel elaborată.

Sinectica este o tehnică prin care se caută o soluție novatoare de către un grup selectat cu atenție pentru a fi potrivit cu natura problemei de rezolvat. Liderul grupului joacă un rol vital în această tehnică. Acesta conduce ședința fără a dezvălui problema. Rațiunea principală a unei astfel de abordări este prevenirea unei soluții premature. Metoda implică un sistem interactiv complex din care să rezulte o soluție, de regulă inventarea unui nou produs.

Grupul nominal, ca tehnică de creativitate, implică identificarea alternativelor printr-o procedură foarte structurată, în încercarea de a restrânge timpul consumat cu interacțiunea verbală. Se deosebește de

celelalte două tehnici prezentate sub două aspecte; nu se bazează pe asocierea liberă de idei și caută să restrângă dialogurile. Un grup format din 7-10 membri, familiarizați cu problema, lucrează individual, în liniște, la o listă de răspunsuri la problema dată. Apoi își expun ideile, care sunt înregistrate, discutate de grup, rafinate, eventual reformulate. În final, fiecare membru votează ideile în ordinea importanței. Se obține astfel o ierarhie de soluții ale problemei.

Analiza alternativelor

Scopul acestei etape este de a stabili meritele relative ale fiecărei alternative, merite care pot contribui la atingerea obiectivului urmărit. Alternativele ce contravin factorilor limitativi sunt eliminate. Se evaluează probabilitatea fiecărei alternative de a duce la atingerea obiectivului. Alternativele sunt evaluate în termenii punctelor forte și punctelor slabe, ai beneficiilor și costurilor, ai avantajelor și dezavantajelor.

Evaluarea poate fi intuitivă sau științifică, folosind metode precum: analiza marginală, analiza cost - eficacitate, analiza probabilității, teoria firelor de așteptare, programarea liniară, simularea. Metodele cercetărilor operaționale sunt un neprețuit ajutor în evaluarea alternativelor de acțiune. Totuși, ele nu trebuie și nu pot înlocui nevoia ca managerii să gândească și să facă raționamente independent.

Metodele cercetărilor operaționale trebuie văzute ca auxiliar și nu ca înlocuitor al metodelor “mai puțin sistematice”. Acest lucru este cu atât mai necesar în cazul căutării unor soluții la problemele ce implică factori sociali, culturali sau comportamentali, factori ce nu pot fi cuantificați riguros. Factorii intangibili nu pot fi ignorați fără riscuri majore. Calitatea relațiilor de muncă, riscul schimbărilor tehnologice sau climatul politic internațional sunt astfel de factori. Pot fi date numeroase exemple în care cele mai bune planuri cantitative au fost năruite de un război neprevăzut sau în care excelente planuri de marketing au fost făcute inoperabile datorită unor prelungite greve în transporturi.

Cu toate că implică riscul unor raționamente personale greșite, puține decizii în afaceri pot fi cuantificate cu atâta precizie încât să nu necesite raționamente. De aceea, practic, trebuie acordată importanță deopotrivă factorilor cantitativi și celor calitativi în compararea alternativelor.

Selecția celei mai bune alternative

Pentru a selecta o alternativă, deci a lua decizia, managerii pot folosi una din următoarele trei abordări:

- experiența;
- experimentul;
- cercetarea și analiza.

Un manager experimentat consideră, de obicei, uneori fără a fi conștient de aceasta, că lucrurile pe care le-a realizat și greșelile pe care le-a făcut constituie un ghid aproape infailibil pentru viitor. Această atitudine este cu atât mai pronunțată, cu cât managerul este mai experimentat și nivelul ierarhic la care a ajuns este mai înalt. Într-o anumită măsură, *experiența* este un sfetnic bun și nu se poate renunța la ea. Dar a apela numai la experiență poate fi periculos, pentru că aceasta este complet inaplicabilă problemelor noi.

O cale de a alege o alternativă este testarea, încercarea ei, pentru a vedea ce se întâmplă. Tehnica *experimentului* este, de regulă, cea mai costisitoare. Totuși, în cazul în care urmează a fi făcute masive investiții, este necesară testarea unui model, prototip sau program. Tipică este fabricarea unui nou avion. Toate calculele inginerilor și economiștilor nu dau răspunsuri despre caracteristicile zborului. Este necesară testarea unui model, de obicei reprodus la scară, în tunelul de curenți cu aer. Alte exemple de experimente necesare deciziei sunt: testarea unui nou produs pe o anumită piață în vederea extinderii vânzărilor; încercarea unei noi metode de organizare într-un compartiment în vederea generalizării ei, în caz de succes, chiar și în perioada de probă pentru un nou angajat.

Cea mai eficientă abordare este *cercetarea și analiza*. Mult mai ieftină decât experimentarea, cercetarea și analiza are drept caracteristică majoră elaborarea unui model ce simulează problema. Cea mai folosită cale este simularea variabilelor problemei în termeni și relații matematice. Capacitatea de a conceptualiza, în acest fel, o problemă este un pas major spre soluția ei.

Implementarea soluției

Implementarea este o fază crucială pentru succesul întreprinderii, cheia unei planificări eficiente. Nici un plan nu este mai bun decât acțiunile întreprinse pentru a-l face realitate. Toți cei care vor fi implicați trebuie să fie

informați, să știe ce au de făcut, de ce, cum și când. Resursele necesare trebuie alocate.

Implementarea sănătoasă este la fel de importantă ca și selecția unei alternative. Deși implementarea este prezentată ca o fază a procesului decizional, ea este, fundamental, mai mult decât o fază. Este o trăsătură a managementului, solicită *acțiunea*, ceea ce conduce efectiv la realizarea obiectivelor așteptate.

Evaluarea deciziei

O dată ce un plan a fost pus în mișcare, evaluarea este necesară pentru a vedea progresele care se fac. Este necesar ca managerul să aibă prin feedback informațiile ce vor atesta dacă rezultatele sunt pozitive sau negative și, pe această bază, să introducă ajustările și corecțiile care se impun.

Evaluarea îi ajută pe manageri să învețe din experiență practică și, astfel, să dezvolte capacitatea lor de a planifica și a lua decizii. Managerii nu trebuie să se simtă vinovați atunci când factori sau evenimente neprevăzute solicită acțiuni de corecție și ajustare. Acestea trebuie considerate normale.

Compararea rezultatelor cu obiectivele, stabilirea diferențelor și identificarea cauzelor ce le-au determinat, caracterizează începutul unui nou ciclu decizional.

Pentru un manager, care folosește un astfel de proces de luare a deciziilor, probabilitatea de succes trebuie să crească. De ce? Pentru că procesul constituie o rută stabilită pas cu pas în mod logic și rațional.

5.4 Incertitudinea și riscul în luarea deciziilor

Profitul este principalul factor care îi încurajează pe întreprinzători să accepte și să-și asume riscurile ce apar într-o economie, în care se manifestă libertatea inițiativei. Într-un astfel de sistem economic, managerii iau decizii în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine. În tabelul 5.1 sunt ilustrate caracteristicile acestora.

Tabelul 5.1

Caracteristici Condiții	Obiectiv	Alterna- tivă	Probabi- litate	Descriere
Certitudine	A	1	100	Alternativele sunt cunoscute și

	B	2	100	fiecare duce cu certitudine la un rezultat anticipat (A, B, C)
	C	3	100	
Risc	A	1	50	Sunt cunoscute alternativele și probabilitatea fiecărei alternative și a rezultatului asociat (A, B, C)
	B	2	30	
	C	3	20	
Incertitudine	A	1	?	Se știe că sunt alternative, care însă nu sunt cunoscute și nici probabilitatea de manifestare și de realizare a rezultatelor
	B	2	?	
	C	3	?	

În cazul deciziilor luate *în condiții de certitudine*, managerul cunoaște alternativele disponibile și beneficiile (costurile) asociate. Toate, sau aproape toate informațiile privind alternativele și consecințele acestora, sunt disponibile. Rezultatul exact ce se poate obține de la fiecare alternativă este cunoscut și are 100% șanse să se realizeze. În astfel de condiții, ceea ce este de făcut se rezumă la identificarea consecințelor alternativelor disponibile și selecția celei mai bune. Rareori, în management, deciziile sunt luate în astfel de condiții. De regulă, decizii curente, cum ar fi programarea producției pe perioade scurte în întreprinderi industriale, pot fi incluse în această categorie.

La deciziile luate *în condiții de risc*, alternativele sunt cunoscute managerului, precum și probabilitatea manifestării lor și potențialele beneficii (costuri). Alternativele sunt clare. Nu și rezultatele, care sunt probabile, îndoielnice. De aici riscul. Este cea mai obișnuită situație în management.

În *condiții de incertitudine*, nu este știut decât că există alternative, dar acestea nu sunt conturate și, deci, nu este cunoscută probabilitatea lor de manifestare și de realizare a rezultatelor. Lipsesc informații din perioadele trecute sau problema este cu totul nouă și complexă și, prin urmare, nici probabilitățile nu pot fi estimate. Atunci când predomină condițiile de incertitudine, decizia nu poate fi decât rezultatul unor aprecieri subiective ale celui care o ia. Astfel de decizii creează sau “omoară” o întreprindere sau o carieră managerială.

5.4.1 Factori și situații de risc în afaceri

Caracterizați de diversitate și variație în timp, factorii și situațiile în care un întreprinzător poate pierde o parte sau integral resursele investite, nu sunt cu totul neașteptate și în afara oricărei predicții. Între cele mai obișnuite riscuri în afaceri menționăm: schimbările în activitatea economică; schimbările în cererea consumatorilor unui produs; acțiunile întreprinse de concurenți; acțiunile întreprinse de guvern; dezastrele naturale și managementul deficitar. Să le analizăm succint.

Fluctuațiile în activitatea economică de ansamblu sunt caracteristice economiilor industrializate și afectează deopotrivă organizații și indivizi. Economisti au identificat trei tipuri de fluctuații economice: trendul, schimbările sezoniere și ciclurile economice.

Trendul este definit ca tendință ce se manifestă pe perioade îndelungate, cu toate variațiile pe termen scurt. Este primul factor pe care un întreprinzător trebuie să-l analizeze atunci când evaluează perspectivele afacerii sale.

Schimbările sezoniere se datorează anotimpurilor, vacanțelor, dar și calendarului (sărbătorilor de Paște, Crăciun și An Nou etc.). Anumite produse agricole sunt disponibile pentru prelucrare numai în perioade determinate ale anului. Zilele de plată ale salariilor în întreprinderi și instituții, de pildă, determină schimbări în volumul desfacerilor și, implicit, al prelucrării și livrării unor produse.

Ciclurile economice. Se știe că activitatea economică este caracterizată de perioade de expansiune și de perioade de criză, de recesiune. Cu toate că prognozarea ciclului economic al unei economii este complexă, acesta depinzând de o multitudine de factori, managerii în domeniul afacerilor trebuie să încerce anticiparea schimbărilor de ansamblu în economie și a influenței acestora asupra domeniului în care operează. Desigur, în această previziune, ei pot fi ajutați de studii și date oferite de diverse surse: guvernamentale, asociații profesionale etc.

Schimbările în cererea consumatorilor constituie un risc, care poate apărea chiar și în cazul în care produsul (serviciul) este la fel de bun sau mai bun ca al concurenței. Nu se poate garanta că un anumit profit va fi realizat. Poate avea loc o scădere aproape totală a cererii pentru un produs. De exemplu, dezvoltarea industriei automobilului a făcut caducă birja cu cai.

Acțiunile concurenței trebuie să-l țină în gardă pe manager. Un nou produs sau un produs perfecționat, reduceri de preț, o amplificare a reclamei sunt acțiuni ce pot periclita profiturile firmei.

Guvernul sau administrațiile locale pot afecta substanțial profiturile întreprinderii. Restricțiile privitoare la protecția mediului, stabilirea nivelului minim al salariului, măsuri de protecție socială (obligația de a

încheia contracte individuale de muncă și de a plăti câteva taxe), o anumită politică de înăsprire fiscală sunt exemple de riscuri din această categorie.

Dezastre naturale precum: incendii, grindină, cutremure, inundații etc., sunt riscuri a căror influență asupra profitului poate fi redusă prin plata asigurărilor, dar niciodată eliminată în totalitate.

Managementul deficitar, care în nici un caz nu este riscul cel mai mic, poate aduce mari pierderi financiare. De altfel, potrivit datelor statistice, managementul necorespunzător se constituie în principala cauză a falimentelor, îndeosebi în cazul întreprinderilor mici, care nu-și pot permite să angajeze personal cu înaltă calificare și experiență în domeniul managerial.

În analiza sistematică, specifică cercetărilor operaționale, au fost introduse metode noi, care au ridicat calitatea deciziilor ce se iau într-un mediu caracterizat de un nivel normal de incertitudine. Între acestea pot fi menționate: analiza riscului, arborele de decizie și curbele preferințelor. Să le prezentăm în cele ce urmează.

5.4.2 Analiza riscului

Toți managerii inteligenți, confrunțați cu situații de incertitudine, doresc să știe dimensiunea și natura riscului pe care și-l asumă la alegerea unei căi de acțiune. Numeroase date de intrare (variabile) ale unui model sunt estimări, iar altele se bazează pe probabilități. Virtual, fiecare decizie se bazează pe interacțiunea unui număr de variabile, multe dintre acestea având câte un element de incertitudine. De exemplu, lansarea unui nou produs poate depinde de următoarele variabile: cheltuielile de pregătire (cercetare, proiectare, prototip), costul fabricației, investițiile capitale, prețul de vânzare, dimensiunea pieței produsului și segmentul ce revine produsului nostru. Să presupunem că estimarea globală cea mai optimistă atestă că produsul are o înaltă șansă (să zicem 80%) de a asigura o recuperare de 30% anual din totalul investițiilor făcute în el. Adâncind analiza, prin evaluarea fiecărei variabile, presupunem că am constatat o probabilitate de 90% de a realiza întocmai pregătirea, fabricația și investițiile capitale, că prețul estimat are 70% șanse să fie corect, iar piața 60%. În acest caz, evident, probabilitatea calculată pentru întregul proiect va fi sigur mai mică de 80%, respectiv doar de 30,6% ($90 \times 90 \times 90 \times 70 \times 60$).

Analiza riscului încearcă să stabilească pentru fiecare variabilă, într-o problemă de decizie, probabilitatea curbei sale de distribuție. Având aceste informații, managerul va fi capabil într-o mai mare măsură să aprecieze

șansele de realizare a obiectivelor, riscurile pierderilor posibile prin operarea deciziei sale.

5.4.3 Arborele de decizie

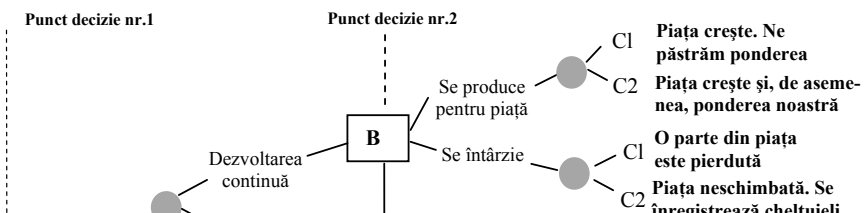
Una dintre cele mai bune modalități de analiză a variantelor unei decizii este așa numitul “arbore de decizie”, care permite vizualizarea direcțiilor pe care acțiunile pot evolua, având ca punct de plecare diferite decizii ce vor fi luate în viitor. Să presupunem că un manager trebuie să decidă dacă să investească pentru asimilarea unui nou produs (sau perfecționarea celui existent în fabricație). Dacă noul produs sau cel perfecționat va fi un succes, firma sa va fi un competitor puternic. Dacă nu, concurența poate fabrica produsul și, prin aceasta, poate să pericliteze poziția firmei pe piață, pentru că aceasta nu va avea un produs nou sau perfecționat.

În arborele de decizie prezentat în figura 5.2, procesul decizional începe cu decizia din punctul A. În acest punct, se poate decide avizarea proiectului de asimilare a noului produs sau nu. În punctul B, se va lua o nouă decizie, respectiv dacă să se producă pentru piață sau să se amâne producția și livrarea pe piață a noului produs.

Cele două alternative ale unui eveniment posibil – concurența introduce sau nu un nou produs – determină consecințele descrise în ultima coloană a arborelui, pentru fiecare linie de acțiune ce ar fi urmată. Semnificativ, în folosirea arborelui de decizie, este faptul că el oferă elemente de alertă pentru managerii inteligenți. Elaborarea lui îi permite managerului să vadă cel puțin alternativele majore și faptul că deciziile ce vor urma sunt dependente de evenimentele viitoare.

Arborele de decizie lărgiște sfera raționamentelor, cu focalizare pe elementele critice ale unei decizii, eliminând premise, adesea ascunse și dezvăluind pașii de urmat în luarea unei decizii în condiții de incertitudine.

• i, dacă evenimentelor și alternativelor li se pot asocia probabilități de manifestare, crește evident valoarea acestui instrument pentru luarea unor decizii mai bune.



- C1 - Concurența a lansat produs nou
- C2 - Concurența n-a lansat produs nou

Figura 5.2 Arbore de decizie cu alternative de acțiuni și evenimente

5.4.4 Curbele preferințelor

Probabilitățile statistice destinate a servi luării deciziilor nu implică faptul că managerii le vor folosi obligatoriu în sens strict matematic. Pare rezonabil, de exemplu, dacă avem 60% șanse ca decizia să fie corectă, să o luăm. Dar, nu este deloc irațional, având în vedere riscul de 40%, să nu dorim să ne asumăm acest risc, mai ales dacă penalizările deciziei greșite sunt severe (pierderi mari de bani, de reputație, pierderea postului). Dacă vă îndoiiți de aceasta, vă puteți întreba dacă ați risca 40000 \$ ca să câștigați 100000 \$. Probabil, clienții cazinourilor ar face-o mai ușor.

Se ridică, așadar, problema înțelegerii faptului real al aversiunii față de risc sau a disponibilității acceptării riscului ce-i caracterizează pe oameni în general, implicit pe manageri. Acceptarea sau aversiunea față de risc variază de la om la om și în funcție de mărimea riscului, de nivelul ierarhic la care se află managerul și de apartenența resurselor implicate (personale sau ale organizației). Managerii din vârful ierarhiei sunt obișnuiți să-și asume riscuri mai mari decât cei de la nivelurile de jos. Totodată, este greu să negăm că unul și același manager, care poate lua decizii ce implică riscuri de milioane pentru firmă, nu va mai fi dispus să procedeze la fel cu averea sa personală, poate cu excepția situației când aceasta este foarte mare. De asemenea, disponibilitatea unui manager să accepte un program deosebit de publicitate, care are estimată o șansă de succes de 75%, poate să nu mai funcționeze în cazul investiției într-o capacitate nouă de producție, la

aceeași șansă de 75%. Altfel spus, atitudinile față de riscuri variază și în raport cu evenimentele. Tipică pentru cei mai mulți oameni este atitudinea de a risca când miza este mică și de a deveni circumspecți atunci când miza crește.

În concluzie, oamenii au atitudini diferite față de riscuri. Curbele tipice ale preferințelor față de riscuri sunt redată în graficul din figura 5.3.

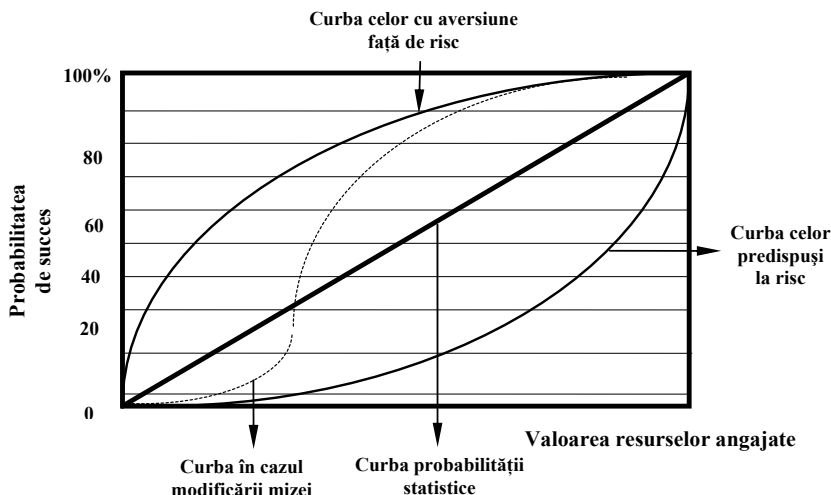


Figura 5.3 Curbe tipice de preferință față de risc

Curbele preferințelor individuale pot servi ca înlocuitor al probabilităților din arborele de decizie. Cunoscând curba proprie de preferință a managerului, cel ce recomandă acestuia o alternativă se va afla, desigur, într-o situație avantajoasă.

O decizie crucială pentru destinul unei firme de afaceri și care poate valida sau sancționa potențialul profesional al managementului său de vârf, este stabilirea nivelului prețului produselor și serviciilor sale. În capitolul care urmează, vom examina câteva concepte și practici utilizate în luarea acestei decizii.

5.5 Decizia nivelului prețului

Obiectivul de bază al managementului firmei de afaceri este profitul. Predicția profitului presupune determinarea prețului produselor și serviciilor și evaluarea costurilor de fabricație și vânzare. Nivelul prețului de vânzare,

implicit dimensionarea acestuia, are un rol deosebit pentru întreaga activitate a firmei. Prin dimensionarea prețului de vânzare, se stabilesc explicit care produse se vor vinde, în ce cantitate și cu ce profit; ce echipamente vor fi utilizate și la ce nivel; necesarul de materiale; cheltuielile cu promovarea etc.

Nu trebuie ignorat faptul că prețul este un element esențial care determină reacția cumpărătorului. Pentru a fabrica produse rentabile pentru firmă, prețul acestora trebuie să fie, pe de o parte, tentant pentru cumpărător, iar pe de altă parte costul acestora să se situeze la un nivel cât mai favorabil obținerii de profit.

5.5.1 Natura și importanța prețului

Nu este simplu să definești prețul în contextul vieții reale. Aceasta pentru că prețul reflectă multe dimensiuni. Neînțelegerea acestei caracteristici poate conduce la erori.

Prețul plătit pentru bunuri și servicii se prezintă sub diferite denumiri. Plătim taxe școlare pentru educație, chirie pentru apartament, dobândă pentru creditele de la bancă, tarife pentru transport, contribuții la asigurările de sănătate și pentru ajutorul de șomaj. Primim salarii și alte beneficii și, desigur, plătim prețul multor produse și servicii.

Prețul poate fi definit ca suma de bani sau cantitatea de alte valori, bunuri sau servicii, cerută sau dată pentru a dobândi proprietatea sau pentru a folosi un bun sau un serviciu.

Din perspectiva consumatorului, prețul este adesea folosit ca indicator al valorii, fiind perceput a fi expresia calității unui produs/serviciu. Cu cât calitatea percepută, la un preț al unui produs, este mai ridicată, cu atât valoarea sa este mai mare. Și invers, atunci când calitatea percepută scade, scade și valoarea.

Multidimensiunea prețului și importanța acestuia în deciziile managementului unei firme vor fi subliniate în paragrafele următoare ale acestui capitol.

5.5.2 Restricții și obiective în decizia nivelului prețului

Prețul pe care o firmă îl poate stabili pentru produsele sale se află sub influența unor factori care limitează nivelul său. Acești factori, pe care îi numim **restricții**, sunt: cererea, noutatea, unicitatea produsului, costul și natura concurenței.

Cererea, respectiv numărul potențialilor cumpărători pentru un produs, este restricția esențială pentru nivelul prețului ce poate fi solicitat. În cazul existenței unei linii de produs, cererea se diferențiază pe variante și articole și influențează, desigur, și prețul.

Noutatea produsului influențează nivelul prețului, în sensul că acesta este mai ridicat în faza de început a ciclului de viață.

În cazul unui produs unic, firma poate cere un preț mai ridicat. Atunci când se oferă o linie de produse, prețurile fiecăruia dintre acestea trebuie corelate cu cheltuielile de fabricație și vânzare, putând fi diferite.

Costul de fabricație și comercializare este, de asemenea, o restricție ce nu poate fi ignorată. Pe termen lung, prețul trebuie să acopere toate cheltuielile de fabricație și de vânzare ale produsului, altfel consecința este falimentul.

Tipul pieței concurențiale trebuie avut în vedere la stabilirea prețului. În tabelul 5.2 se prezintă o matrice a situațiilor posibile în condițiile diferitelor tipuri de piață concurențială și de strategii de promovare a produsului, între care pe primul loc apare, după cum se poate vedea, prețul.

Din tabelul 5.2 se observă că tipul de piață influențează sensibil intensitatea concurenței prin preț și, în consecință, natura diferențierii produsului și amploarea reclamei. Managementul unei firme trebuie să recunoască tipul general de piață concurențială pentru a înțelege și promova strategiile sale și, cu deosebire, strategia de preț. Managerii trebuie să știe ce prețuri practică firmele concurente. Schimbarea prețului de către concurență afectează într-o măsură importantă latitudinea firmei de a stabili prețul produselor sale.

Stabilind prețul produselor pe care le oferă firma, managementul are, desigur, în vedere unul sau mai multe dintre **obiectivele** sale majore, între care menționăm: profitul, partea de piață, supraviețuirea, responsabilitățile sociale.

Profitul este unul dintre scopurile firmei, cel mai important. În ce privește acest obiectiv, trei strategii diferite pot fi avute în vedere atunci când se stabilește prețul.

Prima, *profitul pe termen lung*. Produse de calitate pot pătrunde mai ușor pe o piață concurențială având prețuri mai mici, ceea ce nu asigură profituri imediate.

Maximizarea *profitului curent*, a doua strategie posibilă, este obișnuită la numeroase firme la care segmentul de piață poate fi precizat și rezultatele măsurate.

Tabelul 5.2

Piața	Tipul de piață			
	Monopol pur	Oligopol	Monopolistică	Concurență pură
Strategia disponibilă	Un singur vânzător ce stabilește prețul pentru un produs unic	Câțiva vânzători sensibili fiecare la prețul celuiilalt	Mulți vânzători de produse diferențiabile	Mulți vânzători de produse identice (nediferențiabile)
Concurență prin preț	Nu există concurență Singurul vânzător stabilește prețul	O anumită concurență Preț al liderului sau prețuri apropiate ale concurenților	O anumită concurență Prin gama de prețuri	Lipsește aproape Piața stabilește prețul
Diferențiere între produse	Nu există , nefiind alte produse	Variabilă , în funcție de ramură	Anumită diferențiere față de produsele concurenței	Nu există produse identice
Extinderea reclamei	Redusă Cu scopul creșterii cererii pentru clasa de produs	Într-o anumită măsură Scopul este informarea și eliminarea concurenței prețurilor	Mare Obiectul este diferențierea produselor față de cele ale concurenței	Redusă Obiectul este informarea clienților că produsele sunt disponibile

În sfârșit, nevoia de a *recupera investiția*, într-un interval dat, determină altă strategie posibilă atunci când se stabilește prețul.

Volumul vânzărilor. În situația în care firma realizează un profit suficient pentru a se menține în afaceri, un alt obiectiv poate fi creșterea volumului vânzărilor. Volumul producției fabricate și vândute poate fi folosit ca obiectiv în elaborarea prețurilor.

Cu toate că utilizarea cât mai deplină a capacităților de producție nu duce întotdeauna la un profit maxim, întrucât stimularea vânzărilor se face prin reducerea prețurilor, acordarea de rabat și dobânzi scăzute la vânzările pe credit, firma poate vinde rapid anumite produse, în special modele vechi și, prin aceasta, poate să facă loc noilor modele.

Un anumit volum al vânzărilor, ca obiectiv al politicii de prețuri, mai poate avea în vedere și menținerea segmentului de piață.

Supraviețuirea. Profitul, vânzările, segmentul de piață sunt obiective mai puțin importante decât necesitatea de a supraviețui. Într-o perioadă de mare dificultate, temporar, prețuri reduse, facilități și tactici promoționale agresive îi pot atrage pe clienți, ameliora situația financiară și oferi șansa supraviețuirii.

Responsabilitățile sociale. Unele firme sau agenții de stat (guvernamentale) practică prețuri reduse, uneori sub cost, pentru a ajuta sau încuraja categorii sociale sau zone geografice. Lipsindu-se de profituri înalte, astfel de firme își propun drept obiectiv recunoașterea obligațiilor față de clienți sau societate. Prețul scăzut al apei, în zonele aride, al articolelor tehnico-medice pentru handicapați sau bolnavi sunt exemple în acest sens.

5.5.3 Modalități de stabilire a prețului

Problema cheie în stabilirea prețului unui produs/serviciu este găsirea unui “nivel aproximativ”, care să servească drept punct de plecare rezonabil pentru decizia înscrierii în lista (catalogul) de prețuri a unei anumite valori.

Patru modalități tipice sunt folosite pentru găsirea acestui nivel aproximativ de preț: pe baza cererii, pe baza costului, pe baza profitului și în funcție de prețul concurenței.

5.5.3.1 Stabilirea prețului pe baza cererii

Strategiile de stabilire a prețului pe baza cererii pun accentul într-o mai mare măsură pe preferințele, gusturile și psihologia clienților decât pe cost, profit și concurență.

Una dintre aceste strategii este așa numita metodă a “**smântânirii**”. La introducerea unui produs nou sau perfecționat, se poate cere un preț inițial mai ridicat, preț pe care cei ce doresc realmente produsul vor consimți să-l plătească. Această categorie de clienți nu este foarte sensibilă la preț, apreciind prețul noului produs ca expresie a calității și capacității sale de a le satisface necesitățile în comparație cu caracteristicile produselor substituibile. Odată satisfăcute cererile acestor clienți, firma scade prețul, pentru a atrage alt segment, mai sensibil la preț. Scăderea se poate produce într-o serie de pași succesivi, însoțită uneori de modificări minore ale produsului, atunci când clienții interpretează prețul ridicat ca expresie a unei calități ridicate. Când există un număr suficient de potențiali clienți, care doresc produsul imediat, scăderea prețului are un efect minor asupra volumului vânzărilor și reducerii costului unitar.

O altă strategie este stabilirea unui preț inițial scăzut la un produs nou, pentru a câștiga imediat o piață de masă, denumită metoda “**prețului de penetrare**”, strategie opusă metodei “smântânirii”. Abordarea se recomandă când “elita”, cei ce plătesc un preț ridicat, este mică și firma se așteaptă la o aprigă concurență imediat după intrarea pe piață. Condițiile ce favorizează practicarea prețului de penetrare, inverse celor de la metoda, anterioară, sunt:

- numeroasele segmente ale pieței sunt sensibile la preț;
- un preț inițial scăzut descurajează concurența de la intrarea pe piață;
- costul fabricării și vânzării produsului scade sensibil, dacă volumul producției crește.

Crescând cererea pentru produs, costul unitar scade, fapt ce permite firmei să mențină prețul redus. Recuperarea profitului pierdut în perioada lansării este posibilă prin menținerea prețului inițial un anumit timp.

Firmele care nu vând doar un singur produs, ci o linie de produse, stabilesc prețuri la niveluri diferite pe categorii de articole, practică ce concretizează metoda “**liniei de prețuri**”. Culoarea, stilul, cererea așteptată sunt criteriile de lotizare a produsului la niveluri de preț diferențiate. Sunt recomandate trei sau patru niveluri de preț oferite consumatorilor. Mai multe niveluri sunt apreciate de vânzători nepractice, deoarece creează confuzie în rândul potențialilor cumpărători.

Metoda “**prețului de prestigiu**” se sprijină pe interpretarea dată de către client prețului considerat o măsură a calității sau a prestigiului unui produs. Dacă prețul scade sub un anumit nivel, cererea pentru acel produs poate ajunge la cota zero. Prețul de prestigiu este un preț ridicat și-l va atrage pe clientul cu un anumit statut. Automobilele Rolls Royce, diamantele, parfumurile, porțelanurile chinezești, cristalurile, toate acestea sunt purtătoare ale unor elemente de prestigiu, care le fac atractive și se vor vinde mai greu la prețuri reduse, decât la prețuri ridicate.

Metoda “**prețului psihologic**”. Numeroase firme stabilesc pentru produsele lor prețuri de nivelul 499,99 sau 2299 sau 0,99. De ce nu 500, 2300, 1? Se presupune că un cumpărător vede prețul ca fiind mai degrabă ceva “peste 400” decât “în jur de 500”. Potrivit teoriei, cererea poate scădea substanțial, dacă prețul se va stabili la 500 în loc de 499,99. Sunt controversate dacă acest tip de preț are efectele descrise. Un lucru este cert: este larg folosit.

Frecvent utilizat este și sistemul de “**prețuri pachet**”. Două sau mai multe produse sunt evaluate într-un singur preț. De exemplu, o companie de transport aerian oferă “pachete” de vacanță care includ zborul, automobilul închiriat și cazarea. O companie de computere vinde hardware, software și

contractul de mentenanță în același preț. Prețul pachet se sprijină pe ideea că un client va aprecia “pachetul” mai mult decât fiecare articol în parte, pentru că nu trebuie să cumpere separat articolele și satisfacția de la un articol poate spori prin prezența unui alt articol.

5.5.3.2 Stabilirea prețului pe baza costului și a profitului

Comportamentul cumpărătorilor și acțiunile concurenței sunt mai puțin accesibile și controlabile de către firma ce oferă produsele/serviciile. Spre deosebire de acești factori, costul, factor endogen, ridică mai puține probleme dacă ne referim la calculul și predicția acestuia. În acest sens, metodele care pleacă de la costuri au drept problemă importantă de soluționat baza de plecare, adică nivelul costului unitar calculat pentru produsul/serviciul al cărui preț trebuie stabilit.

Ce nivel al costului unitar trebuie avut în vedere la dimensionarea prețului? Cum se stabilește acest cost? Iată întrebări la care răspunsul nu este așa de simplu cum pare la prima vedere. În general, metodele de calculație a costurilor pot fi grupate, din punctul de vedere al categoriilor de cheltuieli folosite în evaluarea costului unitar, în două clase: absorbante (cost integral) și parțiale. Să analizăm, în continuare, problemele stabilirii prețurilor care au ca bază costul unitar integral și, respectiv, costul unitar parțial.

Dimensionarea prețului pe baza costurilor integrale

Frecvent aplicată, dimensionarea prețului folosind costul integral al produsului este considerată de mulți drept corectă și sigură. Scopul utilizării metodei este de a asigura recuperarea tuturor cheltuielilor pentru fabricația și vânzarea produselor. Prețul astfel stabilit este ușor de explicat și justificat clienților sau altor interesați. Adăugând la costul total o cotă standard pentru profit, prețul de vânzare va depinde de cantitatea de produse fabricate, deoarece costurile fixe determină niveluri diferite ale costului total, dependent de volumul producției. Să exemplificăm diferite situații posibile.

Presupunem că pentru fabricația și vânzarea unui produs s-au înregistrat costurile:

- Costuri variabile.....	20 000 lei
- Costuri fixe (totale).....	10 000 000 lei
- Cantitatea fabricată.....	10 000 buc

- Costuri fixe/bucată.....	10 000 lei
Cost total.....	30 000 lei
Profit 10%.....	3 000 lei
Preț vânzare.....	33 000 lei

Să presupunem că nivelul de 33000 lei/buc. se află sub prețul concurenței, ceea ce va duce la o creștere a cererii și că desfacerile pot spori cu 50%. Dacă prețul se stabilește în aceeași manieră, vom avea:

- Costuri variabile.....	20 000 lei
- Costuri fixe (10 000 000/15 000).....	6 667 lei
Cost total.....	26 667 lei
Profit (10%).....	2 667 lei
Preț vânzare.....	29 334 lei

Pe baza acestui calcul, se va pleda pentru reducerea prețului de vânzare, deși cererea este în creștere!

Să admitem că în perioada următoare pătrunderea pe piață a unor noi producători va reduce volumul desfacerilor firmei, să zicem la 7 500 buc. În acest caz, vom avea:

- Costuri variabile.....	20 000 lei
- Costuri fixe (1 000 000/7 500).....	13 333 lei
Cost total.....	33 333 lei
Profit (10%).....	3 333 lei
Preț vânzare.....	36 666 lei

Când va fi prezentată propunerea pentru acest preț, se va argumenta necesitatea strictă a majorării prețului, în caz contrar, se vor înregistra pierderi. Să recunoaștem, ideea de a recomanda creșterea prețului în cazul invaziei concurenței sau declinului pieței este cel puțin ridicolă!

Așadar, ideea recuperării integrale a tuturor cheltuielilor stă la baza acestei metode, indiferent de volumul comenzilor, iar cheltuielile totale vor varia invers proporțional cu perspectivele desfacerii. Oricât ar părea de logică aritmetica acestui calcul, el ignoră concurența și condițiile supraviețuirii firmei și, implicit, nu poate fi considerat rațional.

Dimensionarea prețurilor pe baza costurilor parțiale

Nu există o metodă de stabilire a prețului, care să asigure întotdeauna cele mai bune rezultate, datorită factorilor externi (piața, concurența) și interacțiunii acestora cu variabilele interne ale firmei.

Raționalizarea dimensionării prețului constă în folosirea unor principii și mijloace de evaluare a profitului posibil de realizat de către firmă, astfel încât prețul să se situeze la un nivel competitiv și, în același timp, să se asigure profituri tangibile pentru fiecare comandă, recuperarea integrală a cheltuielilor cu mijloacele circulante precum și a unei părți din investiții.

Stabilirea prețului pe baza contribuției de acoperire

Metoda constă în adăugarea la costul produsului, care include numai costuri variabile (Direct-Costing), a contribuției de acoperire. La dimensionarea prețului trebuie să se determine, în primul rând, ce contribuție se poate obține la nivelul unor prețuri competitive, apoi se evaluează această contribuție prin confruntarea cu utilizarea capacității de producție și cu cheltuielile necesare onorării comenzii. Este evident că mărimea contribuției de acoperire, și chiar a prețului, va fi diferită în raport cu volumul comenzii și beneficiarii acesteia, zonele geografice, rețelele de desfacere, piețele și alte elemente. De mare utilitate pentru decizia de preț pe baza acestei metode sunt datele statistice ce caracterizează prețurile și care oferă posibilitatea ierarhizării contribuțiilor pe fiecare din elementele menționate. Beneficiarii, rețelele de desfacere, zonele geografice, piețele, pot fi astfel ordonate încât să devină evident care sunt cele mai convenabile surse de profit. Prin urmare, prețul (P_v) însumează costul variabil (C_v) și contribuția de acoperire (C_a):

$$P_v = C_v + C_a$$

Împărțind expresia la P_v obținem:

$$1 = \frac{C_v}{P_v} + \frac{C_a}{P_v}, \quad \text{iar} \quad \frac{C_a}{P_v} = R \quad \text{de unde:}$$

$$1 = R + \frac{C_v}{P_v} \quad \text{respectiv} \quad P_v = \frac{C_v}{1 - R} \quad \text{unde: } R \text{ este rata rentabilității}$$

Așadar, cunoscând costul produsului și rata rentabilității specifică unui client, prețul planificat se poate calcula pe baza relației de mai sus. De exemplu, dacă nivelul costului unui produs este de 24000 lei, pentru un client, de la care obișnuit se obține o rată a rentabilității de 20%, prețul calculat va fi:

$$P_v = \frac{24\,000}{1 - 0,2} = \frac{24\,000}{0,8} = 30\,000 \text{ lei}$$

Elasticitatea cererii și prețul

Cunoscând reacția piețelor la schimbarea prețului, respectiv legea elasticității cererii, prețurile pot fi astfel dimensionate încât să se realizeze profituri maxime.

Elasticitatea cererii, în raport cu prețul, este un număr care prezintă procentul modificării în cantitatea cerută la fiecare schimbare cu 1% a prețului produsului. Se poate estima deci, la momentul calcului, măsura schimbării în cantitatea cerută ca răspuns la schimbarea prețului sau ce cantitate ar putea fi vândută la un nivel de preț al produsului.

Dacă se cunosc datele privind contribuțiile de acoperire, managerii pot modifica rațional prețurile pentru a-și asigura o situație cât mai avantajoasă în raport cu reacțiile pieței și atitudinea concurenților.

Un exemplu: să presupunem că o firmă poate decide să majoreze prețul de la 25000 lei la 30000 lei pentru un produs, dacă are încredere într-o elasticitate estimată la -2, obținând un spor de 200000 lei la contribuția totală, calculată în tabelul 5.3.

Tabelul 5.3

Situația	Preț (lei/buc)	Cantitate (buc.)	C _v (lei/buc)	C _a (lei/buc)	Valoarea vânzărilor	Contribuția de acoperire
Curentă	25000	1000	18000	7000	25000000	7000000
Recalculată	30000	600	18000	12000	18000000	7200000

Poate fi încercată și o strategie inversă, dacă sunt argumente că efectul diminuării prețului poate fi substanțial compensat prin sporirea cererii (și vânzărilor). Cunoscând că, în cazul reducerii prețului, elasticitatea la produsul firmei este de -5, managementul decide schimbarea prețului de la 25000 lei la 24000 lei pe bucată. Consecințele sunt calculate în tabelul 5.4

Tabelul 5.4

Situația	Preț (lei/buc)	Cantitate (buc.)	Cost (lei/buc)	Contribuție de acoperire (lei/buc)	Valoarea vânzărilor (lei)	Contribuția de acoperire totală (lei)
Curentă	25000	1000	18000	7000	25000000	7000000

Recalculată	24000	1200	18000	6000	28800000	7200000
-------------	-------	------	-------	------	----------	---------

Între cele două variante, este de preferat prima, deoarece implică imobilizări mai mici de mijloace bănești pentru fabricarea și vânzarea produsului.

Pentru managementul firmei de afaceri, este important să se sesizeze și să se valorifice momentul în care firma poate practica prețuri superioare celor curente. Aceasta oferă o mai mare elasticitate activității firmei și există, de regulă, riscuri mai mici pentru o reacție în același sens a concurenței.

Prețul și utilizarea capacităților de producție

Contribuția de acoperire nu este suficientă pentru a stabili prețuri, care să asigure profituri maxime. Într-o perioadă dată, un an de exemplu, diferite comenzi solicită capacități și imobilizări de fonduri circulante inegale, la aceeași contribuție.

De aceea, numărul de ore-mașină (ca indicator al utilizării capacității de producție), necesar realizării contribuției aferente unei comenzi, este o informație semnificativă în contractarea comenzilor și, desigur, în decizia privind prețul cerut. Cu cât numărul și valoarea mașinilor și echipamentelor sunt mai mari, cu atât este mai importantă contribuția lor la fabricarea produselor. Se poate spune că întreprinderile prelucrătoare vând mai curând timpul de lucru al mașinilor de care dispun și nu produsele. Valoarea adăugată de mașini este un transfer al capitalului investit, care trebuie recuperat prin vânzarea produsului. Să ilustrăm în tabelul 5.5 diferite situații ale unor comenzi, din punctul de vedere al contribuției și capacităților necesare.

Tabelul 5.5

Nr. crt	Indicatori	U/M	Comanda A	Comanda B	Comanda C	Comanda D
1.	Preț	lei	5000000	5000000	8000000	7000000
2.	Cost	lei	4000000	4000000	6300000	5900000
3.	Contribuție de acoperire	lei	1000000	1000000	1700000	1100000
4.	Rata rentabilității	%	20	20	21,25	15,71
5.	Ore-mașină necesare	ore	25	10	50	27
6.	Contribuția/oră-mașină	lei/h	40	100	34	40,7

Să comentăm mai întâi comenzile A și B. Deși egale în ceea ce privește contribuția de acoperire, se diferențiază net, având în vedere numărul de ore-mașină necesare realizării lor. Datorită diferenței apreciabile în favoarea comenzii B, evident, aceasta va fi preferată comenzii A. Comparând comenzile C și D, remarcăm diferența sensibilă între contribuția de acoperire (și rata rentabilității) în favoarea comenzii C. Diferența apreciabilă între numărul de ore-mașină necesare celor două mașini, implicit contribuția pe oră-mașină, face comanda C mai puțin tentantă. Întreprinzătorul, care dorește recuperarea într-un timp cât mai scurt a investițiilor în capacitățile de producție, va prefera comanda D.

Contribuția de acoperire pe ora-mașină poate servi la dimensionarea prețului cerut. În cazul în care firma are suficiente comenzi, se va urmări obținerea unui preț la nivelul celei mai favorabile contribuții de acoperire pe ora-mașină. Calculul prețului se va face potrivit relației:

$$P_v = hm \times Chmf + C_v$$

în care:

- hm = numărul de ore-mașină necesare comenzii;
- $Chmf$ = contribuția pe oră-mașină cea mai favorabilă;
- C_v = costul (variabil) al comenzii.

Revenind la exemplul din tabelul 5.5, prețul comenzii A, pe baza relației de mai sus, va fi:

$$P_v(A) = 25000 \times 100 + 4000000 = 6500000 \text{ lei}$$

În acest calcul, 100 reprezintă contribuția pe oră-mașină cea mai favorabilă, cea de la comanda B.

Prețul și riscul la recuperarea investițiilor

Nivelul profitului net este un element al relației de calcul pentru termenul de recuperare a investiției, care face posibilă realizarea comenzii sau produsului. Prețul produsului este expresia nu numai a unei anumite valori, dar și a dorinței de recuperare.

Când o firmă lansează un nou produs sau când prețurile concurenței nu au ajuns la un nivel stabil, dimensionarea prețului produsului trebuie să înceapă cu asigurarea celei mai convenabile rate de recuperare a investiției, apoi se iau în considerare celelalte elemente: oferta, reclama, cererea etc.

În dimensionarea prețului, având ca obiectiv recuperarea investiției într-un anumit termen, trebuie luat în considerație riscul diferit asumat de întreprinzător; un risc mai mare, dacă investiția este preponderent în utilaje, echipamente, construcții și unul mai mic, dacă imobilizările bănești sunt

materii prime și materiale. Rotația fondurilor consumate pentru materii prime este mai mare și poate fi oprită chiar și după primul ciclu. Utilajele costă, de regulă, mult mai mult, nu pot fi ușor ajustate la variații ale vânzărilor și nu pot fi repuse cu aceeași ușurință în circuitul economic, dacă întreprinzătorul nu dorește să le mai folosească.

Acesta este motivul care justifică un câștig mai mare la 1 leu investit în capacități de producție, decât la 1 leu imobilizat în materii prime și materiale.

Ponderea investiției în capacități, respectiv în materiale, este reflectată de structura costului produselor. Să luăm un exemplu cu două produse (tabelul 5.6):

Tabelul 5.6

Structura costului (lei)	Produs A	Produs B
Materii prime și materiale	20 000	10 000
Cheltuieli de prelucrare	4 000	14 000
Total cost	24 000	24 000

În cazul în care prețul va fi același, 30000 lei, fiecare produs va avea aceeași contribuție. Cum, însă, structura costului este diferită, produsul B reclamând cheltuieli legate de funcționarea utilajelor de 3,5 ori mai mari decât produsul A, prețul de 30000 lei nu reflectă suficient riscul mai mare pe care și l-a asumat firma investind în acest produs, comparativ cu produsul A. Care ar fi prețul corect al celor două produse? Sunt necesare normative diferențiate în dimensionarea prețurilor, pentru asigurarea recuperării investițiilor în cele două categorii de resurse. Cum stabilim aceste normative? Punctul de plecare este planul de profit. Să luăm un exemplu:

- Capital total investit.....	5 000 000 000 lei
- Rata dorită a recuperării.....	20%
- Profit anual planificat.....	1 000 000 000 lei
- Costuri fixe anuale.....	1 200 000 000 lei
- Contribuția de acoperire planificată.....	2 200 000 000 lei

Planul de profit rezultat al activității are ca indicatori:

- Cifra de afaceri.....	7 500 000 000 lei
- Cheltuieli cu materii prime și materiale.....	2 800 000 000 lei

- Cheltuieli pentru prelucrare.....	2 500 000 000 lei
- Total cheltuieli variabile.....	5 300 000 000 lei
- Contribuția de acoperire.....	2 200 000 000 lei
- Costuri fixe anuale.....	1 200 000 000 lei
- Profit planificat.....	1 000 000 000 lei

Normativul pentru costurile cu materii prime și materiale (N_{mp}) se calculează cu relația:

$$N_{mp} = 1 + \frac{R_r \%}{N_r \times 100}$$

unde:

R_r - este rata dorită a recuperării;

N_r - numărul de rotații (date de durata ciclului de fabricație și vânzare) ale capitalului investit în materii prime în anul de calcul.

Să presupunem $N_r = 4$

Atunci,

$$N_{mp} = 1 + \frac{20\%}{4 \times 100} = 1,05$$

Partea de venituri (cifra de afaceri) destinată recuperării cheltuielilor anuale cu materiile prime și materialele (C_{ma}) va fi:

$$C_{ma} = 2\,800\,000\,000 \times 1,05 = 2\,940\,000\,000 \text{ lei}$$

Normativul pentru costurile de prelucrare (N_p) se calculează după cum urmează:

$$N_p = \frac{CA - C_{ma}}{C_p}$$

unde:

CA - reprezintă cifra de afaceri

C_p - cheltuieli de prelucrare

În exemplul nostru,

$$N_p = \frac{7\,500\,000\,000 - 2\,940\,000\,000}{2\,500\,000\,000} = 1,824$$

În valoarea veniturilor (cifra de afaceri) pentru recuperarea cheltuielilor anuale făcute cu prelucrarea materiilor prime vom include:

$$2\,500\,000\,000 \times 1,824 = 4\,560\,000\,000 \text{ lei}$$

Revenind la prețul produselor A și B, îl vom calcula în felul următor (tabelul 5.7):

Tabelul 5.7

	Cheltuieli	Normativ	Preț
Produs A			
- Materii prime	20 000	1,05	21 000
- Prelucrare	4 000	1,824	7 300
- Preț			28 300
Produs B			
- Materii prime și materiale	10 000	1,05	10 500
- Prelucrare	14 000	1,824	25 540
- Preț			36 040

Prin urmare, la o rată de recuperare a investițiilor de 20%, prețul celor două produse nu va fi de 30000 lei datorită structurii diferite a costurilor și mărimii riscului asumat, cu toate că ambele au același cost total.

5.5.4 Ajustări ale nivelurilor sau plafoanelor de prețuri

Prețurile stabilite ale produselor și serviciilor nu sunt practicate invariabil, fără nici o modificare sau diferențiere. Într-o economie dinamică și concurențială, o firmă orientată de marketing va aplica în strategia sa de preț diferite ajustări ca: reduceri de prețuri, comisioane, ajustări geografice, pentru a încuraja sau frâna un anumit comportament al clienților săi.

5.5.4.1 Reduceri de prețuri

În general, patru categorii de reduceri de preț sunt importante în strategia de marketing a unei firme: pentru cantitate, de sezon, funcționale (comerciale) și reduceri pentru plata cu bani “gheață”.

Reducerile pentru cantitate se oferă pentru a-i încuraja pe cumpărători să achiziționeze cantități cât mai mari dintr-un produs. Această reducere nu este, cum ar părea, o pierdere de profit. Desfacerile în cantități mari reduc costurile de manipulare și vânzare ce revin pe unitatea de produs, precum și pe cele de stocare, întrucât are loc un transfer de stoc de la vânzător la cumpărător.

Reducerile pentru cantitate sunt de două feluri: *noncumulative* și *cumulative*. Reducerea noncumulativă se aplică la mărimea unei cumpărări individuale și descurajează volumul mic la o comandă. Cea cumulativă se aplică acumulării de cumpărări ale unui produs într-o perioadă dată (un an de regulă), încurajând repetarea cumpărării de către același client.

Reducerile de sezon se oferă pentru a-i încuraja pe cumpărători să stocheze produse mai devreme de momentul apariției în mod normal a cererii. Aceste reduceri îi recompensează, într-un fel, pe angrosiști și detailiști pentru riscurile asumate și costurile suplimentare implicate de creșterea stocurilor de produse din depozitele și magaziile lor.

Reducerile funcționale (comerciale) recompensează serviciile de marketing, pe care întreprinderile comerciale le vor face în viitor firmei ce fabrică și livrează produsul.

Reducerile pentru bani "gheață" încurajează întreprinderile comerciale cu amănuntul să-și plătească facturile imediat. La rândul lor, vânzătorii cu amănuntul oferă reduceri consumatorilor, eliminând astfel costul pentru creditul acordat acestora.

5.5.4.2 Comisioane

Ca și reducerile de preț, comisioanele sunt micșorări ale prețului din listă sau a plafonului pentru cumpărătorii care fac "ceva" pentru firmă. De exemplu, un comerciant de automobile poate oferi o scădere semnificativă a prețului pentru o mașină nouă, dacă îi oferiți mașina dumneavoastră veche. Deci, comisionul (reducerea) înseamnă că, pe lângă bani, dați un lucru (vechi în exemplul nostru) sau părți din acesta ca plată pentru ceva nou. Se practică, de asemenea, comisioane promoționale, dat fiind faptul că rețeaua de distribuție face și reclama, promovarea produsului.

5.5.4.3 Ajustări geografice

Ajustările geografice se referă la adăugarea la prețul produsului a costului transportului de la vânzător la cumpărător. Obișnuit, acest adaos se stabilește în funcție de condiția de FOB (Free on the board - Liber să urce la bord) sau de Franco, utilizată în stabilirea prețului.

5.6 Aspecte legale privind prețurile

Liberalizarea prețurilor, condiția esențială a funcționării unei economii de piață libere, poate lăsa impresia că legea juridică nu are ce căuta în domeniul prețurilor. În toate țările dezvoltate, și într-o anumită măsură azi și în România, există reglementări privind prețurile, care au drept

scop să prevină și să combată practici incorecte, ce îngrădesc concurența și comportamentul “fair” pe piață.

Prezentăm câteva dintre practicile incorecte, incriminate în legislațiile unor țări, unele disimulate în forme mai greu de sesizat.

1) “Fixingul” la stabilirea prețului este o practică prin care două sau mai multe firme producătoare conspiră în stabilirea prețului unui produs. Există un fixing orizontal, între producătorii aceluiași produs sau diferiți vânzători ai produsului și un fixing vertical, între producători și vânzători, în care acestora din urmă li se cere să nu vândă sub un anumit preț. Nu este deloc incorect ca producătorul să recomande un anumit preț vânzătorilor; incorectitudinea apare atunci când acesta îi forțează să vândă la acel preț.

2) Discriminarea prin preț a clienților, care este efectivă când același produs, de aceeași calitate, cu aceleași costuri, în aceeași cantitate și în același loc, se vinde la prețuri diferite, la doi sau mai mulți clienți. Este considerată discriminare și acordarea diferențiată a comisioanelor pentru aceleași servicii făcute producătorului.

3) Practica unor prețuri “înșelătoare”, prețuri ce îi induc în eroare pe cumpărători și față de care, cel mai adesea, cumpărătorii nu pot fi protejați; cel mult pot fi avizați în publicații special elaborate. Iată câteva din asemenea practici incorecte:

- a) condiționarea vânzării unui produs de cumpărarea altui produs;
- b) comparația cu prețul articolului practicat de alte unități, mai ridicat, dacă verificarea nu confirmă existența reală a prețului mai ridicat;
- c) invocarea prețului furnizorului ca fiind superior celui cerut, dacă în alte unități de pe piață nu se practică acest preț;
- d) oferirea unui preț scăzut (în vitrină, de exemplu) pentru a atrage cumpărătorul în magazin, ca apoi să i se ofere altceva, mai scump, invocând diferite motive ca: o calitate scăzută a articolului în cauză, epuizarea stocului etc;
- e) practica “reducerii de preț”, fără ca prețul mai mare să fi fost practicat (o anumită perioadă sau deloc).

4) Stabilirea unor prețuri “de ruinare”, care vizează scoaterea unui concurent de pe piață. Imediat ce concurentul a ieșit, se ridică prețul produsului.

În încheiere, o concluzie evidentă : decizia privind prețul ul unui produs sau serviciu este complexă , de mare importanță , critică . Erorile în stabilirea prețului pot anula rezultatele, chiar foarte bune, în conceperea, fabricația și distribuția produselor. Considerăm că ideile și principiile prezentate vor ajuta să evitați astfel de

☞ Întrebări și discuții

1. Imaginați-vă că sunteți unul dintre studenții care vor susține examenul final la acest curs și că, în maximum 5 minute, trebuie să răspundeți la întrebarea: Dați câte un exemplu pentru o decizie luată în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine. Care este răspunsul dumneavoastră?
2. Prezentați o problemă decizională și dezvoltați un arbore decizional de soluționare a acesteia.
3. În ce fel aversiunea față de risc vă afectează propria dumneavoastră viață? Dată fiind o situație care implică riscuri (imaginați o astfel de situație), ce curbă de preferință ați alege? De ce?
4. Presupuneți că sunteți Directorul de Marketing al unei firme ce vinde produse generice pe o piață extrem de competitivă. Aveți stocuri mari ale unui produs și considerați că reducerea semnificativă a prețului ar spori sensibil vânzările. Cum veți susține în ședința Consiliului de Administrație alternativa reducerii prețului de vânzare sub nivelul costului produsului?
5. În următorii ani uzinele firmei Dacia-Renault vor lansa un nou automobil. În calitate de consultant al managementului acestei companii, ce strategie de preț ați recomanda a fi aplicată la lansarea pe piața românească a noului model?

ORGANIZAREA

6.1 Organizarea formală

- 6.1.1 Elementele de bază ale structurii organizatorice
- 6.1.2 Concepte organizaționale majore
 - 6.1.2.1 Autoritate, responsabilitate, răspundere
 - 6.1.2.2 Delegarea
 - 6.1.2.3 Centralizare-descentralizare
- 6.1.3 Elaborarea structurii organizatorice
 - 6.1.3.1 Principii de bază ale alcătuirii structurii organizatorice
 - 6.1.3.2 Etapele proiectării structurii organizatorice
- 6.1.4 Tipuri de structuri organizatorice

6.2 Organizarea informală

- 6.2.1 Definiția organizării informale
- 6.2.2 Liderii informali
- 6.2.3 Tipuri de grupuri în organizarea informală
- 6.2.4 Avantajele și neajunsurile organizațiilor informale
- 6.2.5 Comunicarea informală
 - 6.2.5.1 Trăsături și modele ale comunicării informale
 - 6.2.5.2 Zvonurile
- 6.2.6 Influențarea organizării informale

CAPITOLUL

6

Organizarea

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să definiți organizarea formală și să identificați elementele de bază pentru proiectarea structurii organizatorice
2. Să explicați și utilizați în organizare conceptele de autoritate, responsabilitate, răspundere, delegare și centralizare-descentralizare.
3. Să explicați principiile și etapele alcătuirii structurii formale ale unei organizații.
4. Să discutați și explicați natura organizației informale, modul său de formare și acțiune.
5. Să descrieți avantajele și neajunsurile organizațiilor informale.
6. Să identificați modelele comunicării informale și cum poate fi influențată organizarea informală.

Σ Concepte cheie

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| ➤ <i>Organizarea formală</i> | ➤ <i>Legătură structurală</i> |
| ➤ <i>Structura organizatorică</i> | ➤ <i>Autoritate</i> |
| ➤ <i>Post</i> | ➤ <i>Responsabilitate</i> |
| ➤ <i>Funcție</i> | ➤ <i>Răspundere</i> |
| ➤ <i>Arie de control</i> | ➤ <i>Delegare</i> |
| ➤ <i>Compartiment de muncă</i> | ➤ <i>Centralizare - Descentralizare</i> |
| ➤ <i>Treaptă ierarhică</i> | ➤ <i>Organigramă</i> |
| | ➤ <i>ROF</i> |

Chiar și oamenii de bună calitate și care vor să coopereze, vor munci împreună mult mai eficient dacă ei cunosc partitura ce o au de interpretat și felul în care se leagă rolurile lor în activitatea unei organizații. Conceperea și menținerea sistemului de roluri constituie obiectul de bază al organizării, ca funcție managerială. O structură organizatorică trebuie proiectată pentru a clarifica locul și rolul oamenilor în organizație. Fiecare trebuie să știe cine este, ce să facă, cine este responsabil și pentru ce rezultate. Structura rolurilor are semnificația organizării formale.

Organizarea, ca și planificarea, este un proces care include stabilirea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor, statuarea lor ca sarcini și aranjarea acestora într-un cadru de luare a deciziilor.

6.1 Organizarea formală

Organizarea formală este procesul de proiectare a structurii organizatorice. Structura organizatorică a unei organizații reprezintă ansamblul posturilor și compartimentelor, modul în care sunt constituite și grupate, precum și legăturile care se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor acesteia. Structura organizatorică, așa cum rezultă din definiție, este precizată atunci când sunt definite:

- părțile sale componente (compartimentele) și rolul acestora, ca ex-presie a diviziunii muncii în cadrul organizației;
- gruparea compartimentelor, respectiv subordonarea acestora față de conducere, autoritatea și responsabilitățile posturilor ce compun aceste compartimente;
- legăturile care se stabilesc între compartimentele organizației, felul și natura acestor legături.

6.1.1 Elementele de bază ale structurii organizatorice

O structură organizatorică eficientă se poate alcătui numai plecând de la obiectivele organizației, de la procesele care se desfășoară pentru realizarea lor, prin cunoașterea și studierea elementelor sale constitutive.

Cu toată diversitatea factorilor și condițiilor concrete de desfășurare a activității organizațiilor, se pot identifica următoarele elemente comune tuturor structurilor organizatorice:

- | | |
|--------------------|-------------------------------------------------|
| ⇒ postul; | ⇒ compartimentele; |
| ⇒ funcția; | ⇒ treptele (nivelurile) ierarhice; |
| ⇒ aria de control; | ⇒ legăturile dintre compartimentele structurii. |

Rezultatul structurării organizației va fi determinat de numărul, forma, importanța și locul pe care aceste elemente le ocupă și, în consecință, definirea lor prealabil acțiunii de organizare apare firească și necesară.

- a) **Postul** este elementul primar al structurii organizatorice, fiind definit prin ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin unei persoane în mod organizat și permanent la un anumit loc de muncă.
- b) **Funcția** este o noțiune mai largă postului și exprimă competențele, autoritatea și responsabilitatea care sunt comune ca sferă de cuprindere pentru posturi cu sarcini identice sau similare. În raport cu natura competențelor, autorităților și responsabilității care revin funcțiilor, acestea pot fi de execuție și manageriale.
 - *funcția de execuție* nu implică sarcini de coordonare a activității altor persoane. Persoana care exercită o funcție de execuție are sarcini de realizare directă, nemijlocită, a unor activități sau lucrări potrivit specificului postului pe care îl ocupă.
 - *funcția managerială*, căreia îi revin competențe mai largi, autoritate și responsabilitate, care includ atribuții de coordonare a activității unui număr de executanți. Acestei categorii de funcții îi sunt specifice atributele managementului.
- c) **Aria de control** reprezintă numărul de persoane care pot fi coordonate nemijlocit, în mod eficient, de un manager. Eficiența activității manageriale este influențată și de numărul de subordonați direcți, a căror activitate trebuie îndrumată, coordonată și controlată de un manager.

Numărul celor subordonați nu poate fi prea mic, situație în care nu se realizează o încărcare corespunzătoare a managerului, concomitent cu o creștere a numărului de posturi de conducere în cadrul organizației; și nici prea mare, caz în care nu se poate asigura coordonarea și controlul tuturor persoanelor, datorită încărcării excesive a managerului.

Activitatea de conducere a oamenilor se realizează prin relațiile care se stabilesc între manageri și subordonați, relații ce reprezintă un schimb reciproc de informații pe baza cărora se decid acțiunile ce se întreprind. Capacitatea limitată a oamenilor de a recepționa, prelucra și interpreta un anumit volum de informații, într-un interval de timp dat, face imposibilă efectuarea unei activități eficiente peste o anumită limită a numărului de relații necesar a fi stabilite, deci a numărului de subordonați. Prin urmare, este necesar ca aria de control să fie stabilită la o mărime potrivită, în funcție de factorii care influențează numărul, durata și complexitatea acestor relații. Să analizăm, în continuare, acești factori.

Personalitatea managerului. Dacă managerul este dominat de o mare nevoie de putere, s-ar putea să prefere o arie cât mai mare de control. Personalitatea poate explica parțial de ce anumiți manageri dezvoltă reputația de constructori de „zgârie nori”, în încercarea de a crește aria de control și de a-și satisface astfel ambițiile și vanitatea.

Capacitățile managerului. Un manager experimentat, bine instruit profesional, cu solide cunoștințe în management, ar trebui să fie capabil să conducă un număr relativ mai mare de oameni, comparativ cu unul mai puțin experimentat.

Capacitățile subordonaților. Subordonații experimentați, bine instruiți și cunoscători ai activităților pe care le realizează, ar trebui să fie capabili să soluționeze dificultățile ei înșiși sau împreună, reducând astfel nevoia de a fi supravegheați și îndrumați și, prin urmare, aria de control ar putea fi mai mare.

Toleranța la oboseală. Și oboseala fizică și cea psihică sau mentală pot limita capacitatea de control a managerului. Orele unei zile sunt limitate și, deci, și ceea ce poate fi făcut. Cu cât solicitările fizice și psihice sunt mai mari, cu atât mai redusă va fi aria de control.

Natura activității. Ritmul și metodele de muncă într-un șantier naval, într-o bancă sau într-o universitate diferă în numeroase aspecte. Mai mult, diferențe semnificative vor fi mult mai probabil între compartimentele de muncă (producție și marketing) ale aceleiași întreprinderi. Cu cât mai interdependente vor fi activitățile, cu atât aria va fi mai mică.

Alte activități decât cele de supraveghere. Cu cât managerul trebuie să aloce mai mult timp unor activități precum planificare strategică sau în afara organizației, de exemplu, cu atât va avea mai puțin timp pentru supraveghere și, deci, aria de control va fi mai mică.

Similaritatea activităților. Obișnuit, este mai ușor să supraveghezi două activități similare decât două activități diferite. Pot apărea puține probleme complet diferite, care să necesite instrucțiuni specifice. În consecință, mai puțină supraveghere va fi necesară și, prin urmare, aria de control poate fi mai mare.

Complexitatea muncii supravegheate. Activitățile simple sunt, de obicei, mai ușor de supravegheat decât cele complexe. Problemele care apar sunt, în general, mai puțin solicitante și cer mai puțin timp pentru soluționare. Deci, mai puțin timp pentru supraveghere, arie de control mai mare.

Disponibilitatea asistenței. Cu cât managerul primește mai mult ajutor de la subordonați și de la compartimentele funcționale, cu atât poate fi mai mare aria sa de control.

Dispersia spațială. Dacă subordonații sunt dispersați spațial, managerul va avea nevoie de mai mult timp pentru deplasări și comunicare. În aceste condiții aria de control va fi mai mică. Aria de control influențează configurația structurii organizatorice, atât în ceea ce privește numărul compartimentelor, cât și numărul treptelor (nivelurilor) ierarhice.

d) Compartimentele. Compartimentul, ca element al structurii organizatorice, grupează sub aceeași autoritate ierarhică un ansamblu de posturi, cărora le revin sarcini cu caracter permanent, bine precizate. Caracteristicile de bază ce definesc compartimentul sunt: existența relațiilor dintre membrii grupului, determinate de omogenitatea sau complementaritatea activităților care se exercită; dependența tuturor membrilor grupului de același manager; caracterul stabil al sarcinilor pe care le are de îndeplinit.

În funcție de individualitatea atribuțiilor și sarcinilor, a volumului acestora și de nivelul de delegare a autorității, compartimentele pot fi:

- de bază (elementare);
- de ansamblu (complexe).

În compartimentul de bază se realizează, de regulă, o activitate omogenă, managerul acestuia aflându-se pe ultima treaptă de delegare a autorității, toți ceilalți membri fiind nonmanageri (executanți), cum se vede în figura 6.1

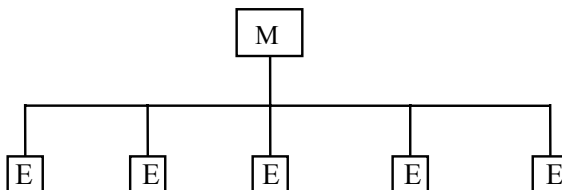


Figura 6.1 Compartiment elementar

Compartimentul de ansamblu grupează sub o autoritate unică fie mai multe compartimente elementare, fie compartimente elementare și executanți subordonați nemijlocit (figura 6.2).

După natura autorității, compartimentele sunt:

- ⇒ ierarhice;
- ⇒ funcționale;
- ⇒ de stat major.

Compartimentele ierarhice se caracterizează prin dreptul de dispoziție și de control, pe care îl au șefii acestora asupra șefilor compartimentelor direct subordonate.

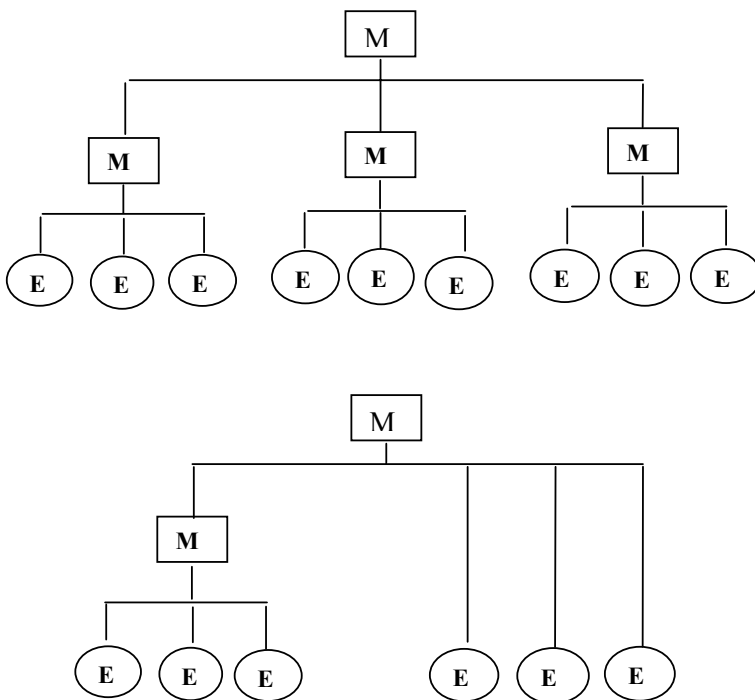


Figura 6.2 Componente de ansamblu

Compartimentele funcționale se caracterizează prin dreptul conducătorilor acestora de a da prescripții, reguli și îndrumări în domeniul specialității lor.

În practică, se întâlnește frecvent situația ca un manager să exercite autoritate ierarhică față de unele compartimente și funcțională față de altele.

Compartimentele de stat major au un rol consultativ de specialitate pentru cele ierarhice, contribuind la pregătirea și controlul realizării deciziilor. Șefii acestor compartimente nu dispun de dreptul de autoritate ierarhică în cadrul organizației.

- e) **Legăturile structurale** se stabilesc ca urmare a necesității comunicării între personalul organizației. Ansamblul legăturilor structurale

determină o rețea a canalelor de transmitere a informațiilor. În cazul în care comunicarea este reglementată, legăturile sunt formale. Paralel cu aceste legături, există un sistem de legături nereglementate, care, formează structura informală a organizației.

Principalele tipuri de legături formale sunt:

- ✓ legături ierarhice;
- ✓ legături funcționale;
- ✓ legături de stat major (de consultare);
- ✓ legături de cooperare;
- ✓ legături de reprezentare.

Legăturile ierarhice se stabilesc între manageri și executanți, între șefi și subordonați, fiind legături de autoritate. Autoritatea ierarhică, comparabilă cu puterea executivă, se exercită asupra persoanelor și ține de domeniul acțiunii. În esență, legăturile ierarhice exprimă procesul managerial și sunt concretizate în dispoziții transmise și raportate cu sens de circulație ascendent.

Legăturile ierarhice, ca expresie a relațiilor de autoritate, asigură precizarea responsabilităților și subordonărilor, în vederea unei bune conduceri.

Legăturile funcționale se stabilesc între persoane care exercită autoritate funcțională, unele asupra altora. Autoritatea funcțională, comparabilă cu puterea legislativă, este autoritatea delegată asupra activităților. Ea definește regulile și procedeele după care trebuie să se desfășoare acțiunile comandate de autoritatea ierarhică. Dacă autoritatea ierarhică stabilește ce trebuie făcut, cea funcțională precizează cum trebuie făcut. Consecință a specializării, legăturile funcționale servesc așadar la transmiterea reglementărilor, a îndrumărilor și a sugestiilor privind modul de acțiune într-un anumit domeniu de activitate.

Legăturile de stat major se stabilesc între persoanele din “statul major” și cele încadrate în oricare alt compartiment al organizației. “Statul major” este un colectiv de specialiști la dispoziția autorității ierarhice, de la care primește delegare temporară sau de lungă durată și în numele căreia acționează, direct și la orice nivel ierarhic în vederea soluționării unor probleme. Aceste probleme nu sunt, de regulă, de rutină.

Legăturile de cooperare se stabilesc între persoane care dețin funcții situate pe aceeași treaptă, dar pe linii ierarhice diferite. Au caracter incidental și formează așa numitele „păsărele” care asigură operativitate mai mare informării reciproce sau elaborării în comun a anumitor lucrări.

Legăturile de reprezentare sunt cele care au loc între persoane reprezentând asociații, sindicate etc. ale personalului și managementului

organizației. Aceste legături permit comunicarea și informarea reciprocă și privesc domenii diverse ale activității personalului.

f) Treptele (nivelurile) ierarhice. Treapta (nivelul) ierarhic definește poziția pe care o ocupă compartimentele situate pe liniile ierarhice, aflate însă la aceeași distanță ierarhică față de managementul de vârf. Treptele ierarhice sunt rezultatul delegării succesive de autoritate. Managementul de vârf este considerat prima treaptă ierarhică.

Ansamblul liniilor ierarhice ce leagă compartimentele plasate pe diferitele trepte ierarhice formează piramida ierarhică. În funcție de mărimea organizației, de gradul de delegare al atribuțiilor, de aria de control a fiecărui manager, piramida poate fi mai înaltă sau mai aplatizată.

În general, o structură organizatorică caracterizată printr-o piramidă înaltă prezintă avantajele unor decizii mai bine fundamentate, calitativ superioare, dar și dezavantaje care decurg din circuite informaționale lungi, operativitate mai redusă, scăderea responsabilității și cost ridicat.

Piramida aplatizată înlătură mare parte din dezavantajele celei înalte, dar are dezavantaje proprii și anume:

- încărcarea excesivă a managerilor și obținerea unei imagini mai puțin concludente asupra ansamblului problemelor, fapt care determină o deplasare a preocupărilor acestora spre problemele curente, în dauna celor de perspectivă;
- luarea deciziilor bazate într-o anumită măsură pe elemente subiective.

6.1.2 Concepte organizaționale majore

Între categoriile importante în organizarea structurală a unei firme sau a oricărei alte organizații sunt cele de autoritate, responsabilitate, răspundere, delegare și centralizare - descentralizare. Cunoașterea lor este necesară în conceperea și operarea unui sistem de comunicare, de colectare, de procesare și utilizare a informațiilor despre mediul intern și extern în care activează firma (organizația). Instabilitatea mediului, incertitudinea evoluției factorilor acestuia, mărimea firmei și aria geografică în care operează aceasta, strategia managerială și, nu în ultimul rând, filosofia asupra managementului în afaceri, implică abordări și utilizări specifice ale categoriilor menționate.

6.1.2.1 Autoritate, responsabilitate, răspundere

Autoritatea este un instrument al managerului. Toți managerii dintr-o organizație au autoritate.

Autoritatea poate fi definită ca fiind dreptul de a angaja resurse, adică de a lua decizii prin care se alocă și consumă resursele organizației sau ca drept legal de a da ordine, de a cere cuiva să facă sau să nu facă ceva. Autoritatea este elementul de rezistență care menține organizația ca entitate, asigurând managerilor posibilitatea de a comanda.

Autoritatea este un concept strâns legat de cel de putere. Autoritatea nu trebuie însă confundată cu puterea.

Puterea este un concept mai larg, care exprimă capacitatea (abilitatea) indivizilor și grupurilor de a convinge sau influența concepțiile sau acțiunile altor indivizi sau grupuri.

În organizații, autoritatea este puterea conferită unei funcții și, prin ea, persoanei care o ocupă.

Existența autorității formale (legale) nu este într-un totuș suficientă unui manager pentru o activitate eficientă. Este bine să subliniem faptul că acceptarea de către salariați a acestei autorități este cheia unui management eficient. Diferențele între rezultatele obținute de manageri cu aceeași autoritate formală se explică prin diferența între puterea de a fi eficiente în management.

Care sunt sursele puterii? Cum se exercită influența lor în anumite condiții și cu ce consecințe pentru management?

Una dintre cele mai cunoscute grupări de surse ale puterii aparține psihologilor americani John French și Bertram Raven. Sunt identificate cinci surse ale puterii.

1. *Capacitatea de a recompensa* (răsplăti), respectiv de a crește salariile, a promova, a stabili sarcini de muncă favorabile, a oferi echipamente noi, premii, feedback, responsabilitate crescută, recunoaștere. Aceasta capacitate dă managerului forța de a administra valențe pozitive altor persoane, percepute ca atare de către acestea.

2. *Capacitatea de a sancționa*, de a aplica pedepse sau a determina consecințe neplăcute, ori de a crea amenințarea unor asemenea consecințe pentru alte persoane. În context organizațional, managerii își manifestă puterea coercitivă prin posibilitatea de a concedia, retrograda, de a reduce salariul etc. Această sursă a puterii depinde de teama că vei fi sancționat dacă nu respecti regulile, directivele sau politicile organizației. În mare parte, comportamentul organizațional poate fi explicat mai mult în termenii puterii coercitive decât ai celei de recompensă.

3. *Legitimitatea* este o altă sursă a puterii. Strâns legată de puterea de a recompensa și sancționa (persoana oficială poate răsplăti și pedepsi), se deosebește de acestea pentru că legitimitatea nu depinde de relațiile cu alții, ci, mai degrabă, de poziția sau rolul pe care-l joacă o persoană. De exemplu, legitimitatea datorată unui titlu, cum ar fi cel de doctor în științe sau poziției, cel mai vârstnic din grup sau familie. Sursele legitimității sunt valorile predominante ale grupului sau societății, acceptarea structurilor sociale (clase sau grupuri dominante) și recunoașterea reprezentării unei persoane sau grup ce are puterea. Fiecare din aceste forme ale legitimității creează obligația de a accepta puterea și de a fi influențat. În societățile contemporane, se produce o erodare a legitimității tradiționale.

4. *Atractivitatea*, calitățile carismatice ale unei persoane constituie, de asemenea, o sursă a puterii, care izvorăște din dorința altor persoane de a se identifica cu aceasta. Agenții de publicitate folosesc avantajele acestui tip de putere apelând, de pildă, la celebriți (staruri de film sau sportivi în vogă) pentru reclamele pe care le fac. În organizații, puterea carismatică este mult diferită de celelalte surse de putere prezentate. Managerii carismatici exercită atracție pentru subordonații lor, care vor dori identificarea cu șeful, înainte de a ține seama de puterea de a recompensa, sancționa sau legitimitatea acestuia.

5. *Credibilitatea cunoștințelor și abilităților profesionale*; calitatea de expert este ultima sursă de putere identificată de French și Raven. Experții sunt percepuți ca având cunoștințele și înțelegerea calificată în domenii bine definite. Toate sursele puterii depind de percepția subiectului influențat de putere, dar puterea de expert depinde de această percepție mai mult decât celelalte. Subiectul trebuie să-l perceapă pe agentul puterii ca fiind credibil și relevant, prezentând încredere, înainte ca puterea să fie admisă (acceptată). În organizații, specialiștii din compartimentele funcționale au putere de expert în domeniile lor și numai în acestea. În condițiile creșterii complexității tehnologice și specializării, puterea de expert, la toate nivelurile, devine tot mai importantă. Această importanță este recunoscută prin implicarea stafului de la nivelurile inferioare în luarea deciziilor la nivelurile de vârf ale managementului.

French și Raven au recunoscut că mai sunt și alte surse de putere, cele cinci identificate au fost însă considerate a fi majore.

În sfârșit, cele cinci surse de putere sunt interdependente. De exemplu, folosirea puterii coercitive reduce atractivitatea.

Abordările actuale ale puterii de a influența comportamentul indivizilor sau grupurilor de indivizi relevă influența unor factori de diferențiere, care ridică problema folosirii puterii potrivit modelelor

contextuale (situaționale). Între acești factori se află: dependența, incertitudinea, personalitatea, inteligența, vârsta și cultura. De exemplu, cu cât este mai mare dependența de agentul puterii, cu atât influența e mai mare. De asemenea, o persoană într-o situație incertă poate fi influențată mai ușor în sensul schimbării. În ceea ce privește vârsta, sociopsihologii au constatat ca susceptibilitatea de influență crește la copiii până la circa 8-9 ani, apoi descrește până la adolescență, când încetează. Persoanele inteligente, educate, datorită nivelului de autostimă, sunt mult mai rezistente la influență, în sfârșit, valorile culturale ale societății au un mare impact asupra influențării oamenilor. De exemplu, cultura occidentală evidențiază individualitatea, nonconformismul și diversitatea, care tind să reducă posibilitatea de influență; în schimb, culturile orientale accentuează coeziunea, acordul și uniformitatea, care tind să promoveze capacitatea de influență.

Responsabilitatea, altă categorie organizațională, strâns legată de autoritate, reprezintă obligația de a îndeplini în cea mai bună manieră posibilă o sarcină repartizată. Acceptând sarcinile și primind autoritatea necesară îndeplinirii lor, un salariat, un manager, își asumă totodată și responsabilitatea.

Responsabilitatea trebuie înțeleasă ca o obligație mutuală individ - organizație. Fiecare salariat face anumite investiții ca membru al organizației și așteaptă să fie recompensat. Și organizația investește în individ și, la rândul ei, așteaptă acțiuni profitabile din partea lui. Relația biunivoc profitabilă poate fi deteriorată dacă una din părți eșuează în exercitarea responsabilității pentru realizarea nevoilor celeilalte părți.

Răspunderea este obligația de a da socoteală cuiva pentru acțiunile întreprinse sau pentru eșecul acestora. Fiecare urmează a primi cinstirea sau mustrarea, după cum rezultatul celor întreprinse este pozitiv sau negativ. Oamenii sunt răspunzători pentru interpretarea rolurilor, potrivit regulilor stabilite. Avocații sunt răspunzători pentru apărarea clienților lor, medicii pentru tratarea pacienților lor, iar managerii firmelor de afaceri pentru realizarea obiectivelor acestora. Autoritatea, responsabilitatea și răspunderea trebuie să fie corelate potrivit principiului parității. Responsabilitatea și răspunderea pentru activitatea depusă nu trebuie să fie nici prea mare și nici prea mică în raport cu autoritatea delegată celui în cauză. Paritatea nu poate fi strict matematică, dar e necesar să fie suficient de corectă pentru a nu crea, cel mai adesea, situația de a fi răspunzător de sarcini pentru care nu ai primit autoritatea necesară.

6.1.2.2 Delegarea

Delegarea este un concept care exprimă trecerea (cedarea), cel puțin temporară, a autorității formale unei alte persoane. Superiorii deleagă, transferă autoritatea subordonaților în scopul de a facilita realizarea activității.

Delegarea poate apărea ca necesară când managerii sunt absenți de la posturile lor sau poate fi o filosofie a managerilor în scopul de a-i „crește” pe subordonați. Indiferent de scopul delegării, aplicarea ei în practică implică o secvență de acțiuni, pe care o prezentăm în continuare.

1. - *Identificarea sarcinilor ce pot fi delegate.* Sarcini specifice sau obligații ce trebuie îndeplinite sunt identificate de manager pentru a fi repartizate unui subaltern, căruia i se vor comunica aceste sarcini.

2. - *Delegarea autorității.* Posibilitatea îndeplinirii sarcinilor este dată de autoritatea celui care a primit sarcinile. Nivelul autorității delegate trebuie să fie adecvat sarcinii, adică să respecte principiul parității.

3. - *Acceptarea responsabilității.* Managerul și cel ce primește delegarea trebuie să fie convingși de capacitatea de a realiza în cel mai bun mod sarcinile încredințate. Pe această bază se obține sau se exprimă voința subordonatului de a accepta responsabilitatea.

4. - *Crearea răspunderii.* Atunci când subordonatul acceptă sarcina și primește autoritatea, el devine răspunzător pentru acțiunile întreprinse. Managerul rămâne în continuare și el răspunzător pentru performanțele și acțiunile subordonaților care au primit delegarea. Acești patru pași trebuie să conducă la o înțelegere clară, atât pentru manager cât și pentru subordonat, a ceea ce se deleagă, a responsabilității și răspunderii pentru desfășurarea activităților și atingerea obiectivelor asociate acestora.

Nivelul delegării autorității este dependent de filosofia managerilor și de stilul de conducere cât și de condițiile în care operează o organizație. Cele mai multe eșecuri în realizarea unei delegări eficiente apar nu atât datorită absenței cunoștințelor despre natura principiilor delegării, cât inabilității sau lipsei voinței de a le aplica în practică.

6.1.2.3 Centralizare - descentralizare

În teoria și practica organizării, cei doi termeni sunt folosiți cu semnificații diferite. Astfel, o primă utilizare este sub aspect *teritorial*. Dacă toate activitățile sunt concentrate sub un singur acoperiș sau într-o arie geografică delimitată, se afirmă că organizația este centralizată. Dispersia

operațiunilor organizației în întreaga țară sau în afara ei definește o organizație descentralizată.

Al doilea tip este cel *funcțional*. Dacă activitățile unei funcții, de personal de exemplu, sunt realizate într-un singur compartiment specializat al organizației, se afirmă că funcția este centralizată. Dacă activitățile funcției de personal sunt disipate în diferite departamente, funcția este considerată a fi descentralizată.

Al treilea tip este cel *analitic* și privește reținerea sau delegarea prerogativelor în luarea deciziilor și comandă. În teoria organizării, acest al treilea tip este cel mai relevant pentru centralizare și descentralizare.

Centralizarea și descentralizarea sunt relative pentru că structura fiecărei organizații cuprinde ambele aspecte, diferența stând în ponderea lor. Această pondere nu poate fi sesizată privind organigrama. Determinant este cât din luarea deciziilor este reținut la managementul de vârf și cât este delegat nivelurilor inferioare.

Descentralizare? Cât? Răspunsul prezintă interes pentru că atât teoreticienii cât și practicienii sunt în general pentru descentralizare. Adepții descentralizării sunt plasați între cei cu concepții moderne de organizare. Centralizarea este asociată cu tipul tradițional, chiar autoritar de management. Descentralizarea a fost elogiată cu termeni ca: „mai democratică”, „un pas spre o lume a păcii”, „o mare libertate a spiritului”, „mai puțin autoritarism” etc., devenind vițelul de aur al filosofiei managementului. Apare, implicit, că centralizarea este opusă acestor calități. Cu toate acestea, mulți manageri ai zilelor noastre afirmă că, în realitate, folosirea descentralizării este mai mult teoretică decât practică. Evident, numai verbalizarea de către managementul de vârf nu este suficientă pentru a stabili extinderea folosirii descentralizării. Specialistul american Ernest Dale a formulat câteva criterii de evaluare a descentralizării. Dacă descentralizarea crește atunci:

1. Mai multe decizii sunt luate la nivelurile de jos ale ierarhiei;
2. Decizii tot mai importante sunt luate la nivelurile inferioare ale managementului;
3. Tot mai multe funcții sunt afectate de deciziile luate la nivelurile inferioare;
4. Controlul asupra deciziilor este mai redus.

Ideile mai sus prezentate sugerează că descentralizarea ar fi mai bună decât centralizarea. În realitate, nici unul din concepte nu este, luat individual, intrinsec, bun sau rău. În general, descentralizarea este mai mult compatibilă cu aspectele comportamentale, relaționiste, ale managerului.

Această aserțiune se datorează în parte faptului că participarea celor de la nivelurile inferioare la management se datorează descentralizării. În afară de beneficiile în plan comportamental, sunt posibile decizii tot mai bune datorită vitezei și informațiilor „la prima mână” pe care le asigură descentralizarea. Totodată, descentralizarea oferă o inestimabilă experiență în luarea deciziilor pentru managerii de pe treptele inferioare. În sfârșit, ea oferă mai mult timp managementului de vârf pentru formularea strategiilor și politicilor, creativității în general.

La rândul ei, centralizarea asigură uniformitate în politici și acțiuni, riscuri reduse pentru acțiunile subordonaților, care nu dispun de informații sau nu au calitățile cerute unui management eficace, utilizarea abilității experților specializați, făcând posibil un control strict al operațiilor.

Între centralizare și descentralizare trebuie să existe un anumit raport. Modelul clasic al acestui raport (Alfred P. Sloan) sugerează un control centralizat al unor activități sau operațiuni descentralizate. În condițiile economiei moderne contemporane, practica pune în evidență existența unor relații de determinare între structura organizatorică și strategia managementului.

Studii speciale au pus în evidență concluzia că structurile descentralizate au fost mai degrabă rezultatul strategiei managementului, al strategiilor care să faciliteze creșterea și nu neapărat al unei strategii de descentralizare în sine.

Necesitatea practică a unui anumit raport între centralizare și descentralizare, în contextul unei strategii și unor condiții date, este confirmată de procesele de recentralizare pe care firme renumite, inclusiv General Motors (exemplul clasic al descentralizării), le-au cunoscut în evoluția organizării lor. Prin urmare, raportul Centralizare – Descentralizare este mai mult obiectiv decât subiectiv, determinat de situația factorilor interni și externi, de condițiile în care evoluează organizația.

6.1.3 Elaborarea structurii organizatorice

După ce am prezentat elementele și categoriile organizaționale majore, ale căror conținut și semnificație sunt fundamentale pentru arhitectul ce le va utiliza în configurarea edificiului structural al organizației pentru care este responsabil, să vedem, în continuare, principiile, pașii și lucrările concrete de elaborat, pentru organizarea formală a acesteia.

6.1.3.1 *Principiile de bază ale alcătuirii structurii organizatorice*

Structura oricărei organizații trebuie să țină întotdeauna seama de specificul, particularitățile obiectivelor sale și, prin urmare, de caracteristicile activității pe care o desfășoară. Diversitatea calitativă a obiectivelor și specificitatea activității organizațiilor nu admit structuri ”șablon”. Cu toate acestea, se pot identifica anumite reguli și principii generale, ce trebuie să orienteze activitatea de elaborare, pentru organizațiile noi sau de actualizare, pentru cele existente, a structurii lor.

Un prim principiu este ***prioritatea misiunii și obiectivelor organizației***. Să ne reamintim, în capitoul 4, definind strategiile, a fost subliniat faptul că acestea au rolul de a determina și comunica printr-un sistem major de obiective „...un tablou general al tipului de întreprindere capabilă să le îndeplinească”. Desigur, organizarea trebuie să fie cadrul adecvat realizării misiunii și obiectivelor. Cum ne organizăm? Este o întrebare care vizează clar anumite finalități, un țel, un scop concretizat în obiectivele organizației. Ignorarea priorității obiectivelor în favoarea distribuirii subiective a rolurilor între anumite persoane, de pildă, poate conduce la eșecuri sau cel puțin la eforturi repetate de ”reorganizare”, imediat ce organizația a definit structura sa organizatorică.

De multe ori, structurarea organizației se face prin copierea sau adaptarea modelelor de organizare ale celor care operează cu succes de mai multă vreme, chiar dacă misiunea sau obiectivele, precum și condițiile de mediu în care operează organizația sunt sensibil diferite. O anumită inerție, determinată de practica de organizare după ”structuri tip”, mai poate fi sesizată în întreprinderile românești, îndeosebi cele publice. Nu este greșit ca întreprinderi ce operează în aceeași industrie și au o dimensiune relativ apropiată să aibă multe elemente asemănătoare sau comune în structurile lor. Dar, pentru cele cu o misiune și obiective ce pot fi atinse numai printr-o strategie novatoare, această orientare în organizare nu funcționează.

Al doilea principiu este ***constituirea de compartimente specializate***, corespunzător naturii și importanței funcțiilor organizației și a volumului de muncă necesar realizării acestora. Potrivit acestui principiu, este necesar ca activitățile specifice unei anumite funcțiuni a organizației să fie realizate de un compartiment specializat.

Nivelul specializării compartimentelor, în funcție de volumul de muncă necesar activităților, poate fi mai mare, caz în care se execută activități singulare, omogene, cum ar fi cele de vânzare sau mai larg, atunci când se efectuează activități înrudite, complementare sau cu un grad ridicat

de interdependență, cum ar fi cele de personal, învățământ, salarizare. Omogenitatea sau complementaritatea activităților care se realizează în același compartiment, evitarea creării unor compartimente hibride, constituie o necesitate ce decurge din faptul obiectiv al diviziunii muncii, oferind, pe de o parte, coerența grupului ce constituie compartimentul, prin funcționarea unei rețele de legături multilaterale între membrii săi, iar pe de altă parte, posibilitatea coordonării eficiente a grupului prin exercitarea deplină a competenței de specialitate a managerului. Importanța diferitelor activități și volumul de muncă necesar îndeplinirii lor diferențiază compartimentele din punctul de vedere al mărimii și locului pe care îl ocupă în structura organizatorică.

Al treilea principiu este *principiul economiei de legături*. El constituie expresia cerințelor de eficiență a structurii organizației în ansamblul ei, presupunând în esență:

- organizarea unui flux informațional caracterizat prin vehicularea unui volum minim necesar de date, care să asigure informarea completă, directă, operativă a tuturor factorilor și, în consecință, eliminarea lucrărilor inutile sau a celor executate în paralel. Intranetul, într-o organizație cu sistem informatic integral, este un exemplu în acest sens;
- apropierea managementului de execuție prin constituirea unei structuri suplă, cu un număr minim de niveluri ierarhice;
- asigurarea unei corespunzătoare delegări de atribuții și autoritate;
- asigurarea unității de comandă, potrivit căreia fiecare lucrător trebuie să aibă un singur șef direct, de la care primește sarcini și căruia îi raportează îndeplinirea lor.

Al patrulea principiu este cel al *economiei de personal*. Economia de personal rezultă atât ca urmare a respectării cerințelor expuse la principiile anterioare, cât și din asigurarea încărcării raționale a personalului. În acest sens, se impune stabilirea precisă a sarcinilor, responsabilităților, la nivelul fiecărei funcții, compartiment și nivel ierarhic, constituirea fiecărui post pe bază de norme fundamentate (norme de muncă sau norme de management - cum ar fi aria de control).

Respectarea cerințelor fiecărui principiu analizat vizează constituirea unor structuri organizatorice elastice, ușor adaptabile la modificarea obiectivelor și condițiilor de desfășurare a activității organizației și, în consecință, o activitate eficientă a organizației.

6.1.3.2 Etapele proiectării structurii organizatorice

Proiectarea structurii organizatorice pentru organizații noi, precum și restructurarea acestora pentru cele existente, parcurge anumite etape, ce se succed logic și anume:

1. stabilirea activităților;
2. stabilirea volumului de muncă pentru realizarea activităților și a posturilor necesare;
3. constituirea compartimentelor (organismelor);
4. elaborarea organigramei;
5. elaborarea regulamentului de organizare și funcționare;
6. evaluarea eficienței structurii organizatorice.

1. *Stabilirea activităților*

Având definită misiunea și stabilite obiectivele organizației, funcțiunile acesteia și ale managementului ei, se identifică activitățile necesare, legăturile dintre ele și fluxurile informaționale aferente. Analiza trebuie să ofere date semnificative cu privire la:

- cele mai potrivite metode și tehnici manageriale ce vor fi utilizate;
- locul în care se vor lua deciziile și ce nivel de competență vor avea decidenții, respectiv raportul centralizare-descentralizare în managementul organizației;
- informațiile necesare deciziilor sau efectuării unor lucrări de sinteză;
- activitățile ce utilizează în comun anumite informații etc.

Pe baza acestor date se stabilesc lucrările necesare și succesiunea lor. Apoi aceste lucrări sunt clasificate după natura și conținutul lor, specialitatea și nivelul calificării cerut efectuării lor. Se precizează, de asemenea, frecvența lor și modul de execuție (manual, mecanizat, alt mod). Privitor la această etapă a organizării, problemele sunt tratate mai pe larg în Capitolul 7 *Personalul*, paragraful *Analiza muncii (postului)*.

2. Stabilirea volumului de muncă cerut de realizarea activităților și a personalului necesar. În această etapă, se folosesc norme și normative pe unitatea specifică de lucrare, sfere de atribuții, norme de servire și norme de personal. Normativele de muncă se utilizează pentru stabilirea volumului de muncă la toate categoriile de personal operativ. Volumul de muncă estimat servește calculului numărului de posturi similare ce vor fi create.

3. Constituirea compartimentelor. Se începe cu compartimentele de bază, urmărind gruparea sub autoritatea fiecărui manager a unui număr de posturi, corespunzător ariei de control potrivite cu specificul activității și celorlalți factori care influențează acest număr.

4. Elaborarea organigramei de ansamblu constă în stabilirea legăturilor, în special ierarhice, respectiv subordonarea compartimentelor, stabilirea numărului de trepte ierarhice, precizarea locului și, implicit, a rolului fiecărui compartiment în structura organizației. Deși activitățile și funcțiile organizațiilor din aceeași industrie sunt, în esență, aceleași, posibilitățile de ordonare, de grupare a compartimentelor sunt multiple.

Configurația structurii organizației reflectată în organigramă, care este reprezentarea sa grafică, este influențată în principal de următorii factori:

- mărimea organizației;
- dispersia geografică a subunităților componente;
- felul produselor și tipul de producție (standardizată și de masă, de serie sau de unicate);
- sistemul informațional utilizat;
- caracteristicile elementului uman disponibil.

Mărimea influențează structura în sensul că la întreprinderile mici va fi de tip centralizat piramidal, în timp ce la cele mari structurile sunt descentralizate (pe funcțiuni, pe produse etc).

Dispersia geografică impune, de asemenea, structuri descentralizate și un grad ridicat de delegare a autorității, în vederea asigurării operativității procesului managerial.

Un sistem informațional computerizat modifică structura organizatorică, nu numai sub aspectul circuitelor și canalelor de comunicații, ci și al modului de constituire și grupare a compartimentelor.

Elementul care asigură, în ultimă instanță, funcționarea eficientă a structurii oricărei organizații este cel uman. Cu toate că organizarea structurală, așa cum am arătat, pleacă de la misiune și obiective și nu de la oameni, realizarea ei în fapt nu poate ignora valorile umane, calitățile verificate și afirmate prin rezultatele sau posibilitățile fiecărui om. Gruparea personalului în compartimente trebuie să aibă în vedere aspecte ale motivației și integrării, aspecte care dau activității grupurilor valențe calitativ superioare acțiunilor individuale, pentru atingerea aceluiași obiective.

Proiectând subordonarea compartimentelor și, prin aceasta, constituind liniile ierarhice, managerii se pot ghida după câteva criterii și anume:

- *criteriul competenței de specialitate*, potrivit căruia fiecare compartiment va fi subordonat celui compartiment al cărui manager cunoaște specificul activității respective și poate coordona și controla activitatea cu competență;
- *criteriul frecvenței legăturilor*, în virtutea căruia compartimentele cu activități similare sau complementare, între care se stabilesc relații frecvente și foarte strânse, să fie subordonate aceluiași manager;
- *criteriul independenței*, care cere subordonarea distinctă în cazul compartimentelor care, prin natura activităților lor, au sarcini de control unele asupra altora;
- *criteriul importanței (relative)*, care presupune legarea compartimentelor ce răspund de îndeplinirea unor activități mai importante într-o perioadă sau etapă a dezvoltării organizației, la un nivel mai ridicat al ierarhiei managementului.

Deși organigrama de ansamblu a unei organizații vizualizează principalele posturi manageriale, compartimentele, legăturile ierarhice, nivelurile ierarhice etc., aceasta nu trebuie considerată doar o simplă reprezentare a structurii organizatorice. Organigrama constituie totodată și un important instrument de studiere a managementului organizației. Cu ajutorul organigramei pot fi relevate și corectate erori sau deficiențe ale organizării (arii de control prea mari sau prea mici, număr prea mare de niveluri ierarhice etc.).

Sub aspect grafic, organigramele prezintă structura unei organizații piramidal, circular, orientat de la stânga la dreapta sau în alte forme. Forma piramidală (vezi figura 6.3) este cea mai utilizată, fiind considerată cea mai expresivă.

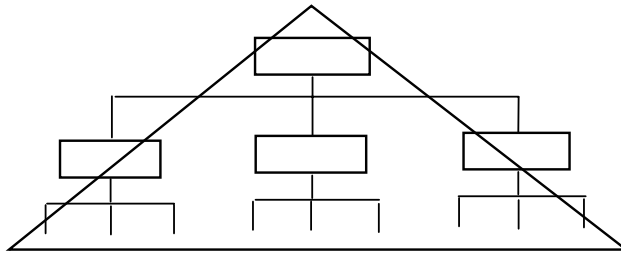


Figura 6.3 Organigrama piramidală

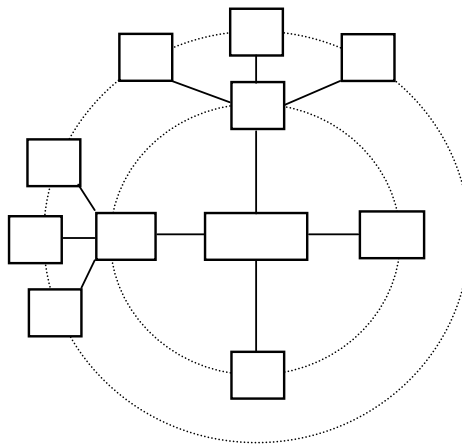


Figura 6.4 Organigrama circulară

Forma circulară (figura 6.4), mai rar întâlnită, este considerată a avea avantajul echidistanței percepute față de funcția căreia un compartiment sau altul îi este subordonat. În centru se află primul nivel ierarhic, managementul de vârf, iar pe cercuri concentrice celelalte niveluri ierarhice. În cazul organigramei orientate de la stânga la dreapta (figura 6.5), pe lângă avantajul sensului de citire specific și limbii române, este mai ușor de sesizat „lungimea” relativă a liniilor ierarhice.

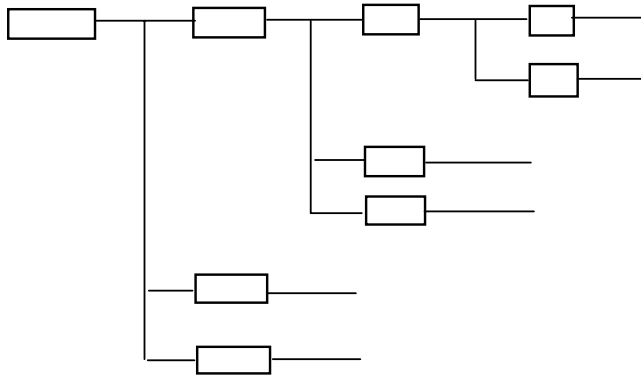


Figura 6.5 Organigrama orientată de la stânga la dreapta

5. Elaborarea regulamentului de organizare și funcționare

Organigrama, ca instrument de analiză și de redare grafică a structurii organizatorice, fiind un tablou sintetic, are anumite limite. Structura organizatorică, elaborată după toate regulile prezentate anterior, nu poate deveni funcțională numai pe baza elementelor conținute în organigramă. Este necesar ca fiecare membru al organizației să cunoască ce are de făcut, sarcinile de îndeplinit, metodele de muncă ce le va folosi, legăturile directe și indirecte, rolul și poziția sa. Toate acestea trebuie precizate. Regulamentul de organizare și funcționare, numit adesea *Manualul întreprinderii* este documentul ce oferă datele și informațiile necesare. În esență, regulamentul conține un set de descrieri, de *fișe ale postului*, întocmite pentru fiecare loc de muncă al organizației. Pentru locurile identice, se întocmește o singură descriere. În Capitolul 7 se prezintă detaliat structura și modul de elaborare a fișei postului.

6. Evaluarea eficienței structurii organizatorice

Pentru aprecierea eficienței structurii organizatorice, nu este suficientă analiza organigramei. Concluzii relevante asupra calității și eficienței se pot formula numai în urma observării modului cum funcționează atât elementele componente, cât și ansamblul structural al organizației. Aprecierea eficienței structurii organizatorice, deși complexă și dificilă, se poate face pe baza unor criterii și indicatori care exprimă, pe de o parte, ”statica” structurii, iar pe de altă parte, prin indicatori ai rezultatelor activității, ”dinamica” structurii.

Din prima categorie fac parte costul structurii (ponderea cheltuielilor de administrație în totalul cheltuielilor firmei), simplitatea structurii caracterizată de numărul de trepte ierarhice, numărul compartimentelor funcționale și al posturilor pe care le grupează, în totalul compartimentelor și posturilor organizației.

Din a doua categorie fac parte indicatorii ce exprimă nivelul realizării obiectivelor stabilite. Posibilitatea evaluării rezultatelor activității este mai lesnicioasă în compartimentele operaționale, datorită obiectivelor cantitative, măsurabile, ale acestora. În alte compartimente, care nu au o activitate direct măsurabilă, se pot folosi elemente concrete de apreciere a activității și anume: respectarea termenelor de efectuare a lucrărilor, calitatea acestora etc.

Evaluarea eficienței structurii organizatorice nu este un scop în sine. Ea vizează expres perfecționarea acesteia. Este larg acceptat faptul că una dintre cauzele majore, care creează probleme și provoacă pierderi organizației, este o structură defectuoasă. De aceea, perfecționarea structurii organizatorice, bazată pe analiza riguroasă a organizației, devine un instrument de sporire a eficienței managementului acesteia.

6.1.4. Tipuri de structuri organizatorice

Organizațiile mici funcționează, de regulă, prin realizarea activităților de către salariați, cărora le sunt delegate responsabilități și autoritate. Fiecare acționează ca agent sau extensie a șefului organizației. Coordonarea revine integral șefului care realizează funcțiile manageriale.

Pe măsura creșterii volumului activității, a dimensiunii și complexității organizației, sunt create compartimente specializate.

În raport cu natura (specializarea) activităților realizate în aceste compartimente și modul în care este distribuită și utilizată autoritatea, se disting câteva tipuri „clasice” de structuri și anume: funcțională, pe produs/teritorială, pe clienți și matriceală, toate cu avantaje și limite.

Structura funcțională, cea mai veche și larg răspândită, caracterizează specializarea compartimentelor/departamentelor unei firme în realizarea binecunoscutelor funcții: producție/operații, marketing, finanțe/contabilitate, cercetare-dezvoltare, personal. **Avantajele** pe care acest tip de structură le-a relevat se referă la utilizarea eficientă a resurselor, comunicare și rețea de decizie simplă, rezultate funcționale măsurabile, simplificare în formarea specialiștilor „funcționali”. **Dezavantajele** constau în: dificultăți și cost ridicat de coordonare între domeniile funcționale, accentuarea spiritului „parohial” în stabilirea obiectivelor, rivalitate și conflicte interdepartamentale, rezistență la schimbare.

Structura pe produs organizează activitățile în compartimente separate, conform liniei de produs. Fiecare linie majoră de produs este administrată în divizii separate, semiautonomie. Introdusă și folosită din anii '20 ai secolului trecut, de către cunoscuta companie americană General Motors, structura pe produs are următoarele **avantaje**: permite evaluarea departamentelor în calitate de centre de profit autonome; facilitează coordonarea între funcțiuni pentru reacții rapide; flexibilitate, dezvoltă manageri cu largă pregătire. **Dezavantajele** structurii pe produs constau în: amplificarea problemelor de coordonare între domeniile specializate pe produse; conduce la diminuarea comunicării între specialiști; contribuie la duplicarea serviciilor fiecărei divizii.

Structura teritorială (zone geografice) este cunoscută la marile firme cu activități dispersate în spațiul național sau internațional. Delimitările între divizii/departamente sunt de ordin natural, distanțe, politice și culturale. Principalele **avantaje** sunt: adaptare mai rapidă la schimbările în cerințele piețelor locale; mai mare eficiență a logisticii (costuri mai mici de transport și stocare). **Dezavantaje**: număr mai mare de manageri generali; duplicarea unor servicii, dificultăți în controlul exercitat de managementul de vârf al companiei asupra operațiilor locale.

Structura pe clienți este o altă formă de structură organizatorică larg utilizată în situațiile în care clienții întreprinderii au nevoi foarte diferite, pe care aceasta caută să le satisfacă. Tipică este structura pe clienți industriali și pe consumatori finali (detailiști). O bancă, o universitate au, de asemenea, structuri ce servesc clase distincte de clienți.

Avantajele ce decurg din satisfacerea cerințelor segmentelor cheie ale pieței sunt însoțite de **dezavantajele** date de dificultatea stabilirii unor proceduri unitare la nivelul organizației; de presiunea pentru tratamente speciale acordate unor clienți; de utilizarea inadecvată a unor resurse ca urmare a ritmurilor diferite solicitate de clienți.

Structurile matriceale reflectă metoda de organizare a activităților în care structura funcțională se intersectează cu structura pe produs. Scopul vizat este valorificarea avantajelor și reducerea dezavantajelor acestor două tipuri de structuri. Cunoscute și sub denumirea de structuri pe „proiecte”, au drept caracteristică dubla subordonare a membrilor unui grup (compartiment), una față de șeful compartimentului funcțional din care fac parte, cealaltă față de managerul de proiect, la realizarea căruia participă.

Avantajele, consemnate de funcționarea structurilor matriceale, constau în: adaptarea la fluctuațiile încărcării personalului, inovare, simultaneitate în servirea mai multor clienți, utilizarea maximă a specialiștilor și, totodată, asistență funcțională echitabil distribuită tuturor

proiectelor. De asemenea, aceste structuri reprezintă o excelentă cale de pregătire pentru operare într-o întreprindere diversificată.

Dezavantajele relevate privesc posibilele conflicte în exercitarea autorității datorită dublei subordonări, reducerea vitezei de luare a deciziilor și promovare a unor puncte de vedere limitate.

De menționat că sunt companii care cunosc structuri mixte, o combinație a tipurilor de structuri organizatorice descrise pe scurt în acest paragraf.

6.2 Organizarea informală

Într-o organizație, oamenii comunică unii cu alții, dezvoltă sau cultivă relații, nu numai în calitate de ocupanți ai pozițiilor din structura organizatorică, ci, pur și simplu, pentru că sunt oameni și, prin natura lor, ființe sociale. Relațiile informale joacă, așa cum vom vedea în continuare, o importantă influență asupra managementului și, de aceea, este necesar ca diferitele aspecte particulare ale acestei realități din mediul organizațional să fie studiate, cunoscute și folosite în practica managementului.

6.2.1 Definiția organizării informale

Organizarea informală este o rețea de relații personale și sociale, ce apar spontan atunci când oamenii se asociază într-un mediu de muncă. Structura informală îi privește pe oameni și relațiile dintre ei, în timp ce structura formală se referă la pozițiile oficiale în termenii autorității și responsabilității. Puterea informală este atașată persoanei, în timp ce autoritatea formală este asociată postului (funcției) și o persoană o are numai atunci când ocupă un anumit post. Puterea informală este personală, cea formală este instituțională. Puterea informală este dată de membrii grupului și nu este delegată de manageri, fiind un subiect al sentimentelor oamenilor.

Datorită naturii sale subiective, organizarea informală nu poate fi controlată de management în maniera în care cea formală poate fi. Organizațiile informale, spre deosebire de cele formale, sunt instabile și tind să rămână mici, în scopul de a se păstra în limitele relațiilor personale. Ca urmare a acestei tendințe, în organizațiile mari operează numeroase organizații informale.

În mod obișnuit, un manager deține o anumită putere informală (personală) în același timp cu puterea formală (instituțională); dar un manager, de regulă, nu are mai multă putere informală decât oricare altul din grup. De obicei, managerul și liderul informal sunt două persoane diferite în grupurile de muncă.

6.2.2 Liderii informali

Liderii grupurilor informale apar din variate motive, cum ar fi: vârsta, vechimea, competența profesională, postul în care se află, libertatea de mișcare în zona de lucru a grupului, sensibilitatea etc.

Cu toate că într-un grup câteva persoane pot fi lideri informali de diferite tipuri, în mod obișnuit există unul singur care are mai multă influență decât ceilalți. Fiecare manager trebuie să afle care este liderul informal cheie în fiecare grup și să lucreze cu acesta, astfel încât să încurajeze comportamentul ce conduce la realizarea obiectivelor organizației. Când liderul informal acționează împotriva unui șef formal, influența acestuia din urmă poate fi subminată.

Organizațiile informale sunt o sursă pentru potențialii lideri formali. Nu trebuie uitat, însă, că un lider informal nu este întotdeauna cel mai bun manager formal. Există numeroase exemple de lideri informali de succes, care au devenit șefi aroganți o dată ce au primit autoritatea formală. Unii lideri informali au eșuat ca lideri formali pentru că le-a fost teamă de responsabilitatea oficială, ceva ce nu au avut ca lideri informali. Aria autorității oficiale, ca manageri, este mai largă și mai complexă decât cea limitată, în care au deținut puterea informală.

6.2.3 Tipuri de grupuri în organizarea informală

Organizarea informală este înțeleasă ca ansamblu al diferitelor grupuri de oameni. Aceste grupuri, privite în raport cu pozițiile membrilor în structura oficială, pot fi: orizontale, verticale și mixte, așa cum sunt redată în figura 6.6.

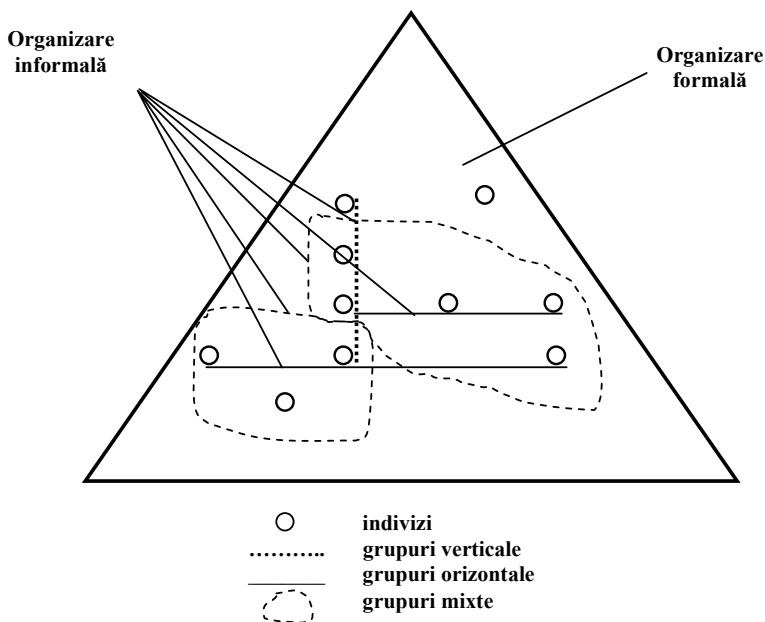


Figura 6.6 Tipuri de grupuri informale

Grupurile orizontale includ persoane a căror poziție, în structura formală, se află la același nivel ierarhic. Membrii grupului pot fi din același compartiment sau din compartimente diferite. Grupurile orizontale sunt un tip comun de grupuri informale, datorită accesibilității pentru membrii lor. Componenții acestor grupuri nu au complexul poziției diferite în organizație, promovează în mod egal informarea, împărtășesc aceleași probleme, interese și neliniști.

Grupurile verticale sunt formate din oameni situați la diferite niveluri ale ierarhiei formale. Cel mai adesea aceștia provin din același domeniu de muncă. De pildă, grupuri dintr-o secție de producție pot include maestrul și unul sau mai mulți muncitori din subordinea sa sau mai mulți maiștri pot forma un grup cu șeful de atelier. Relațiile în aceste grupuri pot fi rezultatul unor interese exterioare sau al numeroaselor raporturi de serviciu. Existența acestor grupuri facilitează comunicarea. De asemenea, oferă o imagine mai bună pentru șeful formal în ochii subordonaților, ca urmare a atitudinii deschise și accesibilității. Există însă și riscul ca șeful să-și piardă obiectivitatea față de subordonați, putând apărea acuzații de favoritism.

Grupurile mixte sunt combinații de două sau mai multe persoane din diferite domenii de muncă și de pe diverse poziții ierarhice. Grupurile mixte se formează, deseori, pe bază de relații comune în afara organizației: același club, comunitate etnică etc.

6.2.4 Avantajele și neajunsurile organizațiilor informale

Cu toate că sistemele informale pot crea numeroase probleme, ele aduc și o serie de beneficii atât managementului (proprietarilor), cât și salariaților. În tabelul 6.1 sunt sintetizate avantajele și neajunsurile structurii informale.

Tabelul 6.1

Avantaje	Neajunsuri
<ul style="list-style-type: none"> * Contribuie la creșterea eficienței organizației * Ușurează sarcinile de muncă ale managementului * Tinde să încurajeze cooperarea * Oferă satisfacție și stabilitate grupurilor de muncă * Îmbunătățește comunicarea * Reprezintă o supapă de siguranță pentru emoțiile oamenilor * Îi încurajează pe manageri să planifice și să acționeze mai atent 	<ul style="list-style-type: none"> * Produce zvonuri indezirabile * Încurajează atitudinile negative * Rezistență la schimbări * Duce la conflicte interpersonale * Îi respinge și îi tracasează pe anumiți salariați * Slăbește motivația și satisfacția * Operează în afara controlului managementului

Ne vom referi, pe scurt, la câteva dintre acestea. Atunci când managerii știu și simt că organizarea informală lucrează pentru obiectivele organizației, cooperează cu aceste organizații, ceea ce ușurează sarcinile de muncă ale managementului.

Un alt avantaj semnificativ al organizării informale este acela că aceasta contribuie la satisfacțiile și stabilitatea grupurilor de muncă. Lucrătorii au sentimentul apartenenței și securității, consideră că au ceva de câștigat dacă rămân în grup, fapt ce sporește satisfacția și reduce fluctuația.

Un avantaj, adesea ignorat, este acela că organizația informală este o supapă de siguranță pentru frustrările salariaților. Oamenii își pot descărca presiunile emoționale discutându-le cu cineva într-o formă deschisă și prietenească, apartenența la un grup informal oferind un mediu potrivit pentru aceasta.

În sfârșit, un beneficiu al organizării informale, rareori recunoscut, este acela că prezența acestora îi determină pe manageri să planifice și să acționeze mai atent decât ar face-o în absența ei. Managerii care înțeleg forța organizării informale știu că aceasta este un control și o contrapondere la folosirea fără limite a autorității lor. Managerii inteligenți introduc schimbări în grupurile pe care le conduc numai după o atentă chibzuire, pentru că știu că grupurile informale pot submina și șubrezi proiectul. Managerii doresc ca proiectele lor să aibă succes, pentru că vor trebui să răspundă autorității formale în caz de eșec.

Un neajuns major al organizării informale este rezistența la schimbări. Este o tendință a grupurilor să devină, disimulat, protectorul felului lor de viață, să se opună schimbărilor. Ceea ce a fost bun se consideră a fi suficient de bun și pentru viitor. Dacă, de exemplu, postul A a avut întotdeauna un statut superior postului B, trebuie să aibă în continuare un statut superior și să fie mai bine plătit, chiar dacă s-au schimbat condițiile, postul A devenind mai puțin dificil. Limitele comportamentului grupurilor informale se află în convenții, obiceiuri și cultura membrilor acestora.

Organizațiile informale pot fi o cauză semnificativă a conformării salariaților. Conformarea este încurajată de norme care sunt cerințe ale grupului informal pentru comportarea membrilor săi. Recompensele și pedepsele, pe care grupul le folosește pentru a convinge persoanele să se conformeze normelor sale, sunt sancțiuni. Normele și sancțiunile informale constituie ghidul opiniei, care tinde să reducă orice comportament, ce se abate de la regulile grupului. Nonconformiștii pot fi presați și tracasați, până ce capitulează sau pleacă.

Organizațiile informale dezvoltă, de asemenea, conflicte interpersonale și intergrupale, care pot dăuna organizației. Când salariații cheltuiesc o mare parte din energia lor pentru a se opune unii altora, vor oferi sigur mai puțin firmei. Conflictele și interesele individuale pot deveni atât de puternice în organizațiile informale, încât pot reduce atât motivația, cât și satisfacția. Rezultatul – o productivitate scăzută care slăbește atât pe proprietar, cât și pe salariați. Nimeni nu câștigă.

Multe dintre interesele grupurilor formale și informale pot fi integrate, deși totdeauna vor fi anumite diferențe între ele. Dificultatea majoră cu organizațiile informale este aceea că ele nu sunt subiect al controlului direct al managementului. Autoritatea de care depind organizațiile informale se află mai degrabă în sistemul social decât în management. Tot ceea ce managementul poate face este să le influențeze într-un fel sau altul.

6.2.5. Comunicarea informală

Comunicarea între oameni este un drept dobândit prin naștere. Întotdeauna, când oamenii se adună în grupuri, discuțiile, conversațiile se vor dezvolta cu siguranță, ca expresie a motivației lor naturale de a comunica. Ele sunt exerciții ale libertății oamenilor de a se exprima și reprezintă ceva normal, natural. Folosind o metodă sau alta de transmitere a mesajelor, comunicarea va exista întotdeauna. Organizațiile nu pot ”concedia” comunicarea neoficială între oameni așa cum nu o pot ”angaja”. Pur și simplu ea există.

Ceea ce interesează, însă, din perspectiva managementului, este corectitudinea mesajelor și a ideilor vehiculate în comunicarea informală și, prin aceasta, influența exercitată asupra oamenilor, atitudinilor, acțiunilor și productivității lor.

Cercetări speciale făcute cu privire la corectitudinea informațiilor în comunicarea informală au arătat că peste 3/4 din acestea, în condiții normale de muncă, sunt adevărate. Există tendința de a considera că aceste mesaje sunt mai puțin corecte decât sunt, din cauză că erorile acestora sunt mai dramatice și impresionează mai mult memoria. Mai mult, o mică parte incorectă poate duce la o întregă istorie incorectă! Este, de asemenea, adevărat că informațiile neoficiale sunt, de regulă, incomplete și pot duce la interpretări eronate. Chiar dacă tind să spună adevărul, rareori spun întregul adevăr. Aceste aspecte ale comunicării informale explică tendința de a crea mai multă confuzie decât o sugerează ponderea relativ redusă de informații greșite pe care le poartă.

Între cauzele care amplifică comunicarea neoficială (discuțiile, comentariile), activând oamenii și grupurile în acest sens, și care sunt mai degrabă produsul situațiilor decât al persoanelor, putem menționa:

- ✓ insecuritatea și sensibilizarea;
- ✓ implicarea prietenilor și asociațiilor;
- ✓ noutatea informațiilor;
- ✓ munca ce permite conversația;
- ✓ postul (funcția) ce furnizează informații dorite de alții;
- ✓ personalitatea interlocutorului etc.

Dacă ar fi să ne referim numai la un singur exemplu și anume la reducerea (concedierea) personalului într-un birou în cazul instalării unui computer, în astfel de situații, comentariile, discuțiile sunt energice, ceea ce impune o atenție specială și informații corecte din partea managementului.

6.2.5.1 Trăsături și modele ale comunicării informale

Comunicarea informală oferă managerilor numeroase informații, care reprezintă feedback-ul despre munca salariaților. De asemenea, îi ajută pe muncitori să interpreteze managementul, respectiv să traducă ordinele formale în limbajul lor.

O caracteristică a comunicării informale este rapiditatea circulației informațiilor. Fiind flexibile și personale, discuțiile și comentariile neoficiale răspândesc informațiile mai repede decât multe din sistemele de comunicații ale managementului. Viteza acestor informații face foarte dificilă oprirea zvonurilor.

O altă caracteristică a comunicării neoficiale este extraordinara putere de a penetra chiar și cele mai severe sisteme de securitate pentru secretele firmelor, datorită capacității de a trece peste treptele și liniile ierarhice și a contacta direct oameni cunoscuți. Șuetele sunt bine cunoscute ca o sursă de informații confidențiale.

Cum se difuzează informațiile în sistemul comunicării neoficiale? În figura 6.7 sunt prezentate modelele de transmitere a informațiilor informale.

Predominant în viața organizațiilor este modelul ciorchine, ceea ce semnifică faptul că numai puțini oameni sunt difuzori activi de informații în comunicarea neoficială.

6.2.5.2 Zvonurile

O problemă majoră a comunicării informale este zvonul. Zvonul este o informație neoficială, ce se difuzează fără ca standarde de verificare a corectitudinii să fie implicate. Zvonul este partea neverificată și, deseori, neadevărată a informației neoficiale. Poate fi și corect, dar în general nu este, și de aceea, prezumtiv, este indezirabil. Preponderent, cauza zvonului se află în interesul pentru o situație ambiguă. Are tendința de a-și schimba conținutul în trecerea de la o persoană la alta. Tema generală se poate menține, nu și detaliile, care pot fi reduse sau adăugate după cum sunt sentimentele, interesele, concepțiile și judecățile difuzorilor.

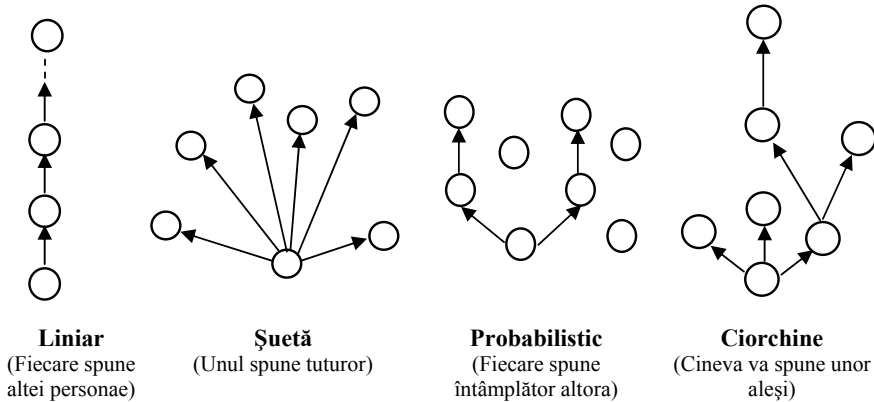


Figura 6.7 Tipuri de rețele ale comunicării informale

Câteva dintre căile de control sunt:

- ⇒ înlăturarea cauzelor în scopul prevenirii zvonurilor;
- ⇒ ”tratarea” zvonului cât mai repede posibil;
- ⇒ confruntarea ”față în față” cu fapte (confirmate în scris dacă este cazul);
- ⇒ aflarea faptelor de la surse demne de încredere;
- ⇒ încurajarea asistenței liderilor informali și sindicali dacă aceștia sunt cooperativi;
- ⇒ ascultarea tuturor zvonurilor în scopul înțelegerii semnificației lor.

6.2.6 Influențarea organizării informale

Așa cum am arătat, managementul nu poate stabili organizarea informală și nici nu o poate abolii. Dar managementul poate învăța să conviețuiască cu aceasta, folosind diferite măsuri de a o influența și anume:

- ✓ să integreze cât mai repede posibil interesele grupurilor informale cu cele ale organizării formale;
- ✓ să accepte și să înțeleagă organizarea informală;
- ✓ să ia în considerare efectele posibile ale reacției organizațiilor informale la acțiunile pe care le întreprinde;
- ✓ să exercite activitățile formale fără amenințări inutile la adresa organizării informale

Cea mai de dorit combinație a celor două forme de organizare (formală și informală) pare a fi un sistem predominant formal, care să mențină unitatea în atingerea obiectivelor, împreună cu un sistem informal bine dezvoltat pentru a menține coeziunea grupurilor de muncă. Cu alte cuvinte, organizarea informală trebuie să fie suficient de puternică pentru a ajuta, dar insuficient de puternică pentru a domina.

Întrebări și discuții

1. Sunteți fondatorul întreprinderii. Ați supravegheat creșterea ei de la un om, dumneavoastră, la 50 de salariați. La început, cunoșteți nu numai numele fiecărui angajat, ci și pe al membrilor lor de familie. Azi știți doar numele celor "vechi", ca și dumneavoastră. Obosit să fiți singurul care ia decizii ați hotărât să reorganizați întreprinderea. Ce schimbări veți face și ce avantaje și dezavantaje vor aduce aceste schimbări?
2. Enumerați câteva compartimente/posturi din orice tip de organizație (de afaceri, biserică, universitate, guvernamentală etc.) Clasificați aceste compartimente/posturi în ierarhice și funcționale.
3. Prezentați un caz în care o persoană într-o poziție managerială realizează cu eficacitate obiectivele postului său. Ce surse de putere susțin, în opinia dumneavoastră, exercitarea autorității managerului respectiv?
4. Presupuneți că ocupați, de trei ani, postul de Director al unei Școli de formare și instruire postuniversitară de înalt nivel profesional. Aveți un staff de 12 persoane, bine pregătite și cu rezultate bune. Doriți să alocați mai mult timp relațiilor externe, îndeosebi cu mediul de afaceri, și, pentru aceasta, trebuie să delegați din autoritate pentru responsabilități curente. Ce, cui și cum veți delega? Ce nu veți delega?
5. Imaginați-vă că sunteți Managerul General al unei întreprinderi mijlocii cu 300 de salariați. Ați aflat de la șeful unei secții că salariații acesteia intenționează să întrerupă lucrul în secția lor și, implicit, în întreaga întreprindere, ca semn de protest pentru posibilitatea ca managementul să reorganizeze activitatea secției consecința fiind disponibilizarea a cel puțin 25 de salariați. Reorganizarea va avea loc, nu însă și

disponibilizarea a 25 de oameni! Cum procedați în cazul unui astfel de zvon?

PERSONALUL – MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

7.1 Analiza și descrierea posturilor

7.1.1 Analiza postului (AP)

7.1.2 Descrierea și specificațiile postului (Fișa postului)

7.2 Planificarea necesarului de personal

7.2.1 Portofoliul de abilități și portofoliul de management

7.2.2 Anticiparea schimbărilor în RU

7.3 Asigurarea personalului

7.3.1 Recrutarea

7.3.2 Selecția

7.3.2.1 Testarea

7.3.2.2 Interviu

7.3.3 Orientarea (socializarea)

7.4 Pregătirea personalului

7.4.1 Evaluarea nevoilor de instruire

7.4.2 Metode de instruire

7.5 Evaluarea performanțelor

7.5.1 Metode de evaluare a performanțelor

7.5.2 Evaluarea performanțelor: încotro?

CAPITOLUL

7

Personalul – managementul resurselor umane

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să prezentați în ce constă managementul resurselor umane.
2. Să explicați necesitatea, conținutul și metodele ce pot fi folosite pentru analiza posturilor într-o organizație
3. Să explicați structura și conținutul descrierii și specificațiilor unui post.
4. Să identificați pașii și activitățile procesului de planificare a resurselor umane.
5. Să descrieți activitățile de asigurare a personalului: recrutare, selecție (testare, interviu), orientare.
6. Să definiți pregătirea personalului și metodele de instruire folosite.
7. Să explicați obiectivele evaluării performanțelor angajaților și să descrieți câteva metode de evaluare.

Σ Concepte cheie

- *Analiza postului*
- *Descrierea (fișa) postului*
- *Specificațiile postului*
- *Observare directă*
- *Autoînregistrare*
- *Procedura departamentului muncii*
- *Portofoliul de abilități*
- *Portofoliul de management*
- *Recrutare*
- *Surse de forță de muncă*
- *Selecție*
- *Testare*
- *Validitate a testului*
- *Veridicitate a testării*
- *Tipuri și tehnici de testare*
- *Interviul*
- *Tipuri de interviuri*
- *Orientare (socializare)*
- *Nevoi de instruire*
- *Metode de instruire*
- *Evaluare a performanțelor*
- *Metode de evaluare a performanțelor*

Personalul și managementul resurselor umane asigură o organizație cu salariați competenți, prin selecția, dezvoltarea și recompensarea lor pentru realizarea obiectivelor acesteia. Managementul resurselor umane (MRU) este procesul prin care sunt încadrate persoane potrivite în posturile din structura organizației prin identificarea necesităților de personal, recrutare, selecție, angajare, promovare, evaluare, compensare și instruire a personalului. Este clar că funcția de asigurare a personalului, care include motivarea și antrenarea în realizarea obiectivelor de performanță, este strâns legată de funcția de organizare. Nu puțini autori de lucrări de management consideră aceste activități ca o etapă a organizării.

De ce MRU și nu doar Personalul? Pentru că, adesea, managerii uită că asigurarea personalului este *responsabilitatea* lor și nu a compartimentului de Personal. Desigur, acest compartiment oferă o valoroasă asistență, dar este *sarcina* managerilor de a angaja în posturile pe care le coordonează persoane calificate sub toate aspectele.

În acest capitol, cititorul va găsi câteva dintre temele importante și permanente ale practicii MRU în orice organizație. Proiectarea, analiza și descrierea posturilor, planificarea personalului, recrutarea și selecția personalului, orientarea după angajare, pregătirea și evaluarea performanțelor, vor fi tratate în conținutul capitolului.

7.1 Analiza și descrierea posturilor

Așa cum am menționat în debutul acestui capitol, organizarea, ca funcție a managementului unei organizații, prin proiectarea postului precede și asigură baza de plecare pentru activitățile specifice MRU.

Prin *proiectare* este structurată munca ce permite atingerea obiectivelor din planurile organizației. Sarcini de muncă, pentru un individ sau grup de indivizi, sunt repartizate unui post.

Definirea sarcinilor de muncă specifice, respectiv: **ce**, **cum** și **în ce combinație** vor fi realizate la un loc de muncă, impune o analiză atentă, calificată, prin utilizarea unor tehnici și a unui instrumentar specializat. De aceste lucruri se ocupă analiza postului.

7.1.1 Analiza postului (AP)

Obiectivul esențial al AP este să determine sarcinile posturilor de muncă dintr-o organizație, precum și oamenii necesari în termenii dexterităților (îndemânărilor), cunoștințelor, abilităților și experienței, pentru a realiza cu succes sarcinile. AP oferă date pentru elaborarea *Descrierii postului* și *Specificățiilor postului* (*Fișa postului*). De asemenea,

este baza pentru: definirea postului, reproiectarea postului, recrutare, selecție, orientare, pregătire, consiliere carieră, evaluare a performanțelor și compensare (salarizare).

Pentru a servi tuturor acestor necesități în managementul resurselor umane, AP colectează informații despre:

- **activitățile postului** - listă de activități, uneori cu indicarea de ce, cum și când un lucrător efectuează fiecare activitate;
- **comportament uman** - percepere, comunicare, luarea deciziilor, consum de energie, deplasări pe distanțe lungi etc.;
- **mașini, dispozitive, echipamente și ajutoare pentru muncă** - ce produse face, ce materiale prelucrează, cunoștințe implicate (fizică, juridică) și servicii aferente (consultanță, mentenanță);
- **standarde de performanță** - cantitate, calitate sau timp necesar pentru fiecare activitate de bază a postului; în raport cu aceste standarde angajatul va fi evaluat (apreciat);
- **contextul muncii (postului)** - condițiile fizice de mediu, programul de lucru, contextul organizațional și social (oamenii cu care intră în contact); stimulente materiale și nemateriale;
- **cerințe față de persoana ce ocupă postul** - cunoștințe necesare și abilități (studii, instruire, experiență în muncă); caracteristici personale (aptitudini, trăsături fizice, personalitate, interese) cerute.

Cine culege aceste informații și cum? Specialistul (în MRU, Analist de post, Consultant), lucrătorul însuși sau supraveghetorul lucrătorului al cărui post este obiectul analizei.

Pentru a colecta informațiile necesare, AP poate folosi una sau o combinație a unor metode narrative și cantitative precum: interviul, observarea directă, autoînregistrarea (autofotografierea), chestionarul de analiză, procedura departamentului muncii (SUA).

Interviul este una dintre modalitățile cel mai frecvent utilizată în obținerea de date relevante și valide despre natura unui post de muncă. Ceea ce susține folosirea interviului este, pe de o parte, chestionarea și dialogul direct cu ocupantul postului sau cu supraveghetorul acestuia, cei mai avizați cunoscători ai activității, iar pe de altă parte, posibilitatea structurării dialogului într-un set de întrebări adecvate obiectivelor AP.

Interviul poate fi individual sau cu grupul (ocupanți sau supraveghetori ai aceluiași post). O problemă majoră poate apărea atunci când intervievații văd AP ca o evaluare a eficienței ce va afecta salariul lor. În acest caz, apare tendința de a exagera unele responsabilități și de a minimaliza altele.

Date pentru AP se pot obține și prin completarea de către ocupantul postului a unui **chestionar**. Este important ce structură are chestionarul și ce întrebări cuprinde. La o extremă sunt chestionarele cu o foarte structurată listă de control (detalii de operare, timp consumat etc.). La cealaltă extremă, chestionarul poate fi deschis și să ceară simplu salariatului să “descrie sarcinile majore ale postului său”. Desigur, un chestionar intermediar între cele două este mai bun.

Observarea directă, fotografierea, cu sau fără cronometrare, este utilă în cazul unor activități fizice observabile, cum ar fi cele de montaj sau contabilitate, de exemplu. Nu este potrivită dacă postul implică activități mentale nemăsurabile, precum cele ale unui avocat sau inginer proiectant. De asemenea, este irelevantă în cazul în care activitățile postului sunt importante, dar ocazionale, de pildă, soră la urgență. Observarea directă se folosește deseori în conjuncție cu interviul.

Autoînregistrarea sau autofotografierea este o altă metodă de colectare a informațiilor necesare AP. Persoana care ocupă postul înregistrează zilnic fiecare activitate pe care o realizează și, totodată, timpul consumat. Se obține, astfel, un tablou cuprinzător al postului, mai cu seamă dacă lista înregistrărilor este suplimentată cu interviuri subsecvente.

Cu toate că interviurile, chestionarele, observațiile și autoînregistrările sunt folosite de cei mai mulți angajatori și servesc destul de bine elaborării *Descrierii și Specificațiilor postului*, apar multe cazuri în care aceste abordări narative nu satisfac întru totul necesitățile MRU.

Dacă, de exemplu, dorim să asociem o valoare cantitativă fiecărui post, astfel încât posturile să poată fi comparate pentru scopuri de salarizare, atunci o AP cantitativă poate fi mai bună.

Cele mai populare metode cantitative sunt: Chestionarul de Analiză a Postului, Procedura Departamentului Muncii (SUA) și Analiza Funcțională a Postului.

Chestionarul de Analiză a Postului (rezultat al cercetărilor Purdue University - SUA) este analitic - conține 194 de articole (întrebări), fiecare articol fiind un element de bază, care poate juca sau nu un rol important în cazul unui post. Analistul decide dacă articolul joacă un rol în postul respectiv și, dacă da, până la ce nivel.

Articolului i se asociază o valoare (intensitate), potrivit scării: Nc - nu este cazul; 1 - foarte rar; 2 - ocazional; 3 - moderat; 4 - considerabil; 5 - substanțial.

Avantajul metodei constă în aceea că oferă un punctaj cantitativ sau un profil al oricărui post în termenii legăturii postului cu o serie de dimensiuni, și anume: responsabilități în luarea deciziilor; comunicare;

responsabilități sociale; îndemânare, abilități; activități fizice; operare cu echipamente; procesare informații.

Forța *Chestionarului de analiză a postului* constă în aceea că permite *clasificarea posturilor* pe baza punctajului adunat. Neajunsul esențial constă în faptul că nu poate fi administrat cu bune rezultate decât de analiști calificați.

Procedura Departamentului Muncii (SUA) clasifică fiecare post în raport cu ceea ce face un salariat referitor la: **date, oameni, lucruri**. Ideea centrală, care stă la baza acestei metode, este aceea că, indiferent de conținutul concret al activității cuiva într-un post de muncă, această activitate este un proces de realizare a unei funcții, generic definită și de o anumită complexitate.

Activitățile de bază ale postului sunt observate și analizate pentru a le încadra într-una din funcțiile specificate la fiecare din cele trei categorii, funcții prezentate în tabelul 7.1

Tabelul 7.1

Date	Oameni	Lucruri
0 - Sintetizare	0 - A îndruma	0 - Asamblare, montaj
1 - Coordonare	1 - A negocia	1 - Muncă de precizie
2 - Analiză	2 - A instrui	2 - Operare - Control
3 - Compilare	3 - A supraveghea	3 - Direcționare - Operare
4 - Calculare	4 - A distra	4 - Manipulare
5 - Copiere	5 - A convinge	5 - Supraveghere
6 - Comparare	6 - A vorbi - Semnala	6 - Alimentare - Evacuare
	7 - A servi	7 - Manevrare
	8 - A ajuta	

Simbolul numeric din fața funcției are semnificația complexității acesteia. 0 este înaltă, 6, 8, 7 scăzută. De exemplu, pentru un Frământător aluat, într-o fabrică de pâine, cele mai potrivite funcții sunt: copiere (Date); a vorbi - semnala (Oameni); opera - controla (Lucruri), respectiv 5, 6, 2.

Dacă funcțiilor li se poate atașa o anumită valoare a compensației, pe oră, să zicem (funcțiilor cele mai simple - compensația cea mai mică), atunci, concomitent cu clasificarea tuturor posturilor, putem avea și salariul de bază pentru fiecare post din organizație, care este un reper important în asigurarea echității interne în retribuirea personalului.

Analiza funcțională a postului se bazează pe *Procedura Departamentului Muncii*, la care se adaugă informații suplimentare cu privire la sarcini, obiective și cerințe de pregătire pentru ocupantul postului.

7.1.2 Descrierea și specificațiile postului (Fișa postului)

O *Fișă a postului* este o formulare succintă a informațiilor colectate în procesul de analiză a postului. Se prezintă ca un document scris care identifică, definește și descrie postul în termenii sarcinilor, responsabilităților, condițiilor de muncă și specificațiilor.

În practica MRU se folosesc două tipuri de fișe ale postului: specifice și generale.

Fișele *specifice* prezintă detaliat sarcinile și responsabilitățile. Se concentrează pe eficacitatea, controlul și o detaliată planificare a muncii. Se întâlnesc în structurile organizatorice birocratice, în care liniile ce separă funcțiile și nivelurile managementului sunt bine conturate.

Fișele *generale*, relativ noi în practica managementului, sunt asociate cu strategiile ce pun accent pe inovare și flexibilitate, fără o planificare strictă în realizarea muncii. Se potrivesc structurilor organizatorice plate, cu puține granițe între funcțiile și nivelurile managementului. Acest tip de fișă a postului prezintă doar în formă generală obligațiile și responsabilitățile postului. Avantajul relativ al fișelor generale constă în numărul sensibil mai redus față de cel al fișelor specifice, dată fiind utilizarea lor pentru o clasă mai largă de posturi de același tip, din mai multe compartimente ale organizației.

Nu există un format standard ce trebuie folosit în redactarea fișei postului. Cele mai multe fișe conțin cel puțin secțiunile:

- informații de identificare a postului;
- sinteza postului;
- relațiile postului;
- sarcini (îndatoriri) și responsabilități;
- autoritate și standarde de muncă (performanță);
- condiții de muncă;
- specificații și calificări minime.

Informațiile de identificare comunică: titlul postului, compartimentul din care face parte, sursa de informații pentru analiza postului, cine a elaborat și cine a verificat fișa postului, data analizei postului precum și a verificării fișei postului.

Sinteza (rezumatul) postului este o succintă formulare ce condensează sarcinile și responsabilitățile postului, precum și locul acestuia în structura organizatorică.

Relațiile postului precizează legăturile ocupantului cu alții, atât din interiorul organizației, cât și din afara acesteia. De exemplu, pentru managerul departamentului de resurse umane:

- raportează vicepreședintelui responsabil de relațiile cu salariații;
- îi supraveghează pe funcționarii de resurse umane, pe administratorul de teste, pe directorul relațiilor de muncă și pe secretară;
- lucrează cu toți managerii de departament și cu directorii executivi;
- în afara organizației: cu agențiile de angajare, cu firme de recrutare și diferiți vânzători.

Sarcinile și responsabilitățile postului explică ce este de făcut, cum și de ce, în postul respectiv. În mod obișnuit sunt inserate 3-5 dintre cele mai importante responsabilități. Fiecare responsabilitate este asociată unei sau mai multor sarcini de muncă.

Standardele de performanță. Unele fișe conțin o secțiune care statuează standardele ce se așteaptă a fi atinse de ocupantul postului la fiecare dintre responsabilitățile specificate. Stabilirea de standarde nu este niciodată o sarcină ușoară. Mulți manageri învață rapid că doar spunând subordonaților ”să realizeze ... în cele mai bune condiții”, nu oferă suficientă orientare pentru asigurarea unei performanțe de vârf. Formulări mai concrete și precise duc la rezultate mai bune. De exemplu, pentru sarcina: “• ine evidența conturilor de datorii”, standardele de performanță ar putea fi exprimate astfel:

- toate facturile primite sunt înregistrate în aceeași zi de lucru;
- toate facturile sunt transmise managerilor departamentelor desemnate pentru aprobare, nu mai târziu de o zi de la primire;
- în medie, pe lună, să nu apară mai mult de trei erori de înregistrare;
- registrul de evidență să fie încheiat la sfârșitul celei de-a treia zi de lucru a fiecărei luni.

Autoritatea. În această secțiune, se includ limitele de luare a deciziilor, supravegherea directă a altui personal și limitările bugetare. De pildă, ocupantul postului are autoritatea de a aproba solicitările de achiziții ce nu depășesc suma de..., de a învoi sau motiva absențele, de a aplica măsuri disciplinare subordonaților, de a recomanda creșterile de salariu, de a intervieva și a-i angaja pe noii salariați.

Condițiile de muncă și mediul ambiant. Fișa postului poate include elemente precum: nivelul zgomotului, potențiale pericole, încălzire.

Specificațiile enumeră caracteristici ale lucrătorului (trăsături și experiență), necesare pentru a îndeplini cu succes responsabilitățile și sarcinile postului.

Specificațiile pentru personalul calificat vor fi diferite față de cele pentru personalul necalificat (care va fi calificat la locul de muncă).

Pentru personalul *calificat* interesează: experiența într-o muncă specifică precum și calitatea oricărei instruirii relevante.

Pentru personalul *necalificat* pot fi avute în vedere: trăsături fizice, de personalitate, interese, abilități senzoriale.

Tehnici și proceduri specializate sunt folosite pentru elaborarea specificațiilor postului. În fișa postului se vor lista numai caracteristici legate de realizarea eficace a sarcinilor postului, pentru a evita discriminări la angajare sau în aprecierea performanțelor. De exemplu, un operator PC poate să fie instruit și în limbaje de programare, abilitate ce nu este necesară pentru performanțe în postul de operator. Nu se va include între specificații o astfel de caracteristică.

Calificările minime sunt standarde de bază, pe care un candidat trebuie să le îndeplinească pentru a fi luat în considerație la ocuparea postului. Și aici este necesară precauție pentru a nu-i discrimina pe potențialii candidați ai postului.

7.2 Planificarea necesarului de personal

Managementul resurselor umane (RU) este procesul care începe cu stabilirea numărului corect de oameni calificați, în posturi bine stabilite și la momentele potrivite.

Prima sarcină pentru planificarea RU este să traducă obiectivele și planurile organizației într-un program calendaristic al necesarului de personal. Odată stabilit necesarul de personal, planificarea RU trebuie să instrumenteze planuri de asigurare a salariaților necesari.

Necesitatea planificării RU este dată de intervalul inerent între recunoașterea necesității de a crea un post și asigurarea persoanei calificate pentru acel post. Cu alte cuvinte, în mod obișnuit, nu este posibil să găsești o persoană potrivită peste noapte. Planificarea eficace a RU ajută la reducerea fluctuației prin menținerea personalului pe ruta carierei lor profesionale în cadrul organizației.

Orice plan al RU, pentru a fi eficace, trebuie să derive din planurile pe termen lung ale organizației. Din nefericire, planificarea RU este, deseori, inadecvat integrată în planificarea de ansamblu a organizației. O

eroare obișnuită a planificării RU este concentrarea pe necesitățile de înlocuire pe termen scurt și nu pe coordonarea cu planurile pe termen lung ale organizației. Numeroși manageri văd planificarea RU ca ceva ce trebuie făcut numai după ce orice altceva a fost făcut. Cercetările au relevat câteva obstacole majore în succesul planificării strategice în RU și anume: eșecul în sincronizarea planului RU cu planul ciclului afacerii; tendința de a planifica, mai degrabă ca reacție la problemele operaționale curente, decât de perspectivă; o bază de date inadecvată pentru planificare; eșecul implicării managerilor cheie în planificare și lipsa voinței de a folosi planul strategic în RU drept ghid în acțiunile de zi cu zi.

În schema din figura 7.1 se prezintă pașii procesului de planificare a RU:

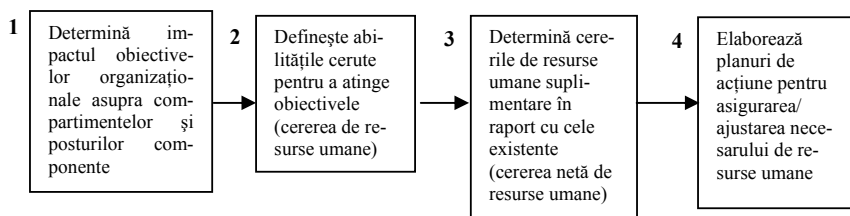


Figura 7.1 Pașii procesului de planificare a resurselor umane

Un scurt comentariu la schema din figura 7.1

1. Nu numai obiectivele organizației, stabilite și ierarhizate, cu termene și exprimate cantitativ, determină planurile de asigurare a RU, ci și RU disponibile, cu limitele și calitățile lor, influențează direcția de ansamblu a organizației.
2. Cheia aici este nu să privești la dexteritățile și abilitățile prezente ale personalului, ci la cele necesare atingerii obiectivelor. Un bun început, aici, este revederea fișelor de posturi, pentru a identifica ce și câte posturi trebuie să fie capabile să exprime aceste abilități și dexterități.
3. Cererile de RU suplimentare trebuie analizate în raport cu RU prezente și viitoare ale organizației. Această analiză privește resursele prezente și schimbările așteptate ce se întrevăd în starea acestora.
4. Dacă necesarul net indică nevoia de forță de muncă suplimentară, trebuie planificate: recrutarea, selecția, orientarea și instruirea diferitelor categorii de personal. Dacă analiza relevă un surplus de

personal, atunci scăderea numărului personalului se va face fie pe seama ieșirilor naturale, dacă timpul nu presează, fie prin ajustări, cu sau fără părăsirea organizației.

La cea mai mare parte a acestor activități ne vom referi în paragrafele următoare.

7.2.1 Portofoliul de abilități și portofoliul de management

Procesul de planificare a asigurării resurselor umane ale unei organizații necesită informații despre potențialul persoanelor ce vor realiza activitățile specifice posturilor organizației în perioada pentru care se elaborează planul. În primul rând, despre persoanele deja angajate în organizație.

Un instrument practic, care oferă informații despre fiecare angajat al organizației, este *Portofoliul de abilități*. Printre informațiile care, de regulă, sunt incluse în acest portofoliu, menționăm: *date personale* - vârstă, sex, stare civilă; *abilități* - educație, experiență în muncă, instruire, limbi străine cunoscute; *calificări speciale* - membru al unui grup profesional, realizări speciale; *salariul, beneficiile și posturile ocupate* - salariul actual și cele anterioare, data la care s-au modificat salariile, posturile ocupate; *capacități individuale* - scoruri la teste psihologice și alte teste, informații privind sănătatea; *preferințe speciale ale salariatului* - zona geografică, tipul de post.

Principalul avantaj al “Portofoliului de abilități” este că acesta furnizează posibilitatea unei rapide și relevante evaluări a abilităților disponibile în organizație. Pe lângă ajutorul dat la luarea deciziilor de promovare și transfer, informațiile mai servesc și în luarea deciziilor de a accepta sau nu un nou contract sau de a introduce un nou produs, precum și pentru programe de instruire a salariaților.

Un alt instrument util planificării este *Portofoliul de management*. Pe lângă datele personale, acesta conține succinte evaluări ale performanțelor obținute, punctele forte și limitele, precum și potențialul de avansare. Este folosit, cum putem deduce, pentru persoanele ce ocupă sau sunt vizate a ocupa poziții manageriale în cadrul organizației.

7.2.2 Anticiparea schimbărilor în RU

Anticiparea schimbărilor în RU este necesară pentru determinarea cererilor de resurse umane suplimentare. O serie de schimbări în starea personalului pot fi anticipate cu acuratețe și ușor, altele mai greu. Pensionarea, de exemplu, poate fi mai ușor de anticipat. De asemenea, promovările și transferările pot fi estimate dacă există informații privind vechimea într-un anumit post și nevoile organizației. Factori ca: decese, demisii, concedieri sunt mult mai greu de prevăzut. Totuși, experiențele trecute și datele înregistrate pot oferi informații, sub formă de probabilități, și în ceea ce privește astfel de schimbări.

Așadar, pe baza informațiilor din *Portofoliul de abilități*, *Portofoliul de management* și din *Schimbările anticipate*, managerii pot face o predicție rezonabilă a disponibilităților de resurse umane pentru o perioadă de timp specificată.

Comparând necesarul de personal, impus de obiectivele pe care și le-a statuat pentru perioada dată, cu resursele disponibile prognozate potrivit analizei mai sus menționate, organizația se poate afla, cel mai probabil, fie în situația de a avea nevoie de forță de muncă suplimentară, fie în situația de a avea un surplus de personal, fie în ambele situații în cadrul diferitelor specializări și abilități necesare.

Dacă necesarul net indică nevoia de forță de muncă suplimentară, trebuie planificate și operate: recrutarea, selecția, orientarea și instruirea diferitelor categorii de personal sau introducerea de ore de muncă suplimentare, subcontractarea, utilizarea de forță de muncă temporară ori cu normă redusă.

În cazul surplusului de personal, organizația poate apela la acțiuni ca: scăderea salariilor, reducerea timpului de lucru, partajarea posturilor, pensionări anticipate, încurajarea plecării din organizație (prin acordarea unei compensații echivalente cu 6, 12, 18 salarii lunare, de exemplu), concedieri.

Se înțelege, toate aceste acțiuni trebuie planificate, atât ca volum, cât și ca secvență în timp. Firmele care nu elaborează planuri pentru RU ar putea să se afle în situația de a nu asigura pentru viitor necesarul adecvat de forță de muncă și să fie confruntate cu semnificative costuri financiare suplimentare.

7.3 Asigurarea personalului

O dată ce firma a determinat nevoile sale de personal, trebuie să angajeze cei mai buni salariați pentru ocuparea locurilor disponibile. Procesul de angajare are trei componente: recrutarea, selecția și orientarea (socializarea). În continuare să analizăm aceste componente.

7.3.1 Recrutarea

Decisă fiind angajarea unei persoane într-un post, pasul următor este dezvoltarea unui grup de candidați, folosind una sau mai multe surse de recrutare. Cu cât numărul candidaților este mai mare, cu atât angajarea poate fi mai selectivă.

Recrutarea este un domeniu în care cooperarea între linia ierarhică și specialiștii departamentului de RU al firmei este esențială. Specialistul în RU, care recrutează și oferă datele inițiale pentru un post, rareori este responsabil pentru supravegherea performanțelor aceluși post. Și nici nu poate fi familiar cu toate detaliile și schimbările recent survenite.

De aceea, dialogul și cooperarea cu supraveghetorul postului respectiv sunt absolut necesare. De exemplu, care sunt stilul și comportamentul proprii managerului sau grupului în care va lucra ocupantul postului? Între momentul analizei și al elaborării fișei postului și cel al angajării au intervenit modificări în condițiile și natura activității postului? Supraveghetorul poate oferi cele mai potrivite răspunsuri la aceste întrebări.

De unde și cum să atragă organizația candidați pentru ocuparea posturilor vacante, care să corespundă necesităților sale?

În general, sursele de candidați sunt grupate în interne și externe.

Cele **interne** (candidații sunt deja angajați ai organizației) sunt, de regulă, surse pentru posturi manageriale. Studii empirice au găsit că până la 90% din astfel de posturi au fost ocupate “din interior”. De ce un procent atât de ridicat? Printre avantajele promovării interne sunt de menționat:

- angajații își văd competența răsplătită: moralul și performanțele pot fi astfel sporite.
- după o perioadă de activitate în organizație, candidații se simt mai legați și atașați de obiectivele acesteia și, deci, mai puțin dispuși să o părăsească.
- candidatul intern este cunoscut din activitatea efectivă și din evaluarea dexterităților sale.

Dezavantajele care apar ca urmare a promovării din interior în posturile manageriale sunt:

- candidații interni care nu obțin postul pot fi dezamăgiți;

- grupul ce are un șef nou, promovat din rândurile lor, poate să nu fie dispus să-i accepte autoritatea, întrucât adesea este dificil de schimbat reputația de a fi “unul din gașcă”;
- este mai puțin probabil să apară idei noi, diferite, în luarea deciziilor de la cei “interni” decât de la cei veniți “din afară”.

Sursele **externe**, la care poate apela o organizație care angajează forță de muncă, cele mai cunoscute, sunt: agențiile de recrutare, executivii de recrutare, unitățile de învățământ, foștii angajați, persoane recomandate de salariații organizației, clienți ai organizației și solicitanți “la poarta organizației”.

Agențiile de recrutare sunt: *publice*, cu precădere pentru muncitori, *organizații nonprofit (asociații profesionale)* și *private*, pentru funcționari, specialiști, manageri.

Firmele care angajează recurg la agențiile de recrutare din unul sau mai multe motive, precum: nu au departamente de resurse umane; în trecut a fost dificil să asigure o masă suficient de mare de candidați; angajarea este urgentă; există candidați care nu preferă să fie recrutați direct de firmele concurente celei în care lucrează.

Unul dintre *avantajele* importante ale angajării prin agențiile de recrutare este reducerea costurilor cu interviurile, ca urmare a preselecției făcute de agenție. Angajatorul interviează doar persoane care, în general, întrunesc condițiile ocupării postului.

Un *dezavantaj* al recrutării prin serviciile unei agenții este posibilitatea de a angaja persoane nu tocmai potrivite sau de a-i bloca pe cei care au calitățile necesare. Pentru a evita astfel de situații, angajatorul trebuie să ofere agenției o cât mai completă și precisă fișă a postului. De asemenea, trebuie să precizeze instrumentarul de utilizat în selectarea candidaților.

Executivii de recrutare, așa numiții “vânători de creiere”, sunt, de regulă, utilizați pentru găsirea de candidați destinați unor posturi din managementul de vârf al firmei sau de specialiști de clasă. Cheltuielile de recrutare sunt întotdeauna plătite de angajator.

Vânătorii de creiere au relații și sunt adepții contactării unor candidați calificați, care sunt angajați și care, de regulă, nu caută un alt post. Un astfel de recrutor economisește timpul managerilor de vârf ai firmei angajatoare, timp ce ar fi fost consumat cu operațiile de publicitate și studierea a, poate, sute de candidați. Este economic și în termenii costurilor implicate.

Sunt și anumite capcane în angajarea pe această cale. Angajatorul trebuie să explice clar ce fel de candidat este dorit și de ce. Unii recrutori sunt mai degrabă vânzători, decât profesioniști în resurse umane și, deci, vor

fi interesați în a-l convinge pe angajator să “cumpere” candidatul, decât să găsească unul realmente potrivit pentru post.

Facultățile, colegiile sunt importante surse de personal calificat. Prin birourile de plasare sau alte forme, studenții/absolvenții sunt puși în contact cu diverși angajatori. În țările cu economie și învățământ avansate, firmele mari stabilesc și mențin legături, unele de lungă durată, cu universitățile, prin acordarea de burse de studiu și prin programe de cooperare în cercetare științifică, de formare și instruire profesională.

În universitățile din România se află în curs de formare un cadru instituțional, care își propune să ofere servicii de orientare și plasare în muncă studenților și absolvenților, pe baze organizate și cu resurse adecvate realizării cu eficacitate a acestor servicii. Compartimente specializate în orientare și plasament, incluse în structurile administrative formale, asociațiile studenților, asociațiile absolvenților (ale • colilor de Studii Postuniversitare de Management cu programe MBA¹, de exemplu) sunt organisme operaționale al căror rol va crește inevitabil, ca urmare a competiției în formarea și instruirea forței de muncă cu înaltă calificare. Dezvoltarea legăturilor universităților cu comunitatea angajatorilor, îndeosebi cu cea de afaceri, este un obiectiv major, dificil de realizat, mentalități și practici vetuste fiind încă de depășit.

Foștii angajați sunt, de asemenea, o sursă de forță de muncă. Obișnuit aici se includ persoane care au fost disponibilizate sau cele care au lucrat sezonier (în perioada vacanțelor sau în perioade de vârf de activitate, de exemplu). Deoarece organizația a lucrat deja cu aceste persoane, angajarea lor pare a oferi mai multă siguranță.

Persoane recomandate de salariații organizației. Studii au evidențiat faptul că persoanele angajate pe baza recomandărilor salariaților organizației au tendința de a rămâne mai multă vreme în cadrul acesteia, manifestând mai multă loialitate și satisfacție în muncă în comparație cu angajații pe alte căi.

Clienții firmei formează o sursă inovativă de recrutare. Familiari cu organizația și cu ceea ce aceasta oferă și satisfăcuți de calitatea produselor sale, ei pot aduce mai mult entuziasm la locurile de muncă decât cei mai puțin cunoscători ai organizației. În calitate de consumatori ai produselor firmei, sunt, desigur, mai conștienți de valoarea și calitatea acestora.

Solicitanții “la poarta organizației”, persoane ce-și prezintă direct, la birourile organizației, cererea de a fi angajați, formează o sursă

¹ Master of Business Administration (Masterat în Administrarea Afacerilor)

importantă de forță de muncă, mai ales pentru activități sezoniere, temporare. Ca regulă, toți acești oameni trebuie tratați cu curtoazie și diplomatie, atâta vreme cât reputația și imaginea organizației depind deseori de acest tratament.

Baze de date pentru angajări. Ca urmare a dezvoltării explozive în ultimii ani a tehnicilor de comunicare, prin rețelele de poștă electronică (Internet), practic pe întreaga planetă au apărut numeroase și noi oportunități pentru îmbunătățirea serviciilor MRU.

În ceea ce privește recrutarea, firme specializate și indivizi “afișează” CV-uri pe site-uri Internet online, pe care angajatorii le pot accesa atunci când caută candidați pentru posturile lor vacante. • i este de așteptat ca sistemul să se dezvolte în continuare rapid, încorporând utilizări extinse ale tehnologiei multimedia, care va integra voci, video și texte în procesul de comunicare între solicitanții de posturi și angajatori.

La care dintre sursele prezentate va apela un angajator pentru a asigura, cu costuri rezonabile și la timp, cei mai potriviți candidați pentru posturile vacante? Am văzut că fiecare sursă are avantaje și limite. O firmă va opta totuși în raport cu tipul postului de ocupat și cu situația economiei în care acesta operează. Când rata șomajului este ridicată, este mai ușor pentru firmă să atragă candidați calificați. Când această rată este scăzută, atunci organizația va investi mai multe resurse pentru candidații calificați.

De asemenea, sunt diferențe sensibile între firmele mari și cele mici. Întreprinderile mici au dificultăți în angajarea personalului calificat chiar și atunci când rata șomajului este ridicată.

Eficacitatea diferitelor forme de recrutare poate fi evaluată pe baza unor indicatori precum: numărul candidaților înscriși, numărul celor acceptați, costul recrutării, fluctuația în primul an de la angajare și performanța medie obținută în primul an. Managerii, supraveghetori ai noilor angajați, pot contribui la sporirea eficacității departamentului de resurse umane în activitatea de recrutare, oferind datele pentru acești indicatori.

7.3.2 Selecția

Procesul de luare a deciziei de *a angaja* sau de *a nu angaja*, pentru fiecare candidat la un post, formează conținutul activității de selecție în MRU. Această activitate solicită analiza, cunoașterea candidaților, respectiv

colectarea datelor și a informațiilor relevante pentru decizia de selecție și de angajare într-un post.

Găsirea unei persoane potrivite, într-un post potrivit și angajarea ei este una dintre cele mai importante sarcini manageriale. Poate mai expresiv pentru ilustrarea importanței selecției este să ne imaginăm ce se întâmplă când o persoană nepotrivită își “îndeplinește” sarcinile.

- Vă place, în calitate de client, să fii “servit” de cineva încet și obtuz?
- Ce probleme pot să apară, dacă unul dintre membrii echipei la o linie de asamblare nu își poate realiza operația bine și în timpul stabilit?

Un angajat incompetent va crea fricțiuni între ceilalți angajați, mergând până la decizia unora, capabili să părăsească organizația. Ca să nu mai vorbim de implicațiile legale ale angajării neglijente a unei persoane, care comite infracțiuni în exercitarea atribuțiilor postului. Media românească relatează zilnic cazuri, situații de comportament criminal, în care sunt implicați angajați, salariați ai unor organizații.

●Iată un exemplu. Sub titlul “Hoții de țitei și produse petroliere continuă să atace conductele de transport”, în cotidianul “Adevărul”, autorii articolului consemnează: “Chiar dacă nu mai sunt foarte numeroase și violente ca până acum, atacurile la conductele petroliere de țitei nu au încetat. În Prahova și Ilfov au fost prinși patru hoți, unul dintre aceștia fiind angajat al firmei care asigură paza conductelor Petrotrans.” “... agent de pază la S.C. Defence Group SRL ... se afla în timpul serviciului de patrulare”... “În timpul cercetărilor, la fața locului au sosit, cu autoturismul firmei de pază, mai mulți colegi ... care, prin intimidare, au încercat să oprească reținerea de către polițiști a celor prinși în flagrant”.²

Selecția este importantă și din perspectiva costurilor implicate de recrutarea și de angajarea unui salariat. Printr-un studiu, s-a constatat că angajarea unui manager de nivel ierarhic mediu, în SUA, cu un salariu anual de 60000 dolari, implică un cost de cca 47000 dolari.³ Prin urmare, micșorarea riscurilor angajării unei persoane nepotrivite îi cere angajatorului să cunoască cel puțin caracteristicile esențiale ale candida-tului, înainte de a decide angajarea sa. Una din modalitățile larg utilizate în acest scop este testarea candidaților, la care ne vom referi în continuare.

² Adevărul nr. 3289, 11 ianuarie 2001

³ Gary Desler “Personnel/Human Resource Management, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, 1991.

7.3.2.1 Testarea

O gamă foarte variată de teste măsoară un spectru larg de abilități, de la dexterități de comunicare verbală la viteza de percepție. Indiferent de natura și modul de aplicare a oricărui test, managementul resurselor umane trebuie să se asigure de validitatea și veridicitatea lui.

Validitatea se referă la evidența că testul este legat de post, adică performanța la test este un *predictor valid* al performanței ce urmează a fi realizată în muncă. Un test care nu este valid nu folosește la nimic altceva decât, eventual, la invocarea discriminării în procesul de angajare.

Două strategii de a demonstra validitatea testelor sunt utilizate în practică: validarea conținutului și validarea empirică.

Validarea conținutului evaluează măsura în care testul este reprezentativ în raport cu responsabilitățile și sarcinile postului. Testele de cunoștințe (indispensabile îndeplinirii cu succes a sarcinilor postului) sunt adesea validate folosind această strategie.

Validarea empirică dovedește relația dintre performanța la test și performanța în post. Dacă un angajat care a obținut un scor ridicat la test realizează performanțe bune și foarte bune în postul în care a fost angajat, atunci testul este empiric validat.

Veridicitatea privește încrederea în consistența scorului obținut la retestarea aceleiași persoane cu un test identic sau echivalent. Spus altfel, veridicitatea este o măsură a erorilor în procesul de măsurare. Dacă, de pildă, la același test, luni obții un scor de 40%, iar joi, în aceeași săptămână, 90%, atunci testul nu este de încredere.

Există tendința de a absolutiza valoarea testelor în selecția pentru angajare. Aceasta datorită percepției că același test, aplicat tuturor candidaților pentru același post, exclude subiectivitatea asociată celorlalte instrumente folosite în acest scop, cum ar fi scrisorile de recomandare sau interviurile. Experiența managementului avansat în acest domeniu îi sugerează, însă, angajatorului o anumită circumspecție. Câteva sfaturi în acest sens îl pot ajuta să îmbunătățească șansa unei selecții reușite.⁴

- ⇒ Folosirea testelor ca elemente *suplimentare* celorlalte instrumente de analiză și evaluare (interviul, evaluarea activității trecute etc.) și nu ca unic criteriu de selecție. De regulă, testul îi indică mai degrabă pe cei care vor eșua, decât pe cei care vor avea succes!
- ⇒ Analiza tuturor standardelor de angajare și promovare ale organizației și validarea testelor, sub aspect legal și al administrării

⁴ Gary Dessler, op. cit., pag.179

- corecte, în propria organizație.
- ⇒ Ținerea unei evidențe exacte a rezultatelor testului. Fiecare candidat trebuie să poată afla de ce a fost respins.
 - ⇒ Folosirea, pe cât posibil, a unui psiholog calificat.
 - ⇒ Asigurarea condițiilor propice testării: locuri liniștite, bine luminate, ventilate, aceleași pentru toți candidații.

În practica evaluării candidaților se poate folosi o largă gamă de teste. În relație cu natura cunoștințelor, abilităților și dexterităților importante pentru realizarea cu succes a activității unui post, sunt folosite unul sau mai multe tipuri de teste. Prezentăm aici, pe scurt, câteva dintre cele mai folosite tipuri de teste.

Teste de abilități cognitive, care pot fi generale, de inteligență, și specifice, de aptitudini.

Cele de *inteligență* măsoară, prin cunoscutul coeficient IQ, memoria, vocabularul, fluența în vorbire, abilități numerice și reflectă măsura în care o persoană este peste sau sub media scorului inteligenței pentru adulți.

Cele de *aptitudini* măsoară, de asemenea, abilități mentale cum ar fi: raționamente deductive, inductive, comprehensiunea verbală, memoria, abilitatea de a lucra cu numere etc., relevante pentru un anumit post.

Testele de abilități motorii și fizice sunt utilizate, de regulă, drept indicatori ai potențialului de instruire a unei persoane pentru o anumită muncă. Oferă indicii cu privire la timpul necesar însușirii dexterităților la nivelul de acuratețe necesar și, desigur, la eliminarea celor care, dintr-un motiv sau altul, nu vor dobândi niciodată dexteritățile respective.

Testele de *abilități motorii* urmăresc coordonarea (săritura la coardă, de exemplu) și dexteritatea (degetelor, manuală, viteza de mișcare a mâinii, timpul de reacție etc.). Cele de *abilități fizice* vizează forța statică (ridicarea greutății), dinamică (împingere, tragere) și anduranța (sau rezistența sub “sarcină”).

Teste de personalitate și interese. Abilitățile fizice și mentale ale unei persoane sunt rareori suficiente pentru a explica performanțele în muncă. Motivația și abilitatea de a intra în relații pozitive și constructive cu alte persoane sunt deopotrivă la fel de importante.

Testele de *personalitate și interese* sunt uneori folosite ca posibili predictorii ai unor astfel de caracteristici.

Deși cel mai dificil de evaluat și folosit cu valoare proiectivă, testele de personalitate sunt folosite pe baza prezumției că există o corelație între trăsăturile măsurabile de personalitate (cum ar fi introversiunea/extraversiunea, stabilitatea emoțională) și succesul într-un anumit post.

Testarea sistemului de interese compară interesele (motivațiile) candidatului cu interesele tipice ale persoanelor cu diferite ocupații. Dacă interesele sunt apropiate de cele ale persoanelor cu succese în posturi similare, se presupune că și candidatul va reuși în noul său post de muncă.

Testele de acumulare (de cunoștințe) măsoară ce a achiziționat prin învățatură persoana testată. Este sistemul larg utilizat în școli și, de asemenea, în analiza candidaților la angajare. În majoritatea cazurilor, în practica actuală de ocupare a posturilor prin concurs, în România sunt utilizate cu preponderență testele de cunoștințe.

“Eșantioanele” de muncă și simulările sunt alte modalități de colectare a informațiilor pentru decizia de selecție, susținută de ideea că o mai bună cale de a stabili cum va lucra un candidat în postul în cauză este să măsoari ceea ce acel candidat realizează efectiv, îndeplinind una sau câteva sarcini de bază ale postului. De ce să măsoari inteligența, personalitatea, aptitudinile motorii etc., în speranța că ele vor prezice performanța, când, mai simplu este să măsoari performanța pe “eșantioane” de muncă? De exemplu, angajarea unui instructor autohton pentru un curs în Programele postuniversitare MBA Româno - Canadian⁵ include, pe lângă o serie de etape de pregătire și instruire specializată, predarea uneia sau mai multor teme, asistată de titularul din universitatea canadiană, urmată de evaluarea făcută de studenți și specialistul canadian. Prestația “pe viu” are o relevanță majoră pentru predicția performanțelor ca viitor titular al cursului într-un astfel de program.

Centrele de evaluare managerială (CEM). Unele organizații, îndeosebi cele mari, folosesc CEM pentru selecția sau promovarea salariaților în posturi manageriale. Folosite prima oară de compania AT&T în anii 50, CEM este un program practic de două-trei zile, în care circa 12 candidați îndeplinesc sarcini manageriale simulate (prezentări, de exemplu), sub ochii unor evaluatori experți. Fiecare candidat este evaluat și punctat. Un raport final de evaluare a fiecărui participant este întocmit. Raportul sintetizează potențialul candidatului și sugerează căile de dezvoltare viitoare pentru fiecare participant, potrivit cu obiectivele organizației și ale individului.

În programul CEM, sunt simulate situații reale de management, între care menționăm:

⁵ Program în cadrul Școlii de Studii Postuniversitare de Management, instituită în Academia de Studii Economice București, în 1994, cu sprijinul financiar al Guvernului Canadei, în cooperare cu universități și instituții canadiene.

- pachetul de sarcini zilnice (The in-basket⁶), exercițiu în care candidatul este confruntat cu o mulțime de rapoarte, memorandumuri, scrisori, note telefonice, fax-uri, e-mail-uri și alte materiale colectate (în “coș”) pentru postul simulat la care candidează. Participantului i se cere să întreprindă acțiuni potrivite pentru fiecare din aceste materiale, prin redactarea de scrisori, note, ordine de zi pentru ședințe. Rezultatul este revăzut de evaluator.
- discuții de grup, fără lider, care trebuie să se finalizeze cu o decizie la o problemă dată. Sunt observate și evaluate abilitățile de comunicare cu membrii grupului, acceptarea de către grup, leadership-ul și influența individuală.
- jocurile de management, în care participanții sunt implicați în soluționarea unor probleme reale simulate, în calitate de manageri ai unor firme aflate în competiție pe piață. Participanții fac dovada unor abilități de planificare, organizare, comunicare și leadership.
- prezentări individuale, pe o temă dată, prin care sunt evaluate calitățile de comunicare orală și persuasiune.
- testele de personalitate, de abilități mentale, de motivație și de cunoștințe fac parte, de asemenea, dintr-un program al CEM.
- interviuri. Fiecare participant este interviuat de către cel puțin un expert evaluator al CEM, cu privire la motivația, calificările și realizările profesionale.

Evaluările CEM s-au impus, în general, drept instrumente valide și obiective de selecție. Dezavantajul major constă, însă, în costul foarte ridicat al acestui serviciu. Datorită acestui fapt au fost dezvoltate alternative de “evaluare fără centru”. Evaluarea candidaților la un post se face direct la locul de muncă real, prin observarea și evaluarea unor activități atent selectate. Pentru a putea face acest lucru, organizația trebuie, în prealabil, să instruiască în procedurile de evaluare și implementare a unui astfel de program, un număr de manageri selectați pentru acest scop.

Alte tehnici de testare utilizate în procesul de selecție sunt: investigarea experienței și controlul referințelor, poligraful și testul de onestitate, analiza grafologică, examinarea medicală.

Investigarea experienței și controlul referințelor administrate corect pot fi o utilă sursă de informații. Este ieftină și totodată o cale directă de a

⁶ Coș

verifica informații despre faptele și activitatea candidatului în posturile în care a fost angajat, precum și despre educația și instruirea acumulate.

Atunci când mai multe informații subiective sunt solicitate, îndeosebi în scris, sub forma referințelor sau scrisorilor de recomandare, controlul veridicității se impune cel puțin din două motive: *de legalitate*, având în vedere posibilitatea unei acțiuni judiciare pentru referințe apreciate de candidat ca defăimătoare și *de comportament subiectiv* al celui care oferă referința. În general, scrisorile de recomandare sunt eminentemente pozitive, puțin legate de performanțele efective obținute în muncă. Nu puțini sunt supraveghetorii care pur și simplu nu se simt bine știind că, prin referința lor, pot diminua șansele de angajare ale fostului lor subordonat sau student. S-au întâlnit și situații în care se dau referințe bune, chiar și unui salariat cu rezultate slabe, cu scopul de a scăpa de el. De altfel, într-un studiu (SUA)⁷, prin care s-a evaluat utilitatea surselor de informații, așa cum este aceasta percepută de angajatori, scrisorile de recomandare au fost clasate pe locul 7 din șapte instrumente de selecție analizate (pe primul loc fiind interviul).

Cum poate fi îmbunătățită veridicitatea referințelor? O cale ar fi să fie contactați direct, verbal, supraveghetorii candidatului. Sau să i se ceară acestuia să numească o altă persoană care cunoaște trecutul său profesional și care să fie contactată, eventual telefonic. Când angajarea privește un post managerial, important pentru viitorul organizației și este costisitoare, cum am arătat mai înainte în acest capitol, în locul simplei verificări a performanțelor și trăsăturilor de personalitate și de comportament, prezentate narativ în CV și în referințe, se poate face un *audit* al candidatului. Auditul este tot o verificare, însă mai profundă și mai riguroasă; presupune contactarea a cel puțin doi superiori, doi colegi și doi subordonați de la actualul sau fostul loc de muncă. Se va obține, cu certitudine, un tablou mai complet și veridic al candidatului.

Poligraful și testul de onestitate. În firmele de afaceri din SUA, se estimează că pierderile anuale datorate furturilor făcute de propriii salariați se cifrează între 6 și 200 de miliarde de dolari.⁸ Cât pierd firmele din România, mai ales cele publice, datorită acestei cauze? Greu de dat un răspuns, fie și aproximativ, întrucât rezultate ale unor studii și evaluări sistematice în această problemă nu sunt încă disponibile. Situații și exemple sunt, din păcate, din belșug. Numai în cursul anului 2000 societatea de transport produse petroliere “Petrotrans”, de exemplu, a contabilizat 2850 de

⁷ Gary Dessler, op. cit., pag.195

⁸ Luis R. Gomez-Mejia și colab. Managing Human Resources, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998, pag. 167.

furturi, în valoare de 200 de miliarde lei, furturi la care au participat sau contribuit și propriii salariați.

Desigur, orice angajator își dorește un colectiv nu numai profesional și performant, dar și caracterizat de corectitudine și onestitate în utilizarea și gestionarea resurselor tangibile ale organizației. Pot fi prezise comportamente de furt, de încurajare a furtului sau de indiferență la astfel de acțiuni la un candidat în procesul de selecție? Ce indicii pot servi drept repere unei astfel de previziuni? În SUA, până în anul 1988⁹ firmele foloseau adesea poligraful (popular cunoscut ca “detector de minciuni”) în testarea candidaților. După interzicerea folosirii acestuia în testele administrate candidaților la angajare, testele de onestitate (integritate) creion-hârtie s-au dezvoltat ca o alternativă a poligrafului. Tipic, aceste teste se aplică acelor candidați care, aparent, văd un comportament neonest față de organizație drept normal și nu infracțional. De pildă, testul poate evalua toleranța candidatului față de furturile făcute de alte persoane sau măsura în care candidatul crede că cei mai mulți oameni fură cu regularitate. Un model al unui astfel de test este prezentat în tabelul 7.2 ¹⁰:

Tabelul 7.2

	Întrebare	Răspuns	
		DA	NU
0	1	2	3
	1. Credeți că o persoană care emite un cec, știind că este fără acoperire, ar trebui să fie respinsă la angajarea într-un post în care integritatea este importantă?		
	2. Credeți că o persoană ar trebui concediată dacă se constată că el/ea i-a ajutat pe alți salariați să înșele din când în când organizația în ceea ce privește orele suplimentare lucrate?		
	3. Dacă ați găsi o bancnotă de 100 \$, pierdută de o mașină a băncii pe stradă, ați duce-o la bancă știind sigur că pentru aceasta nu primiți nici o recompensă?		

⁹ În decembrie 1988 a intrat în vigoare “The Employee Protection Act”, care, cu câteva excepții (industria de apărare, energie nucleară, contracte de securitate, acces la documente strict secrete), interzice folosirea poligrafului la testele de angajare.

¹⁰ Luis Gomez Mejia și colab., op. cit., pag.168.

-
4. Credeți că este corect ca un salariat să ofere o reducere altui salariat al firmei, chiar dacă acest lucru nu este permis de către firmă?

 5. Considerați că un salariat care se împrumută regulat cu mici sume de bani de la locul unde lucrează, fără permisiune, dar restituindu-le întotdeauna, este corect?

 6. Considerați că maniera în care o organizație este condusă ar fi o cauză a furturilor salariaților mai degrabă decât salariații înșiși?

 7. Pe data de 20 a fiecărei luni, un vechi salariat lua bani de la firmă pentru a-și plăti rata la o casă cumpărată pe credit. Pe data de 3 a fiecărei luni, ziua de plată a salariului, îi restituia firmei. După 15 ani, omul a fost văzut de șeful său când pune banii înapoi. Nu s-a constatat nici o lipsă în gestiunea sa, și totuși șeful l-a concediat. Credeți că șeful a procedat corect?

 8. Ați cumpăra vreodată, ceva, de la cineva, dacă ați ști că obiectul a fost furat?
-

Un studiu realizat de cercetători independenți pare să confirme validitatea testelor de onestitate. Totuși, acest tip de teste rămâne controversat. De regulă, cel puțin 40% din cei testați nu obțin note de trecere. Se ridică problema celor onești, care obțin note scăzute la aceste teste.

Analiza grafologică (a scrisului de mână) se bazează pe prezumția că trăsăturile de bază ale personalității cuiva se autoexprimă în scrisul său. Analiza implică munca unui analist calificat pentru examinarea liniilor, voltelor, cârligelor, curbelor, floricelelor din scrisul manual al unei persoane, cu scopul de a-i evalua personalitatea, performanța, problemele emoționale și onestitatea. Folosirea grafologiei depinde de nivelul de instruire și experiența grafologului. Mulți specialiști se îndoiesc de validitatea analizei grafologice. Și totuși, multe companii în SUA, peste 1000 anual, dar și mai multe în Europa, o folosesc pentru accesul candidaților în posturi strategice.

Examenul medical este necesar nu doar pentru a stabili dacă el/ea este fizic capabil să facă munca, ci și pentru a-i stabili eligibilitatea. Pentru că este de regulă costisitor, examenul medical reprezintă ultimul test la care este supus candidatul. Și la examinarea medicală vor fi solicitați numai acei parametri care sunt relevanți pentru post. Se recomandă angajatorului să

asigure condiții rezonabile pentru a le ajuta pe persoanele cu handicap să poată îndeplini munca specifică postului.

7.3.2.2 *Interviul*

Practic cel mai folosit instrument de selecție, uneori exclusiv, este interviul. Și aceasta pentru că interviul, bine administrat, poate fi un foarte potent instrument de “vizualizare” a candidatului la un post în organizația care angajează. Forța interviului decurge din câteva avantaje față de celelalte instrumente de investigare a potențialului candidatului la angajare și anume:

- oferă șansa evaluării candidatului direct, personal și într-o manieră, în planul flexibilității, ce nu este posibilă în cazul testelor;
- poate fi judecată inteligența și entuziasmul candidatului;
- pot fi evaluate elemente subiective ca: înfățișarea, expresiile faciale, nervozitatea etc.

Există câteva tipuri de interviuri folosite de organizații pentru selecție.

Nondirecționat, este un interviu nestructurat, stil conversațional. Intervievatorul urmărește punctele de interes pe măsură ce acestea apar în răspunsurile la întrebări.

După model, interviu ce urmează o succesiune de întrebări tipărite pe un formular (ce poate fi cumpărat) pentru diferite tipuri de posturi.

Structurat, ce conține întrebări legate de post, cu răspunsuri “preferate”, puse tuturor candidaților. Diferit de interviul după model, interviul structurat poate fi adaptat, punând întrebări specifice postului în cauză.

Secvențial sau în serial, realizat de câteva persoane înaintea luării deciziei de selecție, proces nedirecționat și informal. Fiecare interviuator privește candidatul din punctul său de vedere, având o opinie independentă despre candidat. *Interviul în serial* este formal, fiecare interviuator având un formular structurat standard.

Panel, interviu în care un grup de interviuatori pun întrebări unui candidat, o metodă similară conferinței de presă.

De stres, interviu în care candidatul este pus într-o situație neplăcută printr-o serie de întrebări dure (răutăcioase). Această tehnică servește la identificarea hipersensibilității candidatului și a nivelului de toleranță la stres.

Deși este cel mai obișnuit instrument de selecție, interviul a fost deseori criticat pentru slaba relevanță și scăzuta validitate. Numeroase studii

au arătat că interviatorii nu văd în același fel evaluarea candidatului. De pildă, studii mai vechi au arătat că mulți interviatori iau deciziile privind candidații în primele 2-3 minute ale interviului. Fără suficiente informații, decizia astfel luată poate afecta negativ validitatea unui interviu. Studii mai noi indică totuși că interviatorii nu iau, toți și întotdeauna, decizii pripite.

Altă critică adusă interviurilor tradiționale (nondirecționate) este aceea că administrarea lor este foarte diferită de la un interviuat la altul. De exemplu, în mod obișnuit interviul începe cu: “Vorbiți-mi despre dumneavoastră”. Continuarea este aleatoare, în funcție de răspunsul candidatului la această primă întrebare. În esență, fiecare candidat are parte de o metodă diferită de selecție. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că interviurile tradiționale nu prezintă prea multă încredere.

Insatisfacția față de interviurile tradiționale a condus la o abordare alternativă, *interviul structurat*. Acest tip de interviu, cum am arătat mai înainte, se bazează direct și integral pe analiza postului. Conține serii de întrebări cu răspunsuri predeterminate pentru un anumit post și este utilizat la toți candidații. În tabelul 7.3 este redat un exemplu ce conține trei tipuri de întrebări uzuale în interviurile structurate.

Tabelul 7.3

Tip	Întrebare (exemplu)
Situațional	Vă aranjați bagajele în mașina dumneavoastră pentru a pleca cu familia în concediu, când vă amintiți brusc că ați programat o întâlnire, azi de dimineață, cu un client. Nu ați notat întâlnirea în agendă și nu v-ați amintit decât acum. Ce faceți?
Cunoștințe profesionale necesare	Care este procedura corectă de determinare a temperaturii adecvate a unui cuptor, pe durata elaborării unei șarje de oțel?
Solicitări de muncă	Anumite perioade sunt extrem de solicitante (aglomerate) în afacerea noastră. Ce părere aveți despre orele suplimentare?

Întrebările situaționale își propun să afle de la candidați cum vor răspunde comportamental la situații particulare de muncă. Întrebările pot fi concepute plecând de la tehnica incidentelor critice (TIC)¹¹ folosită la analiza postului. Supraveghetorii și lucrătorii rescriu incidentele critice de comportament drept întrebări situaționale de interviu, apoi generează și punctează posibile răspunsuri. În timpul interviului, răspunsurile candidaților la întrebările situaționale sunt punctate pe baza răspunsurilor posibile deja generate.

Întrebările privind cunoștințele profesionale evaluează cunoștințele de bază pe care candidații trebuie să le aibă pentru a realiza activitățile postului.

Întrebările referitoare la solicitările de muncă ale postului evaluează disponibilitatea (voința) candidatului de a lucra în condiții ce necesită persuasiune - acceptare.

Interviurile structurate sunt predictorii destul de valizi ai performanțelor în muncă. Această calitate derivă din: limitarea conținutului lor la factorii legați de munca într-un anumit post; caracterul unitar - aceleași întrebări pentru toți candidații; punctarea este făcută după aceeași scală (grilă); grupul de interviuatori este pregătit unitar, ceea ce reduce idiosincraziile și înclinațiile subiective.

Dacă interviul structurat este foarte eficient, de ce totuși interviul clasic (nestructurat) continuă să fie popular? Se pare că, în general, implică mai puține eforturi de pregătire în comparație cu alte tipuri. Alt motiv este acela că mulți echivalează interviul structurat cu un test de stres. De asemenea, pentru că în cazul unor candidați neobișnuiți este mai bun. Interviul nondirecționat servește și altor funcții decât selecția, promovarea de către interviuator a unei imagini pozitive a organizației, de exemplu.

Managementul modern pune un mare accent pe lucrul în echipă. O echipă de succes este formată din indivizi cu caracteristici specifice unui bun coechipier. Situațiile de lucru în echipă cer membrilor ei să comunice și să lucreze pentru obiective comune. Dexteritățile tehnice specifice, care sunt de obicei preocuparea centrală în selecția pentru un post de muncă individual, pot fi mai puțin importante în situații de echipă. De aceea sunt organizații ce conduc interviuri "de echipă".

Ce caracteristici trebuie avute în vedere de angajator atunci când selectează pentru lucrul în echipă? Deși mai sunt necesare cercetări, ceea ce s-a conturat în acest domeniu poate fi sintetizat la:

¹¹ TIC - Tehnica Incidentelor Critice - metodă folosită pentru elaborarea descrierii *comportamentale* a postului.

- Recunoașterea și soluționarea unui conflict. Un conflict poate distruge eficacitatea echipei;
- Participarea și colaborarea la rezolvarea problemei. Se așteaptă ca echipele să-și rezolve singure problemele. Echipele autoconduse, pentru activități complexe și dificile sunt folosite pe scară tot mai mare;
- Comunicare deschisă și susținere. Membrii echipei comunică deschis și se ajută reciproc;
- Coordonarea și sincronizarea activităților. În echipă e nevoie de cooperarea tuturor membrilor și coordonarea diferitelor sarcini;

La acestea se mai adaugă două trăsături de personalitate, apreciate ca necesare unor eficienți membri de echipă:

- *conștiinciozitate*, capacitatea de a fi reciproc dependenți;
- *toleranță*, flexibilitate și agrearea altora.

Administrarea oricărui interviu trebuie pregătită și realizată într-o succesiune de pași care cuprinde:

- *planificarea interviului*, respectiv revederea cererii de angajare, a CV-ului, a specificațiilor postului, stabilirea locului, datei și orei de prezentare a candidatului. Locul se recomandă a fi liniștit, fără telefoane sau alte elemente ce pot deranja dialogul cu candidatul.
- *stabilirea relației (preludiul interviului)*, adică reducerea tensiunii, crearea atmosferei de comunicare. Candidatul trebuie să găsească un mediu prietenos și agreabil și nu unul formal și inhibant. Un succint dialog neutru, nelegat de postul pentru care candidează, poate servi acestui scop.
- *adresarea întrebărilor* legate de postul pentru care se face selecția este miezul interviului. Chestionarea candidatului poate fi liberă sau structurată, întrebările pot fi adresate de o persoană, de un grup (panel) sau de o serie de interviatori. Indiferent care este situația efectivă în care decurge, pentru a mări șansele unui interviu bun, se vor avea în vedere câteva aspecte, între care menționăm: evitarea întrebărilor cu răspuns DA/NU; întrebarea nu trebuie să sugereze prin ea însăși răspunsul; candidatul nu trebuie interogată ca un prizonier; maniera de comunicare trebuie controlată, în sensul ca interviatorul să nu fie dominator, sarcastic ori neatent. În aceeași măsură, candidatul să nu fie lăsat să domine interviul, divagând pe o temă sau alta și astfel să nu i se adreseze toate întrebările. În sfârșit, și aceasta este foarte important, odată încurajat să vorbească, *ascultarea activă* a candidatului este cheia obținerii datelor, informațiilor utile deciziei de selecție.

- *închiderea interviului.* Aproape de încheierea interviului este necesar să se rezerve timp pentru a răspunde la întrebările pe care candidatul le-ar putea avea. Finalul fiecărui interviu, pe cât posibil, va fi încheiat într-o notă pozitivă. Candidatului trebuie să i se spună dacă organizația este interesată de experiența și abilitățile sale și, în acest caz, care este pasul următor.
- *revederea interviului.* După plecarea candidatului, vor fi revăzute notele consemnate, va fi completat formularul de interviu, dacă acest lucru nu a fost făcut deja în timpul interviului și, în general, va fi revăzut interviul, cât este proaspăt în mintea celui care l-a luat, în scopul evitării judecăților pripite și sistematizării datelor pentru a servi deciziei de selecție.

7.3.3 Orientarea (socializarea)

Orientarea este procesul de familiarizare a noului angajat cu organizația, compartimentul și postul de muncă. Instalată în postul său, noul angajat este prezentat colegilor de compartiment și superiorilor ierarhici.

Bine organizată, orientarea servește câteva obiective și anume:

- *Reduce costurile începutului activității într-un post, costuri inevitabile când un salariat este nou.* Noii angajați sunt, în general, nefamiliarizați cu specificul posturilor și al activității organizației, cu persoanele care pot fi contactate în diferite probleme. De aceea, un timp, noii angajați sunt mai puțin eficienți în comparație cu colegii mai vechi și, din această cauză, pot fi înregistrate costuri suplimentare;
- *Reduce nivelul anxietății și al nesiguranței privind experiența noului salariat.* Anxietatea pentru un nou salariat este teama de eșec în postul în care s-a angajat. Această stare este, într-o anumită măsură, normală. Ea poate fi însă amplificată prin șicanarea și terorizarea noului venit, ca o practică prealabilă acceptării sale de către grup. Orientarea îl alertează în legătură cu astfel de tratamente și îi micșorează anxietatea;
- *Reduce fluctuația salariaților.* Dacă noul angajat se autoevaluează ca ineficace și nenesecar și deci trăiește stări negative, ar putea să se gândească să plece din organizație. Primele luni de muncă ale noului angajat sunt esențiale pentru dezvoltarea unei atitudini sănătoase de muncă. Ajutându-i pe noii angajați să-și stabilească așteptări realiste de la munca și postul lor, orientarea eficientă poate reduce substanțial costisitoarea fluctuație;

- *Economisește timpul superiorilor și colegilor.* Salariații orientați impropriu ar putea avea nevoie frecvent de ajutor din partea șefilor și colegilor în realizarea muncii lor.

Programele de orientare pot fi informale și formale. Orientarea informală este primită de obicei de la colegi. Neplanificată și neoficială transmite deseori informații inexacte. Din acest motiv, orientarea oficială, din partea organizației, este importantă. Orientarea eficientă are un impact imediat și durabil și poate face diferența între succesul și eșecul noului angajat.

Desigur, o anumită orientare este prezentă încă înainte de angajare. Reputația organizației, a produselor sale, procesul de angajare, sunt surse și ocazii pentru candidatul la angajare de a cunoaște aspecte generale ale organizației și ce sarcini, condiții de muncă și salariu va avea.

După angajare, orientarea formală are loc, de regulă, la două niveluri: *la nivelul organizației*, nivel la care se prezintă teme relevante și de interes pentru toți salariații și *la nivelul departamentului și al locului de muncă*, unde sunt descrise sarcinile specifice pentru noul angajat. În mod obișnuit, orientarea la nivelul organizației este realizată de către departamentul de resurse umane, iar cea departamentală și la locul de muncă de către șeful direct.

Orientarea formală poate include o primire și o întrevedere cu conducătorul organizației, un tur al facilităților, o prezentare a istoricului organizației, a produselor majore, a proiectelor de viitor. În tabelul 7.4 se prezintă, exemplificativ, cele mai semnificative teme ale unui program de orientare.

Tabelul 7.4

Orientare generală la nivelul organizației	Orientare specifică la nivelul departamentului
1. <i>Organizația</i> – scurt istoric, ce face (produse/servicii), unde face (filiale etc.), cum face (natura operațiilor), structura organizatorică etc.	1. <i>Funcțiile departamentului</i> – explicarea obiectivelor, a structurii departamentului, descrierea activităților și locul acestora în relație cu alte departamente și în organizație, în ansamblu
2. <i>Politici și proceduri</i> – programul de lucru, vacanțe, concedii, revendicări, absențe (pentru boală, instruire, serviciu militar, materni-tate, motive personale), promovări, transferuri, instruire etc.	2. <i>Sarcinile postului</i> – o detaliată explicare a sarcinilor postului noului angajat (i se oferă o copie a fișei postului) și a locului pe care aceasta îl ocupă între activitățile departamentului
3. <i>Salarizare</i> – clase și trepte de salarii,	1. <i>Politici și proceduri</i> – acelea care

ore suplimentare, plata concediilor, când și cum se plătește, pontaje etc.	sunt unice pentru departament, precum: pauzele, perioadele de odihnă, ora de masă, securitate etc.
4. <i>Beneficii</i> – asigurări, pensionare, reduceri pentru salariați, sistemul de sugestii, activități recreative etc.	3. <i>Turul departamentului</i> – o completă familiarizare cu facilitățile departamentului respectiv vestiarele, echipamentele, ieșirile de urgență etc.
5. <i>Securitate</i> – politici și proceduri relevante, protecția contra incendiilor, facilități de prim ajutor, comitete de securitate etc.	2. <i>Cunoștința cu salariații</i> departamentului
6. <i>Sindicat</i> – nume, afiliere, oficiali, proceduri de aderare, contactul colectiv etc.	
7. <i>Facilități fizice</i> – amplasări, intrări pentru salariați, parcare, bufet/cantină etc.	

Mapa cu informații pentru orientare. În sprijinul asimilării mai rapide și sistematice a aspectelor esențiale pentru integrarea în organizație, noul angajat poate primi o mapă ce conține informații pentru orientare și care completează programul verbal desfășurat în acest scop. Pregătită de Departamentul de Resurse Umane, această mapă include de obicei:

- organigrama firmei;
- harta facilităților firmei;
- copie a manualului firmei (politici și proceduri);
- lista zilelor nelucrătoare și a beneficiilor suplimentare salariului;
- formulare de evaluare a performanțelor;
- proceduri în caz de accident sau urgențe;
- publicația firmei;
- telefoanele și birourile persoanelor cheie ale firmei etc.

Durata și orarul orientării. Este virtual imposibil pentru un nou angajat să absoarbă într-o ședință, chiar de lungă durată, toate informațiile programului de orientare. De aceea, ședințe scurte, de circa două ore, programate pe durata câtorva zile, sporesc, probabilitatea înțelegerii și reținerii informațiilor prezentate.

Urmărirea și evaluarea rezultatelor orientării. • eful direct trebuie să verifice cu regularitate cât de bine își realizează noul angajat activitatea și să răspundă întrebărilor ce pot să apară după orientarea inițială.

Departamentul de Resurse Umane este, de regulă, responsabil cu urmărirea rezultatelor noului angajat la o scadență stabilită, o lună de pildă, când va face evaluarea.

7.4 Pregătirea personalului

Supraviețuirea și dezvoltarea unei organizații depind mai mult de investiția directă în personalul său, decât de investiția în echipamente, facilități, tehnologie și marketing. Nu doar pentru creșterea productivității și competitivității într-un mediu dinamic, deseori instabil și nesigur, ci și pentru motivarea atașamentului oamenilor față de organizație. Alocând resurse pentru pregătirea și dezvoltarea lor profesională, organizația investește atât în viitorul fiecărui individ cât și în cel al ei însăși.

Pregătirea (instruirea) este un proces de învățare ce implică dobândirea de abilități, concepte, reguli și atitudini care să conducă la sporirea potențialului și performanțelor salariaților și motivarea lor pentru loialitate și atașament față de organizație.

Noii angajați sunt, în general, pregătiți de șefii lor direcți sau de colegi mai experimentați, desemnați pentru acest scop. Calitatea acestei prime pregătiri poate influența semnificativ productivitatea și atitudinea noilor angajați.

Cei mai “vechi” au și ei nevoie de instruire. Schimbările tehnologice, organizaționale și ale mediului economic și social, fac ca abilitățile dobândite mai demult sau chiar azi, să devină rapid depășite. Este permanentă necesitatea actualizării și achiziției de noi dexterități.

7.4.1 Evaluarea nevoilor de instruire

Orice organizație trebuie să aloce resurse numai pentru acele activități de instruire care pot ajuta cel mai bine la atingerea obiectivelor sale. Evaluarea nevoilor este o analiză sistematică a activităților specifice de instruire cerute pentru ca o organizație să-și realizeze obiectivele.

În mod obișnuit, evaluarea nevoilor se face la trei niveluri: analiza la nivel organizațional, departamental și individual.

La nivelul organizației, datele înregistrate privind: absentismul, întârzierile și accidente de muncă oferă o imagine destul de obiectivă a problemelor din interiorul organizației. Când apar astfel de probleme, ele

trebuie examinate cu atenție pentru a determina dacă pot fi parțial soluționate prin instruire.

Studiile privind atitudinea salariaților pot servi, de asemenea, la identificarea nevoilor de instruire, atât la nivel organizațional cât și al compartimentelor de muncă.

Anchetele în rândul clienților organizației pot indica domeniile cu probleme care, desigur, sunt mai greu de identificat din interiorul organizației.

Un instrument uzual de identificare a nevoilor de instruire, la toate cele trei niveluri, este *chestionarul de evaluare a nevoilor*. De obicei, acest chestionar dezvoltă o listă de abilități necesare pentru realizarea eficace a activităților unui anume post și cere angajatului să-și verifice acele abilități pentru care el crede că are nevoie de instruire. Prezentăm în tabelul 7.5 un eșantion dintr-un astfel de chestionar.

Tabelul 7.5

Instrucțiuni: Înainte de a răspunde, vă rugăm să citiți cu atenție lista domeniilor de instruire. Încercuiți **DA**, dacă credeți că aveți nevoie de instruire în acest domeniu, atât pentru a vă face munca curentă, cât și pentru a fi gata de promovare într-un post superior. Încercuiți **NU** în situația în care considerați că instruirea în acest domeniu nu este necesară.

1. Cum să-mi gestionez mai bine timpul?	DA	NU
2. Cum să fac față stresului de muncă?	DA	NU
3. Cum să-mi îmbunătățesc dexteritățile de comunicare în scris?	DA	NU
4. Cum să-mi îmbunătățesc dexteritățile de comunicare orală?	DA	NU
5. Cum să-mi îmbunătățesc abilitățile de ascultare activă?	DA	NU
6. Cum să-mi sporesc productivitatea?	DA	NU

7.4.2 Metode de instruire

Abordarea instruirii variază sub aspectul *locului* unde se face, al *prezentării* și *tipului*. În ceea ce privește **locul**, instruirea se poate face în organizație, la locul de muncă al angajatului sau în afara acesteia.

Instruirea la locul de muncă (ILM), realizată de regulă de un angajat mai experimentat, de șeful direct sau de un instructor, include: rotația în muncă, ucenicia și stagiul de practică.

Rotația permite salariaților să câștige experiență trecând prin diferite posturi ale organizației. Este deseori folosită pentru lărgirea orizontului profesional al viitorilor manageri.

Ucenicia este un program asociat meseriilor ce necesită dexterități specifice și își are originea în practica medievală, prin care un tânăr (ucenicul) învață de la unul experimentat (maistrul). Necesită circa 3-4 ani și ucenicul este plătit, în mod obișnuit, cu 1/2 din salariul maistrului. Mai răspândită în Europa decât în SUA, ucenicia a cunoscut o continuă scădere.

Stagiile de practică sunt o cale de pregătire utilizată pentru a ajunge în posturi profesionale și manageriale în numeroase domenii. Stagiile de practică oferă studenților oportunitatea de a dobândi experiență profesională în contact cu lumea reală a organizațiilor. Cu o compensație redusă sau fără nici o plată în bani, practica poate aduce studentului un număr de credite universitare și șansa unei angajări după absolvire.

Instruirea la locul de muncă are avantaje, dar și limite.

Avantajul esențial este că această pregătire este relevantă pentru un post, pentru că cel care se instruieste se confruntă cu sarcini și probleme care sunt cele ale postului însuși. Instruirea la locul de muncă scutește organizația de cheltuielile inerente instruirii în afara contextului locului de muncă.

Limitările constau în posibilitatea ca organizația să piardă clienți și șanse de afaceri, datorate inabilității inevitabile ale celui care învață “la locul de muncă”. De asemenea, instructorii, buni performeri, nu sunt neapărat și buni instructori.

Instruirea **în afara** locului de muncă este o alternativă eficientă a ILM. Cursurile formale, simulările, exercițiile de interpretare a rolurilor, efectuate în săli de clasă amenajate, sunt exemple obișnuite ale instruirii externe. Avantajul cel mai important al instruirii externe constă în faptul că o perioadă extinsă este posibilă concentrarea neîntreruptă asupra studiului.

Dezavantajul major este posibilitatea ca cele învățate să nu fie transferate la locul de muncă. Cu alte cuvinte, sala de clasă nu este locul de muncă. Situațiile simulate pot să nu se potrivească întocmai cu cele de la locul de muncă.

În ceea ce privește **prezentarea**, în programele de instruire, cele mai utilizate tehnici contemporane sunt: diapozitivele (slidu-rile), videocasetele, teleinstruirea, computerele, simulările, realitatea virtuală, conferințele și interpretarea rolurilor.

Slid-urile și videocasetele pot fi folosite în săli obișnuite sau echipate cu facilități multimedia. Oferă informații consistente și, bine utilizate, pot fi interesante și stimulatoare. Nu lasă, însă, prea mult spațiu pentru întrebările studenților sau detalierea unor aspecte. Numeroase organizații preferă slid-urile, filmele sau videocasetele pentru a completa programul condus de un instructor.

Teleinstruirea este o opțiune în situația în care cei care se instruiesc sunt dispersați în diferite locuri, de regulă, la mare distanță. Sateliții sunt folosiți pentru a transmite, în direct, programul de instruire, făcând totodată posibile întrebările studenților către instructor. Două sunt dificultățile importante: financiare (satelitul costă!) și de fus orar. Înregistrarea video a programului de instruire, transmisă la ore potrivite, apoi teleconferința “live” a instructorului care răspunde la întrebările studenților, rezolvă parțial aceste dificultăți.

Computerele. Răspândirea în masă a PC-urilor, ca urmare a scăderii prețurilor de achiziție, face ca toate tipurile de organizații (mici sau mari) să considere computerul drept un mediu eficient de instruire. Dacă postul de muncă implică o largă utilizare a computerului, atunci o instruire bazată pe utilizarea calculatoarelor este puternic legată de necesitățile postului și transferă masiv la locul de muncă dexteritățile dobândite prin instruire. Computerul are, de asemenea, avantajul că-i permite studentului să învețe într-un ritm convenabil. Computerul nu se plictisește, nu se enervează și nu obosește!

Tehnologia avansată a făcut din computer o reală opțiune de instruire multimedia în care textul poate fi combinat cu filmul, grafica și componente audio. Programe specializate, ce includ și testarea nivelului de asimilare sunt, azi, larg utilizate.

Dezavantaje ale instruirii folosind computerele pot apărea, totuși, în anumite circumstanțe. Un anumit număr de calculatoare trebuie să fie disponibile; sentimente de frustrare apar când mai mulți oameni se înghesuie la un calculator! Precizia calculatoarelor nu garantează succesul în acele posturi în care apar probleme conceptuale complexe și unde comunicarea cu șefi experimentați sau colegi are mare valoare. În sfârșit, dacă postul nu solicită utilizarea calculatorului, atunci instruirea computerizată substituie ceva mai important pentru locul de muncă.

Simulările sunt instrumente, situații ce reproduc cerințele postului într-un loc diferit decât cel în care se află acesta; sunt folosite atunci când informațiile de prelucrat sunt complexe, echipamentele folosite în munca efectivă sunt scumpe, iar costul deciziilor greșite este ridicat. Simulatoarele sunt larg folosite în instruirea polițiștilor, pentru situațiile ce necesită uzul armelor de foc, a piloților, a medicilor pentru spitalele de urgență.

Simulatoarele sunt eficiente. De pildă, în antrenamentul piloților de avioane, viteza de învățare la simulator este de două ori mai mare și costă doar 10% în comparație cu învățarea în condiții reale de zbor¹².

Realitatea virtuală (RV) este o tehnică care folosește un ansamblu de tehnologii pentru a crea un întreg mediu real de muncă și nu doar câteva aspecte, așa cum se întâmplă în cazul simulării. Într-un mediu tridimensional, utilizatorul are posibilitatea să fie în contact și să manevreze obiecte în timp real. Operații (sarcini) care necesită repetări și exerciții, lucrul cu obiecte ce în mod obișnuit nu sunt vizibile, sunt învățate în condițiile RV. Instruirea în condițiile tehnicilor RV este excelentă pentru sarcini ce implică un ridicat potențial de deteriorare a echipamentului sau care sunt periculoase pentru oameni. Un exemplu este pregătirea persoanelor ce lucrează în forțele militare aeriene, în postul operațional de dirijare cu mâinile/brațele a aterizării avioanelor sau antrenamentele personalului care asigură controlul zborurilor spațiale la NASA.

Instruirea prin cursuri (conferințe) și interpretarea de roluri. Cu toate că instruirea prin conferințe este văzută ca fiind “plicticoasă”, ea poate fi interesantă dacă alte tehnici de prezentare îi sunt integrate. Videocasetele, cazurile analizate în clasă, interpretarea de roluri, oferă instructorului șansa să aplice ceea ce se învață în clasă și să crească cota de transfer la locul de muncă. Căutarea soluțiilor și discutarea cazurilor îi ajută pe cursanți să învețe conceptele teoretice, iar interpretarea de roluri este o excelentă cale de a exersa dexteritățile de comunicare care sunt folosite în procesul de instruire.

7.5 Evaluarea performanțelor

Evaluarea performanțelor (EP) este procesul prin care se determină și se comunică unui salariat cât de bine își face munca și, ideal, se stabilește un plan de îmbunătățire a acesteia. Procesul de EP implică identificarea, măsurarea și managementul performanțelor personalului organizației.

Identificarea constă în stabilirea acelor domenii ale muncii care trebuie examinate de management la măsurarea performanțelor. Pentru identificare, se face apel la *analiza postului*. Sistemul de EP trebuie să se concentreze pe performanțele obținute la acele activități ce afectează succesul organizației.

Măsurarea este partea centrală a EP, managementul apreciază cât de “bună” sau de “slabă” a fost performanța salariatului. Măsurarea trebuie să

¹² L. Gomez-Mejia, D. Balkin, R. Cardy, *Managing Human Resources*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998, pag.247.

fie unitară la nivelul întregii organizații, adică toți managerii trebuie să folosească standarde comparabile de evaluare.

Managementul prin EP vizează decizii administrative precum: promovarea, concedierea, trecerea în șomaj tehnic, recompensarea (salarizarea), premiarea etc., pe baza performanțelor din perioada de referință trecută, precum și orientarea a ceea ce lucrătorul poate face în viitor pentru a-și îmbunătăți performanțele și a atinge potențialul său în organizație. Informațiile EP servesc ca bază pentru determinarea nevoilor de instruire și dezvoltare, atât la nivel individual, cât și la nivelul organizației. De asemenea, informațiile generate de EP sunt folosite, cum s-a arătat în paragraful 7.3.2.1 din acest capitol, la validarea procedurilor de selecție.

Tipic EP se face anual, uneori semestrial sau la trei luni și, nu rareori, se bazează pe aprecierile subiective ale șefului direct, mai ales când nu are o exprimare cantitativă. Aceasta a dus la concluzia că EP nu este ferită de erori, erori provocate de percepții, limite ale memoriei și stereotipii.

7.5.1 Metode de evaluare a performanțelor

Cum era de așteptat, există numeroase metode de apreciere a performanțelor¹³. Cele mai multe organizații cer ca superiorii ierarhici direcți să-i evalueze individual pe subordonații lor, în formulare oficiale și să discute personal, cu fiecare, evaluarea făcută. Una dintre cele mai utilizate metode este “Scara de evaluare grafică”. Prezentăm în continuare structura unui formular de evaluare folosit în această metodă.¹⁴

Formular de evaluare

Numele salariatului.....Postul..... Data.....
Data angajării.....În post de la data.....

¹³ În lucrarea *Human Resource Management*, autori Lloyd L.Byars și Leslie W. Rue, Irwin, Homewood, IL. Boston, MA, 1991, la pag. 251-260 sunt analizate nu mai puțin de zece metode: Managementul prin obiective, Standardele de muncă, Abordarea eseistică, Incidentele critice, Scara de evaluare grafică, Interviu de evaluare, Lista de control, Pe baza comportamentului, Alegerea forțată, De clasificare (alternantă, prin comparație, în perechi, forțată).

¹⁴ Arthur Bedeian, *Management*, 2-nd Edition, The Dryden Press, Chicago, 1989, pag. 311-312.

Folosind următoarea scară, evaluați performanțele salariatului pe durata specificată mai sus.

5 = Excelent 4 = Peste medie 3 = Medie 2 = Sub medie 1 = Nesatisfăcător

Calificativ

1 - *Cunoștințe profesionale pentru post*

Dovedește o clară înțelegere a factorilor relevanți pentru postul său.

2 - *Atitudine*

Se străduiește să facă mai mult decât i se cere și arată interes în muncă peste medie.

3 - *Încredere*

Loial, temeinic, precis, de încredere, cu respect pentru punctualitate.

4 - *Cantitate (în muncă)*

Complet, îngrijit și riguros în muncă.

5 - *Calitate (în muncă)*

Volum acceptabil de muncă în condiții normale.

6 - *Inițiativă*

Străduință în căutarea de responsabilități sporite, autoantrenare, procedează singur fără teamă.

7- *Cooperare*

Abilități și disponibilitate de a lucra cu colegii, superiorii și subordonații pentru scopuri comune.

8 - *Calități personale*

Personalitate, aspectul fizic, sociabilitate, integritate.

9 - *Leadership*

Acceptă responsabilități de conducere și excelează în motivarea altora.

10 - *Relații cu alții*

9ndatoritor și prietenos.

Scorul total

Excelent: 45-50; Peste medie: 35-44; Medie: 25-34; Sub medie: 16-24; Nesatisfăcător: 10-15

Identificați trei factori de performanță ce necesită îmbunătățiri:

Ce ar putea face acest salariat pentru a îmbunătăți performanța sa?

Comentarii generale:

Semnătura și funcția evaluatorului

Semnătura salariatului.....Data.....

Comentarii ale salariatului:

Aprobat de.....Data.....

Important: Această evaluare trebuie să fie discutată cu salariatul și semnătura sa este necesară pentru a valida evaluarea.

Cu toată simplitatea sa, această metodă are câteva limite severe:

- ⇒ Presupune că factorii sunt de importanță egală. Desigur, sunt posturi în care *cunoștințele profesionale* sunt de covârșitoare importanță în comparație cu *relațiile cu alții*;
- ⇒ Presupune că factorii sunt aditivi. *Loialitatea*, de pildă, este, oarecum, în raport invers cu *inițiativa*. De asemenea, un scor total, de valoare peste medie, poate fi obținut, de exemplu, din cinci calificative “Excelent” și cinci “Nesatisfăcător”;
- ⇒ Presupune standarde clare și ignoră *larghețea* sau *strictețea* evaluatorilor;
- ⇒ O evidentă orientare pe trăsături de personalitate și nu pe performanțe, ca atare, este de mică utilitate în efortul salariatului de a-și face mai bine munca.

Pentru a contrabalansa aceste limite, cel puțin parțial, Scara grafică de clasificare este suplimentată cu întrebări la care evaluatorul oferă răspunsuri (comentarii) ce rotunjesc tabloul performanței salariatului. Comentariile servesc la consilierea celui evaluat în privința domeniilor în care se vor concentra viitoarele îmbunătățiri.

O metodă care se bucură de interes crescând în ultimii ani este **Evaluarea 360°**. În condițiile în care munca în echipă înlocuiește ierarhia, vechea “evaluare a salariatului” a devenit caducă. Un nou model vine să-i ia locul, model ce “întoarce” procesul de evaluare de la vârf la bază. Această metodă nouă este cunoscută drept “360° feedback”.

Așa cum sugerează denumirea, Evaluarea 360° apreciază performanța și evoluția salariatului din mai multe perspective: colegi, clienți, supraveghetori, precum și a celor ce lucrează pentru cel evaluat.

Se apreciază că Evaluarea 360° aduce câteva beneficii dovedite, și anume:

- oferă salariatului și echipelor o înțelegere clară a abilităților în care excelează, cât și a celor ce pot fi îmbunătățite;
- salariații văd feedback-ul din perspective multiple ca fiind mai corect, mai precis, credibil și motivant;
- flexibilitatea procesului de evaluare îl face relevant pentru persoane ce ocupă posturi la toate nivelurile ierarhice și pentru orice tip de organizație;
- evaluarea 360° sporește eficacitatea diverselor forme de management (echipe, TQM etc.)¹⁵

7.5.2 Evaluarea performanțelor: încotro?

Evaluarea performanțelor în ansamblul ei și mai ales metodele utilizate în acest proces sunt obiectul controverselor și criticilor. Literatura prezintă un larg spectru de vederi, de la relevarea limitelor unei metode de evaluare și până la concluzia la care ajunge specialistul american P.Scholtes, și anume că “Evaluarea performanțelor este inerent un lucru greșit”. “Nu există o cale bună de evaluare a performanțelor. Evaluarea performanțelor este ocazia la care o dată pe an afli cine revendică suveranitatea asupra ta”¹⁶.

P. Scholtes își susține concluzia relevând trei deficiențe majore, comune tuturor sistemelor de evaluare a performanțelor și anume:

1. *Evaluarea performanțelor* (în maniera în care se realizează în majoritatea organizațiilor) *nu este eficace!* Nu există evidențe cum că o organizație ar merge mai bine datorită sistemului său de evaluare a performanțelor;
2. *Evaluarea performanțelor se concentrează în cea mai mare măsură pe individ, uneori pe grup. Ambele sunt greșite!* Pentru că se bazează pe premisa falsă că îmbunătățirea muncii unui individ sau unui grup se realizează la un moment dat. Problemele se află în sisteme și procese și nu în indivizi sau grupuri;

¹⁵ Pentru detalii recomandăm lucrarea: Mark R.Edwards • i Ann J.Ewen, *360° Feedback*, Amacom, American Management Association, New-York.,1996.

¹⁶ Peter R. Scholtes, *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New-York, 1998, pag 307-308.

3. *Evaluarea performanțelor este judecată, nu feedback!* Judecata este dinamică a ierarhiei, feedback-ul este dinamică a sistemului. Rațiunea feedback-ului este îmbunătățirea procesului, pe când evaluarea postului este legată mai mult de controlul persoanei evaluate.

Cum vede totuși autorul procesul managerial din perspectiva unei astfel de aprecieri a evaluării performanțelor? Răspunsul îl găsim în titlul capitolului dedicat acestui subiect: “Performanță fără evaluare”! Acest lucru este posibil (și autorul analizează și detaliază soluții și direcții de acțiune) prin perfecționarea proceselor și sistemelor ce le realizează, într-o abordare real și profund umanistă a leadership-ului.

∞ Întrebări și discuții

1. Care sunt pericolele și dificultățile în aplicarea politicii de promovare “dinăuntru”?
2. Ce diferențe vedeți între angajarea managerilor și angajarea non-managerilor?
3. Care sunt metodele de selecție a managerilor? Ce metodă preferați? De ce?
4. Ce fel de teste pot fi folosite în selecția managerilor? Ce beneficii aduc aceste teste? Ce limite au?
5. De ce orientarea și socializarea sunt importante?
6. Evaluați avantajele și limitele diferitelor metode de pregătire la locul de muncă.
7. Privind spre viitoarele câteva decenii, ce fel de instruire credeți că vă este necesară pentru a vă menține abilitățile și priceperea, precum și calificarea pentru promovări permanente?

MOTIVAȚIA

8.1 Ce este motivația

8.2 Teorii ce privesc conținutul motivației

8.2.1 Motivația în concepția lui Abraham Maslow

8.2.2 Concepția lui F. W. Herzberg privind motivația

8.2.3 Teoria E.R.C. a lui C. Alderfer

8.2.4 Conceptul nR, nA, nP al lui D. McClelland

8.3 Teorii și modele ce privesc procesul de motivare

8.3.1 Teoria așteptării (speranței) a lui Victor Vroom

8.3.2 Contribuțiile Porter - Lawler la teoria așteptării

8.3.3 Teoria echității

8.4 Motivația aplicată

8.4.1 Proiectarea postului

8.4.1.1 Îmbogățirea muncii în proiectarea postului

8.4.1.2 Caracteristicile muncii și motivația

8.4.2 Participarea și motivația

8.4.3 Bani și motivația

CAPITOLUL

8

MotivaEia

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să definiți și explicați motivația și rolul ei în management.
2. Să descrieți teorii și modele atât ale conținutului, cât și ale procesului de motivare.
3. Să identificați implicațiile manageriale ale diferitelor modele de motivare.
4. Să discutați contribuțiile și limitele diferitelor modele în practica motivării personalului într-o organizație.
5. Să argumentați rolul participării și al banilor în motivarea personalului pentru performanțe.

Σ Concepte cheie

- *Motivație*
- *Nevoi umane*
- *Factori de igienă*
- *Situație neutră*
- *Factori motivatori*
- *Nevoi dominante*
- *Intensitate a influenței*
- *Nevoia de realizare*
- *Nevoia de afiliere*
- *Nevoia de putere*
- *Așteptare (speranță)*
- *Valență*
- *Comparație socială*
- *Inechitate percepută*
- *Restabilire a echității*
- *Îmbogățirea muncii*
- *Caracteristici ale muncii*
- *Participare*
- *Dimensiunea multiplă a banilor*

8.1 Ce este motivația?

Ce anume îi determină pe oameni să ajungă în anumite posturi sau funcții în cadrul organizațiilor și, odată ajunși, să-și desfășoare activitatea într-un fel sau altul?

Nu sunt necesare experiențe de laborator pentru a dovedi adevărul că nimic nu intră în conștiință dacă aceasta nu este mobilizată de un oarecare interes, dacă lipsește motivația. Actele de conduită nu se produc niciodată mecanic, gratuit.

Managerii nu-și pot exercita eficient funcția fără a cunoaște în mod serios cauzele ce susțin atitudinile și comportamentul oamenilor cu care lucrează, personalitatea lor. Toate acțiunile managerului trebuie să aibă la bază cunoașterea efectivă a felului în care oamenii se comportă și se schimbă realmente și nu a modului în care ar dori el ca ei să se comporte.

Se pune astfel problema de a determina conduita umană, factorii interiori dinamici ce contribuie la mobilizarea energiei necesare înlăptuirii unui act sau care intervin în opțiunea pentru o acțiune sau nonacțiune în fața unei realități exterioare, adică motivația.

Motivația exprimă faptul că la baza condiției umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri - nevoi, interese, intenții, tendințe, idealuri - care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini, aceasta fiind o lege fundamentală în psihologie.

Derivând din cuvântul latin “movere” (mișcare), motivația este o stare interioară ce energizează, activează sau pune în mișcare un individ, canalizând, orientând comportamentul său în direcția unui țel, unui obiectiv. Un motiv a fost descris de psihologi ca o neliniște, o lipsă, o dorință puternică, o forță. Odată aflat sub stăpânirea unui motiv, un organism face ceva, ceva care să reducă neliniștea, să înlătore lipsa, să aline dorința, să atenueze forța. Cheia înțelegerii motivației stă în semnificația și raportul dintre nevoi, impulsuri și țeluri (obiective). În figura 9.1 este prezentat grafic procesul de motivare. Nevoile generează impulsuri de a realiza obiective.

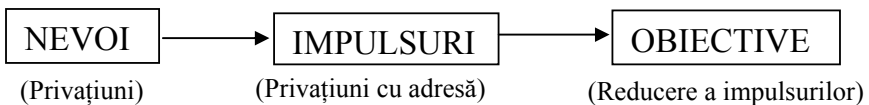


Figura 8.1 Procesul de bază al motivației

Motivația, având deci semnificația voinței de a realiza, este una dintre cele mai importante sarcini cu care se confruntă un manager. Performanțele (P) sunt rezultatul produsului între abilități (A), motivație (M) și rolul (R) pe care un individ îl joacă într-o organizație și sunt sintetice exprimate de formula:

$$P = A \times M \times R$$

Pentru a-i mobiliza pe oameni nu există mijloace formale; este necesară încredere, bunăvoință și înțelegere față de cerințele și dezideratele lor. Cei care pot și doresc să lucreze mai bine trebuie ajutați, mizând pe pornirea lor lăuntrică de a-și satisface nevoile prin munca lor, adică trebuie motivați.

Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unei tehnici date. Faptul important este atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția acestora la această atitudine. Un manager de succes creează un climat în care salariații pot aplica ei înșiși, din toată inima, voința de a crește productivitatea, performanțele lor. Această concepție a fost exprimată de președintele unei mari companii americane astfel: “Poți cumpăra timpul cuiva; poți cumpăra prezența fizică a unui om la un anumit loc; poți cumpăra chiar și un anumit număr de mișcări musculare abile într-un interval de timp dat, dar nu poți cumpăra loialitatea, nu poți cumpăra devotamentul, mintea și sufletul. Trebuie să câștigi toate acestea.”

Fără îndoială întrebarea “Cum îi pot motiva pe oamenii mei?” a fost pusă în toate epocile și în toate limbile, atât în sens filosofic, cât și în sens practic. Numeroasele teorii care au apărut din strădania de a găsi răspuns la această întrebare pot fi grupate în două categorii: teorii ce privesc conținutul motivației și teorii ce abordează procesul de motivare.

În prima categorie sunt incluse teoriile ce prezintă și ierarhizează nevoile umane, teorii preocupate de *ceea ce* îi motivează pe oameni. În cea de-a doua categorie se încadrează conceptele care se referă la așteptările, speranțele, sentimentele de echitate, la stimularea și întărirea unui anumit comportament și își propun să releve modul *cum* sunt motivați oamenii. În continuare vom prezenta câteva, cele mai cunoscute, concepte teoretice privind motivația.

8.2 Teorii ce privesc conținutul motivației

8.2.1 Motivația în concepția lui Abraham Maslow

Numeroși cercetători și specialiști în domeniul comportamentului uman au fost preocupați de identificarea, sistematizarea și ierarhizarea nevoilor individului. Cea mai cunoscută întreprindere în acest sens aparține americanului Abraham Maslow, care a stabilit cinci grupe de nevoi, ierarhizate potrivit schemei din figura 8.2.

A. Maslow susține că indivizii sunt motivați de nevoile de rang inferior până în momentul în care acestea sunt satisfăcute, după care ele încetează să motiveze și începe să se manifeste tendința spre nevoile de rang superior. Satisfacerea nevoilor este, pentru cei mai mulți indivizi, relativă, incompletă.

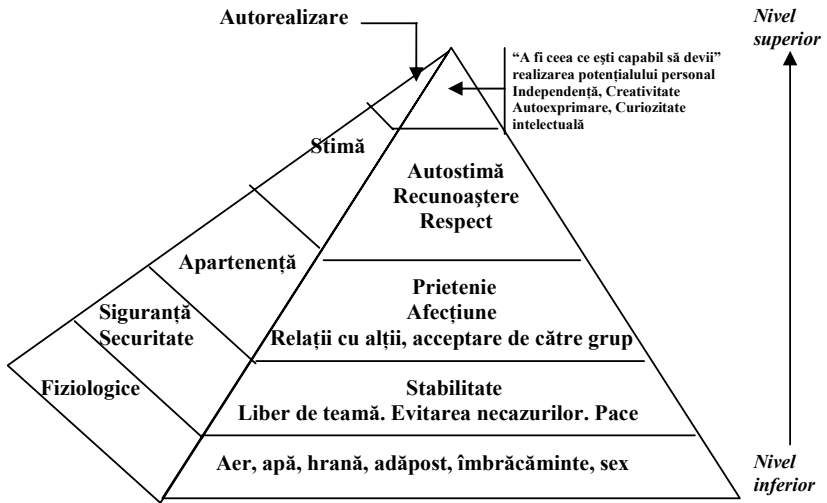


Figura 8.2 Ierarhizarea Maslow a nevoilor umane

Prin urmare, forța motivațională a oricărei nevoi este determinată nu numai de poziția sa în ierarhie, dar și de gradul în care acea nevoie, ca și toate celelalte de sub ea, au fost satisfăcute. Satisfacerea relativă a unei nevoi transferă o anumită doză de insatisfacție nivelului superior, următor, de nevoi. Secvența "sporirea satisfacției descrește importanța unei nevoi, sporind importanța nevoilor superioare, următoare" se repetă până la nivelul cel mai înalt, cel al autorealizării.

Din păcate, cercetările empirice întreprinse au adus puține elemente evidente de susținere a teoriei lui A. Maslow. În esență, limitele majore imputate teoriei sunt:

1. Nu s-a putut dovedi că există cinci niveluri distincte de nevoi, ci două sau trei;
2. Nu s-a confirmat că, odată satisfăcute nevoile fiziologice, oamenii urcă scara nevoilor în maniera propusă de Maslow. Dimpotrivă, se pare că nu există o regulă specială care să guverneze apariția unui anumit tip de nevoi, după satisfacerea celor fiziologice.
3. Regula potrivit căreia o nevoie satisfăcută încetează să mai fie importantă și, deci, să motiveze, nu funcționează în cazul nevoilor de rang superior, îndeosebi al celei de autorealizare.

Cu toate aceste limite, interesul larg de care se bucură teoria lui A. Maslow, chiar și după jumătate de secol de la apariția ei, este datorat faptului că ideile sale de bază au certe implicații manageriale. Între aceste implicații pot fi menționate:

1. Managerii trebuie să nu uite faptul că motivația este, în general, determinată de un *ansamblu* de nevoi, nu de una sau două (salariu bun și promovare, de exemplu);
2. Managerii trebuie să identifice la salariații lor *cea mai importantă* nevoie și să lege satisfacerea ei de performanța dorită. De exemplu, dacă nevoia de recunoaștere (stimă) a fost identificată, atunci trebuie create oportunități de acordare de gratificații contingente performanțelor;
3. Managerii trebuie să fie conștienți de *caracterul personalizat* al motivației. Este posibil ca o persoană să nu fie motivată de ceea ce motivează altă persoană. Prin urmare, este necesară sensibilitate la diferențele în preferințele individuale;
4. Managerii trebuie să realizeze că există posibilitatea ca *nevoile* salariaților să se schimbe din timp în timp și de la situație la situație. Prin urmare, potrivit lui Maslow, la diferite date oamenii se vor afla la nivele diferite ale ierarhiei nevoilor;
5. Managerii sunt *responsabili* de crearea climatului în care salariații își pot maximiza *potențialul* lor;
6. *Falimentul* în crearea de oportunități legate de muncă, prin care să se satisfacă nevoile, va conduce, foarte probabil, la frustrarea salariaților, scăderea productivității și creșterea fluctuației.

Concret, ce acțiuni pot fi întreprinse de manageri, pe cele cinci trepte ale ierarhiei Maslow pentru motivarea personalului? Prezintă câteva din cele mai semnificative practici, larg utilizate:

1. Pentru nevoi fiziologice:

- salariu adecvat
- condiții confortabile de muncă
- mese (hrană) gratuite
- sume (alocații) pentru îmbrăcăminte
- locuințe ale întreprinderii

2. Pentru nevoi de securitate:

- salariu garantat
- asigurări medicale
- asigurări sociale (pensii, șomaj)
- condiții ce protejează și asigură securitatea muncii în sens fizic
- siguranța postului

3. Pentru nevoi de apartenență:

- sponsorizarea echipelor sportive, artistice
- permisiunea activității unor grupuri informale
- încurajarea relațiilor între salariați
- dezvoltarea prieteniei profesionale
- petreceri, aniversări etc. la serviciu

4. Pentru nevoi de stimă:

- promovări
- prețuire în public
- numele în publicația organizației
- simboluri de statut
- birouri separate
- titluri legate de activitate

5. Pentru nevoi de autorealizare:

- oportunități de realizări
- încurajarea creativității
- șanse de avansare
- autonomie
- posturi interesante, incitante

Trebuie menționat că Maslow nu a avut intenția ca teoria sa asupra ierarhiei nevoilor umane să fie aplicabilă direct motivației pentru muncă în organizații. Acest lucru s-a întâmplat după circa 20 de ani de la prima apariție (1943). În ciuda absenței acestei intenții, ierarhia Maslow a fost larg popularizată în literatura de Management, îndeosebi de către și după apariția

cunoscutei lucrări a lui Douglas McGregor “The Human Side of Enterprise” (*Componenta umană a întreprinderii*) și, cu toate limitele sale, continuă să exercite, cum am arătat mai înainte, o influență semnificativă asupra gândirii curente despre motivație.

8.2.2 Concepția lui F. W. Herzberg privind motivația

Conceptul Herzberg se concentrează pe influența satisfacției în muncă asupra motivației. Potrivit teoriei sale – bazată pe rezultatele unei cercetări întreprinse în întreprinderi industriale și având ca subiecți 200 de contabili și ingineri – există două categorii de factori care influențează motivația: factori ce aduc satisfacții, factori motivatori și factori care generează insatisfacții, pe care i-a numit de igienă. În schema din figura 8.3 se prezintă acești factori precum și sensul acțiunii lor.

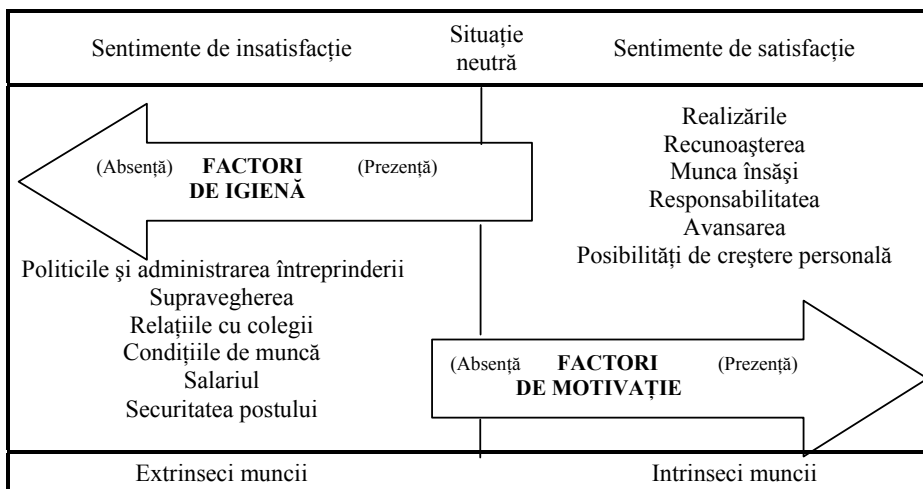


Figura 8.3 Modelul Herzberg al motivației

Teoria lui Herzberg este strâns legată de ierarhia Maslow a nevoilor umane. Factorii de igienă, extrinseci muncii, reflectând contextul muncii, sunt aproximativ echivalenți nevoilor de rang inferior din ierarhia Maslow. Acțiunea acestor factori previne insatisfacția, dar nu conduce la satisfacție. Împliniți, nu motivează, dar constituie însă necesara bază de plecare pentru motivație. Numai factorii care aduc satisfacții îi motivează pe indivizi în

muncă. Acești factori sunt echivalenți aproximativ nevoilor de rang superior din ierarhia Maslow.

Potrivit teoriei lui Herzberg, un individ este motivat cu adevărat de un conținut interesant, incitant, al muncii postului său.

Teoria Herzberg sugerează că într-o societate modernă, aflată la un anumit nivel de dezvoltare, cei mai mulți salariați au atins un standard de progres social și economic, ce le permite satisfacerea adecvată a nevoilor de rang inferior. Un salariu corect și condiții salubre și sigure de muncă, de exemplu, sunt percepute ca firești, normale, pe deplin meritate. Prezența lor generalizată nu este remarcată în măsura în care absența lor este. De aceea, salariații de azi sunt motivați de nevoile de rang superior, respectiv de cele de stimă și autorealizare.

Teoriei lui F. Herzberg i s-au adus o serie de critici, mai ales cu privire la simplificarea exagerată a raportului dintre satisfacția în muncă și motivație. Punctul de plecare al criticilor îl constituie contestarea reprezentativității unui eșantion de doar 200 de subiecți din aceeași zonă industrială, (Pittsburg, Pennsylvania), pe de-o parte și tehnica de investigare folosită – *metoda incidentelor critice* – pe de alta. În legătură cu această metodă, prin care se cere celor intervievați să descrie doar perioadele și evenimentele excepționale, bune sau rele, din viața lor profesională, precum și ceea ce le-a determinat, s-a imputat o doză inevitabilă de subiectivism, determinată de tendința oamenilor de a considera drept merite personale rezultatele și perioadele bune din munca lor și de a imputa circumstanțelor și cauzelor exterioare rezultatele mai puțin bune și insatisfacția în muncă.

Cercetări ulterioare au condus la rezultate diferite de cele pe care le proiectează teoria Herzberg. Unul și același factor de muncă poate aduce atât satisfacții, cât și insatisfacții. De asemenea, un individ poate fi în același timp și foarte satisfăcut și foarte nemulțumit. Să ne gândim de pildă la munca unei surori medicale, a unei educatoare, unui învățător sau profesor, cu vocație și dedicați profesiei, care pot fi deosebit de mulțumiți de activitatea lor și deloc satisfăcuți de salariul pe care-l primesc.

Modelul Herzberg nu este și nu poate fi considerat o teorie comprehensivă a motivației pentru muncă. El descrie numai anumite aspecte ale conținutului motivației, fiind o construcție, în general, inadecvată procesului motivațional complex al oamenilor ce activează în organizații.

Și totuși, teoria sa a devenit foarte populară și larg acceptată de practicieni.

Teoria lui Herzberg are meritul de a fi pus într-o lumină nouă conținutul motivației pentru muncă. A avut și are un larg impact în practica managementului.

Sintetizând, implicațiile manageriale ale teoriei bifactoriale elaborată de Herzberg pot fi formulate astfel:

1. Concentrarea pe factorii de igienă (creșteri de salarii, premii, sporuri, îmbunătățirea condițiilor de muncă) este inoperantă în multe cazuri, în special în cele de moral; numai suprasatisfacerea factorilor de igienă nu va ameliora performanțele în muncă;
2. Satisfacerea factorilor de igienă este absolut necesară pentru a menține resursele umane ale organizației;
3. Motivația poate fi amplificată prin proiectarea unor posturi care să ofere oportunități de realizare, recunoaștere, responsabilitate, promovare și creștere personală. În acest sens, reproiectarea anumitor posturi și pentru anumiți salariați, îmbogățind munca în conținut, oferă premise pentru o motivație crescută.

8.2.3 Teoria E.R.C. a lui C. Alderfer

Ca și Maslow și Herzberg, Clyton Alderfer a considerat ierarhizarea nevoilor umane precum și distincția dintre nevoile de rang inferior și cele de rang superior importante și valoroase pentru motivație.

Strâns legat de teoria Maslow, conceptul Alderfer o modifică sub trei aspecte: numărul claselor de nevoi, conținutul acestora și maniera în care operează. Alderfer a identificat trei grupe de nevoi: de existență (*E*), de relații cu alții (*R*) și de creștere (*C*). Două din grupele Maslow, cea de siguranță și cea de stimă, sunt divizate fiecare în două, criteriul fiind dependența satisfacerii acestor tipuri de nevoi de individ sau de alții, realizând astfel o regrupare în cele trei clase menționate. Relația între conceptele Maslow, Herzberg și Alderfer este prezentată în schema din figura 8.4.

Teoria ERC Alderfer	Ierarhia Maslow a nevoilor umane		Teoria bifactorială Herzberg
↑ CREȘTERE	AUTOREALIZARE		Factori MOTIVATORI
	AUTOSTIMĂ	STIMĂ	

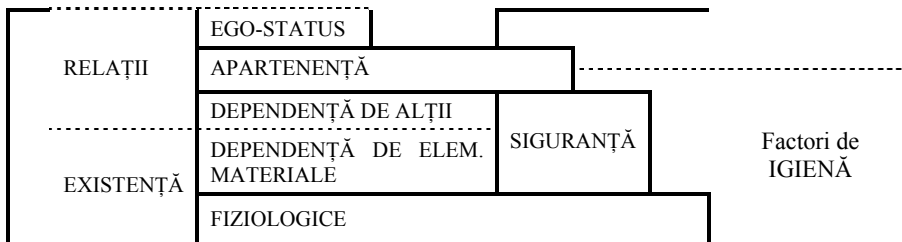


Figura 8.4 Relația între conceptele Maslow, Herzberg și Alderfer privind factorii de motivație

În ceea ce privește modul de operare, deosebit de Maslow și de Herzberg, Alderfer nu a susținut că nivelul de nevoi inferior trebuie satisfăcut mai înainte ca nivelul de nevoi imediat superior să motiveze sau că privațiunea este singura care activează o nevoie.

Poate intra în acțiune un nivel superior fără ca nevoile din nivelul inferior să fi fost, parțial sau integral, satisfăcute. De pildă, specializarea profesională și nivelul cultural ale unei persoane pot determina ca nevoile de relații cu alții să se manifeste chiar și fără ca nevoile de existență să fi fost pe deplin satisfăcute. Sau nevoile de stimă se pot manifesta fără a fi fost împlinite cele de afiliere. De asemenea, în motivarea unui individ pot fi dominante, în același timp, mai multe clase de nevoi.

Un alt element important adus de Alderfer este diferența între factorii de creștere și cei de rang inferior în ceea ce privește intensitatea influenței asupra motivației, pe durata acțiunii lor. Pe măsură ce nevoile de creștere sunt satisfăcute, ele vor spori și nu diminua în intensitate.

În sfârșit, sensul manifestării claselor de nevoi și susținerii motivației nu este doar de jos în sus, de la nevoile de existență la cele de creștere ale individului, ci și invers. Nu este nicidecum o excepție, de pildă, ca un individ ce trăiește sentimente de frustrare pentru a nu fi fost promovât sau pentru a nu fi avut acces la o activitate mai interesantă și bogată în conținut, să ceară un salariu mai mare, condiții de muncă mai bune sau să-și piardă vremea în discuții cu colegii, ceea ce este o revenire la nevoile de existență.

Această mișcare în planul motivației este reprezentată de săgețile din figura 8.4.

Cele mai multe analize susțin teoria lui Alderfer într-o mai mare măsură decât teoriile Maslow și Herzberg. Este mai puțin restrictivă și limitată și reflectă mai bine comportamentul indivizilor în muncă, în mediul organizațional.

8.2.4 Conceptul nR , nA , nP al lui D. McClelland

O interesantă abordare a motivației apărută din preocupările de definire a personalității indivizilor prin prisma nevoilor sale durabile, persistente, stabile, aparține, printre alții, americanilor J. A. Atkinson și, mai cu seamă, lui D. McClelland. Este cunoscută ca teorie a nevoilor de realizare (nR), de afiliere (nA) și de putere (nP).

Nevoia de realizare (nR) îi caracterizează pe indivizii cu o puternică orientare spre un scop, un obiectiv, legați de străduința de excelență în realizarea sarcinilor.

Oamenii cu o înaltă nevoie de realizare sunt atrași de sarcini care le solicită intens talentele și abilitățile de a rezolva problemele; manifestă o puternică dorință de succes și o teamă la fel de puternică față de eșec. Nu manifestă interes pentru situații în care norocul determină succesul.

Comportamentul celor cu o înaltă nR se caracterizează prin câteva trăsături pe care le prezentăm succint în continuare.

O primă trăsătură este *nivelul ridicat al responsabilității personale* pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor asumate. Atâta timp cât satisfacția realizării obiectivelor vizate derivă din eforturile lor personale, apare firesc ca responsabilitatea personală să fie la mare preț. Alternativa la responsabilitatea personală este speranța atingerii obiectivelor prin șansă sau prin efortul și abilitățile altora, adică prin delegare. Chiar și atunci când succesul a fost obținut, în condițiile alternativei menționate, cei cu o înaltă nR nu vor savura satisfacția realizării pentru că aceasta nu este rezultatul propriului efort.

Acceptarea sau stabilirea unor *obiective dificile, incitante*, dar nu nerealiste, este o altă caracteristică a celor cu nR . O probabilitate de 30-50% de realizare a obiectivelor este interesantă pentru acești oameni. De regulă, ei evită sarcini pe care le consideră aproape imposibil de îndeplinit sau facile, al căror succes este garantat.

A treia trăsătură este *feedback-ul cât mai rapid, concret și măsurabil* pentru performanțele lor, feedback căutat și așteptat de cei cu nR . Această trăsătură este specifică indivizilor cu nR întrucât feedback-ul le permite să evalueze succesul acțiunilor și să aibă satisfacția realizării.

Caracteristic comportamentului celor cu nR dominantă, în cazul unor sarcini ce necesită lucrul în echipă, este *alegerea unor parteneri* ce sunt mai degrabă *specialiști, experți* în domeniu, decât prieteni. Această trăsătură este susținută de aceeași nevoie de satisfacții date de realizări prioritare în raport cu nevoia de relații de afiliere.

În sfârșit, nevoia de trai, satisfacțiile oferite de realizarea obiectivelor îi determină pe cei cu nR să manifeste inițiativă în *cercetarea și*

analiza mediului în care acționează. Astfel, ei identifică, selectează și proiectează obiective realiste, pentru a alimenta și pe această cale încrederea în propriile capacități și a elabora planuri fundamentate, indispensabile atingerii obiectivelor.

În cercetările lui D. McClelland, întreprinzătorii au arătat o ridicată nevoie de realizare. De asemenea și managerii de vârf din întreprinderile mici. În întreprinderile mari, această motivație îi caracterizează pe managerii de pe pozițiile medii și cele apropiate de vârful piramidei ierarhice.

Teoria *nR* sugerează un ansamblu de acțiuni ale managerilor. Managerii trebuie să fie preocupați de crearea condițiilor care să stimuleze orientarea pe realizări a salariaților. Concret, se pune problema creării unui climat, în care accentul să cadă pe responsabilitatea personală a salariaților, responsabilitate asumată autonom.

De asemenea, managerii îi pot stimula pe oamenii cu care lucrează oferindu-le un feedback prompt și obiectiv asupra rezultatelor muncii lor, precum și recompense adecvate, ca recunoaștere a realizărilor.

O atenție particulară necesită exercitarea funcțiilor de planificare și control ale managerilor, concepute astfel încât să stimuleze efectiv comportamentul orientat spre realizări. Salariații cu *nR* ar trebui să aibă libertatea să stabilească obiective compatibile cu nivelul capacităților lor, așa cum este perceput de ei înșiși. Desigur, ei trebuie să primească asistență tehnică, care să-i ajute să realizeze obiectivele. Managerii trebuie să fie conștienți că, în cazul în care obiectivele de muncă nu sunt clar și explicit formulate, persoanele cu *nR* se pot angaja în realizarea unor obiective ce nu sunt, parțial sau integral, și ale organizației.

Pentru a încuraja și la ceilalți salariați un comportament orientat spre realizări, managerii vor stabili obiective moderate ca dificultate și pe care le vor ajusta, dacă circumstanțele o cer. Și îi vor sprijini pentru a diminua astfel anxietatea și teama de eșec.

Un feedback tangibil și relevant pentru activitatea salariaților nu este doar o sursă de satisfacții. Este și o bază pentru planuri de pregătire profesională, de asigurare a resurselor suplimentare și de înlăturare a barierelor organizaționale.

Fezabilitatea acțiunilor manageriale propuse în vederea promovării unui comportament orientat spre realizări a fost confirmată experimental prin programe de pregătire pentru practica motivării pentru realizări.

Nevoia de afiliere (*nA*) joacă un rol complex, dar vital, în comportamentul oamenilor. Contactul social, sub diferite forme, este absolut necesar pentru o dezvoltare fizică normală și a personalității copilului. Iar

izolarea totală este, virtual, în toate cazurile, o situație intolerabilă pentru un adult, chiar și atunci când nevoile fiziologice îi sunt asigurate.

Toți avem nevoie de relații cu alții. Studii speciale au relevat că tinerii între 16-24 de ani prețuiesc prietenia la școală și la locul de muncă mai mult decât părinții sau bunicii lor. Tinerii merg la lucru și cu speranța de a întâlni noi prieteni și de a face parte dintr-un grup.

Oamenii cu o ridicată *nA* se gândesc la prieteni și relații de prietenie. Le place să-i ajute, să-i învețe și să-i dezvolte pe alții. Manifestă o scăzută nevoie de putere. Au tendința de a evita să fie supraveghetori pentru că le place să fie mai degrabă unul din membrii grupului decât șeful acestuia.

Succint, caracteristicile unei persoane cu o ridicată *nA* pot fi formulate astfel:

- Caută să stabilească și să întrețină strânse relații cu alții;
- Dorește să fie agreată de alții;
- Manifestă interes și satisfacții deosebite pentru activități sociale;
- Manifestă puternice preocupări pentru apartenență, respectiv participarea la grupuri și organizații.

În context organizațional, *nA* poate fi privită ca “afiliere de siguranță” și “afiliere de interes”. În cazul afilierii de siguranță, indivizii caută relații cu alții din motive de autoprotecție, fiind preocupați permanent de evitarea conflictelor. Afilierea de siguranță își are originea în sentimentul insecurității individuale. Se manifestă printr-un comportament plin de solicitudine, chiar dacă situațiile de muncă nu o cer. Relațiile interpersonale sunt pătrunse de sentimente defensive pentru cei cu *nA* de acest tip. Managerii cu ridicată nevoie de afiliere de siguranță sunt reținuți în a oferi un feedback negativ, de teama deteriorării bunelor relații cu cei în cauză.

În cazul afilierii de interes, relațiile se stabilesc într-o manieră ce este compatibilă cu cerințele postului de muncă. Un astfel de salariat nu evită conflictele, dar are grijă să clarifice concentrarea sa pe problemă și nu pe persoană. Persoanele cu care interactivează sunt parteneri în rezolvarea problemei și în realizarea activităților aferente pentru atingerea obiectivelor urmărite. În consecință, sentimente de susținere traversează relațiile interpersonale motivate de interese de afiliere.

Managerul cu *nA* de interes ridicată este deschis relațiilor interpersonale, dar nu evită să ofere subordonaților un feedback, deopotrivă pozitiv și negativ, pentru că orientarea lui pe sarcini îi dă capacitatea să se concentreze pe performanțe și nu pe persoane.

Implicațiile manageriale ale teoriei *nA* se deduc din caracteristicile prezentate mai înainte.

Managerii cu *nA* de siguranță sunt mai puțin eficienți decât cei cu *nA* de interes. Sentimentele de insecuritate, trădate de nevoia afilierii de

siguranță, pot avea consecințe negative precum: pierderea credibilității, compromisuri incompatibile cu postul, introducerea unui sistem de recompense ce vizează prioritar mulțumirea și nu performanța.

Totuși, sensibilitatea față de sentimentele subordonaților, atitudinea deschisă în relațiile interpersonale pot spori considerabil eficacitatea managerilor. Nevoia de afiliere de interes promovează comunicarea în ambele sensuri, îmbunătățind munca în grup și șansele unor decizii mai bune.

În ce-i privește pe subordonații cu o ridicată *nA*, managerii trebuie să se asigure că aceștia sunt lăsați să lucreze ca o componentă a echipei, pentru că satisfacția lor provine de la oamenii cu care lucrează în mai mare măsură decât de la activitate ca atare. Acestor subordonați trebuie să li se ofere cât mai multă recunoaștere și prețuire. Să le fie delegate responsabilități pentru orientarea și pregătirea noilor salariați pentru că sunt buni camarazi și buni mentori.

Nevoia de putere (*nP*). Nevoia de putere se traduce prin dorința de a exercita control sau influență asupra altor persoane. De-a lungul anilor, puterea a avut adesea o conotație negativă. Expresia “sete de putere”, des folosită, reflectă aceste sentimente negative la adresa puterii.

Totuși, o nevoie puternică de putere nu se concretizează neapărat într-un stil de conducere autocratic sau tiranic.

Analizând impactul nevoii de putere asupra motivației individului, McClelland ajunge la concluzia că există două tipuri majore de putere, unul negativ și altul pozitiv. Folosirea negativă a puterii este asociată cu puterea *personală*, formă ce nu are consecințe folositoare pentru organizație. În contrast, puterea *socială* este caracterizată de interesul pentru țeluri de grup, țeluri ce îi pun în mișcare pe oameni, de capacitatea de a da membrilor grupului sentimentul forței și al competenței de care au nevoie pentru a munci din greu la realizarea acestor țeluri.

Managerii ce folosesc puterea socială pot fi mai eficienți; pentru ei, organizația este mai importantă decât indivizii ce o alcătuiesc; le place disciplina muncii, ceea ce asigură ordinea în management; sunt altruști, sacrificând propriile interese pentru binele organizației. Cred în corectitudine, pentru ei oamenii trebuie să aibă parte de un tratament egal.

Poziția lui McClelland în privința importanței puterii pentru un management de succes este în opoziție cu pozițiile mai umaniste ale lui A. Maslow și D. McGregor, care subliniază importanța valorii sistemului democratic participativ de luare a deciziilor. Dincolo însă de controversele în jurul definițiilor și clasificărilor puterii, fie ele ale lui French și Raven sau ale lui McClelland, este clar că puterea este inevitabilă în organizațiile din zilele noastre. Există serioase motive să credem că managerii au nevoie, cel

puțin la un nivel moderat, de putere. Altfel, vor manifesta rețineri în luarea deciziilor, ceea ce va permite grupurilor să evolueze în direcții nu întotdeauna benefice pentru organizație. Puterea, invariabil, umple orice vacuum în organizație.

Modul în care este utilizată puterea și tipul de putere folosit vor afecta vital performanțele oamenilor și obiectivele organizaționale. Puterea socială poate fi de mai mare valoare pentru organizație decât tradițional folosită putere personală. Nevoia de putere a managerilor a fost probată a fi destul de compatibilă cu stilul de conducere ce solicită dezvoltarea și participarea personalului. Nu este o notă exclusivă de teroare sau manipulare. Desigur, folosirea diferitelor tipuri de putere depinde de situație. Prin urmare, modelele contextuale ale puterii par a fi o dezvoltare sănătoasă pentru analiza și prescripțiile normative de folosire a puterii în organizațiile contemporane.

Implicațiile practice ale teoriei nP constau în sugestia că servirea intereselor organizației va fi mai bine realizată de indivizii aflați în poziții manageriale, puternic motivați de nevoia de putere socială asociată cu nevoia de afiliere de interes. În acest fel, executivii se vor strădui să îndeplinească atât rolul lor social, cât și pe cel al îndeplinirii sarcinilor, ceea ce este esențial pentru eficacitate în management.

8.3 Teorii și modele ce privesc procesul de motivare

8.3.1 Teoria așteptării (speranței) a lui Victor Vroom

Teoria așteptării (Expectancy theory) a fost propusă ca alternativă la teoriile ce privesc conținutul motivației, teorii inadecvate explicării procesului complex al motivării. Victor Vroom, în lucrarea sa “Work and Motivation” (1964), a fost primul care a aplicat teoria așteptării în explicarea motivației în mediul de muncă.

Prezumția esențială în construcția modelului este aceea că o persoană alege o alternativă a cursului unei acțiuni în virtutea legăturii logice între opțiune și evenimentele psihologice care apar simultan cu al său comportament. Altfel spus, alegerea alternativei de acțiune este conștientă, comportamentul indivizilor este rațional. Indivizii nu sunt niște automate. Ei au convingerea că pot acționa într-o astfel de manieră încât performanța să conducă la recompensa asociată, recompensă care, pentru ei, are o anumită valoare.

Modelul de bază ce susține teoria așteptării în procesul de motivare este următorul:

$$\text{Motivația} = \text{Așteptarea (speranța)} \times \text{Valența}$$

sau

$$\text{Motivația} = \left[\begin{array}{c} \text{Credința că efortul va fi} \\ \text{recompensat, va avea o} \\ \text{consecință} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Valoarea atașată} \\ \text{unei consecințe} \\ \text{specifice} \end{array} \right]$$

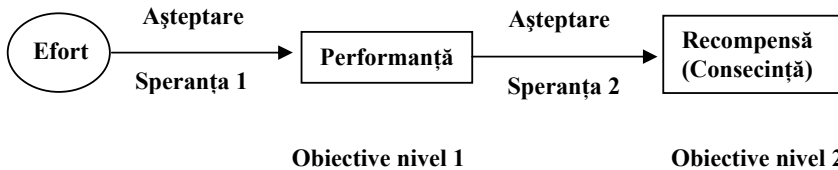
Explicitat, modelul conține trei elemente, al căror produs exprimă motivația unei persoane.

$$\text{Motivația} = (\text{Speranța 1}) \times (\text{Speranța 2}) \times (\text{Valența})$$

sau

$$\text{Motivația} = \left[\begin{array}{c} \text{Credința că} \\ \text{efortul va duce la} \\ \text{performanță} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Credința că} \\ \text{performanța va duce} \\ \text{la recompensă} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{Valoarea} \\ \text{asociată} \\ \text{recompensei} \\ \text{specifice} \end{array} \right]$$

Grafic, ecuația de mai sus poate fi prezentată astfel:



Pentru a înțelege modul în care comportamentul este energizat, direcționat și susținut în motivarea individului, este necesară definirea elementelor implicate în teoria așteptării.

Valența exprimă forța preferinței unui individ pentru o anumită consecință (recompensă). Valența poate fi pozitivă, neutră sau negativă.

Este pozitivă când persoana preferă realizarea consecinței alternativei de nerealizare a ei. Este neutră când rezultatul este indiferent persoanei. Are o valoare negativă atunci când este preferată nerealizarea alternativei realizării ei.

Intensitatea preferinței, fie pozitivă, fie negativă, poate fi exprimată de un număr cuprins, de exemplu, între 0 și 1.

Așteptarea (Speranța 2) este instrumentul, mijlocitorul între primul nivel de rezultate (Performanța) și cel de-al doilea (Consecința, recompensa). Altfel spus, un anumit tip și nivel ale performanței mijlocesc obținerea unei anumite recompense (consecințe). De pildă, un individ

dintr-o organizație dorește să fie promovată și are sentimentul că performanțele superioare sunt un puternic factor pentru atingerea acestui scop. Primul său nivel de obiective îl formează performanța, care poate fi superioară, medie sau slabă. Al doilea nivel de obiective este promovarea. Primul nivel de rezultate – performanța superioară – primește astfel o valență pozitivă în virtutea relației sale așteptate cu rezultatul preferat din al doilea nivel de obiective – promovarea.

În acest exemplu, persoana va fi motivată pentru o performanță superioară pentru că dorește să fie promovată. Performanța superioară – primul nivel – este văzută ca fiind instrumentul, mijlocul de obținere a promovării – al doilea nivel al obiectivelor.

Așteptarea (Speranța 1) leagă efortul de primul nivel de rezultate. Cu alte cuvinte, așteptarea (speranța 1) este probabilitatea ca o acțiune particulară să conducă la o performanță, la un rezultat particular de nivel 1.

Motivația, funcție a acestor elemente, în formularea lui V. Vroom este una matematică de forma:

$$F_i = f \sum [(P_r E_i P_j) \times (P_r P_j R_j)] V_j ,$$

unde:

F_i = forța ce-l mobilizează pe individ să întreprindă acțiunea “ i ”;

P_r = probabilitatea (cuprinsă între 0 și 1, de exemplu);

E_i = efortul pentru realizarea acțiunii “ i ”;

P_j = performanța așteptată a fi obținută în urma efortului (j exprimă diferite niveluri ale performanței așteptate);

R_j = recompensa (consecința) așteptată pentru performanța realizată;

V_j = valența asociată recompensei și, prin aceasta, performanței de nivel j .

Trebuie subliniat faptul că probabilitățile ce intră în calculul forței motivării sunt *subjective*. Aceste probabilități sunt niveluri ale credinței (încăderii) sau certitudinii, așa cum se află ele în gândirea, în raționamentele persoanei în cauză; ele nu sunt în mod necesar și adesea nu sunt efectiv corespunzătoare probabilităților adevărate, așa cum realmente acestea există. Un individ ajunge la astfel de probabilități printr-o mixtură de observații, deducții și experiență. Se pot schimba în timp.

De asemenea, oamenii rareori gândesc efectiv în termeni cantitativi precizi precum: 15% sau 60% probabilitate. Ei fac mai degrabă discriminare între recompensele pe care le vizează în termeni ca: “un lucru

aproape sigur”, “foarte probabil”, “poate”, “posibil dar mă îndoiesc” și “nu este posibil”.

Modelul așteptării este, în esență, o abordare a motivației prin procesul de luare a deciziei. Încrederea în această teorie este dată de faptul că indivizii procesează informațiile disponibile despre magnitudinea și probabilitatea rezultatelor viitoare ale comportamentului lor și acționează rațional în conformitate cu concluziile procesului de informare. Oamenii pot fi nerealiști sau subiectivi în luarea deciziilor privitoare la comportamentul lor în muncă, dar aceasta nu invalidează modelul.

Modelul Vroom nu încearcă să descrie ce conținut are motivația sau care sunt diferențele individuale. Modelul oferă *numai* determinanții conceptuali și modul în care aceștia sunt legați. Deși nu sugerează concret ce îi motivează pe membrii unei organizații, așa cum o fac teoriile Maslow, Herzberg și ale celorlalți prezentați anterior, modelul are valoare în înțelegerea comportamentului organizațional. De exemplu, *modelul poate clarifica raportul dintre obiectivele individuale și cele ale organizației*. Astfel, în loc să se presupună că satisfacerea unei anumite nevoi poate să influențeze obiectivele organizaționale într-un anumit fel, putem afla cât de importante sunt pentru salariați diferite obiective de nivel 2 – obiectivele lor, care este utilitatea realizării obiectivelor de nivel 1 – ale organizației, pentru atingerea celor de nivel 2 și care sunt speranțele ce sunt adunate în scopul mobilizării salariaților de a influența primul nivel de rezultate.

Cititorul va sesiza, desigur, complexitatea teoriei așteptării. Acest lucru a făcut dificilă aplicarea sa practică și nu mai puțin dificilă testarea ei.

În ciuda complexității, teoria așteptării are câteva implicații manageriale valoroase.

Astfel, în ceea ce privește speranța (așteptarea) 1, este important pentru manageri să-i vadă pe salariații lor că se gândesc la performanța ce se așteaptă a fi atinsă. Dacă ei găsesc obiectivele performanței nerezonabile, motivația va fi în suferință. Acest aspect are semnificație atât pentru selecția și pregătirea unor salariați, cât și pentru manageri, atunci când stabilesc obiectivele de performanță. Concret, în vederea sporirii încrederii în posibilitatea realizării performanței, pot fi întreprinse acțiuni ca: selecția oamenilor vizând cunoștințele, abilitățile și talentele necesare; pregătirea adecvată pentru obiective noi; asistența din partea unuia mai experimentat; structurarea clară a procedurilor și responsabilităților postului; asigurarea resurselor și suportului pentru performanțe; încurajarea pentru a întări încrederea în forțele celui implicat.

Referitor la speranța (așteptarea) 2, este important ca performanța dorită să fie clar legată de recompense. Eșecul în recompensarea potrivită și

corectă a performanței va diminua sever motivația. Stabilirea legăturii între performanță și recompensă are implicații directe asupra rolului evaluării performanțelor, ca și asupra practicilor de compensare (deschise sau confidențiale). Un sistem sănătos și clar de evaluare a performanțelor servește întăririi legăturii între performanțe și recompense prin aceea că face public faptul că cei care obțin performanțe sunt răsplățiți. O politică fermă de retribuire prin plata unor salarii corecte, acordarea de beneficii suplimentare corelate cu performanțele comunicate salariaților și efectiv aplicate, promovare, posturi cu activități interesante servește managementului în motivarea personalului.

Cât privește valența, recompensa trebuie să aibă semnificație pentru salariați. Aici pot intra în funcțiune conceptele ce se referă la conținutul motivației. Unanim acceptat și cu atât mai important pentru manageri este că valoarea pe care indivizii o asociază consecințelor (recompenselor) este diferită și personalizată. Conștienți de aceasta, managerii profesioniști și inteligenți vor promova cât mai mult acele recompense care au cea mai mare valoare pentru salariații lor. Le vor oferi un pachet de recompense din care aceștia să poată alege.

8.3.2 Contribuțiile Porter - Lowler la teoria așteptării

Psihologii americani Porter și Lowler introduc, în urma cercetărilor întreprinse, câteva elemente suplimentare în modelul Vroom. Astfel, sub forma unei diagrame și nu în formă matematică este introdusă relația satisfacție - performanță, relație ce pare a fi evitată în modelul Vroom, cel puțin într-o exprimare explicită.

Premisa inițială este că motivația (efortul sau forța) nu este egală cu satisfacția și/sau performanța. Motivația, satisfacția și performanța sunt variabile separate și sunt corelate diferit față de modul tradițional de a vedea această legătură. Relația între aceste variabile este complexă, fiind influențată sau mediată de o serie de factori, procesul cognitiv al percepției jucând un rol central. Așa cum se poate observa din figura 8.5, efortul nu conduce direct la performanță. Procesul Efort - Performanță este mediat de abilitățile și trăsăturile de caracter precum și de perceperea rolului jucat de individ în acțiunea a cărei forță motivațională se evaluează.

De asemenea, în modelul Porter-Lowler este important ceea ce se întâmplă după performanță. Recompensele ce urmează și modul în care acestea sunt percepute vor determina satisfacția. Cu alte cuvinte, modelul sugerează – aceasta fiind diferența față de gândirea tradițională – că performanța conduce la satisfacție. Dacă individului i se recunoaște un anumit nivel al performanței, al realizării prin recompensele intrinseci și

extrinseci primite și dacă acesta le găsește *echitabile* și *corecte*, aceasta va induce satisfacție. Prin feedback, satisfacția va afecta viitoarea valoare a recompenselor și, corespunzător, intensitatea motivației.

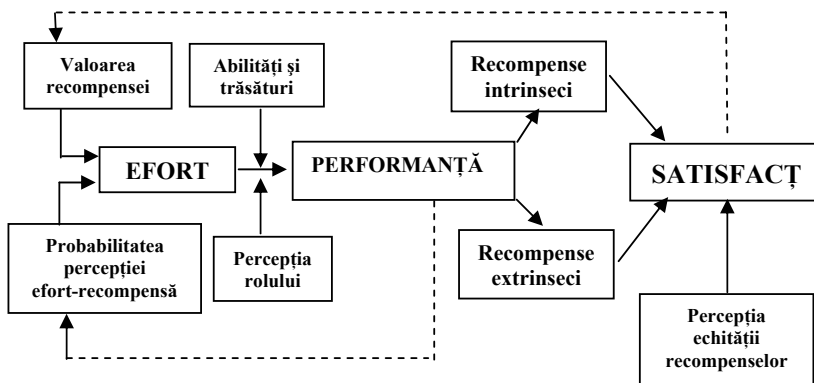


Figura 8.5 Modelul Porter - Lawler al motivației

Deși cu mai mare orientare aplicativă, modelul Porter-Lawler rămâne complex și dificil pentru practica managementului.

Totuși, recomandările făcute, și anume reevaluarea critică a politicilor tradiționale de recompensare și necesitatea ca managerii să facă eforturi concentrate pentru a măsura legătura între nivelurile de satisfacție și nivelurile performanței, au fost confirmate de câteva studii ca fiind utile practicii manageriale.

8.3.3 Teoria echității

Teoria echității explică modul în care interpretăm recompensele pe care le primim și cum afectează această interpretare menținerea efortului în muncă la un anumit nivel.

Elaborată de Stacy Adams (1961), teoria susține că oamenii caută justiția socială în modul în care sunt recompensați pentru performanțele obținute în muncă. Sunt luate în considerație, în primul rând, setul total de rezultate, de recompense pe care postul, munca le oferă. Aceste recompense includ salariul, beneficiile, statutul, relațiile agreabile, privilegiile, interesul pentru muncă și orice altă consecință dorită de la postul respectiv. De asemenea, sunt luate în considerație intrările, eforturile pe care le cere munca. Intrările includ orice activitate sau contribuție considerate relevante:

timpul consumat și efortul depus, experiența, abilitățile și îndemnările, nivelul stresului trăit, loialitatea și implicarea.

Oamenii așteaptă ca recompensele și eforturile să fie într-un anumit sens compatibile, echivalente. Dar cum să judecăm această echivalență?

Teoria echității argumentează că oamenii evaluează echitatea sau justetea recompenselor printr-un proces de comparație socială. Rezultatele comparației și interpretarea lor constituie suportul procesului de motivare.

Motivația este definită în termenii echității percepute, reale sau subiective, între efortul depus în muncă de o persoană și ceea ce aceasta primește în schimb, în special prin comparație cu alte persoane în poziții similare.

Teoria echității consideră că:

1. *Inechitatea* percepută creează *tensiune* persoanei în cauză;
2. Această *tensiune motivează* persoana să restabilească echitatea;
3. Forța *comportamentului* rezultat va varia direct cu *magnitudinea* inechității percepute.

Elementele procesului de motivare mai sus prezentate sunt legate așa cum se poate vedea în figura 8.6.

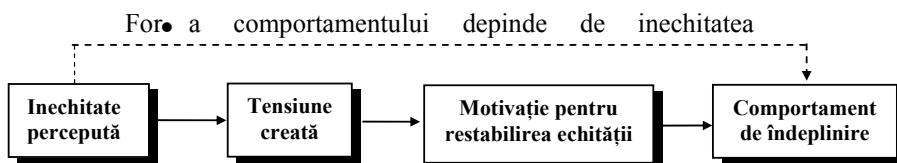


Figura 8.6 Implicațiile motivaționale ale inechității

Din cele prezentate, remarcăm accentul pus pe inechitatea *percepută* în raport cu cea *efectivă*. În teoria echității, este puțin important dacă rezultatul comparațiilor individului se bazează pe percepția sa subiectivă sau pe realitatea obiectivă.

De asemenea, echitatea nu trebuie confundată cu egalitatea. Egalitatea este prezentă atunci când individul percepe rezultatul (venitul) său echivalent cu rezultatul altui individ. Echitatea este prezentă atunci când există egalitate între rapoartele:

$$\frac{\text{Rezultate (venituri) proprii}}{\text{Efort}} = \frac{\text{Rezultatele (veniturile) altuia}}{\text{Efort}}$$

Inegalitatea celor două rapoarte, rezultată din comparația cu o altă persoană, definește starea de inechitate percepută și este prezentă în următoarele două cazuri:

1. Persoana se consideră *subcompensată*, venitul său apare prea mic față de ceea ce primește cel cu care se compară;
2. Persoana găsește că este *supracompensată*, venitul său fiind excesiv în raport cu cel al persoanei de referință.

Odată aflați sub tensiunea sentimentului de inechitate, cei mai mulți oameni vor căuta să întreprindă acțiuni care să conducă la restabilirea echilibrului, adică a echității. Una sau mai multe acțiuni întreprinse simultan pot îmbrăca diferite forme. Prezentăm, mai jos, câteva din acestea.

Alterarea eforturilor (intrărilor). Cea mai obișnuită formă de ajustare a nivelului intrărilor este reducerea muncii depuse în cazul în care recompensa este percepută ca fiind prea mică. Invers, cu certitudine în mult mai puține cazuri, persoana poate spori eforturile în muncă, mai cu seamă în plan calitativ, pentru a echilibra corelația cu veniturile prezente nejustificate. Ajustarea intrărilor pentru restabilirea echității este calea preponderent folosită, datorită faptului că aceasta depinde de inițiativa și acțiunile persoanelor în cauză.

Alterarea rezultatelor (ieșirilor). Salariații unei organizații pot încerca, individual sau în grup, formal sau informal, să obțină recompense ameliorate pentru munca lor, invocând pentru aceasta recompensele obținute de lucrători în activități similare, din aceeași organizație sau din alte organizații.

Distorsiunea intrărilor și ieșirilor proprii și/sau ale altora. În fața inechității, oamenii pot să caute și explicații sau argumente care să legitimizeze diferențele, aceste explicații bazându-se fie pe informații suplimentare fie, simplu, pe raționamente subiective. De pildă, o persoană poate afla că postul similar, ocupat de persoana cu care se compară, solicită o experiență mai mare, inteligență și dexterități superioare și-și poate modifica percepția asupra diferenței compensațiilor. Condițiile diferite în care se realizează munca și se obțin rezultatele, gama relativ largă a beneficiilor, nu numai cele bănești, care sunt de regulă comparate, pot fi conștientizate și luate în calcul.

Schimbarea obiectului comparației. Cineva, confruntat cu sentimentul inechității, poate ajunge la concluzia că persoana aleasă pentru comparație nu este cea mai potrivită și, în consecință, să decidă schimbarea ei, ceea ce poate reduce sau elimina tensiunea “injustiției” percepute. De

exemplu, dacă managerul compartimentului de resurse umane găsește salariul său prea mic față de salariul managerului compartimentului financiar, el poate afla că acesta trebuie să facă numeroase deplasări și eforturi suplimentare pentru a asigura resursele bănești în condițiile blocajului financiar și că merită o compensație suplimentară. În locul acestuia, managerul compartimentului de resurse umane poate alege o altă persoană, mai potrivită, pe managerul unui compartiment de producție, de pildă.

Teoria echității aduce elemente și aspecte ale motivării personalului, confirmate în parte de teste experimentale, ce nu pot fi ignorate în practica managementului. În același timp, au fost evidențiate și limite, între care pot fi menționate:

- Dificultatea de a stabili cum decid oamenii cu cine să se compare. Repere probabile pentru această decizie sunt disponibilitatea informațiilor și atractivitatea sau relevanța comparației. Oamenii se pot compara nu numai cu alte persoane, ci și cu ei înșiși, respectiv pot compara veniturile lor de azi cu cele din perioadele trecute;
- Dificultatea de a defini eforturile (intrările) și rezultatele (ieșirile) și, mai ales, schimbarea lor în timp;
- Inabilitatea de a prevedea ce metodă vor folosi oamenii pentru a restabili echitatea. Argumente pentru această constatare găsim în rezistența unora la schimbarea eforturilor în muncă și tolerarea unui anumit nivel de inechitate, fără a acționa pentru alterarea rezultatelor sau a percepțiilor.

Cu toate aceste limite, câteva recomandări practice rezultă din formulările teoriei echității.

Managerii nu trebuie să uite că salariații lor fac în mod conștient comparații, comparații pentru care selectează diferite categorii de oameni, din organizație sau din afara acesteia; că au tendința să stabilească ei înșiși valorile ca bază de comparație, exagerând, de regulă, salariile (beneficiile) altora. Aceste permanente evaluări conturează percepția unui anumit tratament de care au parte și care va influența atitudinile și performanțele lor.

Prin urmare, pentru prevenirea și/sau limitarea sentimentelor de inechitate, managementul trebuie să prezinte, deschis și cât mai explicit posibil, ce eforturi (intrări) sunt apreciate la un salariat și ce recompense (ieșiri) sunt oferite pentru performanțele produse. Procesul de evaluare a performanțelor trebuie făcut ca un proces public, explicit, cu posibilitatea ca salariații să-și exprime acceptul sau obiecțiile față de modalitățile de măsurare și evaluare a eforturilor, performanțelor și recompenselor.

Această concluzie, recomandată de teoria echității, pune în discuție sistemele confidențiale de compensare a salariaților.

8.4 Motivația aplicată

Motivarea este elementul central a tot ceea ce face obiectul managementului personalului. Obiectivul fundamental în recrutarea, selecția, pregătirea, aprecierea și compensarea lucrătorilor este optimizarea performanțelor lor. Pentru aceasta trebuie aplicate teoriile și modelele motivației.

Prezentăm în continuare, pe scurt, câteva domenii de mai largă și permanentă preocupare de aplicare a teoriilor motivației, și anume: proiectarea postului, participarea și folosirea banilor.

8.4.1 Proiectarea postului

Proiectarea postului, adică felul și natura activităților, competențelor și responsabilităților repartizate ca sarcini unui salariat într-o organizație, a constituit în toate sistemele de abordare a managementului o preocupare centrală. În ultimele decenii, proiectarea postului a devenit unul dintre cele mai importante domenii ale cercetărilor și aplicațiilor de motivare pentru muncă.

Structurarea postului este determinată de multe dimensiuni, așa cum se ilustrează în figura 8.7.

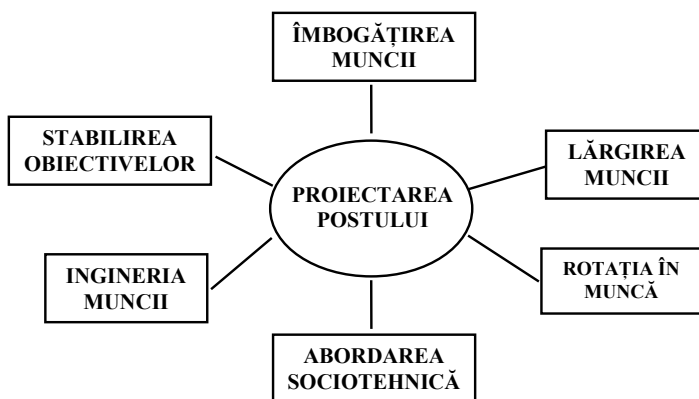


Figura 8.7 Tipurile de abordări în proiectarea postului

Abordarea clasică, *Ingenieria muncii*, are în vedere produsul, procesul și echipamentele, amplasarea locurilor de muncă, procedurile de operare și

standardele, măsurarea muncii, metodele de muncă și relațiile om-mașină. Această abordare a fost dominantă peste jumătate de secol XX, a mers mână în mână cu automatizarea, în anii '50-60 și strâns asociată cu automatizarea, cibernetizarea și sistemele computerizate în ultima perioadă.

Exemplul clasic al proiectării muncii pe baza principiilor ingineriei tehnologice este banda de montaj. Începând cu anii '50, în practica managementului s-au manifestat primele preocupări pentru lărgirea muncii și rotația în muncă. Lărgirea muncii, în esență, reprezintă încărcarea pe orizontală prin creșterea numărului de operații realizate de un lucrător și reducerea specializării. Rotația are drept scop reducerea plictiselii, prin schimbarea locului de muncă, la anumite intervale.

Insatisfacțiile lucrătorilor și scăderea productivității la sfârșitul anilor '60, pe de o parte și creșterea popularității teoriilor despre motivație, îndeosebi a lui F. Herzberg, pe de alta, au condus la abordarea îmbogățirii muncii în proiectarea postului.

8.4.1.1 Îmbogățirea muncii în proiectarea postului

Spre deosebire de lărgire și rotație, care sunt extinderi pe orizontală, îmbogățirea muncii este o extindere pe verticală. Nu mai multe sarcini de realizat, ci mai multă responsabilitate și autonomie. În scopul motivării personalului, îmbogățirea muncii este preocupată, în proiectarea postului, de creșterea varietății conținutului care să solicite cunoștințe și dexterități mai ridicate, oferind mai multă autonomie și responsabilitate pentru planificarea, dirijarea și controlul propriilor performanțe.

În tabelul 8.1 sunt prezentate câteva exemple specifice ale îmbogățirii muncii postului.

Tabelul 8.1

Situația veche	Situația după îmbogățirea muncii
Fiecare salariat este rotit pe la toate mașinile.	Fiecare salariat este repartizat numai la două mașini.
Când au loc căderi ale mașinii, operatorul cheamă grupa de întreținere.	Fiecărui operator i se asigură pregătire în întreținere și reparații; fiecare efectuează intervenții preventive și corective la cele două mașini la care este repartizat.
Operatorul schimbă lama uzată (cea mai importantă componentă a mașinii) respectând strict regula din manual.	Operatorului i se oferă autoritatea de a decide când să schimbe lama, pe baza propriei sale judecăți.
Supraveghetorul monitorizează și	A fost stabilit un sistem de feedback ce

corectează performanțele nesatisfăcătoare ale operatorului.	oferă zilnic informații direct operatorului privind calitatea muncii sale.
Indivizii efectuează o operație specifică la un produs ce trece pe la locul lor de muncă.	Trei sau patru persoane constituie un grup ce realizează toate operațiile de fabricare a produsului.
Supraveghetorul decide ce trebuie să facă fiecare.	Echipa decide cine și ce face.
Inspectorii și supraveghetorul verifică rezultatele și corectează performanțele.	Echipa coordonează propriul sistem de control al calității.

Îmbogățirea muncii, practică sugerată și aplicată ca urmare a teoriei bifactoriale a lui Herzberg, a avut parte, ca și teoria de alfel, atât de aprecieri și succese, cât și de critici, datorită unor rezultate irelevante. Astfel, dacă la cunoscutele firme Texas Instruments și Bell Telephone, la un număr totuși relativ restrâns de posturi, au fost raportate rezultate bune ale programelor de îmbogățire a muncii, la Compania AT&T, de exemplu, acestea au fost contradictorii.

Desigur, valoarea îmbogățirii muncii ca practică a motivării personalului nu poate fi negată. Dar, ca și alte metode de motivare, îmbogățirea muncii are limite, limite puse în evidență de cercetări empirice, ceea ce exclude calitatea sa de remediu universal la problemele managementului modern privind proiectarea posturilor. De exemplu, se constată că există un important număr de oameni care nu sunt efectiv alienați de muncă, ci, mai degrabă, alienați de valorile clasei mijlocii, valori inerente conceptului de îmbogățire a muncii. Ei sunt capabili să găsească satisfacerea nevoilor în afara mediului de muncă, întreținând relații sociale cu membrii altor grupuri din care fac parte.

De asemenea, programele de îmbogățire a muncii pot avea un impact negativ asupra multor lucrători, fapt reflectat de inadecvare, teamă și eșec. Un nivel scăzut de competență, securitatea și o relativă independență sunt mai importante decât oportunitatea și posibilitatea unei responsabilități sporite și de creștere într-un post cu munca îmbogățită.

8.4.1.2 Caracteristicile muncii și motivația

La începutul anilor '60, Arthur Turner și Paul Lawrence, de la Harvard Business School au inițiat o cercetare pentru a examina reacția muncitorilor la atribute ale muncii ca: varietate, autonomie, responsabilitate, cunoștințe și abilități, oportunități de interacțiune personală, atribute a căror prezență sau absență la locul de muncă este tehnologic determinată. Intensitatea prezenței acestor caracteristici a fost definită printr-un sistem de

indicatori de pondere. De remarcat similitudinea între aceste atribute și factorii de satisfacție, intrinseci muncii, ai lui Herzberg.

Ipoieza era că, între atributele activității menționate – variabile independente și reacția muncitorilor în răspunsurile lor – și variabila dependentă, există o corelație pozitivă, în sensul că activităților cu pondere ridicată le va corespunde o reacție puternică.

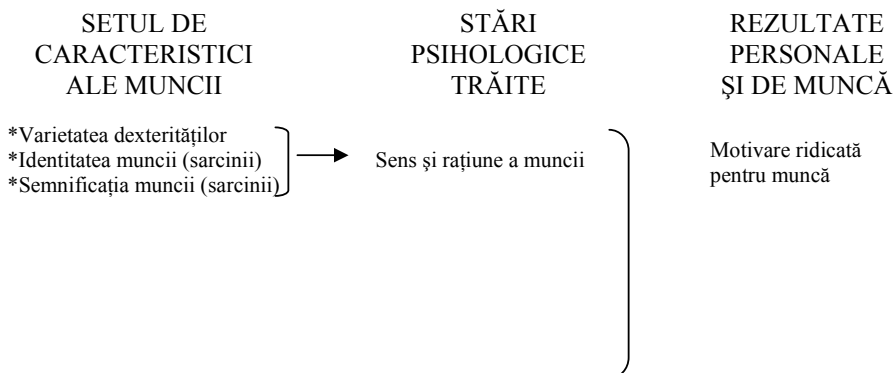
Deși, în general, ipoteza a fost confirmată, au fost remarcate ambiguități inexplicabile. Lucrătorii din mediul rural și de la periferiile orașelor mici au avut reacții diferite față de cei din mediul urban și de la periferiile orașelor mari. Cu alte cuvinte, această cercetare, printre primele studii asupra caracteristicilor muncii, a indicat existența unor variabile moderatoare, respectiv a fondului cultural al salariaților, ridicând cel puțin două întrebări:

- Cât de universale și de independente față de variabila culturală sunt teoriile lui Maslow, Herzberg, McGregor?
- Este de așteptat ca, pe măsura urbanizării, predispozițiile față de muncă determinate de cultură să se schimbe?

Fără îndoială, studiul Turner-Lowrence reamintește, ceea ce științific, sau empiric a mai fost remarcat, că atitudinea față de muncă sau realizări poate fi semnificativ influențată de cultură, nefiind doar o chestiune de motivație individuală inerentă.

Într-un studiu ce a reconceptualizat atributele Turner-Lowrence, într-un model de motivare bazat pe caracteristicile muncii unui post, R.Hackman și E. Lowler au identificat și ei un puternic efect moderator datorat nevoii de creștere a indivizilor în organizații. Cei cu o puternică nevoie de creștere răspund mai favorabil posturilor având caracteristici ridicate în ce privește varietatea, autonomia, sarcini bine definite, feedback și oportunități de interacțiune personală și prietenie.

Pe baza studiului menționat, R. Hackman și G. Oldham au dezvoltat un model comprehensiv (vezi figura 8.8), care recunoaște că anumite caracteristici ale muncii contribuie la trăirea de către salariați a anumitor stări psihologice, menținând influența moderatoare a nevoii de creștere.



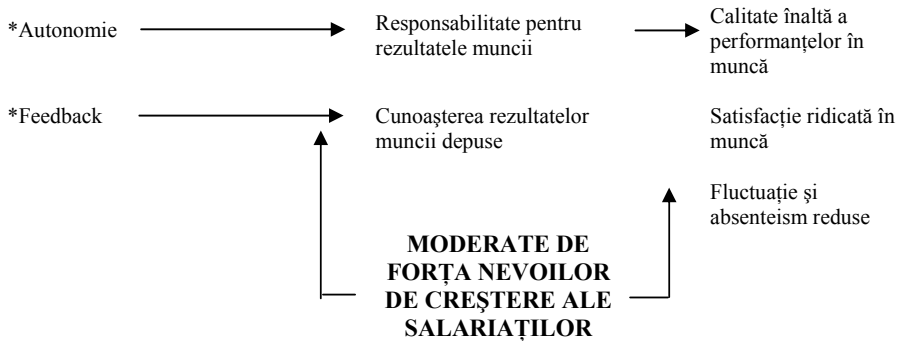


Figura 8.8 Modelul Hackman-Oldham al motivării prin caracteristicile muncii

Semnificația dimensiunii elementelor din modelul Hackman-Oldham este descrisă în continuare.

Varietatea dexterităților exprimă nivelul până la care postul solicită salariatului să facă diferite lucruri și implică folosirea diferitelor îndemânări, abilități și talente ale acestuia.

Identitatea muncii (sarcinii) implică un modul complet al muncii, adică un post în care persoana poate face munca de la un capăt la altul cu un rezultat tangibil.

Semnificația muncii (sarcinii) privește importanța postului, impactul pe care îl are asupra altora, din organizație și din afara ei.

Autonomia definește gradul de libertate și de independență, pe care angajatul le are în planificarea muncii, luarea deciziilor și efectuarea muncii.

Feedbackul implică nivelul la care postul oferă angajatului informații clare și directe despre rezultatele și performanțele obținute.

Sensul și rațiunea muncii se referă la măsura în care persoana realizează importanța și valoarea postului său.

Responsabilitatea se referă la nivelul la care angajatul se simte personal responsabil sau răspunzător pentru rezultatele muncii.

Cunoașterea rezultatelor, adică nivelul la care persoana înțelege cât de bine își realizează munca.

Există mai multe modalități de folosire a modelului pentru diagnosticarea scopului unui post. De la simpla evaluare de către manager a celor cinci caracteristici, până la liste de control ce includ folosirea de inspectorii și controlorii, grupuri de lucrători sau chestionare de diagnosticare a postului, toate pentru a ajuta la identificarea deficiențelor în dimensiunea caracteristicilor.

Deși modelul Hackman-Oldham și anchetele de diagnosticare constituie încă abordarea dominantă a caracteristicilor postului, au apărut noi modele și tehnici de măsurare. În acest sens, menționăm modelele contextuale în care percepția individuală, variabilele moderatoare de genul celor prezentate, precum și procesarea informațiilor din mediul social proxim salariatului, joacă un rol important în (re)structurarea postului.

Studii relativ recente au arătat, de exemplu, că evaluările percepțuale ale caracteristicilor muncii variază în funcție de cadrul individual de referință și de atitudine față de muncă. Drept urmare, efectul proiectării postului poate să nu aibă nici o legătură cu setul de caracteristici obiective ale muncii, ci mai curând cu percepția individuală a structurii postului.

Pe baza modelelor elaborate și în spiritul abordării contextuale, Hackman și Oldham recomandă un ghid care să orienteze crearea sau schimbarea unor caracteristici specifice muncii unui post. Astfel de orientări sunt agreate de către managementul resurselor umane pentru caracterul lor practic. Figura 8.9 prezintă acest ghid.

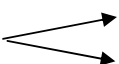
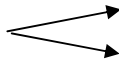
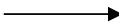
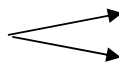
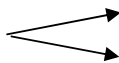
DIMENSIUNILE POSTULUI		ORIENTĂRI PENTRU RESTRUCTURAREA MUNCII
1.	Varietatea dexterităților	 Combină sarcinile Stabilește relații cu clienții
2.	Identitatea muncii	 Combină sarcinile Creează module de muncă naturale
3.	Semnificația muncii	 Creează module de muncă naturale
4.	Autonomie	 Stabilește relații cu clienții Încarcă vertical postul
5.	Feedback	 Stabilește relații cu clienții Canale deschise pentru feedback

Figura 8.9 Orientări specifice pentru restructurarea posturilor în managementul resurselor umane

8.4.2 Participarea și motivația

Un suport cu totul deosebit din partea teoriei și, de asemenea, a cercetării în planul motivației l-a primit participarea.

Participarea este procesul de implicare mentală și emoțională a persoanelor ce alcătuiesc un grup organizat, în scopul încurajării contribuției la realizarea obiectivelor și la partajarea responsabilității pentru acestea.

Participarea este mai mult decât consimțământul pentru ceva ce s-a decis deja. Este un schimb social în ambele sensuri între oameni și nu o procedură de a impune idei. Marea sa valoare constă în aceea că *participarea folosește creativitatea tuturor salariaților.*

Este aproape o certitudine că rar se întâmplă ca oamenii să nu fie motivați atunci când sunt consultați asupra problemelor și acțiunilor ce-i afectează și în care sunt implicați.

Totodată, cu greu poate fi contrazisă realitatea că cei mai mulți oameni aflați în centrul acțiunilor cunosc atât problemele, cât și posibilele soluții ale acestora.

Prin urmare, participarea corectă, reală, efectivă, oferă deopotrivă motivație și cunoștințe pentru finalizarea cu succes a diferitelor activități ale organizației.

Participarea răspunde la un număr de motivații de bază cum sunt recunoașterea, afilierea, acceptarea și, înainte de toate, dă oamenilor un sens al realizării.

Încurajând însă participarea, managerii nu trebuie să abdice de la pozițiile lor. Stimulându-i pe subordonați, ascultându-i atent în problemele decizionale, ei trebuie să ia deciziile pentru care sunt răspunzători.

Care sunt formele concrete de participare? Managementul participativ face apel la una sau mai multe forme. Iată câteva dintre acestea, utilizate în economiile dezvoltate.

Sistemul managementului consultativ, una dintre forme, prin care salariații sunt încurajați să gândească și să contribuie cu idei proprii în vederea luării deciziilor. Un model selectiv și ierarhic de consultare pe probleme, la discutarea cărora participă subordonații, într-un climat propice pentru consultare, a fost propus de Victor Vroom.

Managementul democratic, o formă avansată a managementului consultativ, care implică crearea și utilizarea “grupului de consens”, practică a managementului japonez, reflectată de William Ouchi în cunoscuta lucrare “Teoria Z”. Se poate aplica în organizații care au, în mod natural, interese comune; mult mai dificil de aplicat în organizații cu structuri ierarhice și în care competiția pentru resurse este evidentă.

Comitetele (comisiile) de lucru, create cu scopul soluționării diferitelor probleme de serviciu. Cunoscute sunt “Cercurile pentru calitate”,

care sunt grupuri voluntare ce se întâlnesc în scopul găsirii de idei de creștere a productivității și de îmbunătățire a condițiilor de muncă. Larg răspândite în Japonia, s-au extins în SUA și Europa Occidentală.

Programele de sugestii (cutiile de idei), la care participarea este de obicei în scris. Acceptarea unui procent important din sugestiile ce vizează îmbunătățirea activității (circa 25% potrivit Asociației Naționale a Sistemelor de Sugestii în SUA, 1980) atestă utilitatea și eficiența lor.

Reprezentarea lucrătorilor în Consiliul Directorilor sau Consiliul de Administrație oferă posibilitatea participării și supravegherii deciziilor ce-i privesc direct pe lucrătorii de la nivelele de bază ale organizației.

8.4.3 Bani și motivația

Banii nu pot fi ignorați atunci când este vorba de motivație.

Sub formă de salariu, premii, gratificații sau orice alte beneficii materiale oferite pentru performanțe în sisteme stimulative de compensație, banii sunt importanți. Banii sunt adesea mai mult decât bani și asupra acestui aspect trebuie reflectat atunci când se pune problema motivației. Banii sunt importanți pentru un număr de motive: servesc la achiziționarea de bunuri și servicii având astfel valoare economică; sunt simbol al unui anumit statut, având valoare socială pentru deținătorul lor, atât în situația când îi primește, cât și în cea în care îi cheltuiește; pentru salariați, banii reprezintă ceea ce patronul gândește și crede despre ei; banii reprezintă un indicator relativ al comparației statutului unui salariat cu cel al altor salariați.

Economiștii și mulți manageri tind să așeze banii pe unul din primele locuri în ierarhia motivației, în timp ce specialiștii în științele comportamentului plasează banii pe locuri inferioare. Probabil nici unul din aceste puncte de vedere nu este adevărat. Dacă acceptăm că banii sunt un factor motivator, atunci managerii trebuie să rețină câteva lucruri.

În primul rând, banii par să fie mult mai importanți pentru tineri, mai ales pentru cei care întemeiază o familie, decât pentru cei “ajunși”, a căror nevoie de bani nu este atât de presantă. Banii sunt un mijloc pentru realizarea urgentă a unui standard minim de viață. În același timp, pentru anumiți oameni, banii vor fi întotdeauna de ultimă importanță, iar pentru alții nu vor avea niciodată importanță.

În al doilea rând, viața practică a pus în evidență faptul că, în cele mai multe întreprinderi, banii sunt folosiți în scopul atragerii și menținerii unui personal competent și nu ca factor motivator. În stabilirea salariilor nu

pot fi ignorate nivelurile practicate în întreprinderile concurente, dacă dorim să păstrăm oamenii (mai cu seamă pe cei valoroși).

În al treilea rând, faptul că se caută asigurarea unor salarii echitabile, adică aproximativ aceeași compensație pentru salariați (manageri) situați la niveluri ierarhice comparabile, contribuie la diminuarea caracterului motivator al banilor. Această practică este cu totul de înțeles atâta timp cât oamenii evaluează compensația pe care o primesc în comparație cu ceea ce “egalii” lor primesc. Și cum s-a arătat în termenii lui Herzberg, banii apar, astfel, ca factor de igienă și nu ca sursă de motivație. Pentru ca banii să fie un motivator eficace, oamenii, chiar de la același nivel ierarhic, trebuie să primească salarii, premii în concordanță cu performanțele lor individuale.

Este posibil acest lucru în toate cazurile, fără a crea probleme managementului, mai ales acolo unde nu sunt sau nu pot fi stabilite standarde foarte precise pentru activitatea personalului?

În sfârșit, banii pot motiva numai dacă plata suplimentară prevăzută este destul de mare, relativ la venitul curent al persoanei. Creșteri nesemnificative de salarii și premii (până la 5%), de regulă nu îl motivează pe primitor. Astfel de creșteri pot preveni insatisfacțiile și menține în post, probabil, însă, că nu-l motivează pe salariat.

Întrebări și discuții

1. Care este cel mai puternic factor motivator în viața dumneavoastră acum? De ce? Vine din „interiorul” dumneavoastră sau din stimulente exterioare?
2. Comparați și relevați diferențele între teoriile Maslow și Herzberg privind motivația.
3. Pe baza cunoștințelor și experienței dumneavoastră, comentați următoarea aserțiune: “Ponderea și intensitatea unui tip de nevoi ale unei persoane, dintre cele descrise de teoria lui D. McClelland, se pot modifica în timp și, în consecință, și conținutul și natura motivației sale”. Sunteți de acord sau nu? Argumentați.
4. Imaginați-vă că sunteți în primul post după absolvirea facultății. Sunteți încântat(ă) de munca pe care o faceți, de perspectivele de promovare și de salariul pe care îl primiți. Accidental, aflați că un coleg de birou, proaspăt absolvent, angajat într-un post identic cu al dumneavoastră, câștigă cu 50 dolari mai mult decât dumneavoastră. Potrivit teoriei echității (S. Adams), care credeți că va fi reacția dumneavoastră la

această informație? Care ar fi reacția dumneavoastră dacă situația ar fi inversă?

5. Într-o carte de Management, autorul, unul dintre foștii executivi ai companiei IT&T, afirmă: “Persoana care se află în fruntea unei companii ar trebui să realizeze că oamenii săi nu lucrează realmente **pentru** el; ei lucrează **cu** el, pentru ei înșiși. Ei au propriile vise, propriile nevoi de împlinire. El trebuie să-i ajute să-și satisfacă nevoile în măsura în care ei înșiși o fac”. Sunteți de acord sau nu cu această viziune? Argumentați.

CONTROLUL

9.1 De ce este necesar controlul?

9.2 Definiția controlului

9.3 Controlul ca proces

9.3.1 Stabilirea standardelor

9.3.2 Măsurarea performanței

9.3.3 Introducerea măsurilor corective

9.4 Tipuri de control

9.5 Metode de control

9.5.1 Metode ale controlului permanent

9.5.2 Metode ale controlului periodic

9.5.3 Metode ale controlului ocazional

9.6 Eficiența controlului

9.7 Impactul computerizării asupra controlului

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să fiți capabili:

1. Să explicați de ce este necesar controlul
2. Să definiți controlul și discutați etapele procesului de control
3. Să identificați tipurile de control și descrieți caracteristicile acestuia
4. Să descrieți metodele uzuale de control în management
5. Să prezentați eficiența controlului prin satisfacerea cerințelor puse controlului

Σ Concepte cheie

- *Control în management*
- *Control ca sistem*
- *Standarde*
- *Măsurare a performanțelor*
- *Acțiuni corective*
- *Control preventiv*
- *Control direct*
- *Control final*
- *Autocontrol*
- *Control de grup*
- *Sistem informațional managerial*
- *Audit exterior*
- *Control ocazional*
- *Cerințe de eficiență puse controlului*

9.1 De ce este necesar controlul?

De ce trebuie să ținem o situație sub control? De ce trebuie să verificăm ceva ce facem și cum facem? De ce trebuie să controlăm noi alte persoane? Într-un cuvânt, de ce este necesar controlul?

Dacă am trăi într-o lume perfectă, în care toate planurile organizației au fost îndeplinite, controlul nu ar fi necesar. Dar aceasta este un ideal și nu realitatea. Factorii mediului exterior organizației se pot schimba neașteptat și pot influența performanțele planificate. Și factorii interni se pot modifica. Salariații pot face greșeli sau pot să nu fie motivați să obțină rezultate, care să mențină organizația pe cursul planificat.

Pierderea controlului afacerilor, într-o economie de piață, poate avea ca efect nu numai nerealizarea de profituri, ci se poate solda și cu mari daune. De aceea, controlul este necesar pentru: a anticipa problemele, a ajusta planurile, a iniția acțiuni corective.

Între plan și control există o strânsă interdependență. Controlul fără un obiectiv de realizat (un plan) este lipsit de sens. Planul fără control este lipsit de unul din principalele mijloace de realizare.

9.2 Definiția controlului

Controlul poate fi definit ca fiind procesul de asigurare a îndeplinirii eficiente a obiectivelor întreprinderii. Controlul este funcția managerială de măsurare și corectare a performanțelor activității subordonaților, pentru ca planurile și obiectivele organizației să fie realizate.

A controla înseamnă a stabili standardele de performanță folosite pentru a măsura progresul spre realizarea obiectivelor.

Scopul controlului este să determine dacă oamenii și diferitele componente ale sistemului, care alcătuiesc firma sau organizația respectivă, fac CE trebuie și CUM trebuie; cu alte cuvinte, determină dacă și cum se realizează un progres spre îndeplinirea obiectivelor și a sarcinilor stabilite (planificate) a se realiza.

Prin planificare se aleg obiectivele și se stabilesc strategiile și tacticile de realizare. Controlul trebuie să asigure prevenirea nerealizării obiectivelor prin supravegherea în timp a performanțelor indivizilor, compartimentelor ca și ale întregii organizații.

*În sinteză, deci, controlul în management este efortul sistematic de stabilire a standardelor de performanță pentru obiectivele planificate, de proiectare a sistemelor informaționale de reacție (informare, avertizare), de **comparare** a performanțelor (realizărilor) efective cu standardele predeterminate (planificate), de determinare a abaterilor și de măsurare a semnificației acestora, în vederea luării tuturor măsurilor necesare asigurării folosirii eficiente a resurselor firmei pentru realizarea, în condiții de maximă eficiență, a obiectivelor acesteia.*

În această definiție am subliniat cuvântul “comparare” pentru că pune în evidență interconținerea reciprocă dintre activitatea de planificare și cea de control, cu alte cuvinte dintre pregătirea acțiunii și efectuarea totală sau parțială a acesteia, respectiv informațiile despre efectul acestor acțiuni.

Funcția de control, ca funcție a managementului, este enumerată ultima nu pentru că ar fi cea mai puțin importantă, ci pentru că tot ce intră în conținutul celorlalte funcții trebuie să precedă, în timp, controlul.

În general, cu cât o acțiune este mai bine pregătită, cu atât acțiunile corective vor fi mai reduse ca frecvență și volum. Atât pregătirea, cât și efectuarea acțiunii și a controlului sunt consumatoare de resurse și, deci, sunt supuse legii eficienței în raport cu efectul lor asupra realizării obiectivelor.

9.3 Controlul ca proces

Relația dintre planificare și control trebuie privită, pe de o parte, în dinamică, ca un ciclu ce se reia mereu în timp, deci ca proces, iar pe de altă parte, ca o construcție ierarhizată, determinată de structura obiectivelor și subobiectivelor pe diferite niveluri ierarhice (figura 9.1 și 9.2). Această imagine sugerează în același timp existența unor metode și tehnici de control diferite în funcție de nivelurile respective.

Astfel, obiectivele strategice și planurile stabilite la nivelul de vârf al managementului sunt formulate în lumina țelului și misiunii organizației. De la acest nivel, planurile sunt defalcate pe obiective și subobiective coordonate spre baza ierarhiei.

Pe măsură ce aceste planuri sunt elaborate, trebuie stabilite și mijloacele de control pentru a putea supraveghea procesul de realizare a obiectivelor cuprinse în planuri.

Bucula de reacție a procesului de control are menirea de a asigura pentru management informații despre progresul realizat la diferite niveluri ale planului, obiectivelor, strategiilor și tacticilor precum și la nivelul

performanțelor individuale. Bucla de reacție (feedback-ul) indică procesul realizat în îndeplinirea planurilor, dar poate indica și necesitatea ajustării planurilor.

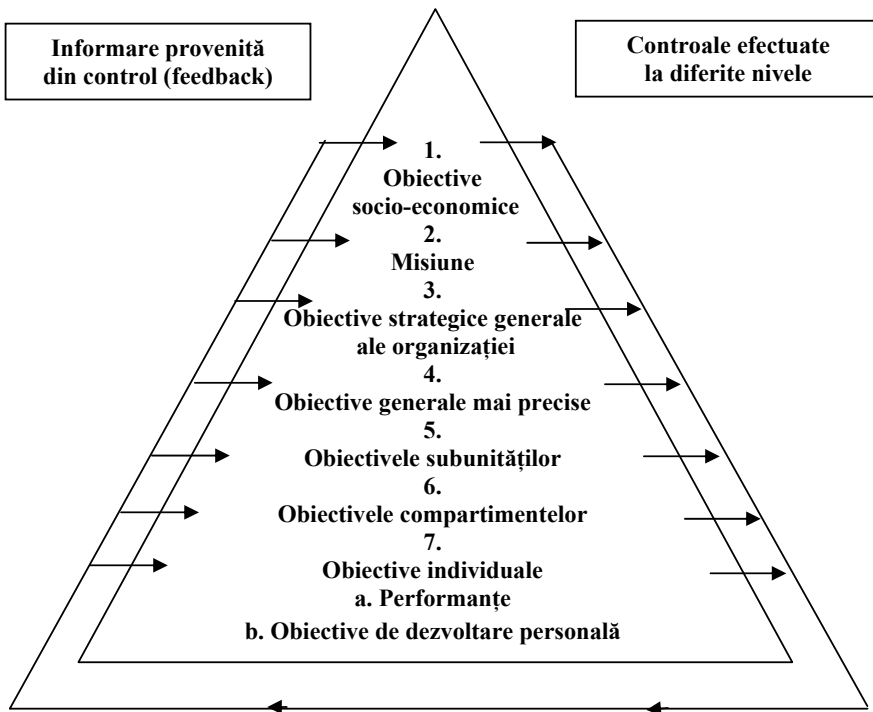


Figura 9.1 Relația planificare-control

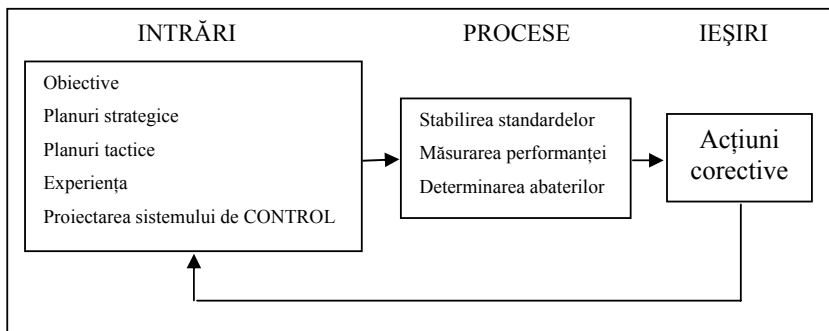


Figura 9.2 Procesul de control ca sistem

Se poate considera, în esență, că procesul de control constă din trei etape principale:

1. *stabilirea standardelor* folosite în măsurarea progresului sau lipsei de progres în realizarea obiectivelor;
2. *măsurarea performanțelor*, înregistrând abaterile față de standarde;
3. *întreprinderea de acțiuni de corectare și eliminare a abaterilor*.

9.3.1 Stabilirea standardelor

Standardele sunt, într-un înțeles mai larg, norme ce reglementează principalele caracteristici ale unui produs, reguli de verificare a calității acestuia sau a volumului de muncă sub raport calitativ și cantitativ într-un interval de timp sau reguli ce descriu modul de efectuare a unei operații, timpul și resursele necesare, toate acestea folosindu-se la aprecierea calității sau performanțelor. Standardele sunt de două categorii: de management (rapoarte, reglementări etc.) și tehnice. Un exemplu de standard de management este cerința managerului unui compartiment de vânzări ca toți lucrătorii să prezinte lunar un raport în care să arate realizările în câteva domenii, și anume:

- totalul vânzărilor (valoric);
- situația vânzărilor pe categorii de mărfuri;
- analiza “tranzacțiilor pierdute”, pe cauze și categorii;
- raportul asupra vânzărilor comandate prin telefon (sau alte mijloace).

Având acest raport, managerul este în situația de a “controla” eforturile și rezultatele lucrătorilor din compartimentul său. Analiza acestor rapoarte va arăta șefului cine a lucrat conform cerințelor (planificate sau prestabilite), când au fost obținute rezultatele (la timp sau cu întârziere) și, dacă nu au fost obținute, din ce cauze.

Standardele tehnice arată ce și cum trebuie efectuate diferite activități. Ele se aplică la metodele și procesele de producție, la materiale, echipamente, piese și furnituri.

Standardele sau normele pot fi de proveniență internă sau externă. Standardele sau normele de siguranță în funcționare, de exemplu, pot fi impuse de reglementări guvernamentale sau de specificațiile producătorilor.

Prin standardele tehnice se stabilesc toleranțele pentru dimensiunile pieselor ce compun o mașină, nivelurile acceptabile ale calității, numărul de piese de fabricat, într-o oră, la o mașină sau linie de producție (norme de producție) etc.

Un aspect important, pe care trebuie să-l aibă în vedere un manager care stabilește și aplică standarde, norme sau reguli într-un sistem de control, este acela că acestea sunt adresate operatorilor umani, care trebuie să știe exact CE să facă, CUM să facă și să dispună de informații corecte și la timp, dacă rezultatele obținute sunt conforme sau nu cu cerințele.

9.3.2 Măsurarea performanței

Primul pas în procesul de control constă în stabilirea metodelor, instrumentelor sau mijloacelor de măsurare. Al doilea pas măsoară realizările sau performanțele și stabilește dacă acestea sunt la nivelul normelor, regulilor sau standardelor stabilite. Controlul presupune comparația dintre ceea ce “este” și ceea ce “trebuie să fie”. Dacă ceea ce rezultă din comparații se încadrează între limitele prestabilite, nu trebuie întreprinsă nici o acțiune. Dacă rezultatele măsurării sau verificării arată tendințele de îndepărtare de la zona de acceptare sau sunt neacceptabile, se impun măsuri adecvate. Măsurătorile trebuie efectuate cu regularitate predeterminată pentru a descoperi orice deviații cât mai repede posibil, evitând în același timp efectuarea de măsurători care nu sunt necesare.

Neîncadrarea în norme sau standarde pune în discuție mai multe probleme: dacă standardele sunt realiste, dacă ele sunt legate de caracteristici de calitate adecvate (percepute ca atare de client) sau dacă într-adevăr indică utilizarea necorespunzătoare a echipamentelor, personalului sau capitalului organizației respective, cu toate implicațiile negative aferente.

Utilizarea diagramelor de control sau precontrol permite semnalizarea rapidă a apariției unor cauze speciale (defectarea mașinii, materiale necorespunzătoare sau altele asemenea), dar nu precizează natura acestora și gradul de influență a fiecărei cauze. Dacă orice abatere este atribuită din oficiu nepriceperii, neatenției, nepregătirii sau lipsei de interes a lucrătorului, atunci este puțin probabil ca acesta să le aducă la cunoștință managerului în timp util, iar acțiunile corective pot, în acest fel, întârzia, cu însemnate pierderi pentru firmă.

O investigație atentă și riguroasă poate conduce, în multe cazuri, nu numai la înlăturarea cauzelor, dar și la apariția unor noi standarde și reguli, mai ales de natură preventivă.

9.3.3 Introducerea măsurilor corective

Să revenim la dilema controlului: managementul constată sau își semnalează o abatere de la standard sau normă. Trebuie determinată cauza sau cauzele. Determinarea acțiunii concrete de întreprins depinde de trei lucruri:

1. de standard;
2. de precizia măsurării prin care s-a determinat abaterea;
3. de interpretarea dată cauzelor abaterii de persoane sau de dispozitivul de investigare.

Standardul poate fi prea strict. Măsurătorile pot fi inexacte din cauza utilizării necorespunzătoare a aparatului de măsură sau a defectării acestuia. În final, se poate face o judecată greșită asupra naturii acțiunii corective de întreprins.

Așa se spune, mai în glumă, mai în serios, că adeseori “măsurătorile se fac cu micrometrul, însemnarea se face cu degetul, iar tăierea cu toporul”.

Acțiunile corective, în caz de abateri de la standarde, pot fi prescrise în avans prin intermediul politicilor, procedurilor și practicilor. Atunci când acestea există, ele ajută la scurtarea timpului de reacție la apariția problemelor. Din păcate, nu pentru toate situațiile de abatere pot fi prevăzute și prescrise soluții în avans, cu toate că numărul situațiilor de tratare automatizată a abaterilor poate fi foarte mare.

Acesta este cazul liniilor automate de asamblare ghidate de calculator. Chiar și procedurile, ca reguli precise de urmat pentru situații tipice, trebuie privite cu o anumită flexibilitate pentru că nici o regulă de comportare stabilită în avans nu poate fi un substitut absolut pentru o judecată adecvată unei situații concrete.

În final, trebuie să acordăm mare atenție celui mai important aspect al procesului de introducere a acțiunilor corective: determinarea cauzelor pentru abaterile apărute. Este ușor să presupunem că știm de ce au apărut anumite fenomene. Dar de câte ori am încercat să rezolvăm probleme care nu există? Trebuie, de asemenea, să ne reamintim că sunt multe boli care au aceleași simptome și, adesea, apar la suprafață numai anumite verigi din unul sau mai multe lanțuri cauzale, așa încât, de fiecare dată, trebuie tratat “bolnavul, nu boala” sau cu alte cuvinte probleme generice pot cere soluții unice, netipice.

9.4 Tipuri de control

Care sunt tipurile de control și care este scopul fiecăruia? Munca desfășurată într-o firmă de afaceri are anumite puncte de intrare unde sunt recepționate materiile prime și materialele documentațiile sau informațiile telefonice și telegrafice; anumite perioade de prelucrări, transformări și un punct final în care se expediază produsele. Trecerea succesivă prin aceste etape este un ciclu (de producție), care se reia pentru fiecare produs sau lot de produse.

În fiecare din aceste puncte au fost dezvoltate anumite tipuri de control, respectiv control de recepție, control interfazic sau interoperațional și control final. Când eliminarea materialelor neconforme cu cerințele sau standardele previne pierderile cauzate de producerea unor piese necorespunzătoare, vorbim de control preventiv.

Controlul final este preponderent sau tipic postoperativ, iar controlul interoperațional este atât preventiv, cât și postoperațional, dar este o concretizare practică a cerinței de detectare cât mai devreme posibil a apariției abaterilor sau erorilor. Așa încât putem vorbi de trei categorii de control:

1. control preventiv;
2. control direct (ON-LINE);
3. control postoperativ sau final.

Controlul preventiv

Este mai ușor să previi, decât să tratezi, spune o veche zicătoare, care trebuie completată cu un (relativ mai nou) Murphy-ism: “Dacă ceva se poate strica, atunci se va strica”, pentru a avea o bază “ideologică” modernă în filozofia managerială.

Având în vedere amintita “lege” a lui Murphy, multe din întreprinderile japoneze și-au făcut o deviză din a-l da afară pe Murphy din compania lor sau, cu alte cuvinte, au dezvoltat o filozofie managerială bazată pe elaborarea și folosirea unui sistem de reguli și dispozitive de prevenire a posibilităților de apariție a erorilor și defectelor.

Controlul preventiv se concentrează asupra condițiilor în care este dificil sau imposibil să apară deviații de la norme. Grilajele de la geamuri, lacătele și încuietorile de la uși, sistemele de alarmă, paznicii și prevenirea furturilor servesc acestui scop. Dar sunt o mulțime de alte asemenea exemple, de reguli și norme de prevenire în cadrul unei firme cum ar fi, de exemplu, fișa postului. Ne aducem aminte că, prin aceasta, se stabilesc

conținutul muncii de efectuat, relațiile de muncă necesare, responsabilitățile și autoritatea.

Se insistă pe evitarea situației în care o activitate să fie făcută de două sau mai multe ori (când aceasta nu e necesar) și pe reducerea dezacordurilor și conflictelor organizaționale.

Ca mijloc de control, fișa postului servește la prevenirea situației în care o persoană total necalificată poate să primească postul respectiv, prin aceasta economisindu-se bani și timp și evitându-se “performanțele” necorespunzătoare.

Prin controlul materialelor primite se evită efectuarea de cheltuieli inutile în cazul în care acestea ar fi necorespunzătoare pentru întrebuințare.

O ilustrare bună a controlului preventiv este zicala: „Croitorul bun măsoară de zece ori și taie o singură dată”.

Controlul direct

Controlul direct este destinat să detecteze și să anticipeze deviațiile de la standarde în diferite puncte ale desfășurării procesului. El mai poate fi asimilat ca un proces de reglare (ajustare), deoarece permite să se acționeze în timpul desfășurării procesului sau activității respective. Corecțiile și ajustările pot fi efectuate pe măsură ce sunt necesare. Există două categorii de control direct (de reglaj): control de diagnostic și control terapeutic (reglare). Controlul de diagnostic încearcă să determine ce abatere, deviere a avut loc. El ne spune ce este rău, dar nu și de ce. Diagnozele pot folosi instrumente bazate pe cele cinci simțuri. Desigur, cel mai bun diagnostic poate fi pus atunci când o persoană este familiarizată cu situația respectivă și își folosește intuiția și experiența în descoperirea a ceea ce nu-i în regulă.

Controlul terapeutic “simte” atât ce cât și de ce s-a întâmplat ceva și apoi hotărăște acțiunea corectivă. Cutiile de viteză automată sunt exemple de sisteme de control terapeutic încorporate în sistemul de transmisie al automobilelor. Tipic pentru controlul direct este faptul că atât controlul, cât și corecția au loc în timpul procesului și nu la una sau mai multe zile după aceea.

Controlul postoperativ (final)

Controlul final se concentrează asupra rezultatelor finale ale procesului. Informațiile obținute nu mai pot fi folosite, de regulă, pentru a remedia produsul (doar pentru a-i întocmi, eventual, certificatul de “deces”), dar pot și trebuie folosite pentru următorul proiect, produs sau lot de

produse. Scopul lui este evitarea repetării greșelilor la produse, lucrări sau servicii similare.

9.5 Metode de control

Există o varietate de metode de control, pe care un manager le poate folosi. În figura 9.3 sunt reprezentate categoriile utilizate obișnuit în exercitarea controlului în management.

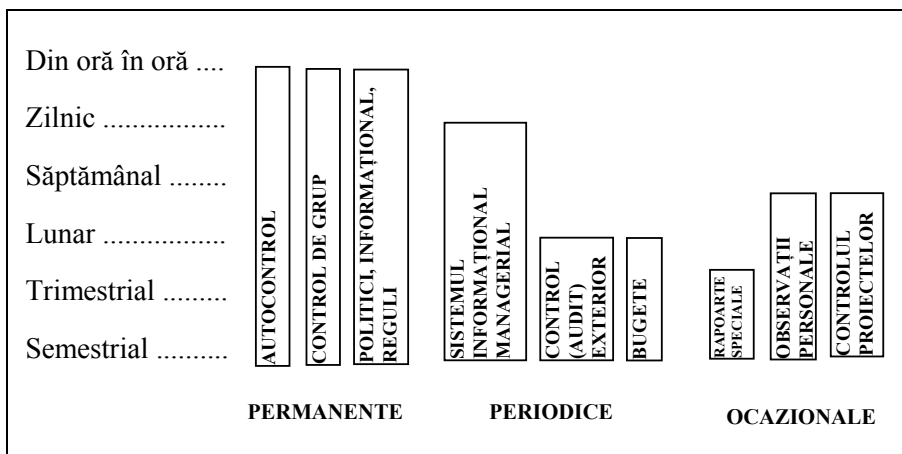


Figura 9.3 Metode de control managerial

Prezentăm, succint, în continuare, caracteristicile fiecărei metode.

9.5.1 Metode ale controlului permanent

1. Autocontrolul

Nici o întreprindere nu poate exista prea multă vreme fără ca salariații săi să exercite autocontrolul necesar realizării sarcinilor repartizate. Pentru salariat, autocontrolul înseamnă să ofere o corectă zi de muncă pentru un salariu corect, să vină și să plece la timpul stabilit, să respecte proprietatea întreprinderii și drepturile celorlalți.

Mândria personală și inițiativa sunt sursele principale ale autocontrolului, deși orientarea și pregătirea contribuie la aceasta.

2. Controlul de grup

Grupurile de muncă sunt, de asemenea, o sursă de control, prin definirea felului de comportament care este acceptabil sau inacceptabil. Normele definite pentru grup exercită o puternică influență asupra acțiunilor individuale. Anumite întreprinderi pun un mare accent pe controlul de grup. De exemplu, fondatorul IBM, Thomas Watson, a declarat ce trebuiau salariații să poarte (costume de culoare închisă, cămăși albe, cravate în dungii), ce să bea (fără alcool, chiar și în afara serviciului). E valabil și azi, chiar dacă lucrurile s-au mai schimbat. Poți bea alcool la masa de prânz, dar, dacă o faci, nu mai poți onora comenzile clienților în acea zi.

3. Politici, proceduri, reguli – au fost prezentate la funcția de planificare (Capitolul 5).

9.5.2 Metode ale controlului periodic

1. Sistemul informațional managerial (SIM)

Sistemul informațional managerial este mecanismul destinat să colecteze, combine, compare, analizeze și să disemineze date sub forma unor informații utilizabile. Prin urmare, SIM servește unui control eficace.

2. Auditul exterior

Un management sănătos cere examinarea financiară a întreprinderii în mod regulat de către o firmă de contabilitate independentă. Profesioniștii, pregătiți în conformitate cu regulile și principiile general acceptate ale contabilității, analizează activitatea, rezultatele, starea economică și financiară a întreprinderii. Astfel, ei ajută la protejarea drepturilor acționarilor curenți și ale celor viitori.

3. Bugetele sunt planuri ce reflectă viitoarea alocare și folosire a diferitelor resurse, pentru diferite activități ale firmei, pe o perioadă dată de timp și sunt monetare, de muncă, de materii prime, spații, ore mașină etc. Bugetele exercită controlul prin:

- ⇒ alocarea resurselor pe compartimente;
- ⇒ specificarea modului în care vor fi utilizate;
- ⇒ standarde pentru compararea performanțelor.

Bugetele ajută la apărarea (păstrarea) resurselor întreprinderii, la promovarea folosirii lor eficiente și asistă atingerea obiectivelor întreprinderii.

9.5.3 Metode ale controlului ocazional

1. Rapoarte speciale

Atunci când controalele indică faptul că activitatea unei întreprinderi solicită o analiză mai aprofundată, raportul special este o alternativă. Managerii individuali, echipa de manageri sau o echipă de manageri din diferite departamente pot fi însărcinați să culeagă informații ca bază pentru un raport special. Pot fi folosite și firme specializate de consultanță în acest scop.

2. Observații personale

Pentru manageri, sunt două căi esențiale de a stabili ce se întâmplă într-o întreprindere: (1) să se bazeze pe informații oferite de alții și (2) să le găsească ei înșiși.

Managerii eficienți apreciază cunoștințele (informațiile) directe, de la sursă, ca fiind esențiale pentru forjarea unui mediu care să promoveze loialitatea salariaților și a clienților. În consecință, petrec o mare parte din timp în afara biroului.

3. Controlul proiectelor

În general, se realizează prin utilizarea unor tehnici precum graficele Gante sau PERT (Program Evaluation and Review Technique).

9.6 Eficiența controlului

Pentru ca un sistem de control să fie adecvat menirii sale, el trebuie să răspundă următoarelor cerințe:

1. Să fie oportun și necostisitor

Beneficiile obținute din control trebuie să fie mai mari decât cheltuielile ocazionate de acesta. Este o legitate generală de la care nu face excepție nici controlul.

2. Să fie acceptabil pentru cei cărora li se aplică

Sistemele de control sunt afectate de ineficiență, dacă cei cărora li se aplică le resimt ca nedrepte sau inacceptabile. Un control real și eficient este posibil numai dacă oamenii care sunt sub incidența acestuia îl consideră necesar și sprijină aplicarea lui.

3. Să fie adecvat obiectivelor, poziției și personalității celor controlați

Metodele și obiectivele controlului trebuie să fie corelate cu natura obiectivelor, poziția ierarhică și personalitatea celor ale căror realizări sunt controlate. Există astfel diferențe între metodele și gradul de detaliere a controlului exercitat de un director adjunct și cele exercitate de un maestru sau de un șef al serviciului financiar.

4. Să fie strategic

Controlul trebuie să se concentreze asupra unui număr relativ restrâns de activități strategice (de cea mai mare importanță). Nici o firmă (organizație) nu poate controla toate aspectele activităților sale. Deci controlul trebuie să se concentreze asupra excepțiilor pozitive și negative ale factorilor critici (de mare importanță) în realizarea obiectivelor cuprinse în planuri. Ceea ce se numește „Conducerea prin excepții” presupune un control concentrat pe excepțiile (abaterile) semnificative de la performanțele planificate.

5. Să se bazeze pe informații corecte, folositoare, asigurate la timp și pentru persoanele care au nevoie de ele și le pot utiliza cu maximum de randament

6. Să fie cât mai simplu posibil (fără a fi simplist)

Cu cât va fi mai simplu sistemul de control, cu atât el va fi mai ușor de înțeles și de aplicat. Contrar aparențelor, însă, la simplitate nu se poate ajunge întotdeauna cu ușurință, ci, dimpotrivă, printr-un efort perseverent și sistematic. Există, în orice caz, o regulă generală de precedență: întâi simplificați și apoi automatizați – valabilă, evident, și în cazul sistemelor de control.

7. Să fie bazat pe „definiții operaționale” sau pe convenții, care să conducă la aceleași concluzii, indiferent de persoana care face evaluarea.

În concluzie, controlul este eficient atunci când reușește să facă ceea ce trebuie să facă: să prevină abaterile, să diagnosticheze abaterile și să asigure informații necesare acțiunilor corective și viitoarelor planuri, la un cost mai mic decât efectele pozitive pe care le generează.

9.7 Impactul computerizării asupra controlului

Controlul, ca proces, cunoaște schimbări revoluționare datorită impactului computerelor îndeosebi în domeniul producției. Tehnologiile computerizate au schimbat esențial, de pildă, rolul maestrului. Din supraveghetor, care urmărește și controlează fluxul și calitatea produselor în atelier, maestrul devine preponderent antrenor și motivator al muncitorilor.

Sistemele computerizate de programare, lansare și urmărire, care permit stabilirea operativă a consumurilor, stocurilor, livrărilor etc., conectate cu sistemul financiar al firmei sunt capabile să ofere un nivel de precizie și de detaliere a controlului, imposibil de realizat cu nu prea mulți ani în urmă.

Întrebări și discuții

1. Vi se cere să dezvoltați un sistem de control specific, “croit” pentru o anumită organizație. Cum procedați? Ce ar fi necesar să cunoașteți?
2. Prezentați un set de standarde (norme) pentru câteva din domeniile cheie ale unei organizații, în care ați dori să lucrați și în care să fie realizat un control eficient.
3. Imaginați-vă că sunteți profesor universitar și că predăți un curs de “Management” unui grup de 200 de studenți. Examenul (scris) are loc într-un amfiteatru cu tot atâtea locuri. Proiectați un sistem de control care să asigure că la examen nu se copiază. Amintiți-vă cerințele unui control eficient.
4. Sunteți proprietarul și managerul unui supermagazin. Datele despre furturile comise în perioadele anterioare sunt îngrijorătoare: aproape 7% din valoarea stocurilor! Vi s-a sugerat să introduceți un sistem electronic de supraveghere, având camere video, sistem eficace în magazine

similare. Investiția este importantă și, totodată, cresc costurile de operare. Ce decizie luați?

5. De ce, în cele mai multe cazuri, controlul performanțelor, în general, tinde să fie unul de natură financiară? Așa ar trebui să fie? Aveți și alte sugestii privitor la această funcție managerială?

MANAGEMENTUL ÎNREPRINDERILOR MICI

- 10.1 Definierea și importanța întreprinderilor (afacerilor) mici**
- 10.2 De ce inițiază oamenii afaceri de mică anvergură?**
- 10.3 Contribuții și limite ale întreprinderilor mici**
- 10.4 Oportunități pentru întreprinderile mici**
- 10.5 Alegerea și inițierea unei afaceri**
 - 10.5.1 Dorești efectiv o afacere proprie?
 - 10.5.2 Identificarea produsului/serviciului
 - 10.5.3 Metode de obținere a informațiilor și de studiere a pieței produsului/serviciului
 - 10.5.4 Decizia de a cumpăra sau a crea o întreprindere nouă
 - 10.5.5 Elaborarea planului operațional de creare a afacerii
 - 10.5.6 Estimarea veniturilor și cheltuielilor
 - 10.5.7 Estimarea investițiilor inițiale
 - 10.5.8 Identificarea surselor de fonduri
 - 10.5.9 Planul de afaceri
- Anexă Autoanaliză**

N Obiective de studiu

După ce veți studia acest capitol, ar trebui să puteți:

1. Să explicați ce este o întreprindere mică și să relevați motivațiile creării și operării unei întreprinderi mici
2. Să discutați contribuțiile și limitele întreprinderilor mici precum și oportunitățile de a crea astfel de întreprinderi
3. Să identificați secvența pașilor alegerii și inițierii unei afaceri de mică anvergură
4. Să identificați sursele de finanțare a întreprinderilor mici
5. Să prezentați structura și modul de elaborare a unui plan de afaceri pentru o întreprindere mică

Σ Concepte cheie

- *Întreprindere mică*
- *Motive pentru crearea întreprinderilor mici*
- *Identificare a produsului/serviciului*
- *Plan de afaceri*
- *Plan operațional de creare a afacerii*
- *Investiții inițiale*
- *Buget de venituri și cheltuieli*
- *Flux de numerar*

10.1 Definirea și importanța întreprinderilor (afacerilor) mici

O întreprindere mică este deținută în proprietate privată și condusă independent. Nu domină în ramura sa de activitate. Numărul de salariați și cifra de afaceri sunt indicatorii cel mai des folosiți pentru încadrarea întreprinderii în categoria celor mici.

În România, se consideră mică întreprinderea cu mai puțin de 200 de salariați.

Întreprinderile mici au cel puțin două din următoarele caracteristici calitative:

- managementul este independent, managerul fiind de regulă, proprietarul firmei;
- capitalul este asigurat de o persoană sau de câteva care sunt și proprietarii întreprinderii;
- aria geografică de activitate este în primul rând locală, chiar dacă piața nu este neapărat locală;
- firma este mică în comparație cu cei mai importanți concurenți din ramura respectivă.

Întreprinderile mici sunt de o infinită varietate. Pot fi clasificate în categoriile:

⇒ *Firme (întreprinderi) de producție industrială*, care folosesc materii prime și semifabricate pentru a fabrica produse. Datorită riscurilor mari, un număr redus de firme din această categorie sunt efectiv mici. Tendința acestor întreprinderi este să producă piese și componente pentru întreprinderile mari;

⇒ *Firme de construcții*, cele mai multe fiind subcontractanți ai marilor firme (instalarea de uși, ferestre, alte elemente de tâmplărie etc.).

⇒ *Firme ce oferă servicii specializate*, adesea servicii tehnice, pentru persoane fizice, întreprinderi, instituții.

10.2 De ce inițiază oamenii afaceri de mică anvergură?

Spre deosebire de managerii din marile întreprinderi, care, de regulă, doresc o anumită poziție, putere, prestigiu și venituri ridicate, proprietarii de mici întreprinderi doresc independență, venituri, să-și ajute familia și să ofere produse noi, inexistente pe piață. Să analizăm pe scurt aceste motivații.

Independența este motivul cel mai puternic pentru a fi proprietarul unei mici întreprinderi. Dorința de a fi propriul tău stăpân, de a munci pentru tine și nu pentru alții, de a-ți manifesta liber inițiativele printr-o activitate creativă și flexibilă este țelul principal al celor care devin proprietari de mici întreprinderi. Această dorință de independență îi împinge pe viitorii proprietari să-și asume riscuri, cu speranța că vor reuși.

Veniturile. Mulți inițiază o mică întreprindere pentru a obține veniturile necesare suplimentării unei surse inadecvate de bani. Această nevoie variază de la dorința obținerii unui mic supliment la suma pensiei, de exemplu, la aceea de a deveni milionar până la 30 de ani, sau de a fonda o “dinastie” pentru generațiile viitoare. Uneori, persoana nu poate găsi o slujbă și trebuie să inițieze o afacere pentru a supraviețui. Sportivii care se retrag, la o vârstă tânără, fondează, adesea, mici întreprinderi pentru a-și asigura veniturile necesare.

Ajutorarea familiei. Mulți proprietari de mici întreprinderi sunt probabil motivați de considerații familiale în aceeași măsură ca și de profit. Nu puțini sunt cei care organizează sau operează o întreprindere în scopul îndeplinirii obligațiilor față de familie.

Asigurarea unor produse noi ce nu sunt disponibile. Unele întreprinderi apar din nevoia materializării unor idei creatoare, care conduc la produse noi. Primul aparat de condiționare a aerului, avionul, automobilul, camera foto instant, motorul cu reacție, elicopterul, xeroxul, fermoarul și multe altele au apărut ca urmare a creativității concretizate în mici întreprinderi.

10.3 Contribuții și limite ale întreprinderilor mici

În dinamica angrenajului structural al agenților economici, întreprinderile mici se disting prin numeroase contribuții. Cele mai importante sunt încurajarea inovației și flexibilității, menținerea unor relații strânse cu consumatorii și comunitățile, menținerea competitivității firmelor mari, pregătirea angajaților într-un spectru larg de activități practice, dezvoltarea capacității de asumare a riscurilor.

Între limitele micilor întreprinderi menționăm un management adesea inadecvat (“un singur om conduce”). Mulți din acești proprietari (managerii) nu pot ieși din anumite tipare. Tind să-și păzească pozițiile, de regulă nu angajează salariați calificați. Apar deseori probleme create de membrii de familie incapabili, plasați în poziții de autoritate în cadrul firmei.

Managerii de mici întreprinderi trebuie să fie mai degrabă generaliști decât specialiști. Pentru că trebuie să ia decizii și apoi să opereze pe baza opțiunii făcute, managerii sunt confrunțați cu dilema: nu-și pot permite erori costisitoare datorită resurselor limitate, dar pe de altă parte nu-și pot permite să plătească asistență managerială pentru a preveni decizii incorecte.

Insuficiența capitalului este o problemă specifică pentru micile întreprinderi. Aceasta face dificilă întreținerea unor echipamente de înaltă tehnicitate, așa cum o fac întreprinderile mari.

Această situație poate fi depășită în parte prin împrumuturi, taxe reduse, planificare și control bugetar.

10.4 Oportunități pentru întreprinderile mici

Sunt mai multe căi de a analiza posibilitățile cuiva de a iniția o mică întreprindere. Prima ar fi studierea domeniilor în care numărul acestor întreprinderi este în creștere. Rata falimentelor poate fi studiată pentru a vedea domeniile cu cele mai mici riscuri. O altă cale privește zonele țării în care se creează noi întreprinderi. În sfârșit, putem analiza ideile creatoare pe care întreprinzătorii le-au aplicat și au creat astfel noi întreprinderi.

În România, după decembrie 1989, numărul întreprinderilor private înregistrate a crescut rapid. La sfârșitul anului 1991, la Registrul Comerțului erau înregistrate 230880 de întreprinderi mici și mijlocii.

În 1998, numărul întreprinderilor private mici și mijlocii înregistrate a depășit 711000. Din acestea mai puțin de jumătate erau active (circa 330000). Ponderea cea mai mare se înregistrează în domeniul comerțului și serviciilor. Investițiile minime și riscurile mai reduse, pe de o parte, volumul redus și calitatea slabă a serviciilor de toate felurile, deficiențele endemice ale comerțului de stat, pe de altă parte, au constituit factorii obiectivi ai acestei orientări în România.

De altfel, aceste domenii sunt preponderent ocupate de întreprinderile mici și mijlocii în economiile occidentale dezvoltate. În SUA, de exemplu, 96% din cele peste 16 milioane de firme sunt mici, iar 97% din totalul angajaților din comerțul cu amănuntul, cel cu ridicata și din agricultură aparțin întreprinderilor mici.

De altfel, în economiile occidentale dezvoltate aceste domenii sunt preponderent ocupate de întreprinderile mici și mijlocii. În SUA, de exemplu, 96% din cele peste 15 milioane de firme sunt mici, iar 97% din totalul angajaților din comerțul cu amănuntul, cel cu ridicata și din agricultură aparțin întreprinderilor mici.

Întreprinderile mici, cum am arătat în paragraful 10.2, sunt și o sursă de venituri pentru persoanele care nu au sau și-au pierdut locul de muncă. Cu alte cuvinte, întreprinderile mici oferă locuri de muncă, contribuind la soluționarea problemelor sociale pe care le creează inevitabil tranziția la economia de piață.

10.5 Alegerea și inițierea unei mici afaceri

Nu poate fi stabilit un proces rigid, pe care cineva să-l parcurgă obligatoriu pentru a crea o întreprindere. Totuși, orientativ, poate fi prezentată următoarea succesiune de pași, care să conducă la inițierea unei mici întreprinderi.

1. Decide dacă efectiv dorești să ai și să operezi o afacere proprie;
2. Cercetează pentru a identifica produsul sau serviciul pe care să-l oferi;
3. Alege metodele de colectare a informațiilor despre ramura și piața produsului sau serviciului;
4. Studiază piața produsului sau serviciului;
5. Decide: cumperi o mică întreprindere existentă sau creezi una nouă?
6. Elaborează planul de creare a afacerii;
7. Estimează veniturile și cheltuielile;
8. Estimează investițiile inițiale necesare;
9. Identifică sursele de fonduri;
10. Scrie planul de afaceri;
11. Aplică planul.

În continuare ne vom referi, succint sau pe larg, la fiecare din aceste etape.

10.5.1 Dorești efectiv o afacere proprie?

În paragraful 10.2 au fost prezentate câteva din motivele esențiale ale inițierii afacerii private. Motivația generală este însă diferențiată ca intensitate și determinare individuală.

Mulți oameni sunt destul de nesatisfăcuți de ceea ce fac, gândindu-se să-și schimbe munca. Natura și dimensiunea insatisfacției variază cu fiecare individ și circumstanțele date.

Oamenii se pot simți frustrați pentru că talentele lor nu sunt recunoscute și folosite așa cum o doresc ei sau pentru că nu întrevăd nici un

viitor în munca pe care o fac. Se adaugă la aceasta și dorința de a obține recunoașterea reușitei, de a dovedi că pot ceva, necesitatea sentimentului realizării.

Chiar și cele mai bune motive nu determină decât un mic procent al salariaților să facă pasul ca întreprinzători. Pasul este prea mare și prea riscant pentru cei mai mulți oameni.

Proprietarii și managerii de succes ai unor mici întreprinderi din Franța, pe care autorul acestei cărți i-a întâlnit în 1990, au afirmat, invariabil, că lucrul cel mai important pentru ei a fost voința de a-și asuma riscurile și dorința de a reuși în afaceri. Poate fi testată sau pusă în vreun fel în evidență această voință? Încercați să răspundeți efectuând o autoanaliză, potrivit modelului din anexa la acest capitol.

10.5.2 Identificarea produsului/serviciului

Pregătirea pentru inițierea unei afaceri începe cu cercetarea produsului/serviciului ce va fi oferit. Teoretic, lista posibilităților este nelimitată. În economiile dezvoltate nu toate domeniile sunt deschise, dar probabilitatea unei potențiale nișe este destul de mare. Pe aceste piețe, identificarea produsului/serviciului constă în găsirea acestei nișe. Cum poate fi, deci, găsit produsul?

Unele întreprinderi noi au apărut oferind produse neobișnuite sau inovative. Scaunul marsupiu pentru purtat copii de către părinți, vânzarea sau închirierea de casete video, vânzarea de software au fost, nu cu mulți ani în urmă, astfel de produse.

Așadar, inovația este cea mai profitabilă cale pentru un întreprinzător.

Sunt multiple posibilități de colectare a ideilor ce pot conduce la produse sau servicii noi. Discuțiile sociale, pregătirea și antrenamentul pentru practicarea hobby-urilor și distracțiilor, munca în gospodărie sunt surse de idei pentru produse cu un nou design sau noi caracteristici.

De asemenea, tratând cu marile întreprinderi, se pot identifica oportunități (piese, servicii), posibil a fi contractate cu întreprinderile mici, care le realizează mai economic.

În acești primi ani ai tranziției, piața românească, caracterizată de dezechilibre între cerere și ofertă, pentru extrem de multe produse și servicii

pare a fi deschisă oricărei afaceri. Cele mai multe întreprinderi mici care se creează au ca obiect produse și servicii obișnuite. Posesorii unor prototipuri, brevetate sau nu, caută în această perioadă oportunități pentru vânzarea lor în occident sau parteneriat cu investitori străini.

Desigur, este rezonabil ca, pentru un potențial întreprinzător, aria produselor sau serviciilor să se restrângă simțitor, în limitele domeniului experienței sale practice. De asemenea, analiza capitalului necesar investiției, a timpului de realizare a acesteia, a efortului necesar începerii, a facilităților oferite de guvern și a informațiilor disponibile pentru luarea deciziei, va face o triere severă în alegerea produsului sau serviciului.

Gândind la ceea ce este necesar pieței, întreprinzătorul va selecta ceea ce este cel mai profitabil pentru el.

10.5.3 Metode de obținere a informațiilor și de studiere a pieței produsului/serviciului

Odată ales produsul sau serviciul, pasul următor este evaluarea pieței potențiale. Dacă nu există piață, afacerea nu are sens.

Cercetarea pieței constă în colectarea, înregistrarea și analiza datelor legate de comercializarea bunurilor și serviciilor. Concret, colectarea datelor se poate face prin cercetarea publicațiilor (tehnice, de specialitate, ale instituțiilor guvernamentale și neguvernamentale).

Trebuie examinate datele recensămintelor unor factori ca: numărul și structura populației, întreprinderile, locuințele, agricultura. Publicațiile unor asociații comerciale sau patronale, fundații, camere de comerț, centre de consultanță, bănci, reprezentanți guvernamentali, parlamentari sunt surse utile de date. Orice oportunitate de a vorbi cu oameni avizați, inclusiv concurenți, poate oferi informații folositoare.

Ce-l interesează în studiul pieței pe întreprinzător? *Dimensiunea (mărimea) pieței, concurența și segmentul pentru produsul, serviciul său.*

Înainte lansării unei mici întreprinderi, trebuie stabilit dacă piața este suficient de mare pentru a primi un nou venit. În dimensionarea pieței, pentru o întreprindere mică se pun următoarele întrebări:

- ⇒ Unde este piața întreprinderii?
- ⇒ Produsul este destinat unui grup de o anumită vârstă?
- ⇒ Care este mărimea și distribuția veniturilor populației?

- ⇒ Vânzările pentru produsul/serviciul dat sunt în creștere sau în declin?
- ⇒ Câți concurenți sunt și ce pondere au?
- ⇒ Care este rata creșterii cifrei de afaceri a concurenților?
- ⇒ Care sunt aspectele tehnice ale produsului?

În ceea ce privește concurența, pe lângă numărul și ponderea celor existenți, trebuie cunoscute datele ce relevă numărul întreprinderilor ”înghițite” de un concurent sau al celor care au fost lichidate.

Analiza activității concurenților oferă indicii asupra eficacității cu care ar putea concura noua întreprindere. Care dintre factorii: prețuri scăzute, produs mai bun, mai multă publicitate, va atrage clienții? Poate noua firmă să folosească acești factori?

În analiza concurenței, importante sunt și informațiile despre tehnologia folosită, care influențează costurile de operare.

Estimarea segmentului de piață pornește de la determinarea zonei geografice care este vizată pentru produsul/serviciul noii întreprinderi. Cunoscându-i pe potențialii clienți din comunitățile aflate în aria geografică, trebuie estimat câte produse vor fi cumpărate de clienți într-un interval de timp dat.

10.5.4 Decizia de a cumpăra sau de a crea o întreprindere nouă

Una din cele mai dificile probleme, care solicită luarea unei decizii, este următoarea: se cumpără o întreprindere existentă sau se inițiază una nouă?

Desigur, în situația în care se află economia României în etapa de tranziție, întreprinzătorul unei mici afaceri este mai puțin confruntat cu această dilemă, pentru că nu există prea multe întreprinderi mici de vânzare și nici suficiente acumulări de capital. Aceste condiții sunt relativ limitate. Cu siguranță, în următorii 5-10 ani, luarea unei asemenea decizii va prezenta un larg interes. În tabelul 10.1 sunt prezentate avantajele și inconvenientele celor două alternative.

Tabelul 10.1

Alternativa	Avantaje	Inconveniente
A cumpăra o întreprindere existentă	- Personal pregătit disponibil	- Personal plafonat ca productivitate și atitudini;
	- Facilități (spații, echipamente, stocuri) existente;	- Facilități învechite și desuete;
	- Produs fabricat și distribuit;	- Relații dificile cu sindicatul;
	- Profit deja generat;	- Stocuri fără mișcare;
	- Amplasarea poate fi potrivită;	- Procent ridicat de active în creanțe greu de recuperat;
	- Relații financiare stabilite cu bănci și creditori;	- Amplasare necorespunzătoare a întreprinderii;
		- Relații cu instituții financiare deteriorate.
Alternativa	Avantaje	Inconveniente
A crea o întreprindere nouă	Libertate pentru întreprinzător:	
	- Să stabilească natura afacerii;	- Probleme în selectarea unei afaceri potrivite;
	- Să creeze tipul preferat de facilități;	- Volum de vânzări, soliditate și profituri neprobate;
	- Să tragă foloase din tehnologia de ultimă oră;	- Probleme de combinare a resurselor incluzând amplasarea, spațiul, echipamentele și materialele;
	- Să obțină stocuri “proaspete”;	- Necesitatea de a selecta și pregăti oameni noi;
	- Să aibă mână liberă în selectarea, pregătirea, promovarea și motivarea personalului;	- Probleme de producție, asociate cu cele de început ale afacerii;
	- Să conceapă sistemul informațional;	- Absența unei linii de produs stabilite;
	- Să selecteze mediul de concurență în cadrul limitelor impuse de economia de piață.	- Absența unei piețe stabile și a canalelor de distribuție;
		- Probleme de stabilirea bazelor unui sistem managerial.

10.5.5 Elaborarea planului operațional de creare a afacerii

Trei tipuri de planificare măresc șansele de succes ale întreprinderii: *planul operațional de creare a afacerii* (înaintea startului propriu zis); *planul de afaceri* și *planurile curente* (după ce afacerea a fost lansată).

Planul operațional de creare a afacerii nu se confundă cu planul afacerii. Planul operațional are drept scop să definească și să programeze în timp acțiunile de întreprins pentru ca afacerea să devină realitate, respectiv să livreze pieței produse sau servicii și să aducă venituri proprietarului. Planul de afaceri, bazat pe planul operațional, vizează atragerea în afacere a unor resurse financiare în special, dar și materiale și de muncă, prin relevarea avantajelor și a beneficiilor pe care le-ar putea avea deținătorii acestor resurse, în cazul în care le angajează în respectiva afacere. Aspecte mai detaliate privind planul de afaceri se prezintă în paragraful 10.5.9.

Planul operațional de creare a afacerii (întreprinderii) include:

- stabilirea amplasamentului;
- planul operațiilor (activităților) și al facilităților materiale;
- asigurarea surselor de aprovizionare cu materii prime sau componente;
- determinarea necesarului de personal;
- elaborarea structurii organizatorice;
- modalitățile de abordare a pieței;
- stabilirea sistemului informațional.

Amplasamentul

Tipul afacerii (întreprinderii) influențează decizia de amplasare. Factori ca: accesul la clienți, furnizori, salariați, utilități, transport și conformare cu reglementările republicane și locale, vor fi luați în considerație.

Misiunea întreprinderii este punctul de plecare în stabilirea amplasamentului. Fiecare tip de firmă are setul său propriu de factori ce trebuie considerați și ierarhizați ca prioritate. Un magazin cu amănuntul se va amplasa prioritar pe baza analizei de marketing. Pentru o fabrică sunt implicați factori precum costul și disponibilitatea forței de muncă, utilitățile și transportul. Unitățile de servicii folosesc, pentru stabilirea amplasării, diferite combinații între marketing și costul factorilor.

Planificarea operațiilor și facilităților materiale

De regulă, o mică întreprindere se concentrează pe fabricarea unui reper sau subansamblu sau pe asamblarea produsului, fiind sprijinită de o firmă mai mare. Desigur, abilitatea micii întreprinderi de a vinde produsul său se sprijină pe abilitatea de a-l produce.

O problemă importantă aici este dimensionarea adecvată a capacității de producție. O capacitate excedentară va ridica inutil costurile, reducând competitivitatea firmei. O capacitate insuficientă va reduce volumul posibil al vânzărilor.

Facilitățile materiale – clădiri, spații, mașini, echipamente, calculatoare, birouri, mese, scaune, mochete etc. – trebuie proiectate astfel încât să ofere condiții unei activități eficace și eficiente. Având ca punct de plecare volumul posibil al vânzărilor și cunoscând caracteristicile tehnice și funcționale ale echipamentelor disponibile, vor fi selectate acelea care satisfac din punct de vedere tehnic și economic.

La acest capitol, întreprinzătorul mai are de luat decizia: să cumpere aceste facilități sau să le închirieze, în totalitate sau în parte? Resursele financiare de care dispune, condițiile fiscale, calitatea a ceea ce poate fi închiriat în raport cu ceea ce poate fi cumpărat, costurile de întreținere ș.a. îl pot ajuta să ia această decizie.

Sursele de materii prime și/sau componente

Materiile prime sau componentele constituie, de obicei, cea mai mare parte a costului produsului vândut. Pentru multe firme, succesul depinde de inteligența de a achiziționa materiale la prețuri favorabile. Un preț de cumpărare scăzut nu înseamnă neapărat o calitate inferioară. De altfel, pentru întreprinderile mici nu este ușor să concureze marile firme numai pe baza prețului (costului). O calitate mai bună, servicii prompte etc., sunt indispensabile succesului. Prin urmare, materialele trebuie să corespundă standardelor întreprinderii sub toate aspectele. Deci, în faza pregătirii afacerii trebuie căutate și găsite surse de materiale de bună calitate, la prețuri convenabile.

Stabilirea necesarului de personal

Planificarea personalului unei mici întreprinderi este o sarcină frustrantă. Pentru că e mică, aceasta nu-și poate permite să angajeze numărul și tipul de oameni necesar; astfel, proprietarul trebuie să aprecieze cât timp va cheltui el însuși în întreprindere.

Câți subordonați în posturi manageriale? Câți lucrători? Unde să-i găsești? sunt întrebările importante la care planul trebuie să răspundă.

Detalii la această problemă pot fi studiate în Capitolul 7 din această lucrare.

Elaborarea sturcturii organizatorice

Pentru o mică întreprindere, organigrama este relativ simplă, cu puține trepte ierarhice și funcții manageriale. Managerii nu vor fi strict specializați, mai degrabă generaliști, având în vedere că un număr redus de oameni vor acoperi practic toate funcțiile întreprinderii și ale managementului ei.

Două aspecte ale organizării sunt importante, cel legal și cel administrativ. Cadrul legal reflectă tipul de întreprindere ce va fi creată, respectiv persoană independentă, asociație familială sau o variantă de societate comercială: cu răspundere limitată, în nume colectiv etc. Aspectul administrativ privește managementul, a cărui proiectare are ca puncte de plecare misiunea, strategia, obiectivele și celelalte elemente, prezentate pe larg în Capitolul 6 al acestei cărți.

Abordarea pieței

Strategia de marketing este determinantă pentru volumul vânzărilor și al veniturilor. Chiar dacă studiile au relevat o piață suficient de mare pentru produsul sau serviciul firmei, potențialii clienți trebuie informați despre acesta. Calitățile sau funcțiile speciale ale produsului vor fi prezentate consumatorului. Se vor alege cu atenție mijloacele media pentru publicitate.

Prețul produsului, canalul de distribuție, vânzarea pe bani cash sau pe credit, toate acestea trebuie stabilite la elaborarea planului de creare a întreprinderii.

Stabilirea sistemului informațional

În faza de început, o întreprindere mică va folosi un sistem informațional simplu, o evidență contabilă simplă.

Datele trebuie colectate, înregistrate și prelucrate pentru a oferi informații unor organizații din afară, cu deosebire celor guvernamentale (financiare, de statistică ș.a.), precum și pentru nevoile managementului și gestiunea firmei.

Calculatoarele și facilitățile oferite de programe pentru stocarea, prelucrarea și generarea diferitelor situații sunt larg utilizate în sistemele informatice ale firmelor, inclusiv și mai ales ale celor mici.

Prețul relativ redus al unui P.C. performant și disponibilitatea produselor de soft le fac larg accesibile azi firmelor mici.

Nu puține firme foarte mici, așa cum sunt numeroase azi în România, în faza de început, nu-și pot permite să angajeze specialiști în contabilitate și informatică, fiind nevoite să apeleze la serviciile unor colaboratori externi.

Informațiile necesare sunt numeroase și variate. Nu pot lipsi cele ce privesc personalul (orele de muncă, performanțele, salariile), vânzările și producția (costuri, venituri, productivitate, control al calității), stocurile materiale, mentenanța echipamentelor și o varietate de date financiare. Evidențe simple, operative vor economisi timp și bani.

10.5.6 Estimarea veniturilor și cheltuielilor

Estimarea veniturilor și cheltuielilor este una din secțiunile planificării financiare, alături de estimarea investițiilor inițiale și de identificarea surselor de fonduri.

Veniturile, ca și costurile, sunt estimate pentru un an. Prin studiile de piață efectuate și prin strategia de marketing au fost evaluate cantitățile, prețurile și variația vânzărilor, în cursul anului ce face obiectul proiecției, date necesare stabilirii veniturilor din vânzări.

Evaluarea veniturilor este una din cele mai dificile probleme de soluționat, mai ales dacă perioada pentru care se face estimarea este caracterizată de instabilitate economică, inflație, cu mari dificultăți de predicție a prețurilor, a cursului de schimb, a dobânzilor etc.

Costurile sunt dependente de volumul vânzărilor fiind, cum s-a arătat pe larg în Capitolul 5, grupate în costuri variabile și fixe (există și costuri semivariabile). Această grupare permite proiectarea costurilor în mai multe variante, în raport cu diferite niveluri ale vânzărilor și analiza punctului critic, adică a pragului de rentabilitate.

Desigur, în cazul în care mai multe produse sau servicii formează obiectul afacerii, planul cheltuielilor presupune antecalcularea costului variabil pentru fiecare produs/serviciu și apoi integrarea acestor costuri, cât și a celor comune (fixe și semivariabile), într-un buget de venituri și cheltuieli pentru stabilirea profitului (pierderii) ca rezultat al operării afacerii. Evaluarea costurilor poate fi, și de regulă este, unul din punctele de plecare pentru decizia de preț, mai ales dacă produsul/serviciul este nou sau are caracteristici diferite de cele ale produselor concurenților. Această

determinare implică faptul că etapele planificării inițierii afacerii, prezentate până aici, nu sunt strict succesive. Datele obținute într-o secvență pot modifica datele unei alte secvențe, anterioare, întregul plan trebuind a fi un ansamblu coerent și corelat.

10.5.7 Estimarea investițiilor inițiale

Pentru a începe afacerea sunt necesari bani. Banii întreprinzătorului sau credite. Construcții, echipamente, materiale, personal, formulare pentru afaceri, publicitate și încă multe altele, necesare înainte de a fi obținut venituri din vânzări, pun problema finanțării lor din resurse interne.

Startul afacerii implică atât cheltuielile ce se fac o singură dată (instalații, mașini, echipamente, stocuri materiale, calculator, telefon, telefax, licențe, autorizații publicitate pentru deschidere etc.), cât și cheltuieli curente, repetabile (salarii, chirii, reclamă, cheltuieli de birou, asigurări, taxe și impozite, întreținere, reparații ș.a.). Acestea din urmă sunt evaluate pentru o lună sau mai multe, în funcție de tipul afacerii, respectiv de întârzierea între momentul plății și recuperarea din încasări, ca urmare a vânzării.

Datele rezultate din estimările investițiilor inițiale, veniturilor și cheltuielilor firmei sunt folosite la elaborarea unor documente financiare importante și anume *bugetul și fluxul de numerar (cash-flow)*.

Bugetul ca sinteză, în termeni financiari, a afacerii servește, în această etapă de pregătire a lansării afacerii, evaluării profitabilității întreprinderii. Bugetul vizualizează nivelul și variația probabilă a profitului (pierderilor), de regulă lunară și arată dacă în intervalul luat în calcul, un an sau mai mulți, întreprinderea este rentabilă. O structură de buget se prezintă în tabelul 10.2.

Fluxul de numerar compară, lună de lună, intrările și ieșirile de numerar în casieria și contul bancar al întreprinderii. Planul intrărilor și ieșirilor de numerar răspunde la două întrebări: prima, ce resurse financiare sunt necesare pentru a începe afacerea și a doua, are întreprinderea capacitate de plată, este solvabilă lună de lună, în intervalul de proiecție stabilit?

Cash-flow-ul este “piesa” de bază pentru un potențial creditor al afacerii. Creditorul vrea să știe dacă își va putea recupera treptat banii împrumutați, primind, evident, și partea de profit stabilită (dobânda), iar cash-flow-ul îl informează în acest sens.

Tabelul 10.2

BUGET PENTRU UN AN														
	IAN.	FEBR.	MAR.	APR.	MAI	IUNIE	IULIE	AUG.	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	TOTAL	% VÂNZĂRI
Venituri														
Vânzări														
Alte														
TOTAL														
COSTUL PROD.														
Materiale														
Manopera														
Taxa pt. manoperă														
Transport														
Ambalare														
Alte cheltuieli														
TOTAL														
PROFIT BRUT														
CHELTUIELI COMUNE ȘI GENERALE														
Chirii														
Rate imobil														
Salarii ad-tie														
Taxe salarii ad-tie														
Publicitate														
Electricitate														
Telefon														
Utilități														
Autoturism														
Deplasări														
Protocol														
Dobânzi														
Rechizite														
Poștă														
Amortizări														
Alte cheltuieli														
TOTAL														
PROFIT IMPOZABIL														

Pot fi situații în care o firmă, rentabilă în ansamblu pe o perioadă mai lungă, un an sau mai mulți, rentabilitate reflectată de buget, să fie insolvabilă în anumite momente, o lună sau mai multe. Insolvabilitatea apare, de exemplu, în cazul scăderii sensibile a veniturilor în anumite perioade, costurile rămânând aproximativ neschimbate, iar în conturile întreprinderii neexistând rezerve financiare suficiente pentru achitarea obligațiilor, interne și externe.

10.5.8 Identificarea surselor de fonduri

Cunoscută fiind suma necesară începerii afacerii, trebuie găsite sursele de la care poate fi obținută.

Numeroasele surse pot fi, în final, grupate în două categorii: fonduri proprii, ale întreprinzătorului și fondurile altora. Există întreprinzători care concep și operează afacerea în limitele fondurilor proprii, fără a apela la alte resurse, din afară.

Alți întreprinzători apelează, în anumite proporții sau chiar în totalitate, la resurse atrase.

În cazul resurselor exterioare, există două categorii și anume: investitorii și creditorii. Abordarea finanțării din surse exterioare implică, deci, decizia: cât să reprezinte fiecare categorie?

Riscurile, ca și șansele de succes, sunt printre factorii care-i pot convinge pe finanțatori să ofere banii. Analizând condițiile în care aceștia sunt dispuși să o facă, îndeosebi rata dobânzii și nivelul dividendelor, este posibilă opțiunea cea mai convenabilă.

În mod normal, controlul firmei este exercitat de investitori, care, asumându-și riscuri, vor fi cei care vor decide. Pentru a menține controlul afacerii, întreprinzătorul trebuie să investească mai mult decât ceilalți investitori la un loc.

În economiile dezvoltate, guvernele încurajează crearea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii prin avantaje oferite și în domeniul posibilităților de asigurare a resurselor financiare. O rețea de agenții și organizații oferă resurse în condiții avantajoase pentru a încuraja fie diferite categorii sociale, fie anumite domenii ale activității de afaceri.

În România, este în curs de constituire și consolidare cadrul legislativ și instituțional care să faciliteze procesul de tranziție, respectiv privatizarea. Un loc de cea mai mare importanță în acest proces, cel puțin în primii ani ai tranziției, îl are crearea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii. Resursele financiare sunt însă cu totul insuficiente. Pentru cei mai mulți întreprinzători, creditele bancare, de exemplu, sunt inaccesibile, atâta timp cât dobânzile au atins nivele ce variază între 40-50% și 120 %.

Oricum, accesul la resursele altora implică legitimarea solicitantului ca om de afaceri, a cărui carte de vizită este planul său de afaceri.

10.5.9 Planul de afaceri

Planul de afaceri este, fără îndoială, cel mai important document pentru crearea și dezvoltarea unei întreprinderi. El constituie o hartă cu ruta ce poate duce la prosperitatea întreprinzătorului. O astfel de rută detaliată orientează spre țintă, concentrând forțele de care dispune un întreprinzător pentru a-și atinge scopul.

Un plan de afaceri investighează în detaliu fezabilitatea unei idei. Conceput și scris într-o manieră profesională, planul de afaceri îndeplinește trei funcții importante:

- este instrument de comunicare eficientă, de transfer al unor idei, de propunere a unor planuri pentru alții, în special pentru cei din lumea financiară;
- este o bază, o schiță de conducere a unei noi întreprinderi;
- este un instrument de măsurare, prin care se pot aprecia progresele și evalua schimbările necesare.

Deși planul de afaceri este folosit pentru a obține resurse de la diferite persoane sau organizații, este în același timp și o detaliată schiță a activităților ce trebuie finanțate, respectiv conceperea, fabricația și vânzarea produsului precum și a activităților manageriale corespunzătoare.

Elaborarea și scrierea unui plan de afaceri cere timp, efort și bani. Rezultatul, însă, poate face diferența între succes și faliment.

Datorită importanței sale, planul de afaceri trebuie structurat într-o manieră logică, pentru a economisi timpul și eforturile cititorului și pentru a preveni confuziile. Tipul de informații pe care le cuprinde tinde să fie standardizat. Nu și forma de prezentare.

În continuare, se prezintă structura unui plan de afaceri, la care sunt adăugate scurte comentarii la unele capitole.

STRUCTURA UNUI PLAN DE AFACERI

1. COPERTA

- * Numele întreprinderii, adresa, nr. telefon, fax, e-mail, web.site
- * Director(ii)
- * Data

2. SINTEZA AFACERII

- * Scurtă sinteză a planului
- * Obiectivele majore
- * Descrierea produsului/serviciului
- * Strategia de marketing
- * Previziuni financiare

3. CUPRINSUL

- *Titlul fiecărei secțiuni și al subcapitolelor

4. SCURT ISTORIC

- * Domeniul (notorietatea, cartea de vizită a directorului) sau originile întreprinderii
- * Notorietatea produsului/serviciului
- * Structura corporației (dacă întreprinderea este inclusă într-o astfel de structură)
- * Prezentarea succintă a realizărilor (succeselor) sau experienței întreprinderii, dacă există.

5. DEFINIREA AFACERII

6. DEFINIREA PIETEII

- * Cerințele (semnalele) pieței
- * Previziuni privind pătrunderea pe piață
- * Analiza concurenței

7. DESCRIEREA PRODUSULUI SAU SERVICIULUI

- * Cum va fi fabricat (dezvoltat) sau vândut
- * Stadiul cercetării și dezvoltării
- * Patente, mărci comerciale, copyright
- * Anexă, cataloage, fotografii sau informații tehnice

8. STRUCTURA MANAGEMENTULUI FIRMEI

- * Cine va opera (va transpune în viață) planul
- * Structura organizatorică
- * Politici de personal (de angajare)
- * Detalii suplimentare (în anexă)

9. SCOPURI ȘI OBIECTIVE

- * Prognoza veniturilor
- * Planuri de marketing
- * Planuri de prelucrare (producție, fabricație)
- * Planuri de asigurare a calității
- * Planuri financiare

10. DATE FINANCIARE

- * Prezentarea venitului estimat (trei ani)
- * Analiza fluxului de numerar (cash flow)
(trei ani, primul an pe luni)
- * Bilanțul proiectat (bugetul de venituri și cheltuieli) (trei ani)
- * Analiza COST-VOLUM-PROFIT (pragului de rentabilitate), acolo unde este necesar
- * Prezentarea schimbărilor proiectate în situația financiară.

11. ANEXE

- * Istoricul firmei în detaliu
- * Structura managementului (organigrame, descriere în rezumat etc.)
- * Prezumții, ipoteze majore
- * Pliante (broșuri) descriind produsele
- * Scrisori de recomandare sau de garantare
- * Informații financiare ale perioadelor trecute (ultimii trei ani)
- * Detalii privind scopurile și obiectivele:
 - produse și servicii
 - cercetare și dezvoltare
 - marketing
 - fabricate
 - administrație
 - financiare

SCURTE PREZENTĂRI ALE UNOR CAPITOLE ALE PLANULUI DE AFACERI

2. SINTEZA AFACERII

Sinteza afacerii sau prezentarea Țelurilor (obiectivelor) planului de afaceri este vitală. Planul de afaceri poate fi unul din sutele de planuri evaluate de reprezentanții partenerilor sau instituțiilor financiare. Ei evaluează valoarea inițială a planului pe baza sintezei afacerii; dacă aceasta trezește suficient interes, restul documentului poate fi dat altei persoane pentru studiere. Sinteza afacerii pune în evidență planul de afaceri, obiectivele sale majore, cum vor fi atinse aceste obiective și rezultatele așteptate. Deși sinteza este componenta inițială a planului, ea trebuie scrisă după ce planul a fost elaborat.

Iată o posibilă structură a sintezei afacerii:

A. Întreprinderea (firma)

1. Cine și ce este
2. Statutul (legal) al proiectului/firmei
3. Scopuri și obiective cheie

B. Produsul/serviciul

1. Care este (în ce constă)
2. Cum se folosește
3. La ce servește
4. Avantajele (dreptul de proprietate)

C. Piața

1. Potențiali clienți
2. Cât de mulți sunt aceștia
3. Rata de creștere a pieței
4. Concurența (specificați 3-6 nominal și descrieți)
5. Tendințele ramurii (domeniului)
6. Cum va concura firma dumneavoastră
7. Segmentul de piață estimat
 - a. într-un an
 - b. în cinci ani

D. Operațiuni

1. Cum va fi fabricat/asigurat produsul/serviciul
2. Facilități/echipament
3. Procese speciale
4. Abilități (calități) necesare lucrătorilor

E. Canale de distribuție

Cum va ajunge produsul/serviciul la utilizatori

F. Echipa managerială

1. Cine și ce va face
2. Calificarea
3. Disponibilitatea

G. Sursele și necesarul de fonduri

1. Nevoile prezente
2. Necesarul în viitor

5. DEFINIREA AFACERII

Se poate începe elaborarea planului de afaceri prin definirea afacerii dumneavoastră. Este nevoie de mai mult decât o declarație a ceea ce firma vrea să facă, sau face și o enumerare a funcțiilor, produselor sau serviciilor sale. Ea trebuie să spună ce nevoi ale consumatorilor intenționează afacerea să le satisfacă.

În acest sens, analiza relației între modul în care proprietarul percepe afacerea și modul în care o gândește consumatorul (clientul) poate fi utilă.

Gândiți-vă la întrebări precum:

DIN PERSPECTIVA PROPRIETARULUI

Ce gândiți că veți vinde?
Care este linia de produs cea mai mare?
Unde se poate obține profitul cel mai mare?

DIN PERSPECTIVA CLIENTULUI

Ce cred clienții că vor sau au nevoie să cumpere?
Care este cel mai bun articol ce se vinde?
La care produs sau serviciu se pierde cel mai puțin timp?

Sunt răspunsurile la aceste întrebări strâns apropiate și compatibile sau divergente? Dacă sunt compatibile, există o bună șansă de succes; dacă sunt divergente, atunci afacerea se poate afla în dificultate.

6. DEFINIREA PIETEI

Definirea pieței este una dintre cele mai importante și mai dificile componente ale planului de afaceri ce se elaborează. Definiția trebuie să indice obiectivele eforturilor de marketing ale proprietarului și, totodată, pe cele ale ariei comerciale (pieței) servite. Trebuie să se răspundă la întrebări precum: cine cumpără, ce și de ce? Ce doresc cumpărătorii? Competitorii trebuie, de asemenea, evaluați cu atenție.

7. DESCRIEREA PRODUSULUI

Capitolul acesta trebuie să descrie toate produsele (serviciile) planificate, stadiul fiecărei cercetări făcute și dezvoltări realizate incluzând meritele (avantajele) căilor alese, împreună cu discutarea fiecărui aspect legal precum patente, copyright, mărci comerciale, brevetări în curs și pretențiile legale față de firmă. Sunt necesare aprobări și clarificări guvernamentale (administrative); cataloage (extrase) și fotografii, dacă sunt disponibile, sunt utile și trebuie incluse în acest capitol.

8. SCOPURI ȘI OBIECTIVE

Această componentă privește modul în care planul de afaceri va fi realizat, respectiv cum și când el va fi îndeplinit și cine o va face. Previziunea vânzărilor, planurile de fabricație sau servicii, planurile de asigurare a calității ca și planurile financiare, trebuie discutate. Alte elemente de interes pentru potențiali investitori sunt prețurile și profiturile preliminate, strategiile de reclamă și de promovare, bugetele, o descriere a felului în care produsele vor fi distribuite și vândute, categoriile de clienți care sunt în centrul atenției pentru cele mai importante vânzări inițiale și pentru vânzările ulterioare.

9. DATE (ANALIZE) FINANCIARE

Un rol important al planului de afaceri este acela că el indică rezultatele financiare așteptate ale operațiilor. Planul trebuie să arate potențialilor investitori sau creditori de ce trebuie să asigure fondurile, când se pot aștepta să le fie restituite și ce rată a profitului (dobânzii) pot să obțină pentru banii lor. La acest punct, în cazul unei noi afaceri, presupunerile sau aprecierile ridică numeroase probleme. De exemplu,

trebuie făcute aprecieri privind veniturile scontate, acțiunea concurenților și condițiile viitoare ale pieței. Aprecierile, atât cât este necesar, trebuie să fie proiectate în așa fel încât și proiectele financiare să fie realiste, bazate pe creșterea personalului, dezvoltarea (extinderea) facilităților sau felului în care necesarul de echipament va afecta proiectele.

Planul de bugetare folosit sau care urmează a fi folosit este o parte importantă a planului de afaceri. Și prețurile trebuie să reflecte costurile materiilor prime și ale prelucrării (operării).

ANEXĂ

AUTOANALIZĂ

Scopul acestui chestionar este să vă ajute să stabiliți dacă veți fi mai efficient, lucrând pentru altcineva sau pentru propria afacere. Trebuie să răspundeți la fiecare întrebare cât mai conștiincios posibil, având astfel posibilitatea să vedeți dacă sunteți capabil să aveți succes într-o mică afacere. Evaluând posibilitățile dumneavoastră, un răspuns absent devine la fel de important ca unul dat.

Când veți termina chestionarul, veți avea o înțelegere mai bună a viitorului dumneavoastră.

Vă rugăm să alegeți completând spațiul rezervat.

1. **Obiectivul meu în viață este:**

- a. să câștig mulți bani
- b. să fiu propriul meu stăpân
- c. să am o viață confortabilă
- d. să lucrez pentru altcineva
- e. să evit responsabilitățile:
 - (1) angajându-mă la alții
 - (2) oferind produse/servicii altora
- f. să consum orice timp și efort necesar obținerii succesului

2. Starea mea civilă este:

- a. Necăsătorit _____ Căsătorit _____ Separat sau
Divorțat _____
- b. Date fiind aceste responsabilități, îmi propun să dedic
(încercuți) 20, 40, 60, 80 de ore săptămânal pentru afaceri

3. Instruirea mea este

- a. Elementară _____
- b. Profesională _____
- c. Liceul:
1 an _____ 2 ani _____ 3 ani _____ 4 ani _____
- d. Studii postliceale _____
- e. Studii superioare în Management _____ alte domenii _____
- f. Alte studii _____

4. Experiența mea (scrie în ordinea: de la cea actuală spre cea de început)

- a. Ultimul/actualul post _____
Patronul _____
- b. Postul _____
Patron (întreprindere) _____
Data angajării _____ până la _____
- c. Post _____
Patron (întreprindere) _____
Data angajării _____ până la _____
- d. Abilități pe care le-am câștigat la fiecare post

5. Specializarea mea este:

(Enumeră) Nivel Nivel Nivel
înalt mediu scăzut

6. Hobby-urile mele sunt: _____

7. Îmi petrec timpul liber făcând: _____

8. Capacitățile mele sunt:

- a. Să dirijez munca altora _____
- b. Să planific o activitate într-o manieră care să necesite minimum de timp, efort și materiale _____
- c. Să-i servesc pe oameni într-o manieră plăcută _____
- d. Să-i ajut pe oameni să-și rezolve diferendele personale _____
- e. Să gestionez bani _____
- f. Să țin contabilitate _____
- g. Să organizez oameni, bani, mașini și alte lucruri pentru a fabrica produse-servicii _____
- h. Să urmez întocmai instrucțiunile și directivele altora _____
- i. Să fiu propriul meu stăpân _____
- j. Să încep (o afacere) de unul singur _____
- k. Să iau inițiativa _____
- l. Să iau decizii _____
- m. Să produc idei noi pentru produse și servicii _____
- n. Alte _____

9. Inabilitățile mele sunt:

- a. Nu pot lua decizii _____
- b. Amân luarea deciziilor _____
- c. Încerc să-i implic pe alții să ia decizii pentru mine _____
- d. Îmi displace să-mi asum responsabilități ori de câte ori e posibil _____
- e. Nu administrez banii prea bine _____
- f. Nu mă simt în stare să păstrez echilibrul financiar _____
- g. În general, sunt nesigur fără cineva care să mă ghideze și să mă sprijine _____
- h. Alte _____

10. Cu privire la sănătatea mea

- a. Întotdeauna mă simt bine _____
- b. Pot să lucrez în două posturi fără a fi vreodată obosit _____
- c. Frecvent găsesc că e dificil să închei ziua (de lucru) _____
- d. Am dureri de cap: o dată pe săptămână _____ o dată la două săptămâni _____ o dată sau de două ori pe lună _____ rareori sau deloc _____
- e. Dorm: sub 6, 7, 8 alte _____ ore pe zi
- f. Trebuie să iau ceva medicamente ca să dorm: da _____ nu _____

- g. Am coșmaruri: numeroase _____ moderat _____ rar _____
- h. Am amețeli: uneori _____ frecvent _____ rar _____
- i. Lipsesc de la lucru:
- (1) o zi pe săptămână _____
 - (2) o zi două săptămâni _____
 - (3) o zi, două pe lună _____
 - (4) patru, cinci zile pe an _____
 - (5) rareori _____
- j. Starea mea fizică perfectă a fost (data) _____
- k. Am următoarele probleme cunoscute cu sănătatea: _____
- l. Am probleme nediagnosticate cu sănătatea _____

11. Sănătatea îmi permite:

- a. Să călătoresc mult _____ Da _____ Nu _____
- b. Să mă angajez într-un volum mare de muncă fizică Da _____ Nu _____
- c. Să lucrez multe ore _____ Da _____ Nu _____
- d. Să funcționez bine în situații tensionate: Da _____ Nu _____
- e. Să folosesc ochii extensiv _____ Da _____ Nu _____

12. Sănătatea mă reține de la: _____

13. Cu privire la situația mea economică în prezent:

- a. Valoarea mea netă este:
- (1) Valoarea echivalentă a stării sociale _____ \$ (lei)
 - (2) Valoarea poliței de asigurare pe viață _____ \$ (lei)
 - (3) Asigurări comerciale (bunuri) _____ \$ (lei)
 - (4) Economii \$ (lei)
 - (5) Alte \$ (lei)
- Total valoare netă _____ \$ (lei)
- b. Venitul meu anual este:
- (1) Salarii \$ (lei)
 - (2) Venituri speciale _____ \$ (lei)
 - (3) Investiții:
 - (a) Venituri pe închirieri _____ \$ (lei)
 - (b) Acțiuni \$ (lei)
 - (c) Total venituri din investiții _____ \$ (lei)
 - (4) Dobânzi _____ \$ (lei)
 - (5) Gratificații anuale _____ \$ (lei)

(6) Premii _____ \$ (lei)

(7) Alte _____ \$ (lei)

Total venit anual _____ \$ (lei)

c. Obligațiile mele financiare pe an sunt:

(1) Rata la casă (ipoteka) _____

(2) Asigurarea pentru casă _____

(3) Taxele pentru proprietăți _____

(4) Taxe pentru mașină _____

(5) Asigurare de viață _____

(6) Cheltuieli întreținere (locuință) _____

(7) Alte restituiri de credite _____

(8) Pensie alimentară și altele pentru copii _____

(9) Cheltuieli pentru educarea copiilor _____

(10) Cheltuieli medicale _____

(11) Asigurare medicală _____

(12) Cheltuieli pentru casă, teren _____

(13) Reparații, întreținere casă, teren _____

(14) Cheltuieli cu mașina (transport) _____

(15) Alimente _____

(16) Cheltuieli profesionale-afaceri _____

(17) Alte _____

Total cheltuieli personale pe an _____

14. **Îmi pot permite să risc** _____ \$ (lei)

15. **Luând în considerație responsabilitățile, interesele, hobby-urile, sănătatea și situația mea economică, sunt gata să:**

a. Dedic _____ ore-săptămână pentru afacere

b. Investesc _____ \$ (lei) în afacere

16. **Pot să lucrez într-o rețea de distribuție impusă de un distribuitor:**

Da _____ Nu _____

17. **Ce afacere anume mi-ar plăcea să operez ca proprietar sau manager?** _____

18. **Cum anume voi compensa inabilitățile mele?** _____

19. **După o atență revedere a răspunsurilor pe care le-am dat întrebărilor din acest chestionar, fiind sincer cu mine însumi, cred**

că pot realiza obiectivele mele de viață și pot atinge un nivel rezonabil de succes și bunăstare pot atinge:

- a. Deținând o unitate de distribuție;
- b. Având în proprietate o întreprindere independentă;
- c. Lucrând pentru altcineva.

Întrebări și discuții

1. Dacă ați fi pus în situația să alegeți între o carieră profesională de salariat, într-o organizație importantă și deținerea și operarea unei întreprinderi proprii, într-un domeniu pentru care aveți o pregătire universitară, ce ați face? De ce?
2. Dețineți un capital ce vă permite să inițiați o mică afacere. Nu doriți însă să vă asumați riscuri prea mari. În ce domeniu veți investi? Ce informații vă sunt necesare pentru aceasta, de unde și cum le puteți colecta?
3. Sunteți proprietarul și managerul unei întreprinderi mici de producție și care operează cu succes de aproape trei ani. Doriți să dezvoltați capacitatea de producție, dar nu aveți suficienți bani. Banca la care aveți conturile vă poate oferi un credit. Vă cere, pe lângă garanții, să prezentați un plan de afacere. Ce utilitate ar avea acest plan pentru bancă? Dar pentru dumneavoastră?
4. Ați investit toate resursele dumneavoastră într-o firmă mică ce produce și vinde sisteme de securizare (alarmă) pentru clădiri, birouri, echipamente și altele de acest gen. După trei ani de activitate deosebit de profitabilă, trei din cei cinci tineri ingineri angajați de dumneavoastră decid să părăsească firma și să-și creeze afacerea lor proprie, în același domeniu și în aceeași localitate. Ați fi putut evita o asemenea situație? Ce faceți acum?
5. “Mortalitatea” noilor întreprinderi mici este foarte ridicată, cu anumite variații, în toată lumea. De ce doar un număr relativ redus (10-30%) de întreprinderi mici supraviețuiesc? Este acest fenomen pozitiv sau negativ? Explicați.

Abordare tehnologică

Alternativă la conceptul de marketing, care pune accent pe tehnologia ce oferă produse/servicii noi, de utilitate deosebită, satisfacții certe pentru utilizator. (Capitolul 3)

Acțiuni corective

Ieșiri ale procesului de control privit ca sistem, schimbări care urmăresc menținerea organizației pe drumul ce duce la obiectivele vizate. (Capitolul 9)

Ajustări ale prețurilor

Modificări legale ale nivelului prețurilor produselor sau serviciilor vizând încurajarea sau frânarea unui anumit comportament al clienților unei firme. (Capitolul 5)

Analiza postului

Proces de colectare și studiere a informațiilor privitoare la un post de muncă. (Capitolul 7)

Analiză SWOT

Evaluare a punctelor forte și a celor slabe ale unei organizații, precum și a oportunităților și amenințărilor, pentru scopuri de planificare. Prescurtare în limba engleză pentru Strengths - Puncte forte; Weaknesses - Puncte slabe; Opportunities - Oportunități; Threats - Amenințări. (Capitolul 4)

Arbore de decizie

Expunere vizuală a beneficiilor sau costurilor probabile, rezultate ale alternativelor de decizie în condiții de incertitudine, având ca punct de plecare diferite decizii ce vor fi luate în viitor. (Capitolul 5)

Arie de control

Numărul de persoane subordonate nemijlocit unui manager. (Capitolul 6)

Așteptare

Credința că un efort va conduce la o anumită performanță; credința că o anumită performanță va fi recompensată. (Capitolul 8)

Audit exterior

Examinare financiară a unei organizații, realizată de o firmă specializată (de contabilitate), independentă. (Capitolul 9)

Autoînregistrare

Metodă de colectare a informațiilor despre activitatea dintr-un post, cu contribuția directă a persoanei care ocupă postul. (Capitolul 7)

Autoritate

Drept de a folosi propria judecată în luarea deciziilor, de a cere acțiuni altora, conferit persoanelor ce ocupă poziții manageriale într-o organizație. (Capitolul 6)

Barieră în comunicare

Factor, situație, care stingherește, limitează sau blochează transferul de informații și realizarea scopului comunicării. (Capitolul 2)

Brainstorming

Tehnică creativă de identificare a alternativelor de soluționare a unei probleme, prin interacțiune spontană între indivizi, într-un mediu nerestricțiv. (Capitolul 5)

Buget de venituri și cheltuieli

Sinteză, în termeni financiari, structurată pe articole, a cheltuielilor probabile, precum și a veniturilor pe surse, diferența fiind profitul/pierderea așteptată într-o perioadă dată de timp. (Capitolul 10).

Caracteristici ale muncii

Atribute ale muncii - varietate, autonomie, responsabilitate, cunoștințe și abilități, oportunități de interacțiune personală - a căror prezență sau absență la locul de muncă este tehnologic determinată. (Capitolul 8)

Centralizare – Descentralizare

Termeni care semnifică nivelul delegării autorității într-o organizație. (Capitolul 6)

Cerințe de eficiență a controlului

Condiții și caracteristici de operare care oferă eficacitate și eficiență controlului. (Capitolul 10)

Certitudine

Situație în care alternativele disponibile în luarea unei decizii, precum și rezultatele (beneficiile și costurile) asociate acestora sunt cunoscute. (Capitolul 5)

Ciclu de viață al produselor

Secvență a stadiilor în dinamica vânzării unui produs de la lansare până la ieșirea sa de pe piață. (Capitolul 3)

Clasificare a produselor

Identificare de criterii și caracteristici de grupare a produselor, relevante pentru studiul și analiza activităților și pentru managementul firmelor de afaceri. (Capitolul 3)

Codificare

Pas în procesul de comunicare prin care emitentul transferă, din plan mental în plan senzorial, un mesaj, printr-un set de simboluri considerate inteligibile pentru primitor. (Capitolul 2)

Comparație socială

Proces prin care oamenii evaluează echitatea sau justețea recompenselor primite de ei, în raport cu recompensele obținute de alții pentru performanțele în muncă. (Capitolul 8)

Compartiment de muncă

Element al structurii organizatorice care grupează sub aceeași autoritate ierarhică un număr de posturi de muncă. (Capitolul 6)

Comunicare

Transfer de informații de la o persoană la alta, informații ce au același înțeles la ambii - emitent și primitor. (Capitolul 2)

Comunicare nonverbală

Mesaj transmis printr-un anumit mediu, altul decât oral sau scris. (Capitolul 2)

Control în management

Funcție managerială de măsurare și de corectare a performanțelor obținute de subordonați în scopul de a asigura îndeplinirea obiectivelor organizației. (Capitolul 10)

Curbe ale preferințelor

Tendențe ale comportamentului indivizilor de asumare a riscului în luarea deciziilor, în raport cu șansele de succes și valoarea mizei în joc. (Capitolul 5)

Decizie

Alegere rațională a unei alternative de acțiune pentru a atinge un obiectiv. (Capitolul 5)

Decodificare

Pas în procesul de comunicare în care primitorul interpretează mesajul. (Capitolul 2)

Definire a problemei

Etapă critică în procesul de soluționare a unei probleme constând în diagnosticarea cauzelor acesteia. (Capitolul 5)

Delegare

Proces prin care autoritatea formală este transferată unui subordonat. (Capitolul 6)

Descriere (fișă) a postului

Document scris care identifică, definește și descrie postul în termenii sarcinilor, responsabilităților, condițiilor de muncă și specificațiilor. (Capitolul 7)

Dimensiune multiplă a banilor

Sintagmă pentru polivalența banilor în motivarea comportamentului oamenilor în context social. (Capitolul 8)

Echitate

Situație în care valoarea raportului între recompensele și eforturile unui individ este egală cu valoarea raportului între recompensele și eforturile altui individ. (Capitolul 8)

Evaluare a performanțelor

Proces prin care se determină și se comunică unui salariat cât de bine își face munca. (Capitolul 7)

Factori de igienă

Factori generatori de insatisfacții în muncă. (Capitolul 8)

Factori limitativi

Constrângeri care elimină anumite alternative în procesul decizional de soluționare a unei probleme. (Capitolul 5)

Factori motivatori

Factori care produc satisfacție în muncă; forțe care determină acțiunile, comportamentul oamenilor. (Capitolul 8)

Feedback

Ceea ce permite unui emitent de mesaj să determine dacă mesajul a fost recepționat, decodificat și înțeles corect. (Capitolul 2)

Flux de numerar

Încasările și plățile bănești ale unei întreprinderi într-o perioadă determinată de timp. (Capitolul 10)

Forță a profitului

Bază ce susține introducerea și dezvoltarea conceptului modern de marketing. (Capitolul 3)

Funcție

Element al structurii organizatorice, care exprimă responsabilități și competențe comune posturilor de muncă identice sau similare. (Capitolul 6)

Funcții ale managementului

Planificare, organizare, motivare - antrenare, coordonare, control. (Capitolul 1)

Identificare a produsului/serviciului

Găsirea unei potențiale nișe (piețe) pentru inițierea unei afaceri. (Capitolul 10)

Incertitudine

Situație în luarea unei decizii în care nu sunt cunoscute alternativele, nici probabilitatea apariției lor sau a rezultatelor posibile ale acestora. (Capitolul 5)

Investiții inițiale

Valoarea resurselor financiare necesare demarării unei afaceri, investiții capitale și cheltuieli curente până la primele venituri. (Capitolul 10)

Îmbogățire a muncii

Extindere în profunzime a unui post, pentru creșterea motivației intrinseci a ocupantului acestuia. (Capitolul 8)

Întreprindere mică

O firmă în proprietate privată, condusă independent și care nu domină în ramura sa de activitate. (Capitolul 10)

Legătură structurală

Canal al comunicării formale între compartimente, și posturi, ale unei organizații. (Capitolul 6)

Management

Activitate practică; centru de decizie (individ sau grup); știință. (Capitolul 1)

Management - artă

Proces de atingere a rezultatelor proiectate prin utilizarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare ale unei organizații. (Capitolul 1)

Management empiric

Activitate îndeplinită, de regulă, de proprietarul întreprinderii și orientată de intuiție, experiență și bun simț. (Capitolul 1)

Management prin obiective (MPO)

O abordare în management bazată pe credința că participarea comună șef-subordonat la procesul de translatore a obiectivelor generale ale organizației în obiective individuale va avea o influență pozitivă asupra performanței salariatului. (Capitolul 4)

Management situațional

Abordare a activității practice a managementului, care are ca premisă recunoașterea diferențelor între oameni și situații și a faptului că nu există “o singură, cea mai bună soluție” pentru toate situațiile. (Capitolul 1)

Management - știință

Ansamblu structurat de cunoștințe, concepte, teorii, principii și tehnici care stau la baza practicii managementului. (Capitolul 1)

Marcă comercială

Identificare legală a dreptului exclusiv al unei firme de a folosi un nume pentru un produs/linie de produse sau un nume comercial. (Capitolul 3)
Măsurare a performanțelor.

Vezi Evaluare a performanțelor. (Capitolul 7)

Misiune

Viziune pe termen lung asupra a ceea ce organizația încearcă să devină; specificare a valorii oferite mediului în care organizația operează, pe care membrii ei o împărtășesc și la realizarea căreia contribuie. (Capitolul 4)

Mix-Marketing

O combinație, în proporții potrivite, a elementelor de bază care privesc produsul, prețul, promovarea și plasarea într-un program integrat de marketing (Capitolul 3)

Motivație

Stare interioară care energizează, activează sau pune în mișcare un individ, canalizând comportamentul său spre un țel. (Capitolul 8)

Nevoia de afiliere

O dorință puternică de stabilire și de menținere a relațiilor prietenești, compatibile, cu alte persoane. (Capitolul 8)

Nevoia de putere

O puternică dorință de a influența alte persoane, de a crea impresie sau de a produce un impact semnificativ. (Capitolul 8)

Nevoia de realizare

O puternică orientare spre un scop, un obiectiv de îndeplinire a unor sarcini dificile, incitante. (Capitolul 8)

Nevoi umane

Ceea ce apare atunci când o persoană este lipsită de hrană, adăpost, îmbrăcăminte, securitate, afecțiune etc. (Capitolul 8)

Niveluri ale managementului

“Etaje” ale echipei manageriale într-o organizație, denumite management de vârf, de mijloc și de bază, cărora le sunt asociate roluri și responsabilități distincte. (Capitolul 1)

Obiective

Finalități pe care o organizație caută să le realizeze, ca urmare a existenței și activității sale. (Capitolul 4)

Organigramă

Reprezentare grafică a structurii organizatorice a unei firme. (Capitolul 6)

Organizare

Proces de stabilire a activităților necesare îndeplinirii obiectivelor organizației, statuarea lor ca sarcini pentru indivizi și grupuri și aranjarea lor într-un cadru de luare a deciziilor. (Capitolul 6)

Organizare formală

Funcție managerială de distribuire a autorității și de stabilire a structurii rolurilor într-o organizație. (Capitolul 6)

Organizare informală

Rețea de relații personale și sociale care apare spontan, atunci când oamenii se asociază într-un mediu de muncă. (Capitolul 6)

Organizație

Grup de două sau mai multe persoane, care se unesc și operează pentru obiective comune, clar statuate. (Capitolul 1)

Orientare

Proces de familiarizare a noului angajat cu organizația, compartimentul și postul său de muncă. (Capitolul 7)

Orientarea dată de client

Principiu al conceptului modern de marketing, potrivit căruia satisfacerea nevoilor și a dorințelor clienților este fundamentală în activitatea și managementul unei organizații. (Capitolul 3)

Percepție

Proces de interpretare, prin care sistemul nostru senzorial oferă ordine și semnificație mediului înconjurător. (Capitolul 2)

Plan de afaceri

Expunere scrisă de o persoană sau un grup de persoane, responsabil(ă) pentru inițierea și operarea unei afaceri, prin care se comunică obiectivele, pașii necesari atingerii acestora, condițiile domeniului afacerii și resursele financiare necesare. (Capitolul 10)

Planificare

Funcție managerială care implică selectarea misiunii și a obiectivelor, a strategiilor, politicilor, programelor și procedurilor de realizare a lor. (Capitolul 4)

Piramidă a managementului

Reprezentare simbolică clasică a structurii managementului unei organizații. (Capitolul 1)

Politici

Orientări generale de acțiune și de luare a deciziilor, în scopul promovării unei anumite consecvențe în operațiunile unei organizații. (Capitolul 4)

Post

Elementul primar al structurii organizatorice, care definește sarcinile, responsabilitățile și competențele unui angajat al organizației. (Capitolul 6)

Portofoliu de abilități

Stoc de informații despre angajații unei organizații, relevante pentru evaluarea potențialului resurselor umane ale acesteia. (Capitolul 7)

Portofoliu de management

Stoc de informații despre angajații unei organizații, necesar evaluării candidaților pentru poziții manageriale. (Capitolul 7)

Preț de penetrare

Preț inițial scăzut al unui produs/seviciu, pentru descurajarea noilor competitori și pentru dezvoltarea părții de piață. (Capitolul 5)

Preț de prestigiu

Preț ridicat al produsului/seviciului pentru atragerea clienților care au un anumit statut. (Capitolul 5)

Preț psihologic

Preț al cărui nivel este cu o mică valoare sub un număr “rotund”, precum 2.299 lei. (Capitolul 5)

Procedură

Serie de pași de urmat în mod necesar, într-o ordine prestabilită, pentru a realiza un scop dat. (Capitolul 4)

Proces de planificare

O abordare rațională pentru stabilirea și realizarea obiectivelor unei organizații, constând într-o secvență de faze, care trebuie considerate simultan: stabilirea obiectivelor; dezvoltarea premiselor; luarea deciziei; implementarea deciziei și evaluarea rezultatelor. (Capitolul 4)

Programe

Complex de obiective, politici, proceduri, reguli, sarcini repartizate, pași de urmat, resurse de utilizat și alte elemente necesare efectuării unei acțiuni date. (Capitolul 4)

Răspundere

Obligația, decurgând din acceptarea autorității delegate, de a da socoteală cuiva pentru acțiunile întreprinse sau pentru eșecul acestora. (Capitolul 6)

Recrutare

Procesul de atragere de candidați pentru un post, candidați care au cunoștințele, dexteritățile și abilitățile necesare atingerii obiectivelor organizației. (Capitolul 7)

Reguli

Acțiuni recomandate sau interzise care nu admit opțiuni, cum ar fi “Fumatul strict oprit”. (Capitolul 6)

Responsabilitate

Obligația de a înfăptui, în cea mai bună manieră, o sarcină repartizată; obligație a subordonatului față de superiorul său de a exercita autoritatea delegată în așa fel încât să realizeze rezultatele așteptate. (Capitolul 6)

Rețea de comunicare

Grup de salariați care au contacte stabile, prin care generează și transmit informații. (Capitolul 2)

Risc

Situație, în luarea unei decizii, în care sunt cunoscute alternativele disponibile, probabilitatea apariției lor, precum și potențialele beneficii și costuri asociate. (Capitolul 5)

Sistem informațional managerial

Un sistem integrat utilizator/mașină, de regulă computerizat, care asigură informații necesare deciziilor într-o organizație. (Capitolul 9)

Situație neutră

Bază de plecare pentru motivarea angajaților unei organizații, care, în concepția lui Herzberg, caracterizează absența sentimentelor de insatisfacție. (Capitolul 8)

Socializare

Proces prin care oamenii învață normele și rolurile necesare funcționării într-un grup sau într-o organizație. (Capitolul 7)

Specificații ale postului

Cerințe față de persoana care poate să ocupe un post: studii, experiență, abilități, dexterități, calități speciale etc. (Capitolul 7)

Speranță

Vezi Așteptare. (Capitolul 8)

Standard

O măsură de conformare a performanței, cum ar fi: de calitate, de productivitate, de cost sau de comportament. (Capitolul 9)

Strategie

Plan pe termen lung al relațiilor organizației cu mediul său de operare; program general de acțiune și de desfășurare a forțelor și a resurselor unei organizații, vizând realizarea integrală a obiectivelor. (Capitolul 4)

Structură de tip funcțional

Metodă de organizare a unităților/compartimentelor prin specializarea acestora în realizarea unei funcțiuni distincte: inginerie, producție, marketing, finanțe/contabilitate etc. (Capitolul 6)

Structură geografică

Metodă de organizare a unităților/compartimentelor unei firme pe baza criteriului teritorial de desfășurare a activității. (Capitolul 6)

Structură matricială

Metodă de organizare a unităților/compartimentelor unei firme, care combină specializarea funcțională cu cea pe produs. (Capitolul 6)

Structură mixtă

Metodă de organizare a firmei, în care unitățile/compartimentele sunt specializate, în diferite proporții, după mai multe criterii: funcțional, pe produs, pe clienți etc. (Capitolul 6)

Structură organizatorică

Ansamblul posturilor și compartimentelor specializate după anumite criterii, precum și al legăturilor între ele, create în scopul realizării obiectivelor unei organizații. (Capitolul 6)

Structură pe clienți

Metodă de organizare a unităților/compartimentelor unei firme în funcție de nevoile clienților. (Capitolul 6)

Structură pe produs

Metodă de organizare a unităților/compartimentelor unei firme, prin specializarea acestora pe tipuri de produse. (Capitolul 6)

Școala cantitativă

Analiză a managementului, concentrată pe dezvoltarea modelelor matematice în domeniul deciziilor. (Capitolul 1)

Școala clasică

Prima abordare sistematică a managementului ale cărei principii pledează pentru specializare ridicată a muncii, coordonare intensivă și sistem centralizat de luare a deciziilor. (Capitolul 1)

Școala relațiilor umane

Critică a managementului clasic și a birocrăției, susținătoare a stilurilor de management participative și orientate către nevoile salariaților. (Capitolul 1)

Școala sistemelor sociale

Analiză a managementului care accentuează abordarea cunoștințelor de management din perspectiva teoriei sistemelor. (Capitolul 1)

Testare

Tehnică care asigură proceduri standardizate, eficiente, de examinare a unui număr mare de candidați pentru angajare sau promovare. (Capitolul 7)

Treaptă ierarhică

Poziția pe care o ocupă pe scara ierarhică, respectiv distanța la care se află posturile/compartimentele față de managementul de vârf. (Capitolul 6)

Veridicitate a testării

Măsură a erorilor în procesul de testare. (Capitolul 7)

Validitate a testării

Măsură a relevanței testelor pentru evaluarea caracteristicilor vizate. (Capitolul 7)

Valență

Forța preferinței unui individ pentru o anumită recompensă (consecință). (Capitolul 8)

Zvon

O informație, neoficială, care se difuzează, fără ca standardele de verificare a corectitudinii să fie implicate. (Capitolul 6)

Bibliografie

1. Alderfer, C. P. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, Organizational Behaviour and Human Performance, May, 1969
2. Bedeian, A. G. *Management*, The Dryden Press, Chicago, 1989
3. Buell, V. *Marketing Management*, McGraw-Hill, Book Co., New York, 1984
4. Byars, L. L.
Rue, L. W. *Human Resource Management*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1991
5. Davis, K.
Newstrom, J. W. *Human Behavior at Work: Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1985
6. Dessler, G. *Personnel/Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1991
7. Dicher, E. *How Hot a Manager are You?*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1987
8. Drucker, P. F. *The Practice of Management*, New York, Harperbusiness, 1993
9. Duncan, W. J. *Management*, Random House, Business Division, New York, 1983
10. Edwards, M. R.
Ewen, A. J. *360⁰ Feedback, Amacom*, American Management Association, New York, 1996
11. French, J.R.P.Jr.
Raven, B. *The Basis of Social Power*, D. Cartwright (ed.), Studies in Social Power, Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959

12. Gosse, B.
Mesnard, L.
Monnier, J. M. *Economie manageriale*, Edition Montchrestien, Lecaillan, J. Paris, 1989
13. Haasm R. W. *Industrial Marketing Management*, Third Edition, PWS-Kent Publishing, Boston, 1986
14. Heyell, P. E.
Menkus, B. *Handbook of Management for The Growing Business*, Van Nostradamus Reinhold Co., Boston, 1986
15. Hersey, P.
Blanchard, K. H.
Jonson, D. E. *Management of Organizational Behaviour. Leading Human Resources*, Saddle River, New Jersey, 2001
16. Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*, New York, World Publishing Co., 1966
17. Herzberg, F.
Mausner, B.
Snyderman, B. *The Motivation to Work*, New York: John Wiley, 1959
18. Heyne, P. *Modul economic de gândire*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1991
19. Higgins, R. C. *Analisis for Financial Management*, Third edition, IRWIN, Boston, 1992
20. Hyman, D. N. *Microeconomics*, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
21. Johns, G. *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998
22. Gomez-Mejia, L. R.
Balkin, D., Cardz, R. *Managing Human Resources*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998
23. Koontz, H.
O'Donnell, C.
Weichrich, H. *Management*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1984
24. Lesikar, R. V. *Business Communication*, Fifth Edition, IRWIN, Homewood, IL, Boston, 1990
25. Lussier, R. N. *Human Relations in Organizations*, IRWIN, Homewood, Illinois, 1990

26. Level, A. D. Jr. *Managerial Communication*, BPI, IRWIN, Homewood, Illinois, 1988
27. Luthans, F. *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1985
28. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*, Third Edition, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1987
29. Mayers, J. H. *Marketing*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1986
30. Maynard, H. B. *Conducerea activității economice*, Volumul I-IV, Editura Tehnică, București, 1975-1977
31. Maynard, H. B. *Manual de inginerie industrială*, Volumul II, Editura Tehnică, București, 1977
32. McClelland, D. C. *Human Motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman
33. McGregor, D.
Meggison, L. C. *The Human Side of Enterprise. 25-th Anniversary Printing. MA*, Addison-Wesley, Publishing Company, 1987
34. Scott, Ch. R.
Trueblood, L. R.
Meggison, W. L. *Successful Small Business Management*, BPI, IRWIN, 1998
35. Miner, John B. *Role Motivation Theories*, New York, NY: Routledge, 1993
36. Organ, D. W.
Bateman, Th. *Organizational Behaviour – An Applied Psychological Approach*, BPI, IRWIN, Homewood, Illinois, 1986
37. Plunkett, W.
Attner, R. *Introduction to Management*, PWS Kent Publishing Co., Boston, 1985
38. Poe, J. R. *An Introduction to The American Business Enterprise*, Seventh Edition, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
39. Porter, L. W.
Lawer, E. E. *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Irwin, 1968

40. Robbins, St. P. *Organizational Behaviour*, Eight Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998
41. Russu, C. *Cadrul organizațional al întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983
42. Scholtes, P. R. *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1998
43. Star, M. K. *Conducerea producției. Sisteme și sinteze*, Editura Tehnică, București, 1970
44. Ursachi, I.
Burduș, E. *Conducerea și organizarea unităților economice*, ASE, București, 1986
45. Ursachi, I.,
Năftănăilă, I.
Deac, V.,
Deaconu, A. *Management*, ASE, București, 1993
46. Vroom, V. *Work and Motivation*, New York: John Wiley, 1964
47. Vroom, V.
Yetton, Ph. *Leadership and Decision Making*, Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press, 1973

Prof.univ. IOAN URSACHI

Doctor în Economie

Absolvent al Facultății de Științe Economice din Universitatea “Alexandru Ioan Cuza” Iași, 1969. A fost șeful promoției pe țară la specializarea sa.

Lucrează, de la absolvire, la catedra *Management* din *Academia de Studii Economice București*. A parcurs toate treptele ierarhiei didactice, de la asistent stagiar - 1969,

la profesor universitar - 1993.

Doctor în Economie - 1982.

Atestat PBC - 1993 și MBC - 1995 de către *Washington State University*.

Specializări în SUA - *University of Washington*

și *Washington State University* și Canada - *École des Hautes Études Commerciales Montréal*, *University of Ottawa* și *Foundation for International Training Toronto*.

Este titularul cursului *MANAGEMENT*, predat studenților facultății *Cibernetică, Statistică*

și *Informatică Economică*.

Predă cursurile *COMPORAMENT ORGANIZAȚIONAL* și *ABILITĂȚI MANAGERIALE* la MBA Româno-Canadian.

Instructor în programele “*Professional Business Counselor*” (PBC) și “*Master of Business Consulting*” (MBC) la CBE - ASE.

Este autor și coautor a peste 30 de manuale, lucrări didactice și de specialitate și a peste

100 de articole și lucrări de cercetare științifică în Management.