

**METODE ȘI TEHNICI PRIVIND  
ORGANIZAREA MUNCII**

## CUPRINS

1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ .....	2
1.1. Introducere .....	2
1.2. Elementele culturii organizaționale în calitatea lor de expresii concrete.....	5
2. MANAGEMENTUL TIMPULUI.....	11
2.1. Introducere .....	11
2.2. Cauze ale managementului ineficient al timpului .....	11
2.3. Timpul – o resursă importantă generatoare de stres.....	12
2.4. Stiluri comportamentale privind managementul timpului .....	12
2.5. Managementul timpului și tehnicile sale.....	14
2.5.1. Zece instrumente pentru un management al timpului eficient .....	14
2.5.2. Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului .....	15
2.5.3. Tehnici de planificare a timpului .....	17
2.5.4. Tehnici moderne de gestiune a timpului – software-ul .....	18
3. MANGEMENTUL FIRMEI ÎN SOCIETATEA MODERNĂ.....	21
3.1. Principiile generale ale managementului firmei.....	21
3.2. Particularitățile societății moderne.....	21
3.3. Rolul managementului și a managerilor în societatea modernă.....	22
3.4. Caracteristicile funcțiilor manageriale .....	22
3.5. Conținutul și sfera de cuprindere a funcțiilor manageriale .....	23
3.5.1. Planificarea (Previziunea) .....	23
3.5.2. Organizarea .....	23
3.5.3. Coordonarea .....	23
3.5.4. Antrenarea .....	23
3.6. Controlul.....	24
3.7. Definirea sferei de cuprindere a organizării la nivelul întreprinderii.....	24
3.8. Delegarea de autoritate și descentralizarea în cadrul funcției de organizare .....	25
3.9. Instrumente utilizate în elaborarea procesului de organizare a întreprinderii.....	26
a) Organigrama firmei .....	26
b) Diagramele de relații .....	26
c) Descrierea posturilor .....	26
d) Procedurile și tehnicile administrative asociate.....	27
3.10. Conținutul organizării procesuale la nivelul întreprinderii .....	27
3.11. Componentele activității de organizare procesuale.....	27
3.11.1. Postul de lucru.....	27
3.11.2. Compartimentarea proceselor de muncă .....	28
3.11.3. Relațiile de muncă.....	29
3.11.4. Nivelele ierarhice .....	30
3.12. Organizarea structurală – componentă a procesului de organizare a firmei .....	32
Principii de elaborare și factorii de influență ai organizării structurale .....	32
3.13. Resursele umane și mărimea firmei .....	33
3.14. Situații ce impun schimbarea structurii organizatorice a întreprinderii .....	34
BIBLIOGRAFIE .....	36

# 1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

## 1.1. Introducere

Ne naștem într-o cultură, ne formăm și ne stabilizăm într-un orizont cultural, suntem deopotrivă creatori și receptori de cultură. În această dublă calitate, a ne înțelege la orice nivel de analiză înseamnă a face o călătorie prin analiza semnelor, valorilor și simbolurilor culturii de apartenență. Acest demers echivalează cu regăsirea unui sens existențial care, fie că se află sub semnul permanentului sau al asumării pasagere, reprezintă o fixare identitară ca element de recunoaștere individuală și transindividuală.

În lumea de astăzi totul este impregnat la nivel explicit cu identitate. Tot ceea ce este animat sau nenanimat devine, prin intervenția subiectului, prilej de imagine care structurează, explică și legitimează ceva. Organizațiile împreună cu sistemele lor culturale reproduc și reflectă imaginii despre lume, un anumit spirit al timpului și anumite strategii de raportare practică la realitate care se află sub imperiul influenței descrise. Pornind de la premisa că suntem condiționați din punct de vedere cultural în mod irațional, subconștient și continuu vom accepta ideea că un sistem cultural este un fapt social care influențează comportamentul indivizilor într-un context determinat. Nu am ignorat faptul că studiile în domeniul culturii organizaționale ar trebui să aibă un caracter multidisciplinar mai pronunțat și că punctul de vedere propriu economiștilor, practicienilor sau managerilor nu este foarte satisfăcător în ceea ce privește suportul teoretic și metodologic.

Cultura organizațională a devenit un important obiect de studiu al științelor managementului prin anii '80. Geert Hofstede (1980), Thomas Peters și Richard Waterman (1982), Terrence Deal și Allan Kennedy (1982) sunt autori ale căror lucrări au generat explozia cercetărilor asupra conceptului de cultură organizațională. Aceasta nu înseamnă că preocupările pentru cultura organizațiilor nu au fost manifeste și până atunci, dar specialiștii s-au centrat pe observarea, analiza și investigarea unor elemente componente ce nu intrau sub umbrela unui termen sintetizator. De pildă, valorile, credințele, simbolurile, miturile sau normele suscitau interesul teoretic și înainte.

Cultura și-a câștigat însă primatul, devenind un actor important și chiar o materie primă în proiectarea dezvoltării economice și afacerilor. Ea reprezintă identitatea, eticheta și modul de individualizare a unui grup organizațional, fiind dominată de caracteristici ale culturii naționale atâta vreme cât membrii săi sunt rezultatul unor stereotipuri culturale specifice. Influențată de mediul extern, cultura are și dimensiuni proprii date de caracteristicile intrinseci ale organizației.

Managementul resurselor a integrat interesul pentru cultură odată cu resemnificarea poziției angajaților în organizații.

În teoria tradițională a organizației, salariații erau priviți din perspectiva modului în care executau anumite operații prestabilite, puneau în mișcare mașini și dispozitive sau îndeplineau unele activități. Așa au apărut și conceptele, folosite încă și astăzi din păcate, de *forță de muncă* sau *mână de lucru*. Ceea ce interesa era capacitatea subordonaților de a pune în operă deciziile conducătorilor, conform unor reguli precise. Tot astfel a apărut și împărțirea muncii în *muncă productivă* (creatori de bunuri materiale), respectiv *muncă neproductivă* (personal neproductiv care se referea la cei ce desfășurau activități de natură intelectuală). Conceptul de *forță de muncă* desemna întregul fond de resurse umane; individul, cu personalitate, nevoi, comportament și viziune specifice nu intra în obiectivele conducătorilor. Practicile manageriale bazate pe algoritmi au avut drept scop valorizarea sistemului în ansamblul lui, cu focalizare doar asupra

sarcinii, chiar dacă s-a încercat identificarea și activarea motivațiilor de natură psihologică, ca alternativă la sistemele de stimulare financiară.

În ultimii ani s-a produs o reconfigurare esențială a semnificației muncii, anterior „moralistă și materialistă, rigoristă și scientista, idealistă și raționalizatoare“ (G. Lipovetsky, 1996, p. 196).

Majoritatea angajaților nu mai privesc munca ca pe o *datorie de onoare*, nu mai sunt ascultate îndemnulii conducătorilor la perseverență și la abnegație, de acum cuvinte goale de conținut. Această nouă atitudine își are originea în proliferarea mijloacelor de comunicare și, mai ales, a industriei de consum, ce le oferă oamenilor prilejul de a-și petrece timpul liber după voie. Aparent, indivizilor nu le mai place să muncească, ei așteaptă cu nerăbdare să încheie programul de lucru pentru a se dedica vieții personale, distracțiilor și căutării locului lor în societatea de consum.

Ne aflăm într-o epocă în care a munci pentru colectivitate nu mai este ceva firesc, devreme ce aspirațiile de realizare și fericire personală sunt pe primul plan. Evitarea asumării responsabilității, creșterea dezinteresului față de activitatea productivă sau absenteismul sunt efectele noii orientări a angajaților. Pe de altă parte, nevoia de afirmare nu poate fi satisfăcută decât în mică măsură în afara organizației. Tendințele de centrifugare sunt compensate de forțele centripete, care-l determină pe individ să revină la locul de muncă unde o parte dintre aspirațiile lui pot fi împlinite. Managerilor li se cere acum să gestioneze cu inteligență cele două câmpuri de forțe, punând individualismul în slujba organizației tot așa cum, altădată, spiritul de echipă și sentimentul datoriei erau instrumentele care puteau promite succesul ansamblului. În întâmpinarea acestor nevoi, managerii au încercat să găsească noi forme de cointeresare cum sunt programele flexibile de lucru sau munca la domiciliu.

Birocrația nu mai poate rezista acestor presiuni. Sistemele ierarhice de conducere pălesc în fața avantajelor sistemelor de tip rețea, în care fiecare individ reprezintă un *nod* fără de care organizația se stinge brusc. Totul se petrece ca în cazul unui supercomputer la care un element iese din uz. Aici se pun două probleme. Pe de o parte, un sistem de tip rețea trebuie alcătuit din *noduri*, adică din specialiști de valoare egală. Pe de altă parte, acești privilegiați trebuie să adere la același tipar moral. Așa stând lucrurile, se poate pune întrebarea: *ce se întâmplă cu cei care nu subscriu acestor norme?*

Ne aflăm în plină eră a cultului individualității și al diferenței. Asistăm la revolta de catifea a lucrătorilor obișnuți, care își cer dreptul la autonomie, inclusiv în numele generațiilor trecute, care au muncit sub alte regimuri manageriale.

După valorificarea conceptului de *firmă ca organism social*, conceptul de *cultură organizațională* a fost promovat, pentru că aceasta s-a dovedit a fi puterea magică ce împinge companiile spre excelență. Gilles Lipovetsky (1996, p. 198) configurează astfel coordonatele noii praradigme manageriale:

*... timp de trei sferturi de secol, managementul s-a vrut ierarhic și tehnocratic, obiectivul fiind de a controla în totalitate corpurile productive, de a le planifica, din afara lor, în cele mai mici detalii. Astăzi, gestiunea prin cultură caută să suscite sistematic adeziunea și motivația oamenilor prin interiorizarea obiectivelor întreprinderii: controlul mecanic al corpurilor tinde să fie înlocuit cu un «control al sufletelor» suplu și comunicațional, participativ și simbolic (coduri, rituri, proiecte, crez), menit să adune toate energiile și să le pună în slujba unei aceleiași comunități de apartenență.*

Așadar, valul postmodernist în materie de conducere aduce cu sine *cultura de întreprindere* ca mijloc de influențare prin mecanismele valorizării autonomiei individuale, implicării și participării.

Ameliorarea condițiilor de muncă și încurajarea comunicării dintre conducere și anagajați nu mai sunt suficiente pentru a motiva, așa cum se întâmpla în deceniile trecute. Era *culturii de întreprindere* bazate pe utilitatea muncii, care promova etica datoriei, continuitatea în muncă, atașamentul față de organizație și devotamentul față de producție a apus. Ne găsim în era contractelor pe durată determinată, a relației de parteneriat dintre organizație și individ. Această relație este mai săracă, dar mai onestă, este nesigură și temporară.

Conceptul de cultură organizațională este fundamental pentru explicarea unor fenomene critice în funcționarea organizațiilor, fenomene precum crearea ierarhiei de valori de care depinde procesul de direcționare strategică a sistemului, stabilirea cadrului paradigmatic al relațiilor interumane, interpretarea timpului și spațiului, configurarea sistemului informațional sau determinarea atitudinilor fundamentale față de mediul intern și extern.

Anterior observam că în anii optzeci cercetările asupra culturii își intra în drepturi prin realizările unor autori intrați deja în tradiția domeniului.

Geert Hofstede (1985) a realizat un studiu asupra culturii organizaționale pe baza unei cercetări pe care a făcut-o în filialele IBM din 50 de țări. În urma analizei, el a evidențiat patru aspecte în funcție de care pot fi abordate culturile: distanța mică sau mare față de putere, colectivism sau individualism, feminitate sau masculinitate, nivel scăzut sau nivel ridicat de evitare a incertitudinii. Michel Harris Bond va completa modelul sociologului american în funcție de discriminatorul orientare pe termen scurt sau lung ca urmare a unui studiu pe o populație chineză. Hofstede pleacă de la premisele teoretice ale sociologului Alex Inkeles și ale psihologului Daniel Levinson care pledau pentru ideea că societățile pot fi analizate comparativ prin intermediul unor aspecte culturale comune. El a arătat că fiecare organizație își creează propriul sistem cultural în care se găsesc structuri remanente ale culturii naționale.

Deal și Kennedy (1983) au construit o tipologie a culturilor pornind de la criteriile gradului de risc asumat și vitezei feedback-ului. Această clasificare cuprinde *cultura procesuală* (birocratie) implicând un grad minim de risc și un feedback lent, *cultura riscului maxim* caracterizată, așa cum o arată și numele, printr-un grad mare de risc și feedback lent, *cultura jocului dur* (muncă constantă și dură) având ca atribute riscul minim și feedback-ul imediat și *cultura masculină* sau autoritară ce oferă un feedback imediat dar un risc ridicat.

Thomas Peters și Richard Waterman (1982) au contribuit substanțial la studiile asupra culturii organizaționale. Ei au întreprins o cercetare asupra unui număr de 40 de organizații cu domenii distincte de activitate și au disociat 14 companii performante, considerate emblematice. Autorii americani au observat că substratul performanțelor au fost resursele umane ale companiei, perspectiva organizației asupra oamenilor, perspectivă concretizată în obținerea productivității prin implicare. Autorii sunt de părere că cea mai bună opțiune culturală este un model bazat pe încurajarea, prețuirea și motivarea salariaților. Valorile asociate acestui tip de cultură privilegiat sunt echitatea, cinstea, siguranța locului de muncă, implicarea și asumarea responsabilității. În plus, funcția de personal și leadership-ul sunt cruciale în obținerea succesului organizațional. Acestea au ca suport principii clare:

- ✓ *orientarea spre acțiune* – acțiune și luare a deciziilor chiar și în lipsa tuturor datelor;
- ✓ *contactul permanent cu clienții* – atenție față de serviciile către clienți;

- ✓ *autonomie și antreprenoriat* – asumarea riscului, împărțirea pe mici companii și gestionarea lor independentă;
- ✓ *productivitate prin oameni* – demnitate și respect pentru angajați;
- ✓ *o linie consecventă în afaceri* – cunoașterea proceselor de bază ale organizației;
- ✓ *consecvență în susținerea acelor acțiuni ce aparțin domeniului în care individul este calificat* – succes susținut de competență;
- ✓ *formă simplă, personal de conducere minim*;
- ✓ *gestionarea abilă a resurselor* – controlul flexibil al resurselor.

R.E. Quinn și J. Rohrbaugh (1983) au construit un cvadruplu *pattern* de evaluare a organizațiilor bazat pe două axe care se intersectează: control-flexibilitate și focus intern-focus extern. Acest *pattern* a întemeiat un instrument de evaluare a culturii organizaționale numit FOCUS. În primul rând este vorba de *orientarea spre suport* – flexibilitate și focus extern – având ca valori asociate cooperarea, participarea, implicarea, asumarea responsabilității, coeziunea, încrederea reciprocă, umanismul și dezvoltarea personală. În al doilea rând, el se referă la *orientarea spre inovație* – flexibilitate și focus intern – oglindind valori precum asumarea riscurilor, creativitatea, experimentarea, inițiativa, anticiparea și autogestionarea. Sistemul mai rezidă în *orientarea spre reguli* – control și focus intern – reflectând valori ca formalismul, standardizarea și raționalizarea sarcinilor, respectul pentru autoritate și *orientarea spre scopuri* – control și focus extern – valorizează performanța, eficiența, managementul prin obiective, planificarea, clarificarea obiectivelor individuale și organizaționale.

Studiile anilor '90 și ale începutului noului mileniu nuanțează cercetările asupra termenului de cultură organizațională îmbogățindu-l cu noi concepte și teme de reflecție (schimbarea culturală, funcțiile culturii etc.), dar și cu o metodologie de analiză și tipologii generoase de sisteme culturale.

## **1.2. Elementele culturii organizaționale în calitatea lor de expresii concrete**

Când vorbim despre elementele componente ale culturii ne gândim mai curând la entități spirituale. Ceea ce ține de latura materială integrăm de regulă la capitolul civilizație. Unii autori nu operează cu distincția de principiu dintre cultură și civilizație și includ în cultură și elemente de natură materială. Noi pornim de la premisa că nivelul material reprezintă o obiectivare a vieții spirituale, aflat în prelungirea acesteia și, ca atare, este inclus în conținutul culturii.

Cultura concentrează elemente spirituale și materiale adică obiectiv-subiective. Ele sunt manifestări concrete ale culturii organizaționale. În opinia lui H. Triandis (1994) prin cultură obiectivă sunt desemnate artefactele de natură materială din artă și știință. Cultura subiectivă reunește interpretările indivizilor asupra lumii. Perspectiva lui Triandis nu include în cultură comportamentul organizațional. În contrapartidă, A.L. Kroeber și C. Kluckhohn (1963) arată că sistemele culturale cuprind modelele implicite și explicite de comportament, dobândite și transmise prin simboluri.

La *nivel spiritual* cultura cuprinde credințe, valori, cunoștințe, semnificații, simboluri și norme; *nivelul comportamental* al culturii include modul de viață, interacțiunea și organizarea. *Nivelul artefactelor* de natură materială rezidă în instrumente sau construcții. Rezultatele științei, ale artei etc. sunt artefacte de natură spirituală. Nivelul spiritual influențează zona comportamentală și latura materială. Nu trebuie neglijat nici faptul că elementele componente ale culturii sunt influențate și de alte sisteme: social, biologic, fizic sau geologic (ecosistemul).

Edgar Schein (1985) include în cultura organizațională regularitățile comportamentale ale interacțiunilor indivizilor precum limbajul, tradițiile, ritualurile, normele de grup și valorile normative explicite. El mai atașează filosofia formală tradusă în politici și ideologii care îi orientează pe membri organizației în raporturile cu clienții, regulile instituționale de natură formală și informală ce definesc modurile de conducere și de reglementare a relațiilor, apartenența la organizație, climatul socio-moral și arhitectura spațiului organizațional (mobilier, ordine, ambient etc.), abilitățile personale ca sumă a competențelor așteptate a fi puse în aplicare în raport cu realizarea sarcinilor de lucru și în relațiile cu mediul exterior organizației, modurile de gândire, modelele mentale și paradigmele lingvistice (practic toate elementele cognitive care structurează reprezentările, impresiile, gândurile, comunicarea etc.), semnificațiile activate, modelele comprehensive ale rutinei și evenimentelor asociate acestora sau ale realizării sarcinilor de muncă, metaforele și simbolurile ce transpar în idei, trăiri, imagini despre sine și organizație obiectivate în viața cotidiană.

F. Williams, Dobson și Walters structurează elementele culturii organizaționale astfel: credințele și convingerile întipărite în conștiința personalului și de care adesea nu este conștient, valorile și atitudinile pentru care salariații optează și pe care le exhibă, comportamentul individual și de grup din cadrul organizației perceput prin observații spontane și sistematice.

Aceste straturi culturale interacționează, astfel că o schimbare produsă la nivel de convingeri se reflectă sub diverse forme în valorile, atitudinile și comportamentul personalului și, în mod analog, modificările comportamentului individual și de grup generează schimbări în convingerile și atitudinile salariaților organizației.

Elementele culturale capătă dimensiuni observabile în stilul managerial, mecanismele de motivare a angajaților, relațiile de muncă, comportament, climat, strategiile de comunicare etc. În cele ce urmează vom explica pe rând tot acest ansamblu fenomenal al culturii.

*Simbolurile culturale* sunt purtătoare de mesaj sau exprimă filosofia organizației atât pentru cei din interiorul organizației, cât și pentru cei din exterior. Ele pot fi formule, cuvinte, gesturi, imagini sau obiecte care exprimă un aspect semnificativ, oferind înțelesuri comune membrilor organizațiilor, permițându-le să comunice și să se armonizeze (denumirea firmei, *logo*-ul, inscripționările valorilor după care se ghidează compania). Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce dezvăluie filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților organizației.

Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei; ele contribuie la orientarea gândirii, comportamentelor și acțiunilor salariaților, la cristalizarea unor comportamente organizaționale tipice, care predomină la nivelul firmei.

*Valorile* au un rol crucial în determinarea orizontului de viață al persoanei. Problema genezei valorilor a suscitat o serie de teorii dintre care vom enunța câteva.

*Teoria personalistă* susține că valoarea își are originea în subiectivitatea persoanei, în voința sau trăirile sale; este un construct subiectiv, de origine afectivă.

*Teoria materialistă* atribuie o valoare intrinsecă lucrurilor; altfel spus, valoarea este extrinsecă individului; un lucru are o proprietate obiectivă pe care individul o convertește valoric.

Potrivit *teoriilor autonomiste* valorile sunt *a priori* în raport cu subiectul și obiectul.

Psihologii au cercetat sursa valorii relativ la dispozitivele psihice și au afirmat că voința sau afectivitatea sau ambele determină valoarea.

Teoriile voluntariste sau hedoniste corelează valoarea cu plăcerea sau absența suferinței; orice are valoare dacă este sursă a plăcerii. Teoriile voluntariste consideră valoarea ca fiind determinată de voința individului. Teoriile sintetice pledează pentru contribuția voinței și afectivității în generarea valorii. Există și perspective care pledează pentru ideea că valoarea este produsă de intervenția aspectelor cognitive (judicata despre un anumit lucru generează valoare).

Gordon Allport (1991) abordează valoarea din perspectiva credinței în termeni de dispoziție cognitivă motorie.

Principiile organizării sistemelor de valori sunt: *principiul polarității* – două valori se opun una alteia alcătuind un produs bipolar, în care entitățile se exclud reciproc; *principiul inegalității rangurilor* – ca putere valorile nu sunt egale ierarhic; *principiul proximității* – valorile cu putere apropiată se poziționează unele în apropierea altora; *principiul unității de sens* – valorile care urmăresc același sens au puteri cvasi-egale, creând unități axiologice; *principiul dominanței ierarhice* – o valoare este dominantă în raport cu valorile ierarhic inferioare.

*Normele comportamentale* sunt obișnuințele, tradițiile, ritualurile și ceremoniile în calitate de reguli nescrise ale organizației. Acestea permit manifestarea consensului, a nevoii de apartenență la grup și de securitate. Ele sunt purtătoarele unor simboluri prin a căror decodificare se comunică anumite mesaje.

Pe de o parte, normele pot fi *formale* – concentrate în reglementări oficiale și organizatorice (regulament de funcționare, de ordine interioară, manual de organizare, descrieri de funcții și posturi, decizii). Prevederile cuprinse în normele formale se referă la comportamentul pe care angajații trebuie să și-l asume la serviciu, la drepturile și obligațiile lor, la securitatea muncii, relațiile cu clienții, prezența, confidențialitatea, evaluarea performanțelor și acordarea recompenselor sau sancțiunilor. *Normele informale* se transmit oral, prin exemple, și au o mare influență asupra angajaților. Ele se referă la relația șef/subaltern, la statutul perceput, la performanță, putere, transparentă managerială, lucru în echipă, comunicare, grad de formalism, inovare și schimbare. Pentru întărirea normelor organizațiile își dezvoltă un sistem propriu de sancțiuni sau de recompense, iar experiența acumulată în organizație este decisivă pentru respectarea acestor cutume.

În activitatea curentă a firmei, normele formale și cele informale se întrepătrund, condiționând, într-o mare măsură, conținutul și modul de derulare a comportamentelor organizaționale predominante.

*Ritualurile* și *ceremoniile* sunt activități de natură colectivă cu ecouri în îndeplinirea obiectivelor organizaționale și în atingerea performanței. Ele sunt foarte importante din punct de vedere al reglării atașamentului, încrederii și implicării în angrenajul organizațional.

Prin intermediul *ritualurilor* și *ceremoniilor* se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, sărbătorindu-se valori și comportamente majore din cadrul culturii organizaționale.

*Un ritual reprezintă un set de acțiuni planificate, cu conținut dramatic, prin care anumite valori organizaționale capătă o expresie culturală.* După Harison Trice și Janice Beyer (în Nicolescu, 1999) poate fi structurată următoarea tipologie a ritualurilor:

- ✓ *ritualuri de trecere*, având ca obiect schimbarea posturilor, statutelor și rolurilor indivizilor în viața organizațională;
- ✓ *ritualuri de degradare*, trimitând la o pierdere de poziție, status, rol și putere etc.;
- ✓ *ritualuri de recunoaștere*, constând în aprecierea performanțelor sau realizărilor membrilor organizației;



- ✓ *ritualuri de reînnoire*, implicând redimensionarea unor procese și acțiuni organizaționale;
- ✓ *ritualuri de integrare*, având scopul de a iniția și dezvolta sentimentul de afiliere; ele reunesc evenimentele religioase sau laice la care participă membrii organizației;
- ✓ *ritualuri de reducere a conflictelor*, având menirea de a introduce scheme de atenuare și stingere a conflictelor.

La acestea mai adăugăm *ritualurile de marcare* a frontierelor organizaționale, ce contribuie la întărirea culturii prin sancționarea sau trasarea limitelor puterii și *tabuurile* referitoare la trecerea sub tăcere a unor evenimente nedorite produse într-o organizație considerate surse de stres și dezechilibru. Tabuurile pot apărea în cazul evenimentelor dezastruoase produse în interiorul organizației, forțelor concurente considerate parazite, asocierilor nedorite legate de produse, simboluri, evenimente din afara organizației (zvonuri rău voitoare).

*Produsele artificiale verbale* sunt alte obiectivări ale culturii, reunind jargonul profesional, sloganurile, miturile, legendele.

*Jargonul profesional* înseamnă schimbul de mesaje cu o anumită semnificație. Limbajul organizațional face aluzie la cuvintele și frazele tipice folosite de oameni pentru a se referi la ei, la alții sau la evenimente și la organizație. Exemplele sunt numeroase: *gazdă* sau *oaspete* în loc de *client*, *clientul nostru*, *stăpânul nostru* ș.a.m.d.

*Miturile* au rolul de a comunica mai departe evenimentele marcante sau insolite ale organizației. Ele mențin active valorile, comportamentele și simbolurile organizației. Totodată întăresc cultura și sunt un bun suport pentru învățare în cazul noilor veniți. *Miturile* sunt povești ce poartă și întăresc valorile, credințele, convingerile și atitudinile membrilor organizației, fiind surse de modele comportamentale.

*Miturile* au funcții numeroase. Funcția explicativă reconstituie o situație care poate fi exploatată pentru rezolvarea unei probleme noi, legitimează anumite practici ( *așa se face la noi*). Funcția sociologică cristalizează sentimentul de apartenență și consensul. Funcția psihologică configurează ordinea organizațională, iar funcția antologică susține continuitatea organizației și întărește convingerea membrilor ei că, indiferent de obstacole, aceasta va supraviețui. Literatura domeniului a grupat miturile în funcție de trei teme principale:

- ✓ *egalitate versus inegalitate*, ce subsumează *mitul deținătorului de putere* conform căruia cel înzestrat cu putere abuzează de poziția sa pentru a încălca o regulă;
- ✓ *mitul umanității șefului* potrivit căruia acesta va tolera unele abateri, ajutându-l personal pe cel aflat în dificultate să se redreseze;
- ✓ *mitul ascensiunii sociale* după care autodidacții, angajații devotați pot aspira la poziții superioare; – *securitate versus insecuritate*; – *reacție în situații critice*.

O altă clasificare a miturilor se poate face după criteriul obiectivelor. În acest caz vorbim despre *miturile raționaliste* ce construiesc relația cauzăefect a acțiunilor capabile să devină suport pentru acțiunile viitoare, despre *miturile de valorizare* care statuează povești de ascensiune de la simplu angajat la asociat al managerului. *Miturile de identificare* sau de distanțare evocă distanța de status dintre angajați și conducători, iar *miturile dualiste* – conflictul dintre reguli, valorile generice ale organizației și starea de fapt.

*Istoriorele* se povestesc în mod repetat, versiunea ultimă adăugând uneori detalii noi, mai mult sau mai puțin fictive și contribuind la întipărirea lor în memoria salariaților și la actualizarea așteptărilor pe care le înglobează. Ele contribuie la conturarea unor trăsături specifice ale culturii organizaționale și la celebrarea virtuților eroilor firmei. De asemenea, conferă unicitate organizației și au o versiune pozitivă sau negativă.

*Actorii* sunt indivizii care își asumă roluri mai mult sau mai puțin importante în organizație și care au o viață scurtă, fiind repede trecuți în uitare. Eroii, în schimb, sunt indivizi exemplari ce populează antologia umanului în organizație. Ei sunt cei care structurează în general cultura și imaginea organizației. De regulă, eroii fac parte din rândul fondatorilor, liderilor carismatici sau care au condus organizația cu succes.

*Perspectivile* constau în acele idei, acțiuni și reguli care îi susțin pe membrii organizației și, implicit, organizația însăși în a reacționa adecvat la diverse situații de muncă. Perspectivile organizației sunt raportate la mediul extern și trimit la oportunitățile de dezvoltare organizațională, la poziția pe piața muncii (ele sunt cuprinse în strategiile de dezvoltare). Perspectivile individuale se referă la principiile atingerii performanței, criteriile de selecție, modalitățile de formare și perfecționare a membrilor.

*Statutele și rolurile personalului* nu sunt considerate de toți specialiștii drept parte integrantă a culturii organizaționale. Ele se află la intersecția dintre cultura organizațională, individ și colectivitate și sistemul organizatoric al firmei, pe care le influențează activ.

*Statutul* se referă la felul în care este percepută poziția individului în organizație comparativ cu alții. Statutul unui salariat are o triplă determinare:

- ✓ funcțională, reflectând profesia și tipul de activitate realizată (un inginer, în comparație cu un muncitor, are un statut funcțional superior);
- ✓ ierarhică, raportată la postul pe care salariatul îl ocupă, la sfera competențelor și la responsabilitățile ce îi sunt atribuite;
- ✓ personală sau informală oglindind cunoștințele, calitățile, aptitudinile și deprinderile angajatului respectiv. Statutul personal poate potența sau, dimpotrivă, diminua celelalte două statute, întrucât exprimă percepția pe care ceilalți salariați o au asupra valorii individuale a persoanei în cauză.

Aceste trei tipuri de determinări se întrepătrund, generând un statut global (în cazul managerilor, acesta este simbolizat și prin elemente concrete: birou separat, mobilier superior calitativ, asistentă proprie). În cadrul culturii organizaționale statutele îndeplinesc două funcții majore: realizarea unei comunicări eficiente și asigurarea de stimulente pentru promovarea salariaților.

*Perspectivile individului* se referă la sistemul de promovare (centrat pe performanță sau centrat pe conformitatea cu normele interne), la criteriile de selecție (centrate pe recomandările salariaților sau pe recrutarea din medii exterioare) sau metodele de perfecționare (training, monitorizare, evaluare sistematică etc.).

Indivizii manifestă mai multe forme de integrare în universul organizațional căruia îi sunt membri. Integrarea lor în sistemul de valori și de credințe al organizației, precum și influența pe care un sistem cultural organizațional îl exercită asupra lor variază în natură și intensitate.

În interiorul aceleiași organizații se manifestă patru tipuri de integrare a individului în cultura organizațională:

1. *Reproducerea exactă și integrală în structurile mentale ale indivizilor a valorilor, credințelor, simbolurilor și semnificațiilor organizației.* Cultura organizațională are un caracter totalitar, ocupă o mare parte a spațiului mental al indivizilor și exercită o influență puternică asupra comportamentului lor, tolerând puține variații interpersonale și opțiuni individuale.

2. *Reproducerea parțială a sistemului cultural al organizației în schemele mentale ale membrilor săi* (mod de integrare mai răspândit). Valorile, credințele și simbolurile organizației exercită doar o influență relativă care contribuie la modelarea cadrului mental al angajaților.

Socializarea lor profesională, apartenența anterioară la alte companii sau influențele activităților lor din afara organizației vin să limiteze aportul organizației la viziunea acestora despre lume.

3. *Relația de tip metacultural* presupune existența unor indivizi aflați de multă vreme în organizație, care înțeleg bine sistemul de valori și credințe, socializarea și așteptările membrilor. Totuși, din diverse motive, ei s-au distanțat de aceste fenomene și evită structurarea mentală care însoțește de obicei apartenența la o organizație. Această particularitate, rară în organizațiile cu o socializare puternică, dă indivizilor respectivi posibilitatea de a juca un rol important în timpul perioadelor de schimbări radicale și de transformare a organizației. Ei sunt credibili și legitimi în fața celorlalți membri pentru că sunt din interiorul lor și le înțeleg bine anxietățile, așteptările și viziunea asupra lumii, dar rămân imuni la constrângerile impuse spiritului de puternică socializare într-o cultură. Ca urmare sunt capabili să evalueze lucid schimbările inerente și mijloacele necesare împlinirii lor.

4. *Refuzul individului de a se integra și menținerea unei relații interesate* fie ca proprie opțiune, fie pentru că organizația nu-i oferă individului o formă de relație care să-i convină mai mult.

Aceste modalități de integrare într-o cultură se pot manifesta simultan în aceeași organizație. Totuși, culturile fundamentate pe o socializare avansată se debarasează rapid de indivizii care nu vor să adopte sistemul de credințe și valori pe care îl propune organizația.

Chiar dacă abordările referitoare la conținutul și manifestările culturii organizaționale diferă adesea, elementul lor de legătură este tocmai conștientizarea acestei stratificări.

Oamenii vin într-o organizație cu propriile idei despre bunăstare, fericire, despre șefi și subordonați; aceștia au propriile convingeri despre comportament și limbaj, au eroii și antieroi lor. Toate acestea fac parte din valorile pe care le percep, le respectă și le promovează. Sfera practicilor sociale condiționează comportamentele individuale sau colective. Organizația însăși are propriile standarde, determinate istoric, privind clienții, produsele și relațiile de muncă, pe care le promovează prin intermediul agenților săi în scopul integrării noilor membri (istorizare a elementelor trecutului, impunerea unor constrângeri). Cultura se bazează, la nivelul mai profund, pe principii "moștenite", care de obicei sunt inconștiente, dar care se transformă, treptat, pe măsură ce organizația găsește răspunsuri la anumite probleme, în convingeri puternice, a căror valabilitate nu mai este pusă în discuție. Principiile care stau la baza unei culturi devin evidente abia în momentul în care apar situații de criză sau atunci când se pune problema schimbării fundamentale a culturii.

## 2. MANAGEMENTUL TIMPULUI

### 2.1. Introducere

Acum aproape o sută de ani, autorul care a pus bazele managementului științific, Frederick Taylor postula principiul “Evidența strictă a timpului și normarea muncii”, făcând un pas uriaș spre creșterea eficienței în organizație. Managementul înseamnă conducerea eficientă și eficace a unei activități. Din perspectiva aceasta, managerul nu poate face afaceri profitabile pentru firma de care răspunde dacă nu știe să gestioneze eficient resursele. Iar timpul este o resursă economică prețioasă, pretențioasă și ireversibilă: timpul este cea mai rară resursă fiind neînlocuibil dar în același timp “nelimitat”; este scump dar nu poate fi cumpărat, depozitat, multiplicat iar pierderea sa nu poate fi asigurată nici de cea mai mare firmă de asigurări din lume, deci nu poate fi “despăgubit”; este foarte perisabil și inelastic. Cu toate acestea, timpul nu este proprietatea nimănui, este impersonal, al tuturor și nu este reținut de frontiere fizice.

Managerii preocupați de performanță știu însă că timpul este măsurabil și continuu iar managementul timpului este o prioritate pentru succesul unei afaceri. “Factorii de decizie eficienți nu pornesc de la sarcinile lor, pornesc de la timpul pe care îl au la dispoziție. Își consideră și își ordonează timpul “de care dispun” în cele mai mari perioade de continuitate, ca un proces în trei etape: timp de înregistrare, timp de organizare și timp de consolidare – baza eficienței factorului decizional. Prima treaptă spre eficiența în conducere este eficiența folosirii reale a timpului iar organizarea sistematică a timpului este următoarea treaptă.

### 2.2. Cauze ale managementului ineficient al timpului

Cu toate acestea, mulți dintre factorii de decizie se ghidează încă după idei preconcepute, care pe cât par de rezonabile, pe atât sunt de false: “Sunt tot timpul ocupat, asta înseamnă că sunt extrem de eficient”; “Cu cât dedic mai mult timp unei anumite sarcini, cu atât îmi va ieși mai bine” sau “O să-mi fac timp de restul mai târziu”. Sursa problemelor este însă una complexă. Cauzele pot fi grupate în trei categorii distincte:

1) cauzele exterioare, care sunt determinate de lipsa de organizare: timpii prea scurți alocați inițial activităților programate, întreruperile (inclusiv telefoanele) venite din partea membrilor din organizație sau din exteriorul acesteia, urgențele neprevăzute (dacă este cazul), nepregătirea din timp a ordinii de zi a ședințelor/reuniunilor;

2) cauzele care țin exclusiv de persoana managerului, de felul său de a fi și de a se comporta sau de situația particulară cu care se confruntă (oboseala, depresia, anxietate, probleme personale - preocupări financiare sau de familie);

3) cauzele care țin de angajații proprii și/sau partenerii de afaceri: lipsa de punctualitate a acestora sau faptul că aceștia “trag de timp, prelungind discuțiile”, faptul că intervin cu o problemă complicată și greu de rezolvat pe moment sau din contra, prezintă informații nerelevante sau eronate, lipsa de competență și plasarea în responsabilitatea managerului a rezolvării problemelor care cad în sarcina lor.

Toate acestea sunt rezultatul intervenției așa-numiților “hoți” ai timpului: telefoanele care sună fără încetare, vizita unor “musafiri nepoftiți” care rețin de la lucru, ședințe prea lungi și prost organizate, priorități care nu au fost stabilite cu claritate sau sunt inexistente pentru manager, lipsa delegării de autoritate și responsabilitate, amânarea sarcinilor grele sau neplăcute, navigarea pe Internet sau vizionarea unor emisiuni la televizor, lipsa structurii, a organizării, probleme tehnice care nu-și găsesc rezolvarea, imposibilitatea sau neputința managerului de a refuza etc.

### **2.3. Timpul – o resursă importantă generatoare de stres**

Timpul este cea mai importantă sursă de stres. S-a demonstrat că există importante legături între prezența „stresorilor” datorată timpului și nemulțumirea pe plan profesional și o serie de afecțiuni, cum sunt: hipertensiunea, nivelul crescut al colesterolului, îmbătrânirea prematură și altele. În situația unui management defectuos al timpului, stresul se manifestă subtil, persoanele supuse la stres tinzând să-și accentueze comportamentul uzual : cele retrase devin și mai retrase și necomunicative iar cei care preferă singurătatea vor evita pe cât posibil și mai mult compania altor persoane. Iar cei care vor lucra până târziu vor lucra și mai mult, cu un orar prelungit.

Se pot adăuga dereglările de somn, izolarea față de ceilalți membri ai organizației, abuzul de medicamente. Toate acestea au drept consecință scăderea eficacității și chiar adâncirea proastei gestionări a timpului. Prezența temporară a „stresorilor” de timp poate fi în unele situații un motivator important, persoana în cauză dorind să își îndeplinească sarcinile, rezolvarea lor aducându-i o satisfacție mult mai mare decât dacă factorii cauzatori de stres nu ar fi existat. Studiile elaborate pe parcursul, au evidențiat sursele cele mai comune ale stresului: timpul, întâlnirile, situațiile nedorite și anticiparea.

### **2.4. Stiluri comportamentale privind managementul timpului**

Personalitatea managerului își pune amprenta asupra firmei sale și asupra tuturor celor care intră în contact cu aceasta. Managementul timpului începe cu managementul propriei persoane. Principala cauză a eșecului, atât în afaceri cât și în viață, este lipsa unei discipline autoimpuse.

Cunoașterea ne ajută să înțelegem comportamentul și atitudinea față de anumite valori și mai ales să ne modelăm acest comportament în direcția minimizării defectelor și a atitudinilor greșite, pe de o parte, și a eficientizării muncii, pe de altă parte. Una dintre dimensiunile importante în orice decizie, acțiune, este timpul. Din acest motiv trebuie să vedem dacă managerul are o predispoziție pentru a folosi eficient sau defectuos timpul. Oricare ar fi atributele sau calitățile unui manager de succes sau calitățile personalului subordonat, un criteriu esențial care stă la baza succesului constă în modul de abordare a timpului. Există diferențe importante între atributele și stilurile comportamentale personale care își lasă amprentele în acest sens:

- ✓ unele persoane lucrează mai bine la începutul zilei, în timp ce altele mai după- amiază;
- ✓ unele persoane preferă să-și distribuie efortul de muncă pe o perioadă mai îndelungată, în timp ce alții preferă să-și concentreze eforturile pe perioade scurte, intensive;
- ✓ unii indivizi pot să facă față doar unei singure sarcini într-o unitate de timp, în timp ce alții pot să jongleze simultan cu mai multe activități;
- ✓ unele persoane sunt orientate spre sarcini, altele spre persoane;
- ✓ unii preferă să delege cât mai mult posibil, în timp ce alții preferă să păstreze sarcinile și să le desfășoare singuri;
- ✓ unii indivizi sunt foarte ordonați și metodici, alții sunt haotici și dezorganizați;
- ✓ unele persoane au mai multe abilități sau sunt mai experimentate decât altele.

Cele mai frecvente erori în utilizarea timpului sunt:

1. Să muncești mai mult sau mai repede (în cadrul unei activități ce se desfășoară într-un interval de timp determinat);
2. Să reduci timpul dedicat anumitor activități, considerând că aceste activități sunt mai puțin importante decât altele;

3. Să realizezi diferite sarcini în același timp, considerând că astfel utilizezi timpul în mod optim;

4. Dacă ești tot timpul ocupat, ai senzația că în acest mod vei obține cele mai bune rezultate;

5. Dacă ai o responsabilitate mai mare crezi că trebuie să muncești mai mult pentru a da exemplu;

6. Să acorzi mai mult timp luării unor decizii și astfel deciziile vor fi mai bine fundamentate.

Managerii care se plâng că nu au suficient timp reprezintă mai degrabă un caz de eșec al organizării sau al muncii proprii. Cei mai importanți membri ai personalului care trebuie organizați sunt ei înșiși. Pentru mulți manageri care par întotdeauna a fi ocupați, un birou ticsit și o agitație continuă reprezintă semne vizibile ale ineficienței lor. Problema este că astfel de manageri s-ar putea să fie prea ocupați să facă pentru a mai medita la ceea ce ei și personalul subordonat ar trebui să facă sau cum ar trebui să facă.

Specialiștii de la o agenție de training și consultanță au identificat o serie de stiluri comportamentale, cărora le sunt specifice anumite “capcane” ale managementului timpului.

- ✓ Managerul supus: îi este greu să refuze sarcini chiar dacă nu sunt strict legate de atribuțiile sale; are standarde de calitate autoimpuse prea ridicate și depășește termenele limită; ajută pe toată lumea mai puțin pe sine; “binele comun” este întotdeauna mai presus decât problemele; rămâne frecvent peste program.
- ✓ Managerul versatil: așteaptă ca ceilalți să preia conducerea; caută prea mult perspective noi, pierzând timpul cu experiențe; se concentrează pe relații și neglijează sarcinile pe care nu mai are timp să le efectueze; este mult prea flexibil, mereu în favoarea schimbării.
- ✓ Managerul autocrat se distinge prin următoarele caracteristici; se angajează în prea multe acțiuni, fiind permanent sub presiunea timpului; face investiții mai mari decât resursele, alocând prea puțin timp analizei; vrea să fie cel mai competent, să dea direcție acțiunilor, și nu mai are timp de detalii; vrea să profite de toate oportunitățile și nu poate respecta termenele limită.
- ✓ Managerul rigid: analizează opțiunile în mod exagerat și întârzie să demareze acțiunile; vrea să fie exact în ceea ce face; verifică în mai multe rânduri fiecare detaliu; pierde oportunitățile din cauza inflexibilității, respectând cu rigoare procedurile.

Peter J. Patsula [2004] identifică alte șapte categorii de manageri ineficienți ai timpului, care afectează activitatea organizațiilor.

- ✓ managerul care „lucrează din greu”: simte nevoia să-i fie recunoscută silința de a munci, chiar și atunci când eșuează; irosește o parte din timpul celorlalți deoarece are nevoie de o permanentă aprobare; folosește frecvent întrebări de genul: Este bine ce am făcut?; Sigur este bine ce am făcut?; Mă descurc?.
- ✓ managerul „veșnic ocupat”: este întotdeauna ocupat cu o activitate, chiar dacă acea activitate nu face parte dintr-un program de prioritate; are tendința de a se ocupa în special de proiecte cu un grad redus de importanță.
- ✓ managerul care „nu are nevoie de ajutor”: nu cere ajutorul nimănui, chiar dacă are nevoie; simte nevoia de a face totul pe cont propriu pentru a-și demonstra valoarea.
- ✓ managerul „prea organizat” – acordă prea mult timp organizării, nemaiavând timp pentru realizări efective;

- ✓ managerul „perfecționist” – acordă foarte mult timp tuturor activităților, inclusiv celor neimportante, în dorința ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.
- ✓ managerul „înnebunit”: nu pierde nici o secundă; ține întodeauna cont de managementul timpului; în dorința sa de a finaliza totul la timp, folosește diferite trucuri, scurtături, care de cele mai multe ori conduc la rezultate eronate; astfel, sunt nevoiți să reia activitatea, întreaga perioadă de realizare a problemelor fiind mult mai mare decât timpul salvat prin utilizarea scurtăturilor.
- ✓ managerul care lucrează „până în ultima secundă”: își organizează timpul astfel încât sarcinile să fie îndeplinite în ultimul moment posibil; starea sa este foarte relaxată în majoritatea timpului și foarte agitată în preajma termenelor limită de realizare a unor sarcini.

## 2.5. Managementul timpului și tehnicile sale

Timpul este inerent în management. Managementul timpului înseamnă controlul acestei resurse.. Este esența progresului tehnic și economic, deoarece fructificarea și dovedirea unei idei depinde de factorul timp. Paul R. Godin propune o definiție sugestivă și succintă a conceptului de management al timpului: “Un proces personal de programare, de anticipare și de reacție într-o manieră planificată, predictivă, efectivă și eficientă” [citată de Armstrong, 1999].

Managementul timpului prezintă numeroase avantaje pentru manageri. Acesta îi favorizează:

- ✓ să atingă scopul urmărit;
- ✓ să stabilească prioritățile;
- ✓ să obțină o vedere de ansamblu asupra sarcinilor de realizat;
- ✓ să comunice mai bine;
- ✓ să obțină mai multe rezultate pe unitatea de timp;
- ✓ să delege sarcini;
- ✓ să păstreze echilibrul în viața profesională și personală;
- ✓ să-și dezvolte creativitatea;
- ✓ să reziste și să se adapteze mai bine schimbărilor;
- ✓ să participe la îmbunătățirea calității vieții tuturor membrilor organizației.

Există foarte multe tehnici care pot canaliza managerii să-și utilizeze timpul disponibil într-un mod cât mai eficient. Un mod de a urmări eficiența folosirii timpului este de a fi conștient de tendințele personale de utilizare a timpului ineficient. În mai multe situații aceste tendințe reprezintă răspunsurile căutate pentru eficientizarea folosirii timpului. În cazul neluării în seamă a lor, pot avea influențe negative în ceea ce privește stresul datorat timpului.

Dacă, de exemplu, activitățile neprogramate sunt realizate înaintea celor programate, cele importante ar putea rămâne nerezolvate. Mulți manageri dau dovadă de tendințe de rezolvare a problemelor urgente înaintea celor importante, amplificând astfel sentimentul de suprasolicitare.

Dacă problemele mai ușoare sunt rezolvate înaintea celor dificile, timpul managerului este utilizat în mod ineficient deoarece el rezolvă probleme sub capacitățile sale care ar fi trebuit delegate, în timp ce problemele importante rămân nerezolvate.

### 2.5.1. Zece instrumente pentru un management al timpului eficient

1. Stabilirea cu claritate a scopului și a termenului de realizare a acestuia. Managerii se lasă deseori “prinși” în activități în asemenea măsură încât nu-și mai pun problema care este motivul

acestor activități. Din când în când ei trebuie să reflecteze care sunt obiectivele pe termen scurt și care sunt strategiile care sunt necesare pentru atingerea acestora.

2. Alcătuirea unei liste de lucru și organizarea activității zilnice prin intermediul acesteia. Listele înseamnă putere! Concomitent este necesară evidențierea duratei fiecărei activități în calendar.

3. Notarea în agendă: reprezintă o modalitate de a nu uita dar și o sursă eliberatoare de stres. Multe dintre ideile și informațiile referitoare la desfășurarea unei activități importante acaparează toată energia managerului iar abilitatea de a gândi concentrat se diminuează semnificativ. Managerul se va simți tensionat de teama de a nu pierde din detalii. Notarea pe hârtie va elimina necesitatea memorării acestora, lăsând cale liberă pentru alte proiecte.

4. Impunerea și respectarea cu rigurozitate a termenelor limită;

5. Clarificarea priorităților;

6. Angajarea unei secretare eficiente și a unui asistent manager care să preia o parte din responsabilitățile mai puțin importante. Faptul de a avea un asistent va obliga managerul să delege (ceea ce înseamnă timp câștigat), iar pe de altă parte îi va impune să stabilească priorități privind sarcinile de lucru, să le organizeze atât de bine încât altcineva le va putea prelua total sau parțial. Prin aceasta, managerul va putea să-și canalizeze mintea și timpul pe dezvoltarea afacerii.

7. Aruncarea la “coșul de gunoi” a hârtiilor și rapoartelor neimportante;

8. Punerea la punct a unui sistem coerent, în cadrul căruia fiecare activitate își are stabilită clar poziția iar fiecare responsabil știe clar ce are de făcut și este competent să-și îndeplinească singur sarcinile;

9. Conducerea la ușă a musafirilor nepoftiți sau care “mănâncă timpul” cu detalii ne semnificative, lungindu-se la “vorba”;

10. Evitarea promisiunilor care au șanse mari de a nu fi onorate.

### **2.5.2. Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului**

Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului nu trebuie aplicate toate odată. Acest lucru ar duce doar la suprasolicitarea și la pierderea de timp prețios pentru aprofundarea lor. Managerul trebuie să se hotărască doar la cel mult trei tehnici de eficientizare care i se par cele mai potrivite pentru stilul său de organizare. Aplicarea corectă a tehnicilor conduce la obținerea în medie a treizeci de minute zilnic, ce pot fi folosite pentru rezolvarea altor probleme. Cumulate pe o perioadă de 40 de ani, aceste minute ar duce la încă un an de activitate.

“Timpul înseamnă bani”, spunea Benjamin Franklin. Această frază este mult prea des utilizată, încât nu se poate să nu fie adevărată. Întrădevăr, costul efectiv al unei activități este proporțional cu durata sa. Firmele care își construiesc strategii pe baza unor bugete calculate atent, dar fără a lua în considerare factorul timp, nu vor avea nici o șansă în fața unui competitor cu buget identic, care știe să exploateze valoarea timpului. Pe de altă parte, timpul ne poate costa imaginea în fața angajaților, a partenerilor de afaceri, dar chiar și în fața propriei persoane.

O serie de greșeli standard ce apar în gospodărirea timpului managerilor români sunt:

- ✓ Folosirea excesivă a telefonului, în locul altor mijloace de comunicare care necesită mai puțin timp (e-mail – ului, rapoartele);
- ✓ Ignorarea programelor de raportare;
- ✓ Ședințe care se desfășoară fără o agendă;
- ✓ Perfecționismul;
- ✓ Nedepistarea urgențelor artificiale.



Pentru toate acestea există soluții simple, aplicabile și în mediul de afaceri românesc:

- a) “Regula celor cinci minute” – pentru acei angajați care nu au darul de a fi succinți și transformă cea mai simplă discuție într-o conversație mult prea lungă, pregătește o surpriză. Managerul poate să-i anunțe foarte clar că nu are la dispoziție decât cinci minute. Prin această metodă angajații își vor îmbunătăți aptitudinea de a fi succinți și întvederea va lua sfârșit după ce se vor scurge cele cinci minute. Regula celor 5 minute la dispoziția angajatului este o metodă excelentă, atâta timp cât nu este un mod de lucru constant cu toții angajații, ci ia în considerație tipul de problemă și relația anterioară cu subordonatul.
- b) “Regula orei de liniște” – chiar și managerii care aplică regula “ușii deschise” își permit să își închidă ușa biroului din când în când. Regula propusă de manageri este următoarea: dimineața, ei folosesc prima oră de muncă pentru a-și planifica prioritățile pe ziua respectivă. Angajații trebuie să înțeleagă faptul că acestea nu sunt disponibili în această oră, cu excepția cazurilor urgente.
- c) “Delegarea, încurajarea angajaților să ia decizii” – mulți dintre managerii care se plâng de lipsa timpului sunt de fapt obsedați să dețină controlul și nu se simt în largul lor dacă nu participă la luarea celei mai mici decizii. Acest lucru îi face să se simtă puternici, indispensabili, dar, pe de altă parte îi face pe angajați să se simtă dependenți de ei și nesiguri pe forțele proprii. Însă în management, înțelepciunea constă în a încuraja luarea deciziilor, chiar și de către cel mai modest angajat. Managerii nu pierd timpul făcând treaba subordonaților lor, ci preferă să își investească timpul asigurându-se că personalul are la dispoziție toate condițiile de muncă necesare: training, echipament, cu alte cuvinte își folosesc timpul conducând.
- d) “Investirea timpului în explicarea clară a obiectivelor” – managerii care se grăbesc în procesul de explicare a proiectelor, a obiectivelor și a responsabilităților economisesc câteva minute, pe care le vor plăti cu vârf și îndesat spre finalizarea proiectelor. Pentru că nu li s-au explicat obiectivele concrete și pașii clari necesari pentru a le atinge, angajații vor acționa confuz, în direcții greșite. Stabilirea exactă a strategiei de lucru va economisi întreruperi, frustrări, neînțelegeri și timp.
- e) “Folosirea e-mail-ului pentru a ține legătura cu vorbăreții” – telefonul reprezintă un instrument care facilitează o comunicare rapidă, dar tot el poate fi generatorul unei mari pierderi de timp (și bani), chiar fără să ne dăm seama. În cazul în care a telefonat managerul, dialogul poate fi condus conform obiectivelor pe care și le-a stabilit. Dacă el este cel căutat, nu poate fi disponibil în permanență: poate să planifice zilnic intervale de timp în care să răspundă la telefon.
- f) “Stabilirea întâlnirilor la sfârșitul programului” – este o soluție salvatoare, mai ales în cazul angajaților insistenți, care te-ar întrerupe cu orice ocazie. Când intră în biroul tău, explică-le că ești ocupat, dar îi vei primi cu plăcere la ora 17.00 (presupunând că aceasta este ora când programul zilnic de lucru ia sfârșit). Dacă ora nu le va conveni, propune o întâlnire ziua următoare, în timpul orei de masă. Pare o tehnică destul de dură, dar, în cele din urmă, chiar și cei mai versați “vampiri” ai timpului vor începe să acționeze independent, găsindu-și singuri răspunsurile.
- g) “Evitarea persoanelor care ocupă mult timp” – există moduri delicate prin care astfel de persoane pot fi “desprinse” din birou. Dorind să încheie o discuție, unii manageri îi sugerează musafirului nedorit să meargă să ia o cafea sau un ceai. La întoarcere, se oferă

să îl conducă pe angajatul respectiv la biroul său. O altă metodă folosită de manageri este să profite de primirea unui telefon “foarte important, care nu poate fi amânat”.

### **2.5.3. Tehnici de planificare a timpului**

Problemele referitoare la gestionarea timpului pot fi soluționate prin implementarea unor tehnici de planificare a timpului. Tehnicile clasice de gestionare a timpului sunt: managementul prin obiective (MBO), spreadsheets-urile, analiza SWOT, graficele Gantt, “Mind mapping”-urile, fișele de evaluare a ședințelor.

Mult mai moderne și eficiente, dar care necesită efort investițional sunt software-urile specifice care permit adaptarea stilului de lucru al managerilor români la standardul occidental.

1. Spreadsheet-urile sunt foi de calcul conținând coloane pentru: arii cheie, obiective, termene limită, costuri și alte detalii.
2. Managementul bazat pe obiective (MBO) și-a câștigat recunoașterea odată cu apariția, în 1954, a volumului “Practice of management” de Peter Drucker. Pentru a da rezultate semnificative, procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să se facă la toate nivelele organizației, de la top manager până la cea mai joasă poziție a ierarhiei. Implementarea managementului bazat pe obiective începe prin comunicarea scopurilor organizației tuturor angajaților în cadrul unei întruniri. În conformitate cu aceste scopuri, aceștia își propun obiectivele individuale legate de slujba propriu – zisă a fiecăruia. Managerul aprobă sau modifică, dacă este necesar, prin negociere, obiectivele individuale propuse ale angajaților. Ulterior, acesta verifică progresele înregistrate în îndeplinirea obiectivelor individuale ale angajaților, iar prin realizarea unui feed-back eficient și în măsura în care circumstanțele o dictează, poate autoriza modificarea obiectivelor în ideea respectării programului propus inițial.
3. “Mind mapping”-ul este o tehnică de planificare a timpului, ce permite utilizarea la maxim a puterii minții. Mind mapping – ul cuprinde procesul de brainstorming și un grafic pentru înregistrarea ideilor. Cu ajutorul acestor două elemente, se poate face ulterior o ierarhizare a ideilor și se poate crea un arbore de decizie. Mind mapping – ul folosește cuvinte, linii, culori, imagini și sunete pentru a stimula activitatea cerebrală și are patru caracteristici importante:
  - ✓ subiectul este reprezentat într-o imagine centrală;
  - ✓ componentele principale ale proiectelor pornesc din imaginea centrală pe căile principale;
  - ✓ componentele minore sunt legate de componentele principale;
  - ✓ toate ramurile sunt conectate între ele (pe baza ierarhiei) formând o structura nodală.

Comaniile au început să utilizeze aplicațiile de “mind mapping” pentru antrenamente, schimburile de idei, creșterea productivității în toate zonele și în marketing. Tot mai multe companii învață cum să utilizeze mai bine avantajele rețelelor de calculatoare. Astfel, ideile pot circula mai repede între componenții firmei, ducând la o creștere a productivității timpului și la economie de timp.

4. Graficul Gantt este constituit dintr-o bară orizontală sau un grafic liniar, care se realizează astfel:
  - ✓ activitățile sunt reprezentate pe ordonată, iar timpul pe abscisă;
  - ✓ sunt desenate pentru fiecare activitate un dreptunghi sau o linie, arătând durata de realizare a acesteia;

- ✓ sunt arătate dependențele dintre activități;
- ✓ partea din dreptunghi hașurată sau partea din linie marcată reprezintă timpul alocat fiecărei activități care deja s-a scurs;
- ✓ momentul prezent este reprezentat cu ajutorul unei linii care poate arăta foarte ușor activitățile desfășurate în avans sau în întârziere.

Aplicațiile care încorporează graficele Gantt sunt PRINCE, MacProject și Microsoft Project. Nu există standarde acceptate pentru graficele Gantt. Aplicațiile folosesc informații direct din programul de activități sau prin introducerea de către utilizator în urma prestabilirii utilității acestui graphic.

Printre facilitățile oferite de aplicații se numără:

- ✓ Afișarea termenului scadent sau a datei limită de execuție a unui proiect.
- ✓ Aflarea cu ușurință a membrilor echipei implicații într-o oarecare activitate.
- ✓ Posibilitatea de combinare a tehnicilor de planificare ale timpului.
- ✓ Fișe de evaluare a ședințelor

Ședințele reprezintă o problemă importantă, având în vedere că “ședințomania” pare să afecteze un număr mare de manageri. Managerii trebuie în primul rând să cunoască tipurile principale de ședințe/reuniuni, obiectivele și rolul lor.

#### **2.5.4. Tehnici moderne de gestiune a timpului – software-ul**

Managementul timpului înseamnă o adaptare a stilului de lucru la standardele europene. Managerii proactivi găsesc pe piață o bogată ofertă de programe informatice cu ajutorul cărora pot gestiona adecvat timpul. Un soft pentru managementul activităților angajaților este un program informatic prin care managerii au posibilitatea să monitorizeze sarcinile delegate tuturor membrilor unui sector de activitate. Aplicația informatică presupune existența unui departament/sector condus de un leader care are printre alte atribuțiuni și pe aceea de a delega sarcini angajaților din subordine și de a urmări realizarea la timp și în condiții bune. Are avantajul siguranței transmiterii și recepționării sarcinii de către persoana responsabilă și specificarea timpului maxim de realizare, permițând astfel o creștere a productivității indivizilor și orientarea lor spre asumarea responsabilităților în companie.

Prin această aplicație managerul are asigurate: controlul operativ al îndeplinirii tuturor sarcinilor delegate; urmărirea operativă a activității fiecărui subordonat în parte și pe ansamblul sectorului de activitate; prevenirea consecințelor nefavorabile pentru nerealizarea la timp a unor sarcini importante; scurtarea timpului de decizie. În același timp, angajații au posibilitatea monitorizării sarcinilor personale, controlul realizării sarcinilor prin avertismente grafice și sonore și agenda sarcinilor personale.

Ca funcții principale ce pot fi efectuate cu ajutorul programului se pot enumera:

- ✓ înregistrarea în baza de date a sarcinilor individuale, avertizarea sonoră și grafică privind apropierea sau depășirea termenilor scadente;
- ✓ selectarea și afișarea sarcinilor scadente, pe diferite criterii;
- ✓ arhivarea automată a sarcinilor realizate și consultarea arhivei;
- ✓ administrarea bazei de date, asigurarea securității datelor și drepturilor de acces.

În comparație cu sistemul clasic care nu are posibilitatea monitorizării tuturor sarcinilor delegate, certitudinea recepționării adecvate a priorităților (urgență, importanță, termen limită), posibilitatea cunoașterii stadiului în care se află acestea precum și primirea cu întârziere a unui răspuns de la persoana delegată, un program informatic permite managerilor să nu se piardă șirul sarcinilor delegate și stadiul acestora; să nu se depășească termenul stabilit pentru o anumită

activitate; elimină gradul scăzut de responsabilitate dat de comunicarea verbală sau prin telefon, fax, mail; înregistrarea în aplicație a sarcinilor delegate echivalează cu o comunicare scrisă, însoțită de semnătura persoanei respective; permite înregistrarea tuturor responsabilităților și urmărirea celor realizate și nerealizate, precum și replanificarea celor neefectuate; sarcinile înregistrate beneficiază de avantajul păstrării pe o perioadă lungă de timp, sub forma arhivată care poate fi consultată rapid și în orice moment; asigură o confirmare a asumării responsabilității imediat după înregistrarea sarcinii în calculator; permite elaborarea unor statistici ale sarcinilor care au fost îndeplinite de fiecare membru al unei echipe, evaluarea obiectivă a personalului și aprecierea muncii prestate. Aplicația informatică permite un sistem complex de avertizare (alarme), prin sunet și/sau imagini animate. Asigură prioritizarea sarcinilor de îndeplinit, pe baza unor estimări a sarcinilor delegate și a complexității acestora, eliminând astfel suprasolicitările unor angajați și alocarea inefficientă de resurse umane și de timp. Responsabilitățile sunt clasificate pe categorii și grade de importanță și urgență. Prin respectarea termenelor de finalizare se beneficiază de coerență în activitatea desfășurată. Din punct de vedere al resurselor implicate, se elimină timpii morți datorati transferului fizic al informației, al deplasării de la un departament la altul pentru a delega responsabilități sau pentru a afla stadiul unei sarcini. În esență, se va obține o situație foarte clară a sarcinilor delegate, a celor îndeplinite, a celor care au fost realizate dar care au depășit termenul, precum și a celor care nu au fost încă realizate.

Managementul timpului are regulile sale de aur: stabilirea rutinei zilnice, valorificarea “piscurilor de energie” pentru a face lucrurile care necesită capacitate maximă, respectarea nemiloasă a termenelor limită, ducerea la capăt a problemelor importante chiar dacă sunt neplăcute, eliminarea a tot ce nu este important (multe dintre probleme se rezolvă de la sine dacă nu li se acordă o importanță prea exagerată), fixarea de perioade “bloc” pentru situațiile în care se dorește finalizarea unui proiect, gruparea activităților similare, abordarea unei situații pe ansamblu și nedivizarea exagerată a acesteia pentru a nu pierde întregul și pentru a nu pierde timp la reluare, stabilirea pauzelor pentru momentele în care sunt “goluri de energie”, selectarea cu atenție a ceea ce se va accepta pentru a fi îndeplinit sau a spune un “nu” hotărât atunci când nu pare a fi persoana potrivită pentru activitatea sau proiectul respectiv, alocarea cu 50% mai mult timp fiecărei sarcini față de cât se consideră că durează și a lăsa ceva timp între acțiunile planificate. La acestea se adaugă regula 60-40: a planifica doar 60% din timp iar restul de 40% să fie lăsat pentru evenimentele surpriză.

Managementul timpului ține de modul de abordare personal al fiecărui manager iar acesta se poate auto-disciplina. A-și stabili întâlniri “cu sine-însuși”, eliberându-se astfel din strânsoarea celorlalți, a se culca cu o oră mai devreme și a se trezi cu o oră mai repede pentru a-și planifica ziua de lucru, a se recompensa atunci când obține un obiectiv sau a căuta un echilibru prin practicarea unui sport sau a unei activități de recreere sunt semnalul unei preocupări “sănătoase” pentru managementul timpului personal al managerului în folosul organizației sale.

Totuși, în ciuda interesului crescut pentru managementul timpului, acesta nu poate fi văzut izolat față de alte activități relaționate cu managementul, cum sunt leadershipul și delegarea. Un aspect cheie al leadershipului este vizibilitatea iar aceasta este legată inevitabil de politica “ușilor deschise”. În efortul lor de a căuta mai mult timp managerii nu trebuie să uite de necesitatea de a fi disponibili pentru consultații cu subordonații, colegii sau alți parteneri de afaceri și în consecință să asigure un proces de comunicare efectiv.

Studiile au demonstrat că pentru fiecare minut petrecut planificând activitățile unei zile, o persoană câștigă patru minute atunci când vine momentul aplicării în practică a acelei activități.

Planificarea nu este totul, dar este un punct de start pentru manager. Peter Drucker [1994] atenționează că doar managerii eficienți încep prin a estima cât timp pot considera în mod real că le aparține. Ei au înțeles că pentru a-și conduce adecvat afacerea, trebuie să rezerve perioade de timp neîntrerupte dar sunt flexibili în cazul în care descoperă că sunt alte situații care necesită atenție. În acest ultim caz managerii vor elimina din timp acele activități care nu sunt total productive.

## 3. MANGEMENTUL FIRMEI ÎN SOCIETATEA MODERNĂ

### 3.1. Principiile generale ale managementului firmei

La baza conceperii și exercitării managementului firmelor se află un ansamblu de principii care au o triplă determinare: socio-economică, tehnico-materială și umană. Principiile generale exprimă nivelul de dezvoltare a științei managementului.

- ✓ Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant.
- ✓ Principiul managementului participativ. Participarea personalului este necesar să se realizeze diferențiat, cu un plus de intensitate la nivelul firmelor mari și mijlocii, în domeniile de activitate cu complexitate și dinamism mare și pentru personalul cu pregătire ridicată.
- ✓ Principiul motivării tuturor factorilor implicați, a stockholderilor în activitățile firmei, motivarea puternică a factorilor implicați în activitățile firmei, corelată cu aportul potențial și efectiv la rezultatele obținute, trebuie să ghideze în permanență managementul firmei.
- ✓ Principiul eficacității și eficienței. Exprimă necesitatea modelării sistemului de management al firmei, astfel încât să se determine supraviețuirea și competitivitatea sa.

### 3.2. Particularitățile societății moderne

Într-un sondaj, la care au participat 44 de experți din diferite domenii din America și Europa, care avea ca subiect predicții pentru deceniul 1990-2000 cu prelungiri în deceniul 2000-2010 au rezultat peste 100 de tendințe diferite privind societatea contemporană. S-au conturat astfel nouă cauze importante ale schimbării societății contemporane, și anume:

1. Maturizarea populației. Se vor manifesta preocupări sporite în domeniul forței de muncă, de natură educațională și de schimbare a politicii de pensionare în sensul întârzierii ieșirii la pensie.
2. Apare o societate pestriță din punct de vedere demografic. Se ajunge la o forță de muncă ce înglobează culturi diferite (datorită în primul rând imigrării), iar produsele și serviciile vor trebui adaptate la aceste condiții demografice.
3. Mutație în roluri societale. Se estompează granițele dintre sectoarele de stat și privat.
4. Economie informatizată. Mariajul computerelor cu tehnologia comunicațională transformă informația într-o resursă strategică.
5. Globalizare. Rolul dominant al Americii în economia globală va descrește, în timp ce influențele Japoniei și Europei se vor majora.
6. Accent pe calitatea vieții. Emanatiile toxice, calitatea îngrijirii curente a copiilor și bătrânilor, precum și riscurile îmbolnăvirilor profesionale vor capata o atenție sporită.
7. Restructurare economică. Vor apărea noi ramuri industriale. Reconvertia profesională va căpăta importanța crescută, corespunzător unei economii aflate într-o schimbare rapidă.
8. Se redefinesc familia și habitatul. Tradiționala familie este înlocuită de cupluri fără copii, cupluri de necăsătoriți, părinți singuri și familii cu două venituri. Tot mai mulți oameni vor fi capabili să lucreze acasă, să folosească serviciile bancare și să-și facă piața fără a se deplasa de la domiciliu.
9. Activism social sporit. Foști adversari cum ar fi ecologiștii și industriașii se vor uni pentru a rezolva în comun problemele ce vor apărea. Organizațiile non profit vor căpăta importanță sporită.

Aceste nouă tendințe ale schimbării vor sta la baza transformărilor în bine și în rău a lumii moderne. Managerii vor trebui să le ia în considerație ca niște semnale ale schimbărilor ce vor avea loc în toate planurile: social, politico-legal, economic și tehnologic.

### **3.3. Rolul managementului și a managerilor în societatea modernă**

Trebuie remarcat, în primul rând, rolul managerilor și managementului în plan social. Ca atare, se cere ca managerii să fie capabili să atenueze discordanțele dintre oameni în scopul realizării misiunii și obiectivelor firmei. În țările europene aflate în tranziție spre economia de piață, managerii sunt confrunțați cu conflicte grele de muncă pe care trebuie să le rezolve împreună cu sindicatele și patronatul. În acest conflict, managerii trebuie să cunoască bine economia și legislația și să fie buni negociatori.

În plan politico-juridic rolul managerilor este de a adopta așa numitul management al evenimentelor. Acesta reprezintă un proces de identificare, evaluare și răspuns la problemele importante din domeniul social-politic ce apar spontan. Scopul managementului problemelor este dublu: de a minimiza surprizele prin semnalizarea la timp a oportunităților și primejdiilor potențiale ale mediului și de a da răspunsuri la problemele particulare iar răspunsurile se pot da în trei moduri; activ, neutru și proactiv.

Rolul managerilor în plan politico-juridic este subliniat de consecințele juridice ce le au erorile de decizie în acest domeniu, deoarece pentru încălcarea legii de către o firmă este făcut răspunzător managerul acesteia.

Rolul managerilor în plan economic are cea mai mare importanță dintre toate rolurile îndeplinite de ei. Rolul managerului constă în stabilirea strategiilor evoluției firmei, în monitorizarea performanțelor acesteia potrivit strategiilor fixate și reglarea curentă, funcție de condițiile de mediu, asigurând un profit din care să se poată efectua re tehnologizarea și investițiile pentru dezvoltare.

### **3.4. Caracteristicile funcțiilor manageriale**

În definirea funcțiilor managementului majoritatea specialiștilor considera ca fiind esențiale următoarele funcții identificate și analizate pentru prima dată de Henry Fayol: prevederea (planificarea), organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul.

Aceste funcții se definesc printr-o serie de trăsături caracteristice, și anume:

- ✓ Activitățile din conținutul funcțiilor sunt specifice numai managerilor, reprezentând elemente esențiale ce îi diferențiază de personalul de execuție;
- ✓ Funcțiile managementului se exercită în toate firmele, indiferent de profilul și mărimea lor, și la toate nivelurile ierarhice, fiind determinate de esența procesului de management;
- ✓ Deoarece se regăsesc la toate nivelurile ierarhice, funcțiile diferă ca formă de manifestare și conținut;
- ✓ Funcțiile au o pondere diferită pe verticala piramidei ierarhice; astfel la nivelurile ierarhic superioare se exercită cu precădere cele de prevedere și organizare, nivelurilor inferioare fiindu-le caracteristice îndeosebi funcțiile de coordonare și control;
- ✓ Funcțiile diferă de la un compartiment la altul.

### **3.5. Conținutul și sfera de cuprindere a funcțiilor manageriale**

#### **3.5.1. Planificarea (Previziunea)**

Previziunea constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Rezultatele previziunii se împart în funcție de orizont, grad de detaliere și obligativitate în trei mari categorii:

- Prognozele, acoperă un orizont de minim 10 ani, au un caracter aproximativ, nefiind obligatorii;
- Planurile acoperă, de regulă, o perioadă cuprinsă între 5 ani și o lună, au un caracter obligatoriu, gradul de detaliere variază invers proporțional cu orizontul;
- Programele au un orizont redus, o decadă, o săptămână, o zi, un schimb, o oră; sunt foarte detaliate.

#### **3.5.2. Organizarea**

Funcția de organizare constă în stabilirea cadrului organizatoric optim care să permită desfășurarea activității firmei în condiții de eficiență și profitabilitate. În cadrul organizării delimităm două subdiviziuni principale:

- ✓ Organizarea de ansamblu a societății comerciale concretizată în stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional.
- ✓ Organizarea principalelor componente ale întreprinderii: cercetarea-dezvoltarea, producția, personalul etc.

Cerințele pe care le presupune realizarea funcției de organizare sunt: dinamismul continuu, în scopul asigurării flexibilității firmei, a adaptării permanente a tuturor elementelor la schimbările ce se produc în interiorul și în afara ei; identificarea soluțiilor optime.

#### **3.5.3. Coordonarea**

Funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior.

Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile managementului, înțelegând prin comunicare transmiterea de informații și perceperea integrală a mesajelor conținute.

Este funcția managementului ce depinde într-o măsură decisivă de latura umană a potențialului managerilor, ale cărei efecte sunt condiționate strâns de conținutul celorlalte funcții ale managementului.

#### **3.5.4. Antrenarea**

Funcția de antrenare reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

Scopul antrenării este implicarea cât mai profundă, cât mai eficace a personalului de execuție și de conducere la realizarea obiectivelor ce îi revin, deduse din obiectivele întreprinderii.

Baza antrenării o reprezintă motivarea, ce rezidă în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite. Motivarea, în funcție de



rezultatele obtinute poate fi pozitivă (prin amplificarea satisfacțiilor personalului) sau negativă (prin amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor).

### **3.6. Controlul**

Funcția de control constă în ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive. Procesele de control-evaluare implică patru faze:

- ✓ Măsurarea realizărilor;
- ✓ Compararea realizărilor cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse;
- ✓ Determinarea cauzelor ce au generat abaterile constatate;
- ✓ Efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acționarea, pe măsura posibilităților, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

Exercitarea funcțiilor managementului prezintă o serie de particularități atât de la o firmă la alta, cât și de la un sistem managerial la altul. În fiecare țară, managementul are o serie de particularități determinate de gradul de dezvoltare economică, de sistemul legislativ, elementele culturale, tradiții, practici și nivel de educație managerială.

### **3.7. Definirea sferei de cuprindere a organizării la nivelul întreprinderii**

Funcția organizatorică a managementului unei firme include totalitatea activităților manageriale menite să asigure conlucrarea părților sistemului firmei în vederea unei acționări coerente a acesteia astfel încât să contribuie eficient la realizarea obiectivelor planificate.

Tratarea organizării atât la nivel de ansamblu al firmelor cat și la nivel funcțional prezintă dificultăți din punct de vedere didactic datorită faptului că organizarea pe funcțiuni (cercetare-dezvoltare, producție s.a.) depind într-o mare măsură de tehnologii, iar acestea sunt diferite pentru diferite ramuri de activitate.

### Probleme importante de organizare pe funcțiuni ale firmelor

Funcțiuni	Probleme de organizare
1. Cercetare-dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea laboratoarelor</li> <li>• Organizarea atelierelor și birourilor de proiectare</li> <li>• Organizarea producției și testării de prototipuri și modele</li> </ul>
2. Producție	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplasarea subunităților firmei</li> <li>• Organizarea fluxurilor de fabricație</li> <li>• Organizarea locurilor de muncă</li> <li>• Organizarea activităților auxiliare</li> </ul>
Comercial și marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea aprovizionării și desfacerii</li> <li>• Organizarea rețelei de distribuție</li> <li>• Organizarea activităților de promovare (târguri, expoziții, reclamă, publicitate)</li> <li>• Organizarea licitațiilor</li> </ul>
4. Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea regimului de lucru (schimburi, pauze, concedii)</li> <li>• Organizarea formațiilor de muncă</li> <li>• Organizarea selecției, instruirii și testării personalului</li> <li>• Organizarea salarizării</li> </ul>
5. Financiar-contabil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea efectuării operațiilor de încasări și plăți</li> <li>• Organizarea contabilității (înregistrări, inventare, recepții)</li> <li>• Organizarea relațiilor cu băncile și bugetul statului</li> <li>• Organizarea controlului financiar</li> </ul>

### 3.8. Delegarea de autoritate și descentralizarea în cadrul funcției de organizare

Autoritatea reprezintă un element important al funcțiilor de conducere prin care se asigură calea principală de comunicare între șefi și subordonați în procesul aplicării deciziilor manageriale. Delegarea de autoritate și descentralizarea sunt metode și tehnici de management reflectate în structura organizatorică și în regulamentul de organizare și funcționare a firmei. Delegarea și descentralizarea au un caracter universal și sunt utilizate la toate categoriile de firme și la fiecare nivel managerial.

**Delegarea de autoritate** reprezintă atribuirea temporară, de către un manager, a uneia din sarcinile sale de lucru unui subordonat, însoțită fiind și de competența și responsabilitatea corespunzătoare.

Când autoritatea nu este delegată atunci avem un sistem centralizat. Centralizarea absolută a autorității la o singură persoană nu este posibilă deoarece exclude existența unei structuri organizatorice. Pe de altă parte nu poate exista o delegare totală de autoritate deoarece în acest caz managerii nu ar mai exista.

La delegarea de autoritate managerii trebuie să țină seama de următoarele principii:

- ✓ delegarea trebuie să prevadă o definiție clară a sarcinilor și rezultatelor dorite;
- ✓ alegerea persoanei se face în funcție de sarcinile ce trebuie realizate;
- ✓ delegarea presupune o comunicare permanentă între superior și subordonat;
- ✓ controalele ce vor fi efectuate de superior trebuie să constate devierile față de valorile programate și nu să verifice deciziile luate de subordonat;
- ✓ acordarea de stimulente adecvate rezultatelor obținute de subordonat.

**Descentralizarea** reprezintă generalizarea delegării de autoritate în luarea deciziilor la scara întregii firme, competențele decizionale fiind coborâte spre nivelele inferioare ale ierarhiei firmei.

Descentralizarea este un raport organizațional formal între două nivele de conducere și este reflectată de regulamentul de organizare și funcționare al firmei.

Descentralizarea manifestată prin delegarea de autoritate este determinată și de factori care sunt independenți de voința managerilor, și anume:

- ✓ costuri implicate de luarea deciziilor; cu cât costurile sunt mai mari, cu atât nivelul de adoptare a deciziilor va fi mai apropiat de managerul de top;
- ✓ uniformitatea politicii față de furnizori și clienți înlesnește luarea deciziilor față de aceștia;
- ✓ mărimea firmei; face inefficientă luarea deciziilor fără delegarea și descentralizarea autorității în cazul firmelor mari și foarte mari,
- ✓ modul de dezvoltare al firmei; firmele dezvoltate din interior au tendința de centralizare pe când firmele formate prin fuziuni sau absorbții au tendința de descentralizare;
- ✓ mediul exterior al firmei; controale ale reprezentanților autorităților publice; mișcări sindicale, etc.

### 3.9. Instrumente utilizate în elaborarea procesului de organizare a întreprinderii

Structura organizatorică se bazează în mod principal pe regulamentul de organizare și funcționare (ROF) care este considerat ca un *manual al firmei*. Acesta cuprinde :

- a) organigrama structurii firmei;
- b) diagramele de relații;
- c) descrierea posturilor;
- d) proceduri și tehnici administrative asociate.

**a) Organigrama firmei** se realizează sub forma de schemă-bloc unde sunt reprezentate toate verigile organizatorice ale firmei, așezate ierarhic. Din această schemă se pot identifica căile de comandă, rangurile ocupate de fiecare căsuță, căile de aplicare a principiului delegării sarcinilor, numele conducătorilor, etc.

Într-o firmă modernă fiecare angajat trebuie să cunoască locul ocupat de el în cadrul mecanismului de ansamblu al firmei și să respecte cerințele poziției ocupate.

Pentru managerii care au în subordine o grupare de personal, organigrama servește la identificarea numelui și rangului colaboratorilor în rezolvarea problemelor complexe ale firmei, la comunicarea personală directă sau indirectă dintre aceștia. De aceea fiecare manager are nevoie de un exemplar al organigramei spre a putea comunica cu ceilalți.

**b) Diagramele de relații** indică legăturile cu alte compartimente și cu mediul, precum și documentele ce circulă pe traseele legăturilor respective și se concep pentru fiecare compartiment. Diagramele de relații reprezintă elemente de bază pentru construirea sistemului informațional, pentru analiza raționalității circuitelor și fluxurilor informaționale și pentru introducerea și utilizarea sistemelor informatice.

**c) Descrierea posturilor** implică parcurgerea a două etape importante:

- ✓ prezentarea postului
- ✓ cerințele postului

Descrierea posturilor servește la selectarea, angajarea și evaluarea angajaților. În prezentarea posturilor se specifică despre ce post este vorba, ce sarcini urmează să îndeplinească ocupantul postului respectiv, cerințele față de ocupant precizează pregătirea, experiența și

abilitățile pe care trebuie să le aibă solicitanții pentru ocuparea postului. Atunci când într-o firmă există mai multe locuri de muncă de același fel va fi suficientă o singură descriere a postului care va fi folosită pentru încadrarea și aprecierea personalului de la toate locurile de muncă respective.

**d)Procedurile si tehnicile administrative asociate** sunt proiectate ținând seama de îndeplinirea rațională a principalelor sarcini din fiecare compartiment.

Exemple de proceduri și tehnici administrative asociate:

- ✓ trecerea personalului dintr-o categorie de salarizare în alta;
- ✓ modul de verificare a cunoștințelor și de testare a aptitudinilor personalului la angajare și pe parcursul activității;
- ✓ înregistrarea, completarea, modificarea și semnarea documentelor administrative;
- ✓ stocarea, transportul și prelucrarea informațiilor etc.

Marea majoritate a procedurilor și tehnicilor administrative sunt elemente componente ale sistemelor informațional-decizionale ale conducerii.

### **3.10. Conținutul organizării procesuale la nivelul întreprinderii**

Organizarea activităților unei firme reprezintă analiza proceselor de munca și divizarea lor atât pe orizontală cât și pe verticală.

Divizarea pe orizontală presupune delimitarea activităților și gruparea lor în posturi și compartimente. Divizarea pe verticală presupune stabilirea ierarhiilor de autoritate, realizate cu ajutorul relațiilor de muncă, precum și a nivelelor ierarhice de structurare a posturilor și compartimentelor. Organizarea procesuală se concretizează în definirea fiecărui post de lucru și în elaborarea fișei postului precum și în elaborarea instrucțiunilor de lucru specifice fiecărui post.

### **3.11. Componentele activității de organizare procesuala**

#### **3.11.1. Postul de lucru**

Postul de lucru reprezintă elementul de bază al structurilor de organizare. Fiecare post are alocate obiective precum și resursele necesare pentru realizarea lor.

Postul de lucru poate fi privit ca un element de structură care asigură îndeplinirea funcțiilor mecanismului tehnic al firmei sau ca un element structural care asigură articularea procesului de management al organizației.

În practica de zi cu zi noțiunea de post de lucru este sinonimă cu funcția, atunci când se discută despre procesele de muncă.

Din punct de vedere structural, postul de lucru este compus din activități, atribuții și sarcini care sunt subscrise unui nivel de răspundere, competență și autoritate privind îndeplinirea obiectivelor alocate.

**Obiectivele postului** alcătuiesc sistemul piramidal al obiectivelor firmei și asigură (prin însumarea lor) realizarea tacticii și strategiei organizației. Obiectivele postului justifică crearea și funcționarea postului pentru o anumită perioadă de timp.

**Activitățile** sunt atribuțiuni de o anumită natură (economică, tehnică, socială, etc) care presupun cunoștințe de specialitate bine definite.

**Atribuțiile** sunt un ansamblu de sarcini identice necesare realizării unei activități (sau părți dintr-o activitate), într-un anumit termen și la un anumit nivel calitativ.

**Sarcinile sunt** unități de muncă individuale și sunt concretizate prin acțiuni orientate spre realizarea obiectivelor postului.

**Răspunderea** reprezintă obligația de a îndeplini obiectivele postului. Răspunderea caracterizează atitudinea titularului de post față de modul îndeplinirii obiectivelor individuale.

**Competența** reprezintă capacitatea titularului de post de a îndeplini sarcini pentru a realiza sarcinile individuale. Competența este atribuită prin decizie managerială, este intrinsecă și arată nivelul de cunoștințe profesionale, experiența practică, aptitudini și abilități manageriale.

**Autoritatea** reprezintă dreptul titularului de post de a dispune aplicarea deciziei manageriale a cărui decident se află pe o poziție ierarhică superioară. Autoritatea se atribuie titularului de post și se oficializează prin reglementări, norme și decizii manageriale.

Posturile de lucru în funcție de structura lor sunt împărțite în două categorii:

- ✓ posturi/funcții de execuție cu responsabilități, competente și autoritate restrânse, fără a implica alte persoane;
- ✓ posturi/funcții de conducere cu responsabilități, competențe și autoritate ridicate, implicând antrenarea, coordonarea și controlul mai multor persoane în scopul îndeplinirii obiectivelor individuale.

Orice post de lucru este caracterizat prin două aspecte, și anume: sfera de cuprindere a muncii și profunzimea muncii.

**Sfera de cuprindere a muncii** reprezintă numărul de activități distincte cât și frecvența cu care se repetă acestea în îndeplinirea obiectivelor.

**Profunzimea muncii** reprezintă ponderea activităților pentru care titularul postului are libertatea de a decide cum planifică și cum își organizează propria muncă.

Sfera de cuprindere și profunzimea muncii servesc la ierarhizarea posturilor și compartimentelor în cadrul structurii de organizare a firmei.

### **3.11.2. Compartimentarea proceselor de muncă**

Compartimentarea proceselor de muncă reprezintă gruparea mai multor posturi/funcții cu conținut similar și/sau complementar.

Compartimentarea proceselor de muncă se realizează pe baza unor anumite criterii, și anume: natura activităților; produsele sau serviciile realizate, clienții; etc. Ținând cont de aceste criterii compartimentele ce se formează vor fi funcționale sau operaționale, compartimente pe unități de afaceri sau compartimente pe zone geografice.

**Compartimentele funcționale** fundamentează și elaborează strategia, tactica și planurile firmei, asigură asistența de specialitate pentru celelalte compartimente. În această categorie se înscriu birourile sau serviciile care fundamentează și elaborează documentațiile tehnice, planurile strategice, tactice, bugetul, studiile de marketing etc.

**Compartimentele operaționale**, în cadrul lor se obțin produse/servicii sau componente ale acestora ce constituie obiectul de activitate al firmei. În această categorie se înscriu atelierele, secțiile, uzinele, etc care participă la realizarea produselor, reparația și întreținerea utilajelor, etc.

**Compartimentele pe unități de afaceri** se organizează cu scopul realizării unei familii de produse/servicii destinate unei anumite categorii de clienți și sunt specifice firmelor mari.

**Compartimentele pe zone geografice** sunt specifice companiilor naționale și internaționale, pe anumite arii geografice, în scopul realizării unor obiective strategice și tactice de produs subscrise strategiei generale a firmei.

Compartimentarea proceselor de muncă se axează pe trei principii importante:

- ✓ principiul echilibrului = organizarea trebuie să asigure echilibrul între obiectivele compartimentelor la nivelul întregii firme.

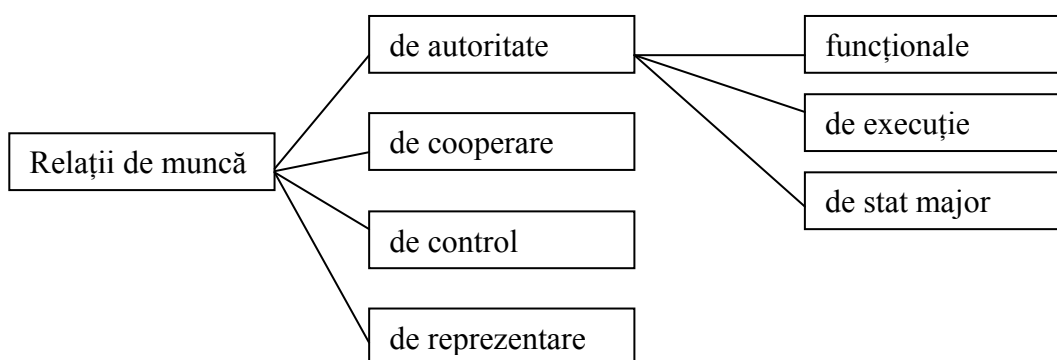
- ✓ principiul flexibilității = adaptarea organizării în funcție de impactul factorilor de mediu și răspunsul prompt la acele mutații necesare pentru îndeplinirea obiectivelor strategice ale firmei.
- ✓ principiul facilităților = privește sistemul de relații procesuale de muncă între compartimente, atât pe orizontală cât și pe verticală.

În baza studiilor efectuate, în cadrul mai multor firme, s-a constatat că un manager poate coordona eficient și eficace 4 posturi de conducere sau 20 de posturi de execuție. De aici rezultă că un post de conducere este echivalent, în medie, cu cinci posturi de execuție.

### 3.11.3. Relațiile de muncă

Relațiile de muncă reprezintă un ansamblu de legături care se stabilesc între posturile și compartimentele unei firme, pe baza unor reglementări oficiale.

Tipologia relațiilor de muncă reflectă complexitatea raporturilor ce se stabilesc între compartimente și posturi în cadrul organizării procesuale.



#### Tipologia relațiilor de muncă

**Relațiile de autoritate** sunt reglementate oficial la nivelul întregii firme, exercitarea lor având caracter obligatoriu.

**Relațiile funcționale** rezultă din exercitarea competențelor atribuite unor posturi sau compartimente funcționale și se materializează în indicații sau instrucțiuni metodologice, studii, regulamente, norme interne, etc.

**Relații de execuție** sunt raporturile stabilite între titularii posturilor de conducere și titularii posturilor de execuție.

**Relațiile de stat major** apar ca urmare a delegării autorității sau competenței și răspunderii, de către titularul unui post de conducere, unor persoane sau grupuri de persoane în vederea rezolvării unor probleme complexe ce afectează obiectivele unuia sau mai multor compartimente. Aceste relații sunt temporare.

**Relațiile de cooperare** sunt relații ce se stabilesc între posturi situate pe același nivel ierarhic, între compartimente diferite, atunci când se urmărește realizarea în comun a unor sarcini care vizează obiective complexe.

**Relațiile de control** apar și se stabilesc între compartimentele specializate, de execuție, și compartimentele funcționale care dețin atribuții, competențe, autoritate și răspundere în efectuarea controlului.

**Relațiile de reprezentare** se stabilesc între titularii de posturi superioare de conducere sau reprezentanții autorizați de firma și reprezentanții altor firme.

Odata cu creșterea dimensiunii unui grup sau compartiment, crește mult mai rapid atât complexitatea activităților manageriale cât și diversitatea relațiilor de soluționare a obiectivelor.

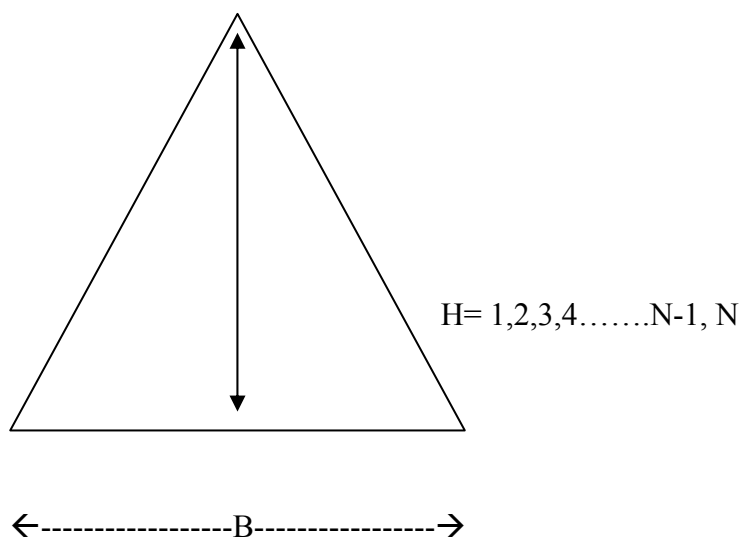
#### **3.11.4. Nivelele ierarhice**

Nivelele ierarhice reprezintă ansamblul compartimentelor de muncă și posturilor de muncă plasate pe linii orizontale care se află la aceeași distanță de managerul de vârf. Compartimentele și posturile aflate pe aceeași linie de nivel ierarhic nu este obligatoriu să aibă aceleași obiective, competente, autoritate și răspundere.

Canalele de comunicare dintre decident și executant, precum și canalele care asigură circulația informației de la posturile de execuție către cele de conducere, poartă denumirea de linii de autoritate sau filiere ierarhice.

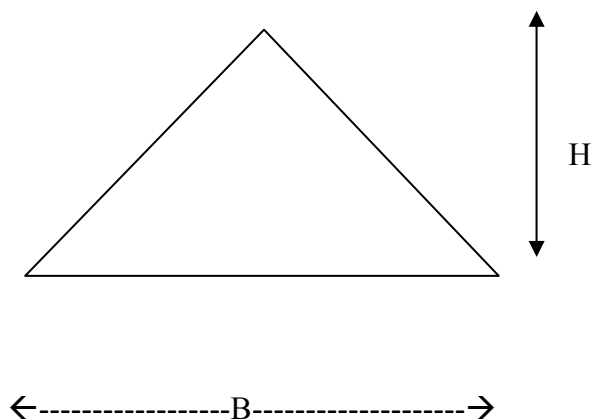
Ansamblul vertical al nivelelor ierarhice poate fi reprezentat grafic cu ajutorul unei piramide, ce se va numi piramida ierarhică și care va avea următoarele elemente principale:

- ✓ înălțimea piramidei (H) care reprezintă numărul de nivele ierarhice (N), și
- ✓ baza piramidei (B), mărime care este direct proporțională cu numărul total al posturilor de execuție



**Piramida ierarhica alungita**

În figura de mai sus este reprezentată piramida ierarhică alungită caracterizată printr-un număr ridicat de nivele ierarhice și este specifică firmelor mari, cu o activitate complexă și un portofoliu diversificat de produse și servicii.



### Piramida ierarhica aplatizata

În figura de mai sus este reprezentată piramida ierarhică aplatizată caracterizată printr-un număr redus de nivele ierarhice, specifică firmelor mici și mijlocii care realizează o gamă relativ restrânsă de produse.

Numărul de nivele ierarhice este determinat de o multitudine de factori dintre care cei mai importanți sunt:

- mărimea firmei;
- diversitatea produselor/ serviciilor;
- complexitatea proceselor de muncă;
- competența managerilor.

În tabelul de mai jos se prezintă caracteristicile pozitive și negative ale piramidelor ierarhice care sunt utile pentru fundamentarea și elaborarea structurilor organizatorice ale firmei.

### Caracteristicile piramidelor ierarhice

Piramida	Caracteristici pozitive	Caracteristici negative
<b>Alungită</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ posturile de lucru sunt specializate;</li> <li>▪ cunoștințe profesionale temeinice;</li> <li>▪ fundamentarea riguroasă a deciziilor, planurilor, strategiilor, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ circuite informaționale lungi,</li> <li>▪ întârzieri în adoptarea deciziilor, datorită lungimii mari a liniilor de autoritate,</li> <li>▪ scurtcircuitarea informațiilor;</li> <li>▪ costuri mari de management.</li> </ul>
<b>Aplatizată</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ comunicații directe șef-subaltern;</li> <li>▪ deciziile se adoptă mai aproape de locul în care se vor aplica;</li> <li>▪ informațiile se culeg direct de la sursă;</li> <li>▪ operativitate mare în adoptarea și aplicarea deciziilor;</li> <li>▪ responsabilitate mai mare a salariaților;</li> <li>▪ costuri reduse de management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dificultăți de cuprindere a problemelor la nivelul managerilor,</li> <li>▪ insuficientă fundamentare a deciziilor,</li> <li>▪ încărcare excesivă a managerilor.</li> </ul>



### 3.12. Organizarea structurală – componentă a procesului de organizare a firmei

Organizarea structurală este cea de-a doua formă a organizării formale și este cea care asigură modelarea organizării structurale corespunzător necesităților și posibilităților fiecărei firme. Organizarea structurală se reflectă în organigrama firmei ce reprezintă expresia grafică a ordonării orizontale și verticale a piramidei ierarhice.

La elaborarea organigramei firmei este necesară buna cunoaștere a principiilor și factorilor de influență ce trebuie avuți în vedere la alegerea unei variante tipologice de structură.

#### Principii de elaborare și factorii de influență ai organizării structurale

La elaborarea structurilor de organizare se are în vedere respectarea unor principii generale, și anume:

- 1) **Principiul unității obiectivelor.** Structura organizatorică este eficientă dacă implică fiecare salariat la atingerea obiectivelor firmei.
- 2) **Principiul eficienței.** O structură organizatorică este eficientă dacă se realizează obiectivele firmei cu costuri cât mai mici.
- 3) **Principiul sferei de autoritate.** Un titular al unui post de conducere poate coordona un anumit număr de posturi de execuție (maxim 20 de posturi), acesta depinzând de gradul de complexitate și gradul de repetabilitate al activității acestora.
- 4) **Principiul scalar.** Claritatea liniilor de autoritate influențează luarea deciziilor și comunicarea informațiilor pe direcție verticală (în ambele sensuri) în piramida structurii de organizare.
- 5) **Principiul delegării prin rezultate dorite.** Delegarea de autoritate, către managerii de mijloc și inferiori, se face cu scopul atingerii performanțelor dorite. Responsabilitatea nu poate fi delegată.
- 6) **Principiul delegării absolute.** Responsabilitatea subordonaților față de manageri este absolută, cu condiția ca managerii să asigure condiții optime ce sunt necesare desfășurării activității subordonaților.
- 7) **Principiul unității de comandă.** Înțelegerea și respectarea relațiilor de muncă dintre conducători și subordonați care permite creșterea responsabilităților personale.
- 8) **Principiul nivelului de autoritate.** Delegarea de autoritate face transferul dreptului de a decide de la conducător la subordonat.
- 9) **Principiul diviziunii muncii.** Activitățile, atribuțiile și sarcinile sunt delimitate pe posturi de lucru avându-se în vedere pregătirea profesională de specialitate și motivațiile salariaților.
- 10) **Principiul definirii funcției.** Nivelul performanțelor crește odată cu mai buna definire a activităților, atribuțiilor, sarcinilor, obiectivelor etc pe posturi de lucru și compartimente.
- 11) **Principiul separației.** În cadrul activității de control și verificare, persoanele titulare ale posturilor de control își execută sarcinile independent de titularul postului de conducere al compartimentului controlat și raportează rezultatul titularului de post situat pe linie ierarhică imediat superioară compartimentului controlat.
- 12) **Principiul echilibrului.** Constă în realizarea unui echilibru între principiile și tehnicile aplicate în realizarea structurii organizatorice știind că fiecare principiu are avantaje și dezavantaje.
- 13) **Principiul flexibilității.** Acest principiu presupune anticiparea schimbărilor ce se vor produce și găsirea și adoptarea rapidă a soluțiilor pentru a nu reduce eficacitatea firmei.

14) **Principiul facilitării actului de conducere.** Abilitățile de conducere ale managerilor se vor dezvolta datorită delegării de autoritate și primirii de noi atribuții.

Aceste principii de elaborare a structurii organizatorice trebuie adaptate în funcție de condițiile fiecărei firme în parte și nu trebuie absolutizate.

### 3.13. Resursele umane și mărimea firmei

Abilitățile, experiența și atitudinea angajaților au un rol important în definirea configurației structurale a unei firme.

Orice creștere a unei firme cunoaște cinci faze distincte, pe parcursul unei anumite perioade de timp. Fiecare fază conține două stadii numite *evoluție și revoluție*. Dacă evoluția presupune o perioadă de dezvoltare constantă, timp în care nu au loc schimbări semnificative, revoluția presupune schimbări majore. Fiecare etapă de evoluție determină revoluția sa proprie, care duce firma către o fază viitoare. Cele cinci faze sunt:

**Faza 1. Creativitatea.** La debut, o firmă se va concentra asupra dezvoltării produselor sau serviciilor și pătrunderea pe piață. Firma începe să se dezvolte, în principal, datorită abilităților creative ale patronilor și managerilor săi. Pentru că firma este încă mică, relațiile dintre manageri și subordonați sunt neoficiale și comunicarea este frecventă. Cu cât firma crește în mărime devine tot mai greu de controlat cu metodele neoficiale de management. “Criza de management” care apare determină apariția primei revoluții din cadrul firmei. Pentru a preîntâmpina prelungirea crizei personalul de conducere trebuie să fie pregătit pentru a-și schimba stilul, a reorienta activitatea organizațională și a dezvolta structura de management.

**Faza 2. Direcționarea.** Firma cunoaște o perioadă de creștere susținută datorită dezvoltării structurii de management și reorientării activității operaționale. În timpul acestei perioade este introdusă o structură organizatorică funcțională și sunt sectorizate toate activitățile operaționale. Pentru ca firma să se dezvolte trebuie ca managerii să se împartă în “strategi” la nivel ridicat și “experți funcționali”, la nivel inferior.

Comunicarea dintre managerii superiori și cei inferiori devine tot mai oficială și mai greoaie. Managerii inferiori solicită tot mai multă autonomie în luarea deciziilor, pe când de cealaltă parte, top-managerii nu vor să renunțe la autoritatea pe care o au în favoarea managerilor de la nivelurile inferioare și preferă să conducă firma folosind metodele existente.

Astfel apare “criza de autonomie” care va duce la cea de-a doua revoluție din cadrul firmei. Pentru a întâmpina apariția crizei de autonomie, top-managerii trebuie să renunțe la o parte din autoritatea lor și să delege responsabilități suplimentare managerilor de la baza piramidei ierarhice.

**Faza 3. Delegarea.** Faza este caracterizată de introducerea unui program de descentralizare în cadrul firmei. Managerilor de la nivelurile inferioare le sunt delegate responsabilități de importanță redusă. Astfel aceștia urmăresc pătrunderea pe piața locală și oferirea unor servicii mai eficiente către clienți. În ceea ce privește orientarea asupra dezvoltării firmei, top-managerii au sentimentul că pierd controlul și încearcă o restaurare a structurii centralizate. De obicei, aceasta încercare de revenire la vechile proceduri și metode nu reușește și începe să se facă simțită o “criză de control”. Începând din acest moment firma va parcurge cea de-a treia revoluție în organizarea structurală. Pentru a întâmpina apariția crizei și/sau agravarea ei, top-managerii trebuie să găsească noi soluții pentru a îmbunătăți colaborarea dintre departamente și dintre salariați.

**Faza 4. Coordonarea.** Aceasta fază este caracterizată de restructurarea organizațională a firmei, ca urmare a regrupării unităților descentralizate și de implementare a unui nou sistem de

control. Fiecărui departament sau divizie i se acordă un anumit grad de autonomie. Procesul de restructurare a firmei determină angajarea unui personal cu responsabilități specifice. În timpul acestei faze, top-managerii stabilesc performanțele firmei, în timp ce managerii de la nivelurile inferioare sunt încurajați să folosească într-un mod mai eficient resursele companiei. Pe măsura ce firma se dezvoltă, tensiunea dintre top-manageri și managerii de la nivelurile inferioare se amplifică. Pe de altă parte, practicile concrete de management încep să se îndepărteze tot mai mult de procedeele și regulile oficiale. O astfel de situație poate conduce la o “criză de coordonare”, determinând a patra revoluție din cadrul firmei. Pentru a preîntâmpina criza, top-managerii trebuie să dezvolte sisteme de management adecvate și să îmbunătățească climatul organizațional.

**Faza 5. Colaborarea.** Această fază este caracterizată de o mai flexibilă utilizare a metodelor de management și de crearea unei echipe eficiente de conducere. În această etapă, preocuparea principală a firmei este de a ameliora colaborarea dintre divizii, de a perfecționa însușirile comportamentale ale managerilor și de a ameliora motivația.

### 3.14. Situații ce impun schimbarea structurii organizatorice a întreprinderii

De obicei, situațiile ce impun schimbarea structurii organizatorice apar atunci când firma are probleme. Aceste situații pot fi de genul:

1. *Nerealizarea obiectivelor planificate.* Acest simptom poate avea cauze interne și/sau externe. Pe plan intern este posibil ca resursele să nu fi fost folosite rațional sau să existe conflicte sociale nerezolvate. Pe plan extern pot interveni o serie de factori perturbatori precum: creșterile de prețuri la energie, materii prime, componente; modificări nefavorabile ale cursului valutar, schimbări bruște de tehnologii, embargouri impuse de comunitatea internațională, etc.
2. *Proces decizional lent și decizii slabe.* Indicatorul principal în acest caz este “timpul de răspuns” al procesului de conducere. Problemele ce apar în acest caz sunt mai greu de rezolvat decât cele prezentate anterior. Astfel: comunicația între compartimente nu este reglementată, proiectele se avizează cu întârziere, decidenții pierd mult timp cu luarea unor decizii importante, etc acestea fiind consecințe ale calității structurii. Adică: număr mare de subordonați ce revin unui conducător, număr mare de niveluri în piramida ierarhică, centralizarea excesivă a conducerii și implicit a deciziei, slaba preocupare de delegare a atribuțiilor, slaba înzestrare cu mijloace informatice, etc.
3. *Scăderea moralului personalului.* Se manifestă în primul rând prin dezinteres și apatie față de obiectivele firmei. Aceasta poate fi un rezultat al centralizării excesive, a lipsei de libertate în acțiune, a lipsei de delegare a atribuțiilor și de caracterul inconsistent al deciziilor. Moralul salariaților poate fi ridicat dacă se folosesc structuri care dau autoritate subordonaților firmei și care admit relații laterale atfel încât angajații să poată participa la activități mai largi decât cele specifice compartimentelor cărora le aparțin.
4. *Oboseala managerilor.* Poate apare datorită suprasolicitării managerilor ca urmare, în primul rând, a unei arii supradimensionate de conducere. De aceea este necesară descentralizarea și crearea de noi compartimente care să degreze de sarcini personalul de conducere.
5. *Creșterea costurilor de conducere.* Aceste costuri reprezintă cheltuieli salariale cu personalul de conducere și cel administrativ, cheltuieli provocate de stocuri supranormative, rebuturi, penalizari, etc. toate acestea apărând datorită unei organizări

necorespunzătoare. Astfel pot apărea situații în care unele compartimente pot fi supradimensionate, în timp ce altele s-ar putea să nu aibă personal suficient.

6. *Creșterea costurilor totale.* Această creștere apare în primul rând datorită costurilor fixe ce intervin în costul total cu o cotă parte cu atât mai mare cu cât capacitățile de producție sunt mai slab folosite. O asemenea situație se întâlnește la structura pe produse, iar remediul este trecerea la o structură pe funcțiuni.

## BIBLIOGRAFIE

1. Burciu Aurel, *Introducere în management*, Editura Economică, 2008.
2. Bontas Dumitru, *Management general*, Editura Universității George Bacovia, 2007
3. Bratianu Constantin, *Management strategic*, Editura Universitaria, Craiova, 2002.
4. Ceasu, I., *Enciclopedia Managerială*, Editura Tehnica ATTR, București, 1999.
5. Drucker, P. F. , *Eficiența factorului decizional*, Ed. Destin, Deva, 1994.
6. Kotler, Philip, *Marketing Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 2002.
7. Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, fourth edition, Pitman Publishing, London, 1996.
8. Stancioiu Ion, Militaru Gheorghe, *Management. Elemente fundamentale*, Editura Economică, 2000
9. Stanciu Șt., Ionescu, M.A., *Comportament organizațional*, suport de curs, S.N.S.P.A. 2004.