

CUPRINS

Capitolul 1. MANAGEMENTUL ÎN ÎNTRINDERII	3
1.1. PROCESUL DE MANAGEMENT	3
1.1.1. Procesul de management - conținut. Tipuri de management	3
1.1.2. Funcțiile procesului de management	5
1.1.2.1. Funcția de previziune	5
1.1.2.2. Funcția de organizare	7
1.1.2.3. Funcția de coordonare	7
1.1.2.4. Funcția de antrenare	8
1.1.2.5. Funcția de control – evaluare	9
1.2. ORGANIZAREA STRUCTURALĂ A ÎNTRINDERII	10
1.2.1. Elementele structurii organizatorice	10
1.2.2. Tipuri de structuri organizatorice	15
1.3. PROCESUL DECIZIONAL ÎN ÎNTRINDERE	18
1.3.1. Decizia și elementele sale	18
1.3.2. Tipologia deciziilor	19
1.3.3. Metode de optimizare a deciziilor	20
1.3.3.1. Abordarea unipersonală a deciziilor	20
1.3.3.2. Abordarea deciziilor în grup	24
1.4. STILURI DE MANAGEMENT	25
1.4.1. Stilul de management - conținut, factori de influență	25
1.4.2. Sisteme de caracterizare a stilurilor de management	26
Capitolul 2. MARKETING	30
2.1. NOȚIUNEA DE PIAȚĂ	30
2.2. CONȚINUTUL STUDIILOR DE PIAȚĂ	31
2.3. SURSELE DE INFORMAȚII	32
2.3.1. Sursele interne	32
2.3.2. Sursele documentare	32
2.3.3. Sursele primare	32
2.4. SEGMENTAREA PIEȚEI	37
2.4.1. Criteriile de segmentare a pieței	38
2.4.2. Strategii de segmentare	39
2.5. POLITICA DE PRODUS	40
2.5.1. Strategia de produs	40
2.5.2. Lansarea produselor noi	42
2.5.3. Marca de produs	42
2.6. POLITICA DE PREȚ	43
2.6.1. Obiectivele politicii de preț	43
2.6.2. Determinarea prețurilor	44
2.6.3. Decizii privind prețurile	45
2.7. POLITICA DE DISTRIBUȚIE	47
2.7.1. Funcțiile distribuției	47
2.7.2. Circuitele de distribuție	47
2.7.3. Strategiile de distribuție ale fabricantului	48
2.7.4. Metode de selecție a circuitelor de distribuție	48
2.7.5. Merchandisingul	48
2.8. POLITICA DE COMUNICAȚIE	49
2.8.1. Elementele sistemului de comunicație	49
2.8.2. Publicitatea	49
2.9. POLITICA FORȚEI DE VÂNZARE	51
2.9.1. Definiție, rol și obiective	51
2.9.2. Determinarea mărimii forței de vânzare	52
2.9.3. Recrutarea și formarea profesională a forței de vânzare	53
EXEMPLE DE GRILE	54
BIBLIOGRAFIE	57

Capitolul 1.MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERII

1.1. PROCESUL DE MANAGEMENT

1.1.1. 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 cu scopul executării de produse, efectuării de lucrări sau prestări 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.

Indiferent de rezultatele activității unei întreprinderi (de producție sau de servicii), esența managementului este pusă în evidență prin cercetarea componentei: **procesul de management**. 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 dau 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 (Fig.1.1) se caracterizează prin preponderența funcției de previziune dar și prin exercitarea, într-o măsură mai mică sau mai mare, 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.

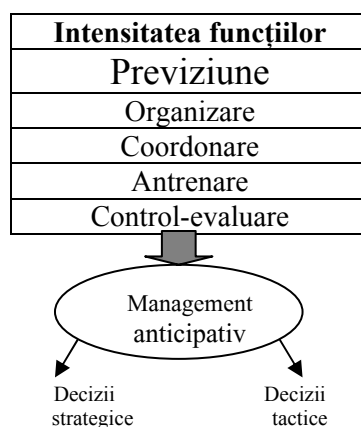


Fig. 1.1

În faza de operaționalizare (Fig.1.2) 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.

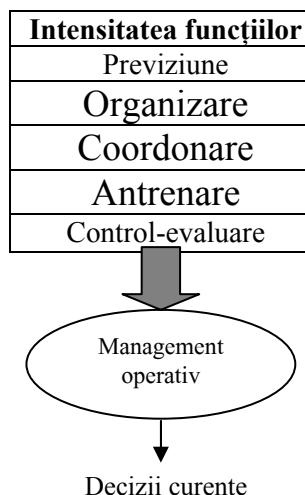


Fig. 1.2

Faza de evaluare și interpretare a rezultatelor (Fig.1.3), denumită și **faza finală**, se caracterizează prin preponderența exercitării funcției de control-evaluare atât asupra obiectivelor și deciziilor stabilite în faza previzională, cât și a celor din faza de operaționalizare, mai ales. În această fază, pe baza unui șir de verificări și evaluări a deciziilor adoptate, se introduc 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.

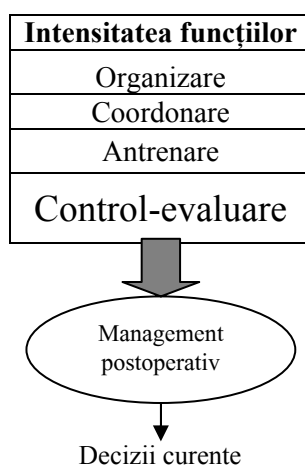


Fig. 1.3

Sistemul procesului de management reprezentat printr-o multitudine de variabile (intrare, comandă, perturbații, ieșire) –, evidențiază existența unor legături atât externe cât și interne. În ceea ce privește legăturile interne, acestea sunt deosebit de puternice între faza de operaționalizare și faza finală. Schimbul de informații între cele două faze – reciproc, intens și permanent – a impus în practică un cadru organizatoric comun, iar tipurile de management operativ și postoperativ s-au "topit" într-un singur tip: **managementul operativ**.

Revenind asupra procesului de management vom constata, de asemenea, că din punct de vedere al modului de manifestare în timp și spațiu există două tipuri de management:

- management anticipativ;
- management operativ.

Managementul anticipativ este un management de ansamblu (de vârf) și se prezintă ca un **management director (conducător)**.

Managementul operativ, în raport cu managementul anticipativ, este un **management subordonat (condus)**.

Caracteristica esențială a managementului anticipativ constă în faptul că operează cu perioade de timp mai mult sau mai puțin lungi (an, semestru, trimestru) și are drept scop să realizeze legăturile întreprinderii cu exteriorul (alte întreprinderi), făcând abstracție de aspectele de amănunt din interior. Prin caracterul său sintetic, urmărește să stabilească obiectivele generale (fundamentale) și derivate ale întreprinderii.

Managementul operativ utilizează perioade scurte de timp (lună, decadă, săptămână, zi, schimb), ține seama de cerințele de detaliu ale proceselor de execuție și de management. Prin managementul operativ, obiectivele generale și derivate sunt detaliate în obiective specifice și obiective individuale.

1.1.2. 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.

Cel care a analizat pentru prima dată procesul de management a fost Henry Fayol. Acesta, în lucrarea "Administration industrielle et générale", apărută în 1911, a divizat procesul de management în cinci funcții: **previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul**. Ulterior, alți specialiști au opinat pentru descompunerea procesului de management în funcții asemănătoare sau parțial diferite.

În prezent, cei mai mulți specialiști sunt de părere că procesul de management poate fi divizat în funcțiile redate în Fig.1.4.

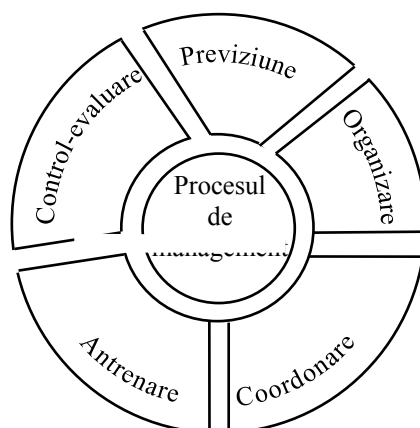


Fig.1.4

1.1.2.1. Funcția de previziune

Funcția de previziune 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 evoluției întreprinderii. De realizarea funcției de previziune depinde modul de manifestare a celorlalte funcții.

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 orizontul de timp ales (câțiva ani).

Prognoza furnizează factorilor de decizie soluții alternative (variante) de natură strategică, reprezentând căi posibile de urmat fără a avea un caracter imperativ. Întrucât evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție, prognoza constituie un instrument de investigație și cunoaștere, de prefigurare a viitorului.

Esența prognozei este să ofere întreprinderii o **strategie**. Aceasta face ca sferile de cuprindere ale investigațiilor necesare să nu fie limitate. Strategia poate orienta întreprinderea spre consolidarea poziției

(inițierea unui program de cercetare, reorganizarea internă etc.), sau, alteori, 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. Orice strategie trebuie să ofere răspuns la întrebarea: Ce este posibil să realizeze întreprinderea?

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.

Locul planificării în structurile organizatorice ale întreprinderilor depinde, în general, de dimensiunea întreprinderii și de centralizarea sau descentralizarea procesului de management. În acest context, pot fi identificate diferite forme de organizare structurală a planificării.

În întreprinderile mici, procesul de management este centralizat și întreaga activitate de planificare este efectuată de patron sau de un singur manager. Specific pentru aceste întreprinderi este **o structură fără o organizare formală a planificării**.

Întreprinderile mijlocii, cu un management centralizat, optează pentru un **organism specializat de planificare**. Acesta este, de regulă, plasat în funcțiunea comercială, în cadrul activității de marketing.

Într-o întreprindere mare și cu un grad ridicat de descentralizare a managementului apare necesitatea existenței unor componente structurale de planificare în cadrul fiecărei funcțiuni. În acest caz, întreprinderea are **o structură de planificare pe compartimente**.

În condițiile unei întreprinderi mari cu un management centralizat, se poate organiza **o structură de planificare de stat major** cu rol funcțional și competență funcțională în directă subordonare a managerului general (executiv).

Într-un mediu mai puțin stabil, în condițiile unei întreprinderi mari și activitate complexă, precum și a unui management centralizat poate deveni necesară o **structură mixtă de planificare**. În acest caz există un organism de planificare cu rol de stat major, direct subordonat managerului general (executiv), cât și o structură unde fiecare funcțiune are propriul organism de planificare.

În condițiile economiei de piață, **planul** nu este un angajament definitiv, ci un instrument de referință care poate fi modificat în funcție de împrejurări. Planul poate fi mai sintetic sau mai analitic (mai detaliat sau mai global). Cu cât este mai detaliat, cu atât opune o rezistență mai mare față de schimbări.

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 calculului specific 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 corecturi. De aceea, etapa de reconsiderare trebuie apreciată ca un proces iterativ între mijloace și scop, precum și între succese și eșecuri. Un nivel corespunzător de calitate al programelor, planurilor și prognozelor se obține treptat, ca rezultat al unui lanț de iterații, prin perfecționări succesive, ținând seama de factorii de influență.

1.1.2.2. Funcția de organizare

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

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.

Abordarea organizării ca funcție managerială permite să se constate că, în cadrul organizării, locul central îl ocupă factorul uman. În acest context, orice manager trebuie să se orienteze în primul rând spre a cunoaște oamenii sub aspect psihosocial, încercând să rezolve problemele umane prin mijloace umane. Aceasta înseamnă că salariații trebuie tratați ca subiecți și nu ca obiecte pentru că, în relațiile în care intră unii cu alții, oamenii apar cu întreaga lor personalitate. Printr-o asemenea viziune, managerii pot crea un climat psihosocial pozitiv, singurul care stimulează și mobilizează pe oameni la muncă, inventivitate și creație.

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, 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 (Consiliul de Administrație).

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 de produs, 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 funcțiunilor 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, atelierile de producție, serviciile, birourile, deci structura organizatorică a întreprinderii.

1.1.2.3. 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, în aceeași direcție de acțiune.

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 care se situează pe diferite niveluri ierarhice și operează în diferite activități).

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 prin care se asigură preîntâmpinarea filtraajului, distorsiunii și obținerea operativă a feed-back-ului.

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 de tip participativ.

1.1.2.4. 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 fixate, 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 teoretizării managementului, o serie de teorii cele mai răspândite fiind: teoria clasică, teoria necesităților (nevoilor), teoria celor doi factori, teoria stimulentei, teoria speranțelor și teoria echității.

Teoria clasică aparține lui Fr. Taylor și se 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 unor forme de salarizare care să orienteze oamenii în intensificarea eforturilor. Ca urmare s-a ajuns la o varietate de forme de salarizare: în regie, în regie combinată cu premii pentru diferite criterii și în acord (simplu, direct, progresiv etc.).

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**. Pentru teoreticienii necesităților, motivația este întotdeauna legată de satisfacerea necesităților care 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, în 1954, ierarhizează necesitățile (nevoile) umane pe cinci nivele printr-o piramidă 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 cerințe, necesități, care au un grad de abstracție mai elevat, 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. De asemenea, dacă necesitățile fiziologice (foamea, setea) nu sunt satisfăcute se pune în mișcare necesitatea de securitate pentru a găsi de mâncare și de băut. Dacă va exista siguranța de a satisface necesitățile fiziologice, următoarele surse de motivație vor deveni necesitățile sociale.

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, recunoștința, 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". Raportând teoria lui F. Herzberg la teoria lui A. Maslow, se poate observa că factorii motori se suprapun necesităților sociale, de apreciere și de realizare, în timp ce factorii de igienă se identifică cu necesitățile fiziologice și de securitate.

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.

Teoria stimulentei are la bază ideea că procesul de motivare este în bună parte influențat de evenimente ce au avut loc în trecut. Din această cauză comportamentul omului este orientat, cu precădere, spre surse de satisfacție, căutând să se îndepărteze de evenimentele de insatisfacție ce au avut loc anterior. Teoria stimulentei percepe motivarea ca fiind dependentă de o anumită obișnuință (obișnuința unui lucrător, ca la un randament dat în producție, să primească o sumă de bani). De aici concluzia că obișnuința trebuie înlăturată printr-un stimulent care să conducă la creșterea randamentului în muncă.

Teoria speranțelor se bazează pe ideea potrivit căreia comportamentul omului este în funcție de relația ce se stabilește între conceptele "valență" și "speranță". Prin conceptul de valență se înțelege intensitatea individului pentru un anumit rezultat, iar prin speranță convingerea că o acțiune dată va fi urmată de un rezultat specific. Aceasta înseamnă că acționând prin valență se creează o speranță care motivează pe individ să depună efort mai consistent. Speranța trebuie să fie susținută printr-un anumit mod de condiționare a satisfacțiilor și rezultatelor; aceasta se poate realiza prin două forme de motivare: pozitivă și negativă. Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului din participarea la procesul muncii. Motivarea negativă constă în amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor dacă nu realizează întocmai obiectivele și sarcinile repartizate.

Teoria echității are în vedere faptul că oamenii urmăresc să obțină o compensație echitabilă pentru efortul pe care îl depun în muncă. Dacă se va acorda o compensație mai mare sau mai mică decât aceea pe care oamenii o așteaptă, aceștia își vor schimba comportamentul. Motivarea, potrivit teoriei echității, se realizează când indivizii observă că este un echilibru între contribuțiile lor și compensațiile primite, pe de o parte, și același echilibru la alți indivizi cu care se compară, pe de altă parte.

Absența echității constituie o importanță: sursă de tensiune, iar oamenii vor să realizeze echilibru pe alte căi.

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.

1.1.2.5. Funcția de control – evaluare

Funcția de **control - evaluare** se referă la ansamblul activităților prin care performanțele (rezultatele) întreprinderii și 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 funcțiile din amonte de control-evaluare).

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 funcției de control-evaluare 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 deficiențelor.

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.

În concluzie, funcția de control-evaluare încheie un proces de management și pregătește începerea unui nou proces.

1.2. 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 comunicare, în și între grupuri, cât mai eficientă.

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.

1.2.1. 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;
- sferele 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 cărui 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 al 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. Aceasta înseamnă că funcția de șef de serviciu exprimă "întinderea" autorității și responsabilității unui conducător, iar postul său de muncă le individualizează prin intermediul obiectivelor și sarcinilor.

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

- **posturi de conducere**, respectiv **funcții de conducere**, 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, restânse 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.

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

Sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N (n_N), care coordonează activitatea altor manageri este egală cu patru manageri sau, în cazul activităților de execuție, egală cu 20 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, mijlociți. În acest caz, sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N , exprimată în echivalent persoane de execuție, este:

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

Complexitatea activităților manageriate implică un spor de competențe și responsabilități care pot fi puse într-o relație de dependență cu salariile managerilor. De aceea, pentru reflectarea complexității activităților manageriate în sfera de autoritate se calculează numărul managerilor subordonați direct (M'_N) și indirect (M'_{N+1}) pe baza unor indici de salarizare, astfel:

$$M'_N = \sum_{i=1}^{M_N} \frac{S_{iN}}{\bar{S}}$$

în care:

S_{iN} reprezintă salariul de încadrare al managerului i subordonat direct managerului situat pe nivelul ierarhic N ;
 \bar{S} – salariul de încadrare mediu al managerilor subordonați direct și indirect.

$$M'_{N+1} = \sum_{i=1}^{M_{N+1}} \frac{S_{iN+1}}{\bar{S}}$$

în care:

S_{iN+1} reprezintă salariul de încadrare al managerului i subordonat indirect managerului situat pe nivelul ierarhic $N+1$.

Salariul de încadrare mediu se calculează ca o medie aritmetică simplă a salariilor de încadrare atât ale managerilor subordonați direct, cât și indirect.

Sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N și în funcție de complexitatea activităților manageriale este:

$$n_N = 5M'_N + X_N + 0,2M'_{N+1} + 0,04X_{N+1}$$

Gradul de delegare a autorității se ia în calculul sferei de autoritate printr-un coeficient al gradului de delegare a autorității (Kd_N) stabilit, la rândul său, astfel:

$$Kd_N = \frac{R_{N-1} - R_{N+1}}{R_N}$$

în care:

R_{N-1} reprezintă volumul de activitate, sub forma sarcinilor primite de la managerul situat pe nivelul ierarhic $N-1$;
 R_{N+1} – volumul de activitate, sub forma sarcinilor cedate managerului situat pe nivelul ierarhic $N+1$;
 R_N – volumul de activitate, sub forma sarcinilor ce îi revin managerului situat pe nivelul ierarhic N , conform funcției pe care o îndeplinește.

Sfera de autoritate a managerului situat pe nivelul ierarhic N și în funcție de gradul de delegare a autorității este:

$$n_N = (5M'_N + X_N + 0,2M'_{N+1} + 0,04X_{N+1})(1 \pm Kd_N)$$

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:

- după modul de exercitare a autorității managerului;
- după natura autorității exercitate;
- după 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 atelierele 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 pe care 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 de conducere în raport cu poziția lor față de Consiliul de administrație sau de șeful executiv al întreprinderii.

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

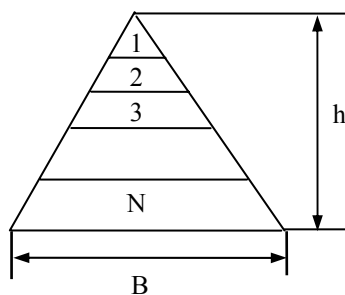


Fig.1.5

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.

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 aplatisată**, când cuprinde un număr redus de niveluri ierarhice.

Ambele tipuri de piramidă prezintă avantaje și dezavantaje care sunt prezentate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1.

Configurația priramidelor ierarhice	Avantaje	Dezavantaje
Înaltă	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.	Conduce la prelungirea circuitelor informaționale și distorsionează informațiile. Contribuie la reducerea responsabilităților. Determină încetinirea procesului de luare a deciziilor. Ocazionalizează cheltuieli mari cu aparatul de conducere. Conduce la creșterea birocrăției.
Aplatisată	Asigură comunicații directe și operativitate în informare. Apropie conducerea de execuție. Determină operativitate în luarea deciziilor și facilitează controlul aplicării lor. Ocazionalizează cheltuieli reduse cu aparatul de conducere. Asigură o creștere motivațională a salariaților și promovarea unor stiluri de management participativ.	Personalul de conducere 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 cea 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 din părți o are față de cealaltă parte. 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 conducere. În cazuri de urgență, fenomenul de scurtcircuitare poate fi admis. Un exemplu de manifestare a fenomenului de scurtcircuitare (liniile punctate) este redat în Fig. 1.6.

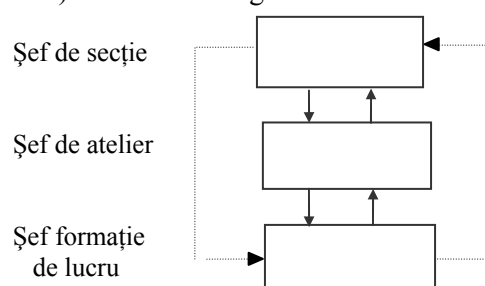


Fig.1.6

• **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, Fig. 1.7.

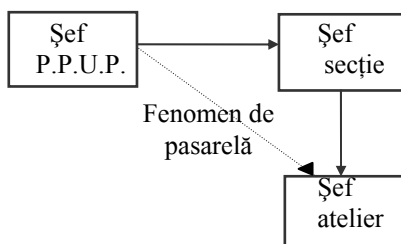


Fig.1.7

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**.

1.2.2. 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 F. 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 al activității. Cea mai simplă structură organizatorică de tip ierarhic este redată de Fig. 1.8.

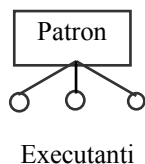


Fig.1.8

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 Fig.2.10, șeful contabil conduce un compartiment de muncă funcțional).

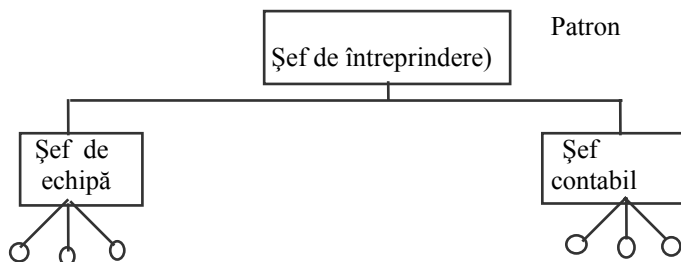


Fig.1.9.

În țara noastră, în condițiile tranziției la economia de piață, structura ierarhică devine de mare actualitate. Avantajele și dezavantajele sunt prezentate în Tabelul 1.2.

Tabelul 1.2.

Avantaje	Dezavantaje
Responsabilitățile fiecărui angajat sunt precizate cu claritate.	Necesită conducători polivalenți, cu o pregătire profesională diversă.
Permite comunicații rapide atât în sens ascendent cât și des-cendent.	Compartimentele de muncă integrează activități eterogene.
Asigură deplină unitate de conducere.	Comunicațiile între compartimentele de muncă situate pe același nivel ierarhic se realizează cu dificultate.
Conferă coerență întreprinderii în toate activitățile desfășurate.	Se poate aplica numai în cazul întreprinderilor de dimensiune mică, cu un grad redus de dotare tehnică și un nivel scăzut de complexitate.
Necesită cheltuieli de conducere reduse.	

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. 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 Fig.1.10, 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.

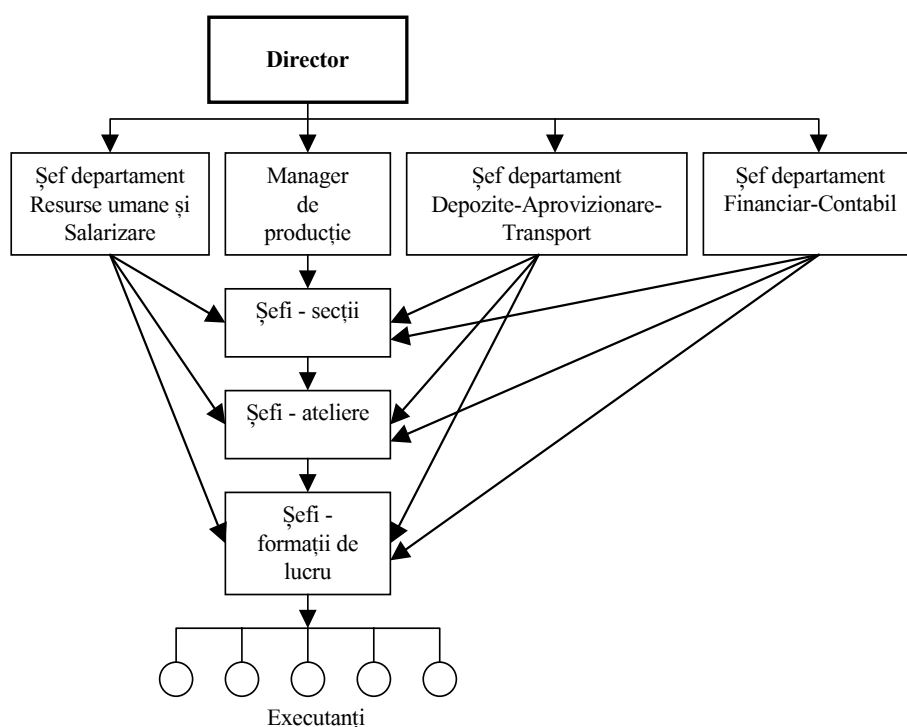


Fig.1.10

Tabelul 1.3.

Avantaje	Dezavantaje
Asigură o conducere mult mai calificată prin existența compartimentelor specializate funcțional care acordă consultața de specialitate managerilor.	Determină o dublă sau chiar multiplă subordonare, atât a compartimentelor cât și a personalului.
Simplifică procesul de recrutare a personalului cu funcții de conducere, acesta necesitând o pregătire de mai strictă specialitate.	Pune probleme de coordonare funcțională și creează conflicte și rivalități între funcții.
Deciziile adoptate se fundamentează pe elemente științifice.	Poate provoca superspecializarea și managementul limitat, îngust.
Executanții și șefii lor nemijlociți sunt degrevați de sarcinile administrative, putându-se ocupa, în exclusivitate, de sarcinile posturilor respective.	Contribuie la slăbirea unității de conducere prin existența multor compartimente specializate funcțional.
Permite dezvoltarea funcțională pe competențe distincte.	Determină o rețea densă de comunicații oblice.
Asigură centralizarea controlului strategic al rezultatelor.	Nu se poate aplica cu bune rezultate decât în cazul întreprinderilor care realizează o singură afacere (strict specializate).
	Necesită cheltuieli de conducere mari

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. Este o structură specifică majorității covârșitoare a întreprinderilor existente astăzi în lume.

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 poate fi pus în evidență în Fig.1.11.

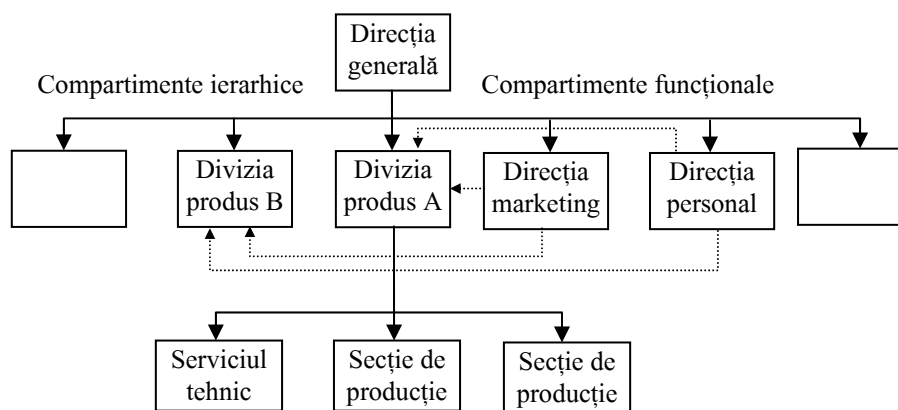


Fig.1.11

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 criticată, cele mai evidente critici referindu-se la numeroasele rivalități dintre "funcționarii de birou" și "operaționali de teren", respectiv, între staff și line.

1.3. 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 extrem de complexe și se realizează cu multă dificultate, necesitând un personal cu înaltă calificare. Nivelul la care sunt utilizate 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. Dacă a fost prevăzut fenomenul, variantele de soluții sunt pregătite; dacă nu a fost prevăzut, soluțiile trebuie găsite și aplicate în timp util.

1.3.1. 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 din condițiile prezentate, procesul respectiv nu ar avea caracter decizional.

Decizia managerială trebuie să îndeplinească o serie de **cerințe de raționalitate**, între care să fie:

• **fundamentată științific**, adică să fie luată în conformitate cu realitățile din întreprindere, pe baza unui instrumentar științific adecvat care să înlăture practicismul, 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 să se precizeze, fără o altă interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe), astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă întocmai 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 întreprinderi;

• **eficientă**, să permită 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 țările cu economie de piață, 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.

1.3.2. 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 egală cu unitatea; 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 practic 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 un caracter oarecum de repetitivitate. 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 și a căror aplicare 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**, care sunt elaborate și fundamentate de o singură persoană și se referă la 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 anumite 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 (în întreprinderi aceste decizii sunt luate de managerii situați pe niveluri ierarhice inferioare și chiar de către Adunarea Generală a Acționarilor).

Clasificarea și caracterizarea deciziilor a permis să se constate existența mai multor tipuri de decizii, natura diferită a deciziilor, complexitatea și importanța lor, nivelurile ierarhice la care se elaborează și fundamentează, precum și problemele specifice pe care le incumbă fiecare tip de decizie.

1.3.3. Metode de optimizare a deciziilor

1.3.3.1. 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 I.Von Neuman și O. Morgenstein, în anul 1947. 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 Neuman-Morgenstein, utilitatea, potrivit unui anumit criteriu de apreciere, ia valori în intervalul $[0,1]$, astfel:

$U(V_i) = 1$, dacă varianta decizională i este cea mai avantajoasă pentru decident;

$U(V_j) = 0$, dacă varianta decizională j este cea mai dezavantajoasă pentru decident.

De asemenea, pot exista și situațiile:

$U(V_i) > U(V_j)$, când varianta decizională i este preferată variantei decizionale j ;

$U(V_i) = U(V_j)$, 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, conform relației:

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

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, în matricea utilităților.

Pasul 2. Stabilirea importanței relative 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.

În situația evaluării coeficienților, prin compararea criteriilor de apreciere, se poate utiliza modelul de ierarhizare a criteriilor de apreciere, caz în care interesează datele referitoare la nivelul total de importanță al fiecărui criteriu de apreciere. În acest scop, se poate utiliza "matricea de selecție" a criteriilor de apreciere.

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, 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:

$$0 < k_j < 1,$$

$$\sum_{j=1}^m k_j = 1$$

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:

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

În economia de piață o multitudine de factori, care determină eficiența întreprinderilor (prețul de vânzare al produselor, oferta, nivelul cererii, strategia concurenților etc), nu se află sub controlul deplin al decidenților, ceea ce conduce la creșterea ponderii deciziilor luate în condiții de risc și incertitudine.

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, care pot fi identice sau specifice fiecărei stări a condițiilor obiective, 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 (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 $f(V_0)$:

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

Într-o serie de cazuri, decidentul, în dorința de a lua decizii, constată 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:

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

Regula optimalității a fost formulată de Leonid Hurwics. Potrivit acestei reguli se apreciază că, în timp ce regula pesimistă îndeamnă la prudență, regula optimistă devine prea riscantă. De aceea, mai bine este ca decidentul să fie un pesimist sau optimist ponderat.

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 mare. 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 obiectiv k .

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:

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

1.3.3.2. 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. Extinderea managementului participativ permite utilizarea cunoștințelor și experienței mai multor specialiști, contribuind la conturarea unei decizii din mai multe puncte de vedere.

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 de cât ar putea avea un singur manager. De asemenea, grupul va elabora mai multe alternative și va propune mai multe modalități de adoptare în practică. Toți acești factori reprezintă premise în favoarea alegerii unor decizii de o mai bună calitate.

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 informații sau o urgență de documentare, grupul va putea aduce mai multe informații și într-un timp 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 ridice statutul, 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 manifestă dependență 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 atitudine împotriva liderului, mai ales rezistență față de control. Rezultatul etapei va fi o rezistență emoțională la obiectivul propus.

Normarea este etapa când se aplanează conflictele, se dezvoltă unitatea și coeziunea de grup, se manifestă adeziune la normele lucrului în grup, apar manifestări de sprijin reciproc și se dobândește sentimentul identității de grup. Rezultatul etapei este: 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. Rezultatul etapei este: se dezvoltă atitudini constructive de realizare a sarcinilor, apar soluțiile la problemă, energiile sunt puse în serviciul îndeplinirii obiectivului, se ia decizia.

Pentru raționalizarea deciziilor de grup se poate folosi metoda **calculului majorității ca o compunere de utilități individuale**, care constă în alegerea unei variante decizionale prin adoptarea regulei simplei majorității calculată ca o compunere de utilități. În acest caz, decidenții stabilesc utilitățile globale ale variantelor decizionale conform relației recomandate de metoda utilității globale, adică:

$$U_{i\gamma} = \sum_{j=1}^m U_{ij} \cdot k_{j\gamma},$$

în care:

$U_{i\gamma}$	reprezintă	utilitatea globală a variantei decizionale i după decidentul γ ;
U_{ij}	-	utilitatea variantei decizionale i în cazul criteriului de apreciere j;
$k_{j\gamma}$	-	coeficientul relativ de importanță acordat criteriului de apreciere j de decidentul γ ;
m	-	numărul criteriilor de apreciere.

Cum între decidenți vor fi diferențieri în ceea ce privește importanța criteriilor de apreciere, și utilitățile globale ale variantelor vor fi diferite. Prin însumarea utilităților globale, exprimate din punctul de vedere al fiecărui decident, rezultă o utilitate globală a variantei decizionale care indică nivelul de importanță $f(V_i)$:

$$f(V_i) = \sum_{\gamma=1}^d U_{i\gamma},$$

în care:

d	reprezintă	numărul decidenților.
---	------------	-----------------------

Varianta decizională cu cel mai mare nivel de importanță reprezintă, la nivelul grupului, alternativa optimă $f(V_0)$, adică:

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

1.4. STILURI DE MANAGEMENT

1.4.1. Stilul de management - conținut, factori de influență

Stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în realizarea funcțiilor procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați. Stilul de management reflectă modul în care un manager gândește și acționează.

Stilul de management, determinat considerabil de tipul uman căruia îi aparține managerul, reflectă în mod sintetic influențele socio-culturale externe întreprinderii, particularitățile acesteia și ale grupurilor umane.

Profilul stilului de management este determinat de acțiunea unor factori caracteristici, cum sunt: calitățile, caracteristicile și structura psihică a managerilor; poziția ierarhică și modul de exercitare a puterii; motivația; autonomia; relația dintre manager și membrii grupului.

Acești factori, la rândul lor, se găsesc într-o relație de intercondiționare formând un sistem în care modificarea unui element afectează celelalte elemente iar stilul de management apare ca rezultat.

Calitățile, caracteristicile și structura psihică a managerilor reprezintă unul din cei mai importanți factori ai stilului de management. Un bun manager trebuie să fie eficient, adică să posede aptitudini specifice, să se orienteze asupra domeniilor esențiale sesizând rapid abaterile de la mersul normal al activității și să ia decizii optime. Personalitatea, gradul de pregătire, experiența, voința și motivația proprie sunt elemente cu un rol esențial în comportamentul managerilor. Astfel în multe întreprinderi străine (nord-americe și vest-europene) sunt preferați, în general, managerii tineri (30-35 de ani), deoarece la această

vârstă realizează o îmbinare optimă între nivelul de cunoștințe, experiență și maturitate, pe de o parte, și dinamism, interes și receptivitate pentru nou, pe de altă parte.

Poziția ierarhică și modul de exercitare a puterii influențează stilul de management în sensul că este mai ușor de condus un grup atunci când managerul se află pe un nivel ierarhic mai înalt și puterea poziției lui este mai mare. Această caracteristică este atât de pregnantă și ușor perceptibilă încât a condus uneori la confuzia cu însuși stilul de management.

În sistemele autoritare, instrumentele de exercitare a puterii managerilor sunt directivarea și controlul, iar motivația subalternilor se realizează prin constrângere. În sistemele democratice, puterea managerilor se află într-o corelație directă cu capacitatea lor de antrenare a personalului la realizarea obiectivelor organizaționale, prin diferite forme de motivare.

Motivația reflectă dorința și disponibilitatea unei persoane de a-și cheltui efortul în scopul obținerii unor rezultate concomitent cu îndeplinirea unor obiective. Motivația este influențată atât de calitățile și caracteristicile managerilor cât și de mediul socio-economic și politic. În funcție de metodele și instrumentele folosite de manageri pentru a obține acceptarea sau supunerea subordonaților avem:

- motivație prin constrângere, când managerul impune acceptarea obiectivelor sale de către subordonați, refuzul antrenând amenințarea cu sancționarea;
- motivație prin cumpărare, când acceptarea scopului comun se realizează prin stimulente materiale;
- motivație prin adoptare, când individul, aderă la obiectivele întreprinderii, cu speranța că își va realiza și scopurile;
- motivație prin identificare, atunci când obiectivele întreprinderii sunt considerate de către individ mai presus de cât cele personale.

Autonomia definește perioada de timp în care un manager își poate exprima atribuțiile și responsabilitățile proprii fără să apeleze la șeful ierarhic. Autonomia vizează atât domeniul conceptual cât și cel al acțiunii, depinzând de structura psihică a managerului (autonomie psihologică) și de poziția ierarhică a acestuia (autonomie funcțională). Poziția unui manager în ierarhia întreprinderii modifică raportul între autonomia conceptuală și cea de acțiune. Astfel, în cazul unei organizări centralizate, delegarea unei acțiuni strategice va determina creșterea interferențelor, datorită faptului că autonomia în domeniul conceptual este mult mai redusă decât autonomia de acțiune.

Relația dintre manager și membrii grupului poate influența adoptarea unui stil de management participativ, (de stimulare a creativității) sau a unui stil autoritar, rigid care provoacă tensiuni interpersonale și insatisfacții. Relația dintre manager și membrii grupului influențează comportamentul și structura socio-afectivă a grupului.

Cunoscând cât mai bine specificul activităților și caracteristicile grupurilor de oameni pe care le conduce, managerul își poate perfecționa comportamentul, adoptând stilul cel mai potrivit. Datorită acestui fapt, fiecare manager are un stil propriu, original, neexistând un tip unic de manager ideal.

1.4.2. Sisteme de caracterizare a stilurilor de management

Stilurile de management pot fi caracterizate pe baza unor sisteme (criterii) unidimensionale și multidimensionale.

Criteriile care servesc la **caracterizarea unidimensională** a stilurilor de management pot fi: atitudinea față de responsabilitate, autoritatea managerială etc.

Atitudinea față de responsabilitate evidențiază existența a trei stiluri de management: stilul repulsiv, stilul dominant și stilul indiferent.

Stilul repulsiv corespunde persoanelor care refuză promovarea în funcții de conducere, manifestând în schimb un respect exagerat față de independența celorlalți. În general, acest tip de manager are complexe de inferioritate și încredere redusă în forțele proprii. Refuzul de a ocupa posturi de conducere și tendința de adoptare a deciziilor în grabă explică dorința de evitare a responsabilităților. Prin adoptarea rapidă a deciziilor, chiar în detrimentul gradului de fundamentare al acestora, managerul cu stil repulsiv reduce tensiunea produsă de starea de nesiguranță care este proprie oricărei situații antidecizionale.

Stilul dominant este propriu persoanelor care manifestă un comportament vădit orientat spre ocuparea unor posturi cât mai înalte în ierarhia întreprinderii. Persoanele cu acest stil au în general păreri foarte bune despre ei înșiși, o încredere deosebită și convingerea fermă că numai ei sunt apti și dotați să ocupe posturile superioare de conducere, îndeplinind în mod exemplar aceste responsabilități. Managerii cu stil dominant sunt dinamici, activi, dar generează în jurul lor un climat căruia îi sunt specifice tensiunile și conflictele. Alte caracteristici ale managerilor cu stil dominant sunt: plasează responsabilitatea în sarcina subordonaților, nu acceptă ideea că pot greși, nu sunt preocupați de identificarea efectelor negative din propriul stil și uită recunoașterea responsabilității în situații de eşec.

Stilul indiferent desemnează managerii care nu manifestă, în mod direct, un interes deosebit față de evoluția lor în ierarhia întreprinderii. Persoanele cu acest stil nu sunt preocupate de ocuparea unor funcții de conducere, dar odată promovate au șanse mari să fie eficiente datorită orientării lor spre ponderație și străduință în îndeplinirea atribuțiilor.

În funcție de modul de manifestare a autorității manageriale, R. Lippit și R.K. White, apreciază că sunt trei stiluri de management: autoritar, democrat și permisiv.

Stilul autoritar corespunde acelor manageri care refuză orice sugestie din partea subordonaților fiind preocupați de realizarea atribuțiilor și de controlul modului în care sunt executate sarcinile repartizate. Sub aspectul consecințelor produse, un astfel de stil declanșază rezistența neexprimată a subalternilor, formează tendințele de exagerare a atitudinii critice de sus în jos, determină apariția apatiei și limitează interesul profesional al subordonaților. Managerii cu stil autoritar acordă o încredere nelimitată măsurilor organizatorice în direcția îndeplinirii obiectivelor fixate; acestea sunt considerate elemente determinante în creșterea randamentului grupurilor.

Stilul democrat este propriu managerilor care asigură participarea subordonaților atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor. Stilul democrat determină reducerea tensiunilor interpersonale, stimulează participarea activă și cu interes sporit a subalternilor la îndeplinirea sarcinilor. În prezența sau absența managerului, randamentul grupului nu prezintă oscilații semnificative.

Stilul permisiv se caracterizează prin evitarea oricăror intervenții în organizarea și conducerea grupului. Managerii cu acest stil pun accent pe organizarea și conducerea spontană.

Pornind de la autoritatea managerială, N. Mayer - spre deosebire de R. Lippit și R.K. White -, a împărțit stilurile de management în trei tipuri de bază și trei tipuri intermediare (Fig.2.13), apreciind că efectele cele mai nefavorabile asupra grupului sunt datorate managerilor paternaliști.

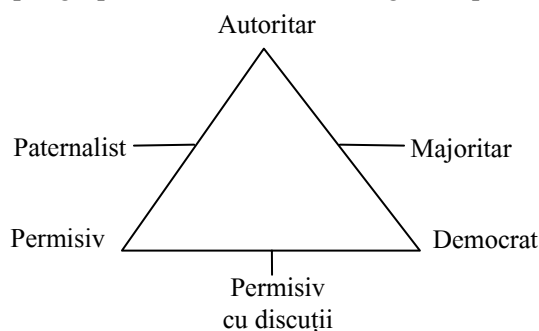


Fig. 1.12

Sistemele multidimensionale permit gruparea stilurilor de management în funcție de: aria deciziilor și volumul informațiilor; interesul pentru rezultate, oameni și eficiență; valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile interumane; comportamentul și atitudinea.

Aria deciziilor și volumul informațiilor permit identificarea următoarelor stiluri de management: echilibrat, dispus la risc, speculativ, încrezut (nechibzuit), ezitant, șovăielnic și fricos. Dependența stilurilor de management de aria deciziilor și volumul informațiilor este redată în reprezentarea grafică din Fig. 2.14.

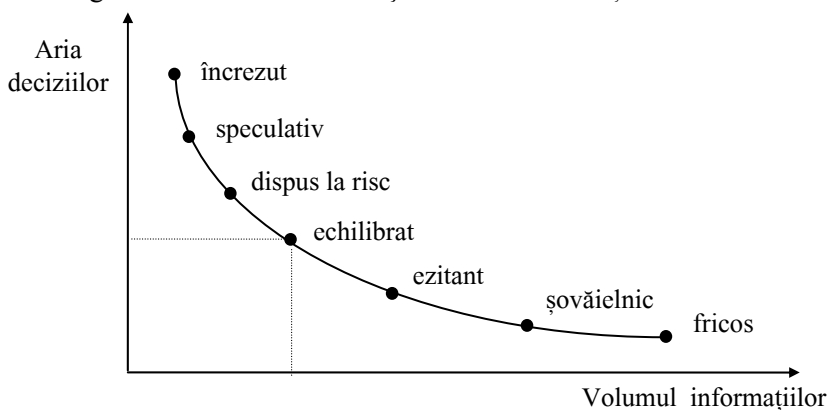


Fig. 1.13

Atât **încrezutul** (nechibzuitul) cât și **speculativul** (care mai știe câte ceva) sunt incompetenți și adoptă decizii cu efecte dintre cele mai defavorabile pentru întreprindere. La polul opus se situează **fricosul** și **șovăielnicul** care, de teama de a nu greși, întârzie adoptarea unor decizii. Rezistența la schimbare a

managerilor fricoși și șovăielnici antrenează lipsa inițiativei și creativității colaboratorilor, rezultatele întreprinderii fiind submediocre.

W.J. Reddin consideră că valoarea unui manager trebuie apreciată în raport de **interesul său pentru rezultate, oameni și eficiență**. Această raportare tridimensională a conducerii ne prezintă opt stiluri de management: altruist, autocrat, ezitant, promotor, birocrat, autocrat consecvent, delăsător și realizator.

Altruistul prezintă interes redus față de rezultate. Este preocupat de crearea unei atmosfere cordiale și plăcute, rezolvă parțial problemele și cu eficiență minimă.

Autocratul acordă mare importanță îndeplinirii sarcinilor. Nu are încredere în oameni considerând că aceștia manifestă dezinteres pentru muncă. Deși promovează o conducere greoaie, autocratul este interesat de un randament superior.

Ezitantul este nehotărât în aplicarea ideilor și luarea deciziilor dar recunoaște necesitatea de a se preocupa pentru îndeplinirea sarcinilor. Crează un climat de incertitudine și dă satisfacție celor care îi pot influența cariera. Nu întreprinde nimic viabil pentru a obține eficiență.

Promotorul lucrează intens, crede în forța exemplului personal și invită pe ceilalți la lucru. Are încredere maximă în oameni, stimulează și dezvoltă relațiile interumane. Manifestă preocupări pentru realizarea unui randament sporit.

Birocratul respectă întocmai ordinele, regulamentele și normele pe care le consideră dogme. Manifestă lipsă de interes față de rezultate. Cunoaște bine rezultatele anterioare ale întreprinderii. Nu influențează suficient maniera de aplicare a deciziilor și nu urmărește dezvoltarea relațiilor umane. Deși activ, emite puține idei, se autoapreciază productiv.

Autocratul consecvent este preocupat de îndeplinirea sarcinilor și cunoaște problemele întreprinderii. Îi face pe oameni să respecte normele însă nu știe să obțină maximul posibil de la subordonați. Are ambiție, dispune de informații și este eficace.

Delăsătorul sau **evazivul** consideră îndeplinirea sarcinilor un mijloc de a evita complicațiile și nu un scop. Nu manifestă interes pentru rezultate. Refuză să dea îndrumări subalternilor și prezintă o evidentă lipsă de interes pentru problemele lor. Are un randament redus. Deviza delăsătorului este "dacă nu reușești dintr-o dată abandonează".

Realizatorul are ca obiectiv prioritar organizarea eforturilor subalternilor pentru a obține rezultate imediate și de perspectivă. Realizează un climat favorabil în cadrul grupului și este receptiv la opinii. Îmbină interesele individuale cu cele ale grupului, stabilește standarde ridicate și pretinde un randament maxim.

Valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile interumane. Luând în considerare aceste două criterii, pot fi identificate două modalități de clasificare complementare: după valoarea profesională și modul de manifestare față de subordonați; după valoarea profesională și modul de manifestare față de șefii ierarhici.

După **valoarea profesională și modul de manifestare față de subordonați**, Traian Herseni evidențiază patru tipuri de manageri:

- manageri valoroși, care știu să se poarte cu subordonații;
- manageri valoroși, dar influențabili și nestăpâniți;
- manageri mediocri sau chiar incapabili, dar care știu să se poarte cu subordonații;
- manageri mediocri sau incapabili, care nu știu să se poarte cu subordonații.

După **valoarea profesională și modul de manifestare față de șefii ierarhici** deosebim:

- manageri competenți, independenți față de șefii ierarhici;
- manageri competenți, dependenți de șefii ierarhici;
- manageri incompetenți sau mediocri sau independenți față de șefi;
- manageri mediocri sau incompetenți aserviți șefilor ierarhici.

Dacă managerii independenți față de șefii ierarhici acționează după propriile raționamente, cei dependenți vor adopta acele hotărâri care să nu îi deranjeze pe șefi, de care depind într-o anumită măsură.

Comportamentul și atitudinea. Conform acestor criterii, stilul de management este o variabilă rezultativă complexă, determinată de o serie de factori care definesc două tendințe dominante: o tendință de comportament și o tendință de atitudine.

Tendința de comportament, determinată de orientarea spre stilul democrat sau autoritar, a permis identificarea a cinci nuanțe de comportament: consecvent democratic, democratic, fără predominanță, autoritar și consecvent autoritar.

Tendința de atitudine este determinată de predominanța acceptării uneia dintre teoriile X sau Y formulate de D. McGregor. Din acest punct de vedere se pot defini nuanțele: predominanța tendinței de acceptare a teorie X, predominanța tendinței de acceptare a teorie Y, lipsa unei note de predominanță în acceptarea teoriilor X sau Y.