

FELIX CONSTANTIN GOLDBACH

METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT CULTURAL



FELIX CONSTANTIN GOLDBACH

METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT

ISBN: 978 - 606 - 645 - 354 - 7

© Copyright, 2026, Felix Constantin Goldbach

© Copyright, 2026, Editura MediaMusica

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială pe orice suport,
fără acordul scris al editurii, este interzisă.

Editura MediaMusica

400079 – Cluj Napoca, str. I.C Brătianu nr. 25

tel. / fax 0264-591241

CUVÂNT ÎNAINTE

Într-o lume în continuă schimbare, accelerată permanent de evoluțiile tehnologice, orice material care oferă instrumente pentru a naviga și a ne adapta la schimbările rapide devine esențial pentru dezvoltarea noastră profesională. Diversitatea culturală și dinamica piețelor globale impune managerilor de astăzi o atitudine flexibilă și bogată în perspective și soluții, orientată permanent spre inovație și creativitate.

Lucrarea de față introduce cititorii în fundamentele metodelor de management, axându-se pe impactul pe care acestea le pot avea supra eficacității practicilor administrative. Un material de o importanță majoră pentru toate entitățile care doresc să își îmbunătățească performanțele și să își optimizeze strategiile de management.

Autorul, Felix-Constantin Goldbach, aduce o contribuție remarcabilă la domeniul managementului, prin expunerile teoretice complexe, dar și prin aplicațiile practice bine documentate și relevante științelor administrative.

Este o resursă valoroasă, cu un limbaj accesibil dar, în același timp, consistent prin varietatea de subiecte, concepte teoretice, sisteme și metode manageriale abordate.

Fiecare capitol este atent structurat, pentru a oferi o înțelegere profundă în contextul organizațional contemporan, adaptat mai multor

industrii, oferind nu doar soluții ci și o filosofie managerială flexibilă și adaptată vremurilor în care trăim.

Unul dintre aspectele remarcabile ale acestei lucrări este accentul pus pe metodele și tehnicile specifice de management, care sunt esențiale în eficientizarea proceselor organizaționale, oferind un ghid detaliat pentru implementarea lor.

Metodele sunt prezentate nu doar din perspectiva teoretică, statică, ci și prin exemple concrete de aplicare, ceea ce le face ușor de înțeles și de implementat.

Prin parcurgerea acestui material, cititorii vor dobândi competențe care îi vor ajuta atât în eficiența organizațională, cât și în abordarea provocărilor manageriale zilnice, aducându-i mai aproape de atingerea obiectivelor lor.

Studiile de caz și scenariile prezentate oferă acestui material o aplicabilitate imediată, prin includerea celor mai recente tehnici de management și metodelor de optimizare a resurselor, furnizând cunoștințe de actualitate, relevante pentru managerii moderni.

Un ghid indispensabil pentru succesul managerial în lumea contemporană, util pentru toți cei care vor să se perfecționeze în arta managementului sau să își accelereze succesul profesional.

Conf. univ. dr. Oana Balan-Budoiu

Academia Națională de Muzică „Gheorghe Dima” Cluj-Napoca

CUPRINS

Capitolul 1 **Concepte de sistem și metodă/**

Capitolul 2 **Tipologia sistemelor, metodelor și tehnicilor de management /**

Capitolul 3 **Sisteme și metode generale de management /**

3.1. Management prin obiective/

3.2. Management prin proiecte/

3.3. Management de produs/

3.4. Management prin bugete/

3.5. Management prin excepție/

3.6. Management participativ/

Capitolul 4 **Metode și tehnici specifice de management /**

4.1. Metoda diagnosticării/

4.2. Ședința/

4.3. Delegarea/

4.4. Tabloul de bord /

4.5. Brainstormingul /

4.6. Sinectica/

4.7. Metoda Delphi /

Bibliografie/

Capitolul 1

CONCEPTE DE SISTEM ȘI METODĂ

Metoda de management este acea modalitate managerială ale cărei faze și componente sunt precis conturate și riguros structurate într-un ansamblu funcțional ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri¹.

Deci, metoda managerială presupune întotdeauna modificări în caracteristicile relațiilor de management la nivelul unora dintre componentele firmei. Exemple de astfel de metode sunt delegarea, diagnosticarea etc.

Trebuie făcută distincția între metodele de management și metodele utilizate în management. Ultimele sunt metode cu caracter economic, tehnic, sociologic etc. a căror folosire nu afectează conținutul și forma de manifestare a relațiilor și proceselor manageriale. De regulă, acestea sunt asumate de managementului firmei datorită eficacității lor. Astfel de tehnici

¹Nicolescu, Ovidiu (coordonator), „Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației” București, Editura Economică, 2000, p. 528.

sunt: matricea descoperirilor, brainstormingul, analiza valorii etc².

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta.

Sistemul de management poate fi definit ca un ansamblu coerent de elemente – principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea într-o manieră specifică a totalității sau a celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management pentru o firmă în ansamblul său ori pentru principalele componente, în vederea sporirii profitabilității economice.

Dintre sistemele manageriale cele mai cunoscute și mai răspândite menționăm: managementul prin obiective, managementul pe bază de proiecte, managementul prin excepție, managementul pe produs etc.

Sistemele de management se deosebesc de tehnicile de management în special în ceea ce privește sfera de cuprindere și

² Verboncu, Ion, „Management, Eficiență și Eficacitate”, Management & Marketing, București, nr.1, 2006.

complexitate. Sistemele de management se referă la firmă în ansamblul său, la componente majore ale acesteia. Tehnicile de management privesc, de regulă, realizarea unor atribuții sau sarcini manageriale care revin unuia sau mai multor manageri.

Sistemul managerial are o complexitate apreciabilă încorporând, printre altele, diverse metode ce pot fi utilizate de sine stătător. În schimb, metoda sau tehnica de management reprezintă o unitate primară ce nu poate fi descompusă fără a o desființa sau a-i modifica structura și finalitatea.

Indiferent de particularitățile lor, sistemele de management sunt întotdeauna fundamentate pe concepția sistemică, situație firească la actualul nivel de dezvoltare a științei, dată fiind complexitatea aspectelor abordate și obiectivele urmărite.

Sistemul de management încorporează întotdeauna elemente cu caracter organizatoric, informaționale și, în special, decizional, determinând modificări sensibile în obiectivele, competențele și responsabilitățile unui mare număr de manageri și, adesea, executanți. Facem această precizare pentru că există unii specialiști care pun adesea semnul egalității între sistemul de management al firmei și diferitele subsisteme parțiale din cadrul

său, cel mai adesea subsistemul informațional. În mod obișnuit, la baza unei asemenea inexactități se află conceperea limitată a managementului, absolutizarea uneia dintre componentele sale, ceea ce, firește, se reflectă în mod negativ în rezultatele obținute de instituția culturală³.

³ Pop, Cristina, „Information systems for international business management”, Management & Marketing, Vol. 4, Nr. 4, 2009, pp. 27-34.

Capitolul 2

TIPOLOGIA SISTEMELOR, METODELOR ȘI TEHNICILOR DE MANAGEMENT

Dezvoltarea intensă atât a științei managementului, cât și a managementului științific s-a reflectat în conturarea a numeroase sisteme, metode și tehnici manageriale. Dată fiind multitudinea acestora și a numeroaselor variante în care se folosesc, în tabelul următor prezentăm selectarea a 100 dintre sistemele și metodele manageriale cel mai frecvent utilizate. Acestea sunt grupate în baza a două criterii:

- a) Funcțiile managementului la a căror exercitare se utilizează cu precădere;
- b) Subsistemele de management ale firmei în a căror desfășurare se folosesc cu prioritate.

Tabel nr. 2.1. – Sinoptica și principalele sisteme, metode și tehnici de management⁴

Nr. Crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
1	Algoritmul Deutch-Martin	Previziune	Decizional
2	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
3	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
4	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
5	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
6	Aprecierea (rating)	Procesul de management în ansamblul său	Ansamblul sistemului de management
7	Aprecierea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
8	Aprecierea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
9	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
10	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
11	Auto-fotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
12	Bedeaux	Organizare și antrenare	Organizatoric
13	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
14	Beainwriting (635)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
15	Brish	Organizare	Organizatoric
16	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional-organizatoric
17	CEGOS	Organizare	Organizatoric

⁴ Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu – „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

18	Check-list (lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
19	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
21	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
22	COM	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
23	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
24	Compararea pe grupe de mutații	Organizare	Organizatoric
25	Comparația factorilor	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
27	CPM	Previziune, organizare, control-evaluare	Organizatoric și informațional
28	Cronometrarea	Organizare și antrenare, control-evaluare	Organizatoric
29	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
30	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Sistemul de management
31	Delbecq	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric
32	Delphi	Previziune	Organizatoric
33	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
34	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
35	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
36	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric
37	Diagrama tabelară	Organizare	Organizatoric
38	Drumul critic	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
39	ELECTRE	Previziune	Decizional și organizatoric

40	Extrapolarea	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric informațional și
41	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric informațional și
42	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric informațional și
43	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
44	Grafiul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
45	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
46	Îmbinare mixtă	Organizatoric	Organizatoric informațional și
47	Îmbinare paralelă	Organizatoric	Organizatoric informațional și
48	Îmbinare succesivă	Organizatoric	Organizatoric informațional și
49	Interviu	Organizatoric	Ansamblul sistemului de management
50	Jocurile	Previziune	Decizional
51	Lista atributelor (Tehnica lui Grawford)	Organizare și previziune	Ansamblul sistemului de management
52	Managementul prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
53	Management prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
54	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
55	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
56	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
58	Matricea descoperirilor	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
59	Matrix	Organizare	Organizatoric
60	Metoda comparativă	Organizare, previziune	Organizatoric
61	Metoda de condensare integrală	Organizare	Organizatoric

62	Metoda graduală (Ranging)	Organizare	Ansamblul sistemului de management
63	Metoda indicelui	Organizare	Organizatoric
64	Metoda punctelor	Organizare	Ansamblul sistemului de management
65	Metoda potențialelor	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
66	Metoda Markovitz	Previziune	Decizional
67	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
68	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
69	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric
70	Monte Carlo	Organizare	Ansamblul sistemului de management
71	Notafia	Organizare	Organizatoric
72	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
73	Operograma	Organizare	Organizatoric
74	Orlograma	Organizare	Organizatoric
75	Organigrama	Organizare	Organizatoric
76	ORTID	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
77	PERT	Organizare, coordonare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
78	Phill Carol	Organizare	Organizatoric
79	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
80	Ponderea ierarhică	Organizare, coordonare și control-evaluare	Organizatoric
81	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
82	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
83	Propex	Previziune	Decizional
84	Raportul de corelație	Previziune	Ansamblul sistemului de management
85	Schema bloc	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
86	Sesiunea Philipps 66	Previziune	Ansamblul sistemului de management
87	Sinetica	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management

88	SCOP	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
89	Simularea decizională	Previziune	Ansamblul sistemului de management
90	Synapse	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
91	Ședința	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
92	Tabloul de bord	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
93	Tabel de luare a deciziilor	Previziune	Decizional
94	Teoria șirurilor de așteptare	Previziune	Organizatoric
95	Tehnica Gordon	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
96	Test de analiză a personalității	Control-evaluare	Organizatoric
97	Test de interpretare a rezultatelor	Control-evaluare	Organizatoric
98	Timpi standard administrativi	Control-evaluare	Organizatoric
99	Tarif-oră-mașină	Antrenare	Organizatoric
100	Work-factory	Control-evaluare	Organizatoric

Tipologia prezentată contribuie la sistematizarea cunoștințelor privind instrumentarul managerial, facilitând utilizarea.

Capitolul 3

SISTEME ȘI METODE GENERALE DE MANAGEMENT

Așa cum am precizat, acestea vizează ansamblul proceselor și relațiilor manageriale din cadrul firmei sau o parte considerabilă a acestora, având o influență adesea decisivă asupra funcționalității și eficacității managementului.

3.1. Management prin obiective

Conceput în SUA, în perioada postbelică, managementul prin obiective (MPO) se folosește în prezent în numeroase țări. La difuzarea lui în țările occidentale, o contribuție majoră au avut-o firmele de consultanță în management. Este sistemul de management cel mai frecvent folosit.

La baza conceperii MPO se află următoarea premisă: eficacitatea unei firme depinde de întreprinderea obiectivelor

sale cu obiectivele subsistemelor, ceea ce implică o corelare strânsă a trinomului obiective-rezultate-recompense/sancțiuni.

Un riguros MPO presupune întrunirea următoarelor caracteristici esențiale:

- Instituirea unui sistem de obiective pentru întreprindere, care să coboare până la nivelul executanților;
- Participarea întregului personal, a fiecărui component al firmei la stabilirea obiectivelor în a căror realizare este nemijlocit implicat;
- Individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centre de gestiune, ceea ce implică descentralizarea laturii operaționale a sistemului financiar;
- Instituirea unui sistem de control continuu, bazat pe metoda abaterilor semnificative;
- Corelarea strânsă a recompenselor și sancțiunilor materiale și morale cu rezultatele efectiv obținute;
- Mutații în mentalitatea personalului firmei, în atitudinea sa față de obiectivele firmei, în special în direcția creșterii

participării, a inițiativei, a colaborării în procesul stabilirii și îndeplinirii lor⁵.

Sintetic, managementul prin obiective poate fi definit ca un sistem de management bazat pe determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executaților, care participă nemijlocit la stabilirea lor și pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

MPO cuprinde, de regulă, ansamblul activităților unei întreprinderi. De aici rezultă deosebita sa complexitate, multiple aspecte la care trebuie să se refere. Ca urmare, MPO are o structură complexă, alcătuită din șase componente.

Sistemul de obiective al firmei cuprinde obiectivele fundamentale, derivate 1, derivate 2, specifice și individuale. Acestea trebuie definite de o manieră cât mai concretă și operațională, facilitând astfel realizarea lor. Esențial este că sistemul de obiective să se agregheze armonios pe verticala sistemului de management, asigurând realizarea obiectivelor

⁵ Badea, Florica, Burduș, Eugen, „Contribuții privind producția fluentă în contextul actual de evoluție al unei firme”, *Economia seria Management*, Vol.12, Nr. 1/2009.

cuprinse în planul sau programul firmei, pe baza integrării eficiente a eforturilor și rezultatelor fiecărui component al ei.

Programele de acțiuni se întocmesc pentru fiecare subdiviziune organizatorică principală a firmei, constituite pe centre de cheltuieli și venituri și, evident, pentru ansamblul întreprinderii. În cadrul programelor se cuprind de o manieră foarte precisă resursele umane, materiale și financiare aferente realizării obiectivelor previzionate, împreună cu specificarea acțiunilor necesare în acest scop. Stabilirea acțiunilor de întreprins, ca și a mijloacelor disponibile se efectuează cu luarea în considerare a priorității diferitelor categorii de obiective⁶.

Corolarul programelor de acțiuni îl reprezintă calendarele de termene. Pentru a asigura o sincronizare temporală adecvată în elaborarea lor se pornește de la termenele finale pentru obiectivele fundamentale și obiectivele derivate 1, utilizându-se principiul numărării inverse.

⁶ Hințea, Călin, Mora, Cristina, „Management Strategic în Administrația Publică”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. IX, 2003, pp. 25-33.

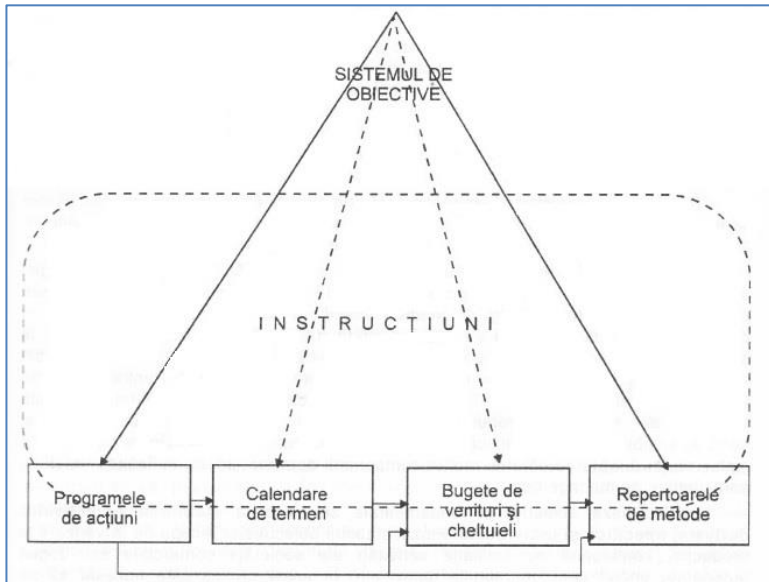


Figura nr. 3.1. -Componentele sistemului de management prin obiective⁷

Fundamentul economic și motivațional al MPO îl reprezintă bugetele elaborate pentru fiecare subdiviziune organizatorică constituită ca un centru de venituri și cheltuieli și pentru firmă în ansamblul său. Pe această bază se asigură o determinare precisă a resurselor cheltuite de principalele componente ale întreprinderii și a rezultatelor efective obținute,

⁷ Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

element fundamental pentru luarea unor măsuri de perfecționare judicios localizate, concomitent cu diferențierea corectă a recompenselor și, firește, a sancțiunilor.

Suportul logistic al MPO îl reprezintă metodele utilizate atât în munca de management, cât și în cea de execuție. Reflectarea importanței care se acordă acestuia aspect o reprezintă repertoarele de metode utilizate în întreprindere. Întocmirea acestora nu este o operație mecanică, ci un proces de selecție a celor mai adecvate metode și tehnici ținând cont de caracteristicile obiectivelor stabilite și ale proceselor de muncă implicate. O atenție deosebită trebuie acordată metodelor prin care se realizează funcțiile managementului – previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea – precum și celor folosite de personalul de specialitate de înaltă calificare⁸.

Ultima componentă majoră a MPO o reprezintă instrucțiunile de respectat în implementarea precedentelor elemente. Pentru a corespunde menirii lor, instrucțiunile ce exprimă concepția conducerii firmei asupra modului de realizare

⁸ Hințea, Călin, Țiclău, Tudor, Gyorgy, Jenei – „Management și Leadership în Sectorul Public. O analiză comparativă a conceptelor”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 2 (26), 2010, pp. 28-39.

a obiectivelor, trebuie să reflecte legislația, să sintetizeze experiența respectivei firmei. De regulă, se elaborează două categorii de instrucțiuni: a) generale, valabile pentru ansamblul activităților firmei și b) parțiale, ce se referă la unele din activitățile întreprinderii, de regulă realizate într-un centru de cheltuieli și venituri sau la componente deosebit de importante ale acestora. Pentru a fi cât mai utile este necesar ca instrucțiunile să nu fie amănunțite, întrucât facilitează apariția manifestărilor de imobilism, rigiditate, apatie, dar nici prea generale, deoarece favorizează confuzii, manifestări anarhice etc.

Realizarea unui sistem de management prin obiective reclamă un laborios proces care cuprinde toate elementele principale ale managementului întreprinderii. Concret, conceperea și implementarea MPO implică șase etape principale⁹:

a) Stabilirea obiectivelor fundamentale ale societății comerciale sau regiei autonome. Derularea acestei etape se produce în procesul elaborării planurilor sau programelor pe

⁹ Trandafir, Ileana, Gălătescu, Alexandra, Borozan, Ana-Maria, „Innovative System for Personalized and User-centered Learning with Application to Project Management”, *Revista Informatica Economică*, nr. 4 (36), 2005.

termen lung și mediu, având în vedere specificul MPO în determinarea nivelurilor cifrei de afaceri, profitului, producției fizice etc. se iau în considerare atât necesitățile și posibilitățile firmei, cât și cele ale macrosistemelor din care face parte, firește prin prisma cererii pe piața internă și externă. Pentru a constitui un fundament adecvat pentru MPO, obiectivele fundamentale, ca de altfel și celelalte categorii de obiective, trebui să fie realiste, stimulative, mobilizatoare și comprehensibile. Aceasta implică o temeinică fundamentare, o participare susținută la stabilirea lor din partea cât mai multor componenți ai întreprinderii, utilizând modalități participative de management.

b) Pe baza obiectivelor fundamentale se trece la stabilirea obiectivelor derivate, specifice și individuale. Fluxul stabilirii obiectivelor începe de la vânzare și producție, continuând cu celelalte activități ale societății comerciale sau regiei autonome, ținând cont de relațiile dintre ele. În acest proces este necesar să se evidențieze zonele cheie implicate de fiecare obiectiv asupra cărora își vor concentra atenția factorii principali participanți la realizarea obiectivelor, standardelor de apreciere ale îndeplinirii lor. În derularea acestei etape se folosesc pe scară largă dialogurile bilaterale și multilaterale dintre manageri și

subordonați, ceea ce garantează realismul și caracterul stimulat al obiectivelor.

c) Conturarea sistemului de obiective oferă premisa necesară elaborării celorlalte componente ale MPO – programele de acțiuni, calendarele de termen, bugetele și lista metodelor – atât pentru ansamblul unității, cât și pentru fiecare centru de cheltuieli și venituri. Stabilirea acestora se efectuează pe baza luării în considerare a ierarhiei dintre diferitele categorii de obiective, a potențialului personalului disponibil și a celorlalte resurse existente în firmă. Pentru ca elementele menționate să aibă un pronunțat caracter realist și motivațional este necesară participarea intensă a întregului personal al societății comerciale sau regiei autonome.

d) Faza următoare constă, în esență, în adaptarea corespunzătoare a subsistemelor decizional, structural și informațional ale societății comerciale sau regiei autonome la cerințele realizării obiectivelor.

În ceea ce privește ultimul aspect, accentul cade asupra stabilirii principalelor decizii aferente fiecărui centru de cheltuieli și venituri, concomitent cu precizarea delegărilor necesare de sarcini, competențe și responsabilități.

Pe planul structurii organizatorice se are în vedere cu prioritate reconceperea de posturilor și funcții potrivit obiectivelor stabilite, ceea ce reclamă modificări în descrierile de posturi și funcții, regulamentul de organizare și funcționare în organigrame.

Din punct de vedere informațional, MPO implică, de regulă, trecerea întregului subsistem pe baza principiului abaterilor semnificative. În funcție de aceasta se operează modificările corespunzătoare în conținutul informațiilor, în situațiile, fluxurile și procedurile informaționale¹⁰.

De reținut că modificările acestor componente ale sistemului de management al unității se efectuează simultan, având grijă să se asigure atât funcționalitate de tip sistemic întregii firme, cât și o suficientă autonomie operațională subdiviziilor sale organizatorice. Odată cu stabilirea modificărilor în plan structural, informațiilor și decizional se definitivează instrucțiunile care stau la baza funcționării managementului pe bază de obiective.

¹⁰ Pripoaie, Rodica, „Managementul Resurselor Umane”, Universitatea „Danubius” Galați, *Revista Euro Economica*, Nr. 15, 2005, pp. 15-17.

e) Pentru a asigura funcționarea corespunzătoare a MPO este necesară o permanentă urmărire a realizării obiectivelor. Fundamentul acestei etape este asigurat de mecanismul de conexiune inversă bazat pe transmiterea abaterilor semnificative instituit în perioada precedentă. Operativ, ori de cât ori situația o reclamă, se iau decizii cu caracter profilactic sau corectiv, astfel încât realizarea obiectivelor să decurgă cât mai aproape de ritmurile stabilite prin planul sau programul de activitate al firmei.

f) Etapa finală se axează asupra evaluării realizării obiectivelor și pe recompensarea personalului. În acest scop se compară rezultatele obținute cu obiectivele și standardele stabilite la începutul perioadei de plan. În funcție de nivelul realizării lor se decide recompensarea individuală și colectivă și, în mod similar, sancționarea celor implicați. Conținutul etapei finale este hotărâtor din punct de vedere motivațional, condiționând într-o măsură apreciabilă modul și rezultatele utilizării în continuare a MPO¹¹.

¹¹ Nica, P., Iftimescu A. – „Management. Concepte și aplicații”, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004.

Din cele prezentate a rezultat complexitatea deosebită a acestui sistem ce implică schimbări sensibile în mentalitatea personalului. Tocmai de aceea, pentru a valorifica integral potențialul său, este necesară o perioadă relativ îndelungată de funcționare – potrivit unor specialiști – de minimum cinci ani.

Utilizarea crescândă a MPO este determinată de numeroasele avantaje pe care le prezintă pentru firmă. Dintre efectele pozitive mai importante ale folosirii sale menționăm:

- Creșterea realismului obiectivelor firmei și ale componentelor sale;
- Amplificarea nivelului de motivare a personalului;
- Dezvoltarea unui climat de creativitate, deosebit de important în condițiile trecerii la economia de piață și restructurării economiei naționale;
- Îmbunătățirea utilizării timpului managerilor, ca urmare a diminuării sarcinilor de supraveghere și control, reflectare a sporirii motivării personalului, a promovării pe scară largă a autocontrolului;
- Îmbunătățirea responsabilităților față de realizarea obiectivelor, atât pentru manageri, cât și pentru executanți;

- Corelarea mai strânsă a nivelului salarizării cu rezultatele efectiv obținute de fiecare component și grupă de muncă din cadrul societății comerciale sau regiei autonome;
- În sfârșit, ca un efect sinergic al precedentelor avantaje, se asigură sporirea sensibilă a eficienței firmei¹².

Utilizarea MPO în firmă este confruntată cu anumite limite majore.

Prima o reprezintă dificultatea modificării mentalității și comportamentului personalului, de care depind într-o măsură determinată rezultatele economice ale societății comerciale și regiei autonome. Depășirea sa necesită un susținut și îndelungat efort, cu concursul calificat al sociologilor și psihologilor.

Rolul cel mai important în utilizarea cu succes a MPO îl are managementul superior al firmei de a cărei pricepere și consecvență depind, în ultimă instanță, instituirea și menținerea unui climat favorabil operaționalizării raționale a MPO¹³.

În condițiile actuale de restructurare a economiei românești, de trecere la economia de piață, când pe primul plan

¹²Certo C. S., „Managementul modern”, Editura Teora, București, 2002.

¹³Jones R.G., George M.J., „Contemporary Management”, 3rd Editions, McGraw-Hill Irwin, 2003.

se situează rentabilizarea, extinderea folosirii MPO se pune cu o deosebită acuitate. Apreciem că MPO este sistemul cu cele mai mari valențe de statornicire a disciplinei și creșterii responsabilității în majoritatea societăților comerciale și instituțiilor de cultură.

3.2. Management prin proiecte

Creșterea rolului produselor și tehnologiilor noi în asigurarea unor profitabile activități economice, reflectată în amplificarea activităților de cercetare-dezvoltare din întreprinderi, impune o serie de cerințe noi în fața managementului acestora. Ca urmare, în conceperea și realizarea procesului de management intervin o serie de modificări menite să asigure conceperea și asimilarea rapidă și eficientă de noi produse, tehnologii etc. Între elementele nou apărute se detașează sistemul managementului de bază de proiect, modalitate specifică de adaptare a managementului la amploarea și ritmul actual de manifestare a progresului științifico-tehnic¹⁴.

¹⁴Dessler G., „Management. Leading People and organizations in the 21st Century”, Prentice Hall, 2004.

În mod firesc, definirea managementului prin proiecte – prescurtat MPP – implică stabilirea în acest context a conținutului noțiunii de proiect. Prin proiect se desemnează un ansamblu de procese de muncă, în mare parte cu caracter inovațional, de natură diferită, a căror realizare urmărește îndeplinirea cu succes a unei misiuni complexe, cu o specificitate ridicată.

Caracteristicile esențiale ale unui proiect sunt următoarele:

- Rezultatul final al unui proiect este o unitate sau un număr mic de unități, în opoziție cu producția de masă sau de serie mare caracterizate prin cantități apreciabile din fiecare produs al gamei sortimentale;

- În general, nu există decât un cumpărător și un beneficiar final pentru produsul a cărui realizare se urmărește prin proiect, situație radical deosebită de cea existentă în cazul producției de masă, serie mare, mijlocie sau mică;

- Materialele și produsele utilizate sunt foarte diversificate, de unde rezultă necesitatea ca, frecvent, pe parcursul proiectului să se efectueze cercetări aplicative ale căror rezultate se integrează în ansamblul proiectului în curs de realizare;

- Diversificarea și complexitatea problemelor implică aportul unui număr de specialiști de diferite specialități care, în mod obișnuit, își desfășoară munca în mai multe compartimente;

- Spre deosebire de producția curentă, dezvoltarea unui proiect este temporară, un obiectiv major reprezentându-l însăși reducerea la maximum a duratei de realizare;

- Dată fiind importanța resurselor umane, materiale și financiare implicate de realizarea proiectului este necesară stabilirea în avans, cât mai detaliată, a operațiunilor și termenelor de executare; noutatea și diversificarea problemelor, dificultățile tehnice și restricțiile temporare fac extrem de dificilă întocmirea de planuri sau programe realiste detaliate pe termen lung, mediu și chiar scurt, ceea ce se reflectă și în necesitatea adaptării lor în funcție de evoluția realizării proiectului;

- Construirea unor forme organizatorice temporare ce funcționează paralel cu structura organizatorică de bază a întreprinderii¹⁵.

MPP poate fi definit ca un sistem de management cu o durată de acțiune limitată, cel mai adesea câțiva ani, conceput în

¹⁵Kerzner, Harold R., „Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2013.

vederea soluționării unor probleme complexe, dar definite precis, cu un puternic caracter inovațional, care implică aportul unei largi game de diverși specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă.

Modalitățile organizatorice cu ajutorul cărora se operaționalizează MPP depind sensibil de o serie de variabile, cum ar fi: amploarea proiectului, noutatea proiectului, perioada de realizare a proiectului, numărul și potențialul personalului firmei, distribuția specialiștilor în subdiviziunile organizatorice, caracteristicile climatului de muncă, personalitatea managerului de proiect etc. Reflectarea multiplei condiționări a organizării MPP o reprezintă variatele modalități organizatorice adoptabile. În funcție de caracteristicile organizaționale principale, acestea se pot diviza în trei categorii¹⁶:

a. Managementul pe bază de proiect cu responsabilitate individuală în esență, acesta se caracterizează prin atribuirea întregii responsabilități pentru derularea proiectului unei singure persoane, care asigură întreaga muncă de coordonare. Pentru realizarea proiectului, managerul acestuia se sprijină pe

¹⁶ Opran Constantin, Stan, Sergiu, „Managementul proiectelor”, București, Curs Universitar, 2002.

responsabilii desemnați pentru efectuarea acțiunilor implicate în compartimentele unității. Un atare mod de organizare a MPP prezintă avantajele reducerii la minimum a cheltuielilor cu personalul și folosirii experienței muncitorilor și specialiștilor firmei. Concomitent, MPP cu coordonarea individuală incumbă și dezavantaje majore. Personalul pus la dispoziție și compartimentele nu sunt întotdeauna de calitate corespunzătoare, cunoscută fiind tendința ca șefii să se dispenseze cu prioritate de persoanele mai puțin pregătite sau insuficient sârguincioase. Alt dezavantaj constă în nedegrevarea corespunzătoare a personalului implicat în realizarea proiectului de efectuarea sarcinilor precedente, de unde și probabilitatea apreciabilă a neglijării executării sarcinilor aferente proiectului. Date fiind dezavantajele menționate, acest mod de organizare a MPP este folosit într-o proporție mai redusă, de obicei când există un personal foarte bun în întreprindere, care a mai participat și la realizarea altor proiecte¹⁷.

¹⁷Wysocki, Robert K., „Effective project management: traditional, agile, extreme” Wiley Publishing, 2011.

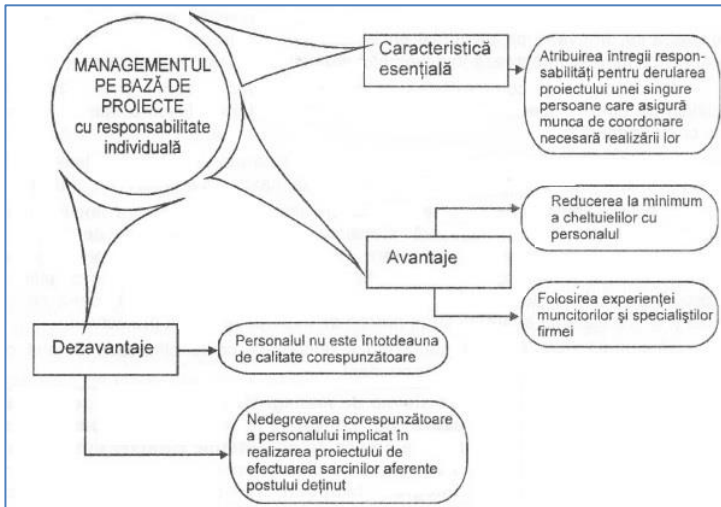


Figura nr. 3.2. - Managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală¹⁸

b. Management pe bază de proiecte cu stat major. În cazul acestei modalități organizatorice dirijarea ansamblului acțiunilor implicate de realizarea proiectului este asigurată de managerul de proiect, în colaborare cu un colectiv ce se ocupă în exclusivitate de această problemă. De reținut că membrii colectivului efectuează și o parte apreciabilă din acțiunile implicate de proiect.

¹⁸Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

Pentru efectuarea celorlalte acțiuni se apelează la ajutorul specialiștilor din compartimentele firmei desemnați în prealabil de conducerea acesteia.

Calitatea rezultatelor obținute depinde într-o măsură apreciabilă de competența colectivului special constituit pentru MPP. Ideal este ca în colectiv să fie atrase persoane atât din colectiv, cât și din afara lui. Specialiștii din firmă cunosc mai bine problemele și potențialul unității, în schimb este probabil să fie mai subiectivi în munca depusă, mai dispuși pentru latura rutinieră a muncii și mai puțin pentru cea inovațională¹⁹.

Persoanele din afara firmei, evident handicapate de nerecunoașterea aspectelor sale specifice, ceea ce ridică unele probleme la început, prezintă însă avantajele unei abordări obiective, posedării altor experiențe, sensibilității sporite pentru inovație, dat fiind noul context în care acționează.

c. Management pe bază de proiect mixt reprezintă, evident, o îmbinare a precedentelor tipuri de MPP cumulând într-o anumită măsură atât avantajele, cât și dezavantajele acestora. La fel ca și precedentă modalitate organizatorică, MPP mix este

¹⁹ Radu V., C. Dobra, „Managementul proiectelor”, Editura Universitară, București, 2008.

utilizat cu o frecvență ridicată în întreprinderile din țările puțin dezvoltate.

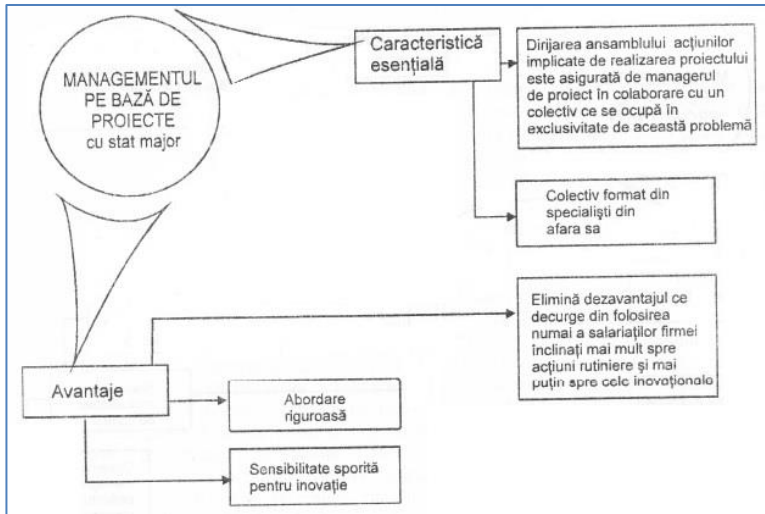


Figura nr. 3.3. – Managementul prin proiecte cu stat major²⁰

Pentru a realiza osatura organizațională a MPP, unii specialiști indică procedura prezentată în continuare²¹.

- *Definirea generală a proiectului*, ceea ce include, în principal, precizarea obiectivelor urmărite, stabilirea amplitudinii

²⁰Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

²¹Lock, Dennis, „Management de proiect”, CODECS, București, 2000.

proiectului și subdiviziunilor organizatorice implicate în realizarea sa, evidențierea zonelor delicate unde trebuie acționat cu prudență și formularea criteriilor de apreciere a rezultatelor finale;

- *Desemnarea managerului proiectului*, a responsabilităților sub colectivelor componente și a celorlalte persoane care vor participa la realizarea proiectului;

- *Definirea organizatorică a proiectului*, ce se referă la stabilirea tipului de organizare utilizat, întocmirea listei principalelor sarcini, competențe și responsabilități pentru managerul proiectului și componenții colectivului de realizare a acestuia, stabilirea mărimii și componenței statului major etc.;

- *Pregătirea climatului pentru implementarea MPP* prin prezentarea noului sistem și a avantajelor sale tuturor componenților compartimentelor implicate; o atenție majoră se acordă discutării cu șefii subdiviziunilor organizatorice ale întreprinderii în vederea convingerii lor de utilitatea proiectului și de necesitatea sprijinirii realizării lui;

- *Stabilirea modalităților de control* ce vor fi utilizate pe parcursul realizării proiectului diferențiat, pentru verificarea

timpilor de execuție, a cheltuielilor și a rezultatelor parțiale și finale;

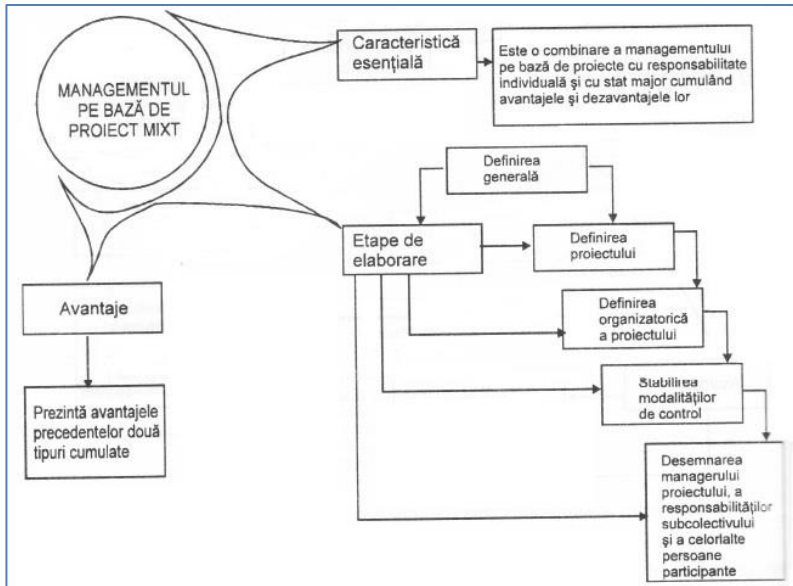


Figura nr. 3.4. – Managementul prin proiect mixt²²

- Implementarea MPP prin trecerea la realizarea obiectivelor prevăzute și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților circumscrise participanților la proiect;

²² Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

- *Evaluarea periodică a stadiului realizării* proiectului adoptând măsurile corective și profilactice necesare și apelând la motivațiile pozitive și negative în funcție de necesități.

Pentru succesul utilizării MPP un rol deosebit de important, adesea decisiv, îl are managerul MPP. Fundamentul acestei afirmații îl reprezintă gradul înalt la care managerul trebuie să posede atât cunoștințe și aptitudini de conducător, cât și de specialist. Amploarea și complexitatea sarcinilor de management sunt echivalente cu cele pentru un conducător de nivel superior și din anumite puncte de vedere chiar superioare, în principal datorită dualității MPP, sistem de management al unității în ansamblul său. Mai concret, conducătorul sistemului de management pe bază de proiecte este confruntat cu următoarele situații mai delicate²³:

- Instabilitate organizatorică, întrucât atât el, cât și subordonații săi ocupă posturi cu caracter temporar;
- Ritmul rapid în care se succed deciziile, multe, unice și imprevizibile;

²³Bibu Nicolae, Brândaș, Claudiu, „Managementul prin proiecte”, Editura Mirton, Timișoara, 2000.

- Implicații mari și cu rezultate concrete, imediate ale deciziilor respective;
- Stările tensionale care apar între personalul integrat în proiect și ceilalți componenți ai firmei ce nu participă nemijlocit la realizarea lui.

De aici rezultă necesitatea ca persoana care ocupă postul de manager de proiect să posede o capacitate decizională deosebită, dublată de abilitate ridicată în a crea și întreține relații umane bune, în condițiile unor interese parțial diferite și ale unui ritm al schimbărilor alert, și de capacitatea de a lucra în mod eficient în echipă.

În același timp, managerul proiectului trebuie să fie un foarte bun specialist în respectivul domeniu, deoarece o mare parte a deciziilor, unele cruciale, sunt de specialitate și nu de management și aceasta în condițiile unei munci cu puternic caracter inovațional. În plus, competența în domeniul de realizare a proiectului este o condiție pentru a se manifesta ca un manager, nu numai ierarhic, ci și de specialitate, element esențial când sunt conduși specialiști foarte buni, pentru o perioadă limitată, în

vederea realizării unor obiective precis stabilite²⁴. Datorită acestui ansamblu de calități, dificil de întrunit, identificarea de manageri de proiect buni reprezintă o misiune din ce în ce mai dificilă. Dar și atunci când sunt identificați, convingerea lor de a accepta un asemenea post, datorită riscurilor implicate, este anevoioasă. Analizele efectuate au arătat că există două riscuri majore pe care trebuie să și le asume un manager de proiect: a) riscul proiectului, referitor la posibilitatea nerealizării integrale a obiectivelor previzionate; b) riscul „profesional”, referitor la uzura morală a cunoștințelor profesionale ca urmare a duratei relativ îndelungate pentru finalizarea proiectului, în decursul căreia realizarea sarcinilor de management consumă adesea o parte apreciabilă din bugetul său de timp²⁵.

Desigur că o politică de personal corespunzătoare este de natură să faciliteze formarea de persoane care, concomitent, sunt și foarte buni specialiști și foarte buni manageri, calități indispensabile adoptării MPP.

²⁴Neal, Wills, „Project management and the Internet”, IEE review no. 44.1, 1998, pp. 33-34.

²⁵Kezner H., „Management de Proiect. Abordare Sistemică a Planificării, Programării și Controlului Activității de Proiect”, Vol. 2, Editura CODESC, București, 2010.

Sistemul de management pe bază de proiecte prezintă multiple avantaje, în special raportate la problemele cu un tot mai pronunțat caracter complex și inovațional, cu care întreprinderea contemporană este confruntată. Experiența a demonstrat că MPP reprezintă cel mai adecvat cadru pentru soluționarea problemelor de acest tip, dificil de rezolvat cu ajutorul abordărilor de management de tip clasic. Nu întâmplător, de altfel, acest sistem a fost conceput în condițiile construirii de nave spațiale ce implică în mod firesc apreciable procese inovaționale.

Utilizarea MPP favorizează și schimbul de experiență dintre subdiviziunile organizatorice ale firmei respective și, adesea, dintre acestea și alte întreprinderi. Având în vedere că, de regulă, contactele se referă la problemele științifice, tehnice, organizatorice, etc. de avangardă, de mare complexitate, urmările pozitive pentru societatea comercială sau regia autonomă în cauză sunt evidente.

MPP reprezintă un cadrul dintre cele mai propice pentru descoperirea și formarea de manageri dinamici, îndrăzneți, competenți de care este atâta nevoie în societățile comerciale și în

instituțiile de cultură, îndeosebi în condițiile trecerii la economia de piață²⁶.

Avantajele menționate evident că nu sunt exhaustive, ele oferă însă suficiente argumente pentru a înțelege răspândirea pe care acest sistem o cunoaște în firmele moderne din țările dezvoltate și pentru a milita în vederea amplificării folosirii sale pentru a impulsiona re tehnologizarea întreprinderilor.

Principalele limite ale utilizării MPP sunt: dificultatea armonizării rețelei organizatorice aferente proiectului cu structura organizatorică a întreprinderii, creșterea frecvenței și intensității situațiilor conflictuale în unitate, dificultatea descoperirii de manageri de proiect buni și a convingerii lor să-și asume riscurile implicate²⁷.

3.3. Management de produs

Conceperea sistemului de management de produs – MPPr – este un rezultat al accelerării înnoirii produselor sub impactul revoluției științifico-tehnice și intensificării concurenței pe piață,

²⁶McCollum James K., Banacu Cristian Silviu, „Management de proiect. O abordare practică”, Editura Universitară, București, 2008.

²⁷ Drob C., Macarie F., „Management de proiect”, Editura Alma Mater, Bacău, 2007.

al dependenței din ce în ce mai pronunțate a eficienței firmelor de capacitatea de a proiecta, asimila, fabrica și comercializa produse cu anumite caracteristici în perioade relativ limitate. MPPr, ca sistem de management de sine stătător, are o istorie de circa două decenii, în decursul căreia s-au conturat mai multe variante de proiectare și implementare a sa²⁸.

Metodologia de realizare a MPPr care corespunde într-o bună măsură condițiilor existente în societățile comerciale și în instituțiile publice actuale. Principalele etape pe care le implică parcurgerea acestei metodologii sunt:

a. Stabilirea de către managementul superior al societății, de regulă consiliul de administrație sau comitetul de direcție, a produsului sau grupei de produs care formează obiectul managementul pe produs. Criteriile în funcție de care se face selectarea produsului sunt volumul și ponderea produsului în totalul producției, gradul de complexitate și ritmul uzurii sale morale, noutatea produsului și perspectivele vânzării pe piața internă și externă, strategia generală de dezvoltare a firmei. Logic se va recurge la MPPr numai pentru produsele fabricate în

²⁸ Brătianu Constantin, „Management și marketing”, Concepte fundamentale, Editura Comunicare, București, 2006.

cantități mari, cu ponderi semnificative în cifra de afaceri, competitivitate ridicată, care prezintă perspective apreciable de vânzare și profit pe piața externă și internă²⁹.

b. Desemnarea persoanei care va asigura managementul sistemului respectiv. Acesta se recrutează, de regulă, din rândul specialiștilor care au experiență apreciabilă în domeniul respectiv, de vârstă medie și care, prin calitățile, cunoștințele și aptitudinile pe care le posedă prezintă garanții pentru ducerea la bun sfârșit a complexului de sarcini, competențe și responsabilități implicate. Dacă competitivitatea și perspectivele vânzării produsului depind preponderent de instituțiile de natură tehnică, atunci este necesar ca în calitate de conducător al sistemului să fie desemnat un cadru tehnic. În situația în care problemele majore de care depinde menținerea competitivității produsului sunt de natură comercială și/sau organizatorică, atunci se recomandă încredințarea acestui post unui economist. După desemnarea managerului de produs se stabilește lista sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce-i revin, ținând cont de natura și volumul proceselor de muncă implicate. În cazul în care

²⁹Țițchiev, Inga, „Posibilități de integrare a produselor de testare online în sistemul de management al învățării Moodle”, p. 125.

se consideră necesară asocierea a 2-3 specialiști managerului de produs pentru a dirija ansamblul activităților implicate, se precizează și pentru aceștia sarcinile, competențele și responsabilitățile suplimentare ce le revin³⁰.

c. Elaborarea de către fiecare manager de produs de variante de strategii privind fabricarea și comercializarea produsului sau grupeii respective de produse. Aceste variante sunt expuse examinării organismelor de management participativ în vederea definitivării și adoptării lor. Strategia parțială pe produs trebuie integrată organic în strategia globală a societății comerciale sau instituției, concretizată în planul sau programul de activități pe termen lung și mediu.

d. Efectuarea de către managerul de produs, împreună cu echipa care îl ajută, de modificări de ordin structural-organizatoric, decizional și metodologic în compartimentele de producție implicate, astfel încât să se asigure premisele implementării, în bune condiții, a respectivei strategii. Schimbările preconizate se recomandă să fie reduse la strictul necesar și, concomitent, să fie organic armonizate ca parametri

³⁰Ivan, Rica, „Aplicarea marketingului în domeniul serviciilor publice”, Studia Universitatis „Vasile Goldiș”, Arad, Seria Științe Economice, nr. 1-3, 2010, pp. 339-349.

constructivi și funcționali de ansamblu ai sistemului de management al unității. O atenție majoră se recomandă să se acorde procedurilor de control, astfel încât derularea tuturor activităților implicate să fie exact cunoscută, asigurând posibilitatea adoptării operative de decizii și acțiuni cu caracter profilactic sau corectiv, astfel încât sarcinile cantitative și calitative privind produsul respectiv să fie îndeplinite întocmai.

e. Evaluarea periodică a fabricației și comercializării produsului sau produselor care fac obiectul acestui sistem de management³¹. Se recomandă ca întotdeauna evaluarea să se facă vizavi de curba de viață, astfel încât prin decizii și acțiuni cu caracter previzional să se asigure în permanență ca produsul fabricat să se afle într-o fază rentabilă din punct de vedere economic. În cazul în care intrarea în faza de declin a produsului este inevitabilă, prin strategii adecvate trebuie asigurate din timp premisele pentru înlocuirea sa în momentul oportun. Evaluarea activității este necesar să se concretizeze în recompense și sancțiuni corespunzătoare situației concrete, pentru a menține și

³¹Kotler P, „Managementul marketingului”, New York, Prentice Hall Inc, 1993 - București, Editura Teora, 1997.

dezvolta motivarea personalului, pentru realizarea în cât mai bune condiții a produsului respectiv.

Proliferarea din ce în ce mai accentuată înregistrată de acest sistem de management constituie dovada cea mai elocventă a eficienței sale. La baza funcționalității și eficienței MPPr se află multiplele avantaje care îi sunt proprii.

Între acestea menționăm, în primul rând, creșterea gradului de raționalitate a organizării și desfășurării fabricației principalelor produse ca urmare a abordării lor sistemice, centrate pe eficiență. De remarcat că acest avantaj se manifestă adesea pe fondul accelerării perfecționărilor tehnologice și constructive ale produsului respectiv³².

Un alt atu major al acestui sistem rezidă în accentuarea dimensiunii previzionale a managementului activităților de producție, ca urmare a fundamentării lor pe temeinice strategii de fabricare și promovare a produselor. În consecință, se constată o diminuare a gradului de uzură morală a produselor, concomitent cu accelerarea ritmului de înnoire atât a tehnologiilor și sistemelor de organizare utilizate, cât și a produselor rezultate.

³²Kotler Philip, Kevin Lane Keller, „Marketing management”, Stuttgart, Verlag Schäffer-Poeschel, 2001.

Abordarea unitară a proceselor tehnice și economice implicate de fabricarea anumitor produse se reflectă și în comercializarea lor cu rezultate economice superioare. Adaptarea cantitativă și calitativă a ofertei de produse la cerințele diferitelor segmente ale pieței se răsfrânge nemijlocit în sporirea atât a volumului vânzărilor, cât și a profiturilor obținute. În timp, aceste rezultate concrete ale unei fabricații bine puse la punct și ale unei abordări de marketing eficace au ca urmare creșterea prestigiului mărcii firmei respective, ce reprezintă un capital cu o pondere în continuă creștere în economia contemporană.

Acestor avantaje majore li se asociază o serie de creșteri pe planul ordinii disciplinei, responsabilității etc., care au un apreciabil impact pozitiv asupra tuturor domeniilor de activitate implicate³³.

Desigur, MPPr nu este lipsit nici de limite, ce decurg în principal din dificultate asigurărilor unei autonomii suficiente a MPPr. În cadrul firmei, pe de o parte, și din desincronizările care apar la joncțiunea managementului pe produs cu sistemul de management al organizației. Aceste două dificultăți se răsfrâng în probabilitatea relativ ridicată de apariție a unor situații

³³Winer Russel S., „Marketing management”, Apogeo Editore, 2002.

conflictuale mai ales între cadrele de conducere implicate, în insuficienta sprijinire de către toți factorii de decizie a realizării obiectivelor specifice MPPr. Limitele potențiale ale MPPr se estompează puternic atunci când managerul desemnat are potențialul și prestigiul necesar, iar personalul firmei a fost sensibilizat la avantajele folosirii acestui sistem și pregătit pentru a colabora activ și eficace cu realizatorii MPPr.

Putem defini MPPr ca un sistem de management caracterizat prin atribuirea principalelor sarcini, competențe și responsabilități de conducere, privind fabricarea și comercializarea unui produs sau unei grupe de produse asemănătoare, cu pondere semnificativă în producția întreprinderii, unui cadru de conducere care se ocupă în exclusivitate de adoptarea deciziilor și operaționalizarea acțiunilor pentru menținerea și creșterea competitivității sale (lor)³⁴.

3.4. Management prin bugete

³⁴ Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T., „Marketing Management–European Edition”, England, Pearson Education Limited, 2009.

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților firmei și ale principalelor sale componente, procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

Bugetul – ca important instrument managerial – asigură, în expresie financiară, dimensionarea obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor și rezultatelor la nivelul centrelor de gestiune și, în final, evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora³⁵.

Premisele sistemului de management prin bugete sunt:

- Obiectivele stabilite pentru fiecare centru de gestiune sunt predominant financiare;
- Proiectarea unor structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare eșalon organizatoric al firmei, o planificare riguroasă a obiectivelor, modalităților de realizare, resurselor și termenelor;

³⁵ Firescu, Victoria, „Bugetarea costurilor – Instrument de management eficient al firmei”, Revista Probleme și dileme în teoria și practica dezvoltării economice, *Analele Universității Spiru Haret*, Seria Economie, An I, nr. 2, 2002.

- Firma este divizată în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;

- Crearea condițiilor organizatorice și motivaționale de participare activă și efectivă a managerilor și executanților la dimensionarea bugetelor;

- Proiectarea unor mecanisme eficiente de decontare între centrele de gestiune, care să evidențieze cât mai fidel contribuția fiecăruia la realizarea obiectivelor;

- Adaptarea contabilității generale și analitice la cerințele impuse la determinarea costurilor efective prin luarea în considerare a abaterilor de la costurile normate³⁶.

Etapele de implementare ale managementului prin bugete sunt:

- Delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune; plecând de la configurația structurală a firmei, pot fi delimitate centre de gestiune la nivelul principalelor componente procesuale

³⁶ Man, Mariana, Mitran, Daniela, Dima, Ioan C., „Folosirea bugetelor în previzionarea activității firmei”, Internal Auditing & Risk Management, Anul V, Nr.1 (17), 2010.

și structurale (la nivelul unor activități, compartimente ori grupe de activități și compartimente ale firmei);

- Elaborarea și fundamentarea bugetelor, în care sunt dimensionate valoric, pentru fiecare centru de gestiune, obiectivele, cheltuielile, veniturile și rezultatele conform modelului:

Tablel nr. 3.2. – Bugetul centrului de gestiune³⁷

Nr. Crt.	Specificație	UM	Nivel bugetat	Nivel realizat
I	OBIECTIVE			
1	Producția fizică			
2	Producția fabricată	Mii lei		
3	Număr salariați	Nr.		
4	Fond salarii	Mii lei		
5	Productivitatea muncii	Lei/pers.		
6	Salariul mediu	Lei/pers.		
7	Costuri	Mii lei		
8	Costul unei ore de funcționare	Lei		
II	CHELTUIELI*	Mii lei		
III	VENITURI			
1	Producția fabricată	Mii lei		
2	Producția neterminată	Mii lei		

³⁷Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

3	Producția decontată altor centre de gestiune	Mii lei		
IV	REZULTATE	Mii lei		
1	Profit	Mii lei		
2	Pierdere			

* Cheltuielile pot fi evidențiate în trei moduri:

- pe articole de calculație – pe elemente de cheltuieli;
- pe articole de calculație conform metodologiei SCOP (sistemul cost – oră – producție), respectiv cheltuieli cu materii prime, materiale, semifabricate (din afară) și cheltuieli proprii de funcționare (efort propriu).

- Lansarea bugetelor pe centre de gestiune;
- Execuția bugetară, înregistrarea și transmiterea abaterilor.

La nivelul fiecărui centru de gestiune se adoptă decizii și se inițiază acțiuni pentru îndeplinirea elementelor bugetare. Concomitent, se proiectează și se asigură funcționarea acelor componente informaționale implicate nemijlocit în înregistrarea și transmiterea abaterilor de la cheltuieli;

- Decontarea producției și analiza post operativă a abaterilor; calculul costului efectiv al producției și produselor;

- Evaluarea activităților centrelor de gestiune, depistarea cauzală a principalelor puncte forte și slabe și adoptarea conduitei motivaționale corespunzătoare³⁸.

În cadrul sistemului de management prin bugete se utilizează o gamă largă de bugete. Pentru cunoașterea și utilizarea lor este utilă prezentare tipologiei bugetelor folosite. Astfel, bugetele lansate pe centre de gestiune se delimitează după criterii variate, după cum urmează³⁹:

- În raport cu natura obiectivelor urmărite:
 - Bugete ale obiectivelor financiare;
 - Bugete ale pre-obiectivelor (ale resurselor).
- După criteriul de întocmire:
 - Bugete de tip financiar;
 - Bugete de tip economic;
 - Bugete de tip bănesc.
- După periodicitatea întocmirii:

³⁸ Ciuhureanu, Alina Teodora, Nicolae Balteș, Gorski, Hortensia, „Instruments and methods used in the financial management for increasing the predictive side of the accounting information”, *Studia Universitatis „Vasile Goldiș”*, Arad, Seria Științe Economice, nr. 1-1, 2010, pp. 397-404.

³⁹ Lazăr, Dan Tudor, Inceu, Adrian Mihai, „Metodele bugetelor pe programe și performanță”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 3/12, 2004, pp. 99-105.

- Bugete periodice;
- Bugete continue (glisante).
- După modul de diferențiere a veniturilor:
 - Bugete de proiect;
 - Bugete de organizare;
 - Bugete de responsabilitate.
- După variația cheltuielilor:
 - Bugete statistice;
 - Bugete flexibile.
- După sfera de cuprindere:
 - Bugete parțiale;
 - Bugete generale.

Utilizarea managementului prin bugete prezintă mai multe avantaje.

Astfel, folosirea acestui sistem asigură o disciplinare economică a componentelor procesuale și structurale ale firmei, pe fondul evidențierii clare și corecte a contribuției acestora la realizarea obiectivelor fundamentale. Concomitent, sunt create premise favorabile pentru asigurarea și întreținerea unui climat organizațional și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Integrarea managementului prin bugete în sistemul managementului prin obiective amplifică apreciabil rolul managerial și motivațional al bugetelor.

Implementarea și utilizarea managementului prin bugete au, ca limite principale, valoarea, fundamentarea, lansarea și urmărirea execuției bugetelor, precum și greutatea referitoare la adoptarea sistemului informațional.

3.5. Management prin excepție

Amplificarea dimensiunii și complexității firmelor contemporane s-a reflectat în evoluții similare în sistemele de management, ceea ce a antrenat și o sporire a cheltuielilor indirecte. Pentru a contracara această tendință, atât teoreticienii, cât și practicienii în domeniul managementului au căutat să conceapă metode și sisteme de conducere care să abordeze selectiv problemele, în vederea economisirii la maximum a resurselor cu această destinație. Expresia cea mai reușită a acestei tendințe o reprezintă managementul prin excepții (MPE).

În esență, MPE este un sistem simplificat de management bazat pe vehicularea ascendentă selectivă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite și pe

concentrarea celor mai buni manageri și specialiști în zonele decizionale și operaționale cheie pentru competitivitatea firmei⁴⁰.

Scopul instituirii MPE este simplificarea procesului de management, degrevând conducătorii de tratarea informațiilor ce nu reclamă decizii din partea lor, permițându-le concentrarea asupra problemelor de perspectivă, de concepție etc.

Succint, MPE poate fi caracterizat astfel⁴¹:

- Fluxurile informaționale ascendente cuprind aproape în exclusivitate informații ce reflectă abateri de la planuri, programe, standarde și norme;
- Informațiile ce reprezintă abateri pozitive și negative circulă pe verticala sistemului de management în mod selectiv, fiind reținute la primul nivel ce are competența de a lua deciziile ce se impun; cu cât abaterile sunt mai mari, cu atât parvin la un nivel ierarhic mai mare;
- Competențele decizionale sunt foarte precis delimitate, fiecărui manager stabilindu-i-se valorile abaterilor pentru care este împuternicit să ia decizii și pentru care este

⁴⁰Merchant, Kenneth A., „Modern management control systems: text and cases”, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

⁴¹Harris, Frank, McCaffer, Ronald, „Modern construction management”, Wiley Publishing, 2013.

împuternicit să anunțe organul ierarhic superior. Ca urmare, procesul decizional, pentru ansamblul firmei, are forma unei piramide retezate, cu baza în eșalonul inferior al conducerii;

- În zonele „cheie” ale firmei, care condiționează într-o măsură apreciabilă eficiența ei și unde probabilitatea apariției de disfuncționalități este mai mare, se culege și se transmite un volum sporit de informații, la intervale mai reduse;
- Sistemul informațional se concentrează cu precădere asupra aspectelor nemijlocit legate de obiectivele prioritare ale societății comerciale sau instituției de cultură;
- Distribuirea personalului în cadrul întreprinderii are în vedere cu prioritate plasarea celor mai competenți manageri și executanți în subdiviziunile organizatorice hotărâtoare pentru realizarea obiectivelor fundamentale ale firmei.

Prezentarea modului de concepere și aplicare a MPE este destul de simplă deși, în realitate, operațiunile implicate sunt complexe și reclamă un mare volum de muncă.

Prima etapă constă în previzionarea obiectivelor și stabilirea normelor și a tuturor celorlalte elemente ce concură la

desfășurarea activităților firmei, cu precizarea expresă a nivelurilor cantitative finale și – dacă este cazul – intermediare. De exemplu se stabilesc cantitățile de produse din fiecare sortiment la nivel de an, trimestru, până la nivel de zi, schimb și – în cazul producției de masă – chiar oră.

În continuare, se precizează toleranțele pentru care se admit variațiile de la valorile previzionate, precum și nivelul abaterilor la care informațiile declanșează luarea de decizii sau transmiterea lor la organul ierarhic superior. Toleranțele se stabilesc diferențiat pe fiecare nivel ierarhic, în funcție de importanța și natura proceselor implicate. În acest scop se poate utiliza un grafic denumit și schema de alertă⁴².

Aplicarea propriu-zisă a managementului prin excepții implică compararea realizărilor cu nivelurile previzionate. Concret, se stabilesc valorile efective, se calculează diferențele față de nivelul planificat, iar în cazul în care abaterile depășesc limitele admise se identifică cauzele care le-au generat, ce se comunică o dată cu valorile abaterilor managerilor situați pe niveluri ierarhice superioare.

⁴² Zhao J. Leon, „Knowledge management and organizational learning in workflow systems”, Proceedings of AIS, Vol. 98, 1998.

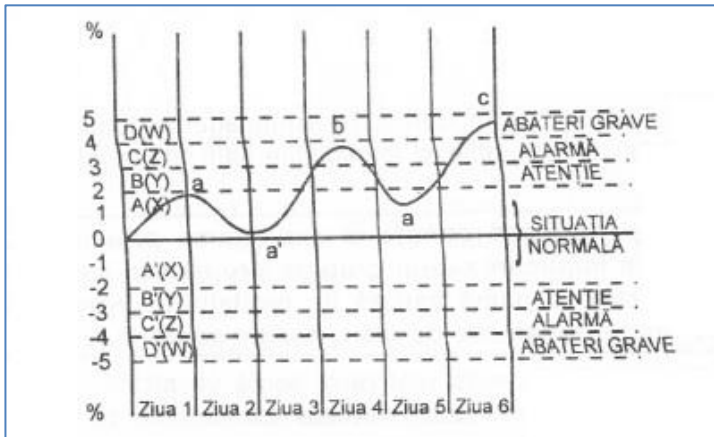


Figura nr. 3.5. – Schema cerinței de intervenție decizională⁴³

Faza finală constă în luarea deciziilor ce se impun în vederea înlăturării abaterilor, acționând asupra cauzelor care le-au generat sau asupra modificării obiectivelor, normelor etc. în situația în care abaterile sunt justificate.

Elementele metodologice prezentate se referă la situația aplicării MPE în mod interdependent. În practică, sunt frecvente cazurile în care sistemul managementului prin excepții se utilizează combinat cu alte metode și sisteme de management, cel mai adesea cu sistemul managementului prin obiective. Evident că în asemenea situații procedura de implementare a MPE va fi

⁴³Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

parțial diferită, menținându-se, însă, principalele elemente componente⁴⁴.

Din caracteristicile managementului prin excepții rezultă atât avantajele, cât și dezavantajele sale. Între avantajele menționăm, în primul rând, economisirea timpului managerilor – în special al celor de nivel mediu și superior – afectat întocmirii, analizei și transmiterii de situații informaționale. Concomitent, MPE determină o ieftinire a funcționării aparatului managerial, ceea ce se reflectă în sporirea profitului firmei – societate comercială sau regie autonomă.

Dezavantajele decurg din riscurile pe care le antrenează netransmiterea abaterilor semnificative și uzura morală a toleranțelor stabilite. Aceste riscuri sunt mai mari atunci când în cursul activităților firmei intervin variații mari de la o perioadă la alta.

O concepere adecvată a MPE este de natură să minimizeze dezavantajele potențiale și să amplifice avantajele certe, ce-i sunt proprii.

⁴⁴Austin, David M, „Human services management: Organizational leadership in social work practice”, Columbia University Press, 2002.

În România, aplicarea managementului prin excepții este recomandabilă în special în societățile comerciale cu producție de masă sau de serie mare, cu procese tehnologice bine puse la punct, în care nivelul activităților de producție nu înregistrează variații majore în intervale scurte de timp. Asemenea situații se întâlnesc mai frecvent în industria ușoară alimentară, electronică, a mobilei, a îngreșămintelor etc. Acest sistem se poate aplica în ansamblul său la nivelul societăților comerciale – situație ce permite valorificarea integrală a avantajelor specifice – la nivelul fabricilor, secțiilor și atelierelor de producție. Apelarea la managementul prin excepții, firește, bazată pe o temeinică pregătire managerială și umană, poate fi un instrument major de amplificare a competitivității societăților comerciale românești cu producție de masă și serie mare, în condițiile complexe ale trecerii la economia de piață.

3.6. Management participativ

În contextul tendințelor de modernizare a managementului firmei, un loc aparte revine, prin importanța, dimensiunile și implicațiile sale, mutației spre managementul participativ.

Managementul participativ constă în exercitarea principalelor procese de management prin implicarea unui grup de proprietari și/sau de manageri și executanți, utilizând o gamă variată de modalități, între care organismele participative instituționalizate ocupă o poziție centrală⁴⁵.

Managementul participativ este mai mult decât un sistem de management, el este o stare de spirit ce caracterizează firmele competitive pe plan mondial și în România. Accentuarea acestei dimensiuni a managementului se reflectă în:

- Implicarea organismelor participative de management în adoptarea celor mai importante decizii pentru prezentul și, mai ales, viitorul firmei;
- Crearea de condiții organizatorice care să faciliteze participarea directă sau prin reprezentare a componentelor firmei la derularea proceselor decizionale;
- Amplificarea accesului salariaților la fondul de informații de care dispune firma;

⁴⁵Soonhee, Kim, „Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership”, Public Administration Review no. 62.2, 2002, pp. 231-241.

- Intensificarea comunicațiilor interpersonale⁴⁶.

Evoluția firmei spre managementul participativ are o determinare obiectivă în profundele transformări ce s-au produs în factorii ce condiționează caracteristicile și modalitățile de manifestare a proceselor de management. Între acestea semnalăm⁴⁷:

- Dezvoltarea proprietății, a obiectului acesteia;
- Creșterea dificultății, complexității și diversității obiectivelor ce revin firmei și componentelor sale;
- Multiplicarea și diversificarea influențelor exercitate de mediul ambiant național și internațional ce reclamă forme de reacție rapide, deci decizii de anvergură, cu impact nemijlocit asupra caracteristicilor dimensionale și funcționale ale firmei;
- Amplificarea importanței proceselor de management în creșterea eficienței;
- Amplificarea autonomiei decizionale, în special a societăților comerciale, prin descentralizarea de „sus în jos” sau

⁴⁶Anthony William P, „Participative management”, Vol. 69. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

⁴⁷Burgio Louis D., Thomas L. Whitman, Dennis H. Reid, „A participative management approach for improving direct-care staff performance in an institutional setting”, *Journal of Applied Behavior Analysis*, no. 16.1, 1983, pp. 37-53.

de „jos în sus”, ceea ce implică decizii adecvate pentru exercitarea volumului sporit de atribuții, responsabilități și competențe;

- Ritmul rapid de generare și implementare a schimbărilor, a noului tehnic, tehnologic, economic și managerial, cu reflectare în comprimarea perioadelor de adoptare a deciziilor, situație ce reclamă antrenarea unui număr sporit de salariați în procesele decizionale;

- Ridicarea nivelului de pregătire profesională și managerială a managerilor și executanților ce face posibilă și necesară participarea reală a acestora la soluționarea decizională a multiplelor probleme cu care se confruntă firma.

Sistemul managementului participativ presupune un ansamblu de fundamente prin care, de altfel, se operaționalizează conținutul său.

Fundamentul organizatoric asigură suportul procesual și structural pentru managementul participativ. La nivelul firmelor sunt create și funcționează organisme participative de management – Adunarea generală a acționarilor, Adunarea generală a asociațiilor, Consilii de administrare, Comitete de direcții, Echipe manageriale etc. – ce dispun de atribuții, responsabilități și competențe prin care se asigură adoptarea de

decizii strategice și tactice, cu impact nemijlocit asupra funcționalității și eficacității lor.

Fundamentul decizional presupune participarea componentelor firmei, amplasați pe diferite niveluri ierarhice, la derularea proceselor decizionale strategice, tactice și curente. O asemenea ipostază este sensibil facilitată de promovarea și utilizarea unor instrumente manageriale clasice sau evaluate, precum managementul prin obiective, managementul prin bugete, managementul prin excepții, delegarea, ședința etc.

Fundamentul motivațional este asigurat de maniera de întrepătrunderea a intereselor societății, ale firmei și componentelor săi, ale stakeholderilor, în general, ale proprietarilor și managerilor, îndeosebi. Pentru aceasta este necesară conceperea și operaționalizarea unor mecanisme motivaționale adecvate, a unor sisteme flexibile de cointeresare, axate pe gradul de realizare a obiectivelor previzionale și pe gradul de participare, de implicare a fiecărui salariat la realizarea acestora⁴⁸. Îmbinarea recompenselor/sancțiunilor de natură materială cu cele moral-spirituale, diversificarea stimulentei și

⁴⁸Plunkett Lorne C., Fournier Robert, „Participative management: Implementing empowerment”, New York, Wiley Publishing, 1991.

corelarea acestora cu nevoile individuale sunt tot atâtea elemente de amplificare a participării la derularea proceselor de management. Dimensiunea participativă a managementului este, așadar, asigurată nu numai de crearea și întreținerea unui cadru și a unui climat organizațional adecvat, ci și de climatul motivațional care trebuie să fie permanent stimulat, să elimine abordările colectiviste, populiste în ceea ce privește acordarea de recompense sau sancțiuni.

Fundamentul moral-spiritual îl reprezintă un nou tip de cultură organizațională, o mentalitate diferită pe care personalul firmei o are față de obiective și realizarea lor, față de participare la procesele decizionale. Acest lucru este deosebit de evident în firmele privatizate, unde o parte din salariați este reprezentată de acționari, fiecare dintre aceștia fiind nemijlocit interesat în derularea eficace a proceselor de muncă, în mărirea profitului și, implicit, în prosperitatea firmei și în câștiguri proprii cât mai ridicate.

Mecanismele specifice economiei de piață, privatizarea, liberalizarea utilizării pârghiilor economico-financiare sunt câțiva din factorii care declanșează modificări profunde de cultură organizațională. Ele trebuie susținute de promovarea unor

sisteme de management flexibile, dinamice și eficiente, favorizate participării active și responsabile a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Fundamentul juridic este dat de reglementarea normativă a managementului participativ, concretizată în legi, HG-uri etc., din care se detașează, ca importanță, legea 31/1990 cu privire la societățile comerciale. Acestea prevăd o gamă largă de atribuții, responsabilități și competențe pentru organismele participative de management, precum și mecanismele de asigurare a suportului economic, structural-procesual și motivațional necesar participării salariaților la derularea proceselor de management⁴⁹.

Dimensiunea participativă a managementului firmelor românești poartă amprenta unor particularități legate, în principal, de atribuțiile, responsabilitățile și competențele circumscrise organismelor participative, de parametrii constructivi și funcționali ai acestora.

⁴⁹Marshall, Sashkin, „Participative management remains an ethical imperative”, *Organizational Dynamics* no. 14.4, 1986, pp. 62-75.

Principalele organisme de management participativ instituționalizate în țara noastră sunt evidențiate în următorul tabel.

Ca exemplu, prezentăm atribuțiile, responsabilitățile și competențele Adunării generale a acționarilor și Consiliului de administrație.

Tabel nr. 3.3. – Organisme participative de management⁵⁰

<i>Nr. Crt.</i>	Statutul juridic al firmei	Organisme participative de management
<i>0</i>	1	2
<i>1</i>	Regie autonomă	Consiliul de administrație
<i>2a</i>	Societate comercială pe acțiuni	Adunarea generală a acționarilor Consiliul de administrație Comitetul de direcție Comisia de cenzori
<i>b</i>	Cu răspundere limitată	Adunarea generală a asociaților Consiliul de administrație Comisia de cenzori
<i>c</i>	În comandită pe acțiuni	Adunarea generală a acționarilor Administratori Comisia de cenzori
<i>d</i>	În comandită simplă	Asociați Administratori
<i>e</i>	În nume colectiv	Asociați Administratori

⁵⁰Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

Adunarea generală a acționarilor este un organism strategico-tactic. Principalele sale atribuții sunt:

- Aprobă statutul și contractul de societate;
- Aprobă structura organizatorică a societății, numărul de posturi și normativul de constituire a compartimentelor funcționale și operaționale;
- Numește membrii Consiliului de administrație și ai Comisiei de cenzori, le stabilește atribuțiile și îi revocă;
- Aprobă bilanțul contabil și raportul de gestiune al Consiliului de administrație;
- Aprobă bugetul de venituri și cheltuieli și programul de activitate pentru exercițiul financiar următor;
- Hotărăște înființarea sau desființarea unor unități ale societății;
- Hotărăște cu privire la contractarea de împrumuturi bancare pe termen lung;
- Hotărăște cu privire la mărirea sau reducerea capitalului social;
- Hotărăște cu privire la fuziunea, divizarea sau dizolvarea societății.

Consiliul de administrație este un organism tactico-operational ce exercită următoarele atribuții:

- Angajează și concediază personalul;
- Stabilește îndatoririle și împuternicirile personalului societății pe compartimente;
- Aprobă încheierea de contracte de închiriere pe baza hotărârii Adunării generale a acționarilor;
- Stabilește strategia și tactica de marketing, de cercetare-dezvoltare, asigurarea calității, protecției mediului etc.;
- Supune anual Adunării generale a acționarilor, în termen de 60 de zile de la încheierea exercițiului economico-financiar, raportul cu privire la activitatea societății, bilanțul și contul de profit și pierderi pe anul precedent, precum și proiectul de program de activitate și proiectul de buget al societății pe anul în curs;
- Rezolvă orice alte probleme stabilite de Adunarea generală a acționarilor sau care privesc conducerea curentă a activității.

Comisia de cenzori este un organism specializat de control și informare managerială care:

- În cursul exercițiului financiar verifică gospodărirea fondurilor fixe și a mijloacelor circulante, a portofoliului de efecte, casa și registrele de evidență contabilă și prezintă consiliului de administrație rapoarte de activitate;

- La încheierea exercițiului financiar controlează exactitatea inventarului, a documentelor și informațiilor prezentate de Consiliul de administrație asupra fondurilor societății, a bilanțului și a contului de profit și pierderi, prezentând Adunării generale a acționarilor un raport scris;

- La lichidarea societății controlează operațiunile de lichidare;

- Prezintă Adunării generale a acționarilor punctul de vedere privind propunerile de reducere a capitalului social⁵¹.

Promovarea managementului participativ în firmele românești și străine se explică prin multiple avantaje; concomitent, acestea prezintă și câteva limite, așa cum se evidențiază în tabelul nr. 4.4.

⁵¹Popa Nicolae, Anca Mihaela Popa, „Managementul participativ”, Business & Leadership, Nr. 2, 2008, pp. 69-74, 2005.

Tabelul nr. 3.4. – Avantaje și limite ale managementului participativ⁵²

Avantaje	Limite
<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului general de informare a proprietarilor și salariaților 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderea indicată a timpului destinat consultării subordonaților și participării la ședințele organismelor participative de management
<ul style="list-style-type: none"> • Crește gradul de fundamentare a deciziilor ca urmare a implicării unui număr mare de proprietari și salariați la derularea proceselor decizionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuarea operativității soluționării unor probleme
<ul style="list-style-type: none"> • Se amplifică antrenarea stakeholderilor la stabilirea și realizarea obiectivelor firmei 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea unor cheltuieli legate de pregătirea reuniunilor, multiplicarea materialelor, transportul componentelor unor organisme participative, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Folosirea, la un nivel superior, a potențialului profesional și managerial al personalului firmei 	

Capitolul 4

METODE ȘI TEHNICI SPECIFICE DE MANAGEMENT

⁵²Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

Acest grup de metode și tehnici se folosește pentru rezolvarea cât mai eficientă a unor probleme specifice diferitelor funcții ale conducerii.

4.1. Metoda diagnosticării

În managementul întreprinderii, metoda diagnosticării îndeplinește același rol pe care îl are și în medicină. Oricine știe că nu poți fi un doctor bun dacă nu ești în măsură să stabilești cu exactitate un diagnostic. La fel se pune problema și în domeniul managementului. Este necesar ca managerii să fie capabili să diagnosticheze corect domeniul condus sau componentele acestuia pentru a avea un fundament adecvat în stabilirea deciziilor care se impun.

Diagnosticarea poate fi abordată din două puncte de vedere. Mai întâi, ca fază a muncii managerului în exercitarea sarcinilor de control-evaluare care-i revin. În această situație, diagnosticarea are un caracter individual, fiind adesea foarte operativă, aceasta și ca urmare a experienței managerului, referindu-se, cel mai adesea, la elemente ale activității curente.

În al doilea rând, diagnosticarea poate fi utilizată de către un grup de manageri și specialiști pentru exercitarea unei problematice mai complexe ca o metodă de sine stătătoare⁵³.

Diagnosticarea poate fi definită ca acea metodă folosită în management, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare, din manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizează în recomandări cu caracter colectiv sau de dezvoltare.

Așa cum se poate desprinde și din definiția de mai sus, diagnosticarea prezintă trei caracteristici principale. Esența aplicării ei constă în analiza cauză-efect, atât în depistarea și examinarea punctelor forte și slabe, cât și la formularea recomandărilor. În fapt, calitatea diagnosticului depinde tocmai de măsura în care s-au identificat cauzele generatoare de disfuncționalități și aspecte pozitive și, ulterior, de corelarea recomandărilor cu cauzele respective.

Specific metodei diagnosticării este și caracterul său participativ. Complexitatea activităților societăților comerciale și

⁵³Remeș, Eugen, „Analizele comparative–metode eficiente de diagnosticare în managementul strategic”, *Studia Universitatis „Vasile Goldiș”*, Arad-Seria Științe Economice nr. 1-3, 2010, pp. 617-625.

regiilor autonome impune, pentru a reuși un diagnostic corect și cuprinzător, implicarea mai multor salariați de specialități diferite, corespunzător naturii problemelor investigate, dintre care nu trebuie să lipsească managerii și executanții nemijlocit implicați în desfășurarea respectivelor activități. Realizarea de diagnostice de către echipe corect dimensionate și judicios structurate constituie premisa indispensabilă pentru a reuni toate informațiile semnificative și apoi pentru a le interpreta complex, multidisciplinar, corespunzător multidimensionalității lor.

A treia caracteristică a metodei diagnosticării constă în finalizarea sa în recomandări. Cu alte cuvinte, diagnosticarea în management, similar situației din medicină, precedă tratamentul, adică adoptarea deciziilor cu caracter colectiv privind disfuncționalitățile și, respectiv, de dezvoltare, referitoare la aspectele pozitive. Recomandările sunt transmise factorilor de management prestabiliți, în vederea valorificării lor ulterioare pe plan decizional și operațional⁵⁴.

În cadrul firmelor se folosește o gamă largă de diagnostice. Acestea se divid în funcție de sfera de cuprindere, în

⁵⁴Oltean Alina, Botiș, Ligia Adina, „Metode ale analizei diagnostic utilizate în activitatea managerială”, Review of Management & Economic Engineering, nr. 9.4, 2010.

generale și specializate. Diagnosticile generale au drept obiect ansamblul activităților societății comerciale sau regiei autonome. Ele se efectuează, cel mai adesea, înaintea elaborării planurilor sau programelor de activitate anuale sau multianuale, când întreprinderea este confruntată cu probleme deosebit de dificile sau atunci când în fruntea sa a fost numit un nou director. Diagnosticile specializate, cele mai frecvente, se referă, se referă la o activitate, un compartiment sau o problemă din cadrul firmei. Cele mai frecvente diagnostice specializate în perioada actuală au ca obiect activitățile de fabricație, aprovizionare tehnico-materială, vânzări, asimilări ale unor produse etc. În mod firesc, diagnosticile specializate implică colective mai restrânse, cu o structura mai puțin eterogenă, care își desfășoară activitatea în perioade mai scurte.

Diagnosticile se mai clasifică și în funcție de fazele componente și de derularea lor în timp: directe sau monofazice și în plurifazice sau în cascadă. Diagnosticile monofazice, directe, cele mai uzuale se rezumă, așa cum sugerează și titulatura lor, la o singură fază în cadrul căreia se examinează o singură activitate, subactivitate sau problemă. Toate diagnosticile specializate fac parte din această categorie. De regulă, aceste diagnostice se

efectuează de managerii de compartimente și colaboratorii lor. Diagnosticile plurifazice sau în cascadă au drept caracteristici principale investigarea succesivă a cel puțin două activități, ținând cont de relațiile cauză-efect dintre acestea. Sfera de cuprindere a unui asemenea diagnostic o reprezintă activitățile între care se manifestă interdependențe nemijlocite în cadrul întreprinderii. De exemplu, dacă se examinează activitatea de fabricație, cauzele generatoare de disfuncționalități sau aspecte pozitive se vor identifica în activități de aprovizionare (privind asigurarea cu materii prime, materiale, piese de schimb), investiții (calitatea utilajelor disponibile), încadrarea cu personal (numărul, pregătirea, potențialul forței de muncă etc.).

Pentru utilizarea corectă a metodei diagnosticării este obligatorie parcurgerea mai multor etape⁵⁵:

- Stabilirea domeniului de investigat - care este rezultatul deciziei adoptate de regulă de managementul de nivel superior al societății comerciale sau regiei autonome. Delimitarea corectă a domeniului este îndeosebi de importantă întrucât are influențe directe asupra calității diagnosticului, în special în funcție de

⁵⁵Mondy R., Wayne Robert, Noe M., Premeaux , Shane R., „Human resource management”, International Edition, 9th Edition, Prentice Hall, 2005.

gradul de acoperire a întregii problematice necesare. Principalele pericole care trebuie evaluate sunt supradimensionarea domeniului supus diagnosticării – ceea ce are ca urmare irosirea de resurse umane, financiare și de timp – sau subdimensionarea lui – situație în care diagnosticul nu este concludent datorită neincluzării în sfera investigației unor aspecte variabile cu influențe majore asupra eficienței rezultate. Tot în această fază se stabilește componența echipei de diagnosticare, firește în strânsă corelare cu amploarea și natura problematice abordate;

- Documentarea preliminară, în cadrul fiecăreia se culege ansamblul de informații cu caracter economic, tehnic, uman, managerial etc., privitoare la domeniul investigat. Obiectul specific al acestei etape constă în reunirea fondului principal de informații privind domeniul respectiv pentru a se putea trece la analiza problematice pozitive și negative – privind domeniul respectiv.

Tabelul nr. 4.1. – Simptome

Nr. Crt.	Simptome pozitive	Simptome negative
0	1	2

- Stabilirea principalelor puncte slabe și a cauzelor care le generează. Prima parte a analizei este axată asupra identificării deficiențelor activităților investigate, cu accent asupra relevării cauzelor care le generează și a efectelor acestora asupra muncii de management și de execuție. În acest scop, se recomandă utilizarea uni tabel de forma celui de mai jos.

Tabelul nr. 4.2. – Puncte slabe

Nr. Crt.	Puncte slabe	Termenul de comparație pentru elementele considerate	Cauze principale	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

Punctele slabe se stabilesc în raport cu prevederile planurilor, cu normele de consum, calitate etc., cu prevederile STAS-urilor, cu situația din alte firme din țară și străinătate, cu realizările perioadei anterioare, cu cerințele științei managementului sau a altor științe.

- Stabilirea principalelor puncte forte și a cauzelor care le generează este rezultatul părții a doua a analizei, care se desfășoară similar cu cea din faza anterioară. Pentru a

facilita desfășurarea unei analize sistemice se recomandă utilizarea tabelului următor.

Tabelul nr. 4.3. – Puncte forte

Nr. Crt.	Puncte forte	Termenul de comparație pentru elementele considerate	Cauze principale	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

• Formularea recomandărilor axate asupra eliminării cauzelor ce determină punctele slabe și asupra intensificării celor care generează punctele forte se realizează de membrii echipei de diagnosticare. În acest scop se poate utiliza tabelul următor.

Tabelul nr. 4.4. – Recomandări

Nr. Crt.	Recomandări	Cauze avute în vedere	Resurse necesare	Efecte	Observații
0	1	2	3	4	5

Calitatea recomandărilor și, implicit, a diagnosticului, depinde decisiv de măsura în care acestea sunt centrate asupra cauzelor ce determină punctele slabe și punctele forte.

Principalele avantaje ale folosirii sistematice a metodei diagnosticării în condițiile tranziției la economia de piață sunt: asigură fundamentul necesar elaborării și aplicării programelor de dezvoltare ale firmei; preîntâmpină apariția unor disfuncționalități majore datorită identificării cauzelor care le generează într-o fază incipientă; amplifică rapid potențialul societății comerciale sau regiei autonome prin acționare asupra cauzelor generatoare de puncte forte; asigură baza informațională absolut necesară adoptării unor decizii strategice și tactice curente și eficiente. Limitele metodei, dacă pot fi numite astfel, rezidă în efortul apreciabil pe care-l implică utilizarea sa.

Metoda diagnosticării este necesar să se folosească în toate societățile comerciale și instituțiile publice. Este una dintre metodele a cărei utilizare corectă condiționează funcționarea normală a oricărei firme⁵⁶.

În cadrul firmei, diagnosticarea se recomandă să se utilizeze atât pentru analiza ansamblului activităților sale (diagnosticarea generală) cel puțin o dată pe an, cât și pentru fiecare din domeniile sale de activitate (diagnosticare parțială).

⁵⁶Bowen David E., „Managing customers as human resources in service organizations”, Human resource management no. 25.3, 1986, pp. 371-383.

În condițiile tranziției spre economia de piață cele mai utile se dovedesc diagnosticările de ansamblu ale firmei, precum și cele privind vânzările, situația financiară, aprovizionarea tehnico-materială, calitatea producției, productivitatea muncii și salarizarea personalului.

4.2. Ședința

Ce mai frecvent utilizată metodă de management, ședința, este din păcate adesea tratată superficial, nefiind considerată întotdeauna ca o metodă a managementului științific.

Ședința constă în reunirea mai multor persoane pentru un scurt interval de timp sub coordonarea unui manager, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional.

Ședința constituie modalitatea principală de transmitere a informațiilor și de culegere a feedback-ului concomitent la un număr mare de componenți ai societății comerciale sau regiei autonome. Calitatea ei condiționează sensibil calitatea managementului, fiind nemijlocit implicată în exercitarea

previziunii, organizării, coordonării, antrenării și control-evaluării⁵⁷.

În funcție de conținut, ședințele se clasifică în mai multe categorii după cum urmează:

- De informare;
- Decizionale;
- De armonizare;
- De explorare;
- Eterogene.

Ședințele de informare au drept obiectiv furnizarea de informații managerului și colaboratorilor, referitoare la anumite domenii. Acestea se organizează fie periodic – săptămânal, lunar etc. – fie ad-hoc în funcție de necesități.

Ședințele decizionale au în vedere adoptarea cu participarea celor prezenți la ședință a anumitor decizii. Conținutul lor constă preponderent în prezentarea, formularea și evaluarea de variante decizionale vizând realizarea anumitor obiective. În condițiile proliferării managementului participativ are loc și

⁵⁷Fombrun, Charles J., Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna, „Strategic human resource management”, New York, Wiley Publishing, 1984.

multiplicarea ședințelor cu caracter decizional, ca expresie a democratizării procesului de management.

Ședințele de armonizare au drept conținut principal punerea de acord a acțiunilor managerilor și a componentilor unor compartimente situate pe același nivel ierarhic sau pe niveluri apropiate în cadrul structurii organizatorice a firmei. De regulă, sunt ședințe operative, convocate cu o frecvență aleatorie în funcție de necesitățile realizării unor obiective, planuri, programe, caracterizate prin sferă de cuprindere și complexitate ridicată.

Ședințele de explorare sunt axate pe investigarea zonelor necunoscute ale viitorului întreprinderii, ale unor componente ale acesteia sau ale anumitor aspecte ce influențează desfășurarea activităților sale. Ședințele de explorare sunt destinate amplificării creativității, formând conținutul unor metode de sine stătătoare cum ar fi brainstormingul etc.

Ședințele eterogene, întrunesc elemente a două sau mai multor din celelalte tipuri fiind organizate cu precădere la nivelul

managementului superior și mediu al firmei. Sunt cele mai frecvent utilizate în societățile comerciale și instituțiile publice⁵⁸.

Utilizarea metodei ședinței include obligatoriu parcurgerea a patru etape – pregătire, deschidere, desfășurare și finalizare. Pentru a realiza o ședință eficientă este necesar ca pe parcursul fiecărei etape să fie respectate anumite reguli.

După cum rezultă din cercetările efectuate de diverși specialiști, pregătirea unei ședințe are un impact sensibil asupra eficacității sale, reclamând un complex de decizii și acțiuni destinate asigurării premiselor pentru desfășurarea sa eficientă, dintre care cele mai importante sunt⁵⁹:

- Stabilirea unei ordini de zi judicioase, sarcină care trebuie să revină în principal managerului care organizează ședința; optimă este abordarea unei singure probleme, admitându-se, în special în cazul organelor de management participativ, maximum 3-4 subiecte;

⁵⁸Nicolescu, Ovidiu, „Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației”, Editura Economia, 2000, p. 72.

⁵⁹Vlasa, Bianca, „Protocol pentru Ședința de Supervizare Apreciativă”, Logos, Universality, Mentality, Education, Novelty Section: Social Sciences no. 1, 2012, pp. 397-407.

- Formularea problemelor înscrise pe ordinea de zi, cu maximum de claritate, astfel încât fiecare persoană convocată să cunoască cu precizie obiectivul și domeniul care urmează să fie abordat; în măsura în care este posibil, formulările trebuie să stârneasă interesul celor vizați, incitând o participare activă;

- Desemnarea persoanelor care urmează să întocmească materialele pe baza cărora se vor desfășura lucrările reuniunii în domeniile abordate;

- Stabilirea persoanelor care vor fi invitate la ședință, fiind recomandabil să participe managerii și executanții implicați nemijlocit în problemele abordate; trebuie evitată mărirea nejustificată a numărului de participanți;

- Elaborarea de materiale cât mai scurte, pentru ședință, rezumându-se strict informații necunoscute de participanți, formulând alternative decizionale, ipoteze de lucru, propuneri concrete, fiind trimise participanților cu cel puțin 1-2 zile înainte;

- În cazul ședințelor ocazionale pentru stabilirea datei este indicată consultarea persoanelor implicate asupra fixării datei reuniunii sau cel puțin anunțarea lor din timp;

- În cazul ședințelor cu caracter periodic este importantă derularea lor în aceleași zile și ore, facilitând formarea la

participanți de obișnuințe privind atât pregătirea, cât și participarea la respectivele reuniuni;

- Stabilirea locului de desfășurare și a ambianței ședinței este necesar să se efectueze în funcție de obiectivele urmărite, nefiind indicat ca o ședință a organului de management participativ să se desfășoare în biroul managerului general; indiferent de tipul ședinței, mobilierul trebuie să fie confortabil, să nu pătrundă zgomote perturbatorii, să existe aparatură audiovizuală;

- Desemnarea persoanei care se ocupă de înregistrarea discuțiilor la ședință și anunțarea sa din timp asupra datei și locului de desfășurare a ședinței;

Luarea în considerare a elementelor prezentate asigură premisele pentru un start adecvat în desfășurarea ședinței. Valorificarea lor depinde de conținutul și de turnura concretă pe care o ia derularea ședinței. În vederea atingerii în cât mai bune condiții a obiectivelor urmărite se recomandă managerilor să aibă în vedere respectarea mai multor cerințe sau reguli ce pot fi grupate în trei categorii principale, după cum apare în tabelul următor.

*Tabelul nr. 4.5. – Reguli pentru desfășurarea unei ședințe*⁶⁰

Nr. Crt.	Faza ședinței	Reguli
1	„Deschiderea ședinței”	<ul style="list-style-type: none"> • Deschiderea ședinței la ora comunicată în prealabil participanților; • Formularea clară a obiectivelor ședinței; • Prezentarea ideilor la modul pozitiv; • Folosirea unui limbaj atractiv pentru a impune atenției participanților ideile emise; • Limitarea expunerii introductive la 1-2 minute; • Stabilirea, de comun acord cu participanții, dacă există pericolul unor luări de cuvânt excesiv de lungi, a duratei totale a ședinței și a duratei maxime a unei luări de cuvânt.
2	„Derularea ședinței”	<ul style="list-style-type: none"> • Sublinierea contribuțiilor în idei noi, soluții eficiente, astfel încât să stimuleze participarea activă și cât mai substanțială a celor prezenți la îndeplinirea scopurilor urmărite; • Calmarea spiritelor înfierbântate, intervenind cu tact, dar ferm, pentru a preîntâmpina sau elimina în fază incipientă momentele de tensiune; • Intervenția promptă, în vederea stopării perorațiilor inutile pentru soluționarea problemei abordate, a divagațiilor de la subiect, a expunerilor care nu reprezintă un aport, ci doar o punere în evidență a cunoștințelor, meritelor unor persoane; • Imprimarea unui ritm care să asigure încadrarea în durata stabilită, concomitent cu realizarea scopurilor urmărite.

⁶⁰Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

3	„Închiderea ședinței”	<ul style="list-style-type: none"> • Limitarea duratei ședinței la 1 – 1,5 ore, așa cum indică majoritatea specialiștilor. Intervenția finală a conducătorului ședinței trebuie să fie concisă și, concomitent, să se refere la principalele decizii, acorduri, puncte de vedere exprimate, facilitând reținerea lor de către toți participanții, inclusiv a poziției managementului față de acestea; • Elementele deosebit de importante este recomandabil, așa cum se procedează în numeroase întreprinderi din țările dezvoltate, să fie transmise și în scris participanților, cel mai târziu în ziua următoare reuniunii.
---	-----------------------	--

Elementele de raționalizare prezentate sunt valabile, în general, pentru toate tipurile de ședințe. Firește că, în cazul unei anumite categorii de ședințe, unele din acestea au o pondere mai mare sau mai mică și apar elemente suplimentare. În cazul ședințelor decizionale ale organelor de management participativ, întregul proces de pregătire și derulare a reuniunilor devine mai complex, implicând o serie de elemente metodologice noi.

Abordarea mai detaliată a problemicii ședințelor a fost determinată și de multiplele avantaje pe care le prezintă: creșterea nivelului de informare a personalului, fundamentarea mai temeinică a deciziilor, dezvoltarea coeziunii în cadrul compartimentelor, facilitarea schimbului de experiență între

persoane etc. Elementele prezentate au urmărit nu numai reliefaarea condițiilor necesare pentru valorificarea avantajelor, dar și diminuarea la maximum posibil a dezavantajelor sale potențiale cum ar fi un consum mare de timp, reducerea operativității soluționării unor probleme, scăderea responsabilităților unor manageri, astfel încât eficiența timpului investit în ședințe să corespundă multiplelor funcții ce le revin în instituții.

Metoda ședinței se folosește în toate societățile comerciale și instituțiile publice la fiecare nivel managerial. Aceasta este recomandabilă în toate situațiile manageriale, a căror soluționare implică participarea mai multor persoane⁶¹.

4.3. Delegarea

Una dintre cele mai frecvent utilizate metode din arsenalul managerului este delegarea. În cadrul managementului firmei, delegarea are un conținut specific, determinat de particularitățile acestui organism socio-economic.

⁶¹Andreica, Marin, Stoica, Marcel, Luban, Florica, „Metode cantitative în management”, Editura Economică, București, 1998.

Delegarea constă în atribuirea temporară de către un manager a uneia dintre sarcinile sale de serviciu unui subordonat, însoțită de competența și responsabilitatea corespunzătoare.

Delegarea se utilizează în cadrul oferit de structura organizatorică, reprezentând, de fapt, o deplasare temporară de sarcini, competențe și responsabilități de la niveluri ierarhice superioare spre niveluri ierarhice inferioare. Accentuăm că aceasta are un caracter temporar întrucât, dacă delegarea ar fi permanentă, am avea de a face cu o descentralizare, ceea ce schimbă într-o proporție apreciabilă datele problemei, caracteristicile relațiilor dintre șefi și subordonați etc. În vederea sesizării multiplelor diferențe dintre delegare și descentralizare, în tabelul care urmează prezentăm succint caracteristicile acestora⁶².

Tabelul nr. 4.6. - Abordarea comparativă a centralizării-descentralizării și delegării⁶³

Parametrul considerat	Caracteristicile	
	Centralizării/descentralizării	Delegării
0	1	2
1. Sistemul implicat	Se referă la raporturile dintre două sau mai multe sisteme	Se utilizează în exercitarea procesului

⁶²Ibidem.

⁶³Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.

	autonome, aflate în relații de subordonare.	de management din cadrul unui sistem autonom, referindu-se la raporturi dintre persoane în calitate de titulare ale anumitor posturi.
2. Durata	Implică o perioadă relativ îndelungată, a cărei durată nu se stabilește inițial.	Implică, de regulă, o perioadă scurtă, precizată de cele mai multe ori când se trece la folosirea delegării.
3. Variabile care condiționează derularea proceselor implicate	Multiple variabile economice, de conducere, tehnice, juridice, endogene și exogene firmei îi determină caracteristicile.	Este condiționată în principal de potențialul și gradul de încărcare cu sarcini a managerului și executanților implicați.
4. Natura și amploarea proceselor de muncă	Are o sferă de cuprindere largă, implicând modificări substanțiale în numeroase activități, cum ar fi: planificarea, cercetarea, investițiile, marketing-ul, aprovizionarea, desfacerea etc.	Are o sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau o atribuție de management
5. Sfera de cuprindere a procesului de management	Determină modificări apreciable în ansamblul procesului de management, cu o pondere crescândă la nivelul funcțiilor de previziune, organizare și control-evaluare.	Determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de regulă de redusă anvergură.
6. Caracteristicile structurii organizatorice	Implică modificări în structura organizatorică a respectivelor sisteme, atât din punct de vedere structural, cât și funcțional. Astfel, sistemele economice puternic centralizate se caracterizează printr-un număr ridicat de niveluri ierarhice, ponderi ierarhice mai reduse la nivelul managementului superior și mediul, relații organizatorice	Din punct de vedere structural nu determină modificări în organizare, ci numai funcțional afectând într-o mică măsură modul de exercitare a posturilor implicate.

0	1	2
7. Importanța și amploarea deciziilor implicate	mai scurte, număr de manageri mai mare etc., la nivelul supra-sistemelor implicate.	
8. Caracteristici ale sistemului informațional	Determină modificări în modul de adaptare și implementare a majorității deciziilor strategice și tactice aferente respectivelor sisteme economice.	Obiectul său îl formează sarcinile care nu au caracter decizional sau care implică decizii cu caracter curent.
9. Metode și tehnici de management utilizate	Implică modelarea amplă, constructivă și funcțională a sistemului informațional, determinând modificări importante în lungimea și intensitatea fluxurilor informaționale, caracteristicile și adresații informațiilor finale, etc.	Determină modificări de detaliu în unele segmente ale sistemului informațional, mai ales cu caracter funcțional, referindu-se cel mai adesea doar la o schimbare temporară a beneficiarului anumitor informații.
	Antrenează modificări considerabile în gama metodelor și tehnicilor utilizate. Astfel, în cazul creșterii gradului de centralizare la nivelul unui anumit sistem economic are loc o îmbogățire a arsenalului de metode și tehnici de conducere folosite pentru exercitarea unei sfere mult mai cuprinzătoare de sarcini, competențe și responsabilități.	Nu modifică, de regulă, instrumentarul de management folosit, ci modul de utilizare ca urmare a implicării altei persoane din cadrul firmei.

Definiția pe care o dăm delegării se deosebește de numeroase alte definiții ce pot fi găsite în literatura de specialitate prin limitarea la relațiile ierarhice. Nu considerăm că poate exista

și o delegare orizontală, situație care semnifică de fapt o concepere parțială a posturilor situate pe același nivel ierarhic al firmei.

Principalele elemente componente ale procesului de delegare sunt:

- Însărcinarea;
- Atribuirea competenței formale;
- Încredințarea responsabilităților.

Însărcinarea constă în atribuirea de către un manager, unui subordonat, a efectuării unei sarcini ce-i revine de drept prin organizarea formală. Aceasta implică delimitarea sa de celelalte sarcini, împreună cu precizarea perioadei în care trebuie realizată, a rezultatelor scontate și a criteriilor de apreciere a lor.

Prin atribuirea competenței formale se asigură subordonatului libertatea decizională și de acțiune necesară realizării sarcinii respective. Evident, pentru a deveni efectivă, autoritatea formală trebuie dublată de autoritatea cunoștințelor.

Încredințarea responsabilității asigură refacerea „triunghiului de aur” al organizării pentru sarcina în speță. În virtutea responsabilității acordate, noul executant este obligat să

realizeze sarcina delegată, în funcție de rezultatele obținute, fiind recompensat sau sancționat.

De reținut că în cazul delegării se produce dedublarea responsabilității, în sensul să, deși executantul răspunde integral de realizarea sarcinii și de utilizarea competenței acordate, managerul care a efectuat delegarea își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea sarcinii.

Problema cheie în utilizarea cu succes a metodei delegării este soluționarea corespunzătoare a dilemei încredere-control. Ne referim la încrederea pe care subordonatul simte că o are șeful în el și la controlul pe care ultimul îl efectuează asupra subalternului.

În soluționarea acestei probleme trebuie pornit de la axioma că suma încredere + control este întotdeauna constantă. În consecință, orice amplificare a controlului exercitat de un manager diminuează încrederea percepută de subordonat, adică: $\text{control} + x = \text{încredere} - x^{64}$.

⁶⁴Stegăroiu, Ion – „Metode și tehnici de management”, Editura Macarie, Târgoviște, 1999.

În mod similar, sporirea încrederii pe care o are managerul în subordonatul său este însoțită de o diminuare a controlului, adică: $\text{încredere} + x = \text{control} - x$.

O delegare eficientă presupune, deci, o îmbinare rațională a încrederii cu controlul, vizavi de persoana căreia i se delegă o anumită sarcină. Desigur, nu există o proporție optimă, universal valabilă în toate cazurile, raporturile dintre aceste două elemente variind în funcție de o mulțime de variabile, între care menționăm natura sarcinii, nivelul de pregătire a subordonatului, gradul de motivare al acestuia, autoritatea șefului.

Pentru o soluționare corespunzătoare a dilemei control-încredere, deci pentru o utilizare eficientă a delegării, este necesar să se respecte un set de reguli:

- a) Să nu se delege realizarea de sarcini de importanță majoră, în special cele strategice și cu implicații umane majore – ale căror consecințe esențiale sunt dificil, dacă nu chiar imposibil de evaluat de către subordonați;
- b) Precizarea clară, în scris, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate;
- c) Crearea unei ambianțe favorabile delegării, adică a unui climat de încredere în posibilitățile subordonaților de a

soluționa problema, acceptând și posibilitatea comiterii de greșeli;

d) Definirea cât mai riguroasă a rezultatelor ce se așteaptă, prin precizarea de la început de criterii clare de evaluare și într-o proporție cât mai mare;

e) Verificarea, de regulă, nu a modului cum sunt realizate sarcinile delegate, ci și a rezultatelor obținute, respectând competențele și responsabilitățile acordate respectivului subordonat⁶⁵.

Utilizarea eficientă a delegării presupune din partea managerilor o abordare sistemică, delegând cu prioritate sarcinile de mai mică importanță, pentru care există personal capabil să le soluționeze în mod adecvat. În acest scop, se poate utiliza procedura prezentată în continuare, alcătuită din mai multe etape.

Gruparea tuturor sarcinilor aferente respectivului post de conducere, în trei categorii:

Tabelul nr. 4.7. – Gruparea sarcinilor unui post de manager

NR	DELEGARE
----	----------

⁶⁵Bârsan-Pipu, Popescu N., I. – „Managementul riscului: concepte, metode, aplicații (Risk management: concepts, methods, applications).”, 2003, pp. 973-635.

CR T	Posibilă		Probabilă		Imposibilă	
	Sarcin a	Executant ul	Sarcin a	Executant ul	Sarcin a	Executant ul
0	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						

În coloana 1 se trec sarcinile delegabile, pentru care există în momentul respectiv un executant corespunzător printre subordonați, ce se menționează în coloana 2.

În coloana 3 se trec sarcinile delegabile pentru care, deocamdată, nu există subordonați în măsură să le realizeze în mod adecvat. În coloana 4 se trec subordonați care, în viitor, pe măsura creșterii experienței sau a completării pregătirii prin frecventarea unor programe de perfecționare menționate în coloana 5, este probabil să întrunească cunoștințele și aptitudinile pentru a li se delega respectiva sarcină.

Coloana 6 este rezervată sarcinilor care, prin natura și implicațiile lor, nu sunt delegabile, sarcini majore, care reprezintă de fapt rațiunea creării postului de conducere respectiv.

În continuare, se solicită aprobarea sau avizul șefului ierarhic pentru a delega parțial sau integral sarcinile inserate în coloana 1.

Faza a treia este consacrată transmiterii sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate persoanei selecționate în acest scop, important este să i se explice de ce i se delegă respectiva sarcină, cauzele pentru care a fost aleasă și, concret, ce rezultate trebuie să obțină. Orice nelămurire trebuie sesizată și explicată în această fază incipientă, diminuându-se, astfel, sursele potențiale de erori. Câștigarea adeziunii de fond a subordonaților pentru realizarea sarcinii delegate este un element esențial.

Managerul trebuie să informeze asupra delegării efectuate și asupra rațiunilor care au generat-o pe colegii de compartiment ai subordonatului în cauză și pe celelalte persoane din întreprindere, afectate nemijlocit de efectuarea sarcinii delegate.

În final, conducătorul evaluează rezultatele delegării dând îndrumări și efectuând corecturi atunci când situația o reclamă realmente, având grijă să se mențină un climat de încredere și exigență.

Utilizarea delegării cu ajutorul unei asemenea proceduri este de natură să asigure o fructificare a avantajelor potențiale ale acestei metode. Cu alte cuvinte, se folosește mai rațional capacitatea managerilor prin degrevarea de soluționarea unora

dintre problemele de mai redusă importanță, subordonații beneficiază de condiții mai bune pentru dezvoltarea pe plan profesional, potențialul executanților și managerilor este valorificat la un nivel superior, climatul de muncă favorizează într-o măsură sporită inițiativa, creativitatea etc.

Principalele limite ale utilizării metodei delegării sunt: posibilitatea de diminuare a responsabilității în muncă a persoanelor implicate și neexecutarea întocmai a sarcinilor datorită înlocuirii temporare a managerului cu un executant⁶⁶.

Metoda delegării are un caracter universal, utilizându-se în toate categoriile de societăți comerciale și instituții publice și la fiecare nivel managerial, ea nu trebuie să lipsească din arsenalul nici unui manager. Cu un plus de frecvență se recomandă utilizarea sa la nivelul managementului superior. Este necesar ca managerii să se concentreze asupra aspectelor esențiale strategico-tactice ale activității de care depinde supraviețuirea firmelor respective, delegând realizarea unora din sarcinile curente celor mai buni subordonați.

⁶⁶Savoiu, Gheorghe, Ondrej Jaško, Mladen Čudanov – „Diversity of specific quantitative, statistical and social methods, techniques and management models in management system”, 2009.

4.4. Tabloul de bord

Tabloul de bord poate fi abordat din mai multe puncte de vedere. În primul rând este o importantă tehnică de management, cu impact nemijlocit asupra eficacității muncii managerilor. În al doilea rând, este o modalitate principală de raționalizare a subsistemului informațional microeconomic, contribuind decisiv la îndeplinirea de către acesta a funcțiilor ce-i revin. Prin intermediul tabloului de bord se asigură o informare completă, rapidă și operativă a conducătorilor, ce poate fi apreciată ca suport al adoptării unor decizii de calitate superioară, eficiente, fiind indispensabil în toate firmele.

Tabloul de bord poate fi definit ca un ansamblu de informații curente, prezentate într-o formă sinoptică, prestabilită, referitoare la principalele rezultate ale activităților firmei sau a unora dintre ele și la factorii principali ce condiționează derularea lor eficiente și eficientă⁶⁷.

Tabloul de bord poate fi conceput, realizat și utilizat la nivelul oricărui manager, fără însă a exista un tablou de bord tip, valabil pentru toate funcțiile de conducere.

⁶⁷Verboncu, Ion, „Tabloul de bord. Teorie, metodologie, aplicație”, Editura Tehnică, București, 2001.

Volumul și structura informațiilor prezentate diferențiază tablourile de bord în două categorii principale:

- Tablouri de bord restrânse, cu un volum relativ mic de informații zilnice, care implică eforturi reduse pentru culegerea de informații și transmiterea lor;

- Tablouri de bord complexe, destinate unei informări mai ample, cu referiri la toate aspectele importante implicate de activitatea respectivului organism de management participativ. O asemenea categorie necesită, evident, un volum de muncă mai mare pentru completarea lor cotidiană.

Tabloul de bord, conceput ca un instrument de sinteză care permite managementului să efectueze, într-un timp scurt, o analiză complexă a derulării activităților conduse, facilitând adoptarea unor decizii eficiente, trebuie să satisfacă câteva cerințe minime după cum urmează:

- Consistența (integritatea) – în sensul că tabloul de bord trebuie să cuprindă informații relevante referitoare la activitățile implicate, informații suficient de sintetice și exacte, veridice pentru o fundamentare complexă a deciziilor adoptate la nivel de conducere;

- **Rigurozitate** – cerință derivată din precedentă, care constă în aceea că informațiile incluse în tabloul de bord trebuie să fie riguroase, axate pe evidențierea reală a fenomenelor economice, concomitent cu transmiterea în timp real a informațiilor necesare completării acestuia;

- **Agregarea** – de decurge din posibilitatea cuprinderii unor informații cu grad diferențiat de sintetizare, în raport cu nivelul ierarhic pe care se află managerul, pentru ce se întocmește;

- **Accesibilitatea** – adică structura clară, explicită a informațiilor, facilitând înțelegerea și utilizarea lor operativă și completă pentru adoptarea rapidă de decizii și inițierea de acțiuni imediate pentru transpunerea lor în practică;

- **Echilibrarea** – în sensul inserării unor informații referitoare la fenomenele și produsele economice, tehnice, sociale, politice în proporții rezonabile și ponderi corespunzătoare gradului de regăsire a acestora în viața firmei;

- **Expresivitatea** – respectiv necesitatea reprezentării informațiilor prin forme de vizualizare adecvate, capabile să sugereze membrilor organismelor de management sau managerilor individuali elementele relevante referitoare la

activitățile conduse, pozitive sau negative, într-o abordare cazuală;

- Adaptabilitatea – cerință ce vizează realizarea unui tablou de bord, ori de câte ori intervin schimbări în activitățile firmei sau ale organului de conducere implicat;

- Economicitatea – cerință ce vizează realizarea unui tablou de bord eficient, prin prisma costurilor implicate de completare și a efectelor cuantificabile și necuantificabile pe care le implică utilizarea sa⁶⁸.

Cerințele de mai sus constituie, în fapt, premise ale îndeplinirii de către tabloul de bord a funcțiilor sale principale care-i definesc conținutul: de avertizare, evaluare-diagnosticare, de eliminare a aspectelor negative și de generalizare a elementelor pozitive.

Realizarea acestor funcții implică conceperea și utilizarea unor forme de prezentare adecvate, capabile să redea sugestiv și eficace informațiile inserate, să permită desprinderea de concluzii și să asigure adoptarea deciziilor ce se impun.

⁶⁸*Ibidem.*

Cele mai semnificative sunt tabelele de valori și graficele, ultimele reclamând un volum mai mare de muncă pentru întocmire.

Avantaje oferite de utilizarea tabloului de bord ar fi⁶⁹:

- Amplificarea gradului de fundamentare a deciziilor adoptate prin punerea la dispoziția decidentului a unor informații operative, relevante vizând principalele aspecte din întreprindere sau din domeniul condus;

- Raționalizarea utilizării timpului de lucru al managerilor și organismelor participative de management, prin orientarea activității spre problemele-cheie cu care se confruntă firma asupra căror tabloul de bord, prin situațiile întocmite, a tras „semnalul de alarmă”;

- Sporirea responsabilității managerilor pentru activitatea desfășurată, tabloul de bord oferind acestora, sintetizate, aspectele și domeniile critice asupra căror urmează a-și orienta eforturile;

- Abordarea informațiilor referitoare la activitățile de management, într-o viziune sistemică și, implicit, crearea de

⁶⁹Gruiescu, M., „Tabloul de bord—instrument al conducerii întreprinderii”, Oradea University Annals, 2006.

condiții superioare, favorabile, pentru o funcționalitate ridicată a ansamblului firmei;

- Asigurarea unei operativități și calități ridicate a raportărilor către diverse organisme, concomitent cu facilitarea extinderii utilizării echipamentelor electronice de tratare a informațiilor, cu accent pe teletransmitere și teleprelucrare;

- Folosirea unor criterii adecvate de apreciere a contribuției fiecărui colectiv de salariați la obținerea rezultatelor economico-financiare ale firmei, prin informațiile pe care le furnizează tabloul de bord.

În pofida acestor avantaje de necontestat, care-l recomandă ca instrument deosebit de eficace în raționalizarea muncii de management, tabloul de bord prezintă și anumite dezavantaje generate de:

- Înregistrarea repetată a unor informații, în situațiile solicitate de tabloul de bord și raportările curente ale firmei către diferite organisme din sistemul din care face parte firma;

- Volumul de muncă solicitat de completarea situațiilor reclamate de tabloul de bord, mai ales în cazul în care culegerea, înregistrarea, transmiterea și prelucrarea informațiilor se realizează manual;

- Costul relativ ridicat al tabloului de bord dacă completarea acestuia este o acțiune singulară, iar ansamblul operațiilor de culegere, înregistrare, transmitere și prelucrare a informațiilor se realizează cu ajutorul mijloacelor electronice.

Abordarea comparativă a avantajelor și dezavantajelor oferite de utilizarea tabloului de bord evidențiază preponderența avantajelor acestui important instrument managerial, de unde și necesitatea extinderii conceperii și realizării de tablouri de bord pentru managerii situați pe toate nivelurile ierarhice și în toate tipurile de firme.

4.5. Brainstormingul

Brainstormingul sau „asaltul de idei” are drept scop emiterea unui număr cât mai mare de idei privind modul de rezolvare a unei probleme, în speranța că în cadrul sau prin combinarea lor se va obține soluția optimă. Calea de obținere a acestor idei este aceea a stimulării și dezvoltării creativității în cadrul grupului, în condițiile unei atmosfere „permissive”, ca urmare a înlăturării sentimentelor de frică de a nu greși prin

provocarea unui fenomen asemănător unei reacții în lanț și producerea de asociații noi de idei pertinente⁷⁰.

Brainstormingul se derulează în cadrul unei reuniuni formate dintr-un grup restrâns de persoane (5-12) de preferință cât mai eterogene din punctul de vedere al pregătirii și ocupațiilor. Grupul se întrunește sub conducerea unui coordonator, care îndeplinește atât rolul de animator, cât și pe cel de moderator, în funcție de evoluția desfășurării reuniunii. Durata optimă de desfășurare a brainstormingului este de 15-45 de minute.

Principalele reguli de desfășurare ale brainstormingului, ce trebuie aduse la cunoștința participanților, sunt următoarele:

- Determinarea cu precizie a problemei care constituie subiectul sesiunii, având grijă ca aceasta să fie limitată și foarte bine conturată;
- Asigurarea unui loc corespunzător pentru ședință – mobilier, sonorizare – astfel încât să favorizeze crearea unei atmosfere de permisivitate;

⁷⁰Pauhus, Paul B. et al., „Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, no. 19.1, 1993, pp. 78-89.

- Selecționarea cu atenție a participanților pe baza principiului eterogenității ca profesie, vârstă, post ocupat etc.;
- Expunerea clară și cât mai concisă a problemei pentru care se cer soluții;
- Admiterea și chiar solicitarea formulării de idei oricât de neobișnuite, îndrăznețe;
- Neadmiterea în sesiune a exprimării nici unui fel de evaluări, aprecieri, judecăți critice a ideilor enunțate;
- Evitarea luărilor de cuvânt de dragul participării sau al afirmării, a devierii de la subiect, prin enunțarea de idei menite să soluționeze alte probleme;
- Evitarea deranjării participanților în timpul sesiunii cu alte probleme;
- Programarea sesiunii în perioada când participanții sunt odihniți;
- Înregistrarea exactă și completă a discuțiilor, în special a ideilor emise;
- Evaluarea și selecționarea ideilor după reuniune cu ajutorul managerilor și specialiștilor în domeniul la care se referă problema;

Avantajele utilizării metodei brainstorming sunt multiple:

- Obținerea ușoară de idei noi pentru soluționarea problemelor manageriale și de altă natură;
- Costurile reduse necesare pentru folosirea metodei;
- Aplicabilitatea pe scară largă a brainstormingului, practic în toate componentele managementului⁷¹.

Principala limită a folosirii acestei metode rezidă în dependența puternică a rezultatelor de calitatea coordonatorului.

În condițiile complexe și dificile de activitate ale societăților comerciale și instituțiilor publice, brainstormingul poate deveni un furnizor principal de idei și soluții manageriale eficiente pentru specialiștii și managerii firmelor.

4.6. Sinectica

O altă metodă de amplificare a creativității utilizată cu bune rezultate este sinectica. Concepută de William Gordon, sinectica se bazează pe mai multe postulate și anume:

- În procesul inovării creatorii trec prin mai multe faze, stări critice, cu funcții și contribuții diferite în generarea și concretizarea noului;

⁷¹Rawlinson, John Geoffrey, „Creative thinking and brainstorming”, Farnborough, Hants Gower Publishing, 1981.

- Cunoașterea fazelor și folosirea lor determină amplificarea capacității creatoare a indivizilor și grupurilor;
- Aceleași legi acționează atât în creația individuală, cât și în cea colectivă;
- Între creația din diferite domenii, științific, tehnic, organizatoric, sociologic, nu există diferențe fundamentale;
- În procesele creative aspectele emoționale și iraționale sunt frecvent mai importante decât cele intelectuale și raționale⁷².

Folosirea sinecticii se face de către un grup adesea alcătuit de regulă din 5-8 persoane, având o pregătire cât mai diversă. Deși majoritatea componentelor trebuie să o reprezinte nespecialiștii, utilizarea managerilor și specialiștilor este indispensabilă pentru emiterea de idei specifice domeniului și pentru orientarea discuțiilor în direcțiile în care se întrevăd cele mai ample posibilități pragmatice de soluționare a problemei.

Derularea sinecticii simulează procesele creative spontane, astfel:

⁷² Trăușan-Matu, Ștefan, „Studiu asupra metodei sinectice de stimulare a creativității și a posibilităților de implementare cu tehnici de inteligență artificială”, Raport de cercetare ICIA, 2011.

- Transformă necunoscutul în cunoscut prin definire riguroasă, analiză și reformularea problemei supuse procesului inovator;
- Asigură îndepărtarea persoanelor implicate de subiect, în timp;
- Efectuează legături între problema supusă inovării, sarcina actuală a creatorilor și alte elemente;

Dacă se face abstracție de elementul timp, fazele sinecticii reflectă elementele esențiale ale procesului creator. Pe parcursul derulării se acordă o mare importanță stărilor psihologice, în special sentimentului euforic ce se constată la întrezărirea unei soluții noi.

Sinectica prezintă avantaje și limite similare brainstormingului; utilizarea sa este însă mai pretențioasă.

Apelarea la psihologi pentru a derula metoda favorizează obținerea unor rezultate superioare.

Sinectica se recomandă să se folosească în obținerea de idei noi în toate problemele majore cu care managerii din societăți comerciale și instituții publice sunt confrunțați.

4.7. Metoda Delphi

O metodă utilizată de managementul firmei în special pentru decizii strategice cu orizont îndelungat este tehnica Delphi cunoscută și sub numele de „ancheta iterativă”. Metoda se bazează pe principiul gândirii intuitive și al perfecționării acesteia, presupunându-se că la baza deciziilor privind viitorul trebuie să se afle, ca o componentă de bază, cunoștințele și intuiția specialiștilor în domeniul respectiv.

Utilizarea tehnicii Delphi implică parcurgerea a trei etape:

- Pregătirea și lansarea anchetei;
- Efectuarea anchetei;
- Prelucrarea datelor obținute și valorificarea lor în procesul decizional.

În prima etapă se stabilește conducătorul anchetei și problema decizională pentru care se utilizează ancheta și aspectul major asupra căruia se va solicita opinia specialiștilor, se constituie panelul de specialiști și se întocmește, cât mai clar și detaliat, primul chestionar care se transmite componentilor panelului în vederea completării lui.

Etapă a doua constă în completarea chestionarului de către participanți, restituirea răspunsurilor organizatorilor utilizării anchetei și îmbunătățirea chestionarelor pe baza opiniilor

exprimate de specialiști. Specific aceste etape este transmiterea și chestionarea specialiștilor, completarea de către aceștia și reformularea lor succesivă de către organizatori pe baza opiniilor exprimate de componenții panelului. Ciclul expediere chestionar-completare-înapoiere chestionar – prelucrarea opiniilor exprimate și reformularea chestionarului se repetă până când se obține consensul a cel puțin 50% dintre membrii panelului asupra opiniilor inserate în chestionar.

Etapă finală a utilizării tehnicii Delphi constă în prelucrarea, analiza și sinteza informațiilor obținute prin intermediul chestionarelor și prezentarea rezultatelor factorilor de decizie în vederea luării deciziilor care se impun. Tot în această etapă se include și recompensarea materială și morală a componenților panelului pe ale căror opinii se fundamentează alternativele decizionale conturate în final.

Factorii principali care condiționează calitatea opțiunilor decizionale degajate ca urmare a realizării tehnicii Delphi sunt următorii:

- Realismul și claritatea prezentării problemei supuse anchetei și a formulării chestionarelor;
- Calitatea și eterogenitatea componenților panelului;

- Durata perioadelor în care specialiștii trebuie să răspundă la chestionare și să transmită răspunsurile;
- Motivarea componentilor panelului în participarea la aplicarea metodei Delphi;
- Seriozitatea specialiștilor în formularea răspunsurilor la chestionare;
- Spiritul de discernământ și capacitatea de sinteză a organizatorului utilizării tehnicii Delphi;⁷³

Evident, valorificarea rezultatelor utilizării metodei Delphi pe planul deciziei depinde într-o măsură apreciabilă de potențialul organismelor manageriale implicate și de încrederea pe care o manifestă față de rezultatele anchetei. Folosită cu pricepere, tehnica Delphi poate contribui sensibil la raționalizarea procesului decizional, îndeosebi în fazele de definire a problemei, stabilire a obiectivelor și elaborare a alternativelor decizionale.

Utilizarea metodei Delphi prezintă mai multe avantaje potențiale: valorificarea în interesul firmei a competenței unei părți apreciabile dintre cei mai buni specialiști din domeniul respectiv; analiza aprofundată a unor probleme majore, finalizată

⁷³Linstone, Harold A., Turoff, Murray, „The delphi method”, Addison-Wesley Publishing, 1975.

în stabilirea unor concluzii și soluții pertinente pentru societatea comercială sau instituția publică; prefigurarea de soluții la problemele de îndelungată și medie perspectivă, deosebit de dificil de realizat, dacă chiar nu imposibil, prin metodele și abordările clasice.

Concomitent, această metodă are și unele limitări: efortul depus de firmă sub formă de timp și bani este apreciabil; obținerea unei implicări majore a specialiștilor contactați este dificilă. Cu toate aceste limite, metoda Delphi cunoaște o largă răspândire în firmele competitive din țările dezvoltate.

BIBLIOGRAFIE

Lucrări/volume de specialitate

1. Andreica Marin, Stoica Marcel, Luban Florica, „Metode cantitative în management”, Editura Economică, București, 1998.
2. Anthony, William P., „Participative management”, Vol. 69. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

3. Austin, David M., „Human services management: Organizational leadership in social work practice”, Columbia University Press, 2002.
4. Bârsan-Pipu., Popescu N I., „Managementul riscului: concepte, metode, aplicații (Risk management: concepts, methods, applications).”, 2003.
5. Brătianu, Constantin, „Management și marketing”, Concepte fundamentale, Editura Comunicare, București, 2006.
6. Bibu, Nicolae, Brândaș, Claudiu, „Managementul prin proiecte”, Editura Mirton, Timișoara, 2000.
7. Certo C. S., „Managementul modern”, Editura Teora, București, 2002.
8. Dessler, G., „Management. Leading People and organizations in the 21st Century”, Prentice Hall, 2004.
9. Drob, C., Macarie F., „Management de proiect”, Editura Alma Mater, Bacău, 2007.
10. Fombrun, Charles J., Tichy Noel M., Devanna Mary Anne, „Strategic human resource management”, New York, Wiley Publishing, 1984.
11. Gruiescu M., „Tabloul de bord–instrument al conducerii întreprinderii”, Oradea University Annals, 2006.
12. Harris, Frank, McCaffer, Ronald–, „Modern construction management”, Wiley Publishing, 2013.
13. Harold, R. Kerzner, „Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2013.

14. Jones R. G., George M. J., „Contemporary Management”, 3rd Editions, McGraw-Hill Irwin, 2003.
15. Kezner H., „Management de Proiect. Abordare Sistemică a Planificării, Programării și Controlului Activității de Proiect”, Vol. 2, Editura CODESC, București, 2010.
16. Kotler P., „Managementul marketingului”, New York, Prentice Hall Inc, 1993 - București, Editura Teora, 1997.
17. Kotler Philip, Keller Kevin Lane – „Marketing management”, Stuttgart, Verlag Schäffer-Poeschel, 2001.
18. Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T., „Marketing Management–European Edition”, England, Pearson Education Limited, 2009.
19. Linstone Harold A., Murray Turoff, „The delphi method”, Addison-Wesley Publishing, 1975.
20. Lock Dennis, „Management de proiect”, CODECS, București, 2000.
21. McCollum James K., Banacu Cristian Silviu, „Management de proiect. O abordare practică”, Editura Universitară, București, 2008.
22. Merchant Kenneth A., „Modern management control systems: text and cases”, New Jersey, Prentice Hall, 1998.
23. Mondy R., Wayne Robert M. Noe, Premeaux Shane R., „Human resource management”, International Edition, 9th Edition, Prentice Hall, 2005.
24. Nica P., Iftimescu A., „Management. Concepte și aplicații”, Editura Sedcom Libris, Iași, 2004.

25. Nicolescu, Ovidiu (coordonator), *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 2000, p. 528.
26. Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, „Management”, ediția a III-a revizuită, Editura Economică, București, 1999.
27. Opran, Constantin, Stan, Sergiu, „Managementul proiectelor”, București, Curs Universitar, 2002.
28. Plunkett, Lorne C., Fournier, Robert, „Participative management: Implementing empowerment”, New York, Wiley Publishing, 1991.
29. Radu V., Dobrea C., „Managementul proiectelor”, Editura Universitară, București, 2008.
30. Rawlinson, John Geoffrey, „Creative thinking and brainstorming”, Farnborough, Hants Gower Pulishing, 1981.
31. Savoiu, Gheorghe, Jaško, Ondrej, Čudanov Mladen, „Diversity of specific quantitative, statistical and social methods, techniques and management models in management system”, 2009.
32. Stegăroiu, Ion, „Metode și tehnici de management”, Editura Macarie, Târgoviște, 1999.
33. Țițchiev, Inga, „Posibilități de integrare a produselor de testare online în sistemul de management al învățării Moodle”.
34. Wysocki, Robert K., „Effective project management: traditional, agile, extreme” Wiley Publishing, 2011.

35. Verboncu, Ion, „Tabloul de bord. Teorie, metodologie, aplicație”, Editura Tehnică, București, 2001.
36. Wills, Neal, „Project management and the Internet”, *IEE review* no. 44.1, 1998, pp. 33-34.
37. Winer, Russel S., „Marketing management”, Apogeo Editore, 2002.
38. Zhao, J. Leon, „Knowledge management and organizational learning in workflow systems”, *Proceedings of AIS*, Vol. 98, 1998.

Reviste de specialitate

1. Badea, Florica, Burduș, Eugen, „Contribuții privind producția fluentă în contextul actual de evoluție al unei firme”, *Economia seria Management*, Vol.12, Nr. 1/2009.
2. Bowen, David E., „Managing customers as human resources in service organizations”, *Human resource management* no. 25.3, 1986, pp. 371-383.
3. Burgio, Louis D., Thomas L. Whitman, Dennis H. Reid, „A participative management approach for improving direct-care staff performance in an institutional setting”, *Journal of Applied Behavior Analysis*, no. 16.1, 1983, pp. 37-53.
4. Ciuhureanu, Alina Teodora, Nicolae Balteș, Hortensia Gorski, „Instruments and methods used in the financial management for increasing the predictive side of the accounting information”, *Studia Universitatis „Vasile*

- Goldiș*”, Arad, Seria Științe Economice, nr. 1-1, 2010, pp. 397-404.
5. Firescu, Victoria , „Bugetarea costurilor – Instrument de management eficient al firmei”, Revista Probleme și dileme în teoria și practica dezvoltării economice, *Analele Universității Spiru Haret*, Seria Economie, An I, nr. 2, 2002.
 6. Hințea, Călin, Mora, Cristina, „Management Strategic în Administrația Publică”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. IX, 2003, pp. 25-33.
 7. Hințea, Călin, Țiclău, Tudor, Gyorgy, Jenei, „Management și Leadership în Sectorul Public. O analiză comparativă a conceptelor”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 2 (26), 2010, pp. 28-39.
 8. Ivan, Rica, „Aplicarea marketingului în domeniul serviciilor publice”, *Studia Universitatis „Vasile Goldiș”*, Arad, Seria Științe Economice, nr. 1-3, 2010, pp. 339-349.
 9. Lazăr, Dan Tudor, Adrian Mihai Inceu, „Metodele bugetelor pe programe și performanță”, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, nr. 3/12, 2004, pp. 99-105.
 10. Man, Mariana, Mitran, Daniela, Dima, Ioan C., „Folosirea bugetelor în previzionarea activității firmei”, *Internal Auditing & Risk Management*, Anul V, Nr.1 (17), 2010.
 11. Marshall, Sashkin, „Participative management remains an ethical imperative”, *Organizational Dynamics* no. 14.4, 1986, pp. 62-75.

12. Oltean, Alina, Botiș, Ligia Adina, „Metode ale analizei diagnostic utilizate în activitatea managerială”, *Review of Management & Economic Engineering*, nr. 9.4, 2010.
13. Pauhus, Paul B. et al., „Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, no. 19.1, 1993, pp. 78-89.
14. Pripoaie, Rodica, „Managementul Resurselor Umane”, Universitatea „Danubius” Galați, *Revista Euro Economica*, Nr. 15, 2005, pp. 15-17.
15. Pop, Cristina, „Information systems for international business management”, *Management & Marketing*, Vol. 4, Nr. 4, 2009, pp. 27-34.
16. Popa, Nicolae, Popa, Anca Mihaela, „Managementul participativ”, *Business & Leadership*, Nr. 2, 2008, pp. 69-74, 2005.
17. Remeș, Eugen, „Analizele comparative–metode eficiente de diagnosticare în managementul strategic”, *Studia Universitatis „Vasile Goldiș”*, Arad-Seria Științe Economice nr. 1-3, 2010, pp. 617-625.
18. Soonhee, Kim, „Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership”, *Public Administration Review* no. 62.2, 2002, pp. 231-241.
19. Trandafir, Ileana, Gălătescu, Alexandra, Borozan, Ana-Maria, „Innovative System for Personalized and User-centered Learning with Application to Project

- Management”, *Revista Informatica Economică*, nr. 4 (36), 2005.
20. Trăușan-Matu, Ștefan, „Studiu asupra metodei sinectice de stimulare a creativității și a posibilităților de implementare cu tehnici de inteligență artificială”, *Raport de cercetare ICIA*, 2011.
21. Verboncu, Ion, „Management, Eficiență și Eficacitate”, *Management & Marketing*, București, nr.1, 2006.
22. Vlasa Bianca, „Protocol pentru Sedinta de Supervizare Apreciativa”, *Logos, Universality, Mentality, Education, Novelty Section: Social Sciences* no. 1, 2012, pp. 397-407.

„Într-un peisaj global marcat de ritmul accelerat al schimbării și de complexitatea culturală a piețelor, succesul managerial nu mai depinde doar de instinct sau experiență, ci de capacitatea de a integra metode și tehnici moderne, bine fundamentate teoretic și aplicabile practic. Această lucrare oferă cititorului exact acest tip de cunoaștere: clară, structurată și adaptată provocărilor organizaționale ale prezentului.”

Conf. univ. dr. Oana Bălan-Budoiu



„Prin abordarea riguroasă a metodelor de management și integrarea unor scenarii relevante și studii de caz actuale, această lucrare se transformă într-un ghid esențial pentru toți cei care doresc să-și optimizeze strategiile administrative și să atingă excelența organizațională. Este un instrument util nu doar pentru perfecționare profesională, ci și pentru dezvoltarea unei gândiri manageriale adaptabile și inovatoare.”

Conf. univ. dr. Oana Bălan-Budoiu