

FUNCȚIILE MANAGERIALE

Acțiunile întreprinse de subiectul conducerii potrivit conținutului stadiilor ciclului de conducere reprezintă funcțiile acesteia, iar totalitatea funcțiilor respective formează conținutul procesului de conducere.

Realizarea procesului de conducere presupune îndeplinirea unor acțiuni specifice, grupabile în câteva funcții definitorii pentru rolul oricărui conducător, indiferent de poziția acestuia.

Nu există astăzi delimitare unanim acceptată a acestor funcții sau un consens în privința numărului lor. Autori de renume propun game diverse ale funcțiilor conducătorului:

H.Fayol: prevedere, organizare, comanda, coordonare, control;

L.Gulick: planificare, organizare, conducerea personalului (staffing), conducerea propriu-zisă, coordonarea, evidența, întocmirea bugetelor;

H.Koontz, C.O'Donnell: planificare, organizare, staffing, conducere, control;

W.J.Duncan: planificare, organizare, control;

H.Church: proiectarea, utilizarea, comanda, evidența, operarea;

H.B.Maynard: planificarea, execuția, controlul;

V.Afanasiev: prevederea, organizarea, activizarea, coordonarea, controlul;

La noi în țară s-a ajuns la un consens cvasiunanim al specialiștilor privind împărțirea procesului de conducere în următoarele cinci funcții: previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea, controlul.

FUNCȚIA MANAGERIALA DE PREVIZIUNE

Funcția planificării s-a născut și s-a dezvoltat, în timp, din necesitatea sporirii capacității de adaptare a organizației la mutațiile intervenite în mediul extern, pentru asigurarea supraviețuirii și/sau creșterii ei.

Un sistem de planificare eficient este chemat să adopte acele cursuri de acțiune care diminuează riscurile și sporesc gradul de valorificare a avantajelor concurențiale ale organizațiilor. Prin exercitarea acestei funcții se anticipează evoluția condițiilor în care se va afla sistemul economico-social condus, precum și starea, comportarea și funcționarea acestuia.

Elementele de bază ale procesului de conducere sunt definite în cadrul funcției de previziune și constituie repere pentru îndeplinirea celorlalte funcții manageriale. Prin urmare, prima funcție managerială este previziunea. Ea trebuie să asigure identificarea tendințelor existente, prefigurarea proceselor și fenomenelor ce vor avea loc, stabilirea obiectivelor de realizat în viitor și resursele pentru realizarea lor.

Rezultatele previziunii, după orizontul de timp, gradul de detaliere și obligativitatea îndeplinirii sunt: prognozele, planurile și programele.

PROGNOZA

Prognoza reprezintă evaluarea 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.

Prognoza evidențiază tendințele dezvoltării și prezintă variante posibile de evoluție, motiv pentru care este, în primul rând, un instrument de investigare și cunoaștere, de prefigurare a viitorului.

Prognozele se clasifică după mai multe criterii:

a. după domeniul de activitate la care se referă:

- prognoze economico-sociale
- prognoze demografice
- prognoze ale științei
- prognoze ale tehnologiei
- prognoze ale energiei etc.

a. după obiectul de referință:

- prognoze ale producției
- prognoze privind consumul
- prognoze ale costurilor etc.

- b. după sfera de cuprindere:
 - prognoze macroeconomice
 - prognoze zonale, teritoriale
 - prognoze pe grupe de produse sau produse
 - prognoze pentru probleme complexe (pregătirea cadrelor, cercetarea științifică, resursele disponibile și exploatarea lor, amenajarea teritorială etc.)
- c. după orizontul de timp ales:
 - prognoze de lungă perspectivă -10-30 ani
 - prognoze pe termen mediu – 5-10 ani
 - prognoze pe termen scurt - 1-5 ani

Orizontul de timp poate fi ales convențional sau poate diferi în raport cu domeniul stabilit. De exemplu, prognozele demografice se elaborează, de regulă, pentru un orizont echivalent cu durata de viață a unei generații, prognozele tehnologice- pentru orizonturi diferite în funcție de rezervele cunoscute de materii prime, de schimbările previzibile în știință și tehnologie, de durata de reînnoire a capitalului fix etc.

- e. după modelele de elaborare utilizate, există trei opțiuni majore privind:
 - atitudinea față de viitor:
 - pasivă (metodele alese au caracter explorativ)
 - activă (metodele alese au caracter normativ)
 - modul de cunoaștere a viitorului:
 - teoretic (metode teoretice, bazate pe abstractizare și tehnici specifice de calcul matematic)
 - intuitiv (metode bazate pe aprecieri empirice făcute de specialiști)
 - căile de cercetare a viitorului:
 - tratarea sintetică
 - tratarea analitică, morfologică, făcută pe subsisteme

Validitatea unei prognoze se verifică prin măsura în care aceasta se transformă în prevederi de plan și se confirmă pe măsura realizării planului.

Trebuie menționat de asemenea că prevederile inițiale ale prognozei se modifică pe măsura înaintării spre orizontul de timp pentru care a fost stabilită. Gradul de siguranță a prognozei se exprimă cu ajutorul unor indicatori cum sunt: abaterea medie, abaterea medie pătratică, coeficientul de determinare etc.

PLANIFICAREA

Planificarea reprezintă stabilirea și fundamentarea, pe baza studiilor întocmite și a analizelor efectuate, a obiectivelor și sarcinilor de realizare a acestora, precum și a resurselor necesare pe o perioadă determinată, corespunzătoare caracterului planului stabilit (lunar, trimestrial, anual), în vederea atingerii obiectivelor fixate.

Etapele planificării sunt prezentate în cele ce urmează:

1. Conștientizarea oportunităților în ce privește : piața, competiția, dorințele clienților, atuurile și slăbiciunile proprii;
2. stabilirea obiectivelor (niveluri, acțiuni, termene);
3. evaluarea premiselor: determinarea mediului intern și extern în cadrul căruia vor fi aplicate planurile;
4. compararea alternativelor în legătură cu scopurile urmărite (alternativa care oferă cea mai bună șansă de atingere a scopurilor, cu efort minim și efecte maxime);
5. alegerea unei alternative;
6. formularea planurilor de sprijin (de pildă, achiziționarea de echipamente, aprovizionarea cu materii prime și materiale, asigurarea forței de muncă necesare etc.);
7. „numerizarea” planului prin stabilirea bugetelor (de exemplu, privind volumul, costul și prețul vânzărilor, cheltuielile de operare necesare elaborării planului, cheltuieli pentru achiziționarea de echipamente etc.)

Perioada de planificare diferă în funcție de mai mulți factori: dimensiunea organizației, domeniul de referință, scopurile urmărite.

Un sistem de planificare eficient trebuie să răspundă câtorva cerințe:

- planificarea trebuie să pornească de la vârf;
- planificarea trebuie organizată (responsabilități, termene etc.);
- demersul de planificare trebuie clar definit și riguros respectat;
- obiectivele, premisele, strategiile și politicile trebuie comunicate clar, fără ambiguități;
- managerii trebuie să participe la acțiunile de planificare;
- planificarea presupune conștientizarea și acceptarea schimbărilor.

PROGRAMAREA

Programarea reprezintă defalcarea obiectivelor actualizate ale organizației în timp (pe perioade calendaristice operative – luni, decade, săptămâni) și în spațiu (secții, ateliere, echipe de lucru), precum și coordonarea activităților ce concură la executarea programelor stabilite.

Programarea producției se face în trei etape:

- elaborarea planului operativ al unității, prin care se desfășoară în timp obiectivele unității economice, defalcându-se pe luni sarcinile trimestriale și stabilindu-se – în funcție de tipul producției, de ritmul impus al livrărilor și de caracterul acestora – succesiunea de lansări în fabricație a comenzilor;
- desfășurarea planului operativ pe subunități de producție (secții, ateliere) sub forma unor programe operative de producție;
- programarea detaliată în cadrul unităților – pe grupe de mașini și locuri de muncă, în funcție de modul de organizare a procesului de producție, a lucrărilor și sarcinilor pe perioade scurte – decade, săptămâni, zile; obiectivele stabilite se concretizează în grafice de producție cu termene de livrare interne.

Obiectul programării îl poate constitui nu numai activitatea de producție și, mai precis, cea de fabricație, ci orice altă activitate a organizației care presupune realizarea unor sarcini într-o ordine logică.

Metode și tehnici previzionale

Tehnicile previzionale se împart în patru categorii:

- metode fundamentale;
- metode instrumentale;
- metode elementare;
- metode intuitive.

Metode fundamentale:

1. Analiza și sinteza.

Analiza constă în descompunerea fenomenului sau procesului studiat în elementele sale constitutive, în scopul studierii aprofundate a acestora.

Analiza presupune folosirea largă a abstractizării științifice, efectuarea, în anumite cazuri, a analizei prin experimente.

Sinteza constă în recompunerea ansamblului din elementele sale constitutive analizate, obținându-se expresii cantitative agregate și generalizându-se aspecte particulare ale realității, în urma unui proces de cunoaștere care înaintează de la simplu la complex.

2. Abordarea sistemică – constituie o metodă de cunoaștere a fenomenelor și proceselor în conexiune cu mediul de existență al acestora.

Organizația reprezintă un sistem socio-economic, dinamic, complex, probabilistic, deschis, stabil, auto-reglabil și auto-organizabil.

Este un sistem aflat în relație cu mediul de acțiune din care primește materii prime, materiale, utilaje, energie, forță de muncă, capital, informații și căruii îi restituie produse, lucrări, servicii, capital, informații.

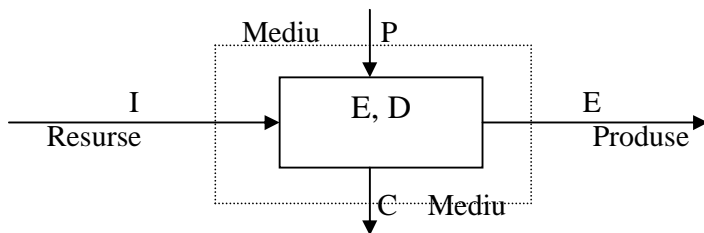


Fig.- Sistem cibernetic economic deschis

P = parametri interni sau externi impuși sistemului

C = criterii de evaluare a funcționării sistemului (costuri, termene, profit etc.)

Prin conducerea sa organizația este capabilă să-și autoregleze activitatea, în acest sens cuprinzând două categorii de funcții:

- funcțiile efectorii (E), ce realizează procesul fizic de transformare a intrărilor în ieșiri și al căror ansamblu formează subsistemul condus;
- funcții de dirijare (D) – care formează sistemul conducător și care constau în fixarea programelor de acțiune a funcțiilor efectorii, urmăresc realizarea acestor programe, fixarea corecțiilor necesare.

Metode instrumentale

3. Normarea – constă în stabilirea unor parametri de comandă – norme, normative, cu ajutorul cărora se urmărește obținerea unor consumuri raționale de efort social cu efecte optime.

Normele și normativele îndeplinesc funcțiile de:

- instrumente de calcul previzional;
- fundamentare a planului;
- stimulare a organizațiilor și salariaților;
- control al eficienței.

Norma = mărime prestabilită, exprimată de regulă în unități fizice, care precizează, pentru anumite condiții date, limitele minime sau maxime ale utilizării resurselor în vederea obținerii unei unități de efect util.

Normele pot fi: de muncă, de consum, de calitate a produselor, de folosire a capitalului fix etc.

Normativul = mărime prestabilită care, folosind îndeosebi expresii valorice sau calcule, determină, cu un grad superior de generalizare, niveluri optime de desfășurare a activității.

4. Balanțele previzionale

Balanțele previzionale urmăresc asigurarea stării de proporționalitate între diferite componente ale activității economice, prin determinarea și corelarea dinamică a resurselor cu necesitățile, în condițiile valorificării superioare a resurselor și a încadrării cerințelor în limite la care pot fi satisfăcute.

În previziune balanțele previzionale utilizate sunt cele materiale, valorice și de forță de muncă.

5. Modelarea economico-matematică

Este o metodă de cercetare și cunoaștere a realității cu ajutorul unor modele, adică a unor reprezentări schematice abstracte a fenomenelor și proceselor studiate sub formă de sisteme analitice.

Modelul economico-matematic reprezintă o reflectare simplificată a realității, bazată pe relații cantitative, cu ajutorul căreia se studiază comportarea sistemului real pe care îl reprezintă prin analogie.

Principalele tipuri de modele folosite în previziune sunt:

- modele de creștere economică;
- modele interramuri (modele input-output sau BLR- balanța legăturilor dintre ramuri)
- modele de optimizare a utilizării unor resurse;
- modele bazate pe funcții de producție.

Metode elementare

6. Extrapolarea - reprezintă prelungirea în viitor a evoluției constatate în trecut, lucru care se poate realiza prin două categorii de funcții:

- o funcție de timp, prin prelungirea tendinței cu ajutorul ritmurilor medii și a luării în considerare a evoluției sporului absolut:

$$y = f(t); \quad t = 1, 2, \dots, T \text{ (ani)}$$

T – orizontul previziunii

- o funcție de evoluție a unei variabile sau mai multor variabile independente aflate în relație cu dinamica variabilei dependente care face obiectul previziunii:

$$y = f(x_i); \quad x_i = \text{variabile independente}$$

Funcțiile ce pot fi folosite pentru stabilirea trendului sau a corelației simple dintre două variabile la nivelul orizontului previziunii sunt cele liniare, exponențiale, logistice și cele care exprimă corelații multiple.

7. Interpolarea – constă în stabilirea mărimilor intermediare între două variabile date, și anume nivelul anului de bază și cel prevăzut pentru anul final al perioadei de prognoză sau de plan.

Interpolarea se poate realiza pe două căi:

- a) cu ajutorul rației medii anuale:

$$r = \frac{x_T - x_0}{n_{0T}}$$

$$x_T = x_0 + r \cdot n_{0T}$$

x_T – variabilă exogenă pentru anul final

x_0 – variabilă din anul de bază

n_{0T} – numărul de ani dintre anul de bază și cel final

- b) cu ajutorul ritmurilor medii, când se stabilește ritmul mediu anual dintre anul de bază și cel final și se aplică din aproape în aproape la valorile absolute.

8. Anchetele statistice – constau în consultarea unor colectivități umane de către persoane specializate, folosindu-se fie întrebări directe, fie chestionare distribuite subiecților.

Anchetele sunt în general selective, întrucât se realizează prin sondaje, adică prin selecționarea unui eșantion reprezentativ de persoane. Metoda este folosită pentru identificarea opiniilor privind problemele importante, pe baza lor putându-se previziona: preferințele populației pentru diferite mărfuri și servicii, evoluția unor fenomene demografice etc.

9. Comparațiile internaționale – constau în alegerea țărilor de referință cu care se vor face comparații și care să prezinte condiții comparabile, în selectarea fenomenelor și proceselor care au avut loc în trecut.

Metode intuitive.

În categoria metodelor intuitive se cuprind instrumentele tipice de stimulare și valorificare a creativității: metoda Brainstorming, metoda Delphi, metoda scenariilor etc.

Management strategic

Esență și conținut.

Formă de exprimare a funcției de previziune a conducătorului, managementul strategic (MS) semnifică practicarea consecventă la nivelul unei organizații și a diviziunilor acesteia a conducerii previzionale.

Strategia unei organizații conturează căile prin care aceasta își urmărește scopurile, în condițiile date de oportunitățile și amenințările existente în mediul său de acțiune, precum și ale resurselor și capacităților sale.

În organizație există niveluri succesive de obiective care dau naștere la acțiuni specifice, realizabile la niveluri agregate de conducere, fiecare nivel determinând obiectivele nivelului inferior și controlând, prin conexiunea inversă, realizarea lor (buclele de autoreglare I, II și III).

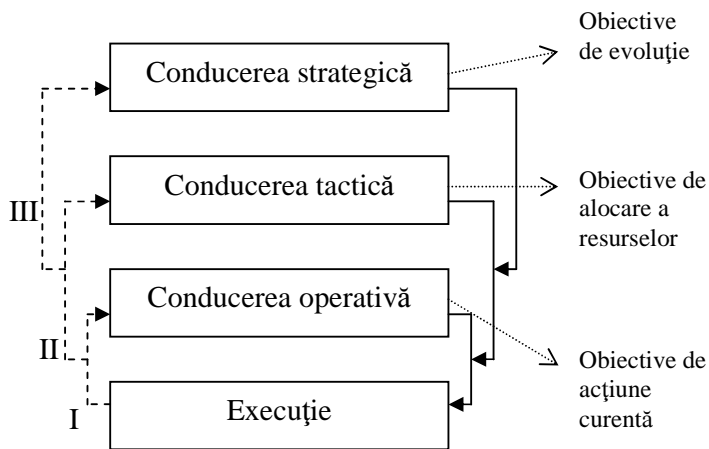


Fig. - Tipuri de obiective pe nivele agregate de conducere.

Managementul strategic este procesul prin care conducerea de vârf a organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea, aplicarea și evaluarea continuă a strategiei stabilite.

Diferența dintre a avea doar o strategie și a practica efectiv management strategic este tot atât de mare uneori ca cea dintre eșec și succes.

Metodologia practicării managementului strategic.

Într-o definiție sintetică, planificarea strategică este un proces complex prin care se aleg: misiunea, obiectivele, strategiile, politicile și modalitățile majore de alocare a resurselor.

Acest proces presupune parcurgerea mai multor etape, a căror succesiune se prezintă în figura 11.

1. Identificarea amenințărilor și oportunităților mediului extern al organizației. Este etapa care se poate realiza, într-o primă fază, prin analiza celor cinci forțe concurențiale ale mediului (după Michael Porter): concurența dintre producătorii aceluiași produs, amenințarea din partea noilor intrați potențiali, puterea de negociere a clienților, puterea de negociere a furnizorilor și „primejdia” venită din partea produselor substituibile (înlocuitoare);
2. Diagnosticarea forțelor și slăbiciunilor organizației.
În această etapă se identifică unele competențe speciale și capacități ale organizației, în raport cu cele ale concurenților ei.
3. Definirea organizației – presupune stabilirea de către managementul organizației a misiunii, scopului/scopurilor și obiectivului/obiectivelor unității conduse.

Misiunea

Este în general enunțată sub forma unei simple propoziții sau a câtorva paragrafe (indiferent de mărimea sau profilul activității organizației) și pune accent pe ceea ce este și ce face organizația. Scopul enunțării misiunii este de a afirma identitatea firmei, fiind (după unii autori), sinonimă cu filosofia globală a organizației.

Enunțul misiunii se face răspunzând la întrebări de genul: „Cine suntem?”, „Ce oferim?”, „Cui oferim?”, „Cui folosim?”, „Unde folosim?”.

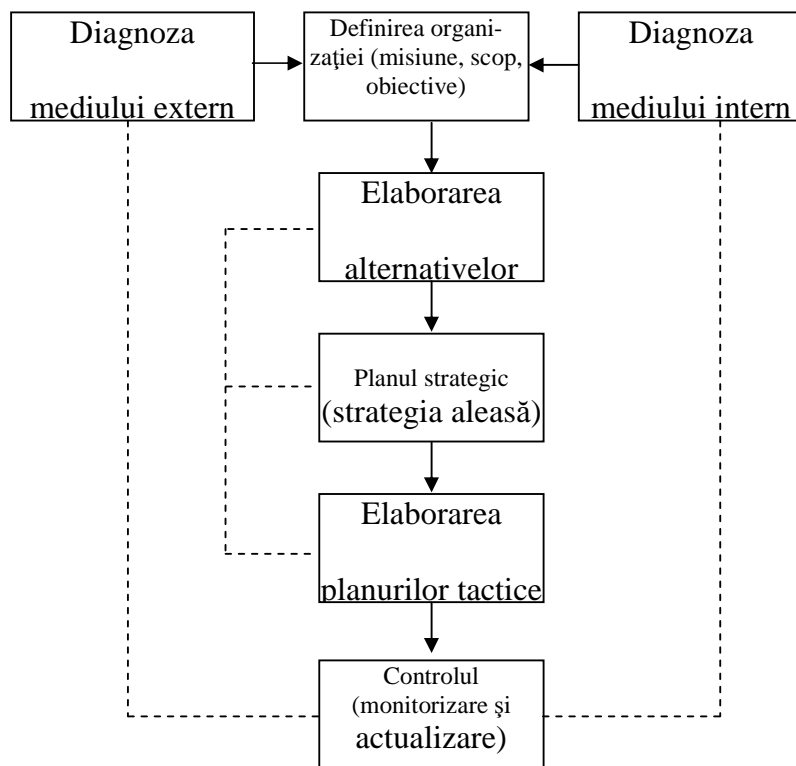


Fig. - Etapele aplicării managementului strategic.

Fiecare nivel departamental și funcțional își are propria misiune, derivată din cea a organizației și aflată în interdependență cu a celorlalte nivele departamentale.

După enunțarea misiunii trebuie stabilite scopurile și obiectivele.

Scopul

Scopul organizației este un enunț general al direcției (cursului de acțiune) dorite. Scopul presupune o dublă temporalitate: termenul lung și termenul scurt.

Scopul pe termen scurt se referă la problemele ce necesită atenție imediată sau sunt urgente și care trebuie realizate în 1-2 ani. El trebuie să fie realist și posibil de atins, cu resurse proprii sau cu resurse din afară, accesibile firmei.

Scopul pe termen lung privește creșterea sau expansiunea organizației și trebuie să fie realizabile în 3-5 ani.

Obiectivele

Acestea detaliază scopul/scopurile organizației. Un obiectiv este un enunț special, cuantificabil, exprimat de regulă cu ajutorul unor indicatori economici.

La stabilirea obiectivelor este necesară determinarea modului de măsurare a rezultatului așteptat și a criteriilor de apreciere a acestuia.

Obiectivele trebuie încadrate în temporalitatea scopurilor. De asemenea, ca și în cazul scopurilor, obiectivele sunt distincte pentru fiecare nivel departamental și derivă din obiectivele organizației

4. Elaborarea alternativelor strategice

Strategia este cursul de acțiune ales pentru realizarea misiunii, scopurilor și obiectivelor organizației. Ea vizează capacitățile tehnologice, financiare și umane, precum și aptitudinile de organizare și manageriale ale organizației.

Alternativele strategice se elaborează doar la nivelul organizației, pe baza ciclului de viață al produselor (faza în care se află produsul sau serviciul – intrare pe piață, creștere, maturitate, declin, ieșire de pe piață) și poziției concurențiale a organizației.

Managementul firmei și fiecare compartiment al organizației joacă un anumit rol și pot influența fazele ciclului de viață a produsului iar poziția concurențială a firmei se

stabilește prin diagnosticarea și evaluarea unor factori cum ar fi: partea de piață, nivelul tehnologiei folosite, capacitatea managerială, puterea financiară, imaginea produsului/serviciului la consumator, loialitatea consumatorilor față de produs etc.

5. Opțiunea strategică

Din alternativele strategice elaborate se alege cea care conduce la rezultatul cel mai bun din perspectiva misiunii, scopului și obiectivelor organizației.

6. Planificarea tactică

Această etapă presupune elaborarea deciziilor detaliate pe termen scurt pentru implementarea și realizarea strategiilor alese.

Planurile tactice se referă la:

- bugetele anuale pentru fiecare departament, divizie sau proiect;
- mijloacele detaliate de implementare a obiectivelor și strategiilor;
- acțiunile pentru îmbunătățirea și coordonarea activității curente.

Deosebirile între planificarea strategică și cea tactică se pot sintetiza astfel:

Aspectul deosebirii	Planificare tactică	Planificare strategică
1. Tipul deciziilor	Rutiniere și adaptive	Adaptive și inovative
2. Condițiile elaborării deciziilor	Certitudine și risc (probabilități obiective)	Risc (probabilități subiective) și incertitudine
3. Nivelul elaborării planurilor	Managementul de primă linie și de mijloc	Managementul de mijloc și de vârf
4. Orizontul temporal	Termen scurt (2 ani sau mai puțin)	Termen lung (3 ani și peste)
5. Intenția acțiunii	Mijloace pentru implementarea planurilor strategice	Asigurarea supraviețuirii pe termen lung și/sau a creșterii

Tabel. - Planificarea tactică-planificarea strategică. Deosebiri

7. Controlul

Este faza finală a procesului planificării strategice și începe cu analiza variabilelor care influențează implementarea strategiilor și tacticilor alese. Controlul presupune, de asemenea precizarea modalității de monitorizare a progreselor realizate în aplicarea strategiei (ce variabile se monitorizează și după ce metodă?)

Prin control se încearcă stăpânirea unor forțe din mediul extern și intern, înainte ca ele să afecteze în mod nedorit organizația

Elementele principale ale controlului sunt monitorizarea și adecvarea (actualizarea):

Monitorizarea este un procedeu (sistem de procedee) de evaluare, raportare și analiză a evoluției implementării strategiilor și tacticilor într-o perioadă dată. Ea trebuie să permită măsurarea rezultatelor în etape succesive și la sfârșitul perioadei. Această măsurare se face, de regulă, cu ajutorul rapoartelor asupra vânzărilor, datelor de evidență contabilă etc.

Pe baza informațiilor obținute prin monitorizare se acționează pentru ajustarea implementării strategiilor și tacticilor, realizându-se adecvarea acestora la mutațiile intervenite în mediul organizației.