

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

1.1 Evoluția managementului în devenirea sa științifică

Fie și numai din cele arătate în ceea ce privește formarea termenului de management și a definirii conceptului, se poate trage concluzia că acestea au parcurs un timp îndelungat. Nu-i mai puțin adevărat însă că în formele sale incipiente, empirice, managementul l-a însoțit pe om, am putea spune, în decursul istoriei sale. Fenomenul este firesc dacă ne gândim la faptul că pentru a supraviețui, pentru a putea obține cele necesare existenței, pentru a-și îmbunătăți traiul, omul a trebuit să-și pună întrebări de felul: ce să facă?, cum să facă? etc.

Managementul l-a ajutat să obțină răspunsul la aceste întrebări, chiar dacă el a fost mai mult sau mai puțin cunoscut. S-a dedus, totuși, că există “ceva” care bine stăpânit permite unor oameni să obțină rezultate mai bune decât ale altora. Acest “ceva” perceput de către om s-a conturat sub forma unor elemente de conducere. Cu timpul deși ele au constituit un anumit secret, considerate ca atare de către cei care le receptaseră și le sesizaseră importanța, au început să devină cunoscute, să constituie “apanajul” multora dintre cei care manifestau inițiativă în domeniul economic, dar nu numai în acesta. Totodată, elementele respective au început să fie studiate de către oamenii de știință, teoretizate și s-au elaborat lucrări științifice. A avut loc desigur, în timp, un proces foarte lent, dar oricum continuu, de trecere spre managementul științific, care l-a înlocuit tot mai mult pe cel empiric.

Generalizările, teoretizările, formularea de metode și tehnici i-au imprimat managementului un caracter științific și, mai apoi, pornind de la acest aspect s-a constatat că poate fi disciplină de învățământ.

Etapizarea managementului în devenirea sa științifică a fost abordată de mulți oameni de știință, după criterii diferite, desigur, s-a ajuns la concluzii variate¹.

¹ Petrescu, I., op. cit., pag. 66-79

Philip W. Shay face referiri importante la procesul dezvoltării gândirii despre management și stabilește patru etape, astfel:

Prima etapă se referă la metoda conducerii științifice, în care se înscriu lucrările F. W. Taylor, M. Fayol, H. Gantt etc. Etapa se caracterizează prin următoarele: managementul științific pune accent pe obținerea unor rezultate maxime cu minimum de efort; managementul utilizat până în anul 1920 s-a bazat pe experimentarea, stabilirea normelor de muncă, planificarea muncii și respectarea normelor stabilite, iar după 1920 se apelează la cercetarea managementului, la normativele manageriale, controlul managerial și colaborarea între manageri și executanți.

Etapa a doua; metoda organizatorică cuprinde anii 1930, când cercetarea managementului a fost axată cu precădere pe probleme de organizare. Practica organizatorică se realizează prin metoda de a organiza de sus în jos, de a asigura cu precădere diviziunea muncii și repartizarea răspunderilor. Inițiativa și aportul de idei, aprofundarea deciziilor erau neglijate.

Etapa a treia, managementul bazat pe obiective, cuprinde perioada anilor 1940, când concepția asupra managementului a evoluat spre considerarea acestuia ca un proces orientat, în general, spre alegerea și realizarea obiectivelor unei întreprinderi. În această etapă managementul are în vedere și alte funcțiuni: asigurarea circulației mărfurilor, finanțarea și politica economică. Perioada se caracterizează prin creșterea interesului pentru planificare, fundamentare științifică a deciziilor și se practică o organizare de tip descentralizat.

Etapa a patra, se referă la apariția unei teorii generale a dezvoltării. Este perioada care începe după anul 1960 când, pe baza sintetizării conceptelor de management care au fost formulate și dezvoltate în etapele anterioare, a început elaborarea unui cadru conceptual al unei teorii generale a managementului.

E. Dale împarte perioada formării științei managementului în trei etape:

Prima etapă reprezintă conducerea empirică - corespunzătoare perioadei în care activitatea de conducere se bazează pe experiență și intuiție. Această etapă este legată de începuturile sale, până la apariția lucrărilor elaborate de clasicii managementului.

Ce de-a doua etapă - începuturile managementului științific - cuprinde perioada în care apar și se consolidează conceptele generale ale managementului și este marcat de publicarea lucrărilor lui F. W. Taylor și M. Fayol.

Etapă a treia - managementul științific - se referă la perioada contemporană.

Această etapizare a științei managementului are desigur, un caracter convențional, pentru că în fiecare etapă se regăsesc elemente specifice celorlalte.

Începuturile managementului științific se regăsesc în prima etapă. Aceasta rezultă din enumerarea câtorva lucrări apărute înaintea celor elaborate de clasici (Taylor și Fayol), care reprezintă granița dintre cele două etape analizate. Astfel, Charles Bobage căruia i se atribuie primele preocupări pentru determinarea timpului de lucru, în lucrarea sa "Comparative View of the various Institutions for the Assurance of Life", Londra, 1827, formulează previziuni ale managementului modern, prezentând idei și principii care se aseamănă cu unele puncte de vedere ale lui F. Taylor și ale succesorilor săi.

Henry Metcalfe a publicat o carte în anul 1885 "Costul manufacturilor și administrația atelierelor publice și private", în care se afirmă că există o știință a administrației fondată pe principii care pot fi aplicate la un număr mare și variat de cazuri. Aceste principii pot fi descoperite cu ajutorul observațiilor și experimentelor.

Emanuel Ion Nichifor publică, în 1837, la Brașov, lucrarea "Pravila comercială", care poate fi apreciată ca un manual de management pentru perioada respectivă.

Managementul empiric corespunde perioadei sale de început. Așa după cum au subliniat diverși autori ideile existau, dacă oamenii coordonau anumite activități, dar în stare latentă, fără o formă concretă, bazându-se pe elemente care țineau de bunul simț, de experiență, de intuiție, al căror rol nu trebuie negat. Elementele amintite mai sus aveau rolul decisiv în procesul decizional, în organizarea proceselor economice, în coordonarea și controlul rezultatelor activităților ce se desfășurau în unitățile economice. De astfel, chiar condițiile dimensionale în care se derulau activitățile favorizau manifestarea unui asemenea tip de management. Întreprinderile nefiind de mare amploare, într-o asemenea situație, funcțiile managementului erau exercitate de proprietarii întreprinderilor. Proprietarul capitalului era și manager, ceea ce nu se mai întâmpla în cazul societăților pe acțiuni. Proprietarul apărea ca o persoană polivalentă, care trebuia să manifeste preocupări și pricepere în toate domeniile de activitate ale întreprinderii.

Procesul de concentrare și centralizarea capitalului a determinat creșterea mărimii unităților, a facilitat aplicarea în practică a progresului științific și tehnic, ceea ce a făcut imposibilă cumularea celor două calități - proprietar și manager. În această etapă are loc un proces de formare a unei noi meserii, cea de manager, care nu mai este proprietarul capitalului.

Apariția managementului științific a fost precedată de o etapă al cărei conținut l-a constituit începuturile acestuia, teoria managementului fiind în curs de formare și consolidare. Este vorba de o acumulare continuă de idei, de formularea unor concepte, de principii, de metode și tehnici specifice, care imprimau managementului un pronunțat caracter științific.

Managementul științific este urmarea și a ceea ce s-a acumulat în perioada precedentă aplicării sale și, cu atât mai mult, a creării și dezvoltării unei metodologii științifice, care să faciliteze aplicarea în practică a elementelor de noutate din domeniul tehnicii și alte domenii adiacente activității întreprinderilor. Contribuții semnificative în acest domeniu au avut: cercetările operaționale, teoria sistemelor, cibernetica, informatizarea, psihologia, sociologia, ergonomia, etc.

Specific acestei perioade este faptul că a avut loc o creștere a numărului de lucrări științifice în domeniul managementului, se amplifică importanța informației, a crescut nivelul tehnico-științific al proceselor manageriale.

Bazele managementului științific au fost puse de americanul F. Taylor, autor al lucrărilor “*Principiile conducerii științifice*” și “*Conducerea atelierelor*” și de francezul H. Fayol prin lucrarea “*Administrația industrială și generală*”.

Managementul se afirmă ca o cale științifică de soluționare a problemelor puse sistemului managerial în anumite condiții. Managementul este privit ca o acțiune, artă sau manieră de conduce o organizație, de a organiza, de a dirija, de a planifica dezvoltarea sa, de a controla și se aplică tuturor domeniilor de activitate ².

Managementului unei unități îi revine ca sarcină să identifice problemele adevărate care țin de această activitate și să le înlăture pe cele false, să le formuleze în mod concret, să stabilească scopul, obiectivele și prioritățile. Un rol însemnat revine, în acest sens, persoanelor cuprinse în sistemul managerial, potrivit treptei ierarhice pe care se găsesc și care trebuie să utilizeze teorii, concepte, metode și tehnici de management. Unitatea fiind un sistem complex, dinamic, imprimă o anumită varietate activităților cât și problemelor care revin specialiștilor din fiecare domeniu de activitate.

Managementul apare ca o știință economică cu caracter de “graniță”, care utilizează metode și tehnici proprii altor științe, adaptându-le la specificul ei. Abordarea interdisciplinară, deci, din diferite unghiuri de vedere a unei probleme, oferă șanse mult mai mari pentru soluționarea sa optimă. Cel sau cei chemați să acționeze în acest sens, privesc în interdependență diferitele componente ale problemei, care sunt diferite și au consecințe variate (economice, sociale, etc.), urmând să găsească soluția care să se reflecte pozitiv toate laturile sistemului pe care le vizează.

² Thiétart, R. A., - *Management*, Ediția a IV-a, Ed. Presses Universitaires Paris, 1989, pag. 5

1.2 Management între știință și artă

Raportul dintre caracterul de știință și cel de artă care se atribuie managementului constituie un domeniu de dispută între specialiști, față de care se exprimă păreri diverse. Aceste dispute sunt generate, în principal, de conținutul termenilor cât și dintr-un conflict de opinii. În acest context, literatura de specialitate oferă grupări ale autorilor având drept criteriu ideile referitoare la raportul dintre știință și artă în management. În baza acestui criteriu autorii au fost cuprinși în trei grupe: 1) cei ce manifestă rezerve chiar în privința utilizării cuvântului “artă” a managementului, având drept argument faptul că s-ar refuza recunoașterea conținutului științific al managementului, făcând concesii empirismului și spontaneității în această activitate; 2) o altă grupă de specialiști este formată din cei care susțin că managementul are atât o dimensiune științifică, cât și una care ține de domeniul artei. Potrivit opiniei acestor autori latura științifică a managementului se referă la principiile și metodele elaborate, iar domeniul ce se referă la artă are în vedere individualitatea managerilor care aplică diferențiat conceptele, metodele, tehnicile oferite de știința managementului având în vedere și intuiția, experiența, curajul, etc.; 3) cea de-a treia categorie de autori îi cuprinde pe cei care abordează procesul managerial ca fiind atât știință, cât și artă, cu precizarea că în perspectivă, pe măsura sistematizării informațiilor exacte despre management, acestea au menirea să acopere, prin generalizare, un câmp larg de fapte, iar știința va ocupa, încetul cu încetul, locul artei.

O întoarcere în timp permite să se aprecieze că managementul este o artă veche. Popoarele civilizației antice - sumerienii, egiptenii, babilonienii, romanii etc. - au organizat și au condus diverse activități, lucru care poate atesta caracterul de artă al managementului.

Printre altele se menționează că sumerienii foloseau documente scrise pentru a ușura operațiile guvernamentale și comerciale, romanii conduceau imperiul folosind comunicații eficiente și un control centralizat. De astfel, majoritatea îndeletnicirilor omenești au fost la început arte. Cu timpul, s-au transformat în științe folosind metode, elaborând principii și teorii, putând fi transmise și învățate, înlocuind intuiția, vocația, talentul. Pe

măsura acumulării de noi cunoștințe se dezvoltă și teoria mijloacelor specifice managementului.

Managementul ca știință presupune elaborarea unor concepte, principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare trebuie să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitățile economice.

Desigur, pe măsura dezvoltării și îmbogățirii teoriei managementului și arta de a conduce înregistrează progrese semnificative. Pentru acest motiv, mulți specialiști pledează pentru dezvoltarea unei teorii “complet integrate” a managementului.

Referindu-se la motivele care pledează pentru dezvoltarea teoriei integrate a managementului, Philip W. Shey precizează următoarele ³ :

a) în domeniul managementului, teoria rămâne un cadru conceptual de referință și prezintă o importanță crucială pentru activitatea practică care folosește aspecte din numeroase și diverse științe, precum și nenumărate instrumente și tehnici; b) teoria este necesară pentru orientarea cercetării manageriale, prin evidențierea lacunelor existente în acest domeniu, precum și prin oferirea de ipoteze pentru dirijarea eforturilor și eșalonarea lor judicioasă; c) absența unei astfel de discipline ar face imposibilă predarea sau învățarea managementului, iar managerii nu ar putea să-l utilizeze ca îndreptar al activității manageriale; d) numai cu ajutorul unei teorii adecvate a managementului poate fi înțeleasă întreprinderea modernă și activitatea ei; e) cu ajutorul teoriei managementului se formează managerii capabili să conducă întreprinderile și celelalte instituții, se asigură progresul în libertate și demnitate umană și se previne împingerea spre centralism excesiv.

În condițiile în care managementul se folosește de cunoștințe de bază organizate (principii, metode, tehnici) este știință. Când acestea sunt aplicate potrivit unor condiții specifice, pentru a obține rezultate dorite, atunci el devine artă. Se poate considera că în cazul aceluiași cunoștințe deținute de două persoane aplicarea și efectele acestora sunt

³ Petrescu, I., op. cit., pag. 26

diferite, în funcție de abilitatea fiecăruia, de tactul sau de gradul în care cunoaște situația concretă etc.

Capacitatea de a utiliza metodele, tehnicile și principiile oferite de știința managementului, de a le aplica, de a le combina reprezintă, de fapt, tocmai arta de a conduce. Intervine, desigur, ceea ce este cunoscut sub forma raportului dintre teorie și practică, rezultatele obținute de practicieni vor fi diferite în funcție de măsura în care vor apela, potrivit cu condițiile existente, la elemente teoretice și științifice de bază din management, și mai puțin la ceea ce au făcut, la intuiție care, deși importante nu pot înlocui, totuși, știința. Ei vor fi, în acest fel “mai oportuni”, intervențiile lor având șanse mai mari de reușită, se pot concretiza în rezultate mai bune. Tot atât de adevărat este și faptul că simpla însușire a metodelor, a principiilor, a instrumentelor de management nu poate asigura succesul deoarece este necesar să se știe când și cum se folosesc acestea.

Trecerea la economia de piață impune schimbări de fond, inclusiv în ceea ce privește concepția managerială. Este necesar un proces de asimilare de cunoștințe care să permită abordări și soluționări pentru problemele ivite, ceea ce a fost are tot mai puțină importanță. O unitate cu autonomie deplină presupune mai multă autoritate pentru manager, dar, cel puțin în aceeași măsură, și responsabilitate față de deciziile proprii.

Cunoștințele sistematice de management contribuie la realizarea a ceva care reprezintă mult mai mult decât o simplă pricepere, adică o cultură în acest domeniu, s-ar putea spune chiar o stare de spirit. Cel care deține o asemenea cultură, se “mișcă” într-o lume aparte a ideilor privind organizarea, coordonarea, antrenarea și motivarea grupurilor umane care acționează într-o unitate. El este chemat să-i spijine pe oameni, să-i coordoneze în atingerea scopurilor proprii și a obiectivelor organizației. Se desprinde, implicit necesitatea de a se asigura utilizarea potențialului uman, tehnic și financiar de care se dispune, de a combina optim acești factori de producției și, în general, de a face să funcționeze și să supraviețuiască sistemul pe care unitatea îl reprezintă.

Cu timpul, alături de cunoștințe vor crește experiența și abilitatea managerilor, ceea ce le va permite să acționeze tot mai eficient în condițiile economiei de piață.

1.3 Procesele și relațiile de management

1.3.1 Procese de management

În activitatea oricărei unități economice se întâlnesc două tipuri de procese: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că forța de muncă acționează direct asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă sau indirect, cu ajutorul unor categorii speciale de mijloace de muncă, având drept rezultat obținerea unor produse, de un anumit grad de prelucrare sau servicii, corespunzător naturii proceselor de producție implicate și obiectivelor prestabilite.

Procesele de management se caracterizează, în general, prin faptul că o parte din forța de muncă existentă în unitate acționează asupra celeilalte părți majoritare cu scopul de a o atrage în mod organizat la realizarea obiectivelor prestabilite ale unității. În acest context procesul de management reprezintă un ansamblu de intervenții prin care managerul exercită funcțiile managementului.

În general, procesul de management poate fi definit prin “ansamblul fazelor, a proceselor, prin care se determină obiectivele unității și ale subsistemelor încorporate, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului, folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndreptării cât mai eficiente a rațiunilor ce au determinat înființarea respectivei unități”⁴.

Din conceptul de mai sus rezultă că, în esență, el constă în exercitarea funcțiilor managementului, structurate într-o succesiune logică pe trei faze.

Prima fază cuprinde procesele de muncă care vizează stabilirea obiectivelor unității și ale subdiviziunilor sale organizatorice, cât și cele necesare realizării scopului propus. Această fază se caracterizează prin

⁴ Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1995, pag. 19

preponderența activităților previzionale, deci exercitarea funcției de previziune, cât și prin asigurarea manifestării celorlalte funcții ale managementului într-o viziune prospectivă. Sfera de cuprindere și intensitate a acestor procese se manifestă, cu precădere, la eșalonul superior al sistemului de management, în consecință, deciziile strategice și tactice au prioritate.

Cea de-a doua fază cuprinde activitatea de “operaționalizare” în care se manifestă, cu prioritate, funcțiile managementului: de organizare, de coordonare și antrenare. După ce s-au definit obiectivele unității - în prima etapă - este firesc să se adopte decizii menite să asigure realizarea acestora, impunându-se o activitate intensă de organizare a proceselor de muncă, coordonarea activităților pe fiecare componentă structurală a unității și pe ansamblul său, fără a neglija aplicarea tuturor modalităților de antrenare a personalului la realizarea obiectivelor prestabilite. În general, activitățile sunt specifice managementului operativ, au o pondere mare în activitatea managerului deciziile curente.

Cea de-a treia fază, denumită și faza finală de control - evaluare, cuprinde activitățile cu privire la cuantificarea rezultatelor și compararea cu cele prestabilite, analiza și interpretarea acestora, formularea unor concluzii privitoare la ciclul de management viitor.

Desigur, evaluarea rezultatelor nu se realizează numai la sfârșitul procesului de management, cât și pe parcurs prin exercitarea funcției de control - evaluare, când anumite situații impun adoptarea de decizii corective.

Calitatea procesului de management este definită prin următoarele trăsături caracteristice: dinamism, stabilitate, continuitate, consecvență, ciclicitate.

Caracterul dinamic al managementului se manifestă ca urmare a influențelor factorilor interni și externi ai unității economice ce presupun mutații importante în parametrii de funcționare a sistemului de management, care la rândul său, adaptează unitatea la noile condiții.

Stabilitatea este generată de faptul că în realizarea procesului de management se utilizează numai anumite canale de comunicare, prin mijlocirea cărora se formează baza structurală a sistemului de management, care se consemnează în acte organizatorice, asigurându-i astfel stabilitatea.

Continuitatea se regăsește în funcție de nivelul de exercitare a managementului și de particularitățile procesului de producție din unitate.

Consecvența este una din trăsăturile definitorii ale procesului de management și constă în perseverența cu care acționează pentru realizarea fazelor sale, astfel ca fiecare dintre ele (faze) să joace un rol esențial în creșterea eficienței activității de management.

Ciclicitatea este subliniată de faptul că fiecare act de influențare se termină prin trecerea subsistemului condus la o nouă stare, ceea ce marchează necesitatea stabilirii unui nou scop a procesului de management sau nevoia de a corecta ori completa scopul precedent și pentru realizarea căruia este necesar un nou act de influențare.

Ca orice activitate umană, procesul de management se impune să fie organizat. Prin organizarea procesului de management se înțelege formarea sistemului de management în timp și spațiu în concordanță cu necesitatea punerii în acord a muncii componentelor unității cu performanțele prestabilite. Activitatea de organizare a procesului de management presupune structurarea activităților pe etape și după anumite criterii, normarea și reglementarea desfășurării lor, stabilirea termenelor de execuție, introducerea cerințelor obligatorii în realizarea acestui proces.

Perfecționarea procesului de management se referă, în principal, la următoarele grupe de probleme: adaptarea permanentă a structurii funcționale la cerințele impulsurilor factorilor interni și externi unității; perfecționarea sistemului informațional în ansamblul său și a fiecărei componente în parte astfel încât procesul decizional să se desfășoare în condiții normale; raționalizarea cheltuielilor privind desfășurarea proceselor de management.

1.3.2 Relațiile de management

Relațiile de management reprezintă cea de-a doua componentă definitorie a conceptului științei managementului.

Relațiile de management pot fi definite ca raporturile care se stabilesc între componentii unui sistem și între aceștia și componentii altor sisteme în procesele previzionării, organizării, coordonării, antrenării și control - evaluării activității unității.⁵

Relațiile de management au o triplă determinare: social - economică, tehnico-materială, umană.

Determinarea social-economică rezultă din dependența relațiilor de management, de natura relațiilor de producție. Prin această dependență se asigură aceleași caracteristici economico-sociale esențiale unităților economice bazate pe aceeași formă de proprietate. În acest context, se poate afirma că la același tip de unități, principalele activități sunt fundamentate pe aceleași principii de management, utilizarea anumitor metode de previziune, organizare, motivare a personalului, adoptarea unor modalități de management participativ sunt identice sau asemănătoare.

Determinarea tehnico-materială constă în dependența trăsăturilor managementului de caracteristicile muncii și mijloacelor de muncă ce constituie suportul tehnico-material al încadrării unităților economice în ramuri și subramuri. În virtutea condiționării tehnico-materiale, relațiile de management reflectă specificitatea ramurilor sau subramurilor din care fac parte unitățile economice.

Determinarea umană constă în faptul că o apreciabilă influență asupra relațiilor de management o are și componența colectivității fiecărei unități economice și cultura sa organizațională. Personalitatea managerilor, specialiștilor, muncitorilor etc., care-și desfășoară munca își pune amprenta asupra relațiilor de management.

Principalii factori care influențează relațiile de management într-o unitate economică sunt: natura proprietății, dimensiunea sa, complexitatea proceselor de producție, dispersarea teritorială a subdiviziunilor organizatorice, gradul de autonomie, potențialul uman etc.

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI

2.1 Conceptul de funcție a managementului

Managementul unei unități economice gravitează în jurul unor activități pe care trebuie să le îndeplinească și care, de fapt, se sintetizează în funcțiile (atributele) sale. Formarea acestor funcții ține de începuturile științei managementului și aparține lui Henri Fayol. El a delimitat cinci funcții ale managementului - previziune, organizare, comandă, coordonare și control - care prin conținutul lor, în general, își păstrează și azi valabilitatea. Ulterior au avut loc alte abordări ale funcțiilor managementului, apărând deosebiri față de ceea ce a conceput H. Fayol. Deși numărul funcțiilor variază de la un autor la altul, totuși, considerăm că esența lucrurilor este aceeași. Foarte adesea, anumite activități dintr-o funcție sunt desprinse din context și devin o funcție de sine stătătoare. Modificările care au intervenit în acțiunea factorilor endogeni și exogeni, fiecărei unități economice, au determinat mutații importante în modul de manifestare a unor componente ale funcțiilor managementului, dar fără să se schimbe în totalitate sensul acestora. În acest context putem aminti faptul că manifestarea funcției de comandă se concretizează în activitatea de antrenare și motivarea acțiunilor întreprinse în procesul de management, dar nu se poate afirma că elementele de “comandă” au dispărut în totalitatea lor. Modificări semnificative s-au produs și în modul de manifestare a componentelor funcției comerciale în sensul că în momentul de față componenta care cuprinde activitățile de marketing, au un rol special. Sub această formă se pot formula aprecieri pentru fiecare funcție a managementului.

Abordările din țara noastră, deși cunosc anumite deosebiri, totuși, cele mai multe dintre părerile formulate converg către următoarele funcții: **previziune, organizare, coordonare, antrenare-motivare, control-evaluare.**

În literatura de specialitate funcțiile managementului sunt definite ca *eforturi de gândire și acțiune rațională, specifice activității de management, care declanșează un ciclu logic de desfășurare a evenimentelor viitoare, de*

pregătire, previziune și organizare a mijloacelor existente, de cunoaștere și influențare a oamenilor. Din această definiție rezultă că procesul de management are un caracter ciclic, care începe cu definirea scopului propus, se continuă cu precizarea obiectivelor pe un anumit termen, se stabilesc sarcinile pentru componenții unități și se încheie cu analiza îndeplinirii lor. În procesul de desfășurare a fiecărui ciclu de management se efectuează, într-o succesiune logică, anumite operații, care sunt sistematizate pe etape și reprezintă conținutul celor cinci funcții ale managementului.

2.1.1 Funcția de previziune

A întreprinderi și, eventual, a cuantifica evoluția viitoare a unor fenomene de natură economico-socială, prezintă o importanță deosebită pentru activitatea unei unități economice. În funcție de acest lucru unitatea poate activa sau nu într-un anumit climat și poate să obțină rezultate care să-i asigure funcționalitatea. *Funcția de previziune are în vedere un efort de gândire și acțiune a managerilor în scopul de a identifica anticipativ problemele care vor interveni în activitatea unității, din interiorul și/sau din afara ei.* Cunoscute cu anticipație se creează, datorită timpului aflat la dispoziție, posibilități mai mari de soluționare a problemelor, de încercare de adaptare la evoluția mediului în care funcționează unitatea economică.

Previziunea a devenit o parte integrantă a mentalității managerilor, care trebuie ca prin activitatea pe care o desfășoară, să anticipeze modul de desfășurare a activităților. Managerul trebuie să orienteze permanent unitatea pentru obținerea unor performanțe superioare prin anticiparea modalităților de derulare a proceselor economice din unitate, pe baza rezultatelor obținute și experiența acumulată.

În general, manifestarea funcției de previziune presupune sistematizarea activităților și parcurgerea următoarelor etape:

☞ **Stabilirea perspectivei**, respectiv a direcției în care trebuie dirijată acțiunea, urmărind identificarea întregului set de informații necesar, pe baza cărora se formulează acțiunile posibile de inițiat. În această etapă se prefigurează viitoarele investiții și dezvoltarea mijloacelor de producție, în funcție de noua structură a activităților ce se va desfășura în unitate.

☞ **Definirea obiectivelor**, pe baza informațiilor analizate în etapa anterioară, sunt formulate obiectivele generale, la nivelul unității economice, cât și cele derivate la nivelul subdiviziunilor organizatorice care sunt implicate în realizarea acestora. Derivarea obiectivelor generale se realizează numai când previziunea se referă la o perioadă de timp mai mică.

☞ **Stabilirea programelor pentru fiecare sector de activitate**, acestea fiind considerate ca parte integrantă din programul general.

☞ **Definirea mijloacelor materiale și financiare necesare obiectivelor propuse**. Se recomandă ca în această etapă, managerul să efectueze pe baza unui sistem complet de parametri și / sau indicatori, o analiză amănunțită a eficienței economice privind utilizarea factorilor de producție implicați în realizarea obiectivelor propuse.

☞ **Evaluarea consecințelor deciziilor adoptate**, care va cuprinde atât aspecte privind desfășurarea proceselor economice din unitate cât și valorificarea rezultatelor obținute.

Previziunile se materializează în: **prognoze, planuri și programe**.

□ **Prognozele**, formă de manifestare a acestei funcții, reflectă estimarea evoluției condițiilor în care vor funcționa unitatea la nivelul unui orizont de timp mai mult sau mai puțin îndepărtat.

Gradul în care rezultatele obținute prin prognoza nivelului unor procese și fenomene vor corespunde nivelului efectiv al acestora peste un anumit număr de ani, depinde de mai mulți factori, cum ar fi: metodele de prognoză utilizate, gradul de cunoaștere a complexității condițiilor în care vor evolua procesele și fenomenele cercetate, tehnica utilizată în prelucrarea datelor etc.

De exemplu, în agricultură identificarea și prevederea cu mare exactitate a evoluției fenomenelor analizate este mai dificilă, datorită, în special, intervenției factorilor naturali, cu cunoscuta lor variație în spațiu și timp, ca și a faptului că se lucrează cu organisme vii, care au propriul lor mod de manifestare și de a reacționa la intervențiile omului sau ale condițiilor de mediu. Cu toate acestea, prognozele constituie un instrument căruia merită să i se acorde întreaga atenție din partea managerilor unităților agricole, în vederea realizării obiectivelor generale propuse.

Este cunoscut faptul că prognozele, în funcție de orizontul de timp, pentru care se elaborează, pot fi: pe termen scurt, mediu și lung. Elaborate pe diferite domenii de activitate ale unei unități economice pot fi punctul de plecare al adoptării unei **strategii de dezvoltare** a acesteia. Ele oferă o anumită orientare, fără a avea un caracter imperativ.

Metodele de fundamentare a prognozelor pot fi: matematice, statistice, normative, etc. Optarea pentru una din metode sau alta depinde de gradul de cunoaștere a evenimentelor, de nivelul de pregătire în domeniu al managerului, de tehnica de prelucrare a datelor. Folosirea unor metode moderne și tratarea corespunzătoare a informațiilor disponibile au menirea de a asigura mari șanse în obținerea unor soluții viabile, un rezultat conform cu realitățile ulterioare care vor caracteriza perioada de timp pentru care se elaborează prognozele.

□ **Planurile** reprezintă componenta funcției de previziune cel mai frecvent întâlnită în unitățile economice. Importanța activității de planificare constă în faptul că prin intermediul acesteia managerul identifică obiectivele unității, determină programele de activitate, stabilește nivelul bugetului de venituri și cheltuieli, căutând să realizeze performanțele prestabilite. Fără a cuprinde anumite exagerări, un plan fundamentat pe realități tehnice, economice, sociale, poate constitui un instrument util pentru managerul unei unități economice prin care să se orienteze în activitatea sa pentru o anumită perioadă, asigurând atingerea unor obiective prestabilite, strâns legate, deci, de ceea ce trebuie să facă, cum să facă, cu ce să facă, etc. o unitate pentru a supraviețui.

Identificarea și stabilirea nivelului unor obiective se poate face în perioade mult mai scurte de timp decât în cazul precedent, prin anumite programe.

□ **Programele**, constituie un al treilea mod de manifestare a funcției de previziune, cu un grad mai mare de precizie, mult mai detaliate, asigurând și o coordonare mai strictă a acțiunilor din unitatea economică.

În general, *programul se definește prin ansamblul de activități, lucrări eșalonate precis în timp, având fiecare durată stabilită și resursele repartizate, astfel încât să conducă la realizarea unui obiectiv prestabilit.*

După conținutul lor, pot fi: programe operative pe campanii și programe de lucru.

Programele operative pe campanii sunt specifice unităților agricole și cuprind lucrările agricole ce urmează a se executa în perioada de referință, obiectivele se repartizează pe subdiviziuni organizatorice. Specific unităților agricole este faptul că apare fenomenul de paralelism a grupelor de activități, adică în același interval de timp asistăm la desfășurarea a două grupe mari de activități - campania de întreținere se desfășoară în paralel cu recoltarea sau recoltările de toamnă coincid cu însămânțările pentru anul următor - fenomen ce determină un grad mai mare de dificultate și solicită un adevărat profesionalism la elaborarea lor.

Programul de lucru cuprinde intervale de timp din cadrul unei zile, săptămâni sau luni în care personalul unității economice lucrează. Elaborarea programelor de lucru reprezintă o activitate cu multiple implicații asupra deciziilor cu caracter organizatoric, în special, pentru armonizarea intereselor unității cu cele ale persoanelor care lucrează în acest domeniu.

2.1.2 Funcția de organizare

Funcția de organizare reprezintă componenta cea mai complexă a managementului. Aportul său se manifestă în cea ce privește realizarea obiectivelor rezultate ca urmare a manifestării funcției de previziune. Mai mult, are menirea să indice “cum să facă” unitatea economică pentru a atinge obiectivele prestabilite.

Manifestarea funcției de organizare, are drept consecință constituirea unității ca sistem economic, se determină starea de ordonare și structurile organizatorice. Prin exercitarea de către manager a acestei funcții elementele sistemului - unitatea economică - sunt corelate într-un ansamblu coerent și determinate să acționeze ca un mecanism unitar, în vederea realizării obiectivelor propuse.

Organizarea, ca funcție a managementului poate fi definită prin ansamblul acțiunilor întreprinse în vederea utilizării cu maximum de eficiență a resurselor materiale, umane și financiare pe care le are la

dispoziție unitatea economică. Pentru utilizarea eficientă a factorilor de producție, managerul trebuie să inițieze acțiuni și să adopte decizii menite să asigure raporturi și proporții optime între toate categoriile de resurse, să elaboreze și să aplice în practică structuri raționale de organizare și să practice cel mai potrivit sistem informațional.

Unitățile economice au anumite dimensiuni și prezintă anumite particularități, cu toate acestea, funcția de organizare se manifestă sub toate componentele sale, doar că amplitudinea și frecvența acestora este în raport de mărimea și complexitatea proceselor economice. Oricât de mică ar fi o unitate economică, cu personalitate juridică, funcția de organizare se manifestă sub toate componentele sale.

În general, exercitarea funcției de organizare presupune următoarele:

□ **Delimitarea subdiviziunilor organizatorice (compartimentelor)** în care se vor desfășura activități de obținere a produselor sau a serviciilor pentru unități sau terți. Compartimentarea unității, raționalizarea acestora asigură o bună punere în valoare a resurselor de care dispune. În acest sens, prezintă interes aspecte cum sunt: numărul, felul și dimensiunea, ca locuri în care se desfășoară activitatea productivă.

□ **Stabilirea posturilor**, care se delimitează pe baza unor norme și a volumului lucrărilor necesare de executat într-o perioadă dată. Aceste lucrări sunt grupate după anumite criterii, dând naștere funcțiilor unităților economice.

□ **Precizarea sistemului de relații organizatorice** care au menirea, între altele, să asigure unitatea de conducere și cooperarea între posturi sau compartimente.

□ **Definirea sistemului informațional**, fără de care nu se poate concepe desfășurarea procesului decizional și în consecință procesul de management.

Organizarea ca funcție a managementului se exercită la nivelul unității cât și la principalele sale componente. Profilul, specializarea, structura de producție, organizarea muncii și a sistemului de management existent în unitate, este rodul manifestării funcției de organizare.

În condițiile trecerii la economia de piață, când fiecare unitate existentă sau cea care se înființează își caută identitatea, organizarea

prezintă un anumit dinamism, ea trebuie să se adapteze la noile cerințe și să ofere răspunsul la unele probleme de funcționalitate a unității.

2.1.3 Funcția de coordonare

În general, coordonarea reprezintă un proces prin care un manager creează și menține armonia între activitățile, oamenii și compartimentele de muncă pe care le are în subordine, în condițiile impulsurilor factorilor endogeni și exogeni, care determină schimbări semnificative, pentru a realiza obiectivele propuse în condiții de performanțe superioare.

Funcția de coordonare decurge din necesitatea de a face ca toate eforturile, toate activitățile care se desfășoară în diferite locuri și nivele ierarhice dintr-o unitate economică să fie îndreptate spre realizarea obiectivelor prestabilite.

Exercitarea funcției de coordonare de către un manager presupune din partea acestuia un efort de cunoaștere privind: structura personalului din subordine, poziția acestuia în organizarea unității, sarcinile și atribuțiile fiecărui post existent în structura organizatorică. De asemenea, activitatea de coordonare se desfășoară în condiții normale numai dacă fiecare subordonat își cunoaște precis câmpul său de acțiune, domeniu în care își exercită atribuțiile și responsabilitățile circumscrise postului pe care-l ocupă.

Manifestarea funcției de coordonare nu poate fi concepută fără existența unui sistem de comunicații adecvat, a unui ansamblu de legături informaționale la scara întregii unități economice și a fiecărui compartiment din cadrul acestuia.

Importanța existenței unui sistem de comunicații într-o unitate economică, pentru exercitarea funcției de coordonare, rezultă din faptul că, pe această cale, managerul își înțelege mai bine colaboratorii și se face înțeles de aceștia. Exercitarea funcției de coordonare într-un climat favorabil de muncă asigură managerului un plus de competență în acest domeniu.

În exercitarea funcției de coordonare, managerului i se cere să respecte anumite cerințe cum ar fi: echilibrarea sarcinilor între subordonați; asigurarea creșterii nivelului de competență a subordonaților; practicarea unor metode de management și procedee de lucru adaptate diferitelor categorii de personal; aplicarea delegării de autoritate și responsabilitate.

Manifestarea în practică a acestei funcții reclamă parcurgerea următoarelor etape:

- a) determinarea sarcinilor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților individuale;
- b) stabilirea sistemului de comunicații;
- c) determinarea standardelor de performanță ale personalului;
- d) proiectarea și realizarea sistemului de legături între compartimentele de muncă;
- e) precizarea modalităților de motivare a personalului.

Exercitarea funcției de coordonare presupune existența unor instrumente pe care managerul să le utilizeze în activitatea sa. Trebuie totodată, să cunoască evoluția diferitelor procese și fenomene din unitate și modul de acțiune al persoanelor aflate la diferite niveluri ierarhice. Se degajă, de aici, necesitatea unui sistem informațional cu o funcționalitate ireproșabilă, apt să asigure furnizarea informației în timp optim.

Coordonarea activităților dintr-o unitate economică se realizează sub două forme: bilaterală, exercitată între un șef și un subordonat, și multilaterală, manifestată între un șef și mai mulți subordonați.

Coordonarea bilaterală, prin modul direct în care se realizează, prezintă avantajul evitării apariției filtrajului și a distorsiunii informațiilor, iar managerul are posibilitatea să cunoască imediat reacția celui pe care îl coordonează. Dezavantajul constă în aceea că generează un consum mare de timp din partea managerilor, ca urmare a coordonării fiecărui subordonat.

Coordonarea multilaterală se realizează, mai ales, prin intermediul unor reuniuni în același timp, realizându-se un proces de comunicare cu mai mulți subordonați, ceea ce face să se evite dezavantajul primei modalități de realizare a coordonării.

Fiind vorba de un sistem de relații între cel care coordonează și subordonații săi, deci între oameni, calitatea realizărilor în acest domeniu, efectele obținute, vor depinde de trăsăturile managerilor și climatul de muncă creat între componenții colectivului pe care-l conduce.

Dat fiind faptul că, exercitarea funcției de coordonare implică și factorul timp, momentul în care se realizează poate să influențeze pozitiv sau nu desfășurarea unor activități, evitându-se sau nu irosirea de eforturi și

de timp, În acest sens, poate să acționeze și inițiativa, în limitele responsabilităților sale, manifestată de către cel care se află în relații de coordonare cu un manager. Sunt desigur, elemente care țin de o anumită suplețe și flexibilitate în modul de acțiune a componentelor din unitate.

Coordonarea este strâns legată și de stilul de management aplicat, de o anumită libertate de acțiune atribuită subordonaților, astfel încât să-și manifeste posibilitățile creative, măbind operativitatea în desfășurarea acțiunilor.

2.1.4 Funcția de antrenare-motivație

Exercitarea funcției de antrenare-motivație presupune atragerea personalului la realizarea obiectivelor unității. Cât de importantă este această funcție se relevă din faptul că, așa după cum este cunoscut, în general, fără participarea forței de muncă atingerea obiectivelor prestabilite este practic imposibilă.

Pe bună dreptate se apreciază că se poate formula următoarea întrebare “de ce oamenii participă la activitatea unei unități, indiferent care este aceasta?” Mai mult poate fi privită participarea ca o inițiativă proprie sau ca o bunăvoință din partea componentelor unității? Desigur că, lucrurile nu se prezintă chiar potrivit celor afirmate, chiar dacă cineva a adresat, în acel mod, la o unitate. Simplul fapt că cineva este component al unei unități economice nu presupune, în mod reflex, aportul sau participarea la atingerea scopului acesteia. Înseamnă că procesul de participare la ceea ce urmărește unitatea economică este determinat de alți factori, sunt deci alte resorturi care pun individul în “mișcare”.

Antrenarea constă în acțiunea managerilor de atragere a personalului pentru ca mecanismul sistemului - unitatea economică - să funcționeze normal și să obțină performanțe economice superioare. Ea cere multă voință, tenacitate, transmiterea unei certitudini la toți subordonații în realizarea obiectivelor prestabilite. Exercitarea acestei funcții de către managerul unității impune o atentă selecție și pregătire a subordonaților, acționând cu un ansamblu de mijloace prin care acesta influențează direct componenții echipei pe care o conduce, orientându-i acțiunile în sensul dorit.

Antrenarea componentelor unei unități la activitatea acesteia are ca suport de bază motivația, privită în toată complexitatea elementelor sale. Motivația presupune corelarea intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite. Ea reprezintă o modalitate de depistare și de satisfacere a factorilor de stimulare pentru participarea atât la procesul de management cât și la cel de producție a componentelor unității. Această funcție, prin natura componentelor sale, se constituie într-un instrument, aflat la îndemâna managerului care, bine folosit, îi permite să obțină aportul subordonaților la desfășurarea activității unității.

În funcție de modalitatea în care are loc corelarea satisfacțiilor personalului cu rezultatele obținute se disting două forme ale motivației: *pozitivă sau negativă*.

Motivația pozitivă, care are efecte benefice pentru realizarea antrenării, presupune creșterea satisfacțiilor personalului în urma participării în procesul muncii, ca urmare a îndeplinirii sarcinilor atribuite, în situația în care nivelul obligatoriu de realizat al acestora este accesibil majorității executanților.

Motivația negativă, a cărei aplicare nu poate avea decât consecințe de această natură, creând mari insatisfacții participanților la muncă și îngreunând realizarea antrenării, are în vedere amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu realizează sarcinile, al căror nivel, însă, îl face inaccesibil pentru cea mai mare parte a acestora.

Climatul care se creează cu ocazia punerii în operă a antrenării depinde, deci, de măsura în care se asigură fundamentarea nivelului sarcinilor de realizat, de felul în care se utilizează stimulentele de natură diversă pe care le conține motivația, de abilitatea managerilor de a opera cu astfel de elemente. De mare importanță devine, în acest sens, cunoașterea ierarhiei nevoilor și stabilirea ordinii de satisfacere a lor. Abraham Maslow în 1954, prezenta procesul de ierarhizare a nevoilor sub forma unei piramide cu șapte trepte, la bază aflându-se cele fiziologice (de hrană, de odihnă) iar pe treapta cea mai de sus trebuințele de autoactualizare (de autorealizare și de valorificare a propriului potențial).

Modalitățile de utilizare a componentelor motivației pot fi diferite, esențial este desigur, ca ele să permită îndeplinirea unor acțiuni manageriale

menite să asigure antrenarea personalului de execuție și de aplicare a managementului la realizarea obiectivelor. Se subliniază, totuși, existența anumitor trăsături ale procesului motivațional: complexitatea fenomenului impune combinarea diferitelor forme stimulative; diferențierea acestora în funcție de specificul celor pentru care se aplică motivația (persoane, echipe), gradualitatea, adică satisfacerea succesivă a trebuințelor.

Locul obținut de funcția de antrenare-motivație în contextul funcțiilor managementului este deosebit, având influențe asupra acestora, punând în mișcare oameni care vor planifica, vor organiza și vor controla. În ultima instanță, ea dă viață organizării, care așa după cum s-a arătat, permite punerea în operă a măsurilor de realizare a obiectivelor stabilite prin intermediul funcției de previziune. Are, deci, un puternic caracter operațional și condiționează efectele economice ale celorlalte funcții ale managementului.

2.1.5 Funcția de control-evaluare

Este cunoscut faptul că orice unitate dorește să atingă anumite performanțe care se pot materializa în volumul producției, masa profitului, rata profitului etc. ***Funcția de control-evaluare presupune un ansamblu de acțiuni prin care se urmărește în ce măsură rezultatele (performanțele) obținute sunt identice cu nivelul lor prestabilit sau cele ale diferitelor standarde.*** Mai mult, urmărirea sistematică a concordanței dintre rezultate și programări, din punct de vedere cantitativ și calitativ, anticiparea consecințelor, care pot decurge în cazul nerealizării ei, permite să se ia măsurile cele mai potrivite, care să asigure funcționalitatea, indiferent de natura influențelor și de locul unde se desfășoară. În prealabil, se realizează, deci, o confruntare a rezultatelor obținute în diferite perioade cu prevederile inițiate. Cu acest prilej se identifică, se măsoară abaterile și se evidențiază cauzele care le-au generat. Abaterile reprezintă diferența cantitativă sau calitativă dintre starea existentă sau preliminară a unui proces sau fenomen și cea prestabilită sau normativă.

Principalele obiective vizate de exercitarea funcției de control sunt: cunoașterea în fiecare moment a realității din unitate; asigurarea ordinii, disciplinei și respectarea normelor și regulamentelor; prevenirea și

înlăturarea oricăror disfuncționalități ce pot apărea în procesul de management; dezvăluirea și valorificarea resurselor nefolosite; aprecierea aportului oamenilor la realizarea obiectivelor; informarea managerilor pentru declanșarea următorului ciclu de activitate.

Exigențele cerute în exercitarea funcției de control se referă la existența unui mecanism de informare, ca pe baza informațiilor primite de manageri să poată măsura, compara și corecta fenomenele și procesele economico-sociale care se desfășoară în unitatea economică. De asemenea, controlul nu se poate exercita fără existența unei evidențe clare a consumului de factori de producție, a rezultatelor obținute și accesul în momentul oportun la acestea. Alte exigențe se referă la individualitatea controlului, precizarea punctelor de control și stabilirea clară a fenomenelor și proceselor ce urmează a fi controlate, precum și definirea precisă a performanțelor ce urmează a se realiza, ca pe această bază, să se poată efectua comparațiile necesare și adoptarea deciziilor de corecție dacă acestea se impun.

Exercitarea cu competență a funcției de control face necesară mai întâi definirea structurii elementare a actului în sine, de control care reunește într-o anumită succesiune logică mai multe operațiuni. Punctele de plecare în efectuarea acestei activități sunt acțiunile factorilor generatori: apariția unui fenomen care a dereglat sistemul, decurge dintr-un program prestabilit, inițierea de acțiuni pentru obținerea unor performanțe superioare celor stabilite inițial, etc.

Exercitarea funcției de control presupune ordonarea activităților într-o succesiune logică după cum urmează: stabilirea obiectivelor controlului; determinarea nivelului de performanțe, care pot să fie cuantificate; proiectarea sistemului de control corespunzător cerințelor; pregătirea personalului; stabilirea informațiilor necesare pentru efectuarea comparațiilor; interpretarea abaterilor (amplou, natură, consecințe); inițierea de acțiuni sau decizii de corecție; evaluarea controlului.

Complexitatea fenomenelor și proceselor economice din unitățile economice imprimă actului de control o mare varietate. Pentru sistematizarea sa, se apelează la mai multe criterii, printre care amintim: *poziția managerului față de actul de control; dinamica fenomenelor și*

proceselor economice ce fac obiectul actului de control; perioada de referință; conținutul său, etc.

În funcție de poziția managerului față de actul de conducere, există următoarele forme: controlul direct, indirect și autocontrolul.

Controlul direct se realizează în urma contactului nemijlocit al managerului cu una sau mai multe persoane. Reprezintă forma cea mai eficientă de exercitare a acestei funcții a managementului, pentru că asigură un grad de cunoaștere mai mare și informațiile primite sunt complete. Activitatea cuprinsă în această formă de control se încheie, în general, prin adoptarea unor acțiuni sau decizii operative.

Controlul indirect se concretizează în analizele rapoartelor primite de la subordonați privind realizarea sarcinilor de serviciu.

Autocontrolul reprezintă o formă specifică de control pe care-l efectuează fiecare persoană la locul său de muncă, de regulă, la sfârșitul zilei de lucru.

Dinamica fenomenelor și proceselor economice ce fac obiectul actului de control, reprezintă un criteriu important, în funcție de acesta, controlul poate fi: *de conformitate; de pilotaj și adaptiv.*

Controlul de conformitate, după cum rezultă din însăși denumirea sa, are menirea să realizeze un echilibru permanent între procesele economice care se desfășoară în unitate, să prevină influențele negative ale unor factori perturbatori și să mențină condițiile favorabile realizării obiectivelor prestabilite.

Controlul de pilotaj presupune realizarea unor astfel de acțiuni încât să readucă sistemul la parametrii prestabiliți. Acest tip de control, în general, se efectuează după manifestarea unor factori cu influențe negative și au avut loc întârzieri sau diminuări ale performanțelor prestabilite. Cu prilejul acestui tip de control, adesea, se inițiază decizii privind suplimentarea factorilor de producție.

Controlul adaptiv se realizează în condiții în care evoluția unui anumit proces economic este permanent influențată de factori perturbatori în continuă schimbare. Prevenirea acțiunii acestor factori cu influență negativă asupra proceselor economice necesită o activitate continuă din partea managerilor, pentru crearea de noi condiții favorabile menite să conducă la realizarea obiectivelor propuse.

Perioada de referință a actului de control reprezintă un alt criteriu de clasificare, conform căruia, controlul poate fi: *preventiv*, *operativ curent*, *postoperativ*.

Controlul preventiv urmărește oprirea, înainte de efectuare, a operațiilor care nu-și găsesc justificarea din punct de vedere economic sau legal, în general, și se exercită de către componentii eșalonului superior al managementului.

Controlul operativ curent se exercită concomitent cu desfășurarea proceselor din unitate și este exercitat de întregul personal care se află în sistemul de management al unității. După modul cum se exercită poate fi: total sau parțial. Controlul total se realizează de către ocupanții posturilor din eșalonul inferior, iar cel parțial de către managerii din eșalonul superior. În cele mai frecvente cazuri controlul operativ curent se încheie cu acțiuni sau decizii de corecție care vizează activitatea curentă a managerilor.

Controlul postoperativ constă în verificarea modului în care s-a desfășurat o activitate, furnizând informații utile pentru reluarea procesului de management în etapele următoare.

După conținut controlul se clasifică în: *control tehnic și control economic*.

Controlul tehnic are drept caracteristică faptul că se exercită asupra proceselor de producție sub toate aspectele sale (tehnologia aplicată, starea de funcționalitate a mijloacelor de muncă, etc.).

Controlul economic, după cum rezultă din denumire, se referă la aspectele economice și financiare din unitatea economică.

Rolul care revine manifestării funcției de control - evaluare într-un ciclu de management pe care, de altfel, îl și încheie, și mai cu seamă în cel care urmează, impune respectarea unor cerințe de desfășurare, cum ar fi: continuitatea; flexibilitatea; adaptabilitatea; exercitarea acestei funcții numai de organisme sau posturile investite cu acest drept și numai în sfera lor de activitate; competență profesională a persoanelor care au acest drept; îndeplinirea riguroasă a fiecărei etape a controlului etc. Se poate mări astfel contribuția actului de control la multiplicarea efectelor pozitive ale procesului de management în ansamblul său.

INFORMAȚIA - SUPORT AL PROCESULUI DECIZIONAL

3.1 Conceptul și componentele sistemului informațional din unitățile economice

Practica de management din unitățile economice a evidențiat legătura directă care există între procesul managerial propriu-zis și sistemul informațional existent.

Latura dinamică a procesului de management o reprezintă informațiile existente cantitativ și calitativ, asamblate logic în sistemul informațional. Pe baza unui flux continuu de informații în sens ascendent și descendent se poate urmări și regula întreaga activitate economică din unitatea economică.

Sistemul informațional poate fi definit ca ansamblul datelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor unității.¹

Sistemul informațional asigură cunoașterea permanentă a proceselor economice și are un impact din ce în ce mai mare asupra desfășurării și eficienței activității unităților economice. Prin intermediul său se asigură informațiile necesare fundamentării deciziilor, se furnizează datele necesare cunoașterii gradului de realizare a obiectivelor la anumite perioade prestabilite etc.

Între sistemul informațional și sistemul informatic există deosebiri, deși ca utilitate pentru activitatea de management au același rol. Sistemul informatic are obiective similare și îndeplinește aceleași funcții, dar pentru desfășurarea proceselor informaționale utilizează procedeele oferite de știința managementului, teoria sistemelor, cibernetica economică, cercetarea operațională etc. redate prin mijloace automatizate.

¹ Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1995, pag. 170

Sistemul informatic este considerat o grupare de echipamente de calcul, proceduri reunite, organizate pentru a prelucra date, în vederea realizării anumitor performanțe măsurabile prin criterii stabilite.

Din cele de mai sus rezultă că, simpla înlocuire a mijloacelor clasice de calcul, sau când numai o parte din informații sunt prelucrate pe această cale, nu conduce spre un sistem informatic, ci dispunem de un sistem informațional cu mijloace de prelucrare automată a datelor.

Sistemul informațional are următoarele componente: data, informația, suportul purtător de informații, circuitul și fluxul informațional, procedura informațională și mijloacele de tratare a informațiilor.

Data poate fi definită prin: noțiune, fapt, eveniment, proces, obiect sau acțiune din interiorul său din afara sistemului, reprezentată sub o formă convențională adecvată comunicării, interpretării sau prelucrării ei. În procesul informațional data reprezintă descrierea cifrică sau letrică a proceselor, resurselor etc. putând fi utilizată în activitatea de management ca atare (informație) sau supusă unor procese de prelucrare pentru creșterea gradului ei de semnificație și utilitate². Sistemul informațional are rolul de a culege date despre subsistemul operațional, de a le prelucra și transmite sub formă de informații subsistemului funcțional care le folosește în procesul de cunoaștere și de reglare a activității economice din unitate.

Informația reprezintă componenta principală a sistemului informațional fiind definită ca o înștiințare, comunicare, mesaj în legătură cu starea sau condițiile unor procese și fenomene economice, științifice, sociale, tehnice, culturale etc., care constituie o noutate și prezintă un interes pentru primitor, sporind astfel gradul de cunoaștere al acestuia privind rezultatele obținute. Informația mai poate fi definită ca un mesaj cu caracter de noutate despre evenimentele care au avut loc, au loc, sau care vor avea loc atât în interiorul sistemului, cât și în exteriorul acestuia și prezintă interes pentru receptor.

Pentru a-și transmite ideile și a le înțelege pe cele care i se transmit, managerul recurge la simboluri pe care le cunoaște, la care se adaugă diverse coduri, grafice, impulsuri electronice etc. Informațiile trebuie să

² *Dicționarul de conducere și organizare*, București, Editura Politică, 1985, pag. 238

reprezintă o bază reală pentru elaborarea deciziilor adoptate în unitatea economică.

Suportul purtător de informație constituie mijlocul material pe care sunt înscrise informații și care servește vehiculării și stocării acestora. Gama purtătorilor de informații se împarte în două categorii: purtători clasici (documentele primare, documentele evidențelor tehnico-operative etc.) și purtători moderni (bandă magnetică, discuri magnetice) etc. Folosirea unuia sau altuia din purtătorii de informații depinde de gradul de dotare a unității economice cu mijloace de tratare a informațiilor și de cunoștințele personalului care lucrează cu acestea.

Fluxul informațional reprezintă totalitatea informațiilor transmise într-un interval de timp determinat, de la sursa de informare la receptor, printr-un sistem de canale informaționale. Un sistem informațional cuprinde mai multe fluxuri informaționale, precum și o mulțime de conexiuni ce se stabilesc între diferitele componente ale acestora. La nivelul unității economice fluxurile informaționale sunt grupate în raport de funcțiunile acestora.

Circuitul informațional reprezintă itinerarul parcurs de informații de la locul de culegere lor până la locul de utilizare sau stocare a acestora. Itinerarul presupune parcurgerea tuturor operațiilor din momentul apariției datelor până în momentul ivirii unei acțiuni sau distrugerea informației. Lungimea circuitului informațional este determinată de o serie de factori, printre care mai importanți sunt: scopul informației vehiculate, poziția în structura organizatorică a centrilor emițători și receptori, viteza de prelucrare a datelor, capacitatea canalelor de comunicații etc. Cu cât lungimea canalelor de circulație a informațiilor este mai mică cu atât fluxul informațional va fi mai operativ. În activitatea de perfecționare a sistemului informațional al unei unități economice, raționalizarea circuitului informațional ocupă un loc prioritar.

Procedura informațională reprezintă o secvență de operatori cu un anumit grad de generalizare, cu caracter de rutină, a cărei executare asigură rezolvarea unei probleme date, folosind mijloace și metode specifice. În programul unui calculator procedura reprezintă o secvență de instrucțiuni formând o entitate logică fără a constitui, în mod necesar o unitate independentă de program.

Procedurile sunt constituite dintr-un ansamblu de elemente prin care se stabilesc modalitățile de culegere, integrare, transmitere, prelucrare și prezentare a informațiilor. Rolul procedurilor constau în stabilirea suporturilor de informații utilizați, a mijloacelor folosite pentru culegerea, înregistrarea, transmiterea, prelucrarea și forma de prezentare a informațiilor a succesiunii tratării informațiilor, precum și a operațiilor pe care acestea le suportă, a metodelor și formulelor de calcul utilizate etc.

Nivelul calitativ al procedurilor este determinat de gradul de satisfacere a managerilor și a executanților cu informațiile necesare. Conținutul procedurilor informaționale trebuie să asigure derularea procesului decizional în condiții optime și să creeze pentru fiecare manager condițiile necesare exercitării funcțiilor managementului.

Mijloacele de tratare a informațiilor, componenta de bază a sistemului informațional, sunt reprezentate de totalitatea echipamentelor prin care se efectuează operații asupra unei mulțimi de date și se obțin informațiile necesare procesului de management din unitatea economică. Calitățile funcționale ale sistemului informațional managerial sunt condiționate de mijloacele de colectare, de prelucrare, de transmitere și de prezentare a informațiilor.

Prelucrarea datelor presupune realizarea următoarelor acțiuni: stabilirea scopurilor prelucrării datelor; sistematizarea faptelor colectate, depistarea conținutului faptelor și cauzelor care generează deficiențe; fundamentarea teoretică a concluziilor și generalizarea lor; analiza informațiilor obținute prin prelucrarea datelor.

După efectuarea activităților de culegere și prelucrare a datelor, informațiile obținute trebuie transmise în cel mai scurt timp beneficiarilor pentru a fi utilizate în scopul în care s-a declanșat acțiunea.

Pentru asigurarea unui management performant în unitățile economice funcționarea sistemului informațional trebuie să respecte următoarele principii:

- a) asigurarea unei cantități minime de date inițiale, care reflectă fidel fenomenele economice și care prin procesare să poată genera un maximum de informații derivate, prezentate într-o formă ușor accesibilă, evitându-se aglomerările de date primare, astfel încât să

- asigure obținerea unui sistem complet de parametrii sau indicatori ori derivați;
- b) asigurarea unui flux de informații precis, într-un volum suficient pentru fiecare manager indiferent de nivelul ierarhic la care se află;
 - c) furnizarea informațiilor la momentul oportun, cu scopul asigurării unui interval de timp suficient între momentul transmiterii și materializarea lor în acțiunile inițiate;
 - d) secvențele de informare existente pe traseul fluxurilor informaționale trebuie să dea posibilitatea manifestării relațiilor de cooperare între diferitele componente ale structurii organizatorice;
 - e) asigurarea valorificării superioare a informațiilor, prin utilizarea lor în calcule de eficiență economică și de analiză economică etc.

3.2 Informația în managementul unității economice.

Tipuri de informații

Informația, prin mesajul pe care-l poartă, poate declanșa reacții, care la rândul lor, determină acțiuni. Cu cât se răspunde mai operativ la informații sub raportul analizării și inițierii de măsuri, cu atât se pot elimina mai ușor factorii cu influență negativă asupra sistemului. Aceasta presupune existența unei comunicări între subsistemul operațional și cel funcțional, la începutul acțiunii, pe parcurs și la încheierea acestuia.

După stabilirea unei abateri se formează informațiile intermediare prin cele recurente, fiind de primă utilitate pentru elaborarea deciziilor de corecție și inițierea de acțiuni pentru stabilirea funcționalității sistemului la parametrii prestabiliți.

Funcționarea optimă a sistemului - unitatea economică - presupune existența unor conexiuni informaționale interne cât și externe determinate de circuitul informațiilor în sens ascendent și descendent față de sistemul global din care face parte.

Informația economică este prezentă oriunde este vorba de dirijarea unei acțiuni, asigurând cunoașterea fenomenelor și proceselor economice, reducând prin aceasta domeniul riscului și incertitudinii.

Procesul de informare a managerilor are un caracter permanent, atât la elaborarea și implementarea deciziilor, cât și pe parcursul realizării acestora, prin urmărirea unor performanțe ce trebuie realizate la termene intermediare, pentru fiecare element component al procesului de execuție. Se analizează informațiile primite cu privire la realizarea obiectivelor pe diferite faze și se reia procesul decizional, dacă se impun decizii de corecție.

Eficiența activității de management este influențată de calitatea informațiilor și de operativitatea culegerii, prelucrării, transiterii și transformării lor în suporta ai deciziilor.

Informațiile care circulă într-o unitate pot fi sistematizate și grupate după mai multe criterii. Scopul sistematizării lor constă în ordonarea și ușurarea muncii de culegere, prelucrare și punere la dispoziția managerilor aflați pe diferite niveluri ierarhice, pentru utilizarea lor în procesul decizional.

Un prim criteriu de clasificare a informațiilor îl constituie *elementele sistemului de conducere*.

Potrivit acestui criteriu, informațiile pot fi: **de conducere**, cum ar fi deciziile emise de manageri, și **de raportare**, furnizate de subsistemul operațional, cu privire la realizarea sarcinilor în anumite etape prestabilite.

Un al doilea criteriu de clasificare a informațiilor îl reprezintă *caracteristicile lor funcționale*, ele putând fi: de stare, de intrare, de ieșire, de cooperare și de execuție.

Informațiile de stare caracterizează cantitativ și calitativ potențialul tehnic de producție al unității și subdiviziunilor sale componente. În această grupă de informații sunt cuprinse cele referitoare la: suprafețele de teren pe categorii de folosință și culturi; efectivele de animale de producție; stocurile de materiale și produse; sumele existente în cont; nivelul principalilor indicatori economici etc.

Informațiile de intrare caracterizează cantitativ și calitativ intrările, atât la nivel de sistem, cât și subsistemele componente, se referă la: cantitățile de factori de producție ce urmează a fi cumpărate și repartizate fermelor și sectoarelor consumatoare; serviciile ce urmează a fi executate de terți etc.

Informațiile de ieșire caracterizează influența pe care o exercită unitatea economică asupra mediului înconjurător și se referă la: produse și servicii livrate; comunicări către organisme de coordonare a unităților economice, etc.

Informațiile de cooperare exprimă legăturile organizatorice ce se stabilesc atât în interiorul unității, cât și între unitate și alți agenți economici.

Informațiile de execuție reflectă modul de desfășurare a activității curente și asigură conducerea operativă a unității economice.

După destinație, informațiile se împart în: informații de programare, de pregătire-lansare, de control reglare, de evaluare și raportare.

Informațiile de programare sunt cele ce asigură suportul decizional privind elaborarea planurilor și strategiilor de dezvoltare pe anumite perioade de timp, atât la nivel de unitate, cât și pe subdiviziuni organizatorice.

Informațiile de pregătire-lansare, sunt utilizate pentru fundamentarea deciziilor privind pregătirea și lansarea lucrărilor în succesiunea logică a lor.

Informațiile de control și reglare, rezultă din urmărirea operativă a activităților din unitatea economică de către manageri prin exercitarea funcției de control. Această grupă de informații prezintă un interes deosebit pentru că pe baza lor se desfășoară procesul decizional privind adoptarea deciziilor de corecție. Aceste informații sunt utilizate și în inițierea de acțiuni menite să oprească influența negativă a factorilor aleatori și restabilirea funcționalității sistemului de parametri prestabiliți.

După perioada la care se referă, informațiile pot fi grupate, în: informații active, pasive și previzionale.

Informațiile active sau dinamice, circulă în timpul desfășurării proceselor economice și permit intervenția operativă a managerilor în asigurarea funcționării sistemului. Perfecționarea mijloacelor de tratare a informațiilor sunt măsuri menite să asigure un grad sporit de operativitate privind adoptarea deciziilor curente.

Informațiile pasive, reflectă procese economice care au avut loc. Ele sunt utilizate la analize comparative, calcule de tendințe etc.

Informațiile previzionale, reflectă evoluția într-o perioadă ulterioară a fenomenelor și proceselor economice.

ABORDĂRI TEORETICE ALE PROCESULUI DECIZIONAL

4.1 Procesul decizional

Realizarea obiectivelor asumate de managementul fiecărei unități economice în condițiile accentuării caracterului de limită a unui număr tot mai mare de factori de producție, perfecționarea tehnologiilor, diversificarea și integrarea activității de producție, dependența rezultatelor economice tot mai puternică de influența factorilor de mediu, sunt numai câteva elemente ce sporesc exigențele de ordin calitativ a întregului proces decizional. În același timp, perfecționarea sistemului informațional cu componenta sa "sistem informatic", mărește posibilitatea de cunoaștere și de apreciere a tendințelor factorilor endogeni și exogeni, influența lor asupra activității economico-sociale și a dezvoltării unităților economice.

Manifestarea funcțiilor managementului, în toată complexitatea lor, presupun elaborarea și implementarea unui număr mare de decizii din toate domeniile de activitate care se desfășoară într-o unitate economică.

Aceste considerente, ne obligă să acordăm atenția cuvenită întregului proces decizional.

4.1.1 Conceptul de decizie și de proces decizional

Eforturile depuse de membrii sistemului de management în direcția realizării unor performanțe economice superioare pot fi materializate numai în măsura în care reușesc să elaboreze și să implementeze decizii fundamentate științific.

DECIZIA poate fi definită ca un proces rațional de alegere a unei soluții, a unei linii de acțiune dintr-un număr oarecare de posibilități, în scopul de a ajunge la un anumit rezultat ¹.

¹ Fundătură și colab., *Dicționar de management*, pag. 80

Din conceptul de decizie, se pot desprinde cel puțin următoarele elemente:

- ⌚ este privită ca un proces de alegere rațională specific umană;
- ⌚ se regăsește în toate funcțiile managementului;
- ⌚ reprezintă actul final în stabilirea obiectivului sau obiectivelor asumate de manager;
- ⌚ integrarea unității economice în mediul ambiant depinde de calitatea deciziilor;
- ⌚ acțiunea poartă denumirea de decizie numai în măsura în care corespunde unei situații de alegere;
- ⌚ este un act de atragere, combinare și alocare a diverselor resurse în procesul de producție;
- ⌚ este un act de îmbinare a intereselor componentilor unității economice;

Asigurând managerilor posibilitatea de a combina resursele disponibile și de a dirija procesele economice, decizia, reprezintă principalul instrument de realizare a obiectivelor asumate de unitatea economică.

În unitățile economice, într-o situație decizională, același obiectiv poate fi realizat pe mai multe căi. Existența acestora impune managerilor o înaltă competență, atât în ceea ce privește elaborarea variantelor decizionale cât și în evaluarea aplicării acestora. Variantele prin care se poate realiza același obiectiv prezintă fiecare anumite deosebiri referitoare la: nivelul și structura factorilor de producție alocați; nivelul productivității muncii; randamentele obținute etc, determinând în același timp anumite consecințe cuantificabile prin nivelul indicatorilor economici considerați.

Pentru a asigura elaborarea de variante decizionale viabile și evaluarea corectă a fiecărei în parte, decidenții trebuie să dovedească un înalt grad de competență astfel încât, rezultatele obținute în urma aplicării unei variante în practică, consecințele reale să nu difere de cele evaluate decât în proporții acceptate. Cu cât diferența dintre rezultatele reale și cele evaluate este mai mare, cu atât se impune ca într-un termen cât mai scurt să se inițieze decizii de corecție.

Decizia de corecție se impune atunci când la adoptarea celei inițiale nu s-au avut în vedere influențele factorilor endogeni sau exogeni ori au apărut alții, despre care nu existau informații la începutul procesului decizional.

Procesul decizional poate fi definit prin ansamblul etapelor și fazelor parcurse în pregătirea, adoptarea, aplicarea și evaluarea consecințelor deciziei manageriale².

Rezolvarea problemelor decizionale cu implicații asupra rezultatelor economice și sociale ale unităților economice presupun eforturi umane și materiale semnificative din partea managerilor. Aceste eforturi se concretizează în efectele pozitive care se înregistrează în economia unității. Pentru acest motiv apreciem că, ordonarea activităților într-o succesiune logică pe etape este de mare importanță pentru obținerea unor performanțe economice estimate de managerul unității economice.

Gruparea activităților pe etape și apoi pe faze în procesul decizional, nu are un caracter pur teoretic, ea s-a cristalizat și consolidat în practica economică din unități. Sistematizarea activităților pe etape presupune o selecționare și apoi grupare pe faze distincte, într-o succesiune logică care nu se poate desfășura altfel. Spre exemplu, calitatea lucrărilor specifice etapei a doua a procesului decizional depinde de modul cum sau succedat activitățile și calitatea acestora în prima etapă, iar alegerea variantei care oferă avantajul maxim, nu se poate realiza dacă nu au fost parcurse fazele anterioare de stabilire a sistemului de indicatori sau parametrii de evaluare unitară a fiecărei variante și, desigur, stabilirea variantelor decizionale.

Desfășurarea procesului decizional presupune o activitate competentă din partea managerului determinată de eterogenitatea structurii acestuia. Structura procesului decizional este influențată de un număr mare de factori printre care pot fi amintiți: tipul problemei decizionale; condițiile concrete în care se desfășoară procesul decizional; gradul de cunoaștere a apariției anumitor evenimente; calitățile și experiența managerului, etc.

Desfășurarea unui proces decizional și elaborarea unor decizii fundamentate științific, reduc riscul apariției unor consecințe cu abateri semnificative față de cele evaluate inițial și restrânge sfera incertitudinii. Calitatea deciziilor adoptate de manageri poate fi apreciată prin amplitudinea abaterilor rezultatelor obținute prin materializarea în practică a acestuia și nivelul evaluărilor inițiale.

² Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București 1995, pag. 137

4.1.2 Cerințe față de decizia managerială

Pentru ca o decizie să răspundă scopului urmărit de decident, trebuie să îndeplinească anumite cerințe, printre care mai importante sunt:³

☞ **Cunoașterea strictă a realității din unitatea economică**, asigură o fundamentare științifică corespunzătoare prin folosirea unor informații reale care reflectă cu exactitate tendințele fenomenelor și proceselor economice în momentul ivirii problemei decizionale în cauză. Dacă la elaborarea acestora se procedează la "ajustarea" informațiilor și se iau în seamă cu precădere elementele subiective, deciziile adoptate sunt lipsite de fundamentul științific, iar consecințele nu vor fi evaluate inițial. Deciziile trebuie să se bazeze pe o analiză reală și complexă a întregului set de informații de care dispune decidentul.

☞ **Oportunitatea deciziilor**, presupune adoptarea acestora în timp util, când efectele sunt maxime. Această cerință se impune cu atât mai mult, cu cât frecvența factorilor interni și externi asupra proceselor economice este mai mare. Oportunitatea deciziilor presupune restabilirea funcționării normale a sistemului într-un termen scurt, încât să nu fie pusă în pericol realizarea obiectivelor propuse. Pentru realizarea acestei cerințe este necesar un sistem informațional care să funcționeze în condiții normale, să fie capabil să furnizeze informații corespunzătoare naturii deciziei ce urmează a fi adoptată. Deciziile strategice și tactice solicită un volum sporit de informații cu un grad ridicat de prelucrare, o atenție sporită în elaborarea variantelor decizionale și estimarea consecințelor aplicării în practică. Ele antrenează un volum mare de resurse și orice eroare și/sau întârziere în aplicarea lor, poate genera pagube însemnate în economia unității.

☞ **Dreptul de a decide**, impune ca adoptarea deciziilor să se realizeze numai de către organismele și de persoanele investite cu acest drept și numai în sfera lor de activitate. Această cerință impune realizarea unui echilibru între autoritatea formală și cea profesională a decidentului. Dreptul de a decide numai în sfera sa de activitate este o cerință firească, pentru că numai aici decidentul dispune autoritatea și responsabilitatea circumscrisă postului și dispune de informațiile necesare elaborării

deciziei.

☞ **Formularea clară a deciziei**, reprezintă o cerință esențială, pentru înțelegerea și aplicarea corectă în practică a acestora. În virtutea acestei cerințe, decizia formulată clar, concis, permite înțelegerea fără echivoc a variantei adoptate și permite cunoașterea consecințelor de către executanți, fără explicații suplimentare. Aceasta presupune ca decizia să indice obiectivul urmărit, mijloacele și căile de acțiune, persoanele ce răspund de îndeplinirea ei, termenele de execuție, modul și termenele intermediare de informare cu privire la realizările parțiale și evoluția consecințelor. La deciziile complexe, în formulare pot fi incluse și alte elemente care au menirea de a asigura claritatea lor, fără să complice înțelegerea lor de către executanți.

☞ **Coordonarea deciziilor**, asigură înlăturarea unor contradicții care pot apare între diferitele decizii referitoare la același obiectiv, între deciziile adoptate la diferite niveluri ierarhice referitoare la același eveniment.

☞ **Eficiența economică a deciziilor**, reprezintă o cerință fundamentală, potrivit căreia, consecințele fiecărei decizii în practică trebuie să asigure un efect economic sporit.

☞ **Variante decizionale**, indiferent de nivelul ierarhic la care se adoptă decizia, sau domeniul de activitate este necesar să se elaboreze mai multe variante care reflectă posibilitățile de realizare a obiectivului propus, cerință ce decurge din conceptul de decizie. Pentru fiecare variantă se evaluează consecințele previzibile cu aceleași criterii și se adoptă varianta care oferă avantajul maxim și poate fi aplicată în practică.

Pentru realizarea în practică a acestor cerințe este necesar ca decidentul să dispună de un volum mare de informații specifice fiecărei deciziei și de un anumit interval de timp de la identificarea problemei decizionale până la necesitatea adoptării deciziei.

4.1.3 Elementele componente ale procesului decizional

Problematica complexă ridicată de adoptarea unor decizii fundamentate științific necesită cunoașterea elementelor componente ale procesului decizional și a factorilor de influență a calității deciziilor.

Decidentul este principalul element component al procesului decizional, care prin activitatea sa în procesul de elaborare a deciziilor, bazându-se pe anumite criterii, va alege una din variantele elaborate. Decidentul poate fi o persoană care în virtutea funcției pe care o ocupă, are dreptul de a decide, sau un organism de management investit cu asemenea atribuții.

Calitatea deciziilor este influențată de o serie de factori generați de calitățile decidentului și a mediului ambiant în care își desfășoară activitatea.

Cu privire la calitățile decidentului un rol important îl are pregătirea profesională, experiența în activitatea managerială, responsabilitatea ca atitudine față de conținutul și consecințele deciziilor, motivarea ca posibilitate de depistare și de satisfacere a factorilor de stimulare pentru participarea la procesul managerial și materializarea lui în acțiune; sistemul de informare etc.

Mediul decizional, constă în corelarea tuturor circumstanțelor în care își desfășoară activitatea unitatea economică. Toți factorii ce se află în afara unității fac parte din mediul său și care influențează cu o frecvență și intensitate diferită. Unii factori ai mediului au o influență hotărâtoare iar alții se manifestă numai în anumite împrejurări.

Diversitatea elementelor de influență ale mediului ne permit aprecierea că "mediul decizional", în ansamblul său are două componente: mediul specific și mediul general.

Mediul specific presupune existența unor legături directe, pe baza unor relații mai mult sau mai puțin obișnuite, cum ar fi aprovizionarea cu factori de producție de la anumiți furnizori sau vânzarea produselor către un beneficiar specializat în domeniu, pe baza unor contracte pe o perioadă de mai mulți ani. Aceasta înseamnă că unitățile economice din aceeași ramură sau subramură a economiei naționale instituie relații specifice determinate de particularitățile acestora, care au o frecvență aproape ciclică.

Mediul general este reprezentat de factorii de influență a mai multor ramuri ale economiei naționale, am putea spune tuturor unităților economice. Mediul general a devenit foarte complex și factorii influențează, adesea, contradictoriu, în sensul că unii au influență pozitivă asupra procesului decizional în sensul accelerării sale, iar alții au influență negativă în sensul îngreunării desfășurării lui.

Complexitatea mediului general derivă din faptul că în momentul de față asistăm la creșterea continuă a factorilor de producție cu caracter limitativ, dificultăți sporite în asigurarea pieței produselor și a serviciilor, reconversia forței de muncă etc.

În procesul decizional aceste elemente sunt concretizate în creșterea numărului de variabile și restricții limită, multiplicându-se interdependența dintre ele.

Obiectivul sau obiectivele urmărite de decident prin adoptarea deciziilor, presupune sporirea randamentului la unitatea de producție, creșterea productivității muncii, creșterea rentabilității fiecărui produs sau serviciu etc.

Mulțimea variantelor posibile de adoptat în vederea realizării obiectivului propus. Particularitățile tehnice și economice ale fiecărui unități își pun amprenta asupra procesului decizional și amplifică elementele necesare de luat în considerare.

Mulțimea criteriilor posibile de luat în considerare pentru aprecierea variantelor de decizie. Aceste criterii pot fi de natură economică, tehnică etc., fiecăruia îi corespunde unul sau mai mulți indicatori. Unele criterii au un caracter obligatoriu la care trebuie să răspundă fiecare variantă luată în considerare, iar altele au un caracter relativ, exprimat de elemente prin care se realizează diferențierea variantelor și aprecierea lor.

Mulțimea consecințelor variantelor fiecărei variante îi corespunde consecințe concretizate în nivelul indicatorilor și parametrilor stabiliți pentru aprecierea acestora. Alegerea variantei optime înseamnă optarea pentru cea căreia îi corespund consecințele cele mai avantajoase în raport cu scopul urmărit.

4.1.4 Etapele și fazele procesului decizional

Adoptarea unor decizii viabile presupune organizarea și sistematizarea activității decidenților, astfel încât lucrările pregătitoare materializării acestora să se desfășoare într-o succesiune logică. Aceasta se impune cu multă acuitate în etapa actuală când la nivelul unității economice și a subdiviziunilor organizatorice se concentrează un volum tot mai mare de evenimente și informații, ca urmare a modificărilor intervenite în activitatea economică și organizatorică a acestora. Desfășurarea procesului decizional în ansamblul său, impune parcurgerea anumitor etape, cărora le corespund mai multe faze ⁴.

Principalele etape ale procesului decizional sunt: etapa pregătitoare, stabilirea variantelor decizionale, aplicarea deciziei, controlul și evaluarea rezultatelor obținute.

1. *Etapa pregătitoare* prezintă o importanță deosebită în derularea procesului decizional. De modul cum se succed fazele acestei etape și calitatea lucrărilor determină în mare măsură derularea normală a întregului proces decizional. Această etapă cuprinde trei faze:

În prima fază are loc identificarea problemei și aprecierea situației care impune declanșarea procesului decizional. Din mulțimea evenimentelor ce apar într-o unitate economică, decidentul le va delimita pe cele ce pot fi rezolvate prin mai multe variante, care vor constitui probleme decizionale.

În acest scop este necesar ca decidentul să cunoască la timp apariția factorilor ce influențează funcționarea sistemului sau subsistemului determinându-i abaterile de la parametrii prestabiliți.

În cea de a doua fază are loc formularea scopului urmărit de decident, prin intervenția sa asupra restabilirii funcționării normale a sistemului sau subsistemului. Importanța acestei faze constă în asigurarea concentrării atenției asupra consecințelor influenței factorilor perturbatori și a rezultatelor scontate prin materializarea deciziei.

În cea de a treia fază are loc culegerea informațiilor necesare elaborării variantelor decizionale. Cu acest prilej se stabilesc informațiile necesare, volumul, structura, termenul de transmitere, persoanele care răspund de culegerea și prelucrarea

acestora, astfel încât să se obțină informații cu capacitate mai completă de reflectare a fenomenelor sau proceselor vizate.

Pentru a ușura activitatea decidenților este necesar să se asigure informațiile strict necesare și să fie lipsite de efectele implicării afective a persoanelor care le culeg și le prelucrează cât și a celor care le utilizează în elaborarea de variante. Parcurgerea acestei faze implică cunoașterea aprofundată a metodelor de tratare și prezentare a informațiilor.

2. *Etapa stabilirii variantelor de decizie.* Pe baza informațiilor prelucrate primite de decident, se elaborează variantele de decizie. Fiecare variantă urmărește același scop, dar se deosebesc între ele prin implicațiile fiecăreia și rezultatele finale estimate prin materializarea lor.

În această etapă activitatea poate fi structurată pe trei faze deosebindu-se între ele prin natura activităților desfășurate de decident.

În prima fază are loc stabilirea unui sistem riguros de indicatori sau parametrii, cu ajutorul cărora să se poată evalua consecințele fiecărei variante. Sistemul de indicatori sau parametri trebuie să fie unitar pentru toate variantele decizionale și să răspundă scopului urmărit de decident prin realizarea obiectivului propus. Spre exemplu, dacă decidentul are ca obiectiv adoptarea unei decizii cu privire la tehnologia de creștere a animalelor, va trebui ca sistemul de indicatori să reflecte eficiența economică a fiecărei variante tehnologice, nivelul parametrilor ce urmează a se realiza și posibilitățile de materializare a acestora.

În cea de a doua fază are loc analiza comparativă a variantelor. Cu ajutorul sistemului de indicatori și parametri stabiliți în faza anterioară, se analizează implicațiile și rezultatele ce se vor obține prin materializarea în practică a fiecărei variante. În general, această analiză se efectuează având, în principal două obiective: a) resursele materiale, financiare și umane solicitate de fiecare variantă; b) rezultatele de producție și implicațiile economice ale acestora.

În cea de a treia fază are loc alegerea variantei care oferă avantajele maxime și poate fi materializată în practică. În procesul decizional momentul opțional este hotărâtor. Această fază are implicațiile cele mai mari asupra rezultatelor finale ale unităților economice. De modul în care decidentul apreciază consecințele

variantei pentru care optează depinde îmbinarea factorilor de producție, valorificarea produselor etc. iar în final, realizarea obiectivului propus.

3. *Etapa aplicării deciziei*, această etapă trebuie pregătită cu foarte mare atenție. Ea presupune adoptarea în prealabil a unui program de acțiuni

cu privire la informarea executanților privind necesitatea adoptării deciziei, răspunderile ce revin fiecărui component implicat, mijloacele economice necesare realizării acesteia, componentele motivaționale pentru executanți, efectele economice finale ale materializării acesteia.

4. *Etapa controlului și evaluării rezultatelor obținute*. În această etapă se determină măsura în care obiectivele fixate au fost îndeplinite, cauzele care au generat eventualele abateri, influența factorilor aleatori asupra rezultatelor prestabilite.