

Tematica licenta

Managementul resurselor

umane

TEMATICĂ

Clarificări conceptuale. managementul personalului sau managementul resurselor?

Conținutul activităților managementului resurselor umane

Funcțiunea de personal

Contextul organizațional al managementului resurselor umane

Conceptul de organizare a întreprinderii

Conceptul de funcțiune și componentele acesteia

Conținutul funcțiunii de personal și rolul ei în economia de piață

Profesionalitatea managementului resurselor umane

Gestiunea previzională a personalului

Necesitatea, factorii și conținutul gestiunii previzionale a personalului

Echilibrarea resurselor și a capacităților umane

Orizontul și obiectul gestiunii previzionale a personalului

Reglarea socială pe termen mediu

Operaționalizarea gestiunii previzionale a personalului previziunea într-un univers economic și Social

aleatoriu mijloacele gestiunii previzionale

Responsabilitățile în domeniul gestiunii previzionale a personalului

Recrutarea personalului

Strategia recrutării

Derularea recrutării

Evaluarea postului

Definirea postului

Definirea profilului candidatului

Campania de angajări

Surse de recrutare a personalului

Mijloace de recrutare a personalului

Metode de recrutare a personalului

Campania de anunț a recrutării

Selecția candidaților

Conținutul procesului de selecție

Metode de selecție a candidaților

Alegerea

Gestiunea intrărilor

Angajarea

Integrarea pe post

Bibliografie

1. CONCEPTUL DE RESURSE UMANE

1.1 Clarificări conceptuale. Managementul personalului sau managementul resurselor umane?

Atât în teoria cât și în practica economică se întâlnesc tot mai frecvent termenii de „resurse umane” și „personal”, cu sintagmele derivate „managementul resurselor umane”, respectiv „management de personal”. De multe ori, folosirea lor este neadecvată.

Cu toate similaritățile dintre cei doi termeni, diferențele sunt substanțiale, iar folosirea lor corectă necesită o clarificare corespunzătoare.

Reluând ceea ce s-a arătat deja, subliniem că prin **„resurse umane”** înțelegem rezerva pe care o are societatea la un moment de referință și care este disponibilă sistemului economic pentru a fi utilizată în diferite ramuri, ca fiind aptă să desfășoare o suită de activități dintre cele mai variate.

Cât privește termenul de **personal**, acesta este sinonim cu sintagma „personal angajat” sau „personal salariat”, adică cel care este încadrat într-un serviciu prin contract de muncă și care, în schimbul forței sale de muncă, primește un salariu.

Deci, termenul de personal are o sferă de cuprindere mult mai limitată decât cel de resurse umane, referindu-se numai la populația activă aptă de muncă și care este încadrată într-un serviciu, adică populația ocupată.

Dacă termenul de personal are o accepțiune restrânsă la nivelul unei organizații, deci la nivel microeconomic, termenul de resurse umane are o accepțiune mai largă, cu un conținut bivalent:

- la nivel macroeconomic - are sensul și conținutul explicat anterior;
- la nivel microeconomic are sens și conținut mai larg decât cel de personal deoarece se referă:
 - atât la resursele proprii constituite din personal angajat,
 - cât și la resursele exogene - resurse pentru nevoile ulterioare ale organizației și care urmează să devină „personal” prin angajare într-un viitor mai mult sau mai puțin îndepărtat, precum și personal propriu care poate fi disponibilizat temporar sau definitiv, parțial sau total (șomaj tehnic, șomaj temporar, șomaj definitiv sau parțial prin restrângerea de activitate, șomaj total - prin închiderea-lichidarea unității).

În lucrarea de față, referirile la noțiunile de „management de personal”, respectiv „managementul resurselor umane” vor viza accepțiunile la nivel microeconomic.

Diferența dintre cei doi termeni conferă și managementului dimensiuni corespunzătoare, cele două sintagme având la rândul lor mai multe particularități.

Managementul de personal este orientat pe forța de muncă și este direct preocupat de:

- angajații întreprinderii: recrutarea și instruirea lor, procedurile de plată a angajaților;
- explicarea a ceea ce așteaptă managerii de la ei;
- justificarea acțiunilor managerului;
- satisfacerea nevoilor angajaților, în strânsă legătură cu munca;
- negocierea problemelor acestora și încercarea de a modifica acțiunile managerului atunci când ar putea determina un răspuns nefavorabil din partea angajaților.

Deci, rolul managementului de personal nu este numai acela de a servi scopurile organizației; în același timp el acționează și în interesul angajaților, ca ființe umane individuale și, prin extensie, în interesul societății umane. În consecință, specialiștii de personal sunt situați undeva „între” manageri și angajați, ca mediatori ai raporturilor unora cu ceilalți.

Frecvent, specialiștii de personal trebuie să acționeze în două direcții:

- să mențină încrederea angajaților, dovedind o continuă preocupare pentru bunăstarea și prosperitatea lor;
- dar, pentru a-și justifica existența față de manageri în contextul socio-economic al organizației, trebuie să dovedească o continuă preocupare față de eficiența utilizării muncii, deci să dovedească faptul că interesele lor se subscriu intereselor organizației.

Managementul resurselor umane este direct preocupat de problema managerială a asigurării resursei umane în întreprindere, în special în ceea ce privește planificarea, supravegherea și controlul acesteia, și mai puțin preocupat de rezolvarea problemelor angajaților sau de medierea acestor probleme.

Problematica managementului resurselor umane cuprinde activitățile organizaționale care vizează fluxul de personal din unitate, condițiile de menținere și dezvoltare a acestuia, adică:

- asigurarea cu personal, constând din analiza postului, planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția personalului;
- menținerea (întreținerea) personalului, adică: compensația, sănătatea și securitatea, acomodarea, relațiile de muncă;
- dezvoltarea resurselor umane, constând din perfecționarea, evaluarea performanței, dezvoltarea individuală și organizațională.

În concluzie, în timp ce **managementul de personal** are în vedere în special latura socială a resurselor umane ale unei organizații, **managementul resurselor umane** privește latura

organizațională, cu finalitatea ei economică și socială, adică performanța profesională.

1.2. Conținutul activităților managementului resurselor umane

Managementul resurselor umane este o activitate vitală pentru toate unitățile economice, indiferent de tipul, profilul și mărimea acestora.

Managementului resurselor umane i se asociază două roluri importante: operațional și strategic.

1. *Activitățile strategice* sunt cele privitoare la perfecționarea resurselor umane, pe termen lung sau mediu, în scopul îndeplinirii obiectivelor organizației. Activitățile de acest fel tipice celor două laturi ale managementului resurselor umane.

Managementul strategic — este un management global, având caracter inovativ și acționând pe termen lung. Activitățile tipice acestuia sunt:

- perfecționarea resurselor umane;
- evoluția și dezvoltarea prevederilor legale;
- tendințe ale forței de muncă și ale rezultatelor muncii;
- dezvoltarea comunității economice;
- limitarea costurilor și a opțiunilor pentru facilități și recompense;
- consiliul consultativ al angajaților;
- planificarea și strategia compensațiilor.

2. *Activitățile operaționale* sau de gestiune sunt tactice și administrative. Ele se referă la aspecte specifice de o mare varietate, precum:

- testarea candidaților la angajare;
- orientarea și acomodarea noilor angajați;
- pregătirea adecvată a superiorilor;
- rezolvarea problemelor de securitate și protecție a muncii personalului;
- recompensarea și salarizarea ș.a.

Așadar, activitățile operaționale sunt cele curente/zilnice de conducere a personalului cât mai adecvat și mai eficient.

Managementul operațional - este un management administrativ, de gestiune a personalului, de întreținere a acestuia (de mentenanță) care acționează pe termen scurt. Activitățile sale tipice sunt următoarele:

- recrutarea și selectarea personalului;
- conducerea orientării personalului la angajare;
- evidența personalului;

- pregătirea și perfecționarea personalului;
- analiza informațiilor privind protecția și securitatea muncii și accidente de muncă;
- rezolvarea plângerilor și nemulțumirilor angajaților.

Ambele domenii sunt necesare și trebuie să coexiste.

Managementul resurselor umane este o componentă a managementului organizațiilor economice aflată în extensie, care include atât managementul personalului, cât și al relațiilor de muncă. Viziunea strategică a problemelor resurselor umane în cadrul întreprinderii constituie o parte integrantă a strategiei întregii întreprinderi.

Se poate spune că managementul resurselor umane reprezintă managementul strategic și operațional al activităților care se concentrează asupra asigurării și menținerii personalului organizației în concordanță cu nevoile sale și condițiile mediului economic și social în care acționează.

2. FUNCȚIUNEA DE PERSONAL

Profesionalitatea managementului resurselor umane

2.1.1. Conceptul de organizare a întreprinderii

Intr-o formă evident empirică, organizarea a apărut în activitatea oamenilor din cele mai vechi timpuri. Pe de altă parte, tinzând să-si realizeze scopurile propuse cu eforturi minime, oamenii, încă de la începuturile producției sociale, au folosit într-o formă mai mult sau mai puțin conștientă, elemente care astăzi se încadrează în conceptul de organizare.

În pas cu organizarea și perfecționarea proceselor economico-sociale, conceptul a cunoscut o permanentă evoluție, trecând de la organizarea empirică la organizarea științifică.

Pentru a defini conceptul este necesar să facem apel la etimologia termenilor: organizare și întreprindere.

*Astfel, cuvântul **organizare**, cu originea în limba greacă, **organon**, înseamnă armonie, adică potrivire desăvârșită a elementelor unui întreg. În sfera întreprinderii, conceptul de organizare se concentrează pe aspectele vizând producerea, distribuirea și consumarea bunurilor și serviciilor. În context, **a organiza** înseamnă a armoniza resursele întreprinderii, a proceda metodic pentru a asigura un cadru coordonat și adecvat desfășurării uneia sau mai multor activități.*

*Oprindu-ne asupra definițiilor pe care literatura de specialitate le dă **întreprinderii**, constatăm că aceasta se prezintă ca o organizație autonomă care își asigură existența și*

dezvoltarea prin fabricarea și comercializarea unor produse cu scopul de a obține un profit.

Corelând semnificația termenului de organizare cu definiția întreprinderii, se poate spune că **organizarea întreprinderii** reprezintă un ansamblu de acțiuni conștiente care, printr-o combinare armonioasă, după reguli științifice (metode, tehnici, norme) a factorilor de producție, urmărește ca printr-o folosire cât mai rațională, cu costuri minime, a resurselor întreprinderii, să obțină rezultate maxime (profit cât mai mare) din producerea și comercializarea bunurilor și serviciilor.

Organizarea întreprinderii nu trebuie privită ca o alăturare, asamblare de elemente fizice, iar rezultatul obținut nu trebuie privit ca o simplă însumare a factorilor ce se combină, ci ca un efect sinergic, efect care derivă din utilizarea concomitentă a factorilor respectivi.

Spiritul de organizare se asociază cu ordinea. În calitatea sa de prestator de muncă intelectuală, organizatorul se ocupă cu stabilirea celor mai raționale legături de muncă fiabile și eficiente între factorii utilizați în desfășurarea activităților respective. Pentru orice organizație, organizarea, alături de competența profesională a oamenilor, are semnificația unei condiții fundamentale a reușitei în atingerea obiectivelor stabilite.

Modalități de abordare a organizării întreprinderii

În procesul de organizare economică se cunosc mai multe modalități de abordare conceptuală, fiecare dintre ele servind unui scop și, în funcție de particularitățile pe care le prezintă, utilizând metode și tehnici specifice. Astfel, teoria și practica organizării cunosc următoarele modalități de abordare a organizării întreprinderii: procesuală, morfologică și sistemică.

Conceptul procesual sau funcțional permite abordarea cadrului organizatoric prin prisma locului ocupat în sistemul întreprinderii, de ansamblul activităților complexe și dinamice care se intercondiționează și care, numai printr-o integrare deplină pot asigura dezvoltarea continuă și tot mai eficientă a acesteia.

Conceptul morfologic sau organologic permite abordarea întreprinderii în structura sa internă, pe organisme lucrative: departamente, servicii, birouri, laboratoare, fabrici, secții, ateliere, locuri de muncă.

Conceptul sistemic este un concept modern, care a fost generat de creșterea continuă a complexității activității întreprinderii, de accentuarea interdependențelor dintre organismele existente, dintre funcțiunile acesteia, ca și de amplificarea legăturilor cu mediul exogen. Acest concept permite o interpretare integratoare a tuturor celorlalte concepte de organizare, dar mai ales a celor funcțional și morfologic.

2.1.2. Conceptul de funcțiune și componentele acesteia

În concepția de organizare funcțională, întreprinderea este tratată ca un organism viu, a cărei existență este asigurată de îndeplinirea unor funcțiuni vitale, a căror acțiune sinergică asigură atingerea obiectivelor propuse.

Conceptul de funcțiune a întreprinderii a fost inițiat de Henry Fayol prin lucrarea sa „Administration industrielle et generale” (1916) și are o dublă semnificație: din punct de vedere administrativ și din punct de vedere fiziologic.

Din punct de vedere administrativ, funcțiunea întreprinderii reprezintă un grup de activități omogene, specializate, complementare sau convergente în cadrul cărora se folosesc tehnici specializate orientate spre realizarea unor obiective specifice și /sau derivate, rezultate din obiectivele generale ale acesteia.

Din punct de vedere fiziologic, funcțiunea întreprinderii reprezintă o manifestare în activitățile organismelor vii, specifică unui țesut, organ sau aparat. Funcțiunea este întotdeauna în strânsă corelație și interdependență cu structura organului sau aparatului care o îndeplinește.

În același timp, atât structura cât și funcțiunea sunt în corelație cu nevoile organismului determinate de condițiile de mediu.

Într-o unitate economică și socială, componentele funcțiunii sunt: activitatea, atribuția, sarcina și operația.

Activitatea reprezintă o componentă a unei funcțiuni care permite, prin desfășurarea sa, realizarea unei părți a acesteia. Ea se constituie ca un ansamblu de atribuții omogene exercitate de persoane ce au cunoștințe de specialitate într-un domeniu mai restrâns, având ca scop obținerea unor anumite rezultate concordante cu obiectivele derivate.

Desfășurarea eficientă a unei activități necesită stabilirea precisă a obiectivelor, a resurselor necesare, a modalităților de folosire a acestor resurse, precum și a formelor și metodelor de organizare și management utilizate în vederea realizării sale. În felul acesta, activitatea are un caracter concret, cu rezultate măsurabile, ce se materializează în produse, servicii, acțiuni întreprinse, documente scrise, studii efectuate, proiecte elaborate, personal instruit etc.

Atribuția este o componentă a activității formată dintr-un ansamblu de sarcini identice executate periodic de persoane cu cunoștințe specifice unui domeniu restrâns și care sunt necesare realizării unui obiectiv specific, adică unei părți dintr-o activitate. Ea presupune responsabilitate personală pentru îndeplinirea sarcinilor și reclamă autoritate și competențe adecvate (cunoștințe, experiență, aptitudini etc.)

Sub acest raport, atribuția poate fi privită ca un ansamblu de obligații, drepturi și competențe conferite unei funcții (post) sau unui compartiment, având ca scop realizarea unor sarcini de muncă

Sarcina de muncă este componentă de bază a atribuției, fiind cea mai mică unitate de muncă fixată unui executant. Ea reprezintă o acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis și care se desfășoară după o procedură stabilită. Sarcina este elementul concret de acțiune în cadrul atribuției, iar îndeplinirea ei presupune efectuarea unei operații de muncă înlănțuite într-o suită logică de desfășurare.

Așadar, sarcina sau lucrarea este acțiunea care urmărește realizarea unui obiectiv precis stabilit și care se îndeplinește conform unei metode de muncă dinainte precizate.

Operația de muncă este componentă a sarcinii de muncă de a cărei efectuare răspunde un executant pe un loc de muncă, în cadrul unei tehnologii stabilite. Ea se caracterizează prin unitatea executantului, a mijloacelor de muncă folosite, a metodei de muncă practicate și a locului de muncă în cadrul căruia se desfășoară.

2.2. Conținutul funcțiunii de personal și rolul ei în economia de piață

Tot ce se realizează într-o întreprindere este rezultatul acțiunii oamenilor care o alcătuiesc. Toate mijloacele de muncă (utilaje, instalații, echipamente, clădiri etc.) și obiectele muncii (materii prime, materiale, combustibili, energie) sunt fără semnificație dacă oamenii nu le pun în funcțiune. Prin urmare, fiecare latură funcțională a întreprinderii este determinată de competența, motivația și acțiunea organizatorică umană.

Identificarea necesarului de forță de muncă, recrutarea și instruirea personalului, gestiunea acestuia, precum și alte activități deosebit de complexe sunt principalele componente ale activităților ce intră în domeniul funcțiunii de personal. Ele asigură resursele umane necesare desfășurării activităților ce contribuie la:

- realizarea în cele mai bune condiții a obiectivelor întreprinderii;
- utilizarea rațională a resurselor umane, dezvoltarea continuă a competenței lor profesionale;
- asigurarea condițiilor corespunzătoare de muncă și protecție;
- salarizarea personalului.

Principalele activități în domeniul managementului resurselor umane sunt considerate de majoritatea autorilor a fi următoarele:

- planificarea strategică a resurselor umane;
- asigurarea unor oportunități egale la angajare;
- analiza, descrierea și evaluarea posturilor;
- staffing-ul sau personalul „stat-major” al întreprinderii;

- recrutarea și selecția personalului;
- pregătirea profesională și dezvoltarea personalului;
- evaluarea performanțelor în activitatea desfășurată;
- gestionarea stimulentei și a sistemului de compensații și ajutoare;
- asigurarea condițiilor de sănătate a personalului și securitatea muncii;
- relațiile de muncă și comunicarea de întreprindere;
- relațiile cu sindicatele;
- sisteme informaționale și evaluarea personalului.

Planificarea strategică a resurselor se situează la un nivel înalt (top-level) de conducere, întrucât procesul de planificare strategică urmărește să anticipeze schimbările în societate și efectele lor asupra întreprinderii. Ținând seama de

Tendențele unor schimbări în activitatea social-economică din deceniul actual și în special al celor demografice, importanța planificării resurselor umane va crește în vederea pregătirii întreprinderii pentru viitor. Prin anticiparea corectă și cât mai obiectivă a nevoilor de personal și elaborarea și dezvoltarea planificărilor specifice resurselor umane se poate asigura un număr corespunzător de angajați și o structură adecvată pe specialități, pe nivele de pregătire, vârste etc.

Oportunități egale la angajare. Întreprinderile și managerii sunt obligați, prin legislația țării, să nu facă la angajare, discriminare în funcție de sex, vârstă, naționalitate, religie, rasă, handicap etc. Oportunitățile egale la angajare afectează toate celelalte activități ale managementului resurselor umane.

De exemplu, atunci când se face proiecția strategică a resurselor umane trebuie să se aibă în vedere disponibilitățile financiare necesare pentru protecția diferitelor grupuri de angajați, în concordanță cu reglementările legale.

Cerințele egalității la angajare trebuie să fie respectate de toți managerii în cazul recrutării, selecției, pregătirii și dezvoltării resurselor umane ale întreprinderii, planificarea carierei ș.a.

Analiza, descrierea și evaluarea posturilor trebuie să asigure acoperirea tuturor operațiilor, sarcinilor și atribuțiilor ce revin fiecărui post din structura întreprinderii.

Aceasta este una din activitățile de bază ale compartimentului de resurse umane, deoarece informațiile oferite de analiza postului stau la baza definirii și dimensionării corecte a acestuia, reprezentând elementele fundamentale pentru întocmirea fișei postului. Informațiile respective se referă la:

- denumirea postului;
- relațiile cu alte posturi în cadrul aceluiași compartiment (de la cine primește dispoziții, cui poate da dispoziții, cu cine cooperează în realizarea

atribuțiilor);

- cerințele specifice cu privire la calități, cunoștințe necesare exercitării funcției;
- caracteristici de personalitate cerute de specificul postului (vârstă, sex, stare de sănătate, aptitudini speciale etc.) necesare pentru atingerea obiectivelor postului;
- competențe și responsabilități;
- atribuții și sarcini.

Prin evaluarea postului se stabilesc criteriile selecției pentru ocuparea acestuia și se creează premisele evaluării ulterioare a performanțelor. Angajații trebuie să fie potriviți postului descris și nu altuia.

Staffing-ul sau personalul „stat major”. Denumirea acestei categorii de activitate din domeniul resurselor umane pornește de la cuvântul englezesc „staff”, care are, în context, semnificația de a defini acele categorii de personal care prin activitatea desfășurată asigură resursele umane necesare structurii organizatorice a întreprinderii și care, în domeniul respectiv, îndeplinește funcția de stat major al managementului general al întreprinderii. Această categorie de personal acționează în numele conducerii, pentru recrutarea și selecția personalului necesar întreprinderii, fără a avea însă autoritate decizională.

Pregătirea profesională și dezvoltarea personalului include orientarea noilor angajați cu privire la condițiile și cerințele funcției în care au fost încadrați, precum și stimularea dezvoltării și pregătirii profesionale a angajaților. Stabilirea nevoilor de pregătire, evaluarea rezultatelor pregătirii, planificarea carierei și dezvoltarea managementului sunt activități care se amplifică antrenând și o creștere corespunzătoare a cheltuielilor afectate acestor obiective.

Pentru a ține pasul cu cele mai noi cuceriri ale cunoașterii umane, costurile cu pregătirea personalului sunt din ce în ce mai mari. De aceea este necesar să se estimeze costurile și să se analizeze eficiența pregătirii, exprimată prin indicatori economici relevanți (creșterea productivității muncii, beneficiul obținut pe unitatea bănească de cheltuială ș.a.).

Evaluarea performanțelor presupune a stabili periodic, pentru fiecare salariat, cât de bine își îndeplinește atribuțiile funcției pe care o ocupă. Scopul evaluării performanțelor este multiplu:

- luarea deciziilor privitoare la recompense și stimulente;
- stabilirea domeniilor în care sunt necesare măsuri de pregătire și dezvoltare adițională a angajaților;
- luarea unor decizii de plasare și promovare a personalului;

➤ îmbunătățirea conținutului funcției ș.a.

Evaluarea performanțelor este un mod eficient de a lega nemijlocit performanțele realizate, de salarizare și recompensare.

Gestionarea stimulentei și a sistemului de compensații și ajutoare. Recompensarea personalului prin salarii, stimulente și ajutoare trebuie făcută în corelație cu îndeplinirea sarcinilor de muncă în întreprindere. Fiecare întreprindere își elaborează sistemele de bază privind salarizarea și recompensarea salariaților atât pentru munca depusă, dar mai ales pentru rezultatele obținute. De asemenea, o preocupare majoră se manifestă față de sporirea cheltuielilor pentru ajutoare, cât și a celor privind sănătatea personalului.

Schimbarea stilurilor de viață și creșterea presiunilor legale determină apariția și perfecționarea diferitelor opțiuni privind ajutoarele și recompensele pentru angajați. Se manifestă tot mai mult tendința de folosire a unor sisteme flexibile de stimulente, care oferă angajaților posibilitatea de a opta pentru diferite forme de recompense și ajutoare.

Asigurarea condițiilor de sănătate a personalului și securitatea muncii. Întreprinderea, prin managementul său, trebuie să aibă ca preocupare vitală menținerea sănătății fizice și mentale a angajaților, să asigure condițiile de securitate a muncii față de riscurile și pericolele profesionale. Managerii trebuie să creeze condiții favorabile pentru desfășurarea activităților și să se asigure că toți angajații sunt conștienți, cunosc și respectă condițiile și cerințele privind protecția și securitatea muncii. Alterarea stării de sănătate are consecințe negative atât în plan individual și social (diminuează capacitatea de efort și creează o stare de disconfort), cât și în plan economic prin scăderea performanței profesionale.

Relațiile de muncă și comunicarea de întreprindere se nasc și se dezvoltă atât ca relații formale, intergrupale, cât și ca relații interpersonale, nonformale.

Relațiile formale sunt reglementate prin regulamente, decizii sau dispoziții. Ele se stabilesc între patroni și manageri pe de o parte și angajați, pe de altă parte. Ele trebuie organizate și conduse în interesul ambelor părți, ambelor grupuri. În acest scop, este deosebit de important și necesar ca salariații să cunoască politicile și reglementările din domeniul resurselor umane, să cunoască ce se așteaptă de la ei și să respecte aceste politici și reguli. Patronii și managerii trebuie să comunice angajaților aceste politici și reguli stabilite, să le aplice cu consecvență și să urmărească respectarea lor.

Relațiile nonformale sunt relații interumane, care se bazează pe criterii simpatetice, nereglementate și neinstituționalizate. Când au caracter pozitiv, pot să contribuie la buna desfășurare a activităților; când au caracter negativ, de respingere a persoanelor, ele perturbă activitatea normală. În prima situație, managerii au datoria să le cunoască și să le instituționalizeze,

dacă este cazul. În cea de a doua situație, ei trebuie să ia măsuri de diminuare a intensității lor și să limiteze efectele negative asupra activității întreprinderii.

Relațiile cu sindicatele sunt importante și prezintă interes deoarece ele privesc și afectează salariații, managerii, patronii și performanțele multor activități ale personalului. Aceste relații se manifestă sub forma contactului dintre sindicate și patronat. .

Sindicatul este agentul social care reprezintă interesele unui grup de angajați din cadrul întreprinderii. El participă la negocieri cu patronatul pentru problemele sociale ale angajaților precum: salarizare, condiții de muncă, concedii, protecția muncii.

Sistemele informaționale și evaluarea resurselor umane. Sistemele informaționale, de comunicații și de cercetare sunt vitale pentru conducerea și coordonarea activităților în domeniul resurselor umane. Dat fiind volumul mare de informații primare și prelucrate, cât și nevoia curentă de informații operative în acest domeniu, astăzi, pentru gestiunea personalului se utilizează pe scară tot mai largă calculatoare electronice.

Prin implicațiile pe care le are asupra întregului mecanism de funcționare a întreprinderii, *funcțiunea de personal reprezintă punctul cheie al proceselor manageriale*. De aceea ea necesită o abordare sistemică, deschisă, abordare impusă de acțiunea multiplă a factorilor de mediu intern și extern.

Forțele externe care produc impactul major asupra întreprinderii sunt economia, sistemul legislativ, sistemul politic, factorii tehnologici, mediul social, mediul geografic și cultural.

Printre factorii interni se înscriu: politicile de personal, etica dominantă a afacerilor, climatul organizatoric, precum și elementele motivaționale care acționează asupra tuturor categoriilor de personal.

Așadar, întreprinderea se află plasată într-un mediu multiform și complex, în care se află atât sursele sale de viață (clienți, finanțare, tehnologii etc.) cât și factorii care exercită asupra sa adesea presiuni destabilizatoare (concurență, puterea publică, sindicatele etc.)

În același timp, reținem faptul că întreprinderea, în cadrul mediului în care există, nu este un element pasiv. Ea dezvoltă, cu fiecare factor de mediu, relații bilaterale, mai mult sau mai puțin intense. Cu toate că este un element activ al mediului său de viață, întreprinderea nu este totdeauna în măsură să determine constrângeri asupra mediului său (ex. pentru a spori importurile, pentru a micșora dobânda la creditele obținute, pentru a forța clienții să cumpere), dar este capabilă:

- să satisfacă nevoile individuale sau colective ale oamenilor, de a produce mai mult decât consumă;
- să se adapteze la mediu, mai ales cel concurențial;
- să supraviețuiască și să se dezvolte;

- să fie autonomă și responsabilă, dar și cu riscul de dispariție.

Existența întreprinderii este strict condiționată de capacitatea sa de a se adapta continuu la un mediu schimbător, și uneori ostil. Un rol important în adaptarea întreprinderii la mediu revine resurselor umane și managementului de a folosi rațional și eficient aceste resurse.

3. Profesionalitatea managementului resurselor umane

În managementul resurselor umane, eficiența activităților reclamă folosirea profesioniștilor, care pot ocupa o varietate largă de funcții specifice, în ierarhia structurii organizatorice a întreprinderii.

La diferite nivele organizatorice, principalele funcții specifice managementului resurselor umane care se regăsesc, de regulă, la majoritatea organizațiilor sunt următoarele:

- *la nivel executiv* - directorul de resurse umane; vicepreședinte pentru resurse umane;
- *la nivel managerial* - manager de angajare;
- *la nivel specialist* - analist pentru funcție (job analist); interviu-er; specialist în recompense; specialist în ajutoare;
- *la nivel de funcționar* - funcționar de personal; secretar de personal.

Funcțiile din domeniul managementului resurselor umane pot fi grupate în două mari categorii: funcții de generalist și funcții de specialist.

Generalistul este o persoană cu responsabilități pentru o varietate mai largă de activități în domeniul managementului resurselor umane ca de exemplu: vicepreședinte de personal, director de resurse umane, director de relații industriale; asistent de personal; tehnician de personal; administrator de relații de angajare; director de personal etc.

Generalistul poate să provină din personalul propriu al unei întreprinderi, care s-a dezvoltat odată cu aceasta sau provine prin transfer din alte unități sau domenii. El trebuie să posede și să-și mențină cunoștințe adecvate în domeniul numeroaselor și variatelor activități și programe ale resurselor umane. Când îndatoririle cresc, generalistul are nevoie să fie sprijinit de un specialist.

Specialiștii sunt persoane care posedă cunoștințe aprofundate și testarea la încadrarea și promovarea în muncă; salarizarea și acordarea recompenselor și ajutoarelor; analiza funcției și evaluarea performanțelor; asigurarea sănătății, securității și protecției muncii ș.a.

Creșterea mărimii și complexității întreprinderilor, precum și proliferarea cadrului legislativ și normativ, impune apariția și creșterea numărului de specialiști în domeniul resurselor umane. Se apreciază că funcțiile în acest domeniu vor crește ca număr în corelație cu creșterea demografică și, în mod deosebit, în sectorul privat.

Specialiștii în acest domeniu trebuie să aibă cunoștințe, deprinderi și plăcerea de a lucra cu oamenii, aspecte care fac parte din calificarea necesară succesului în managementul resurselor umane.

De asemenea, profesioniștii în problematica resurselor umane trebuie să cunoască legile și actele normative care reglementează activitățile respective, cu privire la salarizare, impozite, protecție socială, asistență sanitară și de protecția muncii, relațiile interumane, legăturile cu organele și instituțiile guvernamentale și cu sindicatele ș.a.. Aceasta impune o bună pregătire individuală și completarea permanentă a cunoștințelor.

Lărgirea sferei și conținutului activităților și competențelor în domeniul managementului resurselor umane cere profesioniștilor în domeniu să fie educați și pregătiți în următoarele direcții:

- educație generală bună, în mod special cunoașterea de limbi străine, cunoștințe de psihologie, sociologie și alte științe sociale;
- pregătire în domeniul afacerilor privind: organizarea producției și a muncii, contabilitate, finanțe, calculatoare, marketing, statistică, management operațional ș.a.;
- pregătire în domeniul resurselor umane privind: legile care reglementează raporturile de muncă și protecție socială, administrarea salarizării și a compensațiilor, psihologie și sociologie industrială, negocierea contractelor de muncă (individuale și colective) ș.a.;
- angajarea, evaluarea și promovarea personalului, gestiunea carierei.

3. GESTIUNEA PREVIZIONALĂ A PERSONALULUI

3.1. Necesitatea, factorii și conținutul gestiunii previzionale a personalului

Gestiunea previzională a personalului este un instrument al managementului resurselor umane, care constă în proiectarea pe termen mediu și lung a necesarului și resurselor de personal ale unei organizații.

Deși apare adesea sub forma unor modele coerente, formalizate și automatizate, gestiunea previzională a personalului este, înainte de toate, o modalitate de analiză a gestiunii resurselor umane ale întreprinderii iar recomandările acesteia devin o bază pentru deciziile manageriale în domeniu.

Două caracteristici socio-economice ale resurselor umane din organizație justifică și fac eficace utilizarea gestiunii previzionale a personalului: inerția sistemului uman al organizației, și flexibilitatea reală a resurselor umane.

Prima caracteristică - *relativa inerție a sistemului uman* iese în evidență atunci când se observă că factorul uman nu poate fi modelat atât de ușor ca alți factori, cum ar fi cei materiali sau cei financiari.

Previziunea se impune deci ca un mijloc de a administra un sistem a cărui adaptabilitate pe termen scurt, mai ales pentru mișcările de intrare-ieșire, devine din ce în ce mai redusă. Cu cât inerția unui sistem este mai mare, cu atât mai mult mecanismele de pilotaj trebuie să fie în măsură să ia în calcul un orizont mai larg de timp.

În contrapondere se relevă o *reală flexibilitate a resurselor umane*: cunoștințele, aptitudinile, capacitățile umane fiind în esență adaptabile unor sarcini de natură diversă. Adaptabilitatea umană face posibilă reflexia previzională; ea autorizează regulile interne de adaptare a oamenilor din întreprindere la noile sarcini solicitate de volumul de activitate (producție, transport, desfacere, servicii etc.) proiectat.

Conjugarea inerției sistemului uman, care încetinește mișcările de intrare-ieșire și de adaptare la conjunctură, cu flexibilitatea sa, care face oamenii adaptabili, conduce la previziunea în materie de efective și o face în același timp posibilă.

Necesitatea gestiunii previzionale a personalului este cu atât mai actuală cu cât realitatea arată că în multe întreprinderi preocupările în acest sens sunt slabe, iar consecințele nu întârzie să apară: existența unor supraefective globale însoțită de lipsa forței de muncă pentru anumite specializări, dezechilibre în ceea ce privește grupele de vârstă ale personalului utilizat etc.

Previziunea nevoilor de personal trebuie să țină cont de o multitudine de elemente legate de mediul în care își desfășoară activitatea întreprinderea, de evoluția piețelor, schimbarea tehnologiilor de fabricație, ciclicitatea activităților economice etc. Detaliat, aceste elemente ce se constituie în *factori de influență a previziunii personalului*, pot fi descrise în următorii termeni:

- a) previziunea evoluției ramurilor și sectoarelor de activitate în care activează întreprinderea;
- b) evoluția probabilă a clienților întreprinderii;
- c) evoluția situației firmelor concurente (cantități fabricate, tehnologii utilizate, prețuri practicate, piețe sau segmente de piață pe care le domină etc);
- d) strategia întreprinderii și obiectivele generale ale acesteia;
- e) politicile comerciale ale întreprinderii, previziunile vânzărilor pe termen scurt, mediu și lung;
- f) politicile de investiții și politica tehnologică pentru perioadele viitoare;
- g) consecințele elementelor ce determină apariția de noi clarificări, schimbări în managementul întreprinderii, în organizarea producției și a muncii etc.;

h) gradul de incertitudine în evoluția elementelor previzionate ș.a.

Toate aceste elemente conferă complexitatea deosebită a gestiunii previzionale a personalului și o fac cu atât mai dificilă cu cât crește gradul de incertitudine în estimarea previzionării făcute.

De fapt, *obiectivul major al gestiunii previzionale a personalului* nu este neapărat cel de a planifica efectivele și mai ales:

- ◆ de a identifica problemele de personal înainte ca ele să apară sub forma crizelor pe termen scurt;
- ◆ de a identifica incertitudinile ce se pot reflecta asupra nivelului și structurii resurselor umane ale întreprinderii;
- ◆ de a menține un sistem de organizare flexibilă a personalului.

În gestiunea previzională a personalului se operează cu două categorii economice fundamentale: nevoi și resurse.

Așadar, *conținutul gestiunii previzionale a personalului* are la bază o analiză de tip bilanțier, în care se disting pe de o parte nevoile de personal evaluate la un anumit orizont de timp, iar pe de altă parte modul de acoperire a acestor nevoi ale întreprinderii. În procesul de echilibrare a balanței resurselor de muncă intervin o serie de ajustări iterative ale resurselor.

Demersul adaptării resurselor de personal la cerințele întreprinderii pe termen mediu și lung, face apel la o schemă logică de program care înfățișează cum se operează în timp adecvarea resurselor și a utilizatorilor .

Dinamica gestiunii previzionale a personalului poate fi urmărită în conformitate cu două tipuri de scheme logice, fiecare prezentând anumite particularități.

Schema logică de ajustare dinamică. Timpul este, evident, variabila esențială a mecanismelor de ajustare sau de deajustare a resurselor și a posturilor (utilizărilor) de personal. Pe de o parte, starea sistemului productiv nu este constantă, pentru că structurile financiare, tehnice, procedeele de producție (tehnologiile de fabricație) evoluează în permanență. Pe de altă parte, sistemul de supraveghere preia, în mod evident, aceste efecte de-a lungul timpului, pentru că după mulți ani se manifestă ecarturile.

Schema de ajustare regulată. Reglările se operează grație intervenției asupra parametrilor structurilor tehnice sau celor de intrare-ieșire a resurselor umane. Toate au ca obiectiv o mai bună ajustare a resurselor dorite și disponibile pe termen mediu.

3.2. Echilibrarea resurselor și a capacităților umane

3.2.1 Orizontul și obiectul gestiunii previzionale a personalului. Stările resurselor umane

Orizontul temporal al gestiunii previzionale a personalului depinde de mărimea întreprinderii, el situându-se de regulă între:

- 6 luni și 3 ani pentru întreprinderile mici și mijlocii – termen considerat mediu;
- 4 – 5 ani în întreprinderile cele mai mari – termen considerat lung.

Cu cât organizația este mai importantă și cunoaște mai bine ecosistemul său – îndeosebi cel social – cu atât cerințele sale în resurse umane vor fi mai vaste, mai cuprinzătoare și mai specificate, iar orizontul va fi mai lung.

Obiectul gestiunii previzionale a personalului îl constituie prevederea și proiectarea posturilor, și nu a oamenilor. Apropierea, legătura între posturi și oameni face obiectul unor alegeri tactice importante, dar care nu aparțin cadrului gestiunii previzionale. Ca atare, studiul rămâne anonim: nu este vorba de a ști cine va fi repartizat pe un post, ci care posturi vor funcționa la un orizont dat.

De cele mai multe ori studiile elaborate privesc cadrele (personalul cu funcții de conducere), dar trebuie menționat faptul că ele pot fi la fel de bine extinse la ansamblul personalului unei organizații, oricare ar fi activitățile sale, de la o categorie de personal considerată strategică pentru unitatea în cauză, la personalul unei subunități (filială, uzină, secție, serviciu etc.).

Bilanțul resurselor umane pe linia posturilor de muncă, respectiv potențialul uman este studiat în cadrul gestiunii previzionale, dar își găsește utilizare și în alte domenii ale gestiunii resurselor umane. El corespunde unei inventarieri a posturilor, așa cum aceasta arată, sau cum s-ar dori să fie. Așadar, acest bilanț se regăsește la originea studiului previzional, respectiv al studiului pentru personalului existent, precum și la originea rezultatului său, adică ceea ce se dorește.

În afara unor intervenții specifice, evenimentele care afectează starea resurselor umane sunt plecarea și mobilitatea internă prin promovare.

Plecarea personalului din întreprindere poate fi determinată de decese, demisii și alte plecări voluntare, pensionări.

Definirea și cuantificarea diferitelor cauze care conduc la plecarea personalului au determinat stabilirea și definirea corespunzătoare a unor așa-zisi “coeficienți de regret” care se calculează pe baza variațiilor de efective din cauze exogene.

Mortalitatea. Instituțiile și organisme care se ocupă cu studierea fenomenelor și proceselor demografice (Comisia Națională pentru Statistică, Ministerul Sănătății, Ministerul Muncii și Protecției Sociale ș.a.) precum și societățile de asigurări dispun de tabele de mortalitate care permit să se stabilească indicii de supraviețuire pe contingente de populație (vârste) și pe categorii de locuri de muncă. Aplicate pe eșantioane reprezentative, aceste tabele autorizează proiectarea efectivelor supraviețuitoare la sfârșitul perioadei de studiu.

Demisiile și plecările voluntare. Într-o analiză simplificată este posibil să nu fie luate în

considerare informațiile din arhiva întreprinderii și în felul acesta nivelul demisiilor este o variabilă exogenă. Dar, la fel de posibil este să se lege acest nivel de evoluția remunerărilor, a promovărilor, a condițiilor de muncă, și astfel nivelul demisiilor devine o variabilă endogenă a modelului.

Pensionările sunt, evident, cunoscute, deci ușor de integrat în ceea ce privește, cel puțin retragerile efectuate la termene legale sau convenționale. Plecărilor anticipate la pensie sau licențierile sunt considerate variabile exogene și deci nu sunt luate în calcul la acest nivel. Ele sunt reținute ca pârgii ale unei politici sociale.

Promovarea. În decursul timpului indivizii beneficiază de promovări de intensitatea și cu frecvența specifice fiecărei organizații. Aceste promovări modifică starea resurselor umane între timpul T și timpul $T+1$ și deci constituie un element de transformare a resurselor. Este vorba de promovări normale sau sistematice, promovări care nu țin de politica socială. Ele pot să apară:

- într-o manieră simplificată, prin proiectarea numărului de posturi ținând seama de promovările în ansamblu (global) ce se vor opera;
- într-o manieră mai sistematică, prin intermediul determinării unor “indici de trecere” a unei clase a postului la o categorie superioară.

3.2.2. Reglarea socială pe termen mediu

Starea de echilibru a resurselor și capacităților umane nu poate fi atinsă fără practicarea unor anumite ajustări, care îmbracă forma reglărilor sociale din întreprindere. Ele sunt complementare, în sensul că accentul pus pe anumite variabile de ajustare poate compensa intervenția mai lejeră a altora.

Reglările operează cu termene de reacție diferite: este posibil să se distingă intervenții operând la nivelul unei luni sau săptămâni, iar altele, care necesită termene mai mari de implementare, să opereze pe durata unui semestru sau a unui an.

Acțiunea pe termen lung asupra sistemului productiv. Acest gen de intervenții se înscrie în categoria celor pe termen lung (2 – 5 ani sau mai mult), care presupun investiții sau reorganizări ce modifică procesul productiv. Modificarea cantităților de producție și de comercializare precum și stabilirea termenelor respective intră în sfera de atribuții a funcțiunii de producție (director tehnic) și a funcțiunii comerciale (director de marketing sau director comercial). De aceea, funcțiunea de personal, prin direcția de personal a întreprinderii, este implicată în reglările pe termen lung prin luarea în considerare a dezechilibrelor pe care modificările ce apar în volumul și structura producției le provoacă stări dinamice a resurselor umane.

Aceste reglementări constau în:

- *substituirea capitalului, muncii* (mecanizare, automatizare, informatizare), în vederea compensării insuficiențelor de manoperă, precum și înlocuirea capitalului prin muncă, înlocuire care, în starea actuală a relațiilor sociale rămâne încă pură teorie;
- *ajustări de productivitate*, care sunt unilaterale întrucât câștigurile de productivitate compensează capacități umane deficitare. Este foarte puțin probabil ca într-o structură capitalistă să se înregistreze o scădere a productivității muncii în vederea absorției unei forțe de muncă excedentare. Ameliorarea productivității este o reglare care poate să atenueze, pe termen lung, insuficiența forței de muncă.

Reglările interne și externe

Echilibrul resurselor și cerințelor de personal poate fi obținut prin punerea în practică a unui număr important de reglări. Aceste reglări constituie o componentă a politicii și strategiilor de gestiune a personalului pot fi:

- interne – recurgând doar la forțele întreprinderii, și
- externe, care necesită un apel la mediul în care întreprinderea își desfășoară activitatea.

La ajustările externe se recurge numai când prin reglările interne nu se poate realiza echilibrul previzional al resurselor și capacităților. Ele constau fie în recrutarea de personal suplimentar, fie în reducerea efectivelor prin pensionări anticipate, licențieri, șomaj etc.

Se poate spune deci, că explorarea ansamblului modalităților de reglare constituie esența activităților de gestiune a personalului.

Ajustarea prin durata timpului de muncă

Acest gen de ajustare (reglare) se poate face:

- fie în sensul unei creșteri a resurselor disponibile prin recurgerea la ore suplimentare, prin creșterea duratei zilei de muncă, prin creșterea duratei săptămânii de lucru sau prin reducerea duratei concediilor anuale de odihnă;
- fie în sensul diminuării resurselor de muncă prin reducerea duratei zilei de muncă sau a săptămânii de lucru, prin creșterea duratei concediilor de odihnă, sau chiar prin introducerea șomajului parțial.

În felul acesta, orice întreprindere își poate defini câmpul de elasticitate al propriilor resurse de muncă apreciate prin procentajul de variație a activității corespunzând diferitelor tipuri ale timpului de muncă. De asemenea, se pot determina variațiile costurilor de utilizare a forței de muncă asociate modificărilor timpului de activitate, ținând cont de existența cheltuielilor fixe de

remunerare (independente de timpul efectiv lucrat) și de existența palierele legale în ceea ce privește orele suplimentare, de exemplu.

Acest mod de reglare – deși limitat la o plajă de activitate redusă, este preferat, într-o primă instanță, pentru că este în același timp rapid și progresiv și nu introduce variații ireversibile de structură.

Ajustările prin reafectarea resurselor umane

Această formă de reglare socială reprezintă ansamblul mișcărilor de realocare a resurselor umane într-o organizație. Aceste proceduri de reechilibrare internă ar trebui în mod normal să fie privilegiate în raport cu intervențiile în mediul unității. Cele mai practicate *proceduri de realocare a resurselor umane* sunt:

- punerea în practică a formării personalului în raport cu cerințele nivelului de înzestrare tehnică;
- mutările, respectiv punerea în practică a fluidității orizontale, mai precis realizarea transferurilor pe nivele ierarhice echivalente în alte unități diferite din punct de vedere geografic;
- promovările, adică punerea în practică a fluidității verticale prin transferul către posturi mai calificate.

3.3. Operaționalizarea gestiunii previzionale a personalului

3.3.1. Previziunea într-un univers economic și social aleator

În materie de resurse umane, previziunea este îngreunată de faptul că alături de factorii obișnuiți de influență legați de evoluția piețelor, a tehnicilor și tehnologiilor, trebuie adăugați și factori care țin de legislație și de echilibrul relațiilor sociale și care pun, de exemplu, întrebări de genul: cum va evolua salariul minim? dar piața muncii? dar durata săptămânii de lucru?

Se pune deci problema cum trebuie adaptată gândirea gestiunii previzionale a personalului la multitudinea factorilor de influență ai mediului actual. Pentru aceasta trebuie realizată, pe de o parte, multiplicarea ipotezelor de largire a situațiilor, iar pe de altă parte, transformarea schemei de previziune în schemă de adaptare.

Multiplicarea ipotezelor de largire a situațiilor. În mod concret, se elaborează mai multe schițe ale nevoilor și resurselor de personal, în funcție de diferite stări ale mediului. Paralel, fiecare variabilă luată în considerare nu mai este unică; ea este încadrată în limitele ce reprezintă un nivel înalt și altul redus. Este cazul de exemplu, al efectivelor pe diferite compartimente organizatorice, care ar putea figura cu nivelul maxim dorit și cu nivelul minim necesar funcționării întreprinderii.

Transformarea schemei de previziune în schemă de adaptat. În această ipoteză responsabilitii

cu resursele umane nu mai caută să prevadă viitorul, ci să pună în practică structuri care să se adapteze la un viitor în totalitate imprevizibil. Gestiunea previzională a personalului vizează deci să pună în practică mijloace de adaptare (potrivire) a resurselor umane la nevoile viitoare. Ea este o reflexie asupra flexibilității umane a organizației, adică a posibilităților de răspuns asupra schimbărilor mediului prin:

- modularea timpilor și a cantităților de muncă precum și a cantităților de forță de muncă;
- modularea calității muncii, adică punerea în practică a unor mijloace de formare pregătite să răspundă unor nevoi imprevizibile, ceea ce constituie unul din instrumentele privilegiate ale acestei căutări de flexibilitate în calificări.

De precizat că în final, gestiunea previzională a personalului, ca de altfel toate modelele de previziune, se analizează atât ca un model de cunoaștere și de reflectare într-un cadru coerent (integrarea resurselor umane în marile strategii ale firmei), cât și ca un instrument de acțiune.

3.3.2. Mijloacele gestiunii previzionale

Schema de raționament propusă în gestiunea previzională a personalului nu implică obligatoriu utilizarea unui instrument matematic și a unor mijloace de calcul deosebit de sofisticate. Se cuvine totuși să se menționeze în primul rând *logica* dezvoltată în orice analiză previzională a personalului și, în al doilea rând, *mijloacele tehnice de materializare a acestei logici*, mijloace care merg de la câteva proiecții sumare la utilizarea mijloacelor de analiză vectorială: vectori ai efectivelor, matricea resurselor, matricea de tranziție a efectivelor.

Întreprinderile mini și mijlocii care au nevoie de proiecții ale resurselor umane proprii, dar nu dispun de mijloacele tehnice și financiare necesare pentru a realiza modele complexe, pun în practică această logică utilizând instrumente simplificate. Mai mult, un model prea complex, căruia managerii l-ar rămâne mult datori ar face gestiunea previzională a personalului să cadă în tehnocrație, eludând dimensiunea psihologică și socială a organizației și conducând la grave eșecuri.

Ca instrumente conceptuale și matematice pentru susținut schema logică, sunt utilizate îndeosebi simularea și optimizarea.

Simularea. Periodic, de obicei anual, se simulează îmbătrânirea populației și se examinează ajustările de efectuat pentru a obține o echilibrare a resurselor cu cerințele. Rezultatele sunt exprimate sub forma unor imagini succesive ale efectivelor pentru perioadele proiectate (echilibru al cerințelor și al capacităților), în ipoteza în care nici o intervenție nu este operată (schema de îmbătrânire a efectivelor), sau ținând cont de intervențiile asupra variabilelor reglatoare.

Optimizarea constă într-o operație de minimizare fie a efectivelor de salariați la momentul $T+1$, fie a diferențelor dintre cerințe și resurse la același orizont, ținând cont de restricțiile

reprezentate de resursele disponibile, posibilitățile de angajare, promovările necesare.

Modelul este astfel conceput ca o schemă de optimizare cu restricții, iar soluționarea sa impune folosirea unui instrumentar matematic și a unor mijloace de prelucrare mai sofisticate.

Literatura de specialitate, ca și practica economică mondială în domeniu, remarcă mai multe metode complete și formalizate ale gestiunii previzionale a personalului, printre care: ESCAL, MONEYWELL, BULL, POLCA, MANITOR ș.a.

3.3.3. Responsabilitățile în domeniul gestiunii previzionale a personalului

La gestiunea previzională a personalului participă atât personalul din conducerea organizației cât și specialiștii din compartimentele de personal.

Principalele responsabilități ale acestora sunt:

a) Pentru specialiștii din compartimentele de personal:

- programarea obiectivelor privitoare la planificarea resurselor umane;
- participarea la procesul planificării strategice pe ansamblul organizației;
- proiectarea, elaborarea și menținerea sistemelor de date privind planificarea resurselor umane;
- culegerea și analiza de date de la manageri privind nevoile de personal;
- identificarea strategiei în domeniul resurselor umane;
- implementarea planurilor resurselor umane, după ce acestea au fost aprobate de managementul superior.

b) Pentru manageri:

- identificarea posibilităților de asigurare și necesitățile de personal pentru fiecare compartiment al organizației;
- revederea și discutarea planurilor cu specialiștii în domeniul resurselor umane;
- integrarea planurilor resurselor umane în resursele departamentale și în planurile organizației;
- urmărirea realizării planurilor de personal pentru a identifica schimbările necesare;
- întocmirea și revederea planurilor de succesiune pe funcții a angajaților și planificării și realizării carierei, în corelare cu planul resurselor umane.

4.RECRUTAREA PERSONALULUI

4.1.Strategia recrutării

Un element esențial al politicii resurselor umane dintr-o întreprindere îl constituie demersul recrutării, acesta putând să influențeze în direcții contrare starea potențialului său uman. Prin intermediul recrutării poate fi întinerită forța de muncă dintr-o întreprindere, sau poate fi ameliorat (ajustat) nivelul mediu de competență profesională.

Recrutarea unei persoane trebuie să fie considerată de către întreprindere ca o grefă a unui organ, la care trebuie supravegheate și eliminate toate cauzele fenomenului de respingere. Aceste *cauze* pot fi numeroase, dar principalele sunt următoarele:

- a) întreprinderea nu și-a definit cerințele cu suficientă precizie și claritate. În consecință, candidatul recrutat poate să dețină un potențial supra sau subdimensionat în raport cu postul, ceea ce va conduce în mod inevitabil la o situație de divorț, voluntară sau nu, cu consecințe negative pentru ambele părți. De subliniat faptul că pentru întreprindere, asemenea situații sunt generatoare de costuri suplimentare, instabilitate accentuată a personalului, reducerea nivelului de productivitate a muncii;
- b) integrarea noului sosit (recrutului) nu a fost corect realizată, din care cauză grefa nu reușește;
- c) recrutarea a fost decisă și realizată în situație foarte dificilă din punct de vedere economic pentru întreprindere, care nu poate să o mai susțină etc.

Imagina întreprinderii pe piața forței de muncă depinde de condițiile de muncă pe care le oferă dar, mai ales, de comunicația pe care o transmite mediului său, îndeosebi prin politica sa comercială. Pentru întreprinderile puternice o campanie publicitară reușită este adesea urmată de o creștere sensibilă a numărului de candidați pentru angajare.

De asemenea, o politică de recrutare judicioasă, cu programe de angajare bine întocmite, contribuie la întărirea imaginii întreprinderii pe piața forței de muncă. Dimpotrivă, o politică incoerentă, și mai ales realizarea de licențieri defectuos pregătite provoacă o degradare a imaginii.

Adaptarea muncii la om este problema specialiștilor în ergonomie și a psihologilor care își desfășoară activitatea în mediul industrial.

Adaptarea omului la muncă, la profesii (meseria) sa, este o problemă de psihopedagogie (de orientare și pregătire profesională) care, pentru întreprindere se reflectă, înainte de toate, în recrutarea personalului. Realizarea unei bune recrutări rezultă deci din faptul că ea poate permite suprimarea sau reducerea unor deficiențe ulterioare de după angajarea unui salariat.

Problema principală pe care o pune orice recrutare este aceea de a asigura *cea mai bună suprapunere între aptitudinile individuale și cerințele unui post.*

Recrutarea presupune existența concomitentă a două componente:

- *întreprinderea*, care propune spre ocupare un post de un anumit profil;
- *piața forței de muncă*, în care există indivizi cu aptitudini diverse. Cu cât numărul acestor indivizi este mai mare, cu atât se va realiza o mai bună recrutare, și costul său va fi cu atât mai mare.

O bună suprapunere devine posibilă ca urmare a existenței unei adaptabilități a cunoștințelor, a aptitudinilor și personalităților. Indivizii se adaptează la un post dezvoltându-și anumite calități, punându-le în evidență și, reciproc, el poate să cristalizeze alte caracteristici ale postului.

Sistemul post-titular de post este într-o permanentă mișcare, sistematizare: individul îndeplinește funcțiuni pe care în mod parțial și le definește (propune). Din această cauză angajarea, care rezultă întotdeauna dintr-un compromis între cerințe imposibil de exprimat sau de ierarhizat într-o manieră precisă și resurse efectiv disponibile, devine astfel posibilă.

Ca atare, recrutarea este rezultatul confluentei, a punerii de acord a unor componente ale funcțiunii de personal din întreprindere.

4.2. Derularea recrutării

În procesul de recrutare a personalului se pot distinge trei *faze principale*:

- *evaluarea postului*, care necesită parcurgerea, în ordine, a două etape distincte: definirea postului și definirea profilului candidatului;
- *campania de angajări*, care presupune patru etape succesive: identificarea surselor de recrutare, folosirea mijloacelor de recrutare, campania de recrutare și selecția candidaților;
- *gestiunea intrărilor*, care constă din alegerea și apoi angajarea personalului ce a trecut de etapa de selecție precum și din integrarea pe post a personalului angajat.

4.2.1. EVALUAREA POSTULUI

4.2.1.1. Definirea postului

Această primă etapă este proprie pentru cazul în care se proiectează structura organizatorică a unei întreprinderi noi, pentru restructurare de sarcini, înlocuirea unui titular pe un post unic sau crearea unui post nou în cadrul structurilor existente.

Acțiunea este condusă de viitorul, respectiv de actualul responsabil ierarhic al postului ce se proiectează, fapt care îi dă acestuia ocazia să stabilească observațiile necesare, sau chiar să revină

asupra obiectivelor postului, legăturilor cu posturile existente sau proiectate, limitele de responsabilitate și prioritățile sale.

De menționat că etapa de definire a postului lipsește, fiind fără obiect, în cazul așa-ziselor „posturi multiple”, respectiv a acelor care există deja în întreprindere și trebuie multiplicat. Întrucât posturile existente sunt bine cunoscute și sunt încadrate într-o structură deja stabilită, cerințele „postului multiplu” sunt ușor reperabile.

Prin definirea postului trebuie să se stabilească: obiectivele sau finalitatea postului, responsabilitățile acestuia, poziționarea lui în structura organizatorică.

Stabilirea **obiectivelor postului** are ca scop să implice postul în contextul nemijlocit al realizării obiectivelor întreprinderii.

Secțiunea referitoare la **responsabilitățile postului**, descrie în detaliu ceea ce va avea de făcut și maniera de a realiza acest lucru. Ea reprezintă partea cea mai importantă, partea de conținut a definirii postului și de aceea este și cea mai delicată.

Stabilirea poziției în **structura întreprinderii**, permite reperarea postului respectiv în cadrul organigramei (generale sau parțiale), precum și descrierea sintetică a controlului exercitat de către titularul postului asupra subordonaților săi, a marjelor sale de manevră și nivelului responsabilităților sale. Această secțiune prevede și câteva elemente de ordin cantitativ, cum ar fi: numărul subordonaților, nivelul bugetului administrat, volumul vânzărilor, indicatori de performanță etc.

***Postul**, reprezintă una din componentele de bază ale structurii organizatorice și prima verigă prin intermediul căreia se realizează legătura între organizarea procesuală și cea structurală.*

Totalitatea activităților ce se desfășoară în cadrul unei întreprinderi, depistate în urma unui studiu calitativ adecvat, urmează să fie repartizate, după anumite criterii, pe posturi sau locuri de muncă. În consecință, între totalitatea activităților pe care le desfășoară o întreprindere și conținutul sarcinilor ce se regăsesc în posturile sale de muncă trebuie să existe o relație de egalitate; altfel, încă din start pot să apară diferențe care să afecteze funcționalitatea sistemului, în ansamblul său.

Îndeplinirea în bune condițiuni a sarcinilor presupune, pe lângă o corectă repartizare a acestora, și stabilirea celorlalte elemente prin intermediul cărora se ordonează și se delimitează toate acțiunile ce urmează să se desfășoare în cadrul său. Cum sarcinile repartizate sunt deosebit de diverse sub raport calitativ, descrierea postului trebuie să precizeze și exigențele ocupării sale, cum ar fi: pregătirea și capacitatea profesională, spiritul de inițiativă și perseverență etc.

Etapa de proiectare a structurii organizatorice — și în cadrul acesteia a structurii

funcționale, solicită în mod deosebit capacitatea și experiența specialiștilor. După întocmirea unui inventar complet din punct de vedere cantitativ și calitativ al tuturor activităților necesare realizării obiectivelor unității, dar și al componentelor acestora, urmează repartizarea efectivă a sarcinilor pe posturi, astfel încât să se realizeze încărcarea echilibrată cu sarcini a executaților.

Stabilirea conținutului unor posturi de lucru din structura funcțională impune o mai bună cunoaștere a activităților aferente și o colaborare strânsă cu responsabili sau executați cu experiență în astfel de activități. Numai în acest fel se pot pune în practică exigențele criteriilor de omogenitate și complexitate a sarcinilor aferente unui post de lucru.

Procesul de evaluare și raționalizare a structurii organizatorice nu poate fi conceput în afara evaluării muncii umane, a analizei corespondenței ce trebuie să existe între conținutul posturilor și capacitatea, trăsăturile și modul de realizare a sarcinilor de către ocupanții acestor posturi. În urma unei astfel de evaluări se apreciază modul de acoperire a posturilor cu ocupanți adecvați, necesitatea de pregătire și perfecționare a activității acestora și, în ultimă analiză, eficiența organizării.

Aprecierea activității salariaților reprezintă deci nu numai un instrument de corelare a trinomului *eforturi - rezultate - recompense*, ci și un barometru al funcționalității structurii organizatorice proiectate. Alături de descrierea postului ea reprezintă elementul de bază de la care pornește analiza și perfecționarea organizării funcționale existente.

4.2.1.2 Definirea profilului candidatului

Definirea profilului candidatului poate fi considerată ca primă etapă a gestiunii carierei unui salariat. Acest exercițiu conduce la descrierea unui candidat ideal care, bineînțeles, nu există în realitate. De aceea este necesar și esențial ca fiecare element al profilului să fie cât mai bine încadrat în una din următoarele *categorii*:

- a) *însușiri indispensabile*, acele caracteristici personale fără de care un candidat nu ar putea obține postul;
- b) *însușiri esențiale*, caracteristici pe care trebuie să le aibă un candidat pentru a asigura îndeplinirea corectă a funcției;
- c) *însușiri dorite*, acele însușiri care nu sunt neapărat necesare pentru îndeplinirea corectă a obiectivelor postului, dar care ar fi de dorit să le aibă ocupantul postului.

Încadrarea caracteristicilor personale în aceste trei categorii trebuie să fie cât mai obiectiv posibilă, evitându-se tendința unor superiori ierarhici de a supraevalua însușirile necesare și cele esențiale.

Principalele *elemente* care se examinează cu prilejul definirii profilului candidatului

se referă la:

- *caracteristici fizice:* vârstă, sex, prezentare, sănătate;
- *experiență:* vechime în ani, în același post, într-un post similar, într-un post apropiat, într-un post pregătitor sau în unul superior;
- *competențe specifice:* cunoștințe de specialitate, nivelul cunoștințelor, actualitatea (noutatea) cunoștințelor;
- *motivație,* în termeni de dorință de evoluție, de securitate, de venituri, de putere, de perfecționare;
- *trăsături de caracter:* impact asupra altora, adaptarea la diferite medii, stabilitatea, aptitudinea de apartenență la grup.

4.2.2. CAMPANIA DE ANGAJĂRI

Aparent, întreprinderea își realizează recrutările în mod brusc, în funcție de cerințele sale, dar, în realitate, procesul de angajare a personalului trebuie sau ar trebui să fie expresia în cotidian a unei politici globale a gestiunii resurselor sale umane.

Angajarea exprimă alegerile operate la nivelul gestiunii previzionale a personalului și, deci, a strategiilor adoptate de conducere.

Ca fază a procesului complex de recrutare a personalului, campania de angajări presupune parcurgerea succesivă a mai multor etape: identificarea surselor de recrutare a personalului, folosirea mijloacelor de recrutare aflate la dispoziția întreprinderii, derularea campaniei de anunțuri în vederea recrutării, selecția candidaților prezențați pentru recrutare.

4.2.2.1. Surse, mijloace și metode de recrutare

Cerințele de recrutare variază de la o organizație la alta, funcție de mărimea, specificul activității, modul de gestionare a resurselor umane etc. Astfel întreprinderile mari pot recruta în cursul unui an, mai ales în perioada de dezvoltare, sute de persoane, de diferite profesii și meserii, pe întreaga, sau aproape întreaga gamă de posturi, pe când o întreprindere mică nu va recruta în cursul aceleiași perioade decât un număr redus de persoane.

Față de diversitatea cerințelor, în practică se folosesc pentru recrutare, mai multe surse, și se utilizează diverse mijloace și metode.

Surse de recrutare.

O problemă de permanentă actualitate pentru orice organizație este unde și cum poate găsi oamenii de care are nevoie. Principalele medii din care întreprinderea își recrutează personalul de care are nevoie sunt mediul extern și mediul intern. Orice organizație poate face apel la ambele medii.

Cu privire la aceste surse, pentru organizațiile stabile cu schimbări lente, în mod obișnuit, sunt considerate prioritare *sursele interne*, prin oferirea postului unui solicitant deja prezent. Se poate spune despre o asemenea cale că este deosebit de stimulativă pentru personalul întreprinderii întrucât permite:

- realizarea politicii de promovare;
- perspectiva planurilor de carieră pentru personalul existent.

Recrutarea internă reprezintă de fapt o schimbare de post, fie pe plan orizontal, într-un post de același rang, fie pe plan vertical, promovare într-un post de rang superior. Trebuie făcută precizarea că în practică, deși destul de rare, apar și cazurile punitive, de retrogradare într-un post de rang inferior.

Principalele *avantaje ale recrutării personalului din interiorul organizației* sunt următoarele:

- este deosebit de eficientă deoarece:
 1. se cunoaște capacitatea persoanei recrutate;
 2. performanțele pot fi evaluate;
 3. se reduce perioada de acomodare și integrare în colectiv, deoarece persoana recrutată cunoaște întreprinderea și este cunoscută de personalul acesteia, angajatul fiind observat un timp mai îndelungat;
- este mult mai puțin costisitoare.

Evident că avantajele menționate sunt însoțite și de o serie de *dezavantaje*, între care:

- promovarea personalului din interior este însoțită de un efect propagat al apariției unui întreg lanț de posturi vacante, cunoscut sub denumirea de *efect de undă*;
- posibilitatea apariției unor conflicte între angajați;
- apariția și manifestarea favoritismului, a "nepotismului", având între altele, ca efect, unele probleme de ordin moral;
- instalarea închistării, a rigidității, a lipsei de receptivitate la inovații fie datorată unui anumit conservatorism, fie unui timp mai îndelungat pentru acomodare sau chiar unei imposibilități de a face față unor noi tehnici sau tehnologii.

În situația în care din diferite motive, candidatul oportun nu pare a se afla printre salariații întreprinderii (mai ales în perioada de dezvoltare), recurgerea la *sursele externe* se impune ca obligatorie. În general, recrutarea din exterior, dacă a fost făcută cu responsabilitate, conduce la îmbunătățirea potențialului uman al organizației, prezentând următoarele *avantaje*:

- un plus de obiectivitate prin evitarea "consanguinității";

- încurajarea progresului prin aportul de idei noi;
- economii în costurile cu pregătirea, prin cooptarea unor persoane care dețin cunoștințele și experiența necesară;
- nu este de natură să favorizeze grupuri neformale.

În acest caz, pe lângă avantaje, își fac simțită prezența și o serie de *dezavantaje*:

- prin reducerea șanselor de promovare descurajează angajații deja existenți;
- timpul necesar pentru adaptare este mai mare;
- costurile sunt mai ridicate, adresându-se pieței muncii care este mult mai vastă și nu întreprinderii;
- sursele pe care se bazează, evaluarea celor recrutați sunt mai puțin sigure. De aici riscul angajării unui candidat care pe parcurs să nu mai facă dovada potențialului aparent foarte ridicat demonstrat în timpul procesului de selecție.

În general, recrutarea personalului din exterior se referă la:

- cooptări (prin transfer de la alte întreprinderi);
- candidaturi în portofoliu;
- din șomaj prin intermediul autorității pentru probleme de muncă și protecție socială ;
- candidaturi externe spontane;
- candidaturi pe lângă școli și alte organisme de formare.

Dezavantajele prezentate, precum și unii factori care fac recrutarea externă mai dificilă au făcut ca multe întreprinderi din țările cu o economie dezvoltată să recurgă la o recrutare alternativă prin folosirea unor salariați temporari (cu contract de muncă pe timp determinat).

Principalul avantaj al unei asemenea formule este acela că în perioada cât aceștia lucrează ei devin cunoscuți, iar întreprinderea îi va putea selecționa și angaja ca salariați permanenți pe cei care s-au făcut remarcați.

Mijloace de recrutare.

Procesul de recrutare poate fi realizat de către șeful compartimentului în care se află postul, de membri ai propriei structuri de recrutare, sau se poate recurge la serviciile unor instituții externe care dispun de personal specializat, cunoscut sub denumirea de "head hunters" (vânători de capete). Această recrutare, de obicei confidențială, asigură recrutarea și selecția pe baza "punctelor forte" și a performanței, în nici un caz pe baza "punctelor slabe".

În cazul posturilor de execuție din eșalonul inferior (muncitori), managerul cu angajările solicită superiorilor pe linie ierarhică propuneri de angajați posedând calitățile și calificarea

corespunzătoare postului în cauză.

În perioadele de dezvoltare, putând fi vorba de un număr mai mare de posturi oferite salariaților din interiorul întreprinderii se folosește afișarea acestor posturi la avizierele existente, publicarea în buletinul intern al organizației, sau ambele procedee.

Posturile din serviciile funcționale sunt arareori oferite personalului intern prin intermediul afișării sau publicării. Dat fiind numărul relativ mic de posturi de această natură, se colectează datele necesare de către conducerea superioară întocmindu-se o listă de candidați. Prin stocarea informațiilor necesare în memoria calculatorului se creează baza de date necesară întocmirii unor programe de înlocuiri numite **planuri de succesiune managerială**.

Opțiunea între înființarea unui compartiment propriu de recrutare sau recurgerea la serviciile unor firme specializate, va fi făcută atât în urma calculării unui prag de rentabilitate, dar mai ales, ținându-se seama de factorii interni întreprinderii cum ar fi: numărul anual de recrutări, omogenitatea posturilor ce trebuie ocupate, mărimea și dinamica întreprinderii. De asemenea, nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că *selecția efectuată prin intermediul unei firme specializate*, considerată mai obiectivă, conferă mai multă încredere candidaților externi și uneori, chiar celor interni.

Metode de recrutare a personalului.

Pentru a avea de unde-și alege personalul necesar organizația trebuie să-și elaboreze o politică de recrutare adecvată. Folosind metode specifice acestui domeniu această politică va trebui să-i permită să găsească cele mai potrivite persoane care pot ocupa postul vacant și să le atragă pentru a participa la selecție.

Metodele de recrutare nu ar putea și nici nu ar fi bine să aibă un aspect uniform. Aceasta deoarece, modul lor de folosire este influențat de factori tehnico-economici și social-culturali, care au în fiecare organizație valori sau intensități diferite. Viteza modificărilor tehnologice, forma și intensitatea concurenței, mentalitatea și valoarea managerilor sunt tot atâtea elemente determinante ale eficienței unei metode de recrutare.

Recrutarea din interior se bazează în general pe *cooptarea* din rândul angajaților deja existenți a candidatului oportun (promovare).

Recrutarea din exterior, așa după cum s-a arătat, este mai complexă și mai costisitoare, realizându-se prin intermediul mai multor metode:

1. *Candidaturi externe spontane* ca urmare a unei imagini favorabile de care se bucură firma pe piața forței de muncă.
2. *Candidaturi primite în urma unei campanii publicitare* mai limitate sau mai extinse, funcție de metoda folosită. În principal se utilizează două metode: metoda informală și

metoda formală.

Metoda informală presupune o publicitate restrânsă, de obicei prin intermediul angajaților existenți, folosindu-se cu precădere relațiile personale (așa numita rețea a cunoștințelor). Tot în cadrul acestei metode se încadrează și luarea în considerare a cererilor de angajare înregistrate, aflate la dosar. Fiind puțin costisitoare, putem spune despre această metodă că este aceea prin care se ocupă majoritatea posturilor. Nu rare sunt cazurile în care aceasta lasă loc unei mari doze de subiectivism, uneori chiar sentimentalism, motiv pentru care este necesar a fi completată cu metode formală.

Metoda formală presupune o audiență mai largă în scopul atragerii persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă sau dornice să—și schimbe actualul loc de muncă. În acest scop se face apel la anunțurile de mică publicitate, comunicarea la Direcțiile pentru Probleme de Muncă și Ocrotire Socială, ziarele și revistele de specialitate, contactarea directă a unor întreprinderi, etc.

Cu cât volumul și intensitatea cererilor vor fi mai mari, cu atât problemele de recrutare vor fi mai bine rezolvate, constituindu-se într-un indicator al locului pe care se situează întreprinderea pe piața forței de muncă.

3. *Cooptările externe vizează transferul unor salariați având pregătirea corespunzătoare și acordul ambelor instituții.*

4. *Candidaturile în portofoliu se referă la acele cereri care la momentul depunerii nu au putut fi rezolvate, dar care corespund noilor condiții create.* Posturile ocupate prin această metodă sunt relativ puține pe motivul că un bun specialist este pentru scurt timp disponibil.

5. *Colaborarea cu organismele oficiale* privind problemele de muncă și ocrotiri sociale sau birourile de plasare a forței de muncă, metodă la care în general recurg întreprinderile mici și mijlocii, având în vedere și înlesnirile pe care legiuitorul le acordă celor care fac astfel de angajări.

6. *Colaborarea cu instituțiile de pregătire sau organismele de formare profesională* se dovedește deosebit de eficientă în cazul în care angajatorul vizează personalul tânăr. Această metodă îmbracă în general următoarele forme:

- ◆ întâlniri cu elevii și studenții în scopul prezentării întreprinderii;
- ◆ contacte cu birourile elevilor sau asociațiilor
- ◆ studențești;
- ◆ cursuri sau conferințe susținute de staff-ul întreprinderii în școli sau diferite organisme de formare.

În practică, se folosește și metoda înființării unor posturi pentru persoanele foarte capabile.

4.2.2.2. Campania de anunț a recrutării

Această campanie are ca *obiectiv principal* să suscite candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, iar ca obiectiv secundar, construirea unei imagini favorabile întreprinderii, pe piața forței de muncă.

În marile întreprinderi realizarea unei campanii de anunțuri de recrutare poate să fie asemănătoare cu realizarea unei campanii de publicitate: identificarea țințelor; determinarea duratei campaniei; selectarea mijloacelor mass-media; redactarea și selectarea textului de anunț pentru recrutare; urmărirea rezultatelor campaniei.

Identificarea țințelor. În contextul recrutării de personal „ținta” este reprezentată de candidatul ideal, caracterizat prin definirea postului. Totodată, este necesar ca în această fază să se țină seama de *variabilele mediului* cum sunt:

- starea pieței forței de muncă, în general, precum și a celei reprezentate de segmentul vizat;
- imaginea întreprinderii pe piață și mai ales pe segmentul de piață din care face parte sau care este vizat;
- caracteristicile (însușirile) populației care interesează și la care se dorește să ajungă anunțul.

Durata campaniei și incidența anunțurilor. În cele mai multe cazuri, dintr-o grijă prost înțeleasă pentru bugetul întreprinderii, se recurge la un singur anunț, ceea ce poate fi insuficient, mai ales atunci când sunt de ocupat mai multe posturi. De aceea, se impune să se organizeze o campanie care să includă repetarea anunțului pe durata mai multor săptămâni, procedeu care permite să se promoveze imaginea dorită a unității pe piața forței de muncă. Experiența întreprinderilor din țările dezvoltate economic arată că trei apariții reprezintă, din punct de vedere al costului global, nivelul optim ce permite obținerea celor mai bune rezultate ca număr de candidați și calități ale acestora. Se constată, într-adevăr, că *randamentul anunțurilor este o funcție descrescătoare în timp*, deci costul marginal al candidaților este crescător.

Selectarea mijloacelor mass-media. Mijlocul mass-media ales trebuie, evident, să fie adaptat tipului de post care interesează. Mai mult, *combinația între durata campaniei, datele apariției și numărul de mijloace mass-media utilizat* trebuie să fie studiată astfel încât să se poată atinge cea mai mare eficacitate. De exemplu, este posibil să se aleagă între:

- trei anunțuri pe același suport, transmise la un interval de o săptămână;
- trei anunțuri identice apărând pe suporti diferiți, în aceeași săptămână.

Redactarea textului anunțului. Anunțul trebuie să atragă atenția potențialilor candidați, fără a supralicita postul. El trebuie să informeze publicul în ceea ce privește criteriile de selecție fără a multiplica barajele din fața candidaților. De altfel, lungimea mesajului este limitată de

suprafața de anunț pe care o are la dispoziție mijlocul mass-media ales.

Întreprinderea pendulează între un anunț anonim și un anunț care face să apară clar rațiunea sa socială. În primul caz, recrutarea este ținută secret atât timp cât căutarea nu este finalizată prin rezultatul dorit. Dimpotrivă, o întreprindere ce beneficiază de o imagine socială avantajoasă, va avea interesul să promoveze tot timpul *anunțuri clare*. Publicarea simultană, în același mijloc mass-media, a unui anunț anonim și a unui anunț identificat, pune în evidență, pe piața forței de muncă, imaginea întreprinderii care redactează anunțuri clare, la obiect. Diferența numărului de candidaturi este semnificativă pentru modul în care candidații receptează mesajul întreprinderii.

În general, textul unui anunț conține următoarele *informații*:

- prezentarea succintă a întreprinderii: profil de activitate, mărime, sediu;
- denumirea postului și a compartimentului din structura organizatorică a unității;
- criterii de selecție: pregătirea profesională și experiența; vârsta; sexul etc.
- precizări în legătură cu întocmirea curriculum-ului vitae;
- indicații în ceea ce privește contactarea: compartimentul de contact; telefon (fax); perioada de contactare (până la data de . . . sau zilnic între orele . . . etc). Din rațiuni de operativitate, unele întreprinderi sau cabinete de recrutare solicită candidaților o primă contactare prin telefon. Pe această cale, potențialii candidați își completează informațiile proprii asupra întreprinderii și postului oferit, iar întreprinderea realizează o primă și rapidă selecție.

Redactarea unui anunț se face pe baza cunoașterii și examinării riguroase a următoarelor *elemente*:

Întreprinderea: ramura de activitate; produsele pe care le fabrică, lucrările ce le execută sau serviciile pe care le prestează; efective globale, din care diferite structuri (cadre de conducere, cadre de execuție, profesioniști și / sau meserii, sex etc); vârsta medie; cifra de afaceri; cota de piață; situația la export; filiale; puncte forte, alte elemente notabile.

Postul: calificarea, locul de muncă, rezidența preferabilă, creare de post sau înlocuire, de cine depinde titularul postului (potrivit organigramei), ierarhie operațională și / sau funcțională, sarcini principale, activități secundare, importanța și structura unității sau a echipei de condus (mobilizat, antrenat) în îndeplinirea sarcinilor și / sau atribuțiilor, legături (relații) și implicații interne și externe, grad de responsabilitate și de autonomie, diverse restricții (de orar, de durată, frecvență și locuri de deplasare), condiții de muncă, de mediu, formare asigurată de întreprindere, posibilități de promovare etc.

Candidatul: vârsta ideală (minimă și maximă), nivelul, tipul și profilul formării inițiale, cunoștințe complementare, limbi străine, experiență profesională (în același sector sau domeniu, în alte activități, ca durată și nivel de responsabilitate), calități personale (pedagogice, de animare, de comunicare, de autoritate, de autonomie, de disponibilitate, de adaptabilitate, de progres), permis de conducere, auto, mașină personală, alte observații particulare.

Remunerări și avantaje: intervalul nivelului de salarizare, mod de remunerare, premii și recompense ocazionale sau periodice (aniversări sau alte evenimente personale, jubileuri ale întreprinderii, rezultate deosebite în activitate, sărbători religioase etc.), avantaje complementare (locuință, mașină de serviciu, diverse cheltuieli etc), avantaje sociale (tichete de restaurant, asigurări, orar variabil, casă de vacanță etc).

Modalitatea de răspuns: prin răspuns scris (scrisoare, curriculum vitae, foto, remunerație actuală, pretenții), prin telefon, număr de referință etc.

Urmărirea rezultatelor campaniei de anunț a recrutării. Indiferent de importanța sa, orice campanie trebuie să facă obiectul unei urmăriri statistice a fluxurilor zilnice ale răspunsurilor, a numărului de candidaturi reținute, a numărului de prezentări pentru încadrare, a numărului de încadrări pe posturi.

Utilitatea unor asemenea evidențe este legată de calculul costurilor candidaturilor primite, reținute, prezentate, de compararea randamentelor după suporturile folosite și de a reține concluziile necesare, de a stabili termenele de răspuns în așa fel încât acestea să devină reguli pentru viitoarele candidaturi.

Primele răspunsuri la o ofertă de locuri de muncă sosesc, în general, după două zile de la apariția anunțului. Totuși, *distribuția răspunsurilor* diferă și în funcție de tipul mijlocului mass-media folosit: dacă anunțul apare într-un cotidian, răspunsurile apar în aproximativ o săptămână, dacă anunțul se publică într-un organ săptămânal, răspunsurile apar în 2 - 3 săptămâni.

4.2.2.3. Selecția candidaților

Conținutul procesului de selecție.

De cele mai multe ori, dar mai ales în cazul în care piața muncii este în criză, candidaturile abundă. De aceea, mai ales în astfel de situații, este necesară selecția candidaților. Problema fundamentală pe care o ridică orice selecție derivă din faptul că ea implică o clasare a candidaților ce nu prezintă calități omogene.

În acest scop se folosesc diferite metode și procedee ale deciziei multicriteriale care au ca scop să se ajungă la o obiectivare a acțiunii, respectiv de raționalizare a subiectivității, precum: ponderarea criteriilor, metoda ELECTRE s.a

Înfăptuirea procesului de selecție a candidaților necesită parcurgerea următoarelor acțiuni:

- receptarea răspunsurilor;
- preselecția I;
- preselecția II;
- întâlnirea cu specialistul în recrutare;
- selecția a 3 - 4 persoane dintre cei mai buni candidați;
- prezentare la superiori;
- decizia finală de angajare.

Preselecția candidaturilor permite efectuarea unei prime trieri. *Obiectivul preselecției* este gruparea candidaților în trei categorii:

- refuz definitiv, în cazul în care elementele indispensabile ale profilului sunt total absente;
- reținere în portofoliu pentru alte posturi;
- participare în continuare la selecție, pentru ocuparea postului anunțat.

Preselecția operează pe baza curriculum-ului vitae trimis de candidați ca urmare a apariției anunțului și studierea atentă a acestuia, sau pe baza imprimatului de contact - document folosit frecvent de firmele occidentale, care reprezintă un curriculum vitae prezentat sub forma concepută de întreprindere și trimis de candidat după receptarea anunțului.

Preselecția trebuie să se realizeze cât mai repede posibil. Un răspuns negativ nu ar trebui să depășească 8 zile de la primirea curriculum-ului vitae, iar data primului „rendez-vous” - în cazul rezultatului pozitiv, nu trebuie să depășească 2 săptămâni de la primirea curriculum-ului vitae.

Metode de selecție a candidaților.

Pentru selecția candidaților se cunosc diverse metode, care pot fi folosite singure sau în combinație. *Principalele metode folosite pentru selecția candidaților* sunt: analiza grafologică, testele, discuția în grup, interviul, simularea.

Toți specialiștii care le concep sau le folosesc, sunt de acord asupra a trei *puncte principale*:

- 1) metodele nu reprezintă decât ajutoare în decizie, ajutând să se reducă subiectivismul în angajare;
- 2) ele trebuie să fie alese și aplicate de specialiști, pe cât posibil în grup, pentru a se limita ponderea interpretărilor personale;
- 3) aceste metode stabilesc clasamente ordinare, de tipul: X este mai apt pentru acest

post decât Y sau Z; ele nu dau valori ale aptitudinilor individuale cum ar fi de exemplu: sociabilitatea lui X valorează 42/50.

Analiza grafologică este considerată în multe țări occidentale, ca o primă metodă utilizată în procesul de selecție. De aceea, pentru a fi posibilă, se solicită curriculum vitae scris de mână. Utilizată de specialiști ce posedă o îndelungată experiență, ea permite determinarea trăsăturilor dominante ale personalității candidatului.

Metoda testelor. în procesul de selecție a personalului se folosesc mai multe tipuri de teste, în funcție de caracteristicile esențiale ce trebuie depistate la candidați. Astfel, se folosesc teste de cunoștințe profesionale, teste de inteligență, teste de personalitate, de aptitudini etc.

Testele, ca probe la care sunt supuși candidații, permit o descriere cuantificată a aptitudinilor indivizilor ce se regăsesc în aceeași situație. Fiecare probă este etalonată și validată printr-un mare număr de experiențe. Utilizarea testelor se bazează pe ipoteza că tot ceea ce există este cuantificabil și, deci, măsurabil. Menționăm însă că această ipoteză nu este acceptată de toți specialiștii. Majoritatea lor recunosc validitatea testelor destinate să aprecieze aptitudinile fizice particulare (dexteritate manuală, acuitate vizuală bună, coordonarea mișcărilor) sau cunoștințele profesionale, dar nu puțini sunt rezervați în ceea ce privește validitatea testelor ce țin de aprecierea sau măsurarea aptitudinilor psihologice, intelectuale sau sociale. Refuzul lor ține de îndoiala în privința existenței unei corelații între ceea ce este efectiv măsurat și existența, la un anumit nivel, a aptitudinii ce se dorește a fi apreciată.

Discuția în grup, reprezintă o metodă utilizată deseori ca mijloc de selecție preliminară. Ea poate lua forma unei discuții orientată asupra obiectivelor întreprinderii, și urmărește să comunice informații candidaților în acest domeniu, prilej cu care li se poate studia comportamentul. La fel de bine, discuția poate avea un subiect ce nu are nici o legătură cu obiectivele întreprinderii. În acest caz, discuția în grup urmărește studierea trăsăturilor de personalitate ale candidaților cum ar fi: leader-shipul, gândirea, extravertirea etc.

Metoda în sine presupune constituirea unor grupe de câte maximum 10 candidați și solicită prezența a mai multor animatori, ceea ce o face dificil de aplicat. De aceea, discuțiile în grup trebuie să fie orientate de specialiști care stăpânesc bine această tehnică; ei trebuie doar să întrețină discuția fără intervenții personale asupra subiectului și să memorigeze reacțiile candidaților.

Interviul sau întrevederea de recrutare este metoda cea mai utilizată, dar și cea mai controversată. Sub această vocabulă se ascund practici foarte diverse, de la discuțiile neformale cu un șef ierarhic, până la dialogul formalizat și bine pregătit de un specialist. Interviul poate fi:

- *puternic structurat*, cuprinzând o listă de întrebări precise ce se pun candidatului. Prezintă avantajul că facilitează comparația între candidați, dar

are și dezavantajul că dă impresia unui interogatoriu polițist, ceea ce îl face dezagreabil;

- *semistructurat* care, în cadrul discuției, dă mai multă libertate candidatului în a se exprima asupra unor subiecte precise, determinate apriori, cum ar fi: pregătirea sa profesională, experiența anterioară etc. Este forma cea mai utilizată întrucât ea permite candidatului să-și pună în valoare aptitudinile pentru post și motivațiile sale;
- *liber în totalitate*, în cadrul căruia candidatul este invitat să se exprime liber asupra subiectelor care îi par importante.

Metoda simulării, constă în aceea că pune candidații în situații cât mai apropiate de realitate, cu scopul de a constata reacția lor față de evenimentele pe care trebuie să le conducă. Ea presupune preluarea, pentru scurt timp, a unui post pentru a se observa comportamentul candidatului în ceea ce privește elementele esențiale ale profilului.

Această metodă este larg utilizată în S.U.A. și Canada pentru selecția cadrelor (persoanelor cu funcție de conducere) și a recrutărilor specifice candidaturilor interne.

Pentru candidaturile din exterior, metoda este echivalentă cu angajarea de probă (pentru un termen limitat)

4.2.2.4. Alegerea

Deși este o etapă distinctă a procesului de recrutare a personalului, decizia de angajare se interferează cu etapa anterioară, cea de selecție a candidaților, putând fi interpretată și ca ultim moment al acesteia, când rămâne în arenă un număr restrâns de candidați (trei sau maximum patru). Candidații reținuți au un potențial foarte apropiat sau echivalent, dar cu componente neidentice. Acum este obligatorie alegerea, și este normal ca superiorii ierarhici ai postului respectiv să realizeze această alegere, întrucât ei cunosc cel mai bine mediul în care urmează să se exprime potențialul candidatului și ei - superiorii ierarhici - sunt cei ce vor trebui să lucreze cu alesul dintre candidați.

Decizia finală trebuie luată cât mai rapid, deoarece de multe ori candidații reținuți pot să renunțe din diverse motive:

- tehnicile de recrutare practicate de întreprindere pot avea un impact negativ asupra candidaților îndepărtându-i;
- condițiile oferite de întreprindere nu sunt concurențiale pentru segmentul de piață respectiv.

4.2.3. GESTIUNEA INTRĂRILOR

4.2.3.1. Angajarea

Având în vedere costurile determinate de procesul de recrutare și selecție, pentru ca rezultatele să se aproprie cât mai mult de cele dorite, în economiile avansate, conducerea întreprinderii îi înaintează candidatului selecționat oferta de angajare. Acesta, la rândul său, își exprimă fie acordul sau dezacordul prompt, fie solicită un timp de reflecție (în situația în care are și alte oferte) sau un răgaz pentru negocierea anumitor detalii.

Oferta de angajare poate fi scrisă sau verbală și comunică în general viitorului angajat detaliile care îl interesează. În caz contrar, acesta poate să le solicite în scris sau verbal.

La primirea răspunsului privind oferta de angajare, candidatul se poate afla în fața unor *situații* cum ar fi:

- funcția oferită să nu fie la nivelul pe care îl aștepta candidatul;
- postul propus să fie altul decât cel discutat la interviu;
- salariul oferit se încadrează între limitele menționate la interviu, dar cel specificat în oferta de angajare este mai mic sau cel mult egal cu salariul actual.

Cele prezentate mai sus reprezintă doar câteva dintre detaliile negociabile în vederea îmbunătățirii ofertei. În același interval de timp (dintre primirea ofertei de angajare și formularea răspunsului definitiv se mai poate negocia acordarea unui timp liber pentru mutare, unei prime de instalare, pentru efectuarea unui concediu restant, autoturism de serviciu sau decontarea cheltuielilor de deplasare etc.

Odată parcurse toate etapele procesului de recrutare a personalului, conducerea întreprinderii va lua *decizia de angajare* a celor selecționați. Aceasta înseamnă:

- informare celor interesați, întocmirea formalităților; fișa de angajare;
- instructajul general de protecție a muncii;
- eliberarea legitimației de serviciu;
- vizita medicală etc.

4.2.3.2. Integrarea pe post

Reușita unui candidat pe post este, de cele mai multe ori, independentă de precauțiile luate în timpul selecției și este dependentă de circumstanțele existente la integrarea sa pe noul post. Din observațiile efectuate de specialiști reiese faptul că integrarea muncitorilor și funcționarilor face obiectul unor programe eficace, pe când cea specifică încadrării cadrelor cu funcții de răspundere este, în mod paradoxal, lăsată la voia întâmplării, cu toate că investiția pecuniară pentru

aceștia din urmă este foarte ridicată.

Întocmirea unui program riguros de integrare se justifică, cel puțin din două *considerente*:

- a) schimbarea unui loc de muncă are întotdeauna o repercusiune psihologică asupra individului, care trebuie să-și demonstreze capacitățile într-un mediu nou. Ca atare trebuie luat în calcul și un asemenea fenomen și a trage concluziile ce se impun de aici;
- b) perioada de adaptare constituie, oricare ar fi postul ce se ocupă, o fază de acumulări progresive în domeniul noilor sarcini și ea poate fi facilitată printr-o integrare rapidă.

După ce au fost îndeplinite toate formalitățile din etapa de angajare, programul de integrare își propune să dea o informare completă asupra organizării întreprinderii și a serviciului respectiv, a relațiilor postului, a remunerării și a programelor sociale, asupra sistemului informațional și a circuitului documentelor, asupra contactelor postului cu partenerii întreprinderii (clienți, furnizori, organe fiscale, organe ale administrației publice etc), a familiarizării cu munca specifică postului etc.

Programul de integrare se elaborează sub responsabilitatea celui însărcinat cu resursele umane din întreprindere, iar aplicarea sa este lăsată în grija superiorului ierarhic direct.

Modalitățile practice de realizare a programului iau forme diverse, în funcție de *circumstanțe*:

- utilizarea suporturilor de prezentare a întreprinderii (broșuri, montaje audio vizuale, filme);
- afectarea unui tutore;
- punerea la dispoziție a unui circuit de responsabili etc.

Perioada de integrare care cuprinde primele zile sau primele două săptămâni după angajare, trebuie să fie completată cu o *perioadă de monitorizare* mai de durată. Ea permite individului și superiorului său, care reprezintă de fapt legătura dintre întreprindere și noul angajat, să facă un inventar asupra experienței căpătate pe postul în care este încadrat. Această evaluare a randamentului noului intrat reprezintă de fapt punctul final al perioadelor de integrare și monitorizare.

Bibliografie

1. Abrudan M. M. , *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2005.
2. Armstrong M. – *Armstrong's handbook of H.R.M. practice*, 11th Edition, Kogan Page, 2009
3. Armstrong M., *Managementul resurselor umane – manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

4. Burloiu P., *Managementul resurselor umane*, Editura Lumina Lex, București, 1997.
5. Chișu A. V., *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2002.
6. Cole G. A., *Personnel Management*, 3rd Edition, D.P. Publications, Ltd. London, 1998.
7. Cole G. A., *Managementul personalului*, Editura CODECS, București, 2003.
8. Cîrnu D., *Management administrativ universitar*, Editura AGER, Tg-Jiu, 1998.
9. Dănăiață I., Novac E., *Organizarea economică a muncii*, Editura MIRTON, Timișoara, 1998.
10. Emilian R., *Conducerea resurselor umane*, Editura Expert, București, 1999.
11. Lamaute D. – *De la supervision a la gestion des ressources humaines, 3e edition*, Cheneliere Education,, Montreal(Quebec), 2009
12. Lukacs E., - *Managementul Resurselor Umane* , Editura Fundatiei Universitare „Dunarea de Jos”, Galati, 2006
13. Manolescu A., (coordonator), *Managementul resurselor umane – aplicații*, Editura Economică, București, 2004.
14. Pell A.R. – *Managementul Resurselor Umane* , Editura Curtea Veche, București, 2007
15. Răducan R., *Managementul resurselor umane – Elemente de bază*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara, 2004.
16. Răducan R., *Economia întreprinderii și resursele umane*, Editura Eurobit, Timișoara, 2002.
17. Roșca C, Cârnu D – *Managementul resurselor umane*, Editura Certi, Craiova, 1999.
18. Roșca C., Vârzaru M., Roșca Gh.I., *Resurse umane. Management și gestiune*, Editura Economica, București, 2005.
19. Swanson R.A., - *Brief on the Foundations of H.R. Development*, University of Texas, 2008
20. White G., Druker J., - *Revard management – business/human ressources*, Routledge – Taylor&Francis Groupe, Chippenham, Wiltshire, 2009
21. ****Consilier – Managementul resurselor umane*, Editura Rentrop&Straton, Bucuresti, 2009

Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor
Programul de studii *Management*

MANAGEMENTUL CALITĂȚII

PROGRAMUL DE STUDII MANAGEMENT

Conf.univ.dr. AMALIA VENERA TODORUȚ

CUPRINS

Tema 1. CALITATEA ÎN FIRMA SECOLULUI XXI

1.1 Argument privind importanța calității produselor și serviciilor în economia contemporană

1.2 Orientări actuale în definirea calității produselor și serviciilor

1.3 Definirea calității în standardele internaționale

Tema 2 CALITATEA ÎN SPAȚIUL UNIUNII EUROPENE

2.1 Politica europeană de promovare a calității

2.2. Cultura europeană a calității

Tema 3 MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE

3.1 Calitatea totală - concept , importanță;

3.2 Managementul calității totale – concept;

3.3. Principiile managementului calității totale

Tema 4. FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

4.1. Managementul calității, definire, importanță;

4.2. Tendințe evolutive în managementul calității în practica economică

Tema 5 FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

5.1. Planificarea calității;

5.2. Organizarea activităților referitoare la calitate;

5.3. Coordonarea activităților referitoare la calitate;

5.4. Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității;

5.5. Ținerea sub control a calității;

5.6. Asigurarea calității;

5.7. Îmbunătățirea calității;

Tema 6. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ȘI DOCUMENTAȚIA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

6.1. Conceptul de sistem de management al calității- importanță;

6.2. Elaborarea , aprobarea și administrarea documentelor SMC ;

6.3. Manualul calității;

6.4. Procedurile SMC;

6.5. Înregistrări referitoare la calitate;

Tema 7 FAMILIA DE STANDARDELE ISO 9000:2000;

7.1. Prezentare generală a standardelor și importanța acestora;

7.2. Standardul ISO 9000:2000;

7.3. Standardul ISO 9001;

7.4. Standardul ISO 9004:2000;

7.5. Standardul ISO 19011:2002;

Tema 8 COSTURILE REFERITOARE LA CALITATE

8.1. Definirea costurilor referitoare la calitate;

8.2. Categorii de costuri referitoare la calitate, utilizate în practica economică;

Tema 9. AUDITUL CALITĂȚII

9.1 Conceptul de audit al calității;

9.2 Tipuri de audit;

Tema 1. CALITATEA ÎN FIRMA SECOLULUI XXI

1.1 Argument privind importanța calității produselor și serviciilor în economia contemporană

1.2 Orientări actuale în definirea calității produselor și serviciilor

1.3 Definirea calității în standardele internaționale

1.1 Argument privind importanța calității produselor și serviciilor în economia contemporană

Într-o lume a competiției și a cererii sofisticate, calitatea reprezintă modul în care întreprinderea poate supraviețui.

Dacă întreprinderi de marcă din țările dezvoltate din punct de vedere economic, sunt puse astăzi în fața necesității de a soluționa calitatea pentru a-și asigura supraviețuirea, cu atât mai necesară este o revoluție menită să asigure produselor românești calitatea care să confere garanție existenței rentabile a întreprinderilor și, în același timp, să constituie pașaportul pentru piețele externe.

Putem vorbi fără să greșim că nevoia de calitate este prezentă oriunde în timp și spațiu și este determinată de complexitatea produselor sau serviciilor, de mondializarea piețelor, de evoluția social-culturală.

Calitatea a devenit astăzi un instrument strategic al managementului.

Avantajele obținute prin calitate pot fi:

- Creșterea vânzărilor;
 - Competitivitatea organizației;
 - Proiecte inovative;
 - Recunoașterea organizației;
 - Recunoașterea calității personalului;
 - Reducerea pierderilor;
 - Reducerea costurilor produselor/serviciilor;
 - Profesionalizarea și motivarea personalului;
 - Lucrul în echipă;
 - Recunoașterea muncii;
 - Îmbunătățirea comunicării;
- Există și obstacole în calea „stăpânirii” calității cum ar fi:
- Lipsa susținerii din partea angajaților;
 - Slaba direcționare a liderilor;
 - Lipsa unui program de educație continuă;
 - Rezistența la schimbări.

Trei elemente internaționale majore ale deceniului trecut au contribuit la schimbări fundamentale pentru viitorul calității, pentru îmbunătățirea managementului calității afacerilor, educației, sănătății, mediului și administrației.

Aceste elemente sunt:

- **Noua piață globală** condusă de calitate pentru client în care companiile secolului XXI sunt puse să funcționeze și să concureze;
- **Noua tehnologie** care determină, tot mai mult, cerințele pentru succes pe această piață;
- **Noile metode de afacere** care definesc mai departe semnificația excelenței pentru Compania secolului XXI.

Este important de știut că noile modele de afaceri se bazează din ce în ce mai mult pe resursele „intangibile” ale companiei

Mediul concurenței al lumii afacerilor devine un mijloc de menținere a diversității și de învingere a concentrării interne, a inerției și inflexibilității, care ar bloca sau încetini competiția creatoare și pătrunderea noutăților.

Dacă situațiile competiționale ar putea fi distilate în câteva cuvinte cheie, acestea ar include cu siguranță următoarele: „*calitate*”, „*competiție*”, „*standarde internaționale*”, „*clienți exigenți*”¹.

Globalizarea în creștere a pieței este demonstrată, printre altele, de faptul că o parte tot mai mare din totalul produselor fabricate în țările dezvoltate încorporează elemente de fabricație străină.

Pe de altă parte, mai mult de jumătate din comerțul exterior al acestor țări reprezintă tranzacții între întreprinderile locale și întreprinderi străine, care sunt fie afiliate, fie întreprinderi mamă ale primelor. Asistăm, astfel, la schimbări de poziții naționale în contextul economiei internaționale.

1.2 Orientări actuale în definirea calității produselor și serviciilor

Literatura de specialitate prezintă un număr considerabil de definiții ale conceptului, care se înscriu pe o linie de evoluție continuă.

Astfel, calitatea este considerată:

- conformitate față de specificații;
- satisfacerea unei necesități;
- reflectarea mărcii de conformitate în ansamblul necesității beneficiarilor;
- capacitatea de îndeplinire a trebuințelor;
- un cost mai scăzut pentru o utilizare dată;
- siguranța în exploatarea produsului;
- ansamblul mijloacelor pentru realizarea unui produs viabil.

Calitatea poate fi, deci, definită ca o conformare față de cerințele de prima dată și întotdeauna.

David A. Garwin, profesor la Havard Business School² a pus în evidență cinci orientări principale în definirea calității produselor:

- transcendență;
- spre produs;
- proces;

¹ Purcărea T. – „Calitatea – garantul competitivității întreprinderii” – în Managementul calității – concepție și pricepere de bază, Editura ASE, București 1999.

² Garwin D. A. – „What does Product Quality Really Mean?” în „Sloan Management Review”, 1984 pag.,

- costuri;
- spre utilizator.

a. Orientarea transcendentă

Potrivit orientării transcendente, calitatea reprezintă o entitate atemporală, absolutul, fiind percepută de fiecare individ în mod subiectiv. Această orientare este puternic marcată de idealismul lui Platon. O asemenea abordare nu permite definirea clară a calității produselor și nici măsurarea ei, neavând, în opinia lui Garwin, utilitate practică.

b. Orientarea spre produs

Orientarea spre produs este total opusă orientării transcendente, calitatea fiind considerată o mărime care poate fi măsurată exact.

Ea este definită ca reprezentând ansamblul caracteristicilor de calitate ale produsului. Diferențele de ordin calitativ ale produselor se reflectă în diferențele care apar între caracteristicile acestora.

Definirea calității prin orientarea spre produs permite stabilirea unei corelații stricte între variația caracteristicilor și nivelul calității produselor, favorizând introducerea modelării matematice pentru estimarea acestui nivel.

Această abordare face însă abstracție de natura relațională a calității, de dependența ei de un anumit sistem de referință, stabilit în funcție de cerințele clientului. În evaluarea calității pot fi luate în considerare o multitudine de caracteristici ale produsului, dar rezultatele acestei evaluări nu reprezintă o măsură a calității însăși

c. Orientarea spre procesul de producție

Calitatea este privită din perspectiva producătorului. Pentru fiecare produs există cerințe specificate, care trebuie îndeplinite. Produsul este considerat “de calitate”, atunci când corespunde specificațiilor.

Potrivit acestei orientări, calitatea reprezintă conformitatea cu cerințele (“*conformance to requirements*”), definiție pe care o formulează Crosby. Orice abatere față de specificații înseamnă o diminuare a calității.

d. Orientarea spre costuri

Calitatea produselor este definită prin intermediul costurilor și implicit a prețurilor la care sunt comercializate. Un produs este considerat “de calitate” atunci când oferă anumite performanțe la un nivel acceptabil al prețului.

e. Orientarea spre utilizator

Potrivit acestei orientări, calitatea produsului reprezintă aptitudinea de a fi corespunzător pentru utilizare – “fitness for use” – concept introdus de J. Juran³.

Fiecare client are preferințe individuale, care pot fi satisfăcute prin caracteristici de calitate diferite ale produselor. Acest punct de vedere este preferat de adepții unei economii de piață.

Pentru satisfacerea cerințelor este important ca relația calitate – cumpărător să fie mai puternic reflectată în definiția calității, deoarece cumpărătorul hotărăște, în final, ce este calitatea.

În opinia lui Haist și Fromm, calitatea reprezintă corespondența cu cerințele clientului, cerințe referitoare la funcționalitate, preț, termen de livrare, siguranță, fiabilitate, compatibilitate cu mediul, service, costuri în utilizare, consultanță etc. Satisfacerea cerințelor presupune o fundamentare riguroasă a tuturor deciziilor privind proiectarea și realizarea unui produs, pe baza studiilor de piață efectuate. Cerințele

³ Juran J. M. – “Calitatea produselor”, Editura Tehnică, București, 1973, pag. 57.

identificate și definite prin aceste studii trebuie să fie reflectate în mod corespunzător în specificațiile care vor servi pentru realizarea produselor. Deci, specificațiile nu reprezintă criterii de calitate absolute, ci numai mijloace necesare pentru satisfacerea așteptărilor clienților.

1.3 Definirea calității în standardele internaționale

În formarea unei concepții unanim acceptate, privind calitatea, un rol important l-a constituit difuzarea unor documente de referință, elaborate de diferite organizații internaționale, regionale și naționale, specializate în standardizare, dintre care, un rol de primă mărime îl are Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO).

Astfel conform standardului **ISO 9000/2000**, **calitatea este aptitudinea unui ansamblu de caracteristici intrinseci de a satisface cerințele.**

Standardul EN ISO 9000:2005, în care se prezintă terminologia calității , definește calitatea ca „**o mulțime de proprietăți și caracteristici ale unui produs sau serviciu , care îi conferă capacitatea de a satisface exigențele explicite și implicite**”.

Caracteristica este o trăsătură a unui produs, proces sau sistem. Este o proprietate esențială, definitorie pentru a caracteriza o entitate. Ea poate fi intrinsecă sau atributivă. “Intrinsec”⁴ semnifică prezent în ceva, în special ca o caracteristică permanentă, nu atributivă.

Standardul ISO 8402 definește calitatea ca reprezentând “ansamblul caracteristicilor unei entități care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoile exprimate sau implicite”.⁵

Conform acestei definiții:

- Calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;
- Calitatea nu este de sine stătătoare, ea există numai în relație cu nevoile clienților;
- Calitatea este o variabilă continuă și nu discretă;
- Prin calitate trebuie satisfăcute nu numai nevoile exprimate, dar și pe cele implicite.

În situații contractuale cerințele sunt specificate. În alte situații cerințele implicite trebuie identificate și definite. De regulă, cerințele se schimbă în timp, de aceea trebuie cercetate permanent, atât cele exprimate, cât și cele așteptate de clienți.

TEMA 2 Calitatea în spațiul Uniunii Europene

2.1 Politica europeană de promovare a calității

2.2.Cultura europeană a calității

2.1 Politica europeană de promovare a calității

⁴ Stanciu I. – “Managementul calității totale” – Cartea Universitară, București 2003

⁵ Standardul SR ISO 8402 – 1995 – “Managementul și asigurarea calității” – vocabular, pag. 7.

Armonizarea cu UE se realizează total: legislativ, instituțional dar și cultural. Managementul, în general, al calității în particular este unul din elementele care alcătuiesc cultura Uniunii Europene.

Conform Comisiei Europene politica europeană de promovare a calității este o **politică de sensibilizare și conștientizare a factorilor de decizie în scopul obținerii transparenței și sprijinul politic necesare pentru ansamblul de instrumente, metode și tehnici de management al calității precum și pentru ansamblul de inițiative și de acțiuni pro-calitate, din întreaga Europă.**

Obiectivul principal al politicii europene de promovare a calității **este conceperea și realizarea unor acțiuni specifice** orientate spre **agenții economici** și spre **autoritățile publice** din Europa, în scopul facilitării și stimulării obținerii de către aceștia a **EXCELENȚEI organizării lor interne, a EXCELENȚEI rezultatelor** acestora.

Obiectivul specific este **instituirea și menținerea unui mediu economic adecvat apariției și dezvoltării unor acțiuni sinergice, reciproc avantajoase, între actorii implicați:** întreprinderi, organizații specializate în activități specifice managementului calității, alte organizații interesate.

Libera circulație a mărfurilor este piatra de temelie a pieței UE. Pentru aceasta se pun în mișcare mecanisme având drept scop:

- **Înlăturarea noilor bariere comerciale**, printr-un procedeu stabilit în Directiva 98/34/CE care constă în acceptarea între statele membre a standardelor tehnice și reglementărilor juridice diferențiate;
- **Recunoaștere reciprocă;**
- **Armonizarea tehnică la nivel comunitar.**

Preocupările Comunității Europene în domeniul calității au fost concretizate în documente care atestă necesitatea adoptării unor politici și strategii ale țărilor membre precum: „Politica europeană de promovare a calității”, „Calea europeană spre excelență”, „Noua abordare” sau „Abordarea globală”. Aceste documente au pus bazele formei legislative pentru circulația liberă a bunurilor și serviciilor, prin eliminarea barierelor tehnice, testarea și certificarea multiplă.

Scopurile principale ale tuturor reglementărilor a fost și este asigurarea liberei circulații a produselor și consolidarea pieței unice europene prin participarea agenților economici la elaborarea reglementărilor tehnice, la consolidarea transparenței și credibilității certificării și mărcii „CE”.

„Noua abordare” și „Abordarea globală” au rolul de a promova un mediu tehnic credibil, transparent și omogen în cadrul căruia autoritățile publice, operatorii economici și consumatorii pot avea încredere reciprocă. Astfel „Noua abordare” și „Abordarea globală” pot asigura un mediu de afaceri în care excelența în afaceri și competiția europeană pot fi îmbunătățite și dezvoltate.

Elementul de bază al Abordării Globale este de a crea, pe baze comune, încrederea în activitatea producătorului/prestatorului (seria de standarde ISO 9000), în organismele de certificare și acreditare recunoscute la nivel european

2.2.Cultura europeană a calității

În spațiul Uniunii Europene **calitatea** este considerată cheia competitivității și are loc o vastă campanie de formare a unei adevărate culturi a calității.

Aceasta se focalizează pe următoarele aspecte:

- realizarea unei infrastructuri comune în domeniul calității;
- difuzarea unui volum mare de informații din domeniul calității în vederea consolidării pieței unice europene;
- “europenizarea” întreprinderilor prin promovarea unei politici europene a calității. Întreprinderile acționează într-un cadru național, dar armonizat cu standardele europene. “*Politica europeană a calității*” este o politică transcendentă a politicilor naționale pe care le determină și le influențează.
- elaborarea unor documente ale Uniunii Europene precum “*Politica Europeană de Promovare a Calității*”, “*Calea Europei spre Excelență*”, “*Programul European pentru Promovarea Calității*”, toate acestea prevăd măsuri pentru realizarea unei viziuni strategice a calității în toate țările membre și pentru identificarea “*punctelor cheie*” ale acestui demers de maximă importanță.

Punctul de plecare în formarea culturii europene îl reprezintă “*Cartea Europeană a Calității*” care a fost semnată la sfârșitul Convenției Europene a Calității de către reprezentanții mai multor organizații europene în domeniul calității, care au făcut un pas important spre armonizarea abordărilor în domeniul calității.⁶

Semnatarii acestui document își asumă răspunderea în următoarele domenii: să promoveze o abordare generală privind calitatea în afaceri și în sectorul public; să dezvolte predarea calității la toate nivelurile de educație; să dezvolte modul curent de gândire asupra metodelor și instrumentelor și să le facă mai accesibile pentru fiecare; să participe activ la diseminarea experienței calității; să promoveze imaginea calității europene pe plan mondial; să fie implicați în Săptămâna Europeană a Calității, cu scopul de a raporta asupra activităților realizate, inițiativelor curente și proiectelor viitoare, implementării sistemului de management al calității și certificării lui în conformitate cu ISO 9001/2000.

Potrivit “*Cărții Europene a Calității*”, calitatea este pe rând: un obiectiv al excelenței organizaționale, este o metodologie, o prioritate, o măsură a eficienței, o forță motoare a competitivității.

Astfel, calitatea este un obiectiv deoarece, pentru a fi competitive, organizațiile trebuie să răspundă precis necesităților și așteptărilor clienților și utilizatorilor. Dar, calitatea este și o metodologie care promovează participarea, implicarea totală și responsabilă a fiecărui individ și în același timp dezvoltarea unui mediu corespunzător de muncă.

Calitatea devine totodată și forța motoare a competitivității prin reducerea costurilor, angajarea imaginației oamenilor, promovarea inovației, reînnoirea organizației, încurajarea inițiativei și, în consecință, creșterea numărului de locuri de muncă.

Competiția economică cere întotdeauna ca organizațiile să facă mereu mai bine, iar calitatea trebuie să fie o prioritate pentru fiecare în toate timpurile.

Calitatea leagă toți actorii economici și sociali într-un lanț al calității, în care calitatea îl privește astfel pe fiecare și cere ca fiecare să fie implicat.

Astfel calitatea determină menținerea organizației pe piață, recunoașterea pe plan intern și internațional, creșterea competitivității produselor și serviciilor oferite clienților

⁶ Baciurov I. – “Calitatea – un avantaj pentru Europa în competiția internațională” În “*Asigurarea calității*” nr. 26, 2001

Federația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM) promovează o serie de concepte integratoare contribuind la cristalizarea culturii europene a calității.

Astfel **orientarea spre rezultate** presupune “ca aprecierea calității unei organizații depinde de satisfacerea nevoilor tuturor părților interesate din punct de vedere financiar: clienți, angajați, furnizori, societate civilă, acționari și alte persoane fizice sau juridice”.⁷

Leadership-ul și constanța scopului determină claritatea obiectivelor și creează un mediu în care organizația și salariații ating excelența.

Managementul prin procese și fapte, un alt concept promovat pe plan european constă în coordonarea tuturor activităților dintr-o organizație legate direct de îmbunătățirea calității, bazate pe informații fiabile.

Implicarea personalului poate să atingă nivelul maxim atunci când există valori comune și o cultură adecvată pentru participarea fiecărui angajat la îmbunătățirea calității.

Instruirea – inovarea – îmbunătățirea continuă reprezintă baza formării unei culturi adecvate calității, ceea ce determină maximizarea performanțelor acesteia.

Dezvoltarea parteneriatelor presupune existența și menținerea unor relații reciproc avantajoase bazate pe încredere cu partenerii de afaceri.

Responsabilitatea publică atunci când se adoptă o abordare etică și se urmărește depășirea așteptărilor și a regulilor existente în cadrul comunității, interesele pe termen lung ale unei organizații și ale personalului acesteia sunt satisfăcute cel mai bine

Tema 3. Managementul calității totale

3.1 Calitatea totală - concept , importanță;

3.2 Managementul calității totale – concept;

3.3. Principiile managementului calității totale

3.1 Calitatea totală - concept , importanță

Noțiunile de calitate a producției și a produselor au fost completate de un nou concept și anume cu acela al **calității totale**.

Calitatea totală este un mod de abordare a unei organizații, o apropiere de muncă de elită, evidențiind toate formele de performanță și relațiile între partenerii industriali. Ea reprezintă o revoluție socială, atât la locul de muncă, dar și o apropiere, riguros eficientă, către profesionalism și succes.

Ea nu se referă doar la un produs sau la anumite produse, ci la întreaga activitate a unei organizații, la ceea ce aceasta poate sau ar trebui să facă pentru a influența decisiv nu numai opinia clienților intermediari sau a consumatorilor finali, ci și întreaga ei reputație.

Definițiile conceptului de **calitate totală** sunt relativ recente. Pentru unii, calitatea totală înseamnă calitatea produsului, pentru alții satisfacerea clientului.

⁷ Drăgulănescu N. – “Modelul european al excelenței” În “Q Media” nr 2/1999, pag. 7.

Calitatea totală este, pe rând, o filozofie, un demers, un ansamblu de procedee, o strategie sau chiar o politică a întreprinderii.

Din analiza opiniilor exprimate în literatura de specialitate se conturează următoarele orientări principale în definirea calității totale:

- calitatea totală este o politică sau o strategie a întreprinderii în domeniul calității;
- calitatea totală este o filozofie;
- conceptul de calitate totală și managementul total al calității sunt echivalente;
- calitatea totală reprezintă scopul, iar managementul total al calității mijlocul pentru realizarea ei.

O accepțiune diferită a acestui concept este dată de Kélada⁸. În opinia lui, calitatea totală reprezintă *“satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produsului sau serviciului (Q), livrarea cantității cerute (V), la momentul (T) și locul (L) dorite, la un cost (C) cât mai mic pentru client, în condițiile unor relații agreabile și eficiente cu acesta și ale unui sistem administrativ (A) fără erori, începând cu elaborarea comenzii și până la plata facturii”*.

Calitatea totală este, deci, o noțiune mult mai largă decât calitatea produsului (serviciului), ea se referă la satisfacerea nevoilor clientului extern exprimate în termenii Q V T L C R A, explicați de Kélada.

De asemenea, se consideră că satisfacerea clientului nu este suficientă, trebuie depășite așteptările acestuia.

Aplicată la nivelul unei organizații industriale, calitatea totală este un concept competitiv pentru că este legat de ideile *“de cel mai bun, cel mai bine”*, unde acest superlativ este ilustrat, atât prin locul deținut pe piață, cât și prin ceea ce furnizează produsul sau serviciul.

Conceptul de calitate totală cuprinde două aspecte principale:

- un aspect strategic al activității, bazat pe informație legată de consumator și îndreptată spre identificarea punctelor forte sau slabe ale concurenței;
- un aspect de perfecționare organizatorică, îndreptat spre asigurarea unui nivel mai înalt de performanță al tuturor laturilor activității decât cel înregistrat la nivelul concurenților săi.

Calitatea totală este un concept larg care include următoarele elemente:

- tot ceea ce întreprinde o organizație pentru a stabili dacă clienții se reîntorc în permanență la ea și dacă se transformă în clienți tradiționali și fideli și, mai ales, dacă o recomandă și altora;
- minimizarea costurilor printr-o organizare efectivă și eficientă;
- mobilizarea la maximum a resurselor materiale și a forței de muncă pentru a coopera la obținerea pe piață a celor mai bune poziții posibile în domeniul de activitate respectiv;
- exploatarea punctelor slabe ale concurenței.

Toate aceste elemente sunt interactive și toate concură la realizarea unei eficiențe interne maxime.

⁸ Kélada J. – *“La gestion intégrale de la qualité”*, Edition Quafec, 1986, pag 29.

Cel mai important obiectiv în momentul operării cu conceptul calității totale este de a stabili sistemele și procedurile în întreaga organizație, care vor permite identificarea, monitorizarea și eventual eliminarea deficiențelor de produs.

Dar, calitatea totală nu se raportează numai la produse și servicii. Adevăratul scop al științelor și disciplinelor ce au drept obiect de studiu calitatea este acela de a crea o organizație în care fiecare salariat este angajat în activități desfășurate pentru a face din compania sa cea mai bună în domeniul respectiv de activitate. Obiectul calității totale este de a face să fie folosită puterea muncii, creativitatea și experiența întregului colectiv pentru a crea o organizație invincibilă pe partea pe care acționează.

Organizația care aplică acest concept al calității totale va fi un competitor global pentru că numai “*cel mai bine*” este îndeajuns de bine.⁹

3.2 Managementul calității totale – concept;

Mijlocul pentru atingerea unei eficiențe interne maxime prin intermediul calității totale îl reprezintă **managementul total al calității** (TQM).

Definirea acestui concept presupune mai multe puncte de abordare. Astfel TQM este, înainte de toate, o nouă filozofie, un nou model de cultură a întreprinderii, având scopul de a orienta spre client toate activitățile și procesele acesteia și de a le optimiza, astfel încât să-i aducă beneficii pe termen lung.

Pentru a se realiza obiectivele propuse privind calitatea totală, conducerea întreprinderii trebuie să urmeze o anumită logică, care presupune următoarele:

- nimic nu este perfect, deci totul poate fi îmbunătățit, cu participarea întregului personal și a tuturor compartimentelor;
- toți lucrătorii din întreprindere au o importanță egală în realizarea calității totale, fiecare reprezentând câte un “*inel*” care poate întări sau slăbi “*lanțul calității*”.

Din aceste interpretări ale conceptului TQM se remarcă dimensiunile acestuia, și anume:

- dimensiunea tehnică;
- dimensiunea structurală;
- dimensiunea umană.

Astfel, **dimensiunea tehnică** se referă la aspectul operațional al activității, la tehnicile de ținere sub control a proceselor, la activitățile de mentenanță preventivă, la tehnicile de inspecție și încercări, la promovarea sistemului calității asistate de calculator.

Dimensiunea umană presupune asigurarea unui nivel corespunzător de pregătire pentru toți lucrătorii, schimbarea mentalității acestora și motivarea lor în realizarea obiectivelor preconizate.

Dimensiunea structurală se referă la definirea proceselor și secvențelor acestora, astfel încât să poată fi ținute sub control și stabilirea unor relații de tipul “*client intern – furnizor intern*”, mai ales printr-o organizare adecvată a activităților.

⁹ L.M. Faure, M. M. Faure – “Cum să atingi standardele de calitate – Pas cu pas spre ISO 9000”, Editura Alternative, pag. 17.

Standardul ISO 8402 definește TQM ca reprezentând “*un sistem de management al unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate*”.¹⁰

În definiția adoptată de standardul 8402 se regăsesc elementele care sunt luate în considerare pentru delimitarea cadrului conceptual al TQM și în literatura de specialitate și anume:

- calitatea reprezintă punctul central al tuturor activităților din întreprindere;
- calitatea se realizează cu participarea întregului personal din întreprindere;
- întreprinderea urmărește să obțină succes pe termen lung prin satisfacerea clientului, obținerea de avantaje pentru întregul personal al întreprinderii, obținerea de avantaje pentru societate.

Se poate spune, deci, că organizația livrează pe piață satisfacții.

TQM adaugă conceptului de management al calității o strategie de management global pe termen lung, ca și participarea întregului personal, în interesul întreprinderii, al lor înșiși, al clienților acesteia, ca și al societății în ansamblu.

Elementele de definire a **Managementului Calității Totale** se pot detalia pe fiecare componentă a acestuia, fiecare având o forță relevantă puternică în a analiza și interpreta acest concept.

3.3.Principiile managementului calității totale

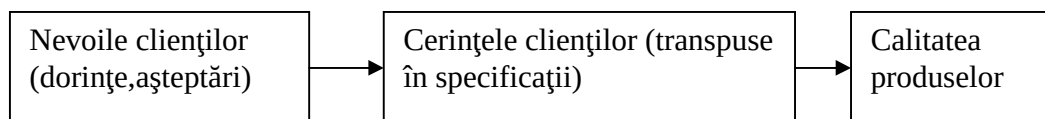
principiilor de bază ale TQM care se referă la:

- orientarea spre client;
- internalizarea relației client – furnizor;
- calitatea pe primul plan;
- “zero defecte” și îmbunătățirea continuă;
- viziunea sistemică;
- argumentarea cu date.

Astfel, **orientarea spre client** presupune identificarea și satisfacerea cerințelor clienților constituind de fapt punctul de plecare al tuturor activităților din întreprindere.

În virtutea acestui principiu, calitatea trebuie definită în raport cu cerințele clienților, cerințe determinate de nevoile, dorințele și așteptările lor.

Cerințele sunt transpuse în specificații, pe baza cărora sunt realizate produsele, cu anumite caracteristici de calitate.



Pentru satisfacerea cerințelor clientului, se impune îmbunătățirea calității în toate domeniile de activitate ale întreprinderii, nu doar în cele direct implicate în realizarea produselor.

Numai atunci când toți lucrătorii și toate compartimentele satisfac așteptările clientului, întreprinderea va putea câștiga și menține încrederea acestuia.

¹⁰ Standardul SR ISO 8402 : 1995 – “Managementul calității și asigurarea calității”, vocabular, pag.12.

Internalizarea relației client – furnizor relevă faptul că procesele din întreprindere sunt abordate ca o succesiune de relații dintre client și furnizori.

Fiecare compartiment sau fiecare lucrător trebuie să se considere ca fiind un “*client intern*” și, în același timp, un “*furnizor intern*”, în raporturile sale cu celelalte compartimente, respectiv cu ceilalți lucrători.¹¹

În calitate de client, el trebuie să ofere furnizorului său din amonte toate informațiile necesare care să faciliteze definirea clară a cerințelor. Pe de altă parte, el trebuie să se informeze asupra posibilităților acestuia privind satisfacerea cerințelor definite.

În calitate de furnizor, același compartiment sau lucrător, trebuie să-și informeze clientul din aval asupra posibilităților de care dispune și trebuie să se asigure că-i oferă exact ceea ce dorește.

Principiul “calitatea pe primul plan” exprimă cel mai bine esența TQM, care este un sistem de management centrat pe calitate.

Scopul întreprinderii îl reprezintă satisfacerea cerințelor clienților externi, prin produse și servicii de calitate superioară, în condițiile unor costuri avantajoase.

Calitatea poate să devină punctul central al activităților prin:

- implicarea puternică și permanentă a conducerii de vârf;
- intercorelarea tuturor activităților, proceselor din fiecare etapă a spiralei calității, în realizarea și îmbunătățirea acesteia;
- implicarea permanentă a tuturor compartimentelor și a fiecărui lucrător în asigurarea calității.

Rolul central al calității în TQM este sugestiv reprezentat la lanțul lui Deming, care scoate în evidență că îmbunătățirea calității conduce, în lanț, la efecte economice favorabile începând cu creșterea productivității muncii, reducerea costurilor de producție și finalizând cu consolidarea poziției de piață, asigurarea de locuri de muncă

Principiului “**calitatea pe primul plan**” i s-a asociat conceptul de “**exelență**”, abordat și în mod distinct ca o strategie în managementul calității.

Exelența înseamnă asigurarea succesului în competiție, prin realizarea unor produse de calitate superioară, în condiții de eficiență, care să fie oferite clienților în timp cât mai scurt.

Exelența presupune așadar:

- acțiune;
- ascultare permanentă a clientului;
- competitivitatea dependentă de oameni;
- structuri lejere și proceduri simple;
- un spirit de cultură și întreprindere ce favorizează performanța;
- a ști să faci meseria;
- suplețe și rigoare.

Principiul “zero defecte” și îmbunătățirea continuă a calității presupune că “*totul trebuie bine făcut de prima dată și de fiecare dată*” ceea ce conduce, potrivit TQM, la satisfacerea corespunzătoare a așteptărilor clienților.

Acest principiu se referă la desfășurarea fără erori a tuturor proceselor și activităților din întreprindere, ca premise pentru realizarea de produse conform cerințelor.

¹¹ Petrescu V., Redeuș Al. – “Calitatea totală – element de referință în noua eră a managementului”, București, 1995, pag. 53.

A face lucrurile bine de prima dată înseamnă a reduce costurile defectărilor, în special costurile de remediere și reproiectare, a elimina pierderile cauzate de percepția negativă a firmei de către client.

De aceea, se poate spune că pentru obținerea calității nu înseamnă că trebuie să cheltuiești mai mult, ci să înveți să faci lucrurile mai bune de prima dată.

Astfel:

- în aprovizionare, obiectul urmărit trebuie să fie – “zero stocuri”;
- în producție – “zero întreruperi”;
- în marketing – “zero pierderi de clienți”;
- în cercetare științifică – “zero defecte în studiile efectuate”.

“Zero defecte” reprezintă o strategie pentru creșterea calității produselor și serviciilor.¹²

Aceasta înseamnă că toate compartimentele, fiecare lucrător din întreprindere trebuie să acționeze preventiv, astfel încât să fie exclusă apariția unor erori pe întreaga traiectorie a produsului.

Îmbunătățirea continuă a calității produselor este absolut necesară în condițiile concurenței pe piață, pentru asigurarea succesului pe termen lung.

ISO 9000: 2000¹³ “Sisteme de management al calității – principii de bază și vocabular” definește îmbunătățirea continuă ca fiind : “activitatea periodică (repetată) pentru creșterea capacității de a îndeplini cerințele”.

Stabilirea obiectivelor și găsirea posibilităților de îmbunătățire sunt considerate procese continue, care se realizează în toate etapele traiectoriei produsului, începând cu cercetările de marketing și terminând cu asigurarea utilizării corespunzătoare a produselor.

Calitatea se poate îmbunătăți întotdeauna. Pentru aceasta, trebuie să se compare în permanență performanțele firmei cu cele mai bune performanțe obținute în domeniul respectiv de activitate și să tindă spre a le egala sau chiar depăși.

Îmbunătățirea calității presupune soluții noi și inteligente, uneori chiar salturi uriașe, pentru a aduce un avantaj hotărâtor firmei, pentru că și ceilalți concurenți își îmbunătățesc calitatea.

“**Viziunea sistemică**”¹⁴ presupune că TQM cuprinde toate elementele de sistem și procesele unei întreprinderi. Astfel, sistemele de intrare (Q₁) cuprind organizațiile și persoanele, interne și externe, de la care o anumită organizație primește produse și informații. Acestea pot fi: furnizori, comercianți, cumpărători.

Intrările (Q₂) reprezintă acele resurse materiale, umane, informaționale care sunt necesare pentru obținerea rezultatelor dorite și prin care se urmărește satisfacerea cerințelor privind calitatea, cantitatea, costurile resurselor și termenele de livrare.

Procesele de transformare (Q₃) a “intrărilor” în “ieșiri” trebuie să fie efective și eficiente și să asigure realizarea cerințelor calității care i se impun.

Ieșirile (Q₄) le reprezintă produsele și serviciile pe care le obține organizația. Acestea trebuie să satisfacă cerințele specificate ale calității.

¹² Antonescu V., Constantinescu D. – “Managementul calității totale”, Oficiul de informare documentară pentru Industria Construcțiilor de Mașini, București, 1993, pag. 85.

¹³ ISO 9000: 2000 – “Sisteme de management ale calității – principii fundamentale și vocabular”

¹⁴ Olaru M. – “Managementul calității”, Editura Economică, București, 1999, pag. 143.

Sistemele de ieșire (Q₅) cuprind organizațiile și persoanele care primesc produsele și serviciile. Scopul urmărit este acela de a asigura satisfacerea “totală” a nevoilor, dorințelor și așteptărilor clienților.

Înțelegerea nevoilor clienților și reflectarea lor integrală în calitatea produselor finite (Q₅), constituie baza deciziilor și măsurilor în toate celelalte puncte ale sistemului (Q₁ ... Q₄). Pentru îndeplinirea corespunzătoare a cerințelor privind calitatea produselor finite fiecare activitate trebuie abordată personal în strânsă legătură cu celelalte activități din amonte și aval.

Argumentarea cu date reprezintă un principiu important, atât pentru TQM, cât și pentru managementul înreprinderii. Culegerea, prelucrarea, analiza și interpretarea datelor sunt indispensabile în orice domeniu pentru fundamentarea deciziilor.

Standardul ISO 9000: 2000 ¹⁵ “Sisteme de management al calității – principii fundamentale și management” prezintă 8 principii fundamentale ale sistemelor de management al calității, principii care reprezintă un cadru pentru performanțe îmbunătățite ale unei organizații, pentru succesul permanent.

Se specifică faptul că o organizație trebuie direcționată și controlată într-un mod sistemic și transparent.

Succesul poate fi obținut prin implementarea și menținerea unui sistem de management proiectat astfel, încât să îmbunătățească în mod continuu performanța, luând în considerare nevoile tuturor părților interesate.

Prin aplicarea principiilor TQM se urmărește îndeplinirea unor cerințe generale referitoare la:

- implementarea unui sistem al calității eficiente;
- instruirea permanentă a întregului personal în domeniul calității;
- implicarea întregului personal în luarea deciziilor;
- promovarea spiritului de echipă;
- asigurarea unui climat deschis.

Efectele managementului total al calității se reflectă într-o serie de indicatori de performanță care se referă:

- la personal;
- la procese;
- la satisfacția clientului;
- la situația financiară.

Astfel, indicatorii referitori la personal se concretizează în:

- satisfacția personalului;
- prezență;
- fluctuație;
- securitate.

Indicatorii care exprimă calitatea proceselor se referă la:

- capacitatea proceselor;
- promptitudinea în livrarea produselor;
- timpul de răspuns la comenzi;
- abateri;
- timpi de normare;

¹⁵ ISO 9000: 2000 – “Sisteme de management al calității – principii fundamentale și vocabular”

- adaptabilitate;
- costuri referitoare la calitate;
- economii.

De asemenea, indicatori ca satisfacția globală, reclamații din partea clientului, relația cu clientul, sunt expresii ale modului de satisfacere a clientului.

Indicatorii financiari ca: volumul vânzărilor/lucrător, cota de piață, rentabilitatea capitalului, rentabilitatea vânzărilor reprezintă expresia finală a efectelor economice favorabile ca urmare a implementării principiilor managementului total al calității

TQM reprezintă, așadar, o strategie puternică a întreprinderii pe termen lung care determină o îmbunătățire continuă a calității produselor, în scopul satisfacerii nevoilor clienților și în același timp, să creeze condiții de creștere a productivității muncii și implicit a profitului

Tema 4. Fundamentele teoretice ale managementului calității

4.1. Managementul calității,definire, importanță;

4.2.Tendințe evolutive în managementul calității în practica economică

4.1. Managementul calității,definire, importanță

Managementul calității reprezintă totalitatea activităților desfășurate de o organizație pentru realizarea obiectivelor referitoare la calitate, prin utilizarea optimă a resurselor.

Definiția cea mai larg acceptată a managementului calității este, în prezent, cea prevăzută de standardul internațional ISO 8402.

Managementul calității reprezintă ansamblul activităților funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și le implementează în cadrul sistemului calității, prin mijloace cum ar fi planificarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității.

Potrivit acestei definiții:

- managementul calității este parte integrantă a managementului organizației;
- punctul de plecare în managementul calității îl reprezintă elaborarea politicii calității, cuprinzând orientările generale ale întreprinderii în acest domeniu și stabilirea responsabilităților pentru toate activitățile pe care le implică realizarea obiectivelor calității;
- aceste activități se referă la planificarea, ținerea sub control, asigurarea și îmbunătățirea calității, activități care se desfășoară în cadrul sistemului calității întreprinderii.

Sistemul calității reprezintă structura organizatorică, procedurile, procesele și resursele necesare pentru implementarea managementului calității.

Prin managementul calității întreprinderea urmărește să obțină asemenea produse care:

- satisfac o necesitate sau corespund unui obiectiv bine definit;
- satisfac așteptările clientului;

- sunt conforme cu standardele și specificațiile aplicabile;
- sunt conforme cerințelor societății (reglementări etc.);
- țin seama de necesitatea protecției mediului;
- sunt oferite la prețurile competitive;
- sunt obținute în condiții de profit.

Coordonatele politicii și ale obiectivelor referitoare la calitate

a) Definirea politicii calității

Punctul de plecare în managementul calității îl reprezintă elaborarea politicii calității, cuprinzând orientările generale ale întreprinderii în acest domeniu.

Prin politica sa în domeniul calității organizația trebuie să-și definească poziția pe care dorește s-o dețină pe piață prin calitate:

- un rol conducător în exclusivitate;
- un rol conducător împărțit cu alte organizații;
- să se situeze la același nivel de calitate cu organizațiile concurente;
- să se preocupe numai de realizarea unei calități corespunzătoare.

De asemenea, prin politica sa în domeniul calității, organizația trebuie să definească „principiile conducătoare” în relațiile cu clienții și furnizorii.

Această politică arată unde intenționează să ajungă organizația în domeniul calității. Prin strategiile adoptate pe baza politicii calității, organizația stabilește cum intenționează să ajungă acolo unde dorește în acest domeniu. Operaționalizarea strategiilor se realizează prin tactici, care concretizează acțiunile de întreprins pentru atingerea obiectivelor calității.

Politica în domeniul calității reprezintă direcția și intențiile generale ale unei organizații, în ceea ce privește calitatea, exprimate oficial de conducerea de vârf a acesteia.

Politica în domeniul calității:

- este parte componentă a politicii generale a organizației, fiind aprobată de conducerea de vârf a acesteia;
- trebuie astfel elaborată încât să se asigure compatibilitatea cu celelalte politici sectoriale ale organizației (politica de marketing, politica financiară, politica comercială etc.);
- trebuie să ia în considerare cerințele clientului referitoare la calitatea produselor și serviciilor, ținând seama de resursele organizației și de cerințele societății;
- se referă nu numai la calitatea produselor și serviciilor obținute, ci, în egală măsură, la calitatea activităților organizației în ansamblu.

Prin politica sa în domeniul calității organizația trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- *ce reprezintă calitatea pentru organizație?*
- *de ce este importantă calitatea pentru organizație?*
- *care este răspunderea conducerii pentru calitate?*
- *Care sunt principiile de bază ale organizației referitoare la calitate?*

Conducerea de vârf trebuie să ia toate măsurile necesare pentru ca politica referitoare la calitate să fie înțeleasă și implementată la toate nivelurile organizației.

b) Conținutul și forma de prezentare a politicii calității

Politica întreprinderii în domeniul calității are forma unui document sintetic cuprinzând:

- *politica principală, exprimată printr-o frază implicată;*
- *subpolitici, exprimate prin fraze explicite;*
- *principiile de bază referitoare la calitate.*

Ca fraze implicite, care definesc politica principală a întreprinderii, sunt considerate cele de tipul: „vom realiza lucruri bune, de prima dată”, „numele nostru este sinonim cu calitatea”, „să excelăm în toate”, „lucrul fără defecte în toate situațiile”, „calitatea este elementul fundamental în afaceri” etc.

Se recomandă ca politica referitoare la calitate să fie concisă și ușor de memorat, să poată fi înțeleasă de orice lucrător, să definească ce se așteaptă de la salariați și, în același timp, să fie globală, referindu-se la toate aspectele importante ale calității.

c) Elaborarea politicii calității

Elaborarea politicii calității se realizează, de regulă, „de sus în jos”, pe baza politicii întreprinderii stabilite de conducerea de vârf a acesteia. Ea este apoi interpretată de managerii de la celelalte niveluri, pentru a fi transpusă în obiective specifice diferitelor domenii de activitate ale organizației.

Există însă și posibilitatea elaborării politicii calității „de jos în sus”, pornind de la realitățile întreprinderii. Prin analiza detaliată a activităților pot fi puse în evidență problemele care există în diferite sectoare. Printr-un proces de filtrare se ajunge la evidențierea problemelor cheie, se stabilesc regulile și criteriile de rezolvare a acestora, care vor servi la elaborarea politicii calității.

Politica în domeniul calității trebuie revăzută anual de către conducerea de vârf a întreprinderii.

d) Definirea principiilor de bază referitoare la calitate

Potrivit celor prezentate în paragraful anterior, pentru asigurarea unei abordări unitare a calității în întreprindere este importantă formularea unor principii de bază, care să fie luate în considerare în elaborarea politicii calității, așa cum s-a văzut în cazul firmei XEROX.

Ediția din anul 2000 a standardelor ISO 9000 recomandă ca întreprinderea să ia în considerare următoarele principii de bază, în cadrul politicii sale referitoare la calitate:

- focalizarea către client: organizația depinde de clienții săi și din acest motiv trebuie identificate cerințele prezente și viitoare ale clienților, asigurându-se satisfacerea lor integrală;
- leadership: conducerea asigură definirea unitară a scopului și mediul în care oamenii se pot implica total pentru realizarea obiectivelor acesteia;
- implicarea personalului: lucrătorii de la toate nivelurile reprezintă elementul central al unei organizații și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie valorificate pentru maximizarea rezultatelor organizației;
- abordare procesuală: un rezultat dorit este obținut mai eficient atunci când resursele și activitățile corespunzătoare sunt abordate ca un proces;

- abordarea sistemică la nivelul conducerii: identificarea, înțelegerea și conducerea sistemului de procese intercorelate pentru realizarea unui anumit obiectiv contribuie la asigurarea eficienței și eficacității organizației;
- îmbunătățirea continuă: organizația trebuie să urmărească îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor sale, din fiecare etapă a traiectoriei produsului, începând cu studiile de marketing pentru identificarea cerințelor și până în etapa utilizării (consumului); procesul îmbunătățirii continue trebuie abordat prin prisma ciclului PEVA (planifică-execută-verifică-acționează);
- luarea deciziilor pe baza faptelor: deciziile trebuie să se bazeze pe analiza datelor și informațiilor; se recomandă ca înainte de a fi utilizate pentru rezolvarea problemelor și luarea unor decizii, datele să fie verificate riguros;
- relații cu furnizorii reciproc avantajoase: asemenea relații au un impact favorabil asupra capacității organizației și a furnizorilor săi de a obține rezultatele așteptate.

e) Stabilirea obiectivelor referitoare la calitate

Pe baza principiilor enunțate, în cadrul politicii calității, sunt stabilite obiectivele fundamentale ale întreprinderii în acest domeniu. Acestea trebuie detaliate, stabilindu-se obiectivele generale, derivate, specifice, secundare, corespunzătoare diferitelor domenii de activitate ale organizației și cele individuale ale lucrătorilor.

4.2. Tendințe evolutive în managementul calității în practica economică

În paralel cu schimbările tehnologice și socioculturale rapide, care au avut loc mai ales de la începutul secolului nostru, au evoluat și modalitățile de asigurare a calității produselor și serviciilor.

Analizând această evoluție, putem pune în evidență următoarele etape:

- asigurarea calității prin control,
- asigurarea calității prin metode statistice,
- asigurarea calității prin motivarea personalului,
- promovarea unor concepte integratoare de asigurare a calității.

a) Asigurarea calității prin control

Asigurarea calității prin control reprezintă etapa care acoperă prima jumătate a secolului XX. În această perioadă au dominat teoriile lui Taylor privind organizarea științifică a muncii.

Aceste teorii s-au regăsit atât în principiile de management, cât și în organizarea activităților din întreprindere, concretizându-se în: descompunerea procesului de realizare a produsului în operații elementare, limitarea responsabilităților, specializarea unităților funcționale ale organizației.

A rezultat, astfel, separarea celor care iau decizii într-o întreprindere, de cei care le execută și cei care controlează îndeplinirea lor.

Caracteristicile etapei „asigurarea calității prin control”:

- *calitatea este asigurată, în principal, prin controlul final al componentelor, respectiv al produselor, urmărindu-se identificarea și separarea celor necorespunzătoare;*

- *atenția era concentrată asupra produsului și mai puțin asupra procesului, urmărindu-se verificarea „postproces” a conformității cu specificațiile;*
- *prin asigurarea calității se înțelegea, deci, respectarea acestor specificații.*

b) *Asigurarea calității prin metode statistice*

Asigurarea calității prin metode statistice este etapa corespunzătoare anilor '50. Primele lucrări privind controlul statistic al calității sunt publicate în anii '20. Încă din această perioadă Shewhart propune utilizarea „fișei de control statistical calității”.

În tot mai multe întreprinderi încep să se aplice aceste metode. Se pune accentul pe controlul pe flux tehnologic, urmărindu-se identificarea cauzelor defectelor, în scopul prevenirii lor în procesele ulterioare.

În anii '50, în timp ce în S.U.A. utilizarea metodelor statistice stagnează, iar în Europa abia începe, în Japonia ele găsesc noi posibilități de dezvoltare.

Caracteristicile etapei „asigurarea calității prin control statistic”:

- *accentul s-a pus pe controlul pe flux tehnologic, acordându-se prioritate domeniului tehnic;*
- *capătă importanță utilizarea metodelor statistice, îndeosebi a metodelor de control prin eșantionare;*
- *sunt organizate cursuri de perfecționare a lucrătorilor în domeniul asigurării calității.*

c) *Asigurarea calității prin motivarea personalului*

Următoarea etapă, corespunzătoare anilor '60, se caracterizează prin „redescoperirea” omului, punându-se accentul pe motivarea lucrătorilor în asigurarea calității..

Valorificând conceptul „zero defecte”, inițiat de Crosby, în S.U.A. sunt elaborate „programe zero defecte”. Prin aceste programe se urmărea conștientizarea lucrătorilor că „totul trebuie bine făcut de prima dată”, evitându-se astfel costurile pe care le implică controlul în procesul realizării produselor.

Plecând de la același concept, dar într-un context sociocultural diferit, în Japonia s-au înființat cercurile pentru controlul calității, denumite mai târziu cercurile calității.

Caracteristicile etapei „asigurarea calității prin motivarea personalului”:

- *accentul se pune pe conștientizarea lucrătorilor că „totul trebuie bine făcut de prima dată și de fiecare dată” (programe „zero defecte”);*
- *promovarea „autocontrolului” și a spiritului de echipă;*
- *utilizarea unor tehnici corespunzătoare de motivare a lucrătorilor pentru asigurarea calității;*
- *înființarea „cercurilor calității”, a „grupelor pentru rezolvarea problemelor” etc.*

d) *Promovarea unor concepte integratoare de asigurare a calității*

Etapa implementării unor concepte integratoare privind asigurarea calității corespunde anilor '80, chiar dacă germenii unor asemenea concepte au apărut încă din anii '60. Astfel, experții americani Deming, Juran, Feigenbaum au dezvoltat concepte noi în domeniul asigurării calității, care și-au găsit aplicabilitate în primul rând în Japonia.

Se ia tot mai mult în considerare mediul întreprinderii (de exemplu, activitățile desfășurate pentru asigurarea calității la clienți, implicațiile proceselor și rezultatelor acestora asupra mediului înconjurător etc.). Se urmărește optimizarea proceselor de pe întreaga traiectorie a produsului, și anume începând cu studiile de piață pentru

identificarea nevoilor și până la etapa „postutilizării”, a reintegrării în natură a rezultatelor acestor procese.

Se conturează astfel un nou concept, denumit managementul total al calității (TQM) care, în prezent, se utilizează în paralel cu conceptele anterior menționate („ținerea sub control a calității la nivelul întregii companii”, „gestiunea integrală a calității”) și cu cel de „calitate totală” sau în relație cu aceasta din urmă. Chiar dacă există diferențe între aceste concepte, toate pun accentul pe implicarea conducerii de vârf și a întregului personal în asigurarea calității, astfel încât să fie satisfăcute integral cerințele clienților și ale societății în ansamblu.

Caracteristicile etapei „concepte integratoare de asigurare a calității”:

- *clientul are prioritate absolută, satisfacerea cerințelor sale fiind esențială pentru existența întreprinderii;*
- *asigurarea calității devine o problemă a conducerii de vârf a întreprinderii;*
- *toate compartimentele întreprinderii sunt implicate în asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. Între ele trebuie promovate relații de tip „client-furnizor”. Prin urmare, fiecare compartiment trebuie să-și elaboreze „produsul” (de exemplu, un contract), în condițiile de calitate stabilite de clienții săi (de exemplu, de compartimentul producției);*
- *toți lucrătorii din întreprindere participă la asigurarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor. Fiecare este răspunzător pentru calitatea muncii pe care o desfășoară și trebuie să fie conștient că poate contribui, în felul său, la succesul întreprinderii;*
- *toate etapele traiectoriei produsului sunt luate în considerare în vederea asigurării calității, începând cu evaluarea cerințelor clienților și până în etapa postutilizării, cu respectarea cerințelor societății referitoare la protecția mediului înconjurător.*

Tema 5 Funcțiile managementului calității

5.1. Planificarea calității;

5.2. Organizarea activităților referitoare la calitate;

5.3. Coordonarea activităților referitoare la calitate;

5.4. Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității;

5.5. Ținerea sub control a calității;

5.6. Asigurarea calității;

5.7. Îmbunătățirea calității;

5.1. Planificarea calității

Planificarea calității reprezintă una din funcțiile de bază ale managementului calității, al cărui scop principal îl reprezintă dezvoltarea de produse și servicii care să fie conforme cerințelor clienților. Prin planificare se stabilesc obiectivele organizației în

domeniul calității, precum și resursele umane, financiare și materiale necesare pentru realizarea lor.

Planificarea calității reprezintă ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale organizației în domeniul calității, precum și resursele și mijloacele necesare realizării lor.

Planificarea calității presupune parcurgerea următoarelor etape:

- diagnosticul calității;
- analiza previzională;
- stabilirea obiectivelor fundamentale în domeniul calității;
- determinarea resurselor necesare pentru realizarea acestor obiective;
- stabilirea acțiunilor optime de întreprins, prin planurile calității.

Diagnosticul calității reprezintă o examinare metodică a tuturor proceselor întreprinderii, cu implicații asupra calității produselor pe care le realizează. Această examinare se face în scopul evaluării performanțelor întreprinderii, în domeniul calității, în raport cu rezultatele obținute într-o perioadă anumită sau comparativ cu performanțele concurenților.

Diagnosticul reprezintă pentru managementul calității ceea ce este auditul pentru sistemul calității întreprinderii. Spre deosebire de audit, care se realizează în raport cu un referențial prestabilit (standardul aplicabil sistemului calității), în cazul unui diagnostic se ia în considerare contextul economic, tehnic și social al întreprinderii.

În general, un diagnostic al calității presupune parcurgerea a patru etape principale: pre-diagnosticul, analiza situației existente, evaluarea cerințelor și întocmirea raportului de diagnostic.

Analiza previzională este efectuată pentru a estima evoluția probabilă a performanțelor întreprinderii, în domeniul calității, în condițiile modificărilor de mediu preconizate.

În această analiză pot fi luate în considerare următoarele elemente:

- apariția, în perspectivă, a unui nou concurent, sau dispariția altuia;
- apariția unui nou furnizor de materii prime sau materiale cu care se aprovizionează întreprinderea;
- perfectarea, în perspectiva apropiată, a unor noi contracte importante cu clienții actuali sau cu clienți noi;
- lansarea iminentă pe piață a unui produs nou, de către concurenți, similar cu cel realizat de întreprindere sau care ar putea fi un substituent;
- schimbări importante, preconizate în cadrul întreprinderii (modificări în politicile și strategiile sale, introducerea unor procese, produse, procedee noi etc.);
- evoluția situației economice și sociale a întreprinderii în perspectivă.

Pentru asigurarea eficienței activităților de planificare se impune fundamentarea riguroasă a obiectivelor referitoare la calitatea produselor și proceselor întreprinderii.

Punctul de plecare îl reprezintă, în acest sens, identificarea cerințelor clienților, prin studii de marketing, cerințe care trebuie transpuse cât mai exact în caracteristici de calitate a produselor, cuprinse în specificațiile tehnice.

După stabilirea obiectivelor referitoare la calitate sunt elaborate planurile calității.

Planul calității este un document care prevede practicile, resursele, activitățile și responsabilitățile stabilite pentru realizarea obiectivelor calității.

Planul calității poate să facă parte dintr-un plan mai general al întreprinderii sau poate fi elaborat pentru anumite produse sau procese (mai ales în cazul unor modificări semnificative ale produselor/proceselor existente sau în cazul introducerii unor noi).

5.2. Organizarea activităților referitoare la calitate

Pentru realizarea eficientă a obiectivelor stabilite prin planificare este necesar organizarea corespunzătoare a tuturor activităților referitoare la calitate.

Organizarea activităților referitoare la calitate presupune determinarea structurii organizatorice, definirea responsabilităților, alocarea resurselor și aplicarea metodelor care vor permite realizarea obiectivelor stabilite.

Formele de organizare structurală a întreprinderii au evoluat continuu, în acord cu schimbările intervenite, sub impactul progresului tehnic, în producția și comercializarea mărfurilor. În mod corespunzător au intervenit modificări în ceea ce privește structura organizatorică aferentă funcțiunii calitate a întreprinderii.

Tendențe actuale privind sistemul de organizare a activităților referitoare la calitate

În prezent se manifestă două tendințe principale, în ceea ce privește structura organizatorică a funcțiunii calitate a întreprinderii: centralizarea și, respectiv, descentralizarea acesteia.

Centralizarea funcțiunii calitate presupune regruparea, în cadrul aceluiași compartiment, a persoanelor care desfășoară activitățile corespunzătoare acestei funcțiuni

Descentralizarea funcțiunii calitate: responsabilitatea planificării, organizării, ținerii sub control și asigurării calității este încredințată fiecărui sector (compartiment) al întreprinderii.

În cazul delimitării unor compartimente funcționale și operaționale de felul: cercetare/dezvoltare, marketing, aprovizionare, producție etc. sunt stabilite atribuții specifice în domeniul calității, pentru fiecare din acestea.

5.3. Coordonarea activităților referitoare la calitate

Funcția de coordonare a managementului calității poate fi definită luând în considerare conținutul acestei funcții, în cazul managementului întreprinderii, în general.

Coordonarea se referă la ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile organizației și ale subsistemelor sale, referitoare la calitate, în scopul realizării obiectivelor stabilite în acest domeniu.

Asigurarea unei coordonări eficiente este condiționată de existența unei comunicări adecvate în toate procesele corespunzătoare managementului calității.

Comunicarea reprezintă transmiterea unui mesaj sau un schimb de informații între persoane care utilizează un sistem comun de simboluri.

Necesitatea comunicării în managementul calității derivă din următoarele considerente:

- obiectivele referitoare la calitate, pe baza cărora se desfășoară toate activitățile în acest domeniu, trebuie comunicate în întreaga întreprindere, dar și în exteriorul acesteia;

- realizarea calității presupune o comunicare corespunzătoare între compartimentele întreprinderii;
- verificarea calității este urmată de comunicarea rezultatelor, pentru a se putea stabili măsurile corective și de îmbunătățire necesare;
- îmbunătățirea proceselor se realizează și prin schimbarea comportamentului persoanelor implicate în aceste procese, care depinde tot de comunicare;
- instruirea, inclusiv în domeniul calității, este considerată, de asemenea, un proces de comunicare de cunoștințe.

Comunicarea în managementul calității îmbracă cele două forme principale, pe care le regăsim și în cadrul altor procese de management: bilaterală și multilaterală (conferințe, reuniuni, întâlniri etc.).

Eficiența comunicării depinde în mod hotărâtor de calitatea managerilor și a persoanelor care participă.

5.4. Antrenarea personalului pentru realizarea obiectivelor calității

Funcția de antrenare se referă la totalitatea proceselor prin care personalul întreprinderii este atras și determinat să participe la realizarea obiectivelor planificate în domeniul calității, luând în considerare factorii motivaționali.

Antrenarea are un pronunțat caracter operațional, baza ei reprezentând-o motivarea.

Prin motivare se înțelege corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Juran definește în acest sens două „teorii” (X și Y), pe care le pot adopta managerii în domeniul calității:

- adeptii „teoriei X” consideră că realizarea obiectivelor calității este posibilă doar prin constrângerea personalului;
- adeptii „teoriei Y) se bazează pe conștiința lucrătorilor.

În ansamblul proceselor de management al calității, în prezent se consideră că motivarea personalului are un rol deosebit de important.

Numai atunci când fiecare lucrător este convins că, prin activitatea pe care o desfășoară, poate influența în mod hotărâtor calitatea produselor pe care le realizează întreprinderea, măsurile de îmbunătățire a calității vor fi eficiente.

De fapt, antrenarea condiționează în mare măsură concretizarea eficientă a celorlalte funcții ale managementului calității. În acest sens se preferă utilizarea tehnicilor de motivare pozitivă a personalului, printre care premiile și evidențierile pentru propunerile de îmbunătățire a calității, perfecționarea pregătirii profesionale în acest domeniu etc.

Întreprinderile promotoare ale managementului total al calității pun un accent deosebit pe motivarea prin implicare a personalului, astfel încât, într-un climat de consens și de armonie socială, fiecare lucrător să poată avea inițiative personale sau colective și să lucreze cu plăcere

5.5. Ținerea sub control a calității

Ținerea sub control a calității se referă la ansamblul activităților de supraveghere a desfășurării proceselor și de evaluare a rezultatelor în domeniul calității,

în fiecare din etapele traiectoriei produsului, în raport cu obiectivele și standardele prestabilite, în scopul eliminării deficiențelor și prevenirii apariției lor în procesele ulterioare.

Această evaluare și supraveghere are în vedere, prin urmare: procesele de realizare a calității, rezultatele acestor procese și sistemul calității întreprinderii.

Evaluarea calității reprezintă examinarea sistemică, efectuată pentru a determina în ce măsură o entitate este capabilă să satisfacă cerințele specificate.

Prin supravegherea calității se înțelege monitorizarea și verificarea continuă a stării unei entități, în scopul asigurării că cerințele specificate sunt satisfăcute.

Inspecția calității reprezintă activitățile prin care se măsoară, examinează, încearcă una sau mai multe caracteristici ale unei entități și se compară rezultatul cu cerințele specificate, în scopul determinării conformității acestor caracteristici.

Verificarea calității reprezintă confirmarea conformității cu cerințele specificate, prin examinarea și aducerea de probe tangibile

5.6. Asigurarea calității

Funcția de asigurare a calității se referă la ansamblul activităților preventive, prin care se urmărește, în mod sistematic, să se asigure corectitudinea și eficacitatea activităților de planificare, organizare, coordonare, antrenare și ținere sub control, în scopul de a garanta obținerea rezultatelor la nivelul calitativ dorit.

Aceste activități se desfășoară în paralel cu activitățile corespunzătoare celorlalte funcții ale managementului calității și în mod continuu.

Conceptul de asigurare a calității a apărut din nevoia clientului de „a avea încredere” în capacitatea furnizorului de a-i oferi produse și servicii, care să-i satisfacă exigențele. Această finalitate a activităților de asigurare a calității rezultă și din definiția dată de standardul ISO 8402:

Asigurarea calității reprezintă ansamblul activităților prestabilite și sistematice, desfășurate în cadrul sistemului calității și demonstrate, atât cât este necesar, pentru a da încredere corespunzătoare că o entitate va satisface cerințele referitoare la calitate. Asigurarea calității vizează, concomitent, realizarea unor obiective interne și externe. În mod corespunzător putem vorbi de „asigurarea internă” și „asigurarea externă” a calității.

Asigurarea internă a calității reprezintă activitățile desfășurate pentru a da încredere conducerii întreprinderii că va fi obținută calitatea propusă.

Asigurarea externă a calității reprezintă activitățile desfășurate în scopul de a da încredere clienților că sistemul calității furnizorului permite obținerea calității cerute.

Activitățile de asigurare externă a calității pot fi efectuate de întreprinderea în cauză, clientul acesteia sau o terță parte, în numele clientului, pentru a-l asigura pe acesta din urmă că produsul comandat va fi realizat și livrat în condițiile de calitate cerute.

5.7. Îmbunătățirea calității

Funcția de îmbunătățire a calității se referă la activitățile desfășurate în fiecare din etapele traiectoriei produsului, în vederea îmbunătățirii performanțelor tuturor proceselor și rezultatelor acestor procese, pentru a asigura satisfacerea mai bună a nevoilor clienților, în condiții de eficiență.

Finalitatea activităților de îmbunătățire o reprezintă, prin urmare, obținerea unui nivel al calității, superior celui planificat, respectiv celui prevăzut în standarde sau specificații. Realizarea unui asemenea deziderat este condiționată de desfășurarea corespunzătoare a activităților de planificare, organizare, antrenare, ținere sub control și de asigurare a calității.

Această funcție a managementului calității este considerată, tot mai mult, ca fiind cea mai importantă.

O dovadă în acest sens o reprezintă și faptul că standardele internaționale ISO 9000 pun un accent deosebit pe îmbunătățirea calității. Astfel, se recomandă ca întreprinderea să implementeze un asemenea sistem al calității, care să favorizeze îmbunătățirea continuă a calității proceselor și rezultatelor acestora.

În acest scop, conducerea întreprinderii poate lua în considerare următoarele elemente:

- încurajarea și menținerea unui stil de management, favorabil îmbunătățirii;
- promovarea valorilor, atitudinilor și comportamentelor care stimulează îmbunătățirea;
- stabilirea unor obiective clare privind îmbunătățirea calității;
- încurajarea unei comunicări reale și a muncii în echipă;
- recunoașterea succeselor și a realizărilor;
- formarea și educarea în spiritul îmbunătățirii.

Tema 6. Sistemul de management al calității și documentația sistemului de management al calității

6.1. Conceptul de sistem de management al calității- importanță;

6.2. Elaborarea , aprobarea și administrarea documentelor SMC ;

6.3. Manualul calității;

6.4 Procedurile SMC;

6.5.Înregistrări referitoare la calitate;

6.1. Conceptul de sistem de management al calității- importanță

Pentru a conduce o organizație sunt necesare mai multe sisteme de management (sisteme financiare, sisteme de personal, proiectare, planificare, producție, sisteme de management al calității etc.).

Fără a supraestima contribuția esențială a Sistemului de Management al Calității (SMC) în managementul general al organizației trebuie să recunoaștem că acesta este cheia eficienței procesului de îmbunătățire, deoarece obiectivul său central este satisfacerea clientului, un obiectiv important pentru toate organizațiile.

Deși sistemele de management al calității sunt o condiție necesară pentru îmbunătățirea continuă, ele nu sunt și suficiente. Dacă o organizație are un excelent SMC, dar nu are un sistem eficient de rezolvare a problemelor în echipă, ea nu va putea atinge nivelul și ritmul de îmbunătățire necesar pentru a rămâne competitivă pe piețele de astăzi.

Calitatea produselor și serviciilor constituie factorul principal care asigură competitivitatea unei organizații.

Asigurarea calității prin competitivitate și eficiență economică trebuie să conducă la oferirea de produse și servicii care:

- Să satisfacă o necesitate, să aibă o utilitate și un scop bine definite;
- Să satisfacă cerințele beneficiarilor;
- Să fie în conformitate cu cerințele societății în privința reglementărilor legale, considerațiile de mediu, securitate și sănătate publică, economisirea energiei, reducerea consumurilor etc.;
- Să fie realizate și să fie vândute la prețuri competitive, care să asigure și eficiență economică.

Aceste deziderate pot fi îndeplinite dacă factorii tehnici, administrativi și umani se află sub control, respectiv **prin implementarea unui sistem de management al calității**¹⁶.

Ce este un sistem de management al calității?

Sistemul¹⁷ de management al calității reprezintă **ansamblul de structuri organizatorice, responsabilități, proceduri, procese și resurse, care are ca scop ținerea sub control a unei organizații în domeniul calității.**

Sistemul de management al calității asigură îmbunătățirea continuă a performanței prin implementarea / actualizarea politicii și atingerea / actualizarea obiectivelor calității. Acest sistem se compune, de fapt din:

- **Principii (fundamentale);**
- **Politica pentru implementarea principiilor;**
- **Obiective pentru a face politica măsurabilă, controlabilă;**
- **Plan de acțiuni pentru implementarea politicii și atingerea obiectivelor;**
- **Sistem de procese corelate pentru implementarea planului de acțiuni;**
- **Monitorizare – măsurare – îmbunătățire procese – performanță;**
- **Revizuire politică / obiective pentru a susține îmbunătățirea continuă a performanței.**

Sistemul de management al calității generează încrederea că vor fi respectate cu consecvență principiile pe care se bazează. Este greșit să se înțeleagă că, conceperea SMC începe de la cerințele pentru certificare. Conceperea SMC începe de la principiile aflate la baza acestor cerințe. La nivelul principiilor se află cultura calității. De fapt fiecare organizație are un SMC formal (oficial, declarat) sau nu. Indiferent dacă este instituționalizat sau nu, sistemul de management al calității este eficient doar dacă ajută organizația să satisfacă **în mod constant** cerințele clientului.

6.2. Elaborarea , aprobarea și administrarea documentelor SMC

Elaborarea documentației referitoare la sistemul de management al calității este esențială pentru evaluarea acestui sistem din următoarele motive:

¹⁶ Organizațiile au căutat, într-un fel sau altul, de când există, să crească satisfacția clienților și eficiența internă. Dovada – și pe vremea faraonilor egipteni exista un sistem extins și instituționalizat de asigurare a calității legat de înmormântări... „Cartea morților” descria cum trebuiau organizate înmormântările și specifica proceduri exacte pentru înmormântare. Îndeplinirea standardelor era certificată de sigiliul aplicat de administratorul necropolei.

¹⁷ Sistem = un ansamblu de elemente corelate și interactive.

➤ **documentația permite evaluarea** desfășurării activității curente și, în mod corespunzător, a rezultatelor acestor activități (*asigurarea internă a calității*);

➤ **pot fi identificate neconformitățile** și pot fi stabilite măsurile necesare în vederea prevenirii sau corectării acestora, în vederea îmbunătățirii continue a proceselor și satisfacerii integrale a cerințelor clienților interni și externi;

➤ **documentația reprezintă dovada** că politica, obiectivele, procesele, procedurile au fost definite, aprobate, menținute, iar modificările sunt ținute sub control;

➤ **organizația poate fi evaluată** corect privind conformitatea SMC cu cerințele specificate **în vederea certificării** (*asigurarea externă a calității*).

Organizația trebuie să elaboreze, să țină sub control și să utilizeze documentația SMC ținând seama de conceptele ISO 9000 și alte cerințe definite în standardele internaționale și anume:

- care sunt categoriile de documente utilizate pentru implementarea SMC;
- care sunt cerințele și specificațiile care stau la baza elaborării documentelor SMC;
- cum se elaborează și aprobă documentele SMC;
- cum se modifică documentele SMC;
- cum se codifică și cum se înregistrează documentele SMC;
- care sunt responsabilitățile compartimentelor și personalului implicat;
- care sunt elementele generale de conținut ale documentelor SMC.

A ține sub control documentele unei organizații înseamnă să te asiguri și să asiguri că omul potrivit va avea documentul potrivit la momentul potrivit.

Pentru implementarea și funcționarea SMC sunt necesare următoarele documente: **Declarația documentată privind obiectivele și politica în domeniul calității** (întocmită de managerul de vârf); **Manualul calității**; **Procedurile documentate ale SMC**; **Instrucțiuni-documente necesare organizației pentru a se asigura de eficacitatea planificării, implementării și controlului proceselor**; **Înregistrările**.

Amploarea documentației SMC poate să difere de la o organizație la alta în funcție de: *mărimea organizației și tipul activităților*; *complexitatea proceselor și interacțiunea acestora*; *competența personalului*.

6.3. Manualul calității

Manualul calității prezintă politica în domeniul calității și descrie sistemul de management al calității, servind ca referință permanentă în implementarea, menținerea și evaluarea sistemului respectiv. Este deci *punctul critic de succes al oricărui sistem de conducere a calității*. Manualul calității este elementul de legătură dintre angajamentul managerului la vârf și următorul nivel al ierarhiei, făcând referire la procedurile relevante pentru fiecare parte a SMC descrisă în manual.

Manualul calității prezintă în mod sintetic modul în care organizația și-a structurat și organizat procesele, declarația managerului la vârf privind politica și obiectivele generale în domeniul calității, face referire la documentele de la nivelurile inferioare (proceduri, instrucțiuni, înregistrări).

Importanța Manualului calității

- comunică angajaților și clienților politica și obiectivele calității;

- câștigă încrederea clienților externi și îmbunătățește imaginea firmei (poate fi o adevărată carte de vizită pentru partenerii organizației);
- facilitează realizarea obiectivelor calității prin definirea structurii organizatorice și a responsabilităților diferitelor entități funcționale privind realizarea și îmbunătățirea calității;
- stabilește principiile și regulile care trebuie respectate de întregul personal, în vederea menținerii conformității SMC cu cerințele specificate;
- trasează circuitul informațional pe orizontală și pe verticală în domeniul calității;
- asigură disciplina și eficacitatea operațiilor;
- asigură instruirea angajaților privind elementele SMC și îi conștientizează asupra importanței proprii activități pentru atingerea obiectivelor calității;
- reprezintă documentul oficial de referință pentru implementarea SMC și pentru efectuarea auditurilor interne și externe.

Cerințele ISO 9001 privind Manualul calității se referă la includerea în acest document a:

- *domeniului de aplicare al SMC, inclusiv detalii și justificări ale oricăror excluderi;*
- *procedurile documentate stabilite pentru SMC sau referiri la acestea;*
- *descrierea interacțiunii dintre procesele SMC.*

De regulă, o organizație are un singur Manual al calității. În cazul firmelor mari pot fi elaborate mai multe Manuale ale calității, și anume: un manual la nivelul firmei și manuale pentru fiecare compartiment/departament (Marketing, Producție, Comercial, Transporturi etc.). Organizațiile care doresc să folosească parțial informațiile referitoare la SMC în scopuri externe pot elabora și un „Manual de asigurare externă a calității” care are rol de prezentare.

Responsabilitatea redactării și administrării Manualului calității revine, de regulă, responsabilului compartimentului calitate din firmă sau reprezentantului managementului calității (RMC). Manualul se revizuieste periodic. Manualul calității poate fi elaborat și cu ajutorul unei firme specializate.

Structura simplificată a Manualului calității cuprinde:

- *asumarea răspunderii privind politica organizației în domeniul calității de către managementul la vârf;*
- *prezentarea organizației;*
- *managementul resurselor organizației;*
- *managementul proceselor;*
- *evaluarea, analiza și îmbunătățirea rezultatelor.*

Structura generală și gradul de detaliere a Manualului calității diferă în funcție de nevoile specifice ale firmei.

6.4 Procedurile SMC

Procedura reprezintă o modalitate specifică („modalitatea de a proceda”) ce urmărește desfășurarea unei activități sau a unui proces (*cine?*, *ce face?*). Procedurile trebuie să facă legătura cu următorul nivel de detaliere (instrucțiunile) acolo unde este necesar.

Procedurile SMC acoperă elementele unui sistem de management al calității descriind pașii activității, *responsabilii* pentru fiecare pas în parte, *documentele de referință*, *documentele asociate*, *formularele pentru înregistrări* și dacă este cazul, *resursele asociate* necesare pentru implementarea elementelor SMC.

Procedurile SMC conțin un ansamblu de reguli scrise (sunt denumite și *proceduri scrise sau documentate*) specifice unei activități, unui sector, unei operații etc. Procedurile identifică intrările și resursele naționale, activitățile în ordinea de desfășurare, responsabilitățile, competențele decizionale și relațiile așteptate (relațiile dintre persoanele care coordonează, efectuează, verifică sau analizează rezultatele așteptate), indicatorii de performanță și evaluare.

De remarcat preocuparea fundamentală a managementului calității focalizează pe procese în noua viziune a standardelor ISO 9000). Procesele înseamnă *procedură+indicatorii de performanță*.

O procedură documentară conține, de regulă, următoarele elemente:

- *scopul și domeniul de aplicare;*
- *ce trebuie făcut și de către cine (persoane, atribuții, responsabilități).*
- *când, unde, cum trebuie utilizate;*
- *ce fel de materiale, echipamente trebuie utilizate;*
- *documentele care sunt necesare și documentele care se întocmesc în urma aplicării procedurii;*
- *concluzii.*

ISO 9001-2000 prevede obligativitatea elaborării unor proceduri documentate pentru activități cum ar fi: analiza contractelor; ținerea sub control a documentelor; ținerea sub control a înregistrărilor; auditurile interne; ținerea sub control a produsului neconform; aprecierea ratei de satisfacție a clienților pentru calitatea produselor; acțiuni corective; acțiuni preventive etc.

Acoperirea simultană a tuturor acestor activități nu este posibilă de la începutul implementării unui SMC. Alegerea se va face prin adoptarea unei strategii de focalizare adecvate, în funcție de forțele și slăbiciunile întreprinderii, de competența personalului, de tipul produsului/serviciului, de concurență, de situația pieței etc.

Structura generală a unei proceduri documentate a SMC

- *Titlul procedurii (trebuie să identifice în mod clar elementul SMC la care se referă);*
- *Domeniul de aplicare (trebuie clar definit, precizându-se activitățile la care se referă, zonele pe care le acoperă, precum și eventualele excepții);*
- *Scopul procedurii;*
- *Documente de referință (inclusiv definițiile unor termeni specifici și abrevierile utilizate în cadrul procedurii);*
- *Responsabilități și autoritate;*
- *Descrierea activităților;*
- *Înregistrări;*
- *Analiză, aprobare și revizie (dovezi);*
- *Identificarea modificărilor;*

Gradul de detaliere a descrierii activităților diferă în funcție de complexitatea acestora, de metodele utilizate, de abilitățile și nivelul de instruire a persoanelor implicate în desfășurarea activităților

6.5.Înregistrări referitoare la calitate

Înregistrările referitoare la calitate sunt un tip special de documente (formulare F) care furnizează dovezi obiective pentru demonstrarea conformității și eficacității SMC. Ele au scopul de a asigura trasabilitatea, de a **demonstra** că *acțiunile preventive* și *acțiunile corective* stabilite au fost întreprinse în conformitate cu cerințele SMC. Aceste înregistrări pot fi *generale* sau *specifice*.

- *Înregistrările generale* se referă la aspecte ale asigurării calității la nivelul organizației (de exemplu: analizele efectuate de management, formarea și instruirea personalului, raportare de audit de orice fel etc.);
- *Înregistrările specifice* se regăsesc în fiecare din etapele traiectoriei produsului (înregistrările de la recepție, înregistrări privind inspecții, evaluări, încercări, garanție și post-garanție, buletine de analiză, fișe de urmărire a furnizorilor, raportare de neconformități, de respingere etc.)

Înregistrările referitoare la calitate trebuie să rămână lizibile, identificabile cu operativitate¹⁸. Ele se păstrează o perioadă specificată, pentru a demonstra conformitatea cu cerințele și faptul că SMC este operațional.

Controlul acestor documente se face pe baza unei *proceduri documentate* care să definească controlul pentru identificarea, colectarea, accesul, arhivarea, protejarea, regăsirea, durata de păstrare și eliminarea înregistrărilor perimate

Standardul ISO 9000:2000¹⁹ recomandă ca pregătirea pentru implementarea unui sistem de management al calității să se realizeze prin parcurgerea următoarelor etape:

- angajarea conducerii organizației în implementarea SMC și determinarea nevoilor și așteptărilor clienților, ale altor părți interesate;
- definirea politicii și a obiectivelor organizației referitoare la calitate;
- determinarea proceselor, stabilirea responsabilităților și a competențelor decizionale privind implementarea SMC;
- determinarea și furnizarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor;
- stabilirea metodelor de evaluare a eficacității și eficienței fiecărui proces;
- utilizarea acestor metode pentru evaluarea eficacității și eficienței fiecărui proces;
- definirea și aplicarea unui program de îmbunătățire continuă a SMC.

Se observă că aceste etape respectă metodologia PDCA.

¹⁸ Cele mai multe proceduri precizează că termenul de regăsire a unei înregistrări arhivate sau nu să fie mai mic de două ore.

¹⁹ SR EN ISO 9000:2000, Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular, p. 10

Tema 7 Familia de standardele ISO 9000:2000

7.1. Prezentare generală a standardelor și importanța acestora;

7.2 Standardul ISO 9000:2000;

7.3. Standardul ISO 9001:2000;

7.4. Standardul ISO 9004:2000;

7.5. Standardul ISO 19011:2002

7.1. Prezentare generală a standardelor și importanța acestora

Familia de standarde ISO 9000:2000 a fost elaborată pentru a ajuta organizațiile, indiferent de tip, mărime și de produsul furnizat, ***să proiecteze, să implementeze și să conducă eficiente sistemele de management al calității.***

Spre deosebire de edițiile anterioare, ediția din 2000 nu mai include în titlu „asigurarea calității”, ceea ce reflectă faptul că cerințele sistemului de management al calității specificate au ca scop, în plus față de asigurarea calității produsul/serviciul, creșterea satisfacției clientului.

În timp ce în ediția precedentă pentru „asigurarea calității” se pleca de la elementele standardului de referință, se scriau procedurile și apoi se ajungea la modul real în care funcționa organizația, în ediția din 2000 prin „managementul calității” se procedează în sens invers: *se pleacă de la modul real de lucru exprimat în procese și transpus în proceduri documentate și instrucțiuni de lucru și apoi se întreabă „sunt respectate cerințele ISO?”*.

Noua serie de standarde ISO 9000 trebuie să devină un instrument eficient pentru îmbunătățirea capacității concurențiale a organizațiilor prin²⁰:

- definirea unui singur model de *asigurare externă a calității* (ISO 9001);
- definirea unui model de *asigurare internă a calității orientat spre TQM* (ISO 9004);
- structura elementelor SMC în cadrul ambelor modele potrivit *ciclului PDCA* (*planifică – execută – verifică – acționează*);
- orientarea politicii calității către *îmbunătățirea continuă a proceselor organizației și rezultatelor acestora, asigurându-se compatibilitatea cu celelalte politici sectoriale ale organizației, în cadrul politicii sale generale*;
- asigurarea unui *sistem informațional eficient*²¹, care să permită evaluarea riguroasă a gradului de îndeplinire a obiectivelor referitoare la calitate și îmbunătățirea continuă a rezultatelor obținute;
- abordarea procesuală cu accent pe *eficacitatea proceselor* în mai mare măsură decât pe documentarea acestora;
- facilitarea procesului de *autoevaluare* a măsurii în care sunt îndeplinite cerințele prevăzute de standardele ISO 9000;

²⁰ Olaru, M., ș.a., Fundamentele științei mărfurilor, Ediția a II-a, Editura Economică, București, 2005, p. 250

²¹ Adesea în standardele ISO 9000 se folosesc termenii „eficiență” și „eficacitate” ceea ce în limba română pare a avea același înțeles. Înțelesul corect este următorul: *eficacitate = nivelul de realizare a activităților planificate; eficiență = relație între rezultatul obținut și resursele utilizate.*

- asigurarea unei *compatibilități* sporite cu *standardele ISO 14000 referitoare la managementul de mediu*;
- *principiile esențiale* se aplică deopotrivă atât întreprinderilor producătoare de mărfuri cât și celor prestatoare de servicii.

Când pot fi utilizate standardele ISO 9000?

Răspunsul la întrebare este următorul:

- *când o organizație dorește să-și îmbunătățească performanțele prin implementarea unui SMC;*
- *în situații contractuale între o organizație și clientul acesteia (clientul dorește să prevadă în contract anumite cerințe privind SMC din organizație);*
- *când clientul (secunda parte) solicită evaluarea SMC din organizația parteneră, în scopul recunoașterii conformității acestuia cu standardul de referință;*

în scopul certificării SMC de către o terță parte (un organism de certificare), respectiv când se dorește recunoaștere externă.

7.2 Standardul ISO 9000:2000

Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular

Standardul ISO 9000:2000 (preluat integral de România prin SR EN ISO 9000:2001) poate fi considerat un punct de pornire pentru înțelegerea și aplicarea standardelor seriei. Acest standard se referă la principiile fundamentale ale managementului calității și la terminologia specifică SMC. Acestea constituie baza standardelor de management al calității din cadrul familiei ISO 9000.

Cele opt **principii de management al calității** care pot fi utilizate de managementul la cel mai înalt nivel pentru a conduce o organizație spre îmbunătățirea performanței sunt:

1. *Orientarea către client;*
2. *Leadership;*
3. *Implicarea personalului;*
4. *Abordarea bazată pe proces;*
5. *Abordarea managementului ca sistem;*
6. *Îmbunătățirea continuă;*
7. *Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor;*
8. *Relații reciproc avantajoase cu furnizorul.*

Aplicarea standardului ISO 9000 se face când:

- organizația dorește să se asigure că furnizorii ei îi vor satisface cerințele privind produsele/serviciile;
- organizația este interesată să evalueze conformitatea SMC (prin audit intern/extern);
- organizația oferă servicii de consultanță sau de instruire referitoare la SMC;
- organizația urmărește să obțină avantaje prin implementarea unui SMC.

7.3. Standardul ISO 9001:2000

Sisteme de management al calității. Cerințe

Standardul ISO 9001:2000, respectiv echivalentul românesc SR EN ISO 9001:2001 „specifică cerințele unui sistem de management al calității care poate fi utilizat de organizații pentru aplicarea în scopuri interne, pentru certificare, sau pentru scopuri contractuale. Standardul se concentrează asupra eficacității sistemului de management al calității în satisfacerea cerințelor clientului”²².

O organizație care implementează un SMC dovedește că²³:

- are nevoie să-și demonstreze *capabilitatea* sa de a furniza consecvent produse care să *satisfacă cerințele clientului* și cerințele reglementărilor aplicabile;
- urmărește să *crească satisfacția clientului* prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cele ale reglementărilor aplicabile.

ISO 9001:2000 reprezintă o reuniune a standardelor ISO 9001, 9002 și 9003 din ediția 1995, având o structură simplificată bazată pe conceptul „managementul proceselor”, larg utilizat astăzi în afaceri.

ISO 9001:2000 trebuie folosit dacă organizația dorește să stabilească un sistem de management care să furnizeze încredere în conformitatea produselor ei față de cerințele stabilite sau specificate. Acesta este *singurul standard din familia ISO 9000 față de care poate fi certificat sistemul de management al calității de către un organism extern, este deci un standard de referință*.

Importanța aplicării acestui standard reiese și din *abordarea termenului de „produs” cu includerea serviciilor, materialelor procesate, hardware-ul și software-ul dorit sau cerut de clientul organizației*.

Standardele ISO aplică o abordare *tip proces*. Procesele sunt recunoscute ca fiind compuse din una sau mai multe activități legate, care necesită resurse și trebuie conduse pentru a obține ieșiri predeterminate. Ieșirea unui proces poate constitui în mod direct intrarea pentru următorul proces, iar produsul final este adesea rezultatul unei rețele sau a unui sistem de procese. În identificarea și stabilirea proceselor aplicabile în cadrul organizației se poate pleca de la modelul conceptual al afacerii.

Avantajele implementării cerințelor standardului ISO 9001:2000.

Cei mai mulți utilizatori ai acestui standard obțin beneficii măsurabile la scurt timp de la aplicare datorită, în general, îmbunătățirii organizării și comunicării. Beneficiile devin semnificative prin *auditare internă și efectivă* și prin *analiza performanțelor sistemului efectuată de management*. Îmbunătățirea continuă este un proces de creștere a eficacității și eficienței organizației în îndeplinirea politicii și obiectivelor în domeniul calității.

7.4.Standardul ISO 9004:2000

Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanței

Acest standard a fost adoptat ca standard român prin SR EN ISO 9004:2001.

ISO 9004:2000 este recomandat ca un ghid pentru organizații al căror management de la cel mai înalt nivel dorește să depășească nivelul cerințelor din ISO 9001, în scopul

²² SR EN ISO 9001:2001, Sisteme de management al calității. Cerințe, p.6

²³ Idem, p.8

îmbunătățirii continue a performanței, pentru toate părțile interesate în afacere sau afectate de afacere (părțile interesate includ salariații organizației, proprietarii, furnizorii și societatea în general).

ISO 9004:2000 furnizează îndrumări pentru un sistem de management al calității, îndeosebi pentru îmbunătățirea performanțelor și a eficienței globale a unei organizații, precum și a eficacității acesteia.

ISO 9001:2000 și ISO 9004:2000 au fost concepute ca o pereche de standarde consecutive destinate să se completeze unul pe celălalt. Prevederile acestui standard depășesc cerințele definite de standardul ISO 9001, luând în considerare nu numai *eficacitatea* SMC în satisfacerea cerințelor clientului, dar și *eficiența* acestui sistem în îmbunătățirea performanțelor organizației. Folosind standardele în acest mod este posibil să fie ușor asociate și cu alte sisteme de management (ex. ISO 14001:1996 – Sisteme de management de mediu), cu multe cerințe din sectoarele specifice (ex. ISO/TS/16949 în industria automobile), ajutând firmele să aibă succes în competițiile privind calitatea produselor lor.

Prevederile standardului nu sunt utilizate în situații contractuale, reglementate sau în scopul certificării, deși structura sa generală este identică cu cea a standardului ISO 9001. Explicația este simplă: întâi implementez SMC (conform cu standardul ISO 9001), apoi iau în considerare recomandările referitoare la îmbunătățirea continuă a performanțelor.

Importanța standardului ISO 9004 rezultă și din faptul că asigurarea internă a calității este orientată spre TQM

7.5. Standardul ISO 19011:2002

Linii directoare pentru auditarea sistemelor de management al calității și managementul mediului

Standardul român SR EN ISO 19011:2003 este identic cu standardul ISO 19011:2002 care furnizează îndrumări referitoare la *principiile de auditare, managementul programelor de audit, efectuarea auditurilor sistemului de management și auditurilor sistemului de management de mediu precum și competențele auditorilor unor astfel de sisteme.*

Acest standard este aplicabil tuturor organizațiilor care au nevoie să efectueze și să conducă audituri interne sau externe ale SMC și SM sau să beneficieze de avantaje oferite de acestea.

Standardul are drept obiectiv verificarea aptitudinii sistemului de management al calității de a atinge obiectivele calității definite.

Standardul ISO 19011:2002 aflat la prima ediție, anulează și înlocuiește standardele ISO 10011-1:1990; ISO 10011-2,3:1991 precum și ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 din 1996.

În acest standard **auditul** este prezentat ca un instrument de management pentru monitorizarea și verificarea implementării eficiente a politicii organizației referitoare la calitate și/sau mediu.

Domeniile de utilizare sunt:

- Managementul programelor de audit intern sau extern ale sistemelor de management al calității și/sau managementul de mediu;
- Audituri contractuale (auditarea furnizorilor);

- Audituri de certificare;
- Pregătirea, evaluarea și competențele auditorilor.

Cea mai mare valoare se obține când organizațiile folosesc întreaga serie de standarde într-un mod integrat. Pornind de la ISO 9000:2000, o organizație trebuie să adopte ISO 9001:2000 pentru a obține primul nivel de performanță. Metodele înscrise în ISO 9004:2000 se pot implementa pentru a face sistemul de management al calității din ce în ce mai eficient pentru atingerea propriilor obiective în afaceri.

Tema 8 Costurile referitoare la calitate

8.1. Definirea costurilor referitoare la calitate;

8.2. Categorii de costuri referitoare la calitate, utilizate în practica economică;

8.1. Definirea costurilor referitoare la calitate

Costurile referitoare la calitate („quality – related costs”) sunt definite de standardul ISO 8402 ca reprezentând *„costurile pe care le implică asigurarea unei calități corespunzătoare și cele necesare pentru a da încredere, ca și pierderile cauzate de nerealizarea calității corespunzătoare”*²⁴.

Același standard definește pierderile referitoare la calitate („quality loss”) ca fiind „pierderile cauzate de nevalorificarea potențialului resurselor, în cadrul proceselor și activităților”.

8.2. Categorii de costuri referitoare la calitate, utilizate în practica economică;

Pentru a sugera mai bine că aceste costuri sunt evitabile, deci calitatea de fapt „nu costă”, se propune, în ultima perioadă, utilizarea termenului de „costuri referitoare la calitate”, în locul celui de „costurile calității”²⁵. Noul termen a fost agreat și în cadrul standardelor din familia ISO 9000, în varianta îmbunătățită, apărută în anul 1994.

a) Costurile de prevenire reprezintă costurile eforturilor de preîntâmpinare a apariției defectărilor. Din această categorie fac parte costurile pe care le implică:

- *definirea produselor și proceselor;*
- *elaborarea documentelor referitoare la managementul calității și la sistemul calității (planurile calității, manualul calității, procedurile sistemului calității etc.);*
- *programul de îmbunătățire a calității;*
- *sensibilizarea, motivarea și instruirea personalului în domeniul calității;*
- *evaluarea furnizorilor;*
- *analiza comparativă a calității cu cea a firmelor concurente;*

²⁴ Standardul SR ISO 8402:1995, *Managementul calității și asigurarea calității – Vocabular*, pag. 23.

²⁵ Kélada, J., *La gestion intégrale de la qualité. Pour une qualité totale*, Editions Quafec, Québec, 1990, pag. 68.

- *auditul calității;*
 - *ținerea sub control a proceselor (de exemplu, prin aplicarea metodelor de control statistic);*
 - *etalonarea echipamentelor;*
 - *implementarea unui sistem al calității;*
 - *alte măsuri vizând asigurarea calității.*
- b) Costurile de evaluare sunt considerate ca reprezentând costurile încercărilor, inspecțiilor și examinărilor pentru a stabili dacă cerințele specificate sunt satisfăcute. Din această categorie fac parte costurile pe care le implică:
- *inspecțiile și încercările materialelor, produselor achiziționate;*
 - *inspecțiile și încercările pe fluxul de fabricație;*
 - *recepția produselor finite;*
 - *achiziționarea și întreținerea echipamentelor de inspecție;*
 - *testele de laborator;*
 - *documentația referitoare la inspecții, încercări;*
 - *salariile personalului care efectuează inspecțiile și încercările;*
 - *analiza datelor obținute prin inspecții și încercări;*
 - *materialele și produsele distruse cu prilejul încercărilor.*
- c) Costurile defectărilor interne reprezintă costurile pe care le implică corectarea tuturor neconformităților descoperite înainte de livrarea produsului către beneficiar. Din această categorie fac parte costurile determinate de:
- *rebuturi;*
 - *remedieri, recondiționări și reparații;*
 - *reprocesare, retratare, repetarea încercărilor;*
 - *produse declassate;*
 - *analiza defectărilor, pentru stabilirea cauzelor acestora;*
 - *pierderile de timp (de exemplu, întreruperea procesului de producție cauzată de neconformitatea materiilor prime, nedescoperită la recepție);*
 - *sortarea componentelor, pentru a le separa pe cele neconforme.*
- d) Costurile defectărilor externe reprezintă costurile pe care le implică corectarea neconformităților, descoperite după livrarea produselor la beneficiari. Din această categorie fac parte costurile determinate de:
- *reclamațiile clienților (costuri cu personalul care se ocupă de rezolvarea acestor reclamații, teste care trebuie făcute, expertize etc.);*
 - *produse returnate costuri generate de transportul acestor produse, recepția lor, depozitare etc.);*
 - *primele de asigurare pentru a acoperi răspunderea juridică a întreprinderii față de produs;*
 - *despăgubirile pentru daune;*
 - *penalizările pentru întârzierea livrării;*
 - *asigurarea service-ului în perioada de garanție și post-garanție;*
 - *înlocuirea produselor în perioada de garanție.*

Deși, prin definiție, costurile defectărilor sunt cauzate de neconformitatea produselor cu specificațiile, deci, reprezintă numai pierderile materiale, în ultima

perioadă, este tot mai evidentă tendința de a lua în considerare și pierderile imateriale, chiar dacă acestea sunt mai greu de cuantificat

Tema 9. Auditul calității

9.1 Conceptul de audit al calității;

9.2 Tipuri de audit;

9.1 Conceptul de audit al calității

Standardul ISO 8402 definește auditul calității ca reprezentând o *examinare sistematică și independentă, efectuată pentru a determina dacă activitățile și rezultatele lor, referitoare la calitate, corespund dispozițiilor prestabilite, dacă aceste dispoziții sunt efectiv implementate și corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor*²⁶. În prezent, această definiție este cel mai larg acceptată.

Auditurile calității reprezintă, prin urmare, examinări „sistematice” ale activităților și rezultatelor acestora, referitoare la calitate, fiind planificate și programate în funcție de natura și importanța activităților respective. Ele sunt, pe de altă parte, examinări „independente”, în sensul că trebuie conduse de persoane care nu au responsabilități directe în domeniile auditate.

Prin auditurile calității se evaluează:

- *sistemul calității întreprinderii în ansamblu sau elemente ale acestuia;*
- *procesele întreprinderii;*
- *rezultatele proceselor (produse, servicii).*

Această evaluare se realizează în raport cu „dispozițiile prestabilite” (standardele aplicabile, manualul calității, proceduri, instrucțiuni, specificații tehnice etc.), pentru a stabili în ce măsură ele sunt respectate.

Auditul calității nu se rezumă însă numai la stabilirea acestei corespondențe, ci urmărește evaluarea eficacității în realizarea obiectivelor propuse în domeniul calității.

Pe baza rezultatelor auditului calității, vor fi definite *acțiunile corective* necesare. Aceste acțiuni au în vedere identificarea și eliminarea cauzelor neconformităților constatate, în scopul prevenirii repetării lor. Acțiunile corective pot implica modificări în proceduri și în sistemul calității, astfel încât să se asigure îmbunătățirea calității în fiecare dintre etapele traiectoriei produsului.

Auditul calității poate fi efectuat în următoarele scopuri principale:

- *evaluarea conformității proceselor și rezultatelor acestor procese (produse, servicii) cu un anumit standard sau cu un alt document normativ;*
- *evaluarea conformității unor elemente ale sistemului calității sau a sistemului în ansamblu cu cerințele specificate;*
- *evaluarea eficacității sistemului calității întreprinderii privind realizarea obiectivelor stabilite;*
- *identificarea punctelor critice, surse ale deficiențelor, în desfășurarea activităților din întreprindere;*

²⁶ Standardul SR ISO 8402:1995, *Managementul calității și asigurarea calității – Vocabular*, pag. 16.

- *inițierea măsurilor corective și de îmbunătățire necesare, privind procesele și rezultatele acestor procese (produse, servicii);*
- *urmărirea aplicării măsurilor corective și de îmbunătățire stabilite.*

O întreprindere poate hotărî, prin urmare, efectuarea unor audituri periodice pentru a stabili dacă produsele în curs de fabricație sau cele noi corespund cerințelor specificate (în standarde sau în alte documente normative) și pentru a evalua în ce măsură procesele sunt ținute sub control

9.2 Tipuri de audit

Prin auditurile calității pot fi evaluate produse, servicii, procese sau sistemul calității unei întreprinderi. În funcție de obiectul lor, auditurile calității sunt de trei tipuri:

- *auditul calității produsului/serviciului;*
- *auditul calității procesului;*
- *auditul sistemului calității.*

Pe de altă parte, auditurile calității pot fi efectuate în scopuri interne sau externe. În mod corespunzător, deosebim audituri interne și externe ale calității

Auditurile interne ale calității au ca scop evaluarea acțiunilor corective sau de îmbunătățire necesare, în cadrul propriei organizații. Ele sunt efectuate de întreprinderea însăși, fiind denumite audituri „prima parte” (first part audits)

De regulă, aceste audituri reprezintă o combinație între auditul calității produsului/serviciului, procesului și sistemului calității întreprinderii.

Auditurile externe ale calității au ca scop principal obținerea unei dovezi privind capacitatea furnizorului de a asigura obținerea calității cerute. Ele sunt efectuate și în vederea înregistrării (certificării) sistemului calității unei întreprinderi.

Auditurile externe, efectuate de beneficiari ai întreprinderii prin auditori proprii, în scopul evaluării sistemului calității acestuia, sunt denumite audituri „secundă parte” (second-part audits).

Auditurile externe, efectuate de un organism neutru, la cererea întreprinderii care dorește auditarea sistemului calității sau la cererea unei alte părți (beneficiar al întreprinderii sau un organism independent) sunt denumite audituri „terță parte” (third-part audits).

Bibliografie

1. Bruhn M –*Orientarea spre client-temelia afacerii de succes*, Editura Economică București 2002.
2. 6.Butler.D -*Dezvoltarea afacerii*,Editura ALL , Bucuresti 2005
3. Juran J.- *Supremația prin calitate*-Editura Teora, București 2002.
4. Falniță, E.,- *Managementul total al calității*, Editura Mirton, Timișoara,2007
5. Olaru M-*Managementul calității*- Editura Economică ,București, 1999.
6. Paraschivescu A.O.- *Managementul calității*;-Editura Tehnopress, Iași 2006
7. Paraschivescu A.O.- *Managementul excelenței*;-Editura Tehnopress, Iași 2009

8. Stanciu I –*Managementul calității totale* ,Editura Cartea Universitară, București 2003
9. Todoruț A.,V.,- *Managementul calității- Teorie și practică economică*, Editura SITECH, Craiova, 2007
10. Todoruț A, Răbonțu C., -*Economia și managementul calității imaterialului*, Editura “Academica Brâncuși”, Tg-Jiu, 2009
- 11 .xxx Revista- „*Calitatea –acces la succes*”, anul 111, nr7-8, 2010, 1,2, 2011
- 12.xxx Standardul ISO 9004:2000 “*Sistem de management al calității – Ghid pentru îmbunătățirea performanțelor*”
- 13xxx Colecția de reviste “*Qmedia – Revista de cultură a calității*”, 1998–2000
- 14.xxx Colecția de reviste “*Tribuna Calității*”, ani 1996–2003

Tematica licenta Management

CAP. 1 INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

- 1.1 Evoluția managementului în devenirea sa științifică
- 1.2 Management între știință și artă
- 1.3 Procesele și relațiile de management

CAP. 2 FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

- 2.1 Conceptul de funcție a managementului
 - 2.1.1 Funcția de previziune
 - 2.1.2 Funcția de organizare
 - 2.1.3 Funcția de coordonare
 - 2.1.4 Funcția de antrenare - motivație
 - 2.1.5 Funcția de control-evaluare

CAP. 3 INFORMAȚIA – SUPORT AL PROCESULUI DECIZIONAL

- 3.1 Conceptul și componentele sistemului informațional din unitățile economice
- 3.2 Informația în managementul unității economice. Tipuri de informații.

CAP. 4 ABORDĂRI TEORETICE ALE PROCESULUI DECIZIONAL

- 4.1 Procesul decizional
 - 4.1.1 Conceptul de decizie și de proces decizional
 - 4.1.2 Sistematizarea problemelor decizionale
 - 4.1.3 Cerințe față de decizia managerială
 - 4.1.4 Elementele componente ale procesului decizional
 - 4.1.5 Etapele și fazele procesului decizional

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 îmbunătății 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 acelorași 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 sprijine 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 componenta 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.

FUNCȚIILE 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, are 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 întrezări 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 funcțiunilor 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 componentii 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 stimulatoare; 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; dezvoltarea 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 componenții 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; înfăptuirea 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 regla 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 suportilor 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 organisme 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 stimul 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 faze⁴.

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

1. *Etapă 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. *Etapă 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 parametri, 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 ariantelor. 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.

Tematica licenta management strategic

TEMA 1. Strategia și rolul său în managementul strategic al organizațiilor

Managementul strategic se definește ca un set complet și complex de niveluri de acțiune asupra organizării prin strategii, deciziei prin politici, coordonării prin planuri de afaceri și antrenării prin programe și tactici împreună cu etapele necesare pentru implementarea acestor niveluri în activitatea firmei.

Managementul strategic reprezintă managementul firmei bazat pe strategie; în consecință strategia constituie fundamentul managementului strategic, îi conturează acestuia prioritățile, devenind factor de bază în elaborarea programelor de management și în procesul derulării acestora¹.

Se poate vorbi astfel de un sistem strategic ce stă la baza managementului strategic și care se aplică pe mai multe niveluri. Legătura dintre sistemul strategic și managementul strategic este și de această dată tot de la parte la întreg.

În literatura de specialitate termenul larg utilizat pentru toate nivelurile de acțiune ale managementului strategic este acela de **strategie**. Din acest motiv este nevoie de a realiza o diferențiere între strategiile de firmă (strategii tipice), strategiile de afaceri (politici), strategiile funcționale (planuri de afaceri) și strategii operaționale (programe și tactici).

Termenul de strategie cunoaște o elaborare destul de exactă, încă din antichitate, chiar dacă domeniul în care este utilizată strategia nu este cel economic; arta generalului care comanda o armată plasează acest concept în domeniul militar.

Strategia poate fi definită ca ansamblul măsurilor tehnice, economice, organizatorice și de decizii optime ce se iau într-o perioadă de timp în cadrul unei firme, în vederea realizării de activități eficiente și rentabile. Strategia de management se constituie în ansamblul structurat al activităților prin care o firmă urmărește să-și îndeplinească obiectivele specifice.

De-a lungul timpului, strategia organizațiilor în general și firmelor în special, a fost abordată diferit datorită schimbării concepțiilor.

Peter Druker a fost printre primii care au punctat importanța deosebită a strategiei pentru firme și a indicat conținutul său. În 1954, Peter Druker releva că strategia unei organizații răspunde la două întrebări: În ce constă afacerea?; Care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei?

Prima abordare temeinică și de sine stătătoare a strategiei a aparținut, însă, lui Alfred Chandler în lucrarea *Strategy and structure*, publicată în 1962. Strategia este definită ca ”determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor”. Însă, aceasta definiție a strategiei nu permite diferențierea procesului de elaborare a strategiei de strategia însăși.

Kenneth Andrews și Igor Ansoff au fost primii specialiști care au realizat această diferențiere. Trecând la diferențierea concretă a procesului de elaborare a unei strategii de strategia în sine, Kenneth

¹ Victor Danciu – Marketing internațional, Editura Oscar Print, București, 1996, pag.232

Andrews² și Igor Ansoff³ dau noi valențe termenului de strategie, care poate avea capacitatea de a defini însăși obiectivul esențial al unei firme, al unui domeniu de activitate.

În acest sens, K. Andrews definește strategia ca fiind structura obiectivelor, scopurilor, politicile și planurile majore pentru realizarea lor, astfel stabilite încât să definească obiectul actual sau viitor de activitate ale afacerii și tipul de întreprindere. I. Ansoff tratează strategia ca axul comun al activității organizațiilor și produselor\ piețelor, ce definește natura esențială a activității economice, pe care organizația o realizează sau preconizează să o facă în viitor. În accepțiunea lui strategia are patru componente: domeniul produs\piață, vectorul de creștere, avantajul competitiv și sinergia.

Cu referire strict la domeniul economic, pentru evoluția modul de analiză și definire a strategiei trebuie amintită contribuția lui Henry Mintzberg⁴, care definește strategia în cinci moduri diferite: strategia ca o percepție, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație; strategia ca o schiță sau un proiect ce constă într-o manevră menită să asigure depistarea unui contracurent sau oponent; strategia ca un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental; strategia ca o poziționare a firmei ce rezidă în mijloacele de identificare a locului pe care organizația îl are în mediul său cel mai frecvent pe piață; strategia ca o perspectivă ce implică nu numai stabilirea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale, vizând piața, tehnologia.

Specialistul mondial numărul unu în strategie în perioada actuală M. Porter utilizează termenul de “strategie generică”, arătând că aceasta constă în :”specificarea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional. În practică, totuși, multe planuri strategice sunt liste ale fazelor de acțiune, fără o articulare clară cu avantajul competitiv ce se urmărește a se realiza și a modalităților de utilizat”.

Într-o accepțiune modernă de management-marketing **strategia** desemnează ansamblul activităților majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii firmei.

Ca trăsături distincte ale strategiei se pot aminti:

-  existența unor obiective pe termen lung, a unor scopuri bine precizate, ca fundamente motivaționale și acționale ale strategiei, vizând perioadele viitoare, evoluțiile majore ale firmei. De aici rezultă și gradul ridicat de risc și incertitudine asociat strategiei cu toate consecințele ce pot interveni în procesul operaționalizării;
-  pentru a se putea atinge aceste obiective, firma trebuie să utilizeze anumite resurse, să folosească o serie de combinații între acțiuni, modalități de utilizare a resurselor și metodologii de lucru, diferite prin conținut, dintre care să se poată alege calea cea mai bună de urmat prin strategie;

² Kenneth Andrews – Business Policy, Test and Coses, Homewood, Richard Irwin, Inc. Pestin, 1965, pag. 17

³ Igor Ansoff - Corporate Strategy, Mc Grow Hill Company, New York, 1965, pag. 24

⁴ Henry Mintzberg -Strategy Formation: School of Thought, in W. Friederisen, Pergreitives on Strategic Management, Harpen & Row, New York, 1990, pag. 40.

- ✚ strategia are un caracter formalizat, îmbrăcând de regulă forma unui plan (plan de afaceri), cu componente, proceduri și mecanisme bine elaborate și cu termene de declanșare a activităților și de finalizare bine stabilite;
- ✚ strategiile se operaționalizează în practică prin decizii strategice dar legăturile între planul strategic și acțiunile efective se fac parcurgând un traseu bine fundamentat (strategie) spre părțile componente, care decurg din acesta dar care se referă la perioade mai scurte de timp (politicile) sau la perioadele imediate (decizii, programe de lucru, tactice etc);
- ✚ strategia presupune un proces continuu, intens, de învățare, de acumulare permanentă de noi cunoștințe de către personalul firmei. Acest proces de învățare organizațională este elementul central al menținerii avantajului competitiv al firmei;
- ✚ orice strategie, pentru a prezenta utilitate în raporturile firmei cu mediul său ambiant, trebuie să vizeze obținerea unui avantaj competitiv care să reflecte obținerea unor profituri acceptabile, reducerea costurilor, creșterea calității, a randamentului și productivității.

În consecință strategia reprezintă un model, un plan pe termen lung ce integrează scopurile majore ale firmei și resursele necesare pentru realizarea acestora, politicile și deciziile de acțiune, într-un ansamblu coerent, limitat în timp și spațiu.

Nu se poate vorbi de aplicarea unei singure strategii în cadrul firmei. Ea ar fi greu de delimitat și mult mai greu de urmat. Strategiile au un caracter generic pentru că ele vizează o mulțime de elemente și au legături multiple cu toate mecanismele de derulare a acțiunilor firmei. De aceea, deși în teorii se invocă diferite clasificări și elaborări separate ale strategiilor, pe elemente și obiective centrale, în practică se utilizează un ansamblu de strategii corelate mai mult sau mai puțin, în funcție de scopurile urmărite, într-un sistem strategic adecvat, cu legături relaționale multiple.

Un sistem al managementului strategic trebuie să cuprindă o serie de strategii bine definite, care să poată acoperi toată aria de elemente ce intervin în structura organizațională și funcțională a firmei. Pe baza acestor elemente se fundamentează opțiunile strategice ale firmei definite ca „abordări majore, cu implicații asupra conținutului unei părți apreciabile dintre activitățile firmei pe baza cărora se stabilește cum este posibilă și rațională îndeplinirea obiectivelor strategice”⁵.

TEMA 2. Modele de obținere a competitivității firmei

În procesul strategic managerul nevoit să cunoască modul de exercitare a activității pe fiecare nivel și etapă, începând cu mediul în care se desfășoară acțiunile practice, problemele cu care se poate înfrunta în activitatea sa și șansele posibile pentru a le soluționa.

Analiza mediului trebuie să fie punctul de început al oricărei activități de management strategic, deoarece schimbările de mediu pot afecta capacitatea firmei de a crea și menține clienți profitabili. Managerul trebuie să ia în considerație faptul că, sistemul strategic este supus acțiunilor unui set de factori externi și interni.

⁵ Nicolescu Ovidiu (coordonator) – Strategii manageriale de firmă, Ed. Economică, București, 1996, pag. 46.

Realizarea obiectivelor întreprinderii este în funcție de sporirea supleței, adaptabilității și flexibilității întreprinderii în raport cu mediul care în condițiile economiei de piață se modifică permanent.

Managementul strategic este procesul prin care managerii de la nivelul de vârf al firmei determină evoluția pe termen lung a acesteia, anticipând schimbările și modificările care trebuie făcute în cadrul firmei, precum și în relațiile ei cu mediul, așa încât activitatea să se desfășoare cu rezultate foarte bune, adică firma să dobândească competitivitate strategică și să obțină profituri peste nivelul mediu.

Competitivitatea strategică este atinsă atunci când o firmă reușește să formuleze și să implementeze o strategie creatoare de valoare. Dacă o firmă implementează o strategie pe care concurenții actuali și cei potențiali nu o implementează simultan și dacă alte firme nu reușesc să-i copieze conținutul atunci firma respectivă are un **avantaj concurențial susținut**. De fapt o firmă poate fi sigură că are un avantaj concurențial susținut numai dacă eforturile altor firme de a-i copia strategia au eșuat. Dar chiar dacă o firmă realizează un avantaj concurențial, acesta poate fi menținut numai o anumită perioadă de timp.

Rezultatul unui avantaj concurențial susținut este obținerea de către persoanele care au investit în firmă a unor profituri peste nivelul mediu (adică mai mari decât cele rezultate din investiții care au un risc similar). Firmele care nu au un avantaj concurențial susținut sau care nu concurează într-un domeniu atractiv vor obține cel mult un nivel mediu al profitului.

Pe termen lung imposibilitatea unei firme de a obține cel puțin profituri medii (adică un nivel egal cu cel rezultat din investiții care au un risc similar) va determina falimentul acesteia. Falimentul se produce datorită faptului că investitorii își vor retrage investițiile (adică acțiunile lor) din cadrul firmelor care au profituri sub nivelul mediu și se vor orienta spre acele firme care obțin cel puțin profituri medii.

Literatura de specialitate evidențiază **3 abordări specifice** de stabilire și realizare a conducerii strategice: abordarea antreprenorială; abordarea adaptivă; abordarea planificată.

Abordarea antreprenorială – este adecvată firmelor mici și/sau tinere. Ea urmărește expansiunea economică prin valorificarea promptă a oricăror noi posibilități ale pieței, chiar în condiții de incertitudine și risc. În aceste firme autoritatea și responsabilitatea sunt concentrate în mâinile întreprinzătorului. Acesta este persoana care gestionează capitalul (propriu sau aflat în proprietatea altor persoane) și care exercită și funcția de șef de întreprindere (manager).

Abordarea adaptivă – este practică de către întreprinderile comerciale mari și foarte mari cu evoluția viitoare insuficient definită, cu scopul insuficient clarificat, fără o anticipare a cerințelor pieței. Autoritatea și responsabilitatea sunt dispersate între membrii conducerii participative.

Abordarea planificată – este recomandabilă pentru firmele comerciale de dimensiuni mijlocii. Ea pune accentul pe evaluarea, cunoașterea și direcționarea evoluției viitoare și pe planificarea științifică a activității. Autoritatea și responsabilitatea aparțin managementului de grup ce elaborează o strategie coerentă și unitară.

Cea mai formalizată abordare este cea planificată, iar cea mai puțin formalizată este abordarea antreprenorială.

I. Modelul bazat pe analiza mediului pentru asigurarea unei profitabilități superioare. Acest model explică influența dominantă a mediului exterior asupra acțiunilor strategice ale firmei. El pornește de la următoarele premise:

- Mediul exterior (în special ramura de activitate în care acționează firma respectivă și concurența din cadrul ei) impune restricții care influențează strategia ce va fi adoptată de acea firmă;
- Majoritatea firmelor care acționează într-o anumită ramură sau domeniu de activitate se presupune că controlează resurse similare și au strategii similare;
- Resursele folosite pentru implementarea strategiilor sunt mobile între firme, fapt pentru care orice diferențe de resurse posibil să apară între firme nu vor dura prea mult în timp.

Potrivit acestui model, firmele sunt impulsionate să găsească cea mai atrăgătoare ramură în care să concureze. În acest caz competitivitatea firmelor poate crește numai dacă ele acționează într-o ramură care are cel mai mare potențial de profit și dacă știu cum să-și folosească resursele pentru a implementa cea mai adecvată strategie. Un instrument util în acest sens este modelul lui Michael Porter al celor cinci forțe care influențează concurența într-o ramură. Conform acestuia, firma este impulsionată să aprecieze potențialul de profit al ramurii și să găsească strategia care i-ar asigura o poziție concurențială având în vedere trăsăturile structurale ale ramurii.

Modelul lui Porter sugerează faptul că firmele pot obține profituri peste nivelul mediu aplicând fie o strategie a leadershipului în privința costului (adică să ofere produse standardizate la prețuri mai mici), fie o strategie de diferențiere (adică să ofere produse diferențiate pentru care consumatorii sunt dispuși să plătească mai mult).

Modelul bazat pe analiza mediului pentru asigurarea unei profitabilități superioare pune în evidență faptul că firmele reușesc să obțină o profitabilitate superioară dacă ele implementează strategia dictată de caracteristicile mediului exterior. Firmele care își asigură sau dezvoltă abilități și competențe cerute de mediul exterior este foarte probabil că vor supraviețui, iar restul firmelor vor de faliment. Prin urmare, profitabilitatea superioară este determinată mai mult de caracteristici externe decât de unicitatea resurselor și posibilităților firmei.

Dacă o firmă reușește cu succes să-și pună de acord resursele sale cu perspectivele mediului extern sau le folosește pentru a reduce, respectiv a elimina impactul pericolelor provenite din mediul exterior, atunci ea realizează o adaptare strategică.

În perioada 1960-1980 mediul exterior a constituit o determinantă de bază a strategiilor adoptate de către firmele din țările cu economie de piață pentru a-și asigura succesul.

Modelul bazat pe resursele firmei pentru asigurarea unei profitabilități superioare. Acest model presupune că fiecare firmă are resurse și competențe unice care constituie baza fundamentării strategiei sale și totodată o sursă primară a profitabilității. De asemenea, de-a lungul timpului firmele

dobândesc diferite resurse și își dezvoltă competențe unice. În consecință firmele care concurează în aceeași ramură pot să nu aibă resurse și competențe cu aceeași relevanță sub aspect strategic. Competențele unei firme exprimă capacitatea acesteia de a folosi eficient resursele disponibile.

De asemenea, acest model presupune că resursele nu prezintă un grad ridicat de mobilitate între firme. Diferențele dintre resursele de care dispun firmele (aspect ce face ca ele să nu poată fi ușor imitate), precum și modul concret în care ele sunt folosite constituie baza avantajului concurențial. Resursele firmei (umane, materiale, financiare) considerate separat nu pot genera un avantaj concurențial susținut. În general, numai prin combinarea și integrarea unui ansamblu de resurse se poate obține un asemenea avantaj.

Spre deosebire de modelul anterior, acest model consideră că resursele și competențele unei firme (adică mediul intern al acesteia) sunt mai importante pentru determinarea acțiunilor strategice decât mediul exterior firmei. În loc să se axeze pe acumularea acelor resurse care sunt necesare implementării strategiei dictate de condițiile și restricțiile din mediul exterior, acest model sugerează faptul că unicitatea resurselor și competențelor unei firme oferă baza formulării strategiei acesteia.

Strategia aleasă va permite firmei să folosească la maxim competențele cheie sau esențiale de care dispune, potrivit perspectivelor pe care i le oferă mediul exterior. Resursele și competențele care servesc ca surse ale avantajului concurențial al unei firme față de concurenți constituie competențele cheie sau esențiale ale acesteia.

Resursele și competențele unei firme nu au în totalitate potențialul de a constitui baza unui avantaj concurențial susținut. Acest potențial este realizat atunci când resursele și competențele sunt: *valoroase* (adică permit firmei să fructifice perspectivele oferite de mediul exterior și să neutralizeze pericolele provenite din acest mediu); *rare* (adică puțini concurenți le dețin); *imperfect imitabile* (adică alte firme nu le pot dobândi); nesubstituibile (adică nu au alt echivalent).

Într-o economie globală, nivelul de calificare al forței de muncă de care dispune o firmă este de o importanță critică pentru asigurarea unui avantaj concurențial susținut. Cu toate acestea, angajarea unui personal calificat nu are în mod necesar ca rezultat un avantaj concurențial. Numai dacă firma își stabilește un program de pregătire a forței de muncă și combină resursele umane cu alte resurse și competențe, atunci ea poate spera ca forța de muncă să devină o competență cheie.

TEMA 3. Analiza grupurilor strategice și a sistemelor concurențiale

La nivelul acestei etape sistemul informațional are ca principală funcție aceea derivată din dimensiunea organizațională, reprezentată de evaluarea potențialului structurii firmei și pe cel al pieței (stakeholders). La nivelul analizei externe se va realiza o analiză complexă asupra grupurilor strategice și a sistemelor concurențiale iar la nivelul analizei interne se va avea în vedere evaluarea profitului și a rentabilității întreprinderii. Această analiză va trebui realizată pe baza normelor teoretice ce vizează analiza mediului ambiant al întreprinderii.

Performanțele firmei, reflectate în profituri și rentabilitate a firmei se explică pe de o parte prin caracteristicile concurențiale ale sectorului economic în care activează, mai exact prin presiunile externe asupra cifrei de afaceri și a veniturilor. Pe de altă parte performanțele grupului strategic la care aparține și concurența existentă între acestea influențează asupra profiturilor, prețurilor și calității obținute prin presiuni constante asupra extinderii și restrângerii piețelor. Nu în ultimul rând costurile și capitalurile vor fi un factor de influență asupra rentabilității prin acțiunea segmentelor de activități și a segmentelor de cerere de pe piețe și modificări ale costurilor produselor și serviciilor, precum și ale eficienței activităților odată cu maturitatea sectorului.

Dinamica concurențială a grupurilor strategice dintr-un domeniu de activitate este puternic influențată de:

- numărul de grupuri strategice și mărimea lor relativă. Cu cât numărul de grupuri strategice este mai numeros și de talie echivalentă cu atât concurența este mai acerbă;
- gradul de interdependență al grupurilor pe piață. Dacă servesc aceeași cerere concurența între grupuri este mai mare decât dacă servesc cereri diferite (clienți specializați);
- distanța între grupurile strategice pe hartă. Cu cât distanța este mai mică între grupuri cu atât concurența este mai mare.

În același context vor fi analizați factorii de influență ce condiționează și vor produce modificări asupra grupurilor strategice. Pe această bază se vor cuantifica toate restricțiile externe impuse asupra prețurilor și calității, pe baza cărora se vor elabora strategiile majore ale firmei și organizarea activității în așa fel încât să se atingă profiturile maxime din piață la o calitate și preț corespunzătoare.

Analiza contextului concurențial se realizează la nivelul domeniului de activitate. Orice domeniu de activitate se integrează într-o filieră de transformări care merge de la materia primă până la produsul finit cerut de client. Fiecare domeniu de activitate este prins ca într-un lanț între un domeniu de activitate-furnizor și un domeniu de activitate-client. Acestea din urmă exercită asupra domeniului de activitate studiat presiuni care determină o concurență între domeniile de activitate din filieră. Fiecare domeniu de activitate dintr-o filieră poate ocupa în procesul de schimb poziții diferite în cadrul filierei. În cadrul domeniului de activitate studiat, o firmă este influențată de numărul de firme care au acces la acest domeniu de activitate și de apariția unor produse de substituie. Astfel, asupra unui domeniu de activitate sunt exercitate presiuni din partea firmelor ce se află în domeniile de activitate din aval și din amonte pe de o parte și amenințări ale celor ce doresc să intre în domeniul de activitate și/sau amenințări ale unor produse înlocuitoare pe de altă parte.

Presiunile exercitate asupra unui domeniu de activitate pot fi de mai multe genuri. Modelul forțelor competitive de pe o piață, conceput de M. Porter⁶, constă în agregarea elementelor într-o viziune unitară. Acest model a devenit, rapid element de referință la scară mondială în literatura și în practica

⁶ M. Porter - Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, pag.5 și urm.

managerială pentru caracterul său sintetic și pentru faptul că identifică clar forțele cele mai intense comune piețelor specifice tuturor industriilor, în ciuda diferențelor apreciabile care există în același timp, între piețe.

A.) În centrul tabloului competiției de pe o piață se află forțele competitive generate de **acțiunile și reacțiile firmelor rivale**, care operează pe piața respectivă potrivit strategiei lor competitive.

Rivalitatea dintre firmele existente pe o piață prezintă, o serie de aspecte relevante:

- Există o manifestă relație de proporționalitate directă între intensitatea competiției manifestate pe o piață și numărul firmelor rivale existente pe ea;
- Când o industrie se află în stadiul dezvoltării rapide, deci piața specifică ei își extinde accelerat dimensiunile, intensitatea competiției nu este deosebită;
- Există o relație de proporționalitate inversă între intensitatea competiției manifestată pe o piață și gradul de diferențiere a produselor/serviciilor oferite;
- Există o relație de proporționalitate directă între intensitatea competiției și capacitatea firmelor de a folosi instrumentele competitive, în primul rând reducerile de prețuri;
- Există o relație de proporționalitate directă între intensitatea competiției și avantajele dobândite în urma efectuării unei mișcări strategice de succes;
- Există o relație de proporționalitate directă între intensitatea competiției de pe o piață și intensitatea barierelor la ieșirea de pe piața respectivă;
- Rivalitatea de pe o piață se intensifică atunci când firme puternice din afara industriei de profil achiziționează firme slabe de pe piață, investesc mult pentru emanciparea lor și le transformă în competitori redutabili.

În sinteză, potrivit lui M. Porter, determinanții intensității cu care se manifestă pe piață rivalitatea dintre firme sunt, în esență, următorii: rata de creștere a industriei; raportul costurile fixe/valoarea adăugată, care diferențiază, sensibil firmele pe planul poziției lor competitive pe piață; existența cu intermitență a unor supracapacități de producție; gradul de diferențiere a produselor/serviciilor; preferințele cumpărătorilor pentru anumite mărci de produse și atașamentul lor față de acestea; costurile comutării de la o marcă de produs la alta; gradul de concentrare a firmelor în cadrul industriei; diversitatea firmelor competitori, în primul rând din punctul de vedere al strategiilor urmărite; complexitatea informațională a monitorizării permanente și detaliate a pieței; mizele corporative, ale concentrării firmelor; intensitatea barierelor la ieșire.

B.) Presiunile exercitate de furnizori și clienți asupra unui domeniu de activitate își au rădăcinile în puterea relativă pe care o pot deține două verigi ale unei filiere și conduc la o concurență între domeniile de activitate constituind concurența intersectorială.

Pentru a măsura pericolul pe care aceste presiuni îl fac să plutească asupra domeniului de activitate studiat se analizează relațiile pe care acesta le întreține cu furnizorii și clienții.

Relațiile din filiera furnizori – domeniu de activitate – clienți sunt în principal influențate de următorii factori:

1. Încadrarea într-un cost acceptabil, aceasta conferind furnizorilor și clienților o putere importantă și de multe ori, dacă numărul furnizorilor sau al clienților este redus și presiunile acestora asupra producătorilor sunt mari, producătorii pentru a avea costuri competitive pe piață sunt nevoiți să intre în domeniile de activitate ale furnizorilor sau clienților - firme.

2. Repartizarea valorii adăugate. În timp partenerii dintr-o filieră cunosc precis costurile și câștigurile fiecăruia și supun la presiuni pe cel care are o valoare adăugată mai mare, indiferent de poziția pe care acesta o are în filiera furnizor – producător – client. Aceste presiuni dispar numai dacă este o repartizare echitabilă a valorii adăugate.

3. Calitatea legată sau calitatea produsului sau serviciului oferit de un producător este în mare măsură legată de calitatea ce acesta o cumpără de la furnizor și deci acesta poate determina presiuni asupra clientului său.

4. Diferențierea produselor, dă putere în raport cu clientul celui ce are posibilitatea să realizeze aceasta, furnizor sau producător, dar pe măsură ce produsele se banalizează rolurile se inversează, deci puterea trece de partea clientului.

5. Costul de transfer ce se măsoară prin mărimea cheltuielilor atrase de schimbarea furnizorului. Cu cât costul de transfer este mai mare cu atât presiunea furnizorului este mai mare.

6. Concentrarea schimburilor, va determina presiuni din partea domeniului de activitate ce are un unic reprezentant pe o anumită piață. În aceste situații puterea de negociere a reprezentantului unic este foarte mare.

7. Concentrarea relativă a schimburilor, se referă la raportul dintre numărul de firme din domeniile de activitate vecine într-o filieră. O concentrare mai mică într-un domeniu de activitate va determina acest domeniu de activitate la presiuni asupra domeniului de activitate vecin ce are o concentrație mai mare de firme. Raportul dintre fabricanții de jucării și distribuitorii acestora pe piața americană determină, datorită numărului relativ mic al distribuitorilor în raport cu numărul producătorilor, presiuni ale distribuitorilor asupra producătorilor.

C.) Noii veniți sunt firme care ar putea intra în domeniul de activitate studiat cu o ofertă competitivă. Aceștia pot produce modificări semnificative ale industriei prin capacitățile de producție și resursele pe care le introduc în competiție, eforturile intense pe care le desfășoară pentru a se insera avantajos pe piață și eventualele noi concepții strategice pe care le promovează.

De exemplu în domeniul de activitate al producerii ambalajelor au intrat cu o ofertă competitivă pe piață producătorii ce utilizau tehnica de calcul.

D.) Produsele înlocuitoare sunt produse care în fapt îndeplinesc aceeași funcțiune sau una mai largă ca a vechiului produs aducând astfel utilizatorului o utilitate mai mare la un preț competitiv și își au originea în principal în evoluția tehnică. Amenințările de substituie trebuie căutate în: noile tehnologii

ajunse la maturitate, posibilitățile de transfer de tehnologie, activități conexe, emanciparea consumatorilor, utilitatea produsului privită într-o viziune cât se poate de largă – exemplul cafelei măcinată sau instant care a făcut aproape să dispară râșnița de cafea.

Un nou concurent sau un nou produs nu pot să pătrundă într-un domeniu de activitate decât dacă accesul la acel domeniu este posibil și dacă firmele deja existente în domeniul de activitate permit intrarea.

Factorii care apără un domeniu de activitate de amenințările externe sunt:

- accesul la tehnologii. Cu cât tehnologiile unui domeniu de activitate sunt mai greu accesibile, precum competențe profesionale deosebite sau protejarea printr-un brevet, cu atât este limitată posibilitatea de acces a noilor veniți, deoarece sunt implicate costuri ridicate care conduc la prețuri ridicate ceea ce conduce la un avantaj de preț a celor ce sunt deja în domeniu;
- costurile competitive, experiența acumulată de firmele din domeniu este greu de ajuns din urmă;
- costurile de transfer constituie o barieră la intrarea într-un domeniu de activitate prin rigidizarea relațiilor între furnizor-productor-client, de multe ori accesul la furnizori și accesul la circuitele de distribuție fiind imposibil;
- diferențierea produselor mărește piedicile ce stau în calea celor ce vor să intre în domeniu, fiind greu ca noii veniți să inițieze o ofertă mai generoasă;
- mobilitatea serviciilor;
- imaginea de marcă a unor firme din sector;
- obstacolele de ieșire din domeniul de activitate care pot fi de natură economică, strategică prin complementaritatea cu alte domenii de activitate ce împiedică ieșirea, politice și sociale, psihologice - înfrângerile fiind greu de acceptat.

Modelul oferă posibilitatea de evaluare a fiecărei forțe în parte, a impactului acțiunii conjugate a acestora și, în final, a profitabilității potențiale pe care industria respectivă o asigură. Pe baza evaluării realiste a forțelor competitive de pe piață, firma își poate stabili propria strategie competitivă astfel încât:

- să se protejeze cât mai bine de efectele nefavorabile ale acțiunii forțelor competitive;
- să folosească, în avantajul ei, regulile care guvernează competiția pe piața pe care operează;
- să-și asigure o poziție competitivă cât mai puternică în raport cu celelalte firme de pe piață, fructificându-și adecvat abilitățile și competențele distinctive pe care le posedă.

Topografia concurenței într-un domeniu de activitate reprezintă un alt punct de interes al informațiilor vehiculate prin sistemul informațional.

În cadrul unui domeniu de activitate firmele obțin performanțe diferite, iar acestea sunt determinate de strategiile adoptate de către acestea. Strategia unei firme se manifestă printr-un ansamblu de alegeri coerente asupra fiecăruia din următoarele elemente: gradul de specializare, politica de prețuri, modul de distribuție, calitatea produselor, imaginea de marcă, gradul de integrare pe verticală, costurile, relațiile cu puterile publice, tehnologiile.

Într-un domeniu de activitate se identifică diverse **grupuri strategice**. Un grup strategic este constituit din firme care fac alegeri identice asupra elementelor ce definesc strategia unei firme. Fiecare grup strategic este caracterizat de profilul său strategic și obține performanțe economice determinate și de poziția pe care o are în filiera furnizor - producător – client.

Se poate trasa o topografie a grupurilor strategice dintr-un domeniu de activitate alegând ca axe de coordonate cele mai importante două elemente (atributele) ce definesc strategia unei firme.

Analiza grupurilor strategice permite trasarea unei topografii a concurenței în cadrul sectorului, fără a ține cont de presiunile exercitate de către furnizori, cumpărători, noi produse sau noi producători ce au fost analizate la nivelul previziunii. Se realizează astfel o imagine fidelă a organizării pieței actuale și a tendințelor de reorganizare pe termen mediu și lung.

Grup A - Gamă completă, integrare verticală extinsă, costuri de producție reduse, servicii puține, calitate superioară.

Grup B – Gamă redusă, asamblare, preț ridicat, tehnologie complexă, calitate inferioară.

Grup C – Gamă medie, preț mediu, calitate mediocră.

Grup D – Gamă restrânsă, automatizare extinsă, prețuri reduse, servicii puține, calitate medie.

Topografia grupurilor strategice dintr-un domeniu de activitate nu este rigidă, ea evoluează mai repede sau mai încet funcție de maturitatea domeniului de activitate și de comportamentul concurențial al firmelor din domeniul de activitate.

Evoluția acestor factori este puternic influențată de maturitatea domeniului de activitate. Atunci când domeniul de activitate ajunge la maturitate poziția firmelor în domeniu are tendința de a se rigidiza, mobilitatea specifică începutului se estompează.

Într-un asemenea context grupurile strategice pot aborda un comportament: defensiv ce le face să ridice la maximum barierele cu scopul de a se proteja de agresiunile interne și externe; ofensiv ce le împinge să modifice echilibrul de forțe ce generează jocul concurențial; proactiv ce constă în a exploata mai bine dinamica concurențială.

Analiza topografiei unui domeniu de activitate determină poziția actuală a firmei și determină orientarea viitoare a acesteia. Există trei orientări majore: rămânerea firmei în același grup strategic, întărirea poziției firmei în cadrul grupului și întărirea poziției grupului în competiția din domeniu; intrarea firmei în alt grup strategic care să-i ofere firmei o poziție mai bună; crearea unui alt grup strategic prin explorarea punctelor albe de pe hartă.

Sistemul concurențial. Încadrarea unei firme într-un anumit tip de sistem concurențial se realizează pe baza a două criterii: posibilitatea unei firme de a oferi o diferențiere mai mare sau mai mică a produselor sau serviciilor; posibilitatea unei firme de a dispune sau nu de avantaj concurențial pe piață.

Combinând cele două criterii rezultă patru mari sisteme concurențiale:

a. Sisteme concurențiale de volum în care există posibilități reduse de diferențiere a produsului, dar se poate obține un avantaj concurențial mare pe piață prin preturi mici datorate unor costuri mici generate de un volum mare de producție.

În cadrul sistemelor concurențiale de volum există un număr redus de concurenți, liderii sunt foarte puternici având o rentabilitate mare. Se recomandă o dezvoltare de piață mai rapidă decât a concurenței pentru a ameliora poziția costurilor.

b. Sisteme concurențiale de diferențiere în care există posibilități mari de diferențiere a produselor, iar avantajul concurențial mare se bazează pe produse specifice cu prețuri specifice.

În cadrul acestor sisteme concurențiale concurența este severă, numărul de firme este mare și cele care domină nișele sunt foarte rentabile. Este recomandat ca firmele să-și dirijeze eforturile spre apărarea nișelor, spre obținerea unor prețuri specifice.

c. Sisteme concurențiale de fragmentare sunt cele în care există posibilități multiple de diferențiere, dar sunt evolutive ceea ce nu conferă un avantaj concurențial durabil și decisiv

În aceste sisteme concurențiale sunt mulți concurenți de talie mică, care intră și ies din sistem continuu, iar o firmă mare este dezavantajată față de una mică. Se recomandă trecerea într-un sistem concurențial de volum sau în unul de diferențiere dacă acest lucru este posibil.

d. Sisteme concurențiale în impas caracterizate prin faptul că nu se poate obține un avantaj concurențial decisiv nici prin diferențiere nici prin volum, tehnologiile sunt ușor accesibile, iar talia firmelor nu permite atingerea unor costuri competitive, există obstacole mai mari la intrare decât la ieșire, cererea este mai mică decât oferta.

Analiza concurenței. Acest tip de analiză va furniza răspunsuri la întrebările: Ce competențe are concurentul în fiecare domeniu funcțional?; Unde este cel mai bun și unde este cel mai slab?

Dar pentru ca analiza să fie completă trebuie să răspundă și la alte întrebări cum ar fi:

- ✚ Cât de mare este capacitatea de creștere a concurenței în raport cu personalul, capacitățile de producție?
- ✚ Ce creștere de durată poate să aibă concurentul în domeniul financiar?
- ✚ Ce influență are capitalul extern asupra creșterii de durată?
- ✚ Ce influență are capitalul extern asupra rezultatelor pe termen scurt?
- ✚ În ce măsură este concurentul capabil să reacționeze la măsurile celorlalți concurenți sau să declanșeze o ofensivă rapidă?
- ✚ Poate concurentul să-și permită concurența în domeniul costurilor, sau linii de producție complexe, sau lansarea de produse noi?
- ✚ Are concurentul posibilitatea de a reacționa la modificări exogene ca: o rată rapidă a inflației, modificări tehnologice, recesiune, creșteri de salarii, modificări ale legislației?
- ✚ Este capabil concurentul să poarte "bătălii" pe termen lung în care veniturile și cash-flow-ul să fie permanent sub presiune?

TEMA 4. Stabilirea obiectivelor strategice de afaceri

Acest gen de obiective au în vedere orizonturi îndelungate, de regulă 3-5 ani și se referă la ansamblul activ al firmei sau la componente majore ale acesteia.

Din punct de vedere al conținutului, obiectivele fundamentale se împart în două categorii : obiective economice, obiective sociale.

Obiectivele economice sintetizează și cuantifică scopurile avute în vedere, pe termen lung. Cele mai frecvente obiective de acest tip sunt : câștigul pe acțiuni, valoarea acțiunii, echilibrul financiar, coeficientul de eficacitate a capitalului, nivelul producției, volumul vânzărilor, CA, cota parte din piață, calitatea produselor și serviciilor. Obiectivele economice sunt cele cu pondere determinantă în managementul firmei.

Obiectivele sociale sunt mai puțin frecvente în structura firmelor, dar cu dependentă de creștere rapidă în ultimul deceniu, mai ales pentru firme mari și mijlocii. Exemplu : (controlul poluării; cooperarea cu autoritățile; salarizarea și condițiile de muncă ale salariaților; satisfacerea clienților prin calitatea, durabilitatea, flexibilitatea și prețul produselor și serviciilor oferite; permanentizarea furnizărilor în schimbul oferirii de produse de calitate , la prețuri acceptabile și termenele convenite).

O altă clasificare a obiectivelor se face în funcție de modul de exprimare: obiective cuantificabile și obiective necuantificabile.

Misiunea firmei odată stabilită riscă să rămână o simplă declarație de intenții ale managementului de vârf al acesteia dacă nu este concretizată în performanțe-țintă concrete pe care firma își propune să le realizeze la un anumit orizont de timp.

Obiectivele strategice reprezintă declarații sintetice exprimate cantitativ cu privire la ce își propune firma să realizeze într-un anumit interval.

Altfel obiectivele strategice constituie mijlocul prin care misiunea firmei, formulată în termeni generali, se “traduce” în rezultate așteptate al căror nivel condiționează realizarea misiunii.

Precizarea obiectivelor strategice este importantă în cadrul sistemului managementului strategic al firmei din următoarele rațiuni principale :

- ✚ Constituie o premisă esențială a asigurării unui climat de ordine și randament în cadrul firmei, o condiție „sine qua non” a eficienței acțiunilor;
- ✚ Asigură repere clare de referință pentru factorii de decizie din cadrul firmei și pentru unitatea orientării deciziilor luate la diferite niveluri ierarhice. Obiectivele devin în aceste condiții, adevărate “constrângeri” pentru procesele decizionale și „standardele” dezirabile pentru comportamentul și acțiunile salariaților;
- ✚ Oferă o bază sigură de referință pentru aprecierea performanțelor firmei și a realizării planurilor și programelor pe care aceasta și le-a propus potrivit misiunii asumate;
- ✚ Permite “poziționarea” firmei în mediul ei de acțiune prin precizarea poziției pe care urmărește să o dețină și cuantificarea contribuției ei în cadrul mediului.

Unele obiective strategice se referă la relațiile firmei cu mediul și cuantifică poziția competitivă a acesteia, conturează imaginea pe care vrea să o dețină în percepția clienților, furnizorilor, creditorilor, concurenților, publicului în general, reflectă capabilitățile pe care le are. Alte obiective au incidență internă și se referă, în principal, la performanțele economico-financiare pe care firma își propune să le realizeze.

Indiferent de zona de acțiune a firmei, obiectivele se exprimă prin prisma a trei elemente determinante:

- ✚ Indicatorul la care se referă, de exemplu, volumul fizic al producției sau serviciul efectuat, cifra de afaceri, productivitatea, cota de piață acoperită cu produsele și serviciile firmei, rata profitului etc.;
- ✚ Scara sau unitatea de măsură în care se exprimă indicatorul respectiv; de exemplu pentru indicatorii menționați: volumul fizic al producției se poate exprima în tone, litri, bucăți, megawați-oră, tone-kilometri transportate etc.; cifra de afaceri – în lei, dolari etc.; productivitatea – în lei/salariat-an, lei/muncitor-an, tone/oră, bucăți/schimb etc. cota de piață – în procente; rata profitului – în procente etc.;
- ✚ Nivelul pe scară al indicatorului, exprimat cuantificat; de exemplu pentru ilustrările de indicatori și scări prezentate: 500 tone, 1,5 milioane litri etc.

Pentru a-și îndeplini corespunzător rolul de jaloane ale direcționării acțiunilor pe care firma urmează să le desfășoare potrivit misiunii pe care și-a asumat-o, la exprimarea obiectivelor trebuie să se țină seama de următoarele cerințe:

- ✚ să se refere la un singur subiect, să exprime un singur element de referință, doar astfel putându-și asigura claritatea, precizia, înlăturarea ambiguităților;
- ✚ să fie ușor măsurabile, adică formulate în termeni cantitativi;
- ✚ să exprime rezultate de obținut și nu activități sau acțiuni de îndeplinit;
- ✚ să aibă termene precise de realizare;
- ✚ să fie realiste, realizabile.

Fiecare firmă are, în funcție de profilul industriei în care se înscrie prin activitatea ei și de specificul propriu, anumite domenii esențiale în care își stabilește obiectivele strategice. Există însă și domenii comune tuturor firmelor economice, indiferent de profilul și de specificul lor. La nivelul unei firme identificăm opt asemenea domenii:

- ✚ Profitabilitatea, domeniu pentru care obiectivele pot fi exprimate sub forma profitului, ratei profitului, venitului din investiții, câștigul pe acțiune, raportul profit/vânzării etc.
- ✚ Situația pe piață a firmei și competitivitatea ei, domeniu în care formele de exprimare a obiectivelor pot consta în cota de piață acoperită cu produsele și serviciile proprii, volumul vânzărilor, nișa de piață disponibilă, ponderea cheltuielilor de reclamă și publicitate în totalul cheltuielilor.
- ✚ Inovarea domeniu în care exprimarea obiectivelor se poate face în formă bănească sau de parametri tehnico-economici ai produselor care vor fi lansate pe piață.

- ✚ Productivitatea este ea însăși un obiectiv care se exprimă în diferite unități de măsură – numărul de piese fabricate de un muncitor într-un schimb, producția raportată la numărul de salariați, producția raportată la numărul de muncitori.
- ✚ Performanțele lucrătorilor. Pentru acest domeniu se pot adopta obiective exprimate în termeni de productivități specifice (număr de piese produse în unitatea de timp, număr de clienți serviți în unitatea de timp), precum și diverși alți termeni (numărul de ore de absență de la program, numărul minim de săptămâni în care fiecare salariat urmează un program de perfecționare profesională).
- ✚ Performanțele și pregătirea managerilor, domeniu în care identificarea obiectivelor specifice este mai dificilă, date fiind particularitățile muncii de conducere. Efortul de identificare a unor forme cât mai sugestive de reflectare în obiective ale calității prestației manageriale poate conduce la expresii de factura ponderii timpului consacrat ședințelor în timpul total de lucru al managerilor, deciziilor luate în problemele majore ale firmei pe parcursul unui an, ponderii deciziilor delegate la nivelurile inferioare în numărul total al deciziilor luate la un anumit nivel, vitezei de reacție la luarea deciziilor majore, numărul minim de săptămâni în care managerii participă anual la programele de perfecționare managerială, numărul titlurilor de consacrare științifică și profesională.
- ✚ Resursele și materialele. Pentru fiecare categorie de resurse (umane, financiare, materiale, energetice) există forme specifice de exprimare a obiectivelor și anume: 1) pentru resursele umane – fondul de timp de lucru, numărul de ore sau zile de absențe nemotivate, numărul de ore de întârzieri, numărul de plecări din cadrul firmei, numărul de angajări etc., toate raportate la o anumită unitate de timp; 2) pentru resursele financiare – ponderea capitalului propriu în capitalul total al firmei, volumul mediu al fluxului bănesc, gradul de îndatorare, solvabilitatea patrimonială etc.; 3) pentru resursele materiale – capacitatea de producție, capacitatea de depozitare, capacitatea de transport, consumul mediu specific, nivelul cheltuielilor materiale, parcul mijloacelor de transport etc.; 4) pentru resursele energetice – consumul specific mediu, intensitatea energetică, consumul energetic total, nivelul cheltuielilor energetice etc.
- ✚ Relațiile publice, domeniu în care obiectivele se exprimă în termenii numărului de contacte cu publicul, numărului de audiențe acordate, numărul de reclamații privind calitatea produselor și serviciilor oferite, ponderii cheltuielilor de reclamă și publicitate în totalul cheltuielilor, numărul sondajelor efectuate în rândurile clienților cu privire la calitatea produselor și serviciilor achiziționate de la firmă.

Stabilirea obiectivelor. Demersul managementului de vârf al firmei de stabilire a obiectivelor strategice ale acesteia, din care derivă apoi suita de obiective prezentate anterior, se găsește sub incidența unor factori majori, care afectează, în măsură importantă, obiectivele alese. Acești factori se referă la situația mediului de acțiune a firmei, la condiția ei internă și la sistemul de valori pe care îl promovează managementul de vârf.

Forțele de acțiune și tendințele care se manifestă în mediul de acțiune a firmei influențează stabilirea obiectivelor pe numeroase căi. Reglementările legislativ-normative privind sistemul de impozite și taxe, împiedicarea manifestărilor monopoliste și respectarea concurenței pe piață, prevenirea poluării mediului, protejarea intereselor consumatorilor etc. pot împiedica stabilirea unor obiective prea ambițioase în domeniul profitabilității firmei. În același sens acționează și presiunile sindicale privind majorările salariale, reducerea programului de lucru, modificarea sistemului de sporuri acordate pentru condiții speciale de muncă etc. Clienții doresc să cumpere produse și servicii la prețuri și tarife cât mai mici cerință pe care eventual pot să o satisfacă unii concurenți. Furnizorii care dețin poziții cvasimonopoliste pot impune prețuri și condiții de livrare împovărătoare pentru firmă, afectându-i sensibil cheltuielile de producție etc.

Al doilea factor determinant al stabilirii obiectivelor este situația internă a firmei, resursele sale disponibile și distribuția prerogativelor decizionale de-a lungul liniilor ierarhice. Activitatea bine organizată, suficiența resurselor disponibile pentru desfășurarea activității, climatul organizațional corespunzător, preocuparea generalizată pentru creșterea eficienței și a competitivității sunt argumente puternice pentru fixarea unor obiective ambițioase, solicitante pentru întreg personalul firmei. Relațiile interne de putere în interiorul firmei – exprimate prin raporturile dintre managementul de vârf și managerii de la celelalte niveluri, prin gradul susținerii inițiativelor manageriale de către personalul firmei și deținătorii de interese în activitatea acesteia și prin conlucrarea dintre manageri și specialiști din domeniul planificării strategice – condiționează, de asemenea, magnitudinea obiectivelor ce se stabilesc.

Aprofundând problema stabilirii obiectivelor, vom considera că la nivelul firmei acestea rezultă din confruntările sferelor de putere implicate în orientarea activității curente și a dezvoltării viitoare a firmei și anume:

- Coalitii externe ale proprietarilor, furnizorilor, clienților, sindicatelor, publicului în general, care exercită asupra firmei influențe sub forma normelor de comportament anumitor constrângeri, controalelor efectuate, campaniilor de presiune, prezenței unor membri din exteriorul firmei în Consiliul de administrație al acesteia;
- Coalitii interne ale: membrilor managementului de vârf; celorlalți manageri; specialiști în domeniul planificării strategice; membrilor diferitelor profesii exercitate în cadrul firmei; sindicaliştilor firmei; personalului de execuție.

Cel de-al treilea factor determinant al demersului de stabilire a obiectivelor firmei îl constituie sistemul de valori promovate de managementul de vârf al acesteia, corespunzător formației de bază și pregătirii managerilor, experiența lor, mediul socio-cultural din care provin și căruia îi aparțin, convingerile și informațiile pe care le recepționează. Sistemul de valori promovat se manifestă printr-un set specific de atitudini și comportamente ale componentelor managementului de vârf, care își pune, în mod vădit, amprenta asupra modului în care se stabilesc obiectivele firmei, asupra „personalității” acesteia, asupra imaginii pe care și-o conturează și o transmite în interiorul ei.

Valorile care pot fi promovate, în general, sunt de următoarele naturi: teoretice – care presupun orientarea spre cunoaștere și investigare; economice – căroră le este specifică orientarea pragmatică, finalizatoare, subordonată criteriului eficienței; sociale – pentru care orientarea spre factorul uman este definitorie; politice – căroră le este specifică orientarea spre putere; religioase – caracterizate prin orientarea spre elementele transcendente și promovarea unității în univers; estetice – pentru care orientarea spre formă și armonia formelor este determinantă⁷.

În demersul complex al stabilirii obiectivelor, sunt promovate combinații în diferite proporții ale valorilor menționate. Combinațiile se traduc în manifestări atitudinale și comportamentale ale managerilor firmei implicați în stabilirea obiectivelor, care afectează optica în care sunt abordate și nivelul la care se fixează obiectivele respective. Aceste manifestări se referă la:

- ✚ Atitudinea adoptată în rezolvarea problemelor (combativă, pasivă);
- ✚ Poziția față de risc (de asumare, de evitare);
- ✚ Poziția față de “nou”, de inovare (inovativă, ne-inovativă);
- ✚ Preferința pentru mediul dinamic sau pentru mediul stabil;
- ✚ Abordarea problemelor (cantitativă, calitativă);
- ✚ Stilul de conducere (autocratic, participativ);
- ✚ Spiritul tratării persoanelor, grupurilor de persoane, firmelor, instituțiilor, organismelor guvernamentale etc. (de confruntare, de colaborare);
- ✚ Viziunea privind rolul firmei (exclusiv de a realiza profit, de a avea responsabilități sociale);
- ✚ Stilul de luare a deciziilor (individualist, colectivist).

Înclinația managerilor, pentru una sau alta dintre manifestările posibile la fiecare dintre atitudinile și comportamentele trecute în revistă, se face puternic simțită în acțiunea de stabilire a obiectivelor și în mărimea fixată, finalmente, acestora.

Studiile efectuate la nivelul firmei au pus, de asemenea, în evidență modul în care mediul firmei influențează valorile promovate de manageri. Cercetările s-au concentrat asupra diferitelor tipuri de medii care, în final, pot fi reduse la două.

Concluzia poate fi trasă cu privire la mecanismul stabilirii obiectivelor, factorii de influență și căile prin care acești factori determină demersul managerial consacrat problemei, este că obiectivele adoptate în final reprezintă rezultatul unui compromis între dorințele managerilor și nevoia de a satisface cerințele frecvent divergente ale deținătorilor de interese în activitatea firmei (proprietatea, clienți, furnizori, creditori, Statul etc.).

Obiectivele adoptate rezultă din numeroasele procese de “negocieri” în care managerii încearcă să stabilească obiective care să satisfacă obiective care să satisfacă, în cât mai mare măsură, toate părțile. Procesul stabilirii obiectivelor pentru activitatea viitoare se bazează pe rezultatele activității trecute și pe

⁷ Niță Constantin, Popescu Marius - Dicționar de marketing și de afaceri, Editura Economică, București, 1999, pag. 263

obiectivele cele mai recente fixate anterior; creșterile aplicate celor mai recente obiective trecute pentru a jalona evoluția viitoare trebuie, de asemenea, să rezulte din punerea de acord a cererilor diferitelor grupuri de interese.

Ierarhizarea obiectivelor la nivelul firmei se stabilește de la nivelul întregii firme până la nivelul individual, în cadrul cărora obiectivele fixate la un anumit nivel determină pe cele ale nivelului următor, rezultând: obiective strategice, obiective divizionale, obiective departamentale, obiective ale subunităților, obiective individuale.

Concluzii aspra sistemelor strategice. Fie că este considerat în sens larg sau restrâns, sistemul strategic al unei firme invită strategul să acorde atenție relațiilor complexe dintre componentele acestuia. El îl obligă să devină explicit în ceea ce privește aranjamentele dorite și echilibrate ce trebuie să fie menționate între diferitele părți ale sistemului. Conceptul de sistem strategic pune în evidență importanța pe care o are arhitectura sistemului și ajută la înțelegerea faptului că inovația strategică rezidă deseori în noi forme de relații, în noi aranjamente între părțile constituente sau într-o nouă definire a domeniului său strategic care ar putea să procure avantaje economice nedetectate până în acel moment.

Îndată ce a înțeles acest concept, liderul înțelege că pentru a construi un sistem strategic este nevoie din partea sa de o viziune clară a modului în care trebuie să fie alcătuit și să funcționeze un asemenea sistem, precum și de un angajament total pentru realizarea acestuia. Liderul este invitat să facă dovada unei mari responsabilități în fața deciziilor sau a invențiilor care ar putea deregla un sistem performant, transformându-l involuntar într-un sistem auto-distructiv.

Cadrul de conducere mai trebuie să înțeleagă că tehnologiile, competențele și know-how-ul, precum și valorile care le sprijină. Aceste fenomene care dau forță sistemului pot în același timp să încetinească în mod periculos ritmul de adaptare la noile realități ale pieței.

Liderul trebuie, de asemenea, să se intereseze de modelul în care poate proteja know-how-ul și tehnologiile care conferă o mare valoare întreprinderii, cât și de măsurile care trebuie luate pentru ca asimilarea de cunoștințe să fie o prioritate a sistemului și nu un fenomen individual.

În sfârșit, conceptul de sistem strategic face ca managementul firmei să adopte o abordare modernă și globală în fața modificărilor sistemice. Conștientă de efectele contra-intuitive ale forțelor homeostatice și de riscurile de a deregla sistemul, conducerea firmei trebuie să înțeleagă cu grijă și prudență obiectivul schimbării și strategia pentru a le atinge.

TEMA 5. Tipologia generală a strategiilor

Diagnosticul managerial strategic se regăsește în stabilirea strategiilor care indică modul de realizare a obiectivelor fixate. Aceste strategii nu apar în cadrul sistemului economic în formă pură, ci datorită multiplelor conexiuni dintre elementele sale strategia se formulează într-o formă apropiată de două și uneori mai multe dintre strategiile generice.

Clasificarea strategiilor firmei trebuie apreciată prin prisma implicațiilor sale în planul practicii manageriale, în sensul de a oferi un spectru larg de opțiuni manageriale care să fie adoptate în funcție de

fiecare situație concretă în parte. Trebuie, de asemenea, remarcat faptul că între diferitele tipuri de strategii nu se poate trasa o linie de demarcație strictă, acestea oglindind frecvent diferite laturi interdependente, reunite în cadrul *strategiei globale de firmă*, care se definește ca fiind ansamblul obiectivelor majore ale acesteia pe termen lung împreună cu modalitățile de realizare prevăzute și resursele alocate în vederea fructificării avantajului competitiv proiectat în concordanță cu misiunea firmei.

Strategiile firmei, în funcție de scopul lor pot fi:

- *statice*, care urmăresc menținerea poziției de piață a firmei, concentrându-și atenția asupra păstrării aspectelor care au consacrat firma sau care au condus la succesul acesteia. Sunt strategii subiective, care pe termen lung, în perspectiva transformărilor de mediu, nu-și găsesc aplicabilitatea, condițiile lor de desfășurare fiind de cele mai multe ori depășite de evenimentele economice și sociale însă au o importanță mare din punct de vedere teoretic, pentru fundamentarea aspectelor de principiu cu privire la strategii;

- *dinamice*, care promovează schimbări rapide în ansamblul firmei sau la nivelul unor activități majore ale acesteia, caracterizate prin capacitate de adaptare la condițiile de mediu, strategii cu tentă practică, obiective, ancorate în realitate. De altfel, dinamismul este cuvântul cheie al economiei actuale, transpus în practica firmelor prin derularea unor strategii eficiente, concrete, ușor de înțeles și de urmat de personalul implicat.

Un criteriu de referință pentru firmă în adoptarea unei strategii ofensive sau a uneia defensive în raport cu diferitele zone ale mediului ei îl poate constitui dimensiunea afacerilor ei pe piață.

În acest sens, R. Miles și Ch. Snow⁸ au conturat patru orientări strategice urmate de firme și pe care le-au numit sugestiv:

- ✚ “Apărători” – sunt firmele care pătrund în domeniul îngust al produsului sau al pieței, și care, din acest motiv, sunt eficiente în materie de costuri, practică o planificare strategică intensivă și un control centralizat al întregii activități, efectuează o monitorizare limitată a mediului afacerilor; această postură se află la o extremă a gamei opțiunilor strategice posibile;
- ✚ “Prospectorii” – firmele care au un câmp de acțiune larg, caută noi segmente de produse și de piețe, efectuează o planificare strategică cuprinzătoare și un control descentralizat al activităților, sunt implicate într-o monitorizare extinsă a mediului de acțiune, dispun de resurse subutilizate; această a doua postură se situează la cealaltă extremă a lanțului opțiunilor strategice;
- ✚ “Analizatori” – desemnează firmele care, situându-se între cele două extreme, prezintă, la diferite momente, când caracteristicile apărătorilor când ale prospectorilor;
- ✚ “Reactori” – sunt firme care, de asemenea, se situează între cele două extreme menționate, care percep schimbările produse în mediu dar nu sunt capabile să-și modifice strategia astfel încât să

⁸ Miles R.E., Snow Ch. –Organizational Strategy. Structure and process, McGraw-Hill Book Company, New-York, 1978

permite înfruntarea cu succes a schimbărilor; este o postură strategică nesustenabilă, întrucât singura ei alternativă este adoptarea uneia dintre celelalte trei produse.

Clasificarea strategiilor generice ale firmei

Tabel nr. 8.1.

Tipuri de strategii	Scopurile urmărite	Condițiile indicate pentru aplicare
Strategia firmei care desfășoară o singură afacere	Creșterea volumului vânzărilor și a profitului. Consolidarea poziției pe piață	Creșterea rapidă a pieței, industrii în expansiune
Strategii de creștere 1. De specializare (concentrare) 2. De integrare verticală 3. De diversificare a) Concentrică b) Conglomerat c) De intrare în noi domenii de afaceri 4. Strategia calității totale (de filieră, de tip „just in time”)	Creșterea volumului vânzărilor și a profitului Acoperirea unui segment crescând al pieței Consolidarea poziției competitive a firmei pe piață	Creșterea rapidă a pieței, industrii în expansiune, existența unor forțe competitive puternice pe piață, resursele sunt pe cale de epuizare
Strategia de stabilitate (neutrală) - Variantă: Strategia de recoltare	Menținerea poziției deținute pe piață și a profitabilității.	Creșterea lentă a pieței, industrii mature, cu mediu stabil
Strategii defensive De inversare De restrângere propriu-zisă De restructurare a portofoliului De renunțare De lichidare De firmă captivă	Supraviețuirea firmei prin reducerea costurilor, eliminarea pierderilor, asanarea firmei de activitățile nerentabile	Situații de recesiune economică, de pierderi severe înregistrate de firmă, de recul persistent al activității
Strategii de combinație	Realizarea efectului de sinergie prin combinarea diferitelor tipuri de strategii anterioare.	În firmele care desfășoară numeroase afaceri, care sunt multidivizionale.

În raport cu dinamica obiectivelor propuse strategiile pot fi:

a) strategii economice de redresare, care se elaborează la nivelul acelor întreprinderi care se află în prag de faliment din cauza diferitelor dificultăți;

b) strategii de consolidare care se recomandă a fi utilizate de acele întreprinderi care au devenit fiabile sau care se mențin într-o stare de echilibru fragil;

c) strategii economice de creștere și dezvoltare ce se elaborează de către întreprinderile viabile din punct de vedere economic, ce dispun de condiții și de capacitatea necesare pentru extinderea viitoare a activității.

TEMA 6. Implementarea strategiilor firmei

Procesul de elaborare și analiză a structurii organizatorice parcurge cinci etape:

1. Analiza obiectivelor firmei - se axează pe analiza misiunii și a obiectivelor fundamentale (strategice). Astfel se conturează conținutul și importanța fiecărei funcțiuni a firmei și conținutul funcțiilor managementului. Tot acum se face și o investigare referitoare la produsele, lucrările și serviciile care se produc și se comercializează.

2. Definirea activităților necesare și stabilirea conținutului lor. În principal, se urmărește stabilirea activităților care se vor desfășura în cadrul funcțiunilor firmei pentru realizarea obiectivelor deja conturate. Pentru aceasta se determină pentru fiecare activitate:

- + principalele atribuții și sarcini care urmează a fi realizate;
- + sistemul informațional corespunzător.

3. Alcătuirea compartimentelor - se realizează grupul compartimentelor de manageri și se reglementează raportul dintre ele. Trebuie avute în vedere următoarele criterii:

- + compartimentele cele mai importante vor fi subordonate managerului general;
- + prevenirea apariției discrepanțelor între ponderile ierarhice prin asigurarea responsabilităților corecte, a competențelor, sarcinilor și responsabilităților între conducătorii firmei;
- + scurtarea comunicărilor prin introducerea formelor de comunicare orală.

În cadrul acestei etape se precizează principalii factori de influență pentru fiecare activitate și se determină volumul de muncă necesar. În funcție de acest volum de muncă se stabilește numărul de persoane necesar și structurarea acestuia pe fiecare activitate.

La constituirea compartimentului trebuie ținut cont de următoarele aspecte:

- + personalul necesar pentru fiecare activitate;
- + normele de compartimentare pentru personal;
- + necesitățile și posibilitățile de grupare a activităților.

4. Stabilirea propriu-zisă a structurii organizatorice - se au în vedere principiile de fundamentare a structurii organizatorice și cerințele de raționalitate și economicitate.

Se începe cu plasarea compartimentelor în cadrul structurii organizatorice și se determină legătura dintre ele. Urmează conturarea fluxurilor informaționale și precizarea competențelor decizionale și a responsabilităților. Se alege tipul de structură organizatorică care va fi adoptat. Se elaborează Regulamentul de Organizare și Funcționare și fișele postului (anexe la ROF).

5. Evaluarea structurii organizatorice - se realizează într-o dublă formă:

- ✚ evaluarea funcționalității structurii organizatorice;
- ✚ evaluarea laturii constructive a structurii organizatorice.

a) Pentru evaluarea funcționalității structurii organizatorice este necesară o analiză calitativă urmărindu-se următoarele aspecte:

- determinarea gradului în care structura organizatorică stabilită corespunzător cu obiectivele activității firmei;
- evidențierea capacității structurii organizatorice de a acoperi necesitățile de funcționare ale firmei în concordanță cu cerințele preconizate;
- constatarea gradului de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în exteriorul ei.

b) Pentru evaluarea laturii constructive a structurii organizatorice se are în vedere latura constructivă a structurii organizatorice și urmărește câteva aspecte: numărul de compartimente; numărul de niveluri ierarhice; ponderea ierarhică pentru fiecare funcțiune, compartiment și activitate.

După elaborarea structurii organizatorice trebuie să se țină seama de modificările care apar, structura organizatorică nefiind o alcătuire dată pentru totdeauna, ea trebuind revăzută periodic și adaptată la modificările intervenite având loc revizuirea, actualizarea structurii organizatorice.

Implementarea strategiei de specializare la nivelul firmei

În situația firmelor care optează pentru o strategie de specializare specific este procesul de centralizare a luării deciziilor care oferă posibilitatea coordonării și controlului. Totuși în situația extinderii produsului pe mai multe piețe strategia necesită ca afacerile locale să aibă flexibilitatea cerută de adaptarea la cerințele piețelor locale.

Astfel implementarea strategiei de specializare necesită o structură organizatorică descentralizată, caracterizată prin următoarele:

- ✚ cerințele (preferințele) din diferite piețe necesită o adaptare locală pentru ca firma să aibă succes;
- ✚ este necesară o coordonare redusă datorită diferențelor existente între piețele locale;
- ✚ nu sunt necesare mecanisme de integrare între divizii;
- ✚ nivelul de formalizare este redus;
- ✚ există mecanisme de coordonare informală;
- ✚ sediul firmei coordonează mișcarea resurselor financiare;
- ✚ operațiunile care se desfășoară pe piețele de acțiune sunt descentralizate și independente;
- ✚ firma apare ca fiind o federație descentralizată.

a. Structura organizatorică a firmei ce dezvoltă o afacere unică. Structurile organizatorice specifice firmelor care se află în fazele inițiale ale dezvoltării cu o specializare în cadrul unei singure piețe dezvoltă divizii și departamente unice restrânse în raport cu nevoile firmei. Această etapă poate fi considerată etapa afacerii unice.

b. Structura cu departament comercial este prima formă de organizare a firmei, ce reflectă o activitate specializată.

Departamentul comercial este format din specialiști în domeniul desfacerii și în afaceri internaționale dar și în domeniile aprovizionării și gestiunii stocurilor și are ca principală sarcină derularea vânzărilor firmei. Acest departament (serviciu) realizează două funcții importante:

- +funcția de cercetare a pieței interne și externe și de obținere a informațiilor necesare cu privire la piață și, în funcție de aceasta, contribuie la definirea unei strategii viitoare a firmei;
- +funcția operativă de selectare a clienților, de contractare și derulare a tranzacțiilor.

Avantajele structurii cu departament sunt:

- +Poate aduce profituri mai mari, pentru că se elimină comisioanele acordate unor firme de intermediere sau de comerț exterior;
- +Asigură o corelație și un control mai bun asupra întregii activități de contractare-vânzare.

Dezavantajul structurii cu departament constă în subordonarea acestui departament față de celelalte funcțiuni ale firmei, ceea ce duce la limitarea comunicării cu celelalte compartimente, în special cu compartimentul de producție, cercetare-dezvoltare și cel financiar.

Această structură de organizare se adaptează mai bine firmelor specializate cu linie mică de piețe și firmelor ce se află în faza inițială a operațiunii de internaționalizare, iar vânzările din export dețin o pondere mai mică decât pe piața internă.

c. Structura specializată cu divizie geografică grupează activitatea specializată a companiei pe divizii zonale (geografice). Managerii acestor divizii răspund de activitatea companiei în zona respectivă.

Coordonarea activității la nivel global implică, pentru manageri, sarcini și responsabilități sporite și, în același timp, modificarea fluxurilor din cadrul firmei. Toate aceste aspecte impun constituirea unei structuri globale.

Orice companie specializată urmărește trei elemente în realizarea unei structuri cu divizie geografică: gama de produse; regiunile geografice în care acționează; de câte departamente are nevoie pentru realizarea acțiunilor sale.

Activitățile sunt organizate pe câteva zone geografice mari, ai căror directori au în subordine directorii din fiecare țară.

Activitatea fiecărui departament regional trebuie să se înscrie în strategia globală a companiei. Astfel, directorii de zonă sunt direct subordonați directorului general al companiei care, prin departamentele funcționale situate la Cartierul General, realizează planificarea de ansamblu și controlul activității fiecărui departament zonal.

Avantajele structurii cu divizie geografică:

1. Puterea de decizie a directorilor zonali fiind autonomă, ei pot efectua o mai rapidă adaptare a producției, prețurilor, a canalelor de distribuție la cerințele pieței;

2. Cunoașterea în amănunt a cerințelor locale, ceea ce duce la realizarea unor economii la scară regională;

3. Atunci când apar probleme, directorul regional (vicepreședintele) poate găsi și implementa soluții mult mai rapid, prin transfer de tehnologie sau de resurse;

4. Președintele (directorul general) poate consilia Cartierul General atunci când se iau decizii de pătrundere pe o piață, indicând care din filialele existente este cea în măsură să realizeze penetrarea pe această piață.

Dezavantaje structurii globale geografică:

1. Deoarece divizia are un număr mare de piețe, fiecare departament regional fiind răspunzător de realizarea acestuia, poate avea loc un efect de dublare a resurselor necesare, a activităților de producție, ceea ce determină creșterea costurilor și reducerea eficienței;

2. Poate influența lipsa de interes a departamentelor regionale în promovarea unor produse noi realizate la Cartierul General sau în cadrul altui departament regional.

d. Structura cu filiale (unități strategice de afaceri) – apariția acesteia a fost determinată de o serie de factori, cum ar fi:

- accentuarea angajării internaționale a firmei impune conducerea operațiunilor de internaționalizare de la un nivel ierarhic mai înalt și crearea unei structuri organizatorice separate;

- concentrarea tuturor activităților la nivelul unei regiuni vaste într-o singură unitate organizatorică reprezintă cel mai bun mod de a face față complexității pieței mondiale și de a exploata oportunitățile mediului global de afaceri;

- necesitatea formării specialiștilor în afaceri internaționale și plasarea lor într-o structură separată.

În această structură organizatorică, managementul operațiunii internaționale este coordonat de o divizie situată, de fapt, în zona de implantare a filialei.

Avantajele structurii cu filiale:

1. Gruparea operațiunilor internaționale pe zona vaste într-o singură filială permite companiei realizarea unei strategii unice și cuprinzătoare a activității;

2. Se asigură un cadru profesional pentru formarea unor manageri internaționali experimentați;

3. Coordonarea centrală a operațiunilor internaționale permite firmei să ia decizii adecvate în legătură cu: sursele de aprovizionare, resursele primare, localizarea producției, identificarea piețelor de desfacere, etc.

Dezavantajele structurii cu divizie internațională:

1. Separarea activității internaționale de cea internă poate duce la formarea a două tabere cu interese divergente;

2. Pot apare neconcordanțe între deciziile manageriale de vârf și între deciziile specialiștilor, cu privire la alocarea resurselor pentru cele două activități (interne și internaționale).

TEMA 7. Crearea și menținerea avantajului competitiv prin diferențiere (politica de diferențiere)

Situarea diferențierii în structura cardinală a ofertei

Luând ca exemplu o firmă care dorește să intre în domeniul confecțiilor pe o anumită piață, aceasta poate trece prin mai multe situații. Dacă ea este singura firmă ce activează pe piața respectivă, atunci poate practica prețuri mai ridicate asigurându-și o marjă de profit foarte favorabilă. Este o situație de monopol în care nu există decât o singură posibilitate de satisfacere a nevoilor și dorințelor cumpărătorilor. În plus produsele vor fi evaluate fără a avea variante alternative, firma asigurând astfel o valoare mare produselor sale chiar la un nivel calitativ scăzut. Este cea mai favorabilă situație pentru o firmă însă cea mai defavorabilă pentru cumpărători și cerere.

Orice piață caracterizată și prin vânzări mari și prin marje de profit superioare va fi o piață atractivă pe care vor dori să intre și alți competitori. Dacă barierele la intrare sunt slabe în domeniul respectiv de afaceri piața va fi mult mai eterogenă determinând apariția unor prețuri mai scăzute și diminuarea profiturilor și vânzărilor. Dacă două firme în domeniul confecțiilor vor oferi costume bărbătești în același model și cu aceleași materiale atunci cumpărătorii vor alege, teoretic, cea mai ieftină ofertă. Cu cât numărul firmelor va crește cu atât mai mult va scădea profitul fiecăreia în parte.

În aceste condiții pentru a evita lupta directă în domeniul prețurilor, soluția cea mai eficientă este diferențierea ofertei proprii. Prin aceasta se înțelege realizarea unei oferte proprii, ușor de identificat pe piață și care să fie dificil de copiat, deci o acțiune concentrată în domeniul valorii obiective a produsului.

A se diferenția înseamnă a crea valoare, deci realizarea unui produs care să fie de o calitate reală superioară a tot ceea ce există la un anumit moment pe o piață, inclusiv față de fosta ofertă proprie.

Există abordări care evidențiază patru moduri de diferențiere: produse mai bune, produse mai noi, produse mai rapid vândute și produse mai ieftine. O altă abordare realizată de Michael Treacy și Fred Wiersema identifică trei forme ale strategiei de diferențiere: prin perfecționare operațională, prin apropiere de consumator și prin superioritatea produsului.⁹

Singura abordare pură a politicii de diferențiere este însă în domeniul valorii, prin produse mai bune. Celelalte forme de abordare reprezintă doar compromisuri comerciale și de afaceri dintre diferențiere și celelalte politici de afaceri. Poate fi privită ca o abordare a diferențierii prin superioritatea produsului.

Diferențierea prin produse mai noi reprezintă o îmbinare dintre politica de diferențiere și cea de poziționare, odată cu identificarea unui nou segment al cererii neacoperit de oferta existentă. De asemenea poate fi privită ca o abordare a diferențierii prin apropiere de consumator.

Diferențierea prin produse mai rapid vândute se constituie ca o combinație între politica de diferențiere și cea de focalizare acolo unde apar posibilități de reducere a costurilor de oportunitate

⁹ Michael Treacy și Fred Wiersema – Customer intimacy and other value disciplines, Harvard Business Review, 1993, pg.84

(subiective, totale) printr-o reducere a timpului de servire, sau în ansamblu o mai bună servire globală. Această abordare poate fi identificată ca diferențiere prin perfecționare operațională.

Diferențierea prin produse mai ieftine este doar un compromis de moment între politica de diferențiere și cea de lider de cost, având cele mai mici șanse de supraviețuire, cele două politici aflându-se în poziții opuse în structura cardinală a ofertei. Un produs mai ieftin decât al concurenței ar putea fi considerat ca având o valoare inferioară, unele servicii asociate, în minus sau vicii de calitate. În plus oricând concurența poate găsi căi de reducere a costurilor și prețurilor în detrimentul calității și valorii, transformând această variantă într-o simplă politică de lider de cost.

Caracteristicile diferențierii

În mod identic cu strategia de reducere a costurilor, și cea de diferențiere vizează toate segmentele lanțului activități-costuri specific firmei, fiecare dintre segmentele componente având contribuția sa specifică. De exemplu:

Aprovizionarea cu materii prime și materiale care, prin calitatea acestora, influențează, uneori în măsură hotărâtoare, caracteristicile și calitatea produselor finale;

Activitățile de marketing, vânzări și servicii post-vânzare, care pot contribui substanțial la diferențierea produselor/serviciilor oferite prin furnizarea unei game largi de informații prețioase pentru cumpărători, efectuarea promptă, de calitate ridicată, a serviciilor la client, acordarea de asistență tehnică înalt specializată cumpărătorilor, acceptarea unor facilități de plată stimulative pentru cumpărători și a altor înlesniri, fixarea condițiilor de garanție la niveluri și forme mai atractive decât cele ale firmelor concurente, extinderea canalelor de recepționare a comenzilor, onorarea în termene mai scurte a comenzilor primite etc.

Strategia de diferențiere constă în realizarea unei deosebiri “distincte” la produsul sau serviciul oferit de firmă, în scopul de a crea “ceva” care se percepe ca unic la nivel de sector industrial sau piață. Prin acest demers, întreprinderea reușește să creeze un monopol al produsului, cantonându-se într-o poziție concurențială avantajoasă datorită faptului că imaginea, concepția, funcțiunea și serviciile pe care le realizează produsul nu se regăsesc în oferta unui concurent. Clienții se vor permanentiza, iar partea din piață nu foarte mare, dar constantă, va fi menținută ferm. Toată problema strategiei de diferențiere constă în a menține clientela chiar în condițiile diferenței de preț solicitată pentru distincția oferită, pentru că diferențierea conduce la o valoare suplimentară pentru cumpărător, o valoare funcțională sau psihologică care-l determină pe client să accepte și să plătească un preț mai mare față de prețul produselor realizate de alte întreprinderi din același sector.

Strategia de diferențiere debutează cu o analiză internă de detaliu, care pe baza unor argumente evidente, conduce la stabilirea categoriilor de diferențieri pe care întreprinderea le poate susține tehnic, economic și social.

Cele mai cunoscute domenii de diferențiere sunt: fiabilitatea produsului; serviciile oferite (înainte de cumpărare, în timpul garanției, post garanție; estetica produsului; circuitul de distribuție; mod de

vânzare; marca; ambalajul, condiționarea produsului; inovațiile tehnologice conținute în produsul executat; calitatea produselor și a serviciilor; igiena produsului.

Reușita strategiei de diferențiere poate fi garantată doar dacă se echilibrează suplimentul de preț solicitat cu factorul de unicitate conținut de produs sau serviciu deci cu percepția la client a valorii care este dispus să o suporte pentru diferențierile produsului.

Dacă întreprinderea dezvoltă o politică strategică de diferențiere, o procedură foarte costisitoare, iar valoarea nu este percepută corespunzător de client, se vor înregistra pierderi; dacă costurile suplimentare sunt acceptate pentru că diferențierea reprezintă un avantaj pentru client, întreprinderea va câștiga.

În aceste condiții în faza de analiză marketing, trebuie să acceptăm un comportament al clientului de maniera:

a) Clientul compară produsul și funcțiunea suplimentară cu produsul etalon;

b) Politica de diferențiere reușește într-o manieră durabilă:

b₁. dacă clientul recunoaște și acceptă valoarea suplimentară pe care o realizează produsul;

b₂. dacă întreprinderea realizează diferențierea față de produsele concurenței și concomitent printr-o politică de reducere a costurilor, oferă la același preț produsele către clienți, ei devenind posesorii unui produs mai bun cu prețul nemodificat.

În strategia prezentată pot exista situații cu totul nefavorabile pentru întreprindere: când clientul nu este interesat de factorul de diferențiere și nu acceptă să plătească în plus, sau când, concurența reușește să-și amelioreze oferta de preț astfel că diferențierea devine greu suportabilă.

Dintre caracteristicile definitorii ale strategiei de diferențiere evidențiem:

- ✚ necesită intuiție și creativitate; trebuie prevăzut ce merge pe piață, iar imaginația să materializeze nevoia socială;
- ✚ solicită capacitate de inovare; diferențierea constă dintr-o noutate de care poate beneficia organizația care dispune de inovatori;
- ✚ presupune existența unei disponibilități comerciale deosebite;
- ✚ trebuie creat un circuit de distribuție asociativ și cooperativ;
- ✚ trebuie susținută de o imagine de marcă.

Implicațiile organizatorice pe care le impune strategia de diferențiere:

- ✚ necesită coordonări permanente între activitățile de cercetare-dezvoltare și marketing;
- ✚ crearea unei capacități de a imagina și realiza componentele de diferențiere;
- ✚ construirea unei structuri suple în achiziție – producție – desfacere;
- ✚ animare (coordonare) orientată spre obiective calitative.

Riscurile strategiei de diferențiere:

- ✚ incapacitatea de a limita costurile diferențierii; dacă costurile diferențierii depășesc valoarea suplimentară percepută de clienți, politica eșuează;

- imitarea diferențierii de către concurenți cu costuri scăzute; diferențierile ușor de copiat, neprotejate prin brevete vor fi repede asimilate și de concurență;
- banalizarea factorului de diferențiere;
- pierderea interesului față de diferențiere la nivel de consumatori; gusturile și doleanțele clienților sunt schimbătoare iar strategia de diferențiere impune o politică pe termen lung în consens cu schimbările.

TEMA 8. Politica de segmentare a pieței (de poziționare, concentrare)

Strategia de segmentare a pieței constă în vânzarea produsului pe un segment al pieței totale relevante (piața relevantă reprezintă segmentul din piața totală posibilă a unui produs pe care firma l-a delimitat pentru a-l servi și cu care înfruntă alte firme concurente).

O companie care dorește să activeze pe întreaga piață a unei afaceri cunoaște faptul că în mod normal nu poate să satisfacă întreaga cerere. Cererea este constituită din segmente eterogene chiar și în condițiile unui singur produs. Din această cauză întotdeauna vor exista competitori și produse concurente pe piață care să satisfacă mai bine anumite segmente ale cererii decât oferta proprie a unei firme. Esența unei strategii de segmentare este bazată tocmai pe cunoașterea foarte detaliată a cererii și a segmentelor sale componente, chiar și pe baza cunoașterii produselor concurente cu succes pe piață și oferirea unor produse și servicii adaptate cât mai bine acestor segmente ale cererii. În general firmele vor urmări identificarea celor mai atractive sectoare ale cererii precum și caracteristici comune ale unor segmente de cerere apropiate.

Esența afacerii moderne poate fi redată prin conceptul de segmentare a piețelor. Acest proces era privit de Philip Kotler ca marketing STP - segmentare, țintire, poziționare.¹⁰

Concepțiile privind strategiile de afaceri au evoluat astfel încât, în momentul actual, există mai multe opțiuni și abordări: abordarea de masă cu un singur produs, abordarea bazată pe varietatea produselor sau serviciilor, abordarea pe produse noi, originale și de calitate și abordarea bazată pe segmente de piață și produse personalizate.

Companiile utilizează din ce în ce mai mult așa numitul marketing-țintă. Acesta ajută companiile producătoare să identifice cu exactitate principale segmente ale cererii și să stabilească cele mai profitabile nișe de piață. La acest marketing-țintă se adaugă o analiză concurențială realizată de către managementul strategic prin care se analizează oferta concurentă pentru aceste segmente și intensitatea concurenței în condițiile intrării pe aceste segmente de piață.

Strategia de focalizare presupune urmarea a trei etape succesive de implementare:

- segmentarea pieței, respectiv identificarea și definirea acelor categorii de consumatori care solicită produse și servicii distincte față de alte categorii;
- alegerea pieței țintă, adică a acelei sau acelor piețe care sunt cele mai convenabile sau rentabile pentru afacerile firmei;

¹⁰ Philip Kotler – Managementul marketingului, Editura Teora, București, 1997, pag. 343

poziționarea pe piață prin determinarea și formularea celor mai bune acțiuni de susținere a afacerii pe segmentul de cerere dorit.

Necesitatea segmentării cererii

Piața poate fi împărțită în mai multe segmente ale cererii alcătuite din cumpărători aflați în căutarea aceleiași sau acelorași caracteristici ale grupului de produse (liniei de produse). Aceste caracteristici cerute de cumpărători sunt generate de factorii personali care generează anumite nevoi specifice sau personale ce trebuie satisfăcute. Lipsa acestor caracteristici face de cele mai multe ori produsul inutil sau cel puțin îi conferă o valoare redusă în raport cu prețul cerut. În contextul exemplului dat se pot identifica în cadrul unei piețe cumpărători interesați de capacitatea de transport, consumul de carburant, performanțe superioare, siguranța în transport și altele.

Delimitarea unor caracteristici tot mai detaliate ale tehnologiilor face ca odată cu evoluția acestora și a ofertei să se diversifice și numărul segmentelor de cumpărători și a nevoilor identificate de aceștia. De asemenea se dezvoltă din ce în ce mai mult categorii de cumpărători ale căror nevoi sunt mult mai complexe necesitând includerea în mai multe categorii (segmente) sau definirea unui nou segment al pieței. Este cazul cumpărătorilor al căror rol și statut social este mult mai ridicat decât al majorității membrilor societății.

Segmentele de piață atrag în general mai mulți concurenți la nivelul ofertei. Cu cât segmentul este mai larg și definit de nevoi sociale și personale mai reduse cu atât al va fi „atacat” de mai mulți competitori. În cazul segmentelor exclusiviste cu număr mai redus de cumpărători caracterizați prin nevoi mai complexe, vor exista în general mai puțini competitori pe piață. Aceste segmente sunt numite generic „nișe” de piață.

Poziționarea în raport de segmentele descoperite pe o piață poate și concepută fie ca o diversificare pentru a corespunde mai multor segmente fie ca o specializare pentru a corespunde mai bine unor segmente bine definite și cu un potențial mai mare. Nu trebuie uitate nici opțiunile de calitate în raport cu ceilalți competitori pe un segment bine definit, și nici integrarea de la segmente cu nevoi simple spre segmente cu nevoi complexe.

Cele mai multe companii se orientează în cadrul unităților de afaceri proprii spre o diversificare sau integrare a produselor pe mai multe segmente ale cererii pentru a face mai bine față concurenței care s-ar putea instala pe un anumit sector al domeniului de afaceri. Exemplele sunt numeroase pornind de la domeniul hotelier unde tot mai multe companii dețin lanțuri hoteliere care se adresează mai multor categorii de turiști. De asemenea în domeniul produselor alimentare apar continuu linii de produse specifice unor anumite categorii de cumpărători.

În general segmentele de piață sunt determinate de o nevoie specifică ce apare clar definită la nivelul unui număr mai mare sau mai mic de indivizi. În plus s-a dezvoltat ideea că aceste nevoi sunt în general prezente în cazul în care o persoană se încadrează într-o categorie prestabilită de natură socială sau personală. Pe parcurs s-a dovedit că numeroase nevoi sunt caracteristice mai multor categorii sau

segmente ale cererii putând astfel fi realizate produse comune pentru ambele categorii sau create mici diferențieri între segmente. O analiză a întregii piețe o poate încadra într-una dintre cele trei tipuri fundamentale de piețe în raport de preferințe la nivelul unui atribut specific al unui produs sau serviciu. Sunt definite astfel:

- Piețe omogene-în care consumatorii au aceleași preferințe în raport de un anumit produs sau tehnologie iar piața nu este formată din segmente naturale. Mărcile care vor dori să intre în această piață se vor plasa undeva în centrul pieței cu o ofertă medie.
- Piețele eterogene-situate la extrema cealaltă, în care există preferințe și nevoi diverse la nivelul întregului spectru oferit de o anumită tehnologie. Prima dintre mărcile care vor intra pe piață se va poziționa în centru ca și caracteristici ale produselor și serviciilor pentru a avea o poziție cât mai confortabilă iar următorul venit pe piața respectivă va avea de ales între o poziție centrală alături de primul competitor dacă deține o capacitate mare de competiție sau o poziție marginală sperând să atragă consumatorii cu cele mai mari insatisfacții în raport de produsele competitorului situat în centrul pieței. În timp competiția se va desfășura pe toate pozițiile oferite de piață.
- Piețele grupate sunt formate din grupuri cu preferințe omogene numite segment de piață naturale. Primul competitor sau cel mai puternic va avea de ales între o poziție centrală sau poziționarea pe un grup al pieței care vădește cele mai mari oportunități. În timp primul competitor poate realiza o strategie de diversificare prin care se poate adresa mai multor grupuri naturale printr-o gamă mai largă a produselor și serviciilor.

Segmentele se pot identifica și în raport de anumite variabile sau categorii de cumpărători. Rezultă astfel nu o divizare a pieței în piețe componente ci o divizare a cererii în categorii care pot să apară pe toate piețele pe care dorește să activeze o firmă și o afacere. Identificarea categoriilor sau segmentelor de cerere se face în raport de caracteristicile personale stabilite ca și categorii de factori personali. În cadrul fiecărei categorii de factori personali se pot identifica o mare diversitate de categorii de cumpărători ce sunt caracterizați de o multitudine de nevoi și doresc ca tehnologia achiziționată să dețină caracteristici pe care aceștia le consideră necesare pentru ca produsul să capete o utilitate suficientă în raport cu nevoile lor și cu prețul oferit pe piață.

Identificarea segmentelor de piață presupune o procedură desfășurată în trei etape:

- Obținerea informațiilor. Procedeul cel mai frecvent utilizat este cel al *anchetei* dar și *interviuri exploratorii* sau *studii de motivații* în vederea analizei motivațiilor, atitudinilor și comportamentului. La nivelul anchetei realizarea chestionarului va fi structurată pe întrebări care să aducă informații despre utilitatea produsului sau gamei de produse la nivel general, la nivelul propriei firme (afaceri) și la nivelul concurenței. Astfel importantă este: cunoașterea caracteristicilor produsului și importanței acordate, cunoașterea de care se bucură diferitele mărci, atitudinea față de produsele concurente și substitute, caracteristicile subiecților.

■ Analiza rezultatelor care necesită inițial o scalare (măsurare) a rezultatelor și ulterior aplicarea unor metode de analiză factorială (variata).

■ Definirea segmentelor cererii. Această clasificare a categoriilor de cumpărători se realizează în funcție de caracteristicile principale ale grupurilor, fiind urmată de o definire și numire a grupurilor. Clasificarea acestora va fi realizată în funcție de caracteristicile afacerii care dorește segmentarea pieței.

Procedura de segmentare a pieței trebuie parcursă periodic iar segmentele vor trebui reevaluate putând apărea modificări în structura piețelor.

Riscuri și oportunități ale politicii de poziționare

Aplicarea politicii de diferențiere nu este scutită de numeroase **riscuri** inerente unei afaceri localizată la nivelul unui segment sau segmente de afaceri.

Cea mai importantă este legată de presiunile generate de însăși cumpărători. Factorii din macromediu sunt într-o continuă schimbare. Dintre aceștia cei mai volatili sunt factorii de exploatare ai mediului precum: factorii politici și de management, factorii juridici, factorii economici și factorii tehnici și tehnologici. Modificările lor sunt uneori foarte rapide având influență asupra factorilor psihologici ai comportamentului de cumpărare ai consumatorului. Astfel evoluția factorilor economici poate afecta structura ocupațională a cumpărătorilor precum și veniturile și situația materială de ansamblu a acestora.

Ca atare schimbările de cerințe și preferințe ale cumpărătorilor pot determina distanțarea acestora de caracteristicile produselor sau serviciilor oferite de firma poziționată pe un segment de piață și orientarea spre caracteristici mai generale ale produselor oferite în domeniu sau dimpotrivă spre caracteristici din ce în ce mai specifice.

Un al doilea risc inherent politicii de poziționare se referă la posibilitatea ca și alte firme concurente să găsească modalități eficiente de servire, la același nivel a aceluiași segment de piață pe care s-a concentrat firma ce urmează strategia de poziționare. Riscul din acest punct de vedere este în general cu intensitate mai redusă în raport cu cel al modificării caracteristicilor segmentului de cumpărători. Acest considerent se bazează pe faptul că este extrem de dificil de formulat o abordare identică a poziționării și a comunicării cu clienții chiar și în condițiile în care se încearcă o copiere a modului de abordare de către firmele concurente în domeniu. De asemenea există întotdeauna un avantaj al primului venit într-un sector, beneficiind de o imagine mult mai favorabilă și stabilă decât competitorii cu statut de chalangeri sau urmăritori.

În al treilea rând o politică de poziționare este amenințată la nivelul produselor și serviciilor oferite. Amenințarea produselor și serviciilor este în general dificil de realizat astfel încât firmele poziționate sunt mai puțin expuse acestei amenințări decât celei de modificare a preferințelor cumpărătorilor. Cele mai puternice amenințări în acest sens sunt cele ale produselor care servesc unele segmente mai restrânse în cadrul pieței și care oferă prețuri similare. De asemenea și produsele firmelor ce optează pentru o politică de diferențiere constituie o problemă pentru firmele ce aleg politica de poziționare. Numeroși cumpărători

pot opta în acest caz pentru produsul diferențiat în detrimentul produsului specific segmentului din care face parte.

Analiza amenințărilor în situația unei politici de poziționare arată faptul că opțiunea politică a unei firme într-un domeniu de afaceri este în primul rând conjuncturală fiind urmarea unei analize a factorilor concurenței pe termen mediu.

TEMA 9. Modele de implementare și dezvoltare a politicii de afaceri

Politica de afaceri ca distribuire a puterii de putere într-o organizație economică poate oscila între o abordare centralizată a puterii și o abordare focalizată a acesteia în nuclee de putere pe principiul descentralizării. În raport de această abordare realizată în mod „natural” sau științific, se va desemna și modalitatea de abordare a piețelor de la o politică de afaceri centralistă care încearcă obținerea celei mai avantajoase poziții în raport de toți factorii de succes în piață, până la o politică puternic polarizată pe unul dintre factorii de succes.

Între politicile de afaceri polarizate există și situații intermediare în care abordarea devine bipolară accentuând orientarea spre doi factori de succes în piață. Un exemplu ar fi, spre exemplu, politica de focalizare-diferențiere în care factorii de succes care vor fi vizați sunt concurența (piețele) și clienții (produsul).

În raport de gradul de polarizare și gradul de descentralizare ierarhică a deciziilor va urmări același sens. Cu cât o politică devine mai centralistă cu atât deciziile vor fi luate pe direcții ierarhice, în timp ce în cazul polarizării deciziile urmează direcții funcționale generând autoritate funcțională unor compartimente asupra altora.

Abordarea antreprenorială. Acest tip de abordare se delimitează prin principiul unității de autoritate și responsabilitate prin care se stabilește un singur centru de conducere și coordonare a relațiilor și deciziilor în cadrul firmei. Politica de afaceri nu este clar definită firma încercând să contracareze toate presiunile din cadrul pieței printr-o poziție centrală și o acțiuni pe toate fronturile. Este o opțiune de politică valabilă pentru firmele mici care încearcă să supraviețuiască într-un mediu ostil cu o puternică concurență în piață, fiind nevoie de un centru de putere autoritar și care să asigure o flexibilitate maximă a firmei în raport de frecvențele schimbări din mediul concurențial. Se caracterizează printr-un sistem de nivele ierarhice reduse ca număr dar cu numeroase delegări de autoritate ce permit transmiterea rapidă, în timp util a dispozițiilor până la nivelele operaționale, permițând adaptarea rapidă a firmei la competiție. În astfel de structuri nu există compartimente funcționale care să fie situate la nivele ierarhice diferite, fiind vorba doar de o subordonare directă managerului general care deține și un statut funcțional pe lângă cel ierarhic. Aceste compartimente dețin astfel linii ierarhice proprii pe care le gestionează independent și răspund doar autorității manageriale superioare. Ca atare, la orice nivel ierarhic un subordonat nu primește dispoziții decât de la un singur conducător; în fața căruia răspunde pentru întreaga sa activitate.

Caracteristica de bază a acestui model de implementare a politicii de afaceri este dată de reprezentare printr-o linie neîntreruptă a fluxului autorității și dispozițiilor. Atâta timp cât funcționarea

acestei structuri organizatorice se bazează pe concentrarea autorității, ea necesită existența unor manageri polivalenți capabili de eforturi deosebite, pe mai multe direcții. Managerul general este astfel capabil să coordoneze subordonații sau din toate punctele de vedere: tehnic, economico – organizatoric, administrativ.

Întrucât acest tip de structură managerială are elemente organizaționale simple și reduse, ea poate fi ușor realizată și modificată în funcție de cerințele impuse de competitivitatea imediată a firmei. Întotdeauna în vârful unei astfel de structuri se află managerul colectiv și cel individual, care exercită conducerea strategică, iar la baza ei executanții cu rol operațional.

Orientarea spre o politică centralistă prezintă câteva avantaje la nivelul structurilor manageriale organizate după sistemul liniar, simplificând procesul de conducere al firmei: sistemele de comunicații eficiente; autoritatea și responsabilitatea sunt bine definite; obiective concrete; schemele organizatorice sunt simple; elaborare operativă a deciziilor; delimitarea strictă a autorității și responsabilității.

Dezavantajele abordării antreprenoriale a implementării politicilor de afaceri sunt în general la nivelul comunicării și relaționării în interiorul aceluiași nivel ierarhic, în privința relațiilor orizontale. Se regăsesc astfel, în mod concret, câteva puncte slabe ale structurilor antreprenoriale:

- ✚ accentuare a tendințelor autoritare și a conducerii individuale cu toate consecințele negative ale acesteia;
- ✚ a limitează dezvoltarea firmei și apariția unor ramuri de producție intensive împreună cu o creștere a eterogenității firmei ca profil;
- ✚ structurile centraliste creează o circulație greoaie a informațiilor în plan orizontal, întrucât legăturile între compartimentele situate la aceleași nivele ierarhice nu se pot realiza decât prin intermediul șefului comun, ierarhic superior;
- ✚ nu este facilitată atragerea personalului în activitățile fundamentale, de sinteză, neasigurându-se în același timp condiția competenței multilaterale a șefilor. Pentru evitarea acestei situații este necesară dezvoltarea colectivelor de conducere ce pot ridica probleme de funcționare eficientă.

Modelul antreprenorial de conducere determină în primul rând managerii să coreleze și să optimizeze toate activitățile necesare pentru realizarea tuturor obiectivelor de la un anumit nivel, solicitând o capacitate și o experiență superioară pentru managerii de nivel superior. În acest fel responsabilitățile manageriale scad foarte mult odată cu coborârea pe nivelele ierarhice, crescând, în schimb, nevoia de pregătire profesională (tehnică și tehnologică) pentru fiecare post de conducere.

Deoarece abordarea antreprenorială asigură doar nevoile de început ale funcționării unei firme pentru dezvoltarea și creșterea acesteia este necesară utilizarea unor abordări mai complexe.

Abordarea corporativă apare în momentul în care domeniile de activitate ale firmei sunt numeroase iar o conducere centralizată ierarhic este din ce în ce mai greu de realizat. Dimensiunea mare a firmei și activităților acesteia fac aproape imposibilă flexibilitatea pe care o deține o firmă mică sau medie. Din acest motiv, treptat firma se localizează într-o poziție optimă prin politica adoptată, pe care

am putea să o numim focalizare a politicii de afaceri. Puterea financiară mare pe care o deține firma îi poate permite o abordare agresivă și concentrată spre o abordare unică ce o deosebește net în cadrul pieței în raport cu ceilalți competitori. În principiu domeniile de afaceri sunt integrate, presupunând o structurare și repartizare a activității firmei domenii și pe funcțiuni, ceea ce duce la specializarea persoanelor de conducere. La nivelul pieței politica de afaceri este unică pentru întregul ansamblu determinată de autoritatea funcțională pe care o funcțiune o deține în cadrul corporației. Se constituie astfel un staff central al firmei care alături de conducerea ierarhică dă unitate funcțională întregului sistem managerial.

Acest sistem de organizare a conducerii a apărut destul de timpuriu, în perioada interbelică, în SUA și statele industrializate din Europa de Vest. Abordarea corporativă poate fi considerată și cauza marilor crize economice caracteristice respectivei perioade, generând supraproducție și o slabă flexibilitate a afacerilor.

Abordarea corporativă a fost pe larg studiată de către F. Taylor¹¹, căuta să remedieze unele dezavantaje ale sistemului antreprenorial. Prin structura corporativă, de tip funcțional se trece de la centralizarea deciziilor manageriale, bazată pe relații manageriale liniare, către o atomizare a deciziilor la nivelul unor compartimente cu funcțiuni și activități specifice, în care relațiile sunt de tip multilateral dezvoltate în circuite decizionale.

Principala caracteristică a structurii corporative de tip funcțional o constituie reducerea numărului de nivelurilor ierarhice datorită faptului că în structura managerială toate atribuțiile operaționale de același tip sunt conduse funcțional de un manager specializat pe anumite activități și funcțiuni. Aceste funcții manageriale cu autoritate și responsabilitate funcțională se află pe același nivel ierarhic cu funcții manageriale ierarhice echivalente. Pentru domeniul de activitate atribuit, fiecare dintre aceste funcții manageriale au autoritate deplină asupra nivelurilor ierarhice inferioare. Astfel, o subdiviziune a unui compartiment este în același timp în subordinea ierarhică a managerului ierarhic (director de compartiment) dar și în subordinea funcțională a unui manager ierarhic (director economic). În acest fel, la nivelul unui compartiment conducerea este asigurată pe lângă managerul propriu și de către alți manageri funcționali, fiecare în specialitatea sa. Prin abordarea corporativ-funcțională sunt puse bazele orientării spre o politică de afaceri focalizată în sensul că întreaga activitate este fundamental condusă funcțional prin una sau două funcțiuni considerate strategice. Prin aceste funcțiuni strategice se conectează toate părțile componente ale structurii firmei.

Managerilor funcționali li se cere în același timp competență managerială și profesională superioară ca nivel, pe când celor operaționali în primul rând competență profesională dar și aceasta limitată ca domeniu și mai puține calități manageriale și cunoștințe de sinteză.

Sistemul corporativ, datorită dimensiunilor sale nu mai poate fi condus ca unul unitar-centralizat devenind un conglomerat operațional cu subdiviziuni semi-independente ierarhic coordonate la nivel

¹¹ F. W. Taylor - Principles of Scientific Management, Harper & Row, London, 1976, pag. 216

funcțional. În același timp subdiviziunile operaționale independente nu pot lua decizii de natură strategică sau în legătură cu politica de afaceri.

Avantajele abordării corporative sunt legate de facilitarea conducerii unitare și orientate în toate domeniile de afaceri ale acesteia. Prin aceasta se realizează o mai bună coordonare, care atrage după sine o și mai mare elasticitate în organizarea lucrului și creșterea productivității.

Un alt avantaj este reprezentat de posibilitatea creșterii specializării profesionale a managerilor și posturilor operaționale, dând posibilitatea unei mai bune mobilități interne a resurselor umane și a celorlalte resurse ale firmei. Există și anumite dezavantaje generate de această diviziune și specializare a muncii, în principal legate de flexibilitatea structurilor, posibilitățile de recalificare sau perfecționare a resursei umane și transferul rapid de resurse între domeniile funcționale.

Dezavantajele pot fi remarcate și la nivelul altor aspecte manageriale precum:

- necesitatea existenței unei complicate rețele de comunicații ce duce la dificultăți în coordonarea și corelarea diferitelor funcțiuni ale organizației;
- la aplicarea sistemului funcțional există riscul nerespectării principiilor funcționale pe care se bazează sistemul firmei pe toată scara ierarhică;
- la nivelul staff-ului managerial nu apare în mod obligatoriu sinteza tuturor funcțiunilor împiedicând dezvoltarea armonioasă a firmei cu implicații asupra adaptabilității acesteia în situația unor modificări structurale fundamentale în economie sau la nivelul piețelor;
- determină separarea sarcinilor, atribuțiilor, activităților și funcțiunilor la nivelul unui domeniu de afaceri care nu are astfel posibilitatea abordării strategice proprii.

Ambele tipuri de abordări, antreprenorială și corporativă, sub forma lor clasică, sunt considerate ca bază de implementare structurală a politicii de afaceri a firmei. Structura liniară specifică abordării antreprenoriale și cea funcțională adaptată abordării corporative pot constitui baza de discuție sau termen de comparație pentru orice proiect de organizare a structurii de conducere pentru implementarea politicilor de afaceri.

Abordarea de grup caracterizează firmele moderne în care se încearcă combinarea avantajelor mobilității antreprenoriale cu cele ale forței și agresivității abordării corporative.

Din punct de vedere al politicilor această abordare este opțiunea firmelor care evită concentrarea excesivă într-o politică rigidă situându-se pe o poziție intermediară încercând și atingerea unor obiective specifice politicii de afaceri opuse celei abordate. Se evită astfel concurența directă cu un concurent care ar putea opta spre o politică de afaceri diametral opusă, care ar putea lovi în punctele slabe ale firmei. Un exemplu sugestiv poate fi constituit de firmele care optează pentru o politică de diferențiere, cu o calitate ridicată a produselor și prețuri peste media pieței, ce pot fi concurate de succes de către firmele care vor trece în sectorul politicii liderului de cost, ce vor avea produse standardizate cu prețuri extrem de reduse.

De asemenea această abordare de grup este adoptată și de firmele a căror dimensiune determină scăderea flexibilității structurale și care încearcă prin această abordare să se plaseze între două politici de

afaceri apropiate prin caracteristici sau care doresc abordări de politică distincte pentru fiecare domeniu de afaceri în parte. Exemplificarea poate fi dată de o firmă ce dorește să abordeze o politică de afaceri de diferențiere-poziționare prin care produsele sunt de calitate superioară dar și adaptate pentru fiecare categorie-grup de cumpărători în parte. Tot astfel o corporație poate decide la un moment dat să ofere posibilitatea fiecărui domeniu de afaceri să aibă o politică proprie, făcând trecerea spre o societate de grup multibrand în care se utilizează abordări diferite de politică pentru fiecare societate din cadrul grupului.

Structura managerială specifică abordării de grup este cea liniar-funcțională reprezentând o formă combinată a celor două variante anterioare, încorporând avantajele de la amândouă sistemele organizatorice simple.

Cele două tipuri de structuri analizate anterior nu se exclud reciproc, ci din combinarea multiplelor variante ale acestora, reies noi variante de structuri pentru cele mai diferite și complexe firme. Pentru structurile combinate pot exista noi relații ce reglementează anumite dependențe, care le condiționează reciproc atât natura cât și conținutul. În acest fel se pot ivi și alte categorii de relații, mai complexe, care condiționează deciziile de anumite avize prealabile ale unor conducători specializați.

Prin structura mixtă se reunesc avantajele structurii ierarhice și funcționale, prin îmbinarea și specializarea cadrelor din anumite domenii, menținând autoritatea și responsabilitatea conducătorilor liniari asupra activității de producție. Este un tip de abordare foarte răspândită în mediul de afaceri din etapa actuală. Astfel, tipul de relații de „stat major” din structura mixtă are un caracter rezolutiv (de decizie); șeful operativ (a_{21}) dintr-un anumit domeniu (A_1) decide în domeniul respectiv numai cu avizul șefului funcțional de stat major (C_1) din domeniul (a_1) implicat (figura nr. 11.9.)

Pot fi evidențiate câteva evoluții semnificative la nivelul abordării de grup în raport de abordările concentrate, antreprenorială și corporativă:

- în abordările concentrate activitatea e bazată pe control și raportare verticală iar în abordarea de grup pe participare și relații orizontale de cooperare;
- în abordările concentrate alocarea sarcinii se realizează prin dispoziția nivelelor ierarhice iar în abordarea de grup prin acorduri;
- în abordările concentrate organizarea este preponderent ierarhică sau funcțională cu structură axată pe funcțiuni, având flux informațional preponderent vertical, pe când în abordarea de grup acesta e axat pe obiective sub formă de flux orizontal;
- în sistemul tradițional concentrarea atenției este asupra problemelor interne iar în abordarea de grup asupra influenței extern;
- structura organizatorică este rigidă și stabilă la organizarea antreprenorială tradițională, iar abordarea de grup structura este flexibilă orientată spre schimbări.

Dezavantajele sunt eliminate parțial prin suprapunerea celor două abordări anterioare

Derivate din abordarea de grup se pot diferenția câteva tipuri de structuri manageriale suport pentru politici de afaceri:

a) Structura geografică. Structura managerială geografică constă într-o structură a activității grupului de societăți sau mărci pe zone geografice pentru care se organizează diviziile de producție, de personal etc.

b) Structura integrată. Este specifică firmelor promotoare ale progresului tehnic care frecvent realizează proiecte pentru valorificarea rezultatelor cercetării științifice. Într-o astfel de structură pe lângă compartimente clasice specializate se organizează colective de proiect conduse de către un manager de proiect.

c) Structura pe produs. Presupune organizarea a câte unui departament pentru fiecare produs sau familie de produse. Diviziile se organizează pe compartimente specifice.

d) Structura conglomerată. Organizația ia formă de tip conglomerat care în general este bine integrată specificului situației date. Concret o asemenea organizare implică o diviziune a firmei prin utilizarea structurii de produs, structurii matriciale sau funcționale. Administrarea structurii de vârf răspunde de planificarea pe termene lungi, de elaborarea politicii de coordonare și de control în cadrul întregii organizații.

TEMA 10. Inițierea și dezvoltarea unui proiect de afaceri

Orice proiect de afaceri nu apare independent de o firmă sau o piață. Din această cauză elementele care îl definesc sunt direct legate și influențate de mediile în care a fost formulat, va fi derulat și își va regăsi finalitățile.

1. Sumarul, care reprezintă o condensare clară și concisă sau o sinteză a propunerii de finanțare. Aceasta parte a planului de afaceri poate fi considerată a fi atât cea mai importantă cât și cea mai contestată.

Apare la începutul propunerii, dar este ultima componentă, care se redactează în decursul elaborării proiectului de finanțare. Fiind prima parte a propunerii de finanțare care se citește de către evaluator, sumarul determină atitudinea cititorului. Este foarte important ca prima reacție a acestuia să fie pozitivă și de receptare. Sumarul este, adeseori, solicitat de potențialul finanțator, fiind, în multe situații, singura parte a propunerii care se citește, servind astfel, de multe ori, ca unică bază de luare în considerare sau respingere a propunerii de către un potențial finanțator. De asemenea, sumarul oferă o trecere în revistă a detaliilor care vor urma, facilitând înțelegerea lor.

Adevărata cheie a selecției unui plan de afaceri este sumarul (rezumatul) motiv pentru care multe organisme financiare solicită traducerea în limba engleză sau alta de circulație internațională, numai a rezumatului nu și a cererii de finanțare care este selectată, de cele mai multe ori, la nivel regional, nu la nivel central al instituției financiare. Pentru majoritatea managerilor de proiect, această secțiune este socotită a fi ceva suplimentar, cerut de proceduri și, în consecință, acordă prea puțină atenție, pierzând nesperat de multe șanse în a primi finanțarea solicitată. Un sumar bun conține următoarele elemente:

- identifică firma și locul său pe piață și îi evidențiază pe scurt credibilitatea;
- afirmă scopul specific al planului de afaceri;

- ✚ oferă o scurtă informare cu privire la problema ce urmează a fi prezentată și rezultatul final anticipat;
- ✚ informare succintă asupra obiectivelor, metodelor folosite și planului de evaluare;
- ✚ scurtă informare privind bugetul pentru următorii ani, în funcție de planurile reale ale firmei cât și în acord cu evoluția afacerii în cadrul firmei și al pieței având la bază derularea planului de afaceri înaintat: (costul total, fonduri deja primite/ existente, fonduri solicitate de la alți finanțatori);
- ✚ scurta descriere a pregătirii și atribuțiilor managerilor cei mai importanți;
- ✚ numele potențialului finanțator și sumarul cerințelor de finanțare.

2. Scurtă prezentare a firmei/companiei/grupului de firme, care reprezintă o declarație ce stabilește competențele organizației care solicită finanțarea. În această parte vor fi subliniate calitățile și competențele firmei de a folosi eficient fondurile solicitate pentru a crește credibilitatea în fața finanțatorului.

Această parte este importantă deoarece performanțele trecute sunt un mod comun de evaluare a potențialului viitor sau, cel puțin, pentru firmele care nu au avut activitate, oferă elementele de bază ale bazelor potențialei colaborări care se naște în urma unei finanțări, indiferent de tipul acesteia. Secțiunea trebuie să fie scurtă, dar să sublinieze oricare dintre succesele anterioare ale companiei în ceea ce privește produsele sau serviciile dezvoltate sau vândute pe piață și care vor contribui la dezvoltarea pe viitor. Dacă sunt motive rezonabile să se considere că performanța economică anterioară nu este un indicator sigur al potențialului proiectului de afaceri, acest lucru trebuie menționat aici și detaliat în altă secțiune a planului

Cele mai multe instituții de finanțare au un anumit specific pentru această secțiune a planului de afaceri. Cu toate acestea se poate delimita "o medie" a elementelor care pot fi incluse în prezentarea firmei:

- ✚ Prezentarea legală și structurală a firmei poate fi realizată pe o formularistică standard prezentată mai jos:
 - a. Numele complet al firmei, Numele prescurtat al firmei;
 - b. Înregistrarea/ coordonatele firmei: (inclusiv amănunte legate de înregistrare: sediul social, sediul operațional, puncte de lucru, birouri, secții de producție, conformitatea la statut, obiect de activitate, etc.).
 - c. Forma juridică de constituire: (SRL, SA, SCS, SCA, SNC) inclusiv elementele de înregistrare la Registrul Comerțului și înregistrare fiscală, precum și data și locul începerii activității firmei.
 - d. Tipul activității curente/ obiectul de activitate, fără a uita de prezentarea activităților exprimate în "Cod CAEN" ca element de recunoaștere oficială a activităților unei firme;
 - e. Natura capitalului: (aporturi de stat, private, etc.).
 - f. Capital social: (cu exprimare evaluată în USD, EURO sau nu).
 - g. Asociați, acționari principali.
 - e. Cifra de afaceri din anul precedent.

f. Total active în bilanțul precedent.

- ✚ scopul, activitățile și principiile (politica) firmei;
- ✚ scurtă descriere a managementului, accentuând experiența relevanța și rolurile acestora în cadrul companiei. De cele mai multe ori obligatoriu, este necesară inserarea de elemente care să descrie echipa de conducere a firmei și a viitoarei afaceri, precum și forța de muncă disponibilă și calitatea acesteia. Conducerea firmei poate fi prezentată prin intermediul unui tabel, structurat după numele și prenumele membrilor sau după poziția ierarhică, care să descrie echipa de management după funcție și studii, experiență în firma precum și în istoricul individului, funcția, responsabilități, perioada la care se face referire;
- ✚ evenimentele, activitățile sau proiectele de afaceri importante în activitatea firmei (realizări și impact);
- ✚ importanța și caracteristicile beneficiarilor firmei, detalii privind structura actuală de capital: capitaluri proprii, împrumuturi, împrumuturi obligatare;
- ✚ participații precedente și curente ale acționarilor neimplicați în management. Acestea pot fi întreprinderi, asociații, grupuri, fundații, etc. la care compania are participații la capital, implicit la care există participații pentru asociații, acționarii majoritari sau semnificativi. Prezentarea acestor elemente poate fi definitorie în ceea ce privește posibilitatea de acces la servicii și colaborări performante, factor deosebit de important în ceea ce privește potențialul de prestație al echipei manageriale sau al forței de muncă în proiectul de afaceri propus;
- ✚ colaborarea cu alte organizații, de orice natură inclusiv bănci cu care firma are relații de afaceri;
- ✚ rezultate ale evaluărilor interne și externe efectuate în cadrul proiectelor firmei realizate de cenzori sau auditori ai firmei;
- ✚ produsele sau serviciile pe care firma le-a dezvoltat sau vândut pe piață și succesul fiecăruia din acestea și relevanța acestora pentru cererea de finanțare;
- ✚ nominalizări sau referințe, în legătură cu afacerile desfășurate de firmă, din partea mass-media, beneficiarilor, finanțatorilor etc.;
- ✚ orice aranjamente financiare cum ar fi garanțiile, licențele, concesiunile de preț, aranjamentele de leasing, incluzând și numele celor implicați și principalii termeni (preț, data de expirare, etc.) pentru fiecare angajament;
- ✚ calitatea personalului firmei și experiențe anterioare în domeniu. Pentru personal se va avea în vedere numărul total de salariați avându-se în vedere o delimitare a acestora în funcție de angajarea cu contract de muncă pe durată nedeterminată, cu contract de colaborare sau alte forme de angajare temporară, precum și o delimitare în funcție de participarea lor la activități (direct productivi, colaboratori). De multe ori este necesar să se facă doar o prezentare sintetică referitoare la structura de personal existentă la data cererii de finanțare în care să se prezinte: conducerea firmei (nr.

persoane); personalul direct productiv (nr. de persoane cu delimitarea calificărilor); personal indirect productiv (nr. persoane: administrativ, marketing, desfacere, alte departamente);

3. Scrisoarea de intenție (însoțitoare), care are drept scop asigurarea potențialului finanțator că propunerea a fost aprobată de instanțele de conducere ale firmei și poartă semnătura persoanelor investite cu funcții de conducere în firmă. Aceasta explică de ce firma a ales finanțatorul respectiv și pune accent pe elementele din propunere care sunt în concordanță cu prioritățile respectivului finanțator.

O scrisoare de intenție trebuie să cuprindă succint următoarele puncte: scopul proiectului, necesitatea (sau justificarea proiectului), obiectivele proiectului, sinteza planului de implementare (strategii de lucru, metode sau tipuri de activități), rezumatul bugetului proiectului. Unii finanțatori pot avea solicitări speciale în ceea ce privește scrisoarea de intenție, care trebuie luate în considerare.

4. Susținerea viitoare a proiectului, care descrie un plan de continuare a proiectului dincolo de perioada finanțării prezente și/sau disponibilitatea altor resurse necesare pentru implementarea activităților specifice proiectului (altfel spus, descrie cum va finanța firma proiectul după sfârșitul perioadei de finanțare sau care sunt perspectivele de atragere a fondurilor în proiect). Importanța secțiunii referitoare la finanțarea viitoare în structura unei propuneri reprezintă un element de asigurare că proiectul va fi suficient finanțat pentru a-și îndeplini misiunea și obiectivele și, totodată, pentru a oferi finanțatorului satisfacția unei investiții reușite în realizarea scopurilor sale.

5. Anexe, care conțin o serie de documente solicitate de finanțatori. Iată câteva exemple de posibile documente ce pot fi incluse în anexele unei propuneri de finanțare.

Bibliografie suplimentară:

1. Băcanu Bogdan - Management Strategic, Editura Teora, București 1999
2. Neamțu Liviu - Management strategic, Ed. Universitaria, Craiova, 2006,
3. Russu Corneliu, - Management strategic, Editura All Beck, București, 1999