

II. MANAGEMENTUL ÎNTRERINDERII

2.1. PROCESUL DE MANAGEMENT

2.1.1. Procesul de management - conținut. Tipuri de management

Procesele de muncă ce se desfășoară în orice sistem uman, inclusiv în întreprindere, se pot diviza în: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că elementul uman acționează direct sau indirect asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă având scopul executării de produse, efectuării de lucrări sau prestării unor servicii.

Procesele de management, spre deosebire de procesele de execuție, constau în aceea că o parte a elementului uman (o minoritate) acționează asupra celeilalte părți (a majorității) în vederea stabilirii și realizării obiectivelor întreprinderii.

În cadrul oricărui proces de management sunt consemnate mai multe **funcții** sau **atribute**:

- previziunea;
- organizarea;
- coordonarea;
- antrenarea;
- control-evaluarea.

Ansamblul funcțiilor (atributelor) procesului de management dă conținutul **procesului tipic de management** care se exercită în toate sistemele social-economice.

Procesul tipic de management, în raport de modul în care sunt concepute și exercitate funcțiile sale, se realizează în trei faze:

- previzională;
- de operaționalizare;
- de evaluare și interpretare.

Faza previzională se caracterizează prin preponderența funcției de previziune dar și prin exercitarea, într-o oarecare măsură, a celorlalte funcții ale managementului. Această fază este axată pe anticiparea de modalități, metode, soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare, corespunzător evoluției predeterminate a întreprinderii respective. Fazei previzionale îi corespunde **managementul de tip anticipativ** și se concentrează asupra stabilirii de obiective fundamentale și derivate, de decizii strategice și tactice.

În faza de operaționalizare sunt preponderente funcțiile de organizare, coordonare și antrenare a elementului uman la realizarea obiectivelor cuprinse în prognozele, planurile și programele întreprinderii. Acestei faze îi corespunde **managementul operativ** în care predomină adoptarea și implementarea de decizii curente, majoritatea referitoare la activitățile de producție.

Faza de evaluare și interpretare a rezultatelor, denumită și **faza finală**, se caracterizează prin preponderența exercitării funcției de control-evaluare atât asupra obiectivelor și deciziilor stabilite în faza previzională, cât mai ales a celor din faza de operaționalizare. În această fază, pe baza unei succesiuni de verificări și evaluări a deciziilor adoptate, sunt aplicate corecțiile impuse de schimbările produse în componentele mediului ambiant. Fazei finale îi corespunde **managementul postoperativ** și are un puternic caracter constatativ. Această fază încheie un proces de management și pregătește condițiile pentru abordarea unui nou proces.

2.1.2. Funcțiile procesului de management

Esența oricărui proces de management este dată de atributele sau funcțiile sale. Cunoașterea funcțiilor procesului de management constituie o premisă importantă pentru însușirea științei și practicii manageriale, pentru utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor și procedurilor de management.

În prezent, cei mai mulți specialiști sunt de părere că procesul de management poate fi divizat în funcțiile redată în figura 2.1.

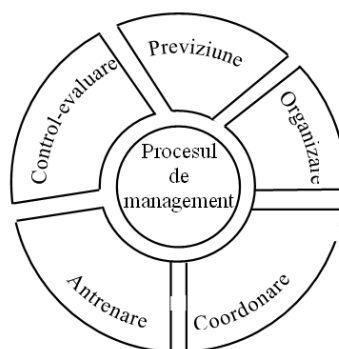


Figura 2.1. Funcțiile procesului de management

Funcția de previziune

Acest atribut cuprinde un ansamblu de activități prin care se asigură identificarea tendințelor existente, prefigurarea proceselor și fenomenelor viitoare, stabilirea obiectivelor de îndeplinit și a resurselor necesare. Funcția de previziune conferă managerilor capacitate de orientare asupra problemelor de perspectivă ale întreprinderii.

În procesul de manifestare a funcției de previziune se disting patru etape:

- elaborarea prognozei sau strategiei întreprinderii;
- elaborarea planurilor de medie durată;
- elaborarea programelor sau bugetelor;
- reconsiderarea prognozei (strategiei), planurilor și programelor întreprinderii.

Prognoza reprezintă evaluarea probabilă, efectuată pe bază științifică, a evoluției viitoare a componentelor cantitative și calitative ale unui domeniu de activitate, pentru o perioadă delimitată de timp (câțiva ani).

Prognoza furnizează factorilor de decizie soluții alternative (variante) de natură strategică, reprezentând căi posibile de urmat fără a avea un caracter imperativ. Esența prognozei este să ofere întreprinderii o **strategie**. Strategia poate orienta întreprinderea spre consolidarea poziției (inițierea unui program de cercetare, reorganizarea internă etc.), sau, alteleori, o poate ajuta să extindă activitatea pe plan național și internațional. În toate cazurile însă, în lucrările de elaborare a strategiei, sunt abordate, în măsură mai mare sau mai redusă, probleme cu caracter financiar, precum și acțiuni privind procesele de producție.

Planificarea cuprinde un ansamblu de activități orientate spre stabilirea și fundamentarea, pe bază de studii și analize, a obiectivelor (derivate și specifice) și surselor necesare realizării lor pe o perioadă determinată (trimestru, semestru, an sau mai mult de un an).

Instrumentele planificării sunt **planurile de medie și de scurtă durată**. Pe baza planurilor se face legătura dintre orientările generale oferite de strategie și cerințele curente.

Principala sarcină în elaborarea unui plan este stabilirea obiectivelor derivate și a etapelor necesare realizării și determinării duratei fiecărui obiectiv în parte. În legătură cu aceasta se pot pune următoarele întrebări: Ce se va realiza cu prioritate? Ce mijloace sunt necesare? Cum și de

unde se asigură mijloacele necesare? Când este momentul pentru a acționa efectiv? În cadrul planului, obiectivele se exprimă în forme cantitative și valorice.

Programarea reprezintă defalcarea obiectivelor conținute în planul întreprinderii pe perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi) și în spațiu (compartimente de muncă, persoane), precum și coordonarea activităților care concură la realizarea obiectivelor. Ca urmare, înainte de a se trece la acțiunea propriu-zisă, se impune stabilirea unor obiective operaționale cu scopul ca fiecare subunitate organizatorică / salariat al întreprinderii să știe ce trebuie să facă și ce se așteaptă din partea lui. Având ca bază de plecare fiecare obiectiv al planului (obiectivul general sau un obiectiv derivat) se stabilește o întreagă rețea de obiective specifice și individuale.

Instrumentele programării sunt **programele operative** și **bugetele**; aceste instrumente descriu rețeaua de obiective specifice și individuale.

Programarea răspunde la întrebarea: Ce poate fi realizat de întreprindere? Răspunsul la această întrebare este dat de ansamblul calculelor specifice programării care stabilesc dacă detalierea obiectivelor a fost corectă. Ca urmare, pentru fiecare subdiviziune organizatorică a întreprinderii, se urmărește realizarea echilibrului dorit între disponibilitățile sale și necesitățile ce decurg din programul operativ.

Reconsiderarea îndeplinește rolul de feed-back al funcției de previziune și are la bază un șir de verificări și evaluări ale tuturor componentelor previziunii: programe, bugete, planuri și prognoze în raport de situațiile concrete în care se află întreprinderea. Verificarea și evaluarea fiecărei componente a funcției de previziune pot să impună introducerea unor corecții. De aceea, etapa de reconsiderare trebuie apreciată ca un proces iterativ de confruntări între mijloace și scop, precum și între succese și eșecuri.

Funcția de organizare

Organizarea este atributul procesului de management care asigură coerență acțională, disciplină, ordine funcțională și capacitate de adaptare a întreprinderii la schimbările mediului ambiant.

Spre deosebire de previziune, care vizează punerea în operă a deciziei adoptate, **organizarea** urmărește să genereze un cadru adecvat pentru realizarea procesului de management, să ordoneze sarcinile și activitățile, să fixeze legăturile necesare în scopul dirijării tuturor eforturilor de stabilire și atingere a obiectivelor fixate.

Organizarea creează condițiile care facilitează utilizarea eficientă a resurselor materiale, financiare și umane, antrenează și valorifică experiența și competența profesională a managerilor și a celorlalți salariați. Conceptul de organizare poate fi abordat din mai multe puncte de vedere, între care: funcție managerială; formă; conținut.

Organizarea, **ca funcție managerială**, stabilește parametrii constructivi și funcționali ai structurii de management, precum și modalitățile de realizare a proceselor manageriale. Prin organizare managerii elaborează sau perfecționează structura producției (operațională), structura funcțională și sistemul informațional managerial. Tot prin organizare se urmărește formarea sistemului conducător și a sistemului condus, în vederea realizării obiectivelor cu ajutorul celor mai eficiente metode și tehnici.

Organizarea, în raport cu gradul de detaliere, poate fi: organizare de ansamblu și organizare a principalelor componente ale întreprinderii.

Organizarea de ansamblu se concretizează în stabilirea structurii organizatorice, a sistemului informațional (intern și extern), precum și delegarea autorității și descentralizarea activităților întreprinderii. Această subdiviziune a funcției de organizare este exercitată de managementul de vârf al întreprinderii.

Organizarea principalelor componente ale întreprinderii se referă la organizarea activităților conținute de funcțiunile majore ale întreprinderii: cercetare-dezvoltare, producție, comercială, resurse umane și financiar-contabilă. Această subdiviziune a funcției de organizare este realizată la nivelul managementului mediu și inferior.

Din punctul de vedere al **formeii**, organizarea poate fi: organizare pe produse, organizare după clienți, organizare geografică, organizare după criteriul de timp.

După **conținutul** său, organizarea întreprinderii poate fi organizare procesuală și organizare structurală.

Organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă fizică și intelectuală în elementele lor componente în scopul analizei și regrupării în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora participă. Prin intermediul organizării procesuale se structurează, ordonează și antrenează ansamblul proceselor de muncă fizică și intelectuală ce se desfășoară în cadrul întreprinderii. Rezultatele organizării procesuale se concretizează în delimitarea și definirea funcțiilor întreprinderii.

Organizarea structurală se concretizează în gruparea activităților, în raport de anumite criterii, pe grupuri de muncă și salariați în vederea asigurării condițiilor care să permită îndeplinirea obiectivelor întreprinderii. Rezultatul organizării structurale îl reprezintă secțiile, atelierele de producție, serviciile, birourile, deci structura organizatorică a întreprinderii.

Funcția de coordonare

Armonizarea și sincronizarea acțiunilor individuale și colective din cadrul întreprinderii și orientarea acestora spre îndeplinirea obiectivelor, în condiții de profitabilitate maximă, formează conținutul **funcției de coordonare**.

Coordonarea permite diferitelor subunități sau părți componente ale întreprinderii să asigure orientarea eforturilor spre un scop general comun.

Funcția de coordonare realizează cu funcțiile de previziune și organizare un schimb intens de informații și se condiționează reciproc. De exemplu, planul constituie cel mai important mijloc de coordonare. Organizarea, prin însăși conținutul său, reprezintă un instrument de coordonare cu caracter dinamic. Coordonarea prin organizare se realizează, în principal, pe baza procesului de analiză și raționalizare a sarcinilor și operațiilor, utilizând metodele și tehnicile specifice managementului.

Activitățile conținute de funcția de coordonare **sunt mai puțin formalizate** și, ca urmare, depind într-o mare măsură de latura umană a potențialului managerial.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de coordonare este condiționată de existența unor **comunicații** intense: verticale (între diferitele niveluri ierarhice și între manageri și subordonații lor), orizontale (între manageri și executanți situați la același nivel ierarhic) și oblice (între persoane plasate pe diferite niveluri ierarhice și care desfășoară activități diferite).

Funcția de coordonare, după specificul procesului de comunicare, îmbracă două forme: coordonarea bilaterală și coordonarea multilaterală.

Coordonarea bilaterală este un proces de comunicare între un manager și un subordonat.

Coordonarea multilaterală reprezintă un proces de comunicare între un manager și mai mulți subordonați. În condițiile întreprinderii moderne, ponderea coordonării multilaterale crește ca urmare a extinderii sistemelor de management participativ.

Funcția de antrenare

Funcția de antrenare este strâns legată de relațiile interpersonale ale managerilor cu subordonații și constă în stimularea lor, în organizarea participării eficiente la stabilirea și atingerea obiectivelor, pe baza luării în considerare a factorilor care îi motivează pe oameni.

Îndeplinirea corespunzătoare a funcției de antrenare presupune înțelegerea de către manageri a rolului și particularităților factorului uman în cadrul întreprinderii, a motivațiilor oamenilor, practicarea unui stil corespunzător de management și stabilirea unor comunicații interne eficiente.

Funcția de antrenare are un pronunțat caracter operațional și răspunde la întrebarea: De ce personalul întreprinderii participă la stabilirea și realizarea obiectivelor? sau: Ce trebuie

întreprins pentru ca personalul întreprinderii să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor? Analiza acestor întrebări ne conduce la concluzia că fundamentul antrenării îl reprezintă **motivarea**. Prin motivare trebuie să se asigure corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

În legătură cu motivarea, au fost formulate, pe parcursul dezvoltării și conceptualizării managementului, o serie de teorii, cele mai răspândite fiind: teoria clasică, teoria necesităților (nevoilor), teoria celor doi factori.

Teoria clasică aparține lui Fr. Taylor și susține că cea mai bună motivare a omului constă în bani. Omul, prin însăși natura sa, își alege întotdeauna acele decizii care îi pot aduce venituri bănești maxime.

O corectă motivare a personalului pe baza aplicării teoriei clasice impune elaborarea și folosirea mai multor forme de salarizare care să orienteze oamenii în intensificarea eforturilor.

Teoria necesităților (nevoilor) pornește de la conceptul că omul are un ansamblu de necesități, de nevoi, pe care urmărește să și le satisfacă în mod treptat. Acest ansamblu se prezintă sub forma unui echilibru fragil, dar foarte real. Când necesitățile sunt nesatisfăcute mai mult timp, echilibrul se clatină și generează tensiuni. La apariția tensiunii, omul caută să restabilească echilibrul, se pune în mișcare și acționează în direcția satisfacerii necesităților. Această „punere în mișcare” a omului se numește **motivație**. Satisfacerea necesităților declanșează un comportament orientat către reducerea tensiunilor și, pe această bază, eliminarea insatisfacțiilor. Așadar, schema de reducere a tensiunii este: necesități nesatisfăcute → tensiune → motivație → comportament de satisfacere a necesităților → reducerea tensiunii.

Abraham Maslow ierarhizează necesitățile (nevoile) umane pe cinci trepte ale unei piramide care îi poartă numele. Necesitățile, plecând de la baza piramidei, se vor suprapune astfel:

- necesități fiziologice (de bază, elementare): foamea, setea, ... ;
- necesități de securitate: protecția, ordinea ... ;
- necesități sociale: apartenența la un grup, dragostea ... ;
- necesități de apreciere (de stimă): reușita, recunoașterea ... ;
- necesități de realizare de sine: creativitatea, dezvoltarea personală.

Necesitățile fiziologice trebuie să fie în primul rând foarte bine satisfăcute. Celelalte necesități, care au un grad de abstracție mai ridicat, pot deveni operaționale, adică pot reprezenta un element de motivație al comportamentului uman numai după ce a fost satisfăcută prima grupă de cerințe. Astfel, când o necesitate nu este satisfăcută ea constituie o sursă de motivație. Din momentul în care o necesitate este satisfăcută, apare necesitatea de nivel superior, fiind o nouă sursă de motivație.

Teoria celor doi factori. În anii '60, Friderick Herzberg completează teoria lui A. Maslow. F. Herzberg este preocupat să identifice care sunt factorii sursă ai satisfacției și factorii sursă ai insatisfacției. Pentru aceasta, realizează, în mai multe întreprinderi, studii bazate pe metoda „incidentelor critice”. Metoda constă în a întreba salariații dacă își amintesc evenimentele în cursul cărora au resimțit satisfacția sau insatisfacția. Apoi se descrie impactul sentimentelor de satisfacție sau insatisfacție asupra eficienței cu care lucrează în relațiile cu alții și cu ei înșiși. Rezultatele acestor studii evidențiază existența a două grupe de factori de motivare: factori extrinseci (factori de insatisfacție) și factori intrinseci (factori de satisfacție).

Factori extrinseci – politica de personal, stilul de supraveghere, relațiile interpersonale, condițiile de muncă, salariul etc. – sunt de natură să reducă insatisfacția sau chiar să o elimine începând din momentul apariției. Acești factori generează insatisfacție când nu sunt luați în considerare și nu provoacă satisfacție când sunt luați în considerare. La acești factori constatăm pur și simplu absența satisfacției iar F. Herzberg îi numește „factori de igienă”. Asemenea factori sunt baza unei „bune sănătăți” a relațiilor umane din întreprindere.

Factorii intrinseci se referă la realizarea proprie, recunoașterea, interesul pentru muncă, responsabilitatea de promovare și de dezvoltare individuală etc. și operează numai pentru a

crește satisfacția reieșită din muncă. Acești factori nu provoacă insatisfacție când nu sunt înțeleși, dar când sunt luați în considerare apare satisfacția. F. Herzberg numește factorii intrinseci „factori motori”.

Potrivit acestei teorii se desprinde ideea că pentru a asigura motivarea personalului se cere, în primul rând, să se acționeze asupra satisfacerii necesităților primare (fiziologice și de securitate). Motivarea trebuie să înceapă cu rezolvarea factorilor de insatisfacție, cum sunt: salariul și condițiile de muncă.

În ansamblul procesului de management, **calitatea funcției de antrenare** are un rol deosebit de important prin aceea că, într-o măsură decisivă, influențează eficiența funcțiilor situate în amonte (previziunea, organizarea și coordonarea), precum și a funcției de control-evaluare.

Funcția de control-evaluare

Funcția de **control-evaluare** se referă la ansamblul activităților prin care performanțele (rezultatele) întreprinderii și ale subsistemelor sale sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea indicării nivelelor de îndeplinire, precum și a identificării măsurilor corective pentru înlăturarea abaterilor.

Din definiție rezultă că funcția de control-evaluare relevă două laturi nedisociabile: pasivă și activ-reactivă. Latura pasivă implică doar operații de înregistrare și evaluare a performanțelor. Latura activă este strâns legată de acțiunile corective care sunt luate înainte de a se face simțite consecințele unor decizii. În sfârșit, latura reactivă este atunci când rezultatele sunt cunoscute iar corecțiile nu pot influența decât operațiile viitoare.

În general, funcția de control-evaluare impune parcurgerea următoarelor operații:

- compararea rezultatelor (realizărilor) cu obiectivele (standardele) stabilite inițial și evidențierea abaterilor;
- analiza abaterilor și precizarea cauzelor care le-au generat;
- efectuarea corecțiilor;
- acționarea asupra cauzelor care au determinat abaterile.

Pentru compararea rezultatelor, managerii trebuie să aibă în vedere că acestea pot avea diferite forme de exprimare. De exemplu, un rezultat al producției se poate prezenta sub forma: volumul producției, durata de execuție, cheltuieli de producție, consumul de resurse etc. Compararea rezultatelor cu standardele stabilite trebuie să fie utilă, fiabilă, actuală și economică.

Analiza abaterilor și precizarea cauzelor care le-au generat constituie o operație foarte importantă deoarece conferă funcției de control o bază pentru efectuarea corecțiilor. Cu ocazia analizei se apreciază natura abaterilor (pozitive sau negative) și locul cauzei care a produs abaterea (locul cauzei poate fi una sau toate celelalte funcții manageriale).

Efectuarea corecțiilor implică intervenția (reacția) managerilor și trebuie să se realizeze cu operativitate, cu rigoare, prin prevenirea fenomenelor de „scurtcircuitare” și să fie concepută sub forma recompenselor, sancțiunilor și a normelor de disciplină.

Ciclul operațiilor de control-evaluare se încheie cu acționarea asupra cauzelor care au determinat abaterile.

Pentru a fi eficientă, funcția de control-evaluare trebuie să aibă un caracter: continuu, preventiv, corectiv și flexibil (adaptiv).

Caracterul continuu al funcției de control-evaluare constă în aceea că exercitarea acestei funcții nu se limitează doar la perioadele de încheiere a planului sau programului, ci se realizează de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor planificate sau programate.

Caracterul preventiv constă în capacitatea funcției de control-evaluare de a preîntâmpina deficiențele.

Caracterul corectiv se manifestă în cazul apariției abaterilor pozitive și constă în integrarea lor în procesele de execuție și de management, cât și a abaterilor negative prin indicarea măsurilor corective necesare eliminării acestora.

Caracterul flexibil (adaptiv) reflectă suplețea operațiilor de control-evaluare de a surprinde multitudinea problemelor cu care se confruntă întreprinderea și reacția de răspuns la dinamismul mediului ambiant.

2.2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ A ÎNTRINDERII

În vederea realizării obiectivelor, orice întreprindere trebuie să elaboreze o structură organizatorică proprie. Aceasta presupune abordarea unui proces de divizare a muncii, de precizare a responsabilității și a autorității prin care să se asigure o cât mai eficientă comunicare în și între grupuri.

Structura organizatorică a unei întreprinderi reprezintă totalitatea posturilor și compartimentelor de muncă, modul de constituire, grupare și subordonare, precum și legăturile ce se stabilesc între posturi, compartimente de muncă și persoane, în vederea îndeplinirii în cât mai bune condiții a obiectivelor stabilite.

În ansamblul ei, structura organizatorică prezintă două mari părți: structura de management sau funcțională și structura de producție sau operațională.

Structura de management sau funcțională reunește ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor organizaționale astfel constituite și plasate încât să asigure condițiile economice, tehnice și de personal necesare desfășurării proceselor de management și proceselor de execuție.

Structura de producție sau operațională este alcătuită din ansamblul compartimentelor și relațiilor organizaționale constituite în vederea realizării directe a obiectului de activitate al întreprinderii.

2.2.1. Elementele structurii organizatorice

Modul de concepere a structurii organizatorice depinde de o multitudine de factori și va fi diferită de la o întreprindere la alta, chiar și în cadrul aceleiași ramuri de activitate. Dar, cu toate deosebirile existente, unele elemente constitutive ale structurii organizatorice sunt comune, indiferent de particularitățile întreprinderilor:

- posturile (locurile) de muncă;
- funcțiile;
- sferile de autoritate;
- compartimentele de muncă;
- filierele ierarhice;
- nivelurile ierarhice;
- relațiile dintre compartimentele de muncă.

Postul de muncă este cea mai simplă subdiviziune organizatorică și cuprinde totalitatea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin în mod permanent spre executare unui angajat.

Obiectivul postului constituie o caracteristică sintetică, generală și se referă la utilitatea postului, rațiunea creării sale și la criteriile de evaluare a muncii personalului căruia îi este atribuit.

Sarcina este un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă complex ce prezintă o autonomie funcțională, fiind efectuată, de regulă, de o persoană.

Competența sau autoritatea definește limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot acționa pentru realizarea obiectivelor individuale.

Responsabilitatea reprezintă obligația ce revine titularului postului pe linia îndeplinirii sarcinilor și obiectivelor individuale.

Pentru fiecare post de muncă este necesară întocmirea de către managerii de compartimente a **fișei postului** în care se precizează: denumirea postului, obiectivele, sarcinile, competențele, responsabilitățile, relațiile cu alte posturi și condițiile necesare unei persoane pentru a ocupa postul (pregătire, aptitudini, deprinderi, experiență etc.).

Funcția constituie factorul de generalizare a unor posturi de muncă asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a competenței (autorității) și responsabilității. De exemplu, funcției de șef de serviciu îi corespunde un număr variabil de posturi de muncă, în raport de dimensiunile și caracteristicile activității.

Posturile de muncă și funcțiile, în raport de elementele care le definesc, pot fi împărțite în două categorii:

- **posturi de management**, respectiv **funcții de management**, care au o sferă largă de responsabilitate și autoritate, implicând sarcini de coordonare a altor posturi;
- **posturi de execuție**, respectiv **funcții de execuție**, cu responsabilități și autoritate limitate, restrânse la executarea unor lucrări sau rezolvarea unor probleme, neimplicând coordonarea altor posturi.

Sfera de autoritate reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un manager. Sfera de autoritate depinde de o multitudine de factori și este variabilă atât pe verticală cât și pe orizontală în cadrul structurii organizatorice. Sfera de autoritate crește pe măsură ce se coboară pe linia ierarhică, datorită simplificării și repetabilității sarcinilor. În plan orizontal (la același nivel ierarhic), sfera de autoritate este mai redusă în cadrul compartimentelor care realizează activități de concepție (tehnice, economice) și mai mare în compartimentele în care lucrările de rutină au o pondere mare.

Pentru calculul sferei de autoritate se iau în considerare, în general, patru variabile: încărcarea cu sarcini, saturarea cu sarcini, complexitatea activităților și gradul de delegare a autorității. În continuare se va prezenta modul de determinare a sferei de autoritate luând în calcul primele două variabile.

Încărcarea cu sarcini se referă la natura sarcinilor: de management și de execuție.

Pe baza studiilor întreprinse, s-a constatat că un manager situat pe nivelul ierarhic N (n_N) poate coordona în mod corespunzător patru posturi de management sau 20 de posturi de execuție. Așadar, luând în considerare influența factorului „*încărcarea cu sarcini*”, în mod ideal sfera de autoritate a acestui manager suportă subordonarea altor patru manageri sau a 20 de executanți. Dacă subordonații sunt atât manageri cât și executanți, sfera de autoritate se exprimă în echivalent persoane de execuție și se determină astfel:

$$n_N = 5M_N + X_N,$$

în care:

M_N	reprezintă	numărul managerilor subordonați direct managerului situat pe nivelul ierarhic N ;
X_N	–	numărul executanților subordonați direct managerului situat pe nivelul ierarhic N .

Saturarea cu sarcini se referă la influența pe care o exercită subordonații managerilor situați pe nivelul ierarhic $N + 1$, adică managerii și executanții subordonați indirect, mijlocit. În acest caz, sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N , exprimată în echivalent persoane de execuție, este:

$$n_N = 5M_N + X_N + 0,2M_{N+1} + 0,04X_{N+1}$$

Compartimentul de muncă reprezintă o grupare de persoane, subordonate unui manager, care efectuează cu caracter relativ permanent sarcini omogene sau complementare contribuind la realizarea aceluiași obiective.

În cadrul structurilor organizatorice ale întreprinderilor din țara noastră, compartimentul de muncă poate fi reprezentat de: atelier, secție, birou, serviciu, direcție etc.

Compartimentele de muncă pot fi analizate după mai multe criterii, între care o mai mare frecvență o au următoarele:

- modul de exercitare a autorității managerului;
- natura autorității exercitate;
- modul de participare la elaborarea deciziilor și punerea lor în acțiune.

După **modul de exercitare a autorității managerului**, distingem: compartimente elementare (simple) și compartimente de ansamblu (complexe).

Compartimentele elementare (simple) sunt grupări de persoane în cadrul cărora managerii au autoritate directă asupra persoanelor care execută funcții de execuție (formații de lucru, laboratoare, birouri etc).

Compartimentele de ansamblu (complexe) reprezintă o grupare a cel puțin două compartimente elementare aflate sub o autoritate unică a managerului de compartiment. În acest caz, autoritatea managerului de compartiment se exercită mediat (indirect) asupra subordonaților, prin managerii compartimentelor elementare. Managerul compartimentului de ansamblu poate delega o parte din autoritatea sa managerilor compartimentelor elementare (de exemplu, șeful unei secții de producție poate delega o parte din autoritate maiștrilor care conduc atelierelor secției de producție).

După **natura autorității exercitate**, compartimentele de muncă pot fi: ierarhice și funcționale.

Compartimentele ierarhice se caracterizează prin autoritatea pe care o au managerii lor asupra managerilor compartimentelor situate pe nivelurile imediat inferioare de pe aceeași linie sau filieră ierarhică, de a da dispoziții și de a fi informați asupra felului în care se transpun în practică dispozițiile. Secția de producție este un compartiment ierarhic deoarece șeful de secție are autoritatea de a da dispoziții șefilor de ateliere din secție, adică maiștrilor.

Compartimentele funcționale se caracterizează prin autoritatea funcțională pe care o au managerii lor asupra managerilor altor compartimente, situate pe același nivel ierarhic, de a da îndrumări pe linia specialității lor. Compartimentul de Programare, lansare și urmărire a producției (PLUP), în raport cu secția de producție este un compartiment funcțional, deoarece șeful compartimentului PLUP, face recomandări șefului de secție pe linia programării, lansării și urmăririi producției.

După **modul de participare la elaborarea deciziilor și punerea lor în acțiune**, deosebim: compartimente de decizie, compartimente de stat-major și compartimente de execuție.

Compartimentele de decizie se caracterizează prin autoritatea decizională și dreptul de dispoziție într-un anumit domeniu. De exemplu, managementul tehnic al unei întreprinderi este exercitat de directorul tehnic care poate lua decizii privind activitățile ce se desfășoară în secțiile de producție și dispune realizarea lor.

Compartimentele de stat-major sunt cele care desfășoară o activitate de pregătire a elementelor necesare procesului de luare a deciziilor de către compartimentele de decizie. Compartimentul de marketing este un compartiment de stat-major pentru că oferă servicii, sub formă de studii, pentru determinarea nivelului producției, asimilarea unei tehnologii etc.

Compartimentele de execuție sunt cele care desfășoară o activitate de aplicare și realizare a deciziilor elaborate în compartimentele de decizie.

Canalele de-a lungul cărora sunt vehiculate deciziile de la locul de adoptare la cel de implementare, precum și informațiile de la locul de culegere la organele de decizie, se numesc **linii** sau **filiere ierarhice**.

Nivelurile ierarhice exprimă ordonarea compartimentelor și funcțiilor în raport cu poziția lor față de managementul superior al întreprinderii.

Ansamblul compartimentelor de muncă dispuse pe diferite niveluri ierarhice și a legăturilor ierarhice formează piramida ierarhică.

Dimensiunile unei piramide ierarhice sunt: înălțimea (h) și baza (B). Înălțimea piramidei este direct proporțională cu numărul nivelurilor ierarhice (N), iar baza cu numărul total de personal din întreprinderea respectivă.

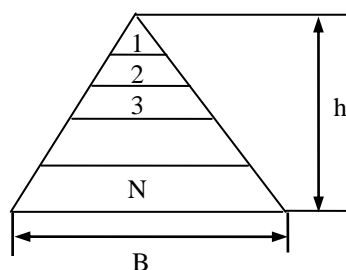


Figura 2.2. Piramida ierarhică

Structura organizatorică a unei întreprinderi, în funcție de factorii care o determină, poate fi reprezentată printr-o **piramidă înaltă**, când cuprinde un număr mare de niveluri ierarhice sau o **piramidă aplatizată**, când cuprinde un număr redus de niveluri ierarhice. Ambele tipuri de piramidă prezintă avantaje și dezavantaje care sunt prezentate în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Tipuri de piramide ierarhice – avantaje și dezavantaje

Configurația piramidelor ierarhice	Avantaje	Dezavantaje
Înaltă	<ul style="list-style-type: none"> - Asigură posibilitatea studierii aprofundate a problemelor ce trebuie rezolvate. - Deciziile adoptate sunt de calitate superioară. - Asigură un grad sporit de delegare a autorității. - Creează compartimente și funcții de conducere specializate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduce la prelungirea circuitelor informaționale și distorsionează informațiile. - Contribuie la reducerea responsabilităților. - Determină încetinirea procesului de luare a deciziilor. - Ocazională cheltuieli mari cu aparatul managerial. - Conduce la creșterea birocrăției.
Aplatizată	<ul style="list-style-type: none"> - Asigură comunicații directe și operativitate în informare. - Apropiie managementul de execuție. - Determină operativitate în luarea deciziilor și facilitează controlul aplicării lor. - Ocazională cheltuieli reduse cu aparatul de management. - Asigură o creștere motivațională a salariaților și promovarea unor stiluri de management participativ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalul de management este încărcat excesiv. - Problemele de rezolvat sunt mai greu de cuprins. - Adoptarea deciziilor se bazează, într-o mai mare măsură, pe elemente subiective. - Determină o centralizare excesivă în procesul de adoptare a deciziilor.

Cunoașterea avantajelor și dezavantajelor celor două tipuri de piramidă prezintă utilitate atât în procesul de concepere cât și în cel de perfecționare a structurii organizatorice.

Relațiile dintre compartimentele de muncă sunt legăturile ce se stabilesc între compartimentele situate pe același nivel ierarhic sau pe niveluri ierarhice diferite cu scopul realizării anumitor obiective.

În cadrul unei întreprinderi se desfășoară o varietate de relații care pot fi evidențiate și structurate, dacă sunt analizate, după următoarele criterii:

- din punct de vedere juridic;
- după sensul de transmitere a informațiilor;
- după conținutul informațiilor.

Din **punct de vedere juridic**, relațiile pot fi: formale (reglementate) și informale.

Relațiile formale (reglementate) sunt acele legături stabilite prin prevederile regulamentului de organizare și funcționare al întreprinderii sau prin alte acte normative. Aceste relații constituie coordonata esențială pe baza căreia își desfășoară activitatea un compartiment în raport cu celelalte compartimente.

Relațiile informale sunt acele legături care apar spontan în cadrul sau între compartimentele de muncă; astfel de relații nu sunt prevăzute în regulamente sau acte normative.

După **sensul de transmitere a informațiilor** se disting: relații unilaterale și relații bilaterale.

Relațiile unilaterale sunt legături care se stabilesc între două compartimente și constau în obligația unei părți să transmită informații celeilalte părți fără ca aceasta din urmă să fie obligată să răspundă mesajului.

Relațiile bilaterale sunt legăturile care se realizează în ambele sensuri. Fiecare compartiment este, pe rând, furnizor și beneficiar de informații.

După **conținutul informațiilor** se disting: relații de autoritate și relații de cooperare.

Relațiile de autoritate se stabilesc între două sau mai multe compartimente și provin din autoritatea pe care una dintre părți o are față de cealaltă. Astfel de relații, în raport de felul cum se exercită autoritatea, sunt:

- **relații de autoritate ierarhică** – reprezintă legăturile dintre două compartimente situate la niveluri diferite, dar pe aceeași linie ierarhică. În cadrul relațiilor de autoritate ierarhică se poate manifesta fenomenul de **scurtcircuitare**, apreciat, în general, ca un fenomen negativ care afectează unitatea de management. În cazuri de urgență, fenomenul de scurtcircuitare poate fi admis. Un exemplu de manifestare a fenomenului de scurtcircuitare (liniile punctate) este redat în figura 2.3.

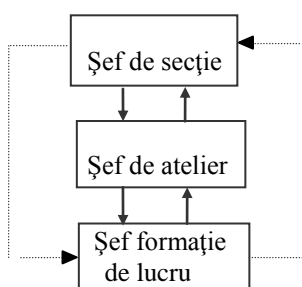


Figura 2.3. Fenomen de „scurtcircuitare”

- **relații de autoritate funcțională** – sunt legăturile ce se stabilesc între două compartimente situate pe același nivel ierarhic. În cadrul acestor relații se poate manifesta fenomenul de **pasarelă**, când un compartiment de nivel funcțional transmite recomandările sale direct unui compartiment de nivel ierarhic inferior, aflat pe o altă linie ierarhică, și nu prin intermediul compartimentului ierarhic situat pe același nivel (figura 2.4.)

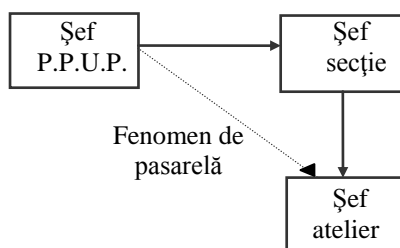


Figura 2.4. Fenomen de „pasarelă”

Relațiile de cooperare sunt legături ce se stabilesc între compartimente de muncă diferite ca profil, situate de regulă la același nivel ierarhic. Aceste legături sunt determinate de necesitatea elaborării în comun a unor lucrări, prestări de servicii sau consultări cu privire la modul de rezolvare a unor probleme. Relațiile de cooperare, în funcție de scopul urmărit, pot fi: de **colaborare**, de **tip furnizor-beneficiar**, de **informare**.

2.2.2. Tipuri de structuri organizatorice

Structura ierarhică a fost utilizată prima dată în domeniul militar, constituind forma de organizare a legiunilor romane. În domeniul industrial, structura ierarhică a fost propusă, experimentată și folosită de către Fr. Taylor. Este o structură simplă, clară, directă cu un număr redus de compartimente, predominante fiind cele cu caracter operațional. Esențial pentru acest tip de structură este faptul că la orice nivel ierarhic un subordonat primește dispoziții de la un singur șef, în fața căruia răspunde pentru întreaga sa activitate. Experiența acestui mod de subordonare determină comunicații exclusiv verticale, de-a lungul liniilor ierarhice; comunicațiile se realizează prin contacte directe între conducători și executanți.

Structura ierarhică prezintă aplicabilitate în condițiile întreprinderilor mici, cu nivel scăzut de complexitate a activității. Cea mai simplă structură organizatorică de tip ierarhic este redată de figura 2.5.

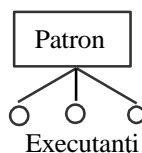


Figura 2.5. Structura ierarhică simplă

Pe măsură ce întreprinderea se dezvoltă, între patron și executanți (subordonați) se interpun mai multe persoane cu o anumită delegare de autoritate (șef de echipă, de personal etc.). În această situație structura organizatorică de tip ierarhic poate conține, alături de compartimentele de muncă operaționale, unul sau câteva compartimente de muncă funcționale (în figura 2.6, șeful contabil conduce un compartiment de muncă funcțional).

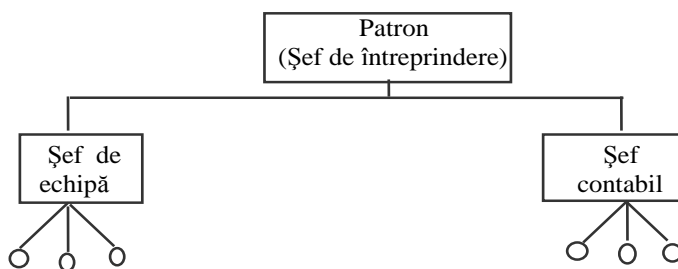


Figura 2.6. Structură ierarhică cu trei niveluri

Structurile ierarhice au atât puncte forte cât și puncte slabe (redate în tabelul 2.2.).

Tabelul 2.2. Avantajele și dezavantajele structurii ierarhice

Avantaje	Dezavantaje
Responsabilitățile fiecărui angajat sunt precizate cu claritate. Permite comunicații rapide atât în sens ascendent cât și descendent. Asigură deplină unitate de management. Conferă coerență întreprinderii în toate activitățile desfășurate. Necesită cheltuieli de management reduse.	Necesită manageri polivalenți. Compartimentele de muncă integrează activități eterogene. Comunicațiile între compartimentele de muncă situate pe același nivel ierarhic se realizează cu dificultate. Aplicabilă numai în cazul întreprinderilor de dimensiune mică, cu un grad redus de dotare tehnică și un nivel scăzut de complexitate.

Structura funcțională a fost concepută de H. Fayol pentru a elimina dezavantajele structurii ierarhice, în contextul în care întreprinderile devin tot mai mari și cu un grad ridicat de complexitate. Este un tip de structură relativ complicată și confuză, alcătuită din compartimente operaționale și funcționale.

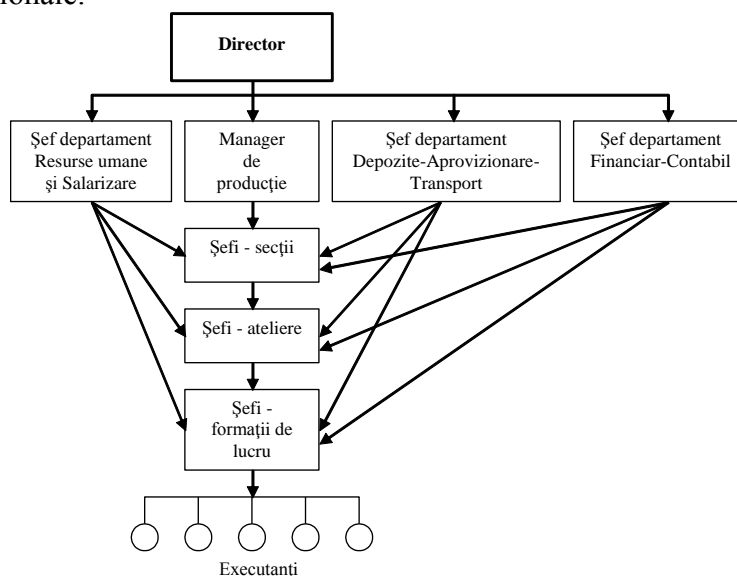


Figura 2.7. Structură de tip funcțional

Tabelul 2.3. Avantajele și dezavantajele structurii ierarhice

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> - Asigură un management mai calificat prin existența compartimentelor specializate funcțional care acordă consultanța de specialitate managerilor. - Simplifică procesul de recrutare a personalului cu funcții de management, acesta necesitând o pregătire de mai strictă specialitate. - Deciziile adoptate se fundamentează pe elemente științifice. - Executanții și șefii lor nemijlociți sunt degrevați de sarcinile administrative, putându-se ocupa, în exclusivitate, de sarcinile posturilor respective. - Permite dezvoltarea funcțională pe competențe distincte. - Asigură centralizarea controlului strategic al rezultatelor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determină o dublă sau chiar multiplă subordonare, atât a compartimentelor cât și a personalului. - Pune probleme de coordonare funcțională și creează conflicte și rivalități între funcții. - Poate provoca superspecializarea și managementul limitat, îngust. - Contribuie la slăbirea unității de management prin existența multor compartimente specializate funcțional. - Determină o rețea densă de comunicații oblice. - Nu se poate aplica cu bune rezultate decât în cazul întreprinderilor care realizează o singură afacere (strict specializate). - Necesită cheltuieli de management mari.

Esențial pentru acest tip de structură este că la fiecare nivel ierarhic sarcinile sunt divizate între compartimente specializate, acestea având în domeniul lor autoritate deplină asupra nivelurilor ierarhice inferioare. Executanții primesc dispoziții atât de la șefii ierarhici, cât și de la șefii compartimentelor funcționale, în fața cărora răspund deopotrivă. În aceste condiții se diluează considerabil responsabilitățile și apar frecvent conflicte de competență între conducătorii specializați. Un asemenea tip de structură organizatorică este redată în figura 2.7., iar avantajele și dezavantajele sale sunt prezentate în tabelul 2.3.

Structura funcțională constituie un tip istoric și prezintă interes exclusiv teoretic, neavând demonstrații convingătoare în practică.

Structura ierarhic-funcțională (mixtă) a apărut după anul 1920 pentru a face față nevoilor marii întreprinderi și reprezintă o simbioză a structurilor ierarhice și funcționale, conținând corective destinate să asigure creșterea funcționalității cadrului organizatoric rezultat.

Structura ierarhic-funcțională prezintă un conținut complex, ceea ce o recomandă pentru întreprinderile care desfășoară activități numeroase și strâns corelate.

Esențial pentru acest tip de structură este faptul că prevede existența atât a unor compartimente ierarhice, caracterizate prin posibilitatea de a da ordine și dispoziții denumite **line**, cât și compartimente funcționale, denumite **state majore** sau **staff**, care ajută liniile ierarhice sub diferite forme, neavând autoritatea de a emite ordine și dispoziții.

Un exemplu de structură organizatorică ierarhic-funcțională este pus în evidență în figura 2.8.

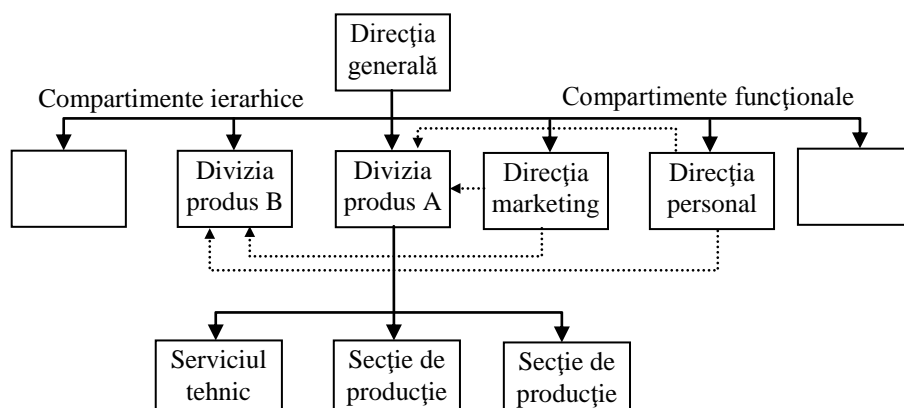


Figura 2.8. Structură ierarhic-funcțională

Împărțirea compartimentelor întreprinderii în ierarhice și funcționale se face în raport cu natura activităților conținute. Astfel, pentru realizarea activităților de bază ale întreprinderii, determinate de profilul acesteia, se constituie compartimente ierarhice, în timp ce pentru efectuarea activităților auxiliare sunt create compartimente funcționale. Aceste compartimente au, în cadrul lor, o organizare ierarhică, iar rolul lor funcțional se manifestă în relațiile cu celelalte compartimente și, în primul rând, cu cele ierarhice.

Existența compartimentelor funcționale generează apariția unor relații speciale ca formă particulară a relațiilor funcționale. În cadrul structurii organizatorice se creează o **linie de consultanță** sau de **staff** care face propuneri, sugestii, fără a decide. Acest rol poate fi îndeplinit de o persoană (consilier/asistent) sau de un compartiment funcțional care pregătește deciziile unui conducător ierarhic furnizându-i, la cerere sau din proprie inițiativă, toate informațiile necesare fundamentării deciziilor. De regulă, **stafful** se atașează nivelurilor ierarhice superioare din întreprindere.

Compartimentele ierarhice, depozitare de autorități și cu putere de decizie, formează în cadrul structurii organizatorice o **linie de decizie**, respectiv **line**.

Cu toate avantajele pe care le deține, structura organizatorică de tip ierarhic-funcțional este contestată, cele mai evidente critici referindu-se la numeroasele rivalități dintre "funcționarii de birou" și "operaționali de teren", respectiv, între staff și line.

2.3. PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNTREPRINDERE

Luarea unei decizii, ca acțiune în sine, nu este un proces atât de dificil pe cât de dificilă este pregătirea deciziei. Realizarea unei organigrame, cercetarea consumatorului, întocmirea unui bilanț contabil etc. sunt acțiuni premergătoare luării deciziei. Ele sunt acțiuni complexe și se realizează cu multă dificultate, necesitând un personal cu înaltă calificare. Nivelul la care sunt desfășurate aceste acțiuni premergătoare, informațiile pe care le oferă decidentului condiționează, în cele din urmă, calitatea deciziei în sine. La nivelul managementului unei întreprinderi, necesitatea unei decizii apare atunci când în subsistemul condus se identifică o problemă care așteaptă o soluție.

2.3.1. Decizia și elementele sale

Decizia reprezintă cel mai important moment al procesului de management și presupune alegerea unei căi de acțiune în vederea realizării unor obiective, prin a cărei aplicare este influențată activitatea a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

În sinteză, pentru a putea lua o decizie este necesar să se îndeplinească cel puțin următoarele **condiții**:

- să se aleagă una din cel puțin două alternative de acționare;
- să existe una sau mai multe persoane care să fie antrenate în procesul de luare a deciziei;
- să fie luată de acel organ sau acea persoană care are dreptul legal și împuternicirea abordării deciziei și asumării corespunzătoare a responsabilității;
- să se determine factorii care influențează alegerea unei anumite soluții;
- să existe unul sau mai multe obiective de atins.

Dacă nu ar fi respectată una dintre condițiile prezentate, procesul respectiv nu ar avea caracter decizional.

Decizia managerială trebuie să îndeplinească o serie de **cerințe de raționalitate**, între care acelea de a fi:

• **fundamentată științific**, adică să fie luată în conformitate cu realitățile din întreprindere, pe baza unui instrumentar științific adecvat care să înlăture improvizația, rutina;

• **împuternicită**, adică să fie adoptată de cel în ale cărui sarcini este înscrisă în mod expres, iar acesta să dispună de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivei decizii;

• **clară, concisă și necontradictorie**, ceea ce înseamnă că prin formularea deciziei va fi precizat, fără o altă interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe), astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă respectiva situație;

• **oportună**, adică să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare; această cerință se impune tot mai mult, pe măsura accelerării schimbărilor și a creșterii complexității situațiilor decizionale din întreprindere;

• **eficientă**, adică de a permite obținerea unui efect sporit cu un efort redus (eficiența reprezintă criteriul de evaluare al activității de management, iar decizia să fie apreciată prin prisma efectelor obținute în urma implementării ei);

• **completă**, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și mai ales implementării.

Analiza deciziei, ca moment esențial al procesului de management, presupune o interpretare a situației elementelor componente:

- decidentul (factorul de decizie);
- mediul ambiant;
- relația (legătura) dintre decident și mediu.

Decidentul este reprezentat de individul sau gruparea (colectivitatea) care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului.

Pentru a lua decizii, decidentul trebuie să îndeplinească două condiții de bază: să fie investit cu autoritatea necesară în domeniul respectiv și să cunoască bine domeniul în care ia decizii, deci să fie competent. Din aceste considerente, pe de o parte, se impune o pregătire de specialitate a decidentului în domeniul managementului, iar pe de altă parte, este necesară atragerea unui număr tot mai mare de persoane la procesul decizional.

Mediul ambiant este format din totalitatea condițiilor interne și externe întreprinderii care influențează și, la rândul lor, sunt influențate, direct sau indirect, de decizia respectivă.

În mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumită situație decizională, mai multe stări ale condițiilor obiective. În perioada actuală, mediul ambiant este caracterizat de schimbări frecvente și rapide care induc în sistemul conducător și chiar în cel condus factori perturbatori ai activității întreprinderilor. Condițiile interne și externe, caracteristice întreprinderii, generează cadrul în limitele căruia acționează decidentul prin informațiile de care dispune.

Influența **mediului ambiant din interiorul întreprinderii** se manifestă asupra deciziei prin următorii factori:

- competența managerilor aflați pe diferite niveluri ierarhice;
- metodele și tehnicile de lucru utilizate;
- sistemul informațional folosit în cadrul întreprinderii;
- gradul de înzestrare tehnică;
- nivelul tehnologiilor aplicate.

Mediul ambiant extern influențează decizia prin cele două componente ale sale: mediul extern național și mediul extern internațional.

Principalele categorii de factori ai **mediului extern național**, sunt: furnizorii de mărfuri, furnizorii de personal, prestatorii de servicii, intermediarii, clienții, concurenții și organismele publice.

Mediul extern internațional își exercită influența asupra întreprinderilor prin intermediul raporturilor dintre state, de acordare sau neacordare de facilități în schimburile reciproce (economice, comerciale, juridice etc.).

Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul întreprinderii. Astfel, creșterea complexității activității întreprinderii influențează în mod nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire de specialitate și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

Relația dintre decident și mediu se exprimă prin natura legăturilor dintre decizie și implicațiile ei economice, științifice, sociale, politice, culturale, umane etc.

În legătură cu această relație decident-mediul, există, în principal, trei situații de luare a deciziilor: în condiții de certitudine, de risc (incertitudine cuantificată) și de incertitudine.

2.3.2. Tipologia deciziilor

Importanța practică și teoretico-metodologică a clasificării deciziilor microeconomice decurge din necesitatea formulării unei opțiuni corecte privind alegerea metodelor, tehnicilor și instrumentelor specifice elaborării, fundamentării și adoptării variantei decizionale optime.

După gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident și în funcție de natura variabilelor care influențează rezultatele potențiale, distingem:

- **decizii în condiții de certitudine**, caracterizate prin aceea că se manifestă o singură stare a condițiilor obiective a cărei probabilitate de apariție este maximă; variabilele cu care se operează sunt controlabile, iar gradul de certitudine privind obținerea rezultatelor potențiale este mare;

- **decizii în condiții de risc**, când nivelul consecințelor ce caracterizează variantele decizionale este influențat de două sau mai multe stări ale condițiilor obiective; manifestarea stărilor condițiilor obiective se cunoaște cu o anumită probabilitate;

- **decizii în condiții de incertitudine**, caracterizate prin manifestarea a două sau mai multe stări ale condițiilor obiective, fără a cunoaște nici măcar probabilitatea de apariție; în schimb influențează nivelul consecințelor specifice variantelor decizionale. Variabilele cu care se operează sunt necontrolabile, iar gradul de certitudine în obținerea rezultatelor potențiale este nul.

După orizontul de timp pentru care se adoptă:

- **decizii strategice (neprogramate)** sunt acelea care se referă la probleme majore, de ansamblu și pentru a căror rezolvare sunt necesare, cel puțin cu caracter parțial, unele soluții originale. În această categorie de decizii intervin elemente de cercetare și de fundamentare a soluțiilor pe baza utilizării informațiilor aflate la dispoziție și a interpretării tuturor influențelor de corelație. Deciziile strategice se adoptă de regulă la nivelul grupurilor decizionale, comportă cele mai mari riscuri datorită elementelor aleatorii cu care se operează și vizează orizonturi mari de timp (mai mult de un an);

- **decizii tactice (programate)** se referă la domenii importante ale întreprinderii și sunt adoptate pentru o perioadă relativ scurtă de timp (aproximativ un an). Acestea se iau pentru acțiuni concrete, imediate și au o repetitivitate relativă. Informațiile care condiționează alegerea unor astfel de decizii sunt în cea mai mare parte cunoscute. Deciziile tactice se fundamentează pentru realizarea unor obiective derivate din obiectivele strategice;

- **decizii curente (semiprogramate)** sunt cele luate pe baza unor elemente programate. Se adoptă cu o frecvență mare, pe un interval redus de timp, iar aplicarea lor afectează un sector restrâns al activității întreprinderii. Astfel de decizii se iau la toate nivelurile ierarhice.

După numărul de persoane care participă la procesul de elaborare și fundamentare, deosebim:

- **decizii unipersonale** sunt fundamentate de către o singură persoană și vizează problemele curente ale întreprinderii;

- **decizii de grup** sunt elaborate și fundamentate prin participarea mai multor persoane. Numărul acestor decizii este mare, îndeosebi în cazul întreprinderilor de dimensiune mijlocie și mare.

După frecvența cu care sunt luate, deciziile se grupează în:

- **decizii unice**, care se elaborează în cadrul întreprinderii o singură dată sau de un număr redus de ori dar la intervale mari de timp. Aceste decizii se referă la situații ce nu au mai avut loc în trecut, solicitând creativitate din partea celor care le iau;

- **decizii repetitive**, care se elaborează de mai multe ori într-o întreprindere. În acest caz, se pot stabili în prealabil proceduri, modele de elaborare și realizare deoarece astfel de decizii fac referire la situații întâlnite anterior.

La rândul lor, deciziile repetitive pot fi: periodice (cele elaborate la intervale de timp determinate) și aleatorii (care se repetă în mod neregulat, necesitatea fundamentării lor fiind determinată de factori necontrolabili).

După posibilitatea de prevedere, deciziile pot fi:

- **decizii anticipate**, sunt adoptate în condiții de certitudine și pot fi astfel pregătite din timp;

- **decizii imprevizibile**, sunt luate pe neașteptate, atunci când împrejurările o impun.

Pe măsura creșterii investigațiilor previzionale de cunoaștere a viitorului se reduce ponderea deciziilor imprevizibile în favoarea celor anticipate.

După fazele procesului de management, deciziile se pot grupa în următoarele categorii:

- **decizii adoptate în faza previzională**, sunt decizii preponderent strategice și se iau la cel mai înalt nivel ierarhic (consiliu de administrație);

- **decizii adoptate în faza operativă**, sunt deciziile preponderent tactice și privesc realizarea obiectivelor asumate în condițiile prestabilite (se iau de către managerii diferitelor activități în cadrul întreprinderilor);

- **decizii adoptate în faza postoperativă**, care se referă la modalitatea desfășurării acțiunilor în trecut și orientarea acestora spre viitorul evoluției întreprinderii.

2.3.3. Metode de optimizare a deciziilor

Abordarea unipersonală a deciziilor

Deciziile luate în condiții de certitudine pot fi evaluate în funcție de un singur criteriu sau de mai multe criterii de apreciere. În primul caz, procesul decizional este unicriterial, iar în cel de-al doilea multilateral.

Fundamentarea complexă a **deciziei în condiții de certitudine** impune folosirea mai multor criterii de apreciere. O astfel de abordare poate fi realizată, între altele, pe baza metodei utilității globale.

Metoda utilității globale a fost elaborată de cercetătorii J. von Neuman și O. Morgenstern. Conceptul de utilitate măsoară importanța pe care o are pentru decident o anumită variantă decizională care aparține unei mulțimi de variante. În sensul dat de von Neuman-Morgenstern, utilitatea, potrivit unui anumit criteriu de apreciere, ia valori în intervalul $[0,1]$, astfel:

$$\begin{aligned} U(V_i) &= 1, && \text{dacă varianta decizională } i \text{ este cea mai avantajoasă pentru decident;} \\ U(V_j) &= 0, && \text{dacă varianta decizională } j \text{ este cea mai dezavantajoasă pentru decident.} \end{aligned}$$

De asemenea, pot exista și situațiile:

$$U(V_i) > U(V_j), \quad \text{când varianta decizională } i \text{ este preferată variantei decizionale } j;$$

$$U(V_i) = U(V_j), \quad \text{când cele două variante decizionale sunt echivalente.}$$

Rezultă că, dacă sunt cunoscute utilitățile a două consecințe economice, este posibilă determinarea utilităților celorlalte consecințe economice prin interpolare liniară, folosind relația:

$$U_{ij} = \frac{a_{ij} - a_j^0}{a_j^1 - a_j^0},$$

în care:

U_{ij}	reprezintă	utilitatea variantei decizionale i după criteriul de apreciere j ;
a_{ij}	–	consecința economică a variantei decizionale i după criteriul de apreciere j ;
a_j^1	–	consecința economică cea mai favorabilă după criteriul de apreciere j ;
a_j^0	–	consecința economică cea mai nefavorabilă după criteriul de apreciere j .

Metoda utilității globale utilizează un algoritm de calcul conținând patru pași.

Pasul 1. Matricea consecințelor economice se transformă, aplicând metoda de calcul anterioară, în matricea utilităților.

Pasul 2. Se stabilește importanța relativă a criteriilor de apreciere. Pentru aceasta, pot fi utilizate diferite modalități care constau fie în estimarea directă a coeficienților pe baza unei evaluări subiective, fie în calcularea acestora printr-un sistem de comparare.

Dacă evaluarea coeficienților se realizează prin compararea criteriilor de apreciere de către un singur decident, relația de calcul a coeficientului relativ de importanță a criteriului de apreciere (k_j) este următoarea:

$$k_j = \frac{I_j}{\sum_{j=1}^m I_j},$$

în care:

I_j reprezintă nivelul de importanță al criteriului de apreciere j ;
 m - numărul criteriilor de apreciere.

Dacă evaluarea coeficienților se realizează prin compararea criteriilor de apreciere de către mai multe persoane (decidenți), poate fi utilizată relația:

$$k_j = \frac{\sum_{p=1}^m I_{jp}}{\sum_{j=1}^m \sum_{p=1}^n I_{jp}},$$

în care:

I_{jp} reprezintă nivelul de importanță al criteriului de apreciere j stabilit de persoana p ;
 n - numărul persoanelor.

Coefficienții relativi de importanță stabiliți cu cele două relații au următoarele proprietăți:

$$0 < k_j < 1 \quad \text{și} \quad \sum_{j=1}^m k_j = 1$$

Pasul 3. Se calculează utilitatea globală a fiecărei variante decizionale $f(V_i)$, conform relației:

$$f(V_i) = \sum_{j=1}^m U_{ij} \cdot k_j$$

Pasul 4. Utilitățile globale ale variantelor decizionale sunt supuse analizei și se adoptă varianta decizională optimă $f(V_0)$ pentru care se înregistrează condiția:

$$f(V_0) = \max_i \{f(V_i)\}$$

Pentru abordarea **deciziilor în condiții de risc** poate fi utilizată **metoda speranței matematice**. Această metodă se utilizează în două situații decizionale, în funcție de numărul criteriilor de apreciere a stării condițiilor obiective, și anume:

- când, corespunzător fiecărei stări a condițiilor obiective, decizia se evaluează luând în considerare un singur criteriu de apreciere;
- când, corespunzător fiecărei stări a condițiilor obiective, decizia se evaluează luând în considerare mai multe criterii de apreciere.

Punctul de plecare în abordarea metodei speranței matematice, indiferent de numărul stărilor condițiilor obiective și criteriilor de apreciere utilizate, îl constituie matricea

consecințelor economice. În cadrul matricei, fiecărei variante decizionale, stare a condițiilor obiective și criteriu de apreciere îi corespunde un nivel al consecinței economice.

Pasul 1. Pe baza datelor din matricea consecințelor se elaborează matricea utilităților, astfel:

• când stările condițiilor obiective sunt caracterizate printr-un singur criteriu de apreciere, utilitatea variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k (U_{ik}) se stabilește conform relației:

$$U_{ik} = \frac{a_{ik} - a_k^0}{a_k^1 - a_k^0},$$

în care:

- | | | |
|----------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a_{ik} | reprezintă | consecința economică a variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k ; |
| a_k^1 | - | consecința economică a celei mai avantajoase variante decizionale în cazul stării condițiilor obiective k ; |
| a_k^0 | - | consecința economică a celei mai dezavantajoase variante decizionale în cazul stării condițiilor obiective k ; |

• când stările condițiilor obiective sunt caracterizate prin mai multe criterii de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k , utilitatea (U_{ijk}) se stabilește conform relației:

$$U_{ijk} = \frac{a_{ijk} - a_{jk}^0}{a_{jk}^1 - a_{jk}^0},$$

în care:

- | | | |
|------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a_{ijk} | reprezintă | consecința economică a variantei decizionale i după criteriul de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k ; |
| a_{jk}^1 | - | consecința economică a celei mai avantajoase variante decizionale după criteriul de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k ; |
| a_{jk}^0 | - | consecința economică a celei mai dezavantajoase variante decizionale după criteriul de apreciere j în cazul stării condițiilor obiective k . |

Pasul 2. Pentru fiecare stare a condițiilor obiective și variantă decizională se calculează utilitatea de sinteză (U_{ik}^*), astfel:

• când stările condițiilor obiective sunt caracterizate printr-un singur criteriu de apreciere, utilitatea de sinteză a variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k este:

$$U_{ik}^* = U_{ik}$$

• când stările condițiilor obiective sunt caracterizate prin mai multe criterii de apreciere, utilitatea de sinteză (U_{ik}^*) a variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective este:

$$U_{ik}^* = \sum_{j=1}^m U_{ijk}$$

Pasul 3. Se stabilește nivelul de importanță al fiecărei variante decizionale $f(V_i)$, conform relației:

$$f(V_i) = \sum_{k=1}^s U_{ik}^* \cdot p_k,$$

în care:

- | | | |
|-----------------------|------------|--------------------------------------------------------------------|
| p_k | reprezintă | probabilitatea de manifestare a stării condițiilor obiective k ; |
| $k = \overline{1, s}$ | - | numărul stărilor condițiilor obiective. |

Pasul 4. Se compară nivelurile de importanță ale variantelor decizionale și se alege varianta decizională optimă $f(V_0)$:

$$f(V_0) = \max_i \{f(V_i)\}$$

În anumite cazuri, decidentul poate constata că nu dispune de informații sau informațiile disponibile sunt imprecise. Astfel de situații sunt caracteristice abordării **deciziilor în condiții de incertitudine** și fundamentarea lor se poate baza pe următoarele reguli: pesimistă, optimistă, optimalității, proporționalității și minimizării regretelor.

Regula pesimistă a fost dezvoltată de statisticianul Abraham Wald. Această regulă presupune că varianta decizională optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mari avantaje în cazul de manifestare a celei mai nefavorabile stări a condițiilor obiective. Matematic, varianta decizională optimă (V_0) se stabilește conform relației:

$$V_0 = \max_i \left(\min_k R_{ik} \right),$$

în care:

- $i = \overline{1, n}$ reprezintă numărul variantelor decizionale;
- $k = \overline{1, s}$ - numărul stărilor condițiilor obiective;
- R_{ik} - rezultatul variantei decizionale i în cazul stării condițiilor obiective k .

Regula optimistă este utilizată de persoanele capabile să-și asume orice risc. În acest caz, varianta decizională optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mare avantaje în cazul de manifestare a celei mai favorabile stări a condițiilor obiective. Regula optimistă constă în aplicarea principiului "maximax" în evaluarea variantelor decizionale. Relația de calcul a variantei decizionale optime este:

$$V_0 = \max_i \left(\max_k R_{ik} \right)$$

Dacă regula pesimistă îndeamnă la prudență, regula optimistă devine prea riscantă. De aceea, mai bine este ca decidentul să fie un pesimist sau optimist ponderat, **regula optimalității**, formulată de Leonid Hurwics, fiind cea care ia în considerare aceste trăsături ale decidentului.

În cazul aplicării regulii optimalității, mai întâi se stabilește nivelul de importanță al variantei decizionale, conform relației:

$$f(V_i) = \alpha R_{ik}^1 + (1 - \alpha) R_{ik}^0,$$

în care:

- α reprezintă coeficientul ce caracterizează pesimismul sau optimismul decidentului; coeficientul α ia valori mai mari de zero și mai mici de unu;
- R_{ik}^1 - rezultatul maxim al variantei decizionale i , în cazul stării condițiilor obiective k ;
- R_{ik}^0 - rezultatul minim al variantei decizionale i , în cazul stării condițiilor obiective k .

Varianta decizională optimă V_0 este aceea pentru care înregistrează cel mai mare nivel de importanță:

$$V_0 = \max_i \{f(V_i)\}$$

Regula proporționalității a fost elaborată de Bayes-Laplace și constă în aprecierea că varianta decizională optimă este aceea pentru care media rezultatelor este cea mai avantajoasă.

Conform acestei reguli, nivelul de importanță al unei variante decizionale se calculează cu relația:

$$f(V_i) = \frac{\sum_{k=1}^s R_{ik}}{s},$$

iar

$$V_0 = \max_i \{f(V_i)\}$$

Regula minimizării regretelor se adoptă având la bază rezultatul maxim ce s-ar putea obține prin manifestarea unei anumite stări a naturii și rezultatele corespunzătoare celorlalte variante decizionale în cazul manifestării aceleiași stări a naturii. Statisticianul L. J. Savage numește aceste diferențe "regrete" și propune evaluarea variantelor decizionale prin aplicarea criteriului "minimax" la matricea regretelor.

Regretul exprimă diferența (pierderea) unei variante decizionale oarecare față de varianta decizională optimă, în cadrul fiecărei stări a condițiilor obiective și se stabilește astfel:

$$r_{ik} = R_k^1 - R_{ik},$$

în care:

- r_{ik} reprezintă regretul de a fi ales varianta decizională i în cazul stării condițiilor obiective k ;
- R_k^1 - rezultatul maxim în cazul stării condițiilor obiective k ;
- R_{ik} - rezultatul (consecința) variantei i , potrivit stării k a condițiilor obiective.

După stabilirea celor mai mari regretate, care redau nivelurile de importanță ale variantelor decizionale, varianta optimă este aceea pentru care se înregistrează cel mai mic regret, adică:

$$V_0 = \min_i \left\{ \max_k (r_{ik}) \right\}$$

Abordarea deciziilor în grup

Responsabilitatea adoptării deciziilor revine, în mod exclusiv, managerilor care pot lua decizii în mod individual sau în cadrul grupurilor formale (Consiliu de administrație, Comitet de direcție etc.) sau informale. În condițiile creșterii continue a complexității problemelor decizionale cu care sunt confrunțați managerii, un loc important îl ocupă deciziile de grup.

Abordarea deciziilor în grup este impusă de cel puțin cinci **cerințe**.

Legitimitatea. Dacă un manager ia o decizie se poate aprecia că acționează autocratic, că nu ține seama de interesele și de părerile celorlalți și că pune în aplicare decizia mai mult prin constrângere decât prin consens. În acest caz se pune problema legitimității deciziei. Evident, dacă decizia este luată și acceptată de grup se consideră că are o legitimitate generală, chiar și în cazul când cineva nu este de acord. Important este că persoanei i s-a cerut părerea și a fost implicată direct în procesul de adoptare a deciziei. În general, o decizie luată în grup se va bucura de un sprijin mai larg decât o decizie unipersonală.

Calitatea deciziei. Abordarea deciziei în grup permite să se apeleze la mai multe experiențe, aptitudini decât ar putea avea un singur manager. De asemenea, grupul va elabora mai multe alternative și va propune mai multe modalități de adoptare în practică.

Noutatea deciziei. În situațiile când se cer idei noi, soluții originale, grupurile sunt considerate superioare persoanelor individuale. Confruntate cu nevoia de a elabora noi idei, grupurile apar ca o sursă mai prolifică.

Capacitatea de informare. Când există o lipsă de date sau o urgență de documentare, grupul va putea aduce mai multe informații și într-un timp mai scurt decât o persoană. Utilizarea grupului facilitează și accesul la cele mai complete și potrivite informații.

Problema moralului. Luarea deciziei în grup are valențe pozitive sub aspectul satisfacției personale, dar poate constitui un fenomen negativ din punctul de vedere al stresului. În cadrul grupului, oamenii au satisfacții pentru că schimbă opinii, comunică mai mult și, în plus, când emit idei bune au șansa să-și sporească încrederea în forțele proprii.

Abordarea deciziilor în grup reprezintă un proces complex și dificil. Deciziile în grup nu pot fi luate imediat, la începutul convocării grupului. Va fi nevoie ca grupul să parcurgă mai multe etape. În acest context, se apreciază că procesul decizional conține patru etape: formarea, furtuna, normarea și performanța.

Formarea este etapa în care grupul nu se poate concentra asupra deciziei, dimpotrivă, el manifestă dependență față de lider și o puternică stare de anxietate. Membrii grupului încearcă să stabilească natura situației și care comportament este acceptabil. Rezultatul etapei este: membrii grupului află care este obiectivul, ce se urmărește.

Furtuna este etapa în care se manifestă tendința de „spargere” a grupului în subgrupuri (opiniile sunt polarizate) și luarea de atitudine împotriva liderului, opunându-se rezistență față de controlul acestuia. Rezultatul etapei va fi o rezistență emoțională la obiectivul propus.

Normarea este etapa în care se aplanează conflictele, se dezvoltă unitatea și coeziunea de grup, se manifestă adevărate norme de lucru în grup, apar manifestări de sprijin reciproc și se dobândește sentimentul identității de grup. Etapa are ca rezultate: schimburi deschise de opinii și dezvoltarea colaborării.

Performanța este etapa când problemele personale sau de subgrup au fost rezolvate, structura interpersonală devine modalitatea în care trebuie rezolvate problemele, rolurile sunt flexibile și funcționale. Rezultatele etapei sunt: se dezvoltă atitudini constructive de realizare a sarcinilor, apar soluțiile la problemă, energiile sunt puse în serviciul îndeplinirii obiectivului, se ia decizia.

BIBLIOGRAFIE

- Constantinescu D., ș.a., *Management. Funcții. Structuri. Procese*, Editura Universitaria, Craiova, 2008
- Criveanu I., Dragomir Gh., Mitrache M., *Management, manual universitar*, Editura Sitech, Craiova, 2006
- Nica P., ș.a., *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994
- Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2008