

MINISTERUL ȘTIINȚEI AL REPUBLICII MOLDOVA

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE

Catedra "Management general"

Proiect economic

Tema:

„Analiza comparativă a managerului, leaderului și  
întreprinzătorului”

Lucrare executată de  
studentul gr.BA-25B:  
*BULBAN VERONICA*

Conducător științific:  
*BUCIUȘCAN SILVIA*

Chișinău 2007

## PLAN

### INTRODUCERE

#### I. CONDUCĂTORII CA SUBIECTI IMPORTANTI ÎN REALIZAREA ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII

- 1.1. Calități, capacități și aptitudini ale managerului, leaderului și întreprinzătorului.
- 1.2. Tipuri de manageri, leaderi și întreprinzători și stiluri manageriale.

#### II. CARACTERISTICA GENERALĂ A MANAGERILOR,LEADERILOR ȘI ÎNTREPRINZĂTORILOR.

- 2.1. Analiza comparativă dintre leader, manager și întreprinzător
- 2.2. caracteristica calităților manageriale în condițiile Republicii Moldova

### ÎNCHEIERE

### BIBLIOGRAFIE

### ANEXE

### INTRODUCERE

Din zorile existenței omului, orice comunitate umană depunea eforturi remarcabile, conștiente sau inconștiente, în vederea consolidării bazei sale materiale adică a economiei sale, cât de primitivă n-ar fi ea, deoarece anume economia avea drept scop satisfacerea necesităților biologice și spirituale ale membrilor comunității. Fiind alimentat de aceste eforturi, progresul

economic merge înainte cu pași uriași astfel încât, la un moment dat problema tehnologiei producției încetează de a mai fi dominantă în economie. Problema-pivot devine problema gestiunii producției și a economiei în general. Anume această evoluție și a creat premisele obiective apariției *managementului* ca mod și artă de conducere și, ulterior, ca știință teoretică și aplicativă.

Cuvântul *Manager* astăzi a devenit un bun comun, foarte mulți tineri doresc să devină manageri, și unele întreprinderi fac din acest titlu un adevărat cult, prin care împart fără sfială societatea în două clase: în manageri ca fiind acele persoane care “posedă” și în nemanageri ca fiind aceia care nu “posedă”. Identică a rămas numai ideea preconcepută a multor persoane după care lipsa de caracter este condiția cea mai importantă pentru o carieră managerială încununată de succes.

Am ales această temă pentru că, pentru mine prezintă un interes mare de a analiza mai amănunțit conducătorului ca o parte componentă a organizației, ca subiect important în realizarea activității întreprinderii. Această temă este actuală deoarece după ce țara noastră a devenit o țară independentă și a pornit pe calea trecerii la relațiile de piață, managerii au început să înlocuiască conducătorii obișnuiți. Astăzi în toate izvoarele de informație tot mai des se pomenesc cuvintele “manager” și “management”. Procesul Antreprenorial-este de la fapt motorul fenomenului de dezvoltare al afacerii, care plecând de la faza de concepție și inițiere al afacerii, și trecând prin stadiul de maturitate, ajunge până la faza finală de declin și închidere. În Fig. 1 este reprezentată faza de incubare al afacerii, plecând de la cele două elemente principale de intrare (oameni + idei) și ajungând la rezultatul final, adică lansarea unei afaceri viabile pe piață.

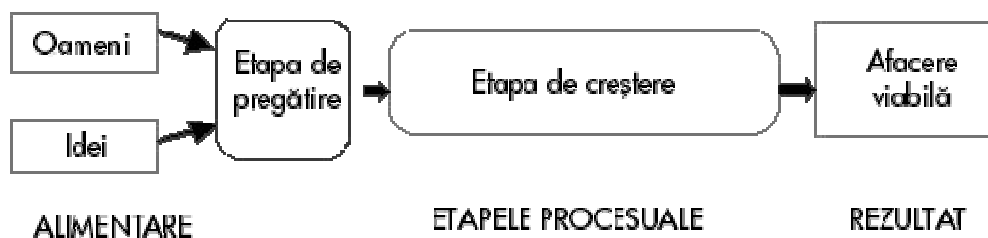


Figura 1- Procesul De Antreprenorat

În această lucrare voi încerca să fac o analiză a problemelor ce sunt legate de lucrul managerului, leaderului și a întreprinzătorului: calitățile, competența, responsabilitatea etc., pe care trebuie să le posedă ca să-și efectueze eficient lucrul. O problemă importantă pentru întreprinderile noastre este lipsa de conducători, manageri calificați. Și pentru a rezolva această problemă este necesar de a crea condiții pentru studierea, pregătirea și perfecționarea managerilor.

## CAPITOLUL 1: CONDUCTĂTORII CA PRINCIPALI SUBIECTI ÎN RELIZAREA ACTIVITĂȚII ÎNTREPRINDERII.

### *1.1 Calitățile, capacitățile și rolurile managerilor, leaderului și întreprinzătorului*

Managementul viitorului trebuie să schimbe modul în care managerii vor înțelege informația ca o resursă. Managerii trebuie să fie în stare să gestioneze informația ca pe un bun, atât ca proces de conducere al organizației, cât și ca pârghie a dezvoltării afacerii. Managerii de mâine vor trebui să devină la fel de pricepuți în gestionarea informațiilor pe cât sunt în administrarea resurselor convenționale. Elementul cel mai important al luării deciziilor manageriale eficiente este asigurarea unui echilibru între gândire și acțiune; dacă procesul folosit pentru a exprima ipoteza, a obține, analiza și sintetiza informațiile este satisfăcător, managerul știe deja destule pentru a trece la acțiune și a învăța apoi din rezultate.

Directorul modern trebuie să fie mai mult decât un lider din punctul de vedere al salariaților. Pentru a avea succes în afaceri, el trebuie să fie „parinte“, „profesor“ și „antrenor“ al echipei pe care o conduce. Manageri antrenati pentru succes, angajati instruiti pentru eficienta - așa arată, dintr-o perspectivă generală, o afacere de succes. Mergând pe principiul „omul potrivit la locul potrivit“, eficienta economică a unei întreprinderi ține, în mare măsură, de oamenii care o compun. Aceasta porneste de la manager, care trebuie să dispună de reale calități de lider, și se traduce prin exploatarea la maximum a talentelor native ale angajaților, în vederea eficientizării activității pe care aceștia o desfășoară.

Nu putem să nu subliniem că pentru a fi un bun manager, acesta trebuie să aibă anumite calități:

Calități tehnice- este o anumită îndemânare necesară pentru a realiza o activitate specializată. managerii de la nivelul inferior, și într-o măsură mai mică managerii de la nivelul mijlociu au nevoie de aceste calități care sunt relevante pentru activitățile pe care le conduc. Deși acești manageri pot să nu îndeplinească sarcinile tehnice, ei înșiși trebuie să fie în stare să învețe subordonații, să răspundă la întrebări și astfel să asigure îndrumarea și coordonarea. Oricum, la orice nivel, înțelegerea părții tehnice a lucrurilor este un ajutor important pentru un manager eficient.

Calități conceptuale-este abilitatea de a gândi în termeni abstracti. Calitatea conceptuală îl face pe manager să aibă o imagine de ansamblu și să înțeleagă modul în care părțile unei organizații sau a unei idei funcționează împreună. Aceste calități par a fi mai importante pentru managerii superiori decât pentru cei de mijloc sau de nivel inferior.

Calități interpersonale-este abilitatea de a avea de-a face efectiv cu alți oameni, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației. Exemple de calități interpersonale sunt: abilitatea de a fi legat de oameni, de a înțelege nevoile și motivațiile, de a arăta o reală compasiune pentru suferințele colaboratorilor, indiferent de „rangul” acestora etc.

Calități de diagnosticare-este abilitatea de a aprecia o anumită situație și de a-i stabili cauzele. Calitățile de a diagnostica ale managerului de succes sunt comparabile cu cele ale unui doctor, care apreciază simptomele pacientului și stabilește problema medicală.

Calități analitice-este folosită pentru identificarea problemelor relevante sau variabile într-o situație, pentru a vedea cum se leagă și pentru a le aprecia importanța relativă.

Calitățile analitice se leagă foarte des cu cele de diagnosticare. De exemplu, un manager numit într-o nouă poziție poate fi confruntat cu o mulțime de probleme care îi solicită atenția. Calitățile de diagnostician sunt necesare pentru identificarea cauzelor tuturor problemelor. Dar mai întâi, managerul trebuie să analizeze problema „tuturor problemelor” pentru a determina care dintre probleme au nevoie de atenție imediată și care pot aștepta.

Toate aceste calități sunt educabile în timp, însă ca acestea să fie posibile este necesar ca în procesul selecției pentru un post de conducere să fie urmărită existența și a altor calități care stau la baza dezvoltării și „exploatării” celor cinci analizate anterior:

- Sănătatea fizică și mentală
- Personalitate și caracter
- Nivelul educației
- Motivația

În afară de aceste abilități profesionale, managerul trebuie să aibă anumite calități personale. În primul rând un manager trebuie să aibă dorința de a conduce, de a comunica, să fie onest și integru, să aibă o anumită experiență anterioară ca manager.

*Opțiuni asupra calităților cunoștințelor și aptitudinilor manageriale*

Nr	Calități, cunoștințe și aptitudini necesare managerilor	Total intervievați	
		% intervievaților care le-au inclus în primele calități	Punctajul mediu care revine pe un element
1	Capacitatea de a decide	100	1,7
2	Cunoștințe manageriale	100	2,5
3	Cunoștințe economic	92	3,2
4	Capacitatea de a menține relații umane bune	92	3,0
5	Capacitatea de a se perfecționa continuu	86	3,1
6	Experiența managerială	84	3,1
7	Cunoștințe psiho-sociologice	70	3,8
8	Abordare agresivă a soluționării problemelor	67	3,4
9	Studii	48	2,9
10	Cunoștințe	48	4,1
11	Dorința de a conduce	43	3,8
12	Starea sănătății	43	3,6
13	Vechimea în organizarea respectivă	43	4,3
14	Conduita morală	40	3,5

Sursa: Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Management, ed. Economica, 1999, p. 507

Un manager care posedă toate aceste calități este un "robot" teoretic. În realitate el nu există. În viața reală conduc managerii, respectiv; ființe umane care posedă cunoștințe, calități și voință, dar care au și slăbiciuni și defecte care pot provoca erori.

Rolurile manageriale în organizație

În rezolvarea problemelor cu care se confruntă managerii trebuie să îndeplinească, în combinații diferite (după nivelul ierarhic pe care se situează) funcțiile de bază ale managementului: planificarea, organizarea, conducerea (coordonarea sau leadership-ul) și controlul.

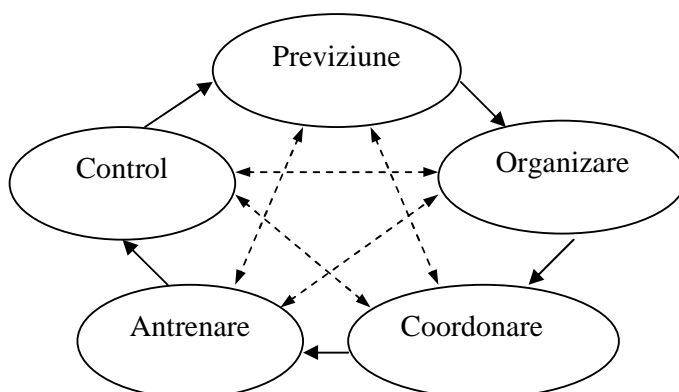


Fig.4 Interdependențele dintre funcțiile managementului

Îndeplinirea acestor funcții de bază presupune cumunul unor comportamente sau set de roluri manageriale.

Henry Mintzberg a studiat comportamentul unui mare număr de manageri și a ajuns la concluzia că există 10 roluri fundamentale pe care le joacă managerii, grupate, după natura lor, în trei mari categorii: *interpersonale, informaționale și decizionale*:

a. Roluri interpersonale – descind din autoritatea formală a managerului

1. Figură reprezentativă sau centrală a organizației:

- reprezintă organizația la diferite ceremonii oficiale;
- semnează documentele oficiale;
- stimulează subordonații, clienții etc

2. Conducător (lider) – în direcționarea și coordonarea activității subordonaților.

Comportamentul specific acestui rol apare numai în raporturile directe cu subalternii, adică la angajarea, promovarea, destituirea, motivarea sau controlul personalului.

3. Legătură (liason) – impus de raporturile cu alte persoane, subalternii sau superiorii, respectiv cu membrii consiliului director, furnizorii, oficialitățile administrative, etc.

b. Roluri informaționale

4. Monitor al informațiilor, adică receptor, evaluator și selector al informațiilor din mediu, care pot influența performanța organizației.

5. Difuzor al informațiilor (sau diseminator), transmițător al acestora înspre subordonați și alte persoane din cadrul organizației.

6. Purtător de cuvânt – calitate în care managerul transmite poziția oficială a organizației, în special celor din exteriorul acesteia.

c. Roluri decizionale – sunt probabil cele mai importante din întreaga activitate managerială întrucât aici intervine managerul în adaptarea continuă a organizației la mutațiile intervenite în mediul acesteia.

7. Întreprinzător, inițiator, generator de schimbări planificate în viața organizației, cum ar fi: testarea unei noi piețe, inițierea unei anchete în rândul consumatorilor, etc. și supervisor al desfășurării acestor schimbări.

8. Atenuator sau corector al tulburărilor care pot provoca schimbări nedorite: greve, anularea contractului încheiat cu un furnizor, întârziere în desfacerea produselor, etc.

În acest sens el inițiază acțiuni corective în perioade de dispute și a crizelor, rezolvând conflictele dintre subordonați.

9. Alocator de resurse – decide cum se distribuie resursele stabilind prioritățile și bugetele (managerul hotărăște cine va beneficia de resursele organizației, câți bani se vor folosi pentru reclamă și echipament, cum se satisface cererea suplimentară – se va lucra în mai multe schimburi sau se vor plăti ore suplimentare? – cine va fi premiat și cu cât, cât afectează din timpul propriu managerul pentru discuțiile cu diferiți solicitanți, etc.).
10. Negociator în discuțiile cu diferite persoane sau grupuri, în vederea realizării unor înțelegeri (cu sindicatele, guvernul sau agențiile guvernamentale, furnizorii, clienții).

Liderii reprezintă adevărate modele pentru cei din firmă, cât și pentru cei ce intră în contact cu acesta sub o formă sau alta. Un rol deosebit pentru fondator și urmașii acestuia îl reprezintă necesitatea de a crea un scop instituționalizat și de a da un înțeles specific activității celor pe care îi conduc, cu toate resursele de care dispun.

În acest sens, este recomandabil ca liderii să aibă o capacitate mare de empatie cu susținătorii lor, să poată să-i înțeleagă și să se facă înțeleși. Sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului, a puterii sale, o constituie propria sa bază culturală: sistemul de credințe, valori, atitudini și comportamente în care el crede cu putere și care îi marchează decisiv acțiunile. Definiții (acceptiuni)

- ◆ Leadership = un proces de mobilizare, antrenare și orientare a oamenilor și/sau ideilor lor într-o anumită direcție, prin mijloace necoercitive.
- ◆ Leadership = un atribut al unor poziții formale sau al grupului de persoane care conduce organizația.
- ◆ Leadership = caracteristică a unei persoane (x este un lider înnăscut).
- ◆ Leadership = gen de comportament prin care se obține participarea voluntară a oamenilor din organizație la realizarea scopurilor acesteia.
- ◆ Leadership = este procesul complex prin care are loc ghidarea, orientarea, și antrenarea unui grup, prin mijloace necoercitive, într-o direcție care va conduce la realizarea intereselor pe termen lung ale grupului însuși.
- ◆ Leadership = serviciul oferit de liderii organizației.

Leadership-ul este un proces cu finalitate. El urmărește rezultatele ce privesc atât competitivitatea organizației, cât și factorul uman al acestuia (satisfacția în muncă, fluctuația forței de muncă, absentismul etc).

Într-o organizație, liderii trebuie să fie în permanență conștienți de rolul pe care ei îl au în organizație. Tot ceea ce ei spun, fac, întreabă, iau atitudini, este observat, discutat și interpretat



de către salariați. De aceea, se impune ca ei să înțeleagă, să accepte și să se manifeste în consecință, având în vedere impactul puternic pe care ei îl exercită asupra celorlalți.

Asta înseamnă că liderul nu trebuie să uite care sunt așteptările susținătorilor săi; este necesar ca el să-și dezvolte abilitățile de comunicare și de creare a unor rețele care să-l sprijine în acțiunile desfășurate. Poate sarcina cea mai importantă a liderului este de a-și crea o imagine credibilă în grupul pe care-l conduce.

Un bun lider motivează angajații, le urmărește performanțele, îi ajută, îi îndrumă și ia decizii. Flexibilitatea, inteligența și integritatea sunt caracteristici cheie ale unui lider real. În plus, un bun lider trebuie:

- să dezvolte o idee;
- să fie un expert (mărește încrederea angajaților);
- să aibă încredere în colaboratorii lui (un bun lider trebuie să fie capabil să delege autoritatea);
- să încurajeze opiniile și discuțiile, să fie capabil să integreze diferite idei;
- să-și asume riscuri și să accepte erori;
- să-și concentreze atenția pe probleme majore;
- să mențină calmul în orice împrejurare;
- să aibă o viziune completă asupra organizației sale bazată pe înțelegerea mediului în care acesta operează;
- să fie capabil să transforme această viziune într-o strategie pentru organizația sa.

Nu întotdeauna managerul este lider. Prin urmare, nu putem confunda conceptele de manager cu cel de lider, adică cu omul care poate exercita în fapt influența fără a fi investit cu autoritatea formală. Managerul îndeplinește funcțiile de planificare, organizare, de personal, de control, pentru care îi este însă necesară această influență asupra altora, realizată prin capacitatea de a-i convinge pe ceilalți că ideile sale converg cu ideile lor. Cu toate că este de dorit ca fiecare manager să fie înzestrat cu calitatea de „leadership”, adică cu puterea de a-i convinge pe alții, nu toți pot să îndeplinească această funcție, care are rolul de antrenare a grupului în realizarea obiectivului avut în vedere.

Vorbind despre *lideri* putem spune că ei sunt indivizi care au capacitatea de a-i influența pe alții să le urmeze ideile și apoi acțiunile. Nu în toate cazurile liderii au fost și manageri. Ei pot fi înfîlșiți mai ales în lumea politică, oamenii care nu au funcții guvernamentale, nu au deci putere decizională, nefiind investiți formal cu așa ceva, dar, cu toate acestea, întreprind acțiuni sociale de mare complexitate, reușind să antreneze în acțiunile lor mișcări sociale de masă. Cu toate acestea, formal, orice manager trebuie considerat leader, întrucât, prin mijloacele pe care le are, îi determină pe alții să-i urmeze ideile în legătură cu realizarea obiectivelor. Așa dar, orice manager

trebuie considerat și lider formal. Cazul ideal este cel în care managerul se confundă de fapt și cu liderul informal. În astfel de cazuri, activitatea managerială, performanțele managerului realizate prin puterea formală, sunt amplificate prin influența formală a managerului – lider.

Situațiile în care liderul informal nu este manager nu sunt favorabile realizării performanțelor, întrucât membrii grupului realizează obiectivul sub influența constrângerii managerului, iar sub influența liderului informal realizează ambianța necesară, colectează informații reale și în cele mai multe cazuri acționează contrar orientărilor conturate de manager. Abilitatea de lider are trei atribute care sunt eficiente în încercarea de a dezvolta oamenii. Fiecare dintre aceste atribute este de bază și nu pot determina singure crearea unei singure îndemânări de lider. Dar fiecare în parte contribuie la dezvoltarea unui lider pentru a se ridica de la competent la excelent. Aceste atribute sunt: presupunerea, atitudinea și atenția.

Un lider va face presupuneri despre o persoană pentru a afla modul în care acesta trebuie tratat. Iată 3 presupuneri calitative pozitive ale unui lider:

1. toată lumea vrea să se simtă folosită;
2. toată lumea dorește să se simtă importantă;
3. toată lumea are nevoie și răspunde la încurajări.

Atitudinea unui lider se transmite adeptilor mult mai repede decât acțiunile acestuia. Nu putem alege cât de mult vom trăi, dar putem decide ce vom face în acei ani. Nu putem controla momentele dificile ale vieții, dar putem alege să facem viața mai puțin grea. Prea des alegem să controlăm lucruri care nu pot fi controlate. Prea rar alegem să controlăm ceea ce putem controla: atitudinea noastră.

Al treilea atribut al unui lider este atenția. Poate că într-o lume mai bună ar fi ascultarea. Dar ascultarea este o artă pierdută care trebuie să fie re-descoperită și perpetuată. O bună definiție a ascultării ar fi "atenție cu dorința de a înțelege cealaltă persoană"

Andrew J. DuBrin prezintă cele mai reprezentative definiții ale leadershipului,:

- . influența interpersonală bazată pe comunicarea directă, sinceră pentru realizarea obiectivelor;
- . arta influențării oamenilor prin persuasiune sau exemplu personal;
- . principala forță dinamică ce motivează și coordonează organizația pentru a-și duce la bun sfârșit misiunea;
- . abilitatea de a inspira încredere și susținere printre oameni, acțiuni necesare pentru îndeplinirea scopurilor
- . Oricum, studiile realizate în ultimii 30 de ani conduc la concluzia că există patru variabile cruciale pentru analiza leadershipului: calitățile liderului, natura grupului, natura sarcinilor de muncă și cultura organizațională:

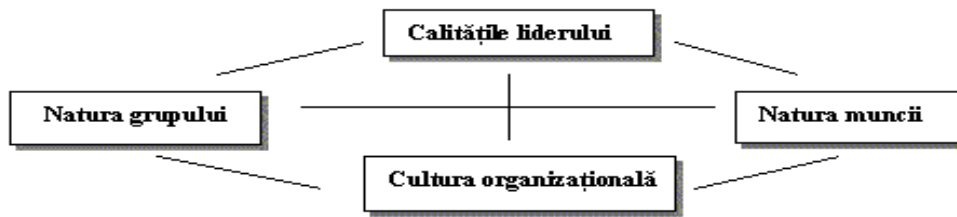


Fig. 1. Variabilele leadershipului

Adaptat după: G. A. Cole *Personnel Management*, Letts Educational, London, 1997, p. 50

Acest lucru este confirmat de unul dintre cei mai importanți autori în teoriile leadershipului, Noel M. Tichy, care prezintă o teză, aparent, foarte simplă: "firmele de succes se deosebesc prin aceea că dispun de lideri buni care, la rândul lor, sunt capabili să formeze noi lideri pentru toate nivelele ierarhice ale firmei.

*Întreprinzătorul* este cel care îndeplinește următoarele condiții:

- **Intelectuale:** atenție, memorie, folosind întreaga capacitate de muncă în interesul societății, calități de conducere într-o societate comercială sau regie autonomă, calități de organizare ce au un rol însemnat în asigurarea succesului economic al societății, spirit de inovare și invenție, spirit logic, capacitatea de fundamentare a propunerilor, inteligența practică sesizând rapid și soluționând defectiunile la echipamente sau de organizare la locul de muncă, inteligența teoretic-aplicativă înțelegând și rezolvând problemele tehnice, economice, organizatorice care cer documentare și studiu, calități de vorbire, exprimarea corectă și pe înțelesul celor din jur atrăgând respectul colaboratorilor cu care intră în contact, calități de redactare (scris) simț estetic, cultură generală, fiind foarte important ca un întreprinzător să aibă cunoștințe teoretice și practice din diverse domenii, cunoștințe tehnologice și matematice.

- **Trăsături de caracter:** disciplină, punctualitate, conștiințozitate, spirit de echipă (integrare în colectiv), capacitatea de a-și asuma răspunderi, spirit de inițiativă, simț gospodăresc, politete, tact discret, aptitudini de comandă, rezistență la eventualele riscuri. Întreprinzătorul urmărește permanent activitatea societății pe care o conduce, luând măsuri organizatorice necesare pentru asigurarea funcționării la parametrii optimi, încheie contracte cu alte societăți, astfel încât să nu-și limiteze responsabilitățile numai la nivelul personalului pe care-l deține ci și cu ceilalți parteneri de afaceri: clienți, bănci, furnizori, respectând termenele de plată, acceptând comisioanele ce-i sunt percepute pentru serviciile ce i se fac. În ceea ce privește relația dintre întreprinzător și clienți va fi benefică dacă serviciile sunt de cea mai bună calitate, iar prețurile sunt moderate. Relația cu partenerii de afaceri va fi cu atât mai bună cu cât întreprinzătorul va fi cât mai diplomat și-și va respecta prerogativele stabilite de la început. Încheierea de contracte cât mai avantajoasă cu partenerii de afaceri, va duce la bunul mers al societății, la un profit cât mai mare,

cu un risc cat mai mic, iar daca acest risc exista, intreprinzatorul sa aiba resursele necesare pentru a si le asuma, si a le rezolva astfel ca societatea pe care o conduce sa nu dea faliment. Intreprinzatorul raspunde civil si comercial pentru activitatea pe care o desfasoara si respecta legislatia in vigoare.

In cadrul unei afaceri intreprinzatorul trebuie sa aiba anumite calitati, cunostinte, deprinderi si sa indeplineasca mai multe roluri pentru ca sa aiba succes.

Primele rolurile intreprinzatorului sunt:

- colector de taxe si impozite (TVA, impozit pe salarii, pe profit);
  - sef / manager - este responsabil pentru toate actiunile legate de resursele umane (angajare, motivare, concediere);
  - vanzari/ marketing/ publicitate - sa planifice aceste actiuni si sa le indeplineasca;
  - financiar-contabil - chiar daca are un contabil angajat trebuie sa detina suficiente cunostinte in domeniul financiar contabil;
  - avocat - trebuie sa aiba bune cunostinte din domeniul legislativ, chiar daca are un consilier juridic;
  - planificator - toate actiunile viitoare trebuie sa fie previzionate si apoi aplicate in practica;
  - colector de bani de la rau platnici;
  - expert tehnic in cazul in care afacerea necesita utilizarea unor tehnologii de varf sau utilizarea tehnicii de calcul;
  - functionar/ receptioner/ dactilograf/ secretar.
- Calitatile esentiale ale unui intreprinzator de succes sunt:
- vointa si dispozitia de a se sacrifica in cadrul afacerii, ca intreprinzator sau patron iti sacrifici timpul si esti ultimul care va fi platit;
  - aptitudini de conducator, fiecare angajat asteapta solutii de la intreprinzator, el trebuie sa ofere acestora solutii pentru ca nu exista altcineva care sa le ofere;
  - aptitudini organizatorice, intreprinzatorul de succes are capacitatea de a urmarii toate aspectele afacerii, stabilind prioritati si aplicand in practica solutiile in fiecare caz in parte;
  - inteligenta si inspiratie, intuitia acestuia anticipeaza perioada urmatoare si previne prin actiunile potrivite eventualele efecte negative. In cazul in care apar probleme neprevazute are capacitatea sa le solutioneze.
  - optimismul, intreprinzatorii de succes sunt in general persoane optimiste;
  - experienta in afaceri (cunostinte in domeniul afacerilor), fara cunostinte temeinice in domeniul in care se dezvolta afacerea si fara capacitatea de a invata din experienta anterioara nu poti fi un intreprinzator de succes;
  - abilitatea manageriala, aceasta vizeaza modul de gestionare a relatiilor cu clientii, furnizorii,

autoritatile locale, bancare. Conceptul de intreprinzator reprezinta, in sens larg, numele dat in teoria economica proprietarului-manager al unei firme. Webster's Third New International Dictionary (1961) defineste intreprinzatorul ca fiind "cel care detine, organizeaza, conduce si isi asuma riscul afacerii".

Alte lucrari, cum ar fi Penguin Economics Dictionary (1976), considera ca functiile intreprinzatorului sunt:

1. sa furnizeze, sa procure capitalul necesar firmei;
2. sa organizeze productia prin cumpararea si combinarea factorilor de productie;
3. sa-si asume riscul activitatilor respective, risc care creste inevitabil prin faptul ca resursele trebuie alocate productiei inainte ca productia obtinuta sa fie vanduta.

Intreprinzatorului ii pot fi atribuite trei functii majore:

1. purtator de risc si incertitudine;
2. inovator;
3. conducator si organizator al intreprinderii.

Richard Cantillion, definește intreprinzatorul ca agentul care cumpara factori de productie pentru a-i combina in produse destinate vanzarii pe piata, in conditiile in care cheltuielile sunt cunoscute si certe, iar veniturile necunoscute si incerte.

El considera ca intreprinzatorul trebuie sa posede "...judecata, perseverenta, precum si o intelegere a lumii si a afacerilor. El trebuie sa estimeze cu o precizie tolerabila importanta produselor, nivelul probabil al cererii si factorii de productie necesari la un moment dat; pe de alta parte, el trebuie sa cumpere materii prime, sa-si asigure forta de munca, sa-si identifice clientii, acordand o atentie deosebita economiei si ordinii; intr-un cuvant, el trebuie sa posede arta controlului si administratiei"

Totusi, cele mai relevante raman trasaturile personale ale potentialilor intreprinzatori.

-Capacitatea de a-si asuma riscuri

Inainte de a initia o afacere, intreprinzatorul trebuie sa accepte posibilitatea ca, in cazul unui esec, sa piarda capitalul investit si celelalte resurse investite, dar si reputatia si situatia sociala. Pe de alta parte, activitatea oricarui intreprinzator se desfasoara intr-un mediu caracterizat de incertitudine.

Deoarece aceste riscuri sunt specifice activitatii antreprenoriale, intreprinzatorul trebuie sa si le asume. El incearca insa permanent reducerea lor printr-un control cat mai bun al afacerii.

modelele cele mai frecvent utilizate de succes indiscutabil.

-Spiritul independent

Majoritatea intreprinzatorilor se bazeaza numai pe propriile actiuni si abilitati pentru a reusi.

Astfel de persoane care lucreaza in organizatii mari, suporta o presiune psihologica suplimentara,

care îi stimulează să aleagă calea antreprenoriatului.

- Creativitatea. Întreprinzătorul este caracterizat de capacitatea de inovare pe diferite niveluri (produse, metode de organizare, abordări ale pieței etc.), care îi creează un avantaj relativ. Această creativitate îl deosebește pe întreprinzător de manager.
- Nevoia de împlinire. Foarte mulți întreprinzători sunt animați de dorința de a atinge anumite obiective pe care le consideră importante. Nevoia de împlinire este o componentă psihologică importantă a personalității întreprinzătorilor.
- Încrederea în forțele proprii. Aceasta multiplică forța de acțiune a întreprinzătorului față de forța conferită de suma resurselor economice investite. Încrederea în forțele proprii influențează și atitudinea partenerilor și colaboratorilor firmei. Finanțatorii și clienții sunt înclinați, în mod firesc, să investească și să cumpere produse în care firma are încredere.

## 1.2. Tipurile de manageri și stiluri manageriale

Se consideră că tipul de manager, ca și stilul managerial al acestuia, au o determinare mai largă, ce implică luarea în considerare a ansamblului elementelor principale care condiționează modul de a gândi și de a acționa al cadrului de conducere. Concret, se apreciază că principalii factori care determină tipul și stilul managerial sunt următorii: *tipul sistemului managerial al firmei, personalitatea managerilor, amploarea competențelor acordate acestora, potențialul și personalitatea subalternilor, natura proceselor de muncă implicate, cultura firmei, intensitatea și conținutul influenței organizației sindicale ș.a.* Rezultanta acestor factori o reprezintă existența mai multor tipuri de manageri și, implicit, a mai multor stiluri manageriale.

*Prin tip de manager se desemnează ansamblul de caracteristici principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de cadre de conducere, cele conferă, în esență, aceeași abordare în ce privește aspectele de bază ale proceselor și relațiilor manageriale, ale comportamentului managerial, cvasipermanente, deosebite de ale altor manageri.*

Francezul Chalvin delimitează 10 tipuri de manageri: organizatorul, participativul, întreprinzătorul, realistul, maximalistul, birocratul, demagogul, tehnocratul, oportunistul, utopistul modernist. Un alt specialist, profesorul american Keith Davis, deosebește 4 tipuri de cadre de conducere: autocrat, custodial, suportiv și colegial, iar profesorul polonez Starosciak – două tipuri: autocrat și democrat.

.Stilul optim de conducere presupune capacitatea conducătorilor de a se adapta situației și de a sesiza elementele esențiale:

- angajarea personală față de obiectivele întreprinderii;
- cooperarea care se stabilește între conducători și membrii colectivului condus.

Un conducător cu un stil adecvat de conducere, este capabil să promoveze un climat stimulat în rândul personalului.

Factorii care influențează stilul de conducere:

1. Personalitatea conducătorului;
2. Calitatea subordonaților care influențează prin pregătirea, educație, aptitudini.
3. Relațiile conducător – subordonat;
4. Puterea poziției – e mai ușor să conduci atunci când puterea poziției ocupate e mai mare;
5. Factor de situație – caracteristicile colectivului, natura întreprinderii, urgența problemei.

Prin corelarea tipurilor de comportament care pot mări la maxim eficiența conducătorului: comportamentul orientat pe relații (sprijin, încurajare, recunoașterea meritelor) și comportamentul orientat pe sarcini (îndrumare și organizare) se definesc patru stiluri de conducere:

*1) Stilul de conducere încurajator.*

Acest stil are în vedere creșterea încrederii în sine și a capacității subordonaților de a afecta independent și eficient o anumită sarcină. Acest stil presupune însă comunicare și ascultare în ambele sensuri. Se recomandă în situațiile:

- subordonatul posedă calificarea și experiența necesare
- angajatul dovedește performanțe superioare
- executantul are motivație și este capabil să-și asume responsabilitatea efectuării sarcinii.

*2) Stilul de îndrumare.*

Acest stil este caracterizat prin faptul că managerul indică salariatului cum trebuie să acționeze și realizează organizarea și colaborarea pentru atingerea obiectivului. Poate fi folosit în următoarele situații.

- executantul este nou angajat
- subordonatul este nemotivat
- lipsa de siguranță dovedită de executant în realizarea sarcinii de muncă.

*3) Stilul de antrenare.*

Acest stil este recomandat în situațiile când:

–salariatul dorește să lucreze sub îndrumarea și conducerea managerului în efectuarea anumitor activități

-deși dispune de pregătire și experiență, angajatul obține performanțe sub așteptări.

#### 4) *Stilul de delegare.*

Stilul de conducere contribuie la instalarea unui climat de lucru specific, care determină un anumit comportament în muncă al subalternilor, executanților, cu privire la nivelul performanțelor așteptate de la ei.

Așa cum calitățile necesare unui manager variază în funcție de situațiile în care este pus, tot așa variază și stilul managerial adecvat situației. Când rapiditatea este esențială, iar informația critică și competența sunt concentrate la nivelul unei singure persoane, conducerea autoritară se poate dovedi corespunzătoare și acceptabilă. Când condițiile sunt opuse se poate dovedi mai eficient un stil de conducere mai democrat. S-ar putea și ca o situație anume să poată fi abordată cu succes în mai multe feluri; ceea ce contează până la urmă este dacă un stil este eficient sau nu. Pot totuși să apară și nepotriviri între stil și situație. Eventual managerii pot aprecia care stil este corespunzător și pot acționa în acel sens. Într-o oarecare măsură această adecvare este făcută intuitiv, dar există limite ale gradului de adecvare sau chiar ale capacității de adecvare. Problema adecvării poate să nu fie întotdeauna recunoscută sau un stil inadecvat poate fi ales. Chiar când problemele sunt conștientizate există limite ale gradului în care cineva poate trece de la un mod de comportament la altul. Se pare că oamenii gravitează în jurul posturilor și organizațiilor care se potrivesc stilului lor natural. Pot însă să apară neajunsuri atunci când conjunctura se modifică, chiar și numai temporar, și atunci o persoană trebuie să se comporte într-o manieră care nu îi este firească.

Stilul de muncă reprezintă o componentă esențială pentru succesul activității manageriale. Aspectele care se referă la modul specific de activitate al managerului, la stilul său de conducere se impun ca un factor major în rezolvarea problematicii vaste a societăților comerciale și a regiilor autonome.

Problemele îmbunătățirii stilului de muncă al managerului, a sporirii eficienței acestuia fac parte componentă din preocupările actuale ale științei managementului, care își propune optimizarea în general a întregii activități manageriale. Sub acest aspect știința managementului este chemată să analizeze mecanismele sociale și psihologice care constituie baza desfășurării unui stil eficient și să înarmeze pe toți managerii cu aceste mijloace metodologice de comportament care să-i ajute pe aceștia să-și construiască un stil corespunzător unei activități eficiente

#### Clasificarea managerilor după titlu, poziție și nivel:

1. *Conducerea de vîrf (top manager)*-este cea care îndrumă și controlează întreaga activitate a organizației. În general, ei sunt responsabili cu planificarea și interpretarea scopului organizației, ei domină strategia firmei și definesc politicile sale principale.



Titlurile folosite top managerii sunt:*președinte, vicepreședinte, director executiv, director operațional sau director general-întreprinzătorul*, cel care a creat afacerea respectivă.

2. *Conducerea de mijloc (middle management)*-implimentează strategia și politicile principale care vin de la nivelul superior al organizației. managerii de mijloc dezvoltă planurile tactice și proceduri standard de operare, coordonează și supraveghează activitățile managerilor de la nivelul inferior. Titlurile managerilor de mijloc sunt: *manager de divizie, șef de departament, manager executiv, manager operațional etc.*

3. *Conducerea de bază (lower-level management)*-este cea care coordonează și supraveghează activitățile angajaților operaționali. Ei își petrec majoritatea timpului lucrând, motivând angajații, răspunzând la întrebări și rezolvând problemele zilnice. Titlurile folosite la acest nivel sunt: *șef de birou, supervisor și maestru, șef de etaj, șef de recepție.*

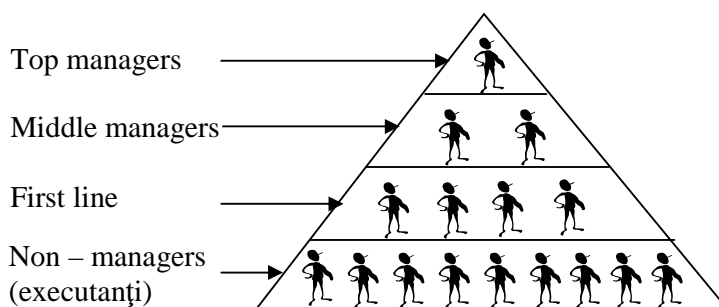


Fig. 5 Nivelele manageriale

În SUA, denumirile acestor manageri sunt: chairman, president, chief executive officer, executive vicepresident, senior vicepresident, vicepresident, general manager, etc.

#### Clasificarea managerilor după aria specializării:

*Managerii financiari*-sunt acei a căror principală responsabilitate o reprezintă resursele financiare ale firmei.

*Managerii operaționali*-cei ce crează și conduc sistemele, care transformă produsele în servicii.

*Managerii de marketing*-sunt responsabili cu facilitarea schimbului de produse între organizații, cumpărători sau clienții săi.

*Managerii de resurse umane*-sunt persoane însărcinate cu conducerea formală și gestiunea resurselor umane ale organizației.

*Managerii administrativi*-se ocupă cu îndrumarea administrativă de ansamblu sau cu leadership-ul.

O altă clasificare<sup>1</sup> propune următoarele tipuri de manageri:

Conducătorul este un manager care se caracterizează prin înaltă capacitate de luare a deciziei este penetrant în relațiile cu oamenii, de care este respectat atât la nivelele inferioare, cât și la cele superioare lui, bucurându-se de înalt prestigiu și mare personalitate.

Constructorul este mai echilibrat de cât managerul conducător fiind preocupat de construirea unei decizii fără fisuri dar are mai puțină forță de decizie. Formația sa bazându-se mai ales pe muncă decât pe talent nativ.

Distrugătorul poate avea harul conducătorului, dar este înclinat mai ales spre distrugerea structurilor existente, de cât spre construirea altora noi, viabile. El este preferat atunci când se dorește înlăturarea unor structuri învechite, dominate de rutină și care nu mai corespund noilor condiții apărute în practică.

Inovatorul este conducătorul care se află în permanență în avangarda profesiei sale prin înclinația deosebită spre inovație și schimbare. Acest tip de manager este util mai ales în perioadele de declin al întreprinderii, situație în care relansarea economică se poate face numai prin mutații curajoase.

Schumpeter (1954) considera ca întreprinzătorul este persoana care realizează un nou produs sau un nou proces de producție, printr-o nouă combinație a factorilor de producție, în esență, printr-o inovație. Schumpeter are în vedere cinci tipuri de inovații:

1. oferirea unui nou produs;
2. realizarea unei metode de producție mai eficiente în cazul unui bun deja existent;
3. descoperirea unei noi metode de organizare și conducere;
4. utilizarea unor noi surse de materii prime;
5. descoperirea și cucerirea de noi piețe.

În viziunea lui Schumpeter elementele specifice activității de întreprinzător există numai atâta timp cât are loc introducerea unei inovații. El considera că "...oricine este întreprinzător numai atunci când realizează noi combinații și își pierde acest caracter imediat ce și-a încheiat inovația, când își va conduce afacerea în același mod în care alți indivizi își conduc propriile întreprinderi" (Schumpeter, 1934). Adevăratul întreprinzător nu mai este privit ca persoana care răspunde la forțele pieței sau la un proces de ajustare determinat de un raport nou între cerere și ofertă, ci, mai curând, ca persoana care cauzează schimbarea.

Sony, Body-Shop, Apple-Computer, Ben & Jerry, Microsoft etc.), a condus la elaborarea listei următoare de caracteristici ale întreprinzătorului de succes (calități, aptitudini, personalitate):

- asumarea riscului fără ca aceasta să fie însoțită de sentimente de teamă;
- o bună opinie despre propria persoană și încredere în propriile forte;
- o bună calificare, cunoștințe și experiența într-un anumit domeniu sau chiar talent;

- ambicios, hotarat si insistent in urmarirea obiectivelor fara sa fie stresat de acestea;
- curiozitate, creativitate (imaginatie si inovatie), capitalizarea ideilor altora;
- extrovertit, bune abilitati comunicationale cu angajatii, clientii, partenerii de afaceri etc.;
- nu cauta evitarea conflictelor, abordand o maniera deschisa;
- rational, obiectiv, responsabil, considera intreprinderea o activitate serioasa, acordandu-i o importanta maxima;
- o mare nevoie pentru realizari si satisfactii personale;
- energetic si sanatos, cu o mare capacitate de munca;
- dispune de arta de a vinde si de a-si promova propriile produse si servicii;
- entuziast, avand capacitatea de a-si motiva subordonatii;
- accepta infrangerea, avand capacitatea de a invata din greselile sale si ale altora si de a o lua de la capat;
- isi cunoaste atuurile si punctele slabe;
- dispune de calitati manageriale, spirit de organizare si putere de decizie, orientare spre profit si aptitudini de lider;
- spirit de independenta;
- se bucura de sprijinul familiei;
- optimist, dar, in acelasi timp, realist;
- flexibil, cu o mare putere de adaptabilitate, receptiv la schimbari;
- spirit de initiativa;
- se bucura de o buna reputatie;
- banii nu constituie motivatia principala;
- personalitate puternica;
- echilibrat, matur din punct de vedere emotional, are capacitatea de a se controla si de a trece peste evenimentele neplacute.

Desigur, prezenta insusirilor urmatoare nu poate garanta succesul, dar poate contribui la lansarea cu succes a unei intreprinderi si apoi la cresterea ei. Oricum, in conditiile in care caracteristicile de mai sus nu se intalnesc si nu exista o motivatie bine conturata pentru lansarea intreprinderii, devine evident ca activitatea de intreprinzator nu este indicata pentru acestia, riscurile de esec fiind foarte mari.

## CAPITOLUL II: CARACTERISTICA GENERALĂ A CALITĂȚILOR PROFESIONALE A MANAGERULUI, LEADERULUI ȘI ÎNTREPRINZĂTORULUI.

### 2.1 Analiza comparativă dintre manager, leader și întreprinzător

#### a) Raportul management – leadership

Problematika leadership-ului a fost și este în continuare un domeniu „la modă”, intens studiat și terenul desfășurării unor ample energii.

Concluziile cele mai importante ale cercetărilor de până acum se pot rezuma în felul următor:

- a. În primul rând, s-a constatat că abordarea leadership-ului prin prisma trăsăturilor de personalitate ale leader-ului nu este o pistă valabilă întrucât leadership-ul se poate învăța ca oricare altă tehnică;
- b. În al doilea rând, explicațiile care se bazează pe comportamente tipice de leadership, neglijând factorul situațional, nu sunt nici ele valabile.
- c. Ipoteza că leadership-ul democratic sau orientat pe relații este întotdeauna mai eficient și mai satisfăcător a fost și ea infirmată;
- d. Cea mai plauzibilă dintre teorii este aceea potrivit căreia stilul de leadership este influențat de situația în care se află leader-ul la un moment dat, de superiori, egali, subordonați, cultura organizațională, sarcina și caracteristicile personale. Mai mult, eficacitatea unui leader va depinde, în primul rând, de capacitatea lui de a diagnostica situațiile și apoi de a-și adapta comportamentul la gradul de maturitate al subordonaților.

În ce privește comparațiile dintre management și leadership, părerea generală este din ce în ce mai mult că lumea organizațiilor are prea mulți manageri și prea puțini lideri.

Managerii de mâine vor trebui să fie și lideri.

Problemele manageriale se rezolvă prin control și evaluarea performanței iar cele ale leadership-ului prin motivație, încurajare și libertate de acțiune. Între cele două pot apărea și conflicte dar nu înseamnă că sunt incompatibile.

Celebra expresie prin care se face diferențierea între manager și lider a ramas "Managers are people who do things right; leaders are people who are doing the right thing!" și reprezintă principala concluzie în urma unor cercetări realizate de Warren Bennis asupra a 90 dintre cei mai recunoscuți lideri de succes din societatea americană (un număr de 30 din sectorul de stat și 60 din sectorul privat). Bennis face o paralelă între comportamentele managerului și cele ale liderului, arătând că liderul este prin definiție un inovator, care, având învățătura trecutului, trăiește în prezent, cu un ochi în viitor. Leadershipul devine astfel, procesul care transformă managementul în artă, așa cum putem deduce din elementele concrete de diferențiere între manager și lider:

- Managerul administrează; liderul inovază!
- Managerul este o copie; liderul este un original!
- Managerul mentine; liderul dezvoltă!
- Managerul pune accent pe sisteme și structuri; liderul pe oameni!
- Managerul se bazează pe control; liderul inspiră încredere!
- Managerul are viziune pe termen scurt; liderul pe termen îndelungat!
- Managerul întreabă cum? și când?; liderul, ce? și de ce?
- Managerul ținteste rezultatul final; liderul orizontul!
- Managerul imită; liderul inițiază!
- Managerul acceptă statu-quo-ul; liderul îl provoacă!
- Managerul este soldatul clasic bun; liderul este propriul sau general!
- Managerul face bine lucrurile; liderul face lucruri bune!
- Managerul este format și învățat prin instrucție; liderul prin educație

Un manager trebuie să aibă multe calități, printre care și leadership-ul. În afară de aceste calități, necesare dar nu și suficiente, categoria de manager este ceva mai largă, cuprinde câteva caracteristici care intră dificil în tiparul a ceea ce înseamnă lider: talentul alocării resurselor, arta construirii unei echipe, talente de organizator, calități antreprenoriale etc.

Ceea ce deosebește leadership-ul de management este legat de acțiune și de verbul „a face”. Un manager trebuie să aibă o viziune strategică, este lider în măsura în care lea declarat ca fiind strategice, și, mai mult, să conducă această organizație în acțiune pentru atingerea lor.

Eficiența leadership-ului se măsoară, nu în cantitatea de efort depusă, ci de investirea acestuia pe drumul cel bun. Covey precizează că "nici un succes managerial nu poate suplini un eșec în leadership. Însă leadership-ul e dificil, deoarece se cade prea des în capcana paradigmei manageriale."

Modelele comportamentale au fost studiate și de John Kotter care a descoperit câteva similitudini ce diferențiază managementul de leadership prin prisma principalelor funcții îndeplinite. Conform cercetărilor sale, liderii stabilesc programe, creează rețele și acționează asupra rețelelor pentru a-și implementa programele. Spre deosebire de manageri care planifică finalizarea rezultatelor, liderii stabilesc direcția schimbării impuse de mediul extern prin formularea unor programe asupra a ceea ce doresc să îndeplinească pentru organizațiile lor. Funcția de organizare se rezumă pentru manager la realizarea celui mai potrivit design structural, în timp ce liderul clădește o rețea largă formală și informală, care stabilește relații de colaborare favorabile. În fine, controlul înseamnă pentru manageri identificarea și minimizarea abaterilor față de plan, în schimb liderul încurajează personalul pentru depășirea obstacolelor, în vederea realizării programului.

Este foarte importantă distincția dintre management și leadership. În esență, diferența constă în chiar scopul final al celor două procese. În management este vorba mai mult despre stabilitate, eficiență și homeostază în cadrul organizației. În leadership aceste obiective sunt secundare, uneori chiar eliminate. Liderii veritabili sunt esențiali în momentele de schimbare socială și/sau economică. Liderii au talentul și curajul de a merge înaintea celorlalți și a-i ghida către obiective.

Multi sunt de părere că abilitățile de lider sunt innascute, alții cred cu tărie că ele pot fi dobândite și dezvoltate pe parcursul vieții. Este ceva innascut, un talent special sau poate fi educat?

Liderii pot fi recunoscuți și pentru viziunea lor, capacitatea de a mișca oameni și comunități întregi spre un scop setat de ei. Toate aceste caracteristici ale liderilor pot fi studiate din cartile de leadership.

Leadership, strict ca semnificație lingvistică, înseamnă "a conduce către ceva anume", "a ghida către un obiectiv". Aceasta conducere poate fi făcută în două moduri: fie prin pedeapsă, cu "pârghii motivationale" sau prin exemplu.

Înainte de toate, leadership înseamnă conducerea prin exemplu personal. A fi lider înseamnă a avea curajul și viziunea de a merge primul înaintea celorlalți – "urmaritorii" liderului îl urmează datorită influenței pe care liderul o are asupra lor. Management presupune îndeplinirea sarcinilor,

eficienta si echilibru. In leadership este vorba despre cum anume poti influenta pe altii sa doreasca sa indeplineasca obiectivele – este vorba despre influenta, in primul rand. In management este vorba mai mult despre stabilitate, eficienta si homeostazie in cadrul organizatiei. In leadership aceste obiective sunt secundare, uneori chiar eliminate. Liderii veritabili sunt esentiali in momentele de schimbare sociala si/sau economica.

Daca ne gandim la toate aceste aspecte, este evidenta diferenta dintre un manager, un sef si un lider. Cele mai fericite cazuri sunt acelea in care managerul si liderul sunt una si aceeasi persoana. Cei mai multi dintre oameni sunt subordonati, indiferent la ce nivel se afla. Foarte putini sunt cei care nu au sef.

Cei mai multi dintre manageri nu au abilitati de lider formate si din aceasta cauza ei pot produce multe probleme in organizatie. Conducerea prin comanda si pedeapsa are foarte multe efecte adverse atat asupra oamenilor (subordonati si sefi, deopotriva) cat si asupra organizatiei si comunitatilor in ansamblu.

Liderii au “talentul”, dedicarea si curajul de a crea o lume in care oamenii doresc sa traiasca si organizatii in care oamenii doresc sa lucreze. Acest obiectiv presupune, bineinteles, un set complet diferit de abilitati fata de cele necesare unui simplu manager. Aceste abilitati presupun in primul rand capacitatea de a comunica si a dezvolta relatii interumane de calitate.

Mai degraba leadership-ul si management-ul sunt doua sisteme de actiune distincte si complementare. Fiecare are functia proprie si activitati caracteristice. Majoritatea

companiilor de astazi sunt mai mult gestionate (*managed*) si mai putin conduse (*lead*). Ele au nevoie sa-si dezvolte capacitatea de a-si exercita leadership-ul. Companiile de succes nu asteapta ca liderii sa vina spre ele. Ele cauta in mod activ persoane cu potential de a deveni lideri si, in timpul carierei lor ii pun in situatii proiectate pentru ale dezvolta potentialul. Intr-adevar cu o selectie atenta, dezvoltare si incurajare, zeci de persoane pot juca roluri importante de lideri intr-o organizatie.

Bineinteles nimeni nu este in acelasi timp un foarte bun lider si un foarte bun manager. Unele persoane au capacitatea de a deveni excelenti manageri dar nu sunt la fel de buni ca lideri.

Edgard C. Schein (1983) evidențiază diferențele dintre întreprinzători și managerii profesioniști:

Tabelul nr.1: Orientare motivațională și emoțională

Nr.	Întreprinzător	Nr.	Manager-profesionist
1.	Orientare către creare, consolidare și creștere.	1.	Orientare către activitatea de lansare și de constituirea resurselor.
2.	Orientare către realizări.	2.	Orientarea către putere și influență.
3.	Orientare către propria persoană, preocupare pentru propria imagine, nevoia de a fi recunoscut.	3.	Orientare către organizație, preocupat de imaginea întreprinderii.

4.	O mare nevoie de autonomie.	4.	Interesat de dezvoltarea organizației și a subordonaților.
5.	Loial propriei întreprinderi.	5.	Loial profesiei de manager.
6.	Preocupat pentru asumarea riscului sub propria sa autoritate.	6.	Capabil să-și assume riscul, dar cu mai multă precauție și avînd nevoie de support în acest sens.

Tabelul nr.2: Orientarea analitică

Nr.	Întreprinzător	Nr.	Manager-profesionist
1.	Se bazează pe propria intuiție.	1.	Mult mai precaut referitor la intuiție.
2.	Orizontul de timp pe termen scurt.	2.	Orizontul de timp pe termen mediu și lung.
3.	Capabil să vadă imaginea totală și structurile acesteia.	3.	Specifică, capabil să vadă detaliile și consecințele lor.

Tabelul nr.3: Orientarea interpersonală

Nr.	Întreprinzător	Nr.	Manager-profesionist
1.	Personală, implicată.	1.	Impersonală, rațională, neimplicată.
2.	Centralistă, autocratică.	2.	Participativă, orientată spre delegare.
3.	Influența familiei este relevantă.	3.	Influența familiei nu este relevantă.

Tabelul nr.4: Diferențe structurale/poziționale

Nr.	Întreprinzător	Nr.	Manager-profesionist
1.	Se bucură de privilegiile și riscurile proprietății.	1.	Are o bază minimă de proprietate, avînd mai puține privilegii și riscuri.
2.	Are o poziție sigură în virtutea proprietății.	2.	Are o poziție mai puțin sigură, trebuind să-și probeze mereu calitățile.
3.	Are suportul familiei.	3.	Acționează singur sau cu suportul unor grupuri care nu au legătură cu familia.
4.	Are poziție centrală în organizație, ceilalți fiind sub cunțul său direct.	4.	Are superiori (consiliul de administrație, adunare generală a acționarilor) care nu se află sub cunțul său.

Toate aceste abordări comparatiste arată că pentru întreprinzători, propriile întreprinderi reprezintă terenul de satisfacție deplină și nu parțială, cum se întâmplă de multe ori cînd sunt angajați în întreprinderile mari, a tuturor claselor așa cum sunt cele reprezentate în piramida lui Maslow.



O importanță deosebită pentru bunul mers al activității într-o întreprindere mică și mijlocie prezintă procesul de tranziție a întreprinzătorului către manager<sup>1</sup>. Hofer și Charan sugerează realizarea acestui proces în 7 trepte:

1. Întreprinzătorul trebuie să dorească schimbarea într-o măsură atât de mare încât să poată opera modificări majore în comportamentul său;
2. Ar trebui schimbate procedurile zilnice de luare a deciziei, iar participarea la acest proces ar trebui lărgită;
3. Cele 2-3 sarcini de bază, responsabile de succesul organizației trebuie instituționalizate. Aceasta poate implica selecția unor persoane noi;

---

<sup>1</sup> vezi Tribuna economică nr. 45/1998, p. 12

4. Managementul de mijloc trebuie dezvoltat. Specialiștii trebuie să învețe să devină manageri funcționali, iar managerii funcționali trebuie să învețe să devină manageri generali;
5. Strategia firmei trebuie evaluată și modificată în scopul realizării procesului de creștere;
6. Sistemul organizațional, sistemele și procedurile de management trebuie modificate treptat în scopul adaptării lor la noua strategie;
7. Firma trebuie să dezvolte un bord al directorilor. Factorul cheie a acestui proces este întreprinzătorul. Ca urmare, principala arie a preocupărilor se va concentra asupra învățării, de către întreprinzător, a comportamentului managerial.

TABEL NR.5: *Deosebire dintre poziția întreprinzătorului și managerului profesional*

caracteristica	Poziția de întreprinzător	Poziția de manager
1. poziția în firmă	Proprietar și manager	Manager salariat
2. obiectivul de dezvoltare	firma	Cariera
3. obiectivul curent	Profitul firmei	Salariul de manager
4. dinamica preocupării	Urmărește schimbarea	Dorește stabilitatea
5. domeniul preocupării	Firma în totalitate	Funcțiunea condusă

## 2.2 Caracteristicile generale a managerului din Republica Moldova

Dirijarea cu organizația în condiții de tranziție la economia de piață presupune nu numai perfecționarea conducerii, dar și utilizarea principiilor și concepțiilor managementului contemporan, formarea unui mod de gândire a managerului. În astfel de condiții conducătorul ca antreprenor este o necesitate vitală. Momentul principal în activitatea de antrepriză este căutarea

viitorului, însușirea și folosirea metodelor noi create în procesul businessului. Așadar, un model de manager este necesar pentru Republica Moldova.

Aplicarea efectivă a principiilor economiei de piață poate fi posibilă numai datorită gradului înalt de armonizare a “calităților” agenților economici și cerințelor economiei de piață. De exemplu, privatizarea, ca condiție a economiei de piață, stimulează individualismul, deoarece mizează pe om ca personalitate împovărată de nevoi și interese proprii. Va acționa fiecare în dependență de faptul cum se corelează în societate interesele individuale și interesele societății, care este starea spirituală, morală, ce mentalitate predomină în societate.

Des se aud preziceri pesimiste despre viitorul nivel al vieții și perspectivele activității de afaceri. Mulți își expun părerea, precum, că lumea de afaceri trece prin etapa, care se poate de caracterizat prin scăderea profitului, insuficiență de energie, inflație, șomaj, dezordine publică și instabilitate politică înaltă. Dar toate aceste preziceri au scăpat o particularitate importantă a omului: capacitatea de a inova și a trece greutățile. Și deci anume conducătorii de la toate nivelurile trebuie să facă tot posibil pentru crearea variantei potrivite a viitorului și să nu fie atrași de vârtejul insucceselor. Schimbările crescânde și ostilitatea mediului extern dur înseamnă, că toate organizațiile prezintă cerințe tot mai înalte față de conducătorii săi. Astfel ei trebuie să devină tot mai îndemânatici în comportarea cu viitorul imprevizibil. Managerii trebuie să dezvolte în sine orientările, capacitățile și putințele, care le vor permite să efectueze eficient conducerea în anii care vin.

Toate aceste momente se referă și la conducătorii din Moldova, care cunosc o perioadă de dezvoltare compusă din trei etape principale:

- 1) Până în 1985 – este perioada sovietică de după război, care este caracterizată prin economia centralizată. Toate întreprinderile depindeau de organele supreme, organizarea activității se efectua conform planurilor, care deseori se întocmeau în grabă și fără multă chibzuință, astfel nu se luau în considerație cerințele și condițiile fiecărei întreprinderi în parte. Astfel conducătorii întreprinderilor efectuau aceste planuri, ci planurile dirijau lucrul lor.
- 2) 1985-1991 – este perioada restructurării, au apărut multe cooperative în care conducătorii își organizau singuri activitatea, a apărut așa noțiune ca autogestiunea și se simțea o oarecare liberare în activitatea conducătorilor.
- 3) După 1991 – perioada liberalizării economiei, perioada de trecere de la economia centralizată la economia de piață. Conducătorii au început să se lovească cu unele probleme cu care nu s-au întâlnit mai înainte. În această perioadă a și început să fie folosită noțiunea de manager. Conducătorii au început să frecventeze cursuri speciale de perfecționare, care i-au ajutat să corespundă cerințelor economiei de piață.

Tranziție de la totalitarism spre democrație deseori se clasifică ca timp a fărădelegilor și jafului la toate nivelurile vieții social-economice. Înflorește nedreptatea, îngâmfarea, corupția, minciuna, infidelitatea. Libertatea cuvântului este identificată, uneori, cu libertatea de a înjura și ponegri. Negarea, condiționată de ignoranță, devine o formă normală de comportare.

Prin urmare, tranziția spre economia de piață se efectuează în condiția când se suprapun criza economică și criza spirituală, când are loc deplasarea conștiinței dintr-o extremă în alta: de la un colectivism exagerat, care a omogenizat completamente personalitatea umană, la un individualism și egoism foarte agresiv.

Problema dezvoltării calităților profesionale este accentuată în perioada de tranziție și importanța ei nu poate fi neglijată. Doar, elita managerială s-ar putea considera sistemul nervos al societății. Anume managerii simt schimbările care se petrec în jur, fie o modificare în preferințele consumatorului, fie apariția unei tehnologii noi, fie creșterea inflației, sau, la urma urmei, influența factorilor “force major”, toate acestea conducătorii le simt mai pronunțat decât alții, deoarece ei sunt mereu impuși să răspundă la întrebarea “ce e de făcut mai departe?”

Este foarte important ca conducătorii să deprindă calitățile necesare, care le-ar ajuta mult să analizeze influența factorilor mediului exterior. Amintesc de mediul exterior deoarece anume el, dar mai precis variația lui ne-a demonstrat în ce stare deplorabilă se află managementul tuturor statelor postsocialiste. Doar, odată cu dărâmarea acestui sistem se rupeau toate legăturile economice și anume în acest moment managerii din nivelul superior trebuiau să depună eforturi pentru a stabili impactul crizei generale, însă acești manageri încă nu erau pregătiți.

Deși situația este atât de grea ar fi incorect să spunem, că nu se efectuează nici un lucru pentru a o depăși. Însăși faptul că s-au schimbat în structură toate instituțiile de învățământ, că au apărut instituții noi în care se atrage o mare atenție economiei de piață, de acum înseamnă ceva. Eforturile depuse în special pentru dezvoltarea managementului s-a manifestat prin faptul că s-au deschis catedre de management la așa instituții cum sunt: Academia de Studii Economice, Universitatea Liberă Internațională, Universitatea Cooperatistă, Universitatea Tehnică, Universitatea Agricolă. Într-un cuvânt cu teoria stăm bine.

Însă pentru a dezvolta calitățile necesare managerului, mai este nevoie și de o practică, dar aceasta este stopată din cauza privatizării târâgănite. Lipsa Institutului de Proprietate face imposibilă formarea sistemului economic specific țării noastre, nemaivorbind de calitățile manageriale rămase suspendate în aer. Este evident faptul că înainte de a perfecționa niște calități trebuie bine determinată și influența tuturor factorilor care le influențează, ceea ce noi încă n-am făcut. Dar nici o teorie, cât de puternică nu ar fi, nu va aduce folos în cazul când aplicarea practică a ei este imposibilă. De aici și trag toate neajunsurile noastre referitor la nivelul actual de trai.

În condițiile amplificării instabilității și agresivității mediului ambiant, organizația este influențată de diferiți factori, economici, sociali, politici și externi. Deaceia apare necesitatea de a apela la dirijarea strategică. Dezvoltarea are loc prin transformări. Aceasta nu e altceva decât dirijarea alternativă, care se caracterizează prin stilul întreprinzător al managerului.

Conducătorul întreprinzător trebuie să-și înnoiască atât activitatea sa, cât și studiile sale. Succesul lui nu e legat de prioritățile tradiționale, ci de noile posibilități și de crearea noului potențial de dirijare. Principiul strategic se întruchipează în structura dinamică și permanent înnoită de conducere. Astfel de structuri sunt tipurile structurilor divizionale – de producție, de piață și regionale. La utilizarea acestor structuri pot fi folosite mecanismele dirijării de proiect și motrice.

Analiza organizării conducerii întreprinderilor, asociațiilor industriale în Republica Moldova au arătat că crearea noilor servicii și subdivizii nu întotdeauna corespunde cerințelor managementului strategic, principiilor dirijării și utilizării elementelor divizionale, structurilor complexe.

Studiind activitatea unui șir de întreprinderi, am ajuns la concluzia că conducătorii din Republica Moldova au o serie de calități, s-ar putea spune, negative – necompetență, autoinstruirea stopată, neputința de ai instrui pe alții, dorință de a aplica puterea pentru răfuirea cu un muncitor prea deștept, tendința de a ocupa un post cât mai bine plătit și mai fără răspundere.

După câte vedem chipul unui manager moldovenesc diferă esențial de cel clasic. Apare senzația că cariera de lucru este o scară spre bunăstarea conducătorului și nu a societății. Și nu în zadar cuvântul “șef” este în majoritatea cazurilor pronunțat cu o nuanță de ironie, intrând adânc în uzul poporului.

Din cauza că ne-am abătut de pe calea corectă a dezvoltării omenești, acum suntem nevoiți să deprindem reguli noi ale jocului numit “economie de piață”. Și cine altcineva ar deprinde aceste legi dacă nu același conducător ? Conducător, care trebuie să depună eforturi pentru a schimba starea materială a oamenilor, fapt ce influențează puternic nivelul de dezvoltare general al națiunii.

Actualitatea ne demonstrează că majoritatea conducătorilor încă nu sunt acomodați pentru condițiile unei economii bine reglate, punându-ne în față problema dezvoltării calităților necesare ale acestora.

Astăzi republica noastră se află în tranziție la economia de piață, căreia îi este specific un mediu exterior pentru firmă foarte mobil și imprevizibil. Această situație ar fi dificilă chiar și pentru managerii iscusiți, nemaivorbind despre conducătorii noștri, fapt ce dublează obligația de

a depune eforturi mari pentru a cultiva calitățile manageriale necesare, de care depinde poziția națiunii în ierarhia internațională, dar totodată bunăstarea poporului.

Cele unsprezece limite manageriale la care m-am referit în capitolul II, sunt, după cum am mai menționat, calități pe care ar trebui să le posedă fiecare manager, independent de aceea în ce sistem economic el activează.

Dar totodată sunt de acord cu faptul că condițiile Republicii Moldova sunt deosebite de cele a statelor dezvoltate. Și din aceste considerente ași porni spre determinarea calităților necesare managerilor moldoveni. Deci, avem pe de o parte calitățile generale, iar pe de altă parte specificul țării noastre.

Reieșind din calitățile generale este clar că trebuie de perfecționat acele calități care sunt slab dezvoltate, am în vedere:

- înțelegerea insuficientă a specificului de conducător;
- autoinstruirea stopată;
- neputința de ai instrui pe alții;
- neputința de a crea un colectiv.

Aceste limite merită o mare atenție deoarece sunt evidențiate ca pentru majoritatea conducătorilor. Dar este foarte important ca fiecare om să-și înlăture limitele personale, specifice lui în parte, doar ideea despre existența acestor limite este a americanilor, ceea ce ne demonstrează că ele există și într-un stat cu o economie puternică, adică nu-s cauzate doar de sistemul social în care am trăit.

Dar acum mă voi referi la ceea ce-i specific statului nostru:

- nivelul scăzut de dezvoltare economică;
- starea ecologică deplorabilă;
- mentalitatea oamenilor scăzută;
- producția agricolă – producție de bază;
- așezarea geo-politică și climaterică favorabilă;
- șomajul foarte dezvoltat;
- sistemul fiscal slab;
- situația politică internă dificilă.

După cum vedem, în atenție ni se impun o mulțime de factori care merită să fie luați în seamă. La o analiză mai minuțioasă ai acestora s-ar putea determina mai precis care anume din calitățile manageriale merită o mai mare atenție și care mai puțină.

După părerea mea, este cel mai important ca fiecare dintre manageri să înțeleagă bine realitatea creată. Din aceste considerente ași acorda mai multă atenție *sistemului de valori ai conducătorilor*, deoarece anume de universalitatea lui depinde în cazul dat, dacă decizia primită

este și optimă. De acest sistem de valori depinde etica relațiilor de producție și comerț, pentru că conducătorii sunt un exemplu oamenilor de rând, iar comportamentul lor este urmărit și analizat minuțios de muncitori. Acest fapt se vede bine în stilul de viață american, unde societatea este divizată în două pături după culoarea gulerășelor, adică manageri și muncitori.

Aplicarea efectivă a principiilor economiei de piață poate fi posibilă numai datorită gradului înalt de armonizare a “calităților” agenților economici și cerințelor economiei de piață. De exemplu, privatizarea, ca condiție a economiei de piață, stimulează individualismul, deoarece mizează pe om ca personalitate împovărată de nevoi și interese proprii. Va acționa fiecare în dependență de faptul cum se corelează în societate interesele individuale și interesele societății, care este starea spirituală, morală, ce mentalitate predomină în societate.

Sistemul socialist de gospodărire s-a bazat pe un sistem de valori deformat. Drept consecință în țările est-europene tranziția spre economia de piață este însoțită de o profundă criză morală, spirituală și de mentalitate. Ultima creează grandioase paradoxuri în realizarea reformelor economice.

Des se aud preziceri pesimiste despre viitorul nivel al vieții și perspectivele activității de afaceri. Mulți își expun părerea, precum, că lumea de afaceri trece prin etapa, care se poate de caracterizat prin scăderea profitului, insuficiență de energie, inflație, șomaj, dezordine publică și instabilitate politică înaltă. Dat toate aceste preziceri au scăpat o particularitate importantă a omului: capacitatea de a inova și a trece greutățile. Și deci anume conducătorii de la toate nivelurile trebuie să facă tot posibil pentru crearea variantei potrivite a viitorului și să nu fie atrași de vârtejul insucceselor. Schimbările crescânde și ostilitatea mediului extern dur înseamnă, că toate organizațiile prezintă cerințe tot mai înalte față de conducătorii săi. Astfel ei trebuie să devină tot mai îndemânatici în comportarea cu viitorul imprevizibil. Managerii trebuie să dezvolte în sine orientările, capacitățile și putințele, care le vor permite să efectueze eficient conducerea în anii care vin.

Direcțiile perfecționării calităților manageriale.

Competența și împuterniciri.

Studiind activitatea unui șir de întreprinderi, am ajuns la concluzia că conducătorii din Republica Moldova au o serie de calități, s-ar putea spune, negative – necompetență, autoinstruirea stopată, neputința de ai instrui pe alții, dorință de a aplica puterea pentru răfuirea cu un muncitor prea deștept, tendința de a ocupa un post cât mai bine plătit și mai fără răspundere.

După câte vedem chipul unui manager moldovenesc diferă esențial de cel clasic. Apare senzația că cariera de lucru este o scară spre bunăstarea conducătorului și nu a societății. Și nu în zadar cuvântul “șef” este în majoritatea cazurilor pronunțat cu o nuanță de ironie, intrând adânc în uzul poporului.

Din cauza că ne-am abătut de pe calea corectă a dezvoltării omenești, acum suntem nevoiți să deprindem reguli noi ale jocului numit “economie de piață”. Și cine altcineva ar deprinde aceste legi dacă nu același conducător ? Conducător, care trebuie să depună eforturi pentru a schimba starea materială a oamenilor, fapt ce influențează puternic nivelul de dezvoltare general al națiunii.

Anchetarea care am efectuat-o ne demonstrează că majoritatea conducătorilor încă nu sunt acomodați pentru condițiile unei economii bine reglate, punându-ne în față problema dezvoltării calităților necesare ale acestora.

Conform datelor Anuarului Statistic pentru anul 1998 Republica Moldova avea nevoie de aproximativ 300 mii de conducători luând în considerație toate nivelurile manageriale. Din acest număr erau ocupați în sectorul de stat – 52%, în sectorul privat – 35% și doar 13% erau ocupați în societăți pe acțiuni. Și dacă luăm în considerație că mai mult de jumătate din ei, după cum ne arată testul, nu înțeleg pe deplin specificul lucrului de conducător, atunci vedem cât e de serioasă această problemă.

Astăzi republica noastră se află în tranziție la economia de piață, căreia îi este specific un mediu exterior pentru firmă foarte mobil și imprevizibil. Această situație ar fi dificilă chiar și pentru managerii iscusiți, nemaivorbind despre conducătorii noștri, fapt ce dublează obligația de a depune eforturi mari pentru a cultiva calitățile manageriale necesare, de care depinde poziție națiunii în ierarhia internațională, dar totodată bunăstarea poporului.

Dar totodată sunt de acord cu faptul că condițiile Republicii Moldova sunt deosebite de cele a statelor dezvoltate. Și din aceste considerente ași porni spre determinarea calităților necesare managerilor moldoveni. Deci, avem pe de o parte calitățile generale, iar pe de altă parte specificul țării noastre.

Reieșind din calitățile generale este clar că trebuie de perfecționat acele calități care sunt slab dezvoltate, am în vedere:

- înțelegerea insuficientă a specificului de conducător;
- autoinstruirea stopată;
- neputința de ai instrui pe alții;
- neputința de a crea un colectiv.

Aceste limite merită o mare atenție deoarece au fost evidențiate în rezultatele anchetării, ca pentru majoritatea conducătorilor. Dar este foarte important ca fiecare om să-și înlăture limitele

personale, specifice lui în parte, doar ideea despre existența acestor limite este a americanilor, ceea ce ne demonstrează că ele există și într-un stat cu o economie puternică, adică nu-s cauzate doar de sistemul social în care am trăit.

Dar acum mă voi referi la ceea ce-i specific statului nostru:

- nivelul scăzut de dezvoltare economică;
- starea ecologică deplorabilă;
- mentalitatea oamenilor scăzută;
- producția agricolă – producție de bază;
- așezarea geo-politică și climaterică favorabilă;
- șomajul foarte dezvoltat;
- sistemul fiscal slab;
- situația politică internă dificilă.

După cum vedem, în atenție ni se impun o mulțime de factori care merită să fie luați în seamă. La o analiză mai minuțioasă ai acestora s-ar putea determina mai precis care anume din calitățile manageriale merită o mai mare atenție și care mai puțină.

După părerea mea, este cel mai important ca fiecare dintre manageri să înțeleagă bine realitatea creată. Din aceste considerente ași acorda mai multă atenție sistemului de valori ai conducătorilor, deoarece anume de universalitatea lui depinde în cazul dat, dacă decizia primită este și optimă. De acest sistem de valori depinde etica relațiilor de producție și comerț, pentru că conducătorii sunt un exemplu oamenilor de rând, iar comportamentul lor este urmărit și analizat minuțios de muncitori. Acest fapt se vede bine în stilul de viață american, unde societatea este divizată în două pături după culoarea gulerășelor, adică manageri și muncitori.

#### Conținutul anchetei

Pentru a face o analiză a capacităților manageriale și a lucrului managerilor de la noi din țară, am alcătuit o anchetă care cuprinde 18 întrebări și am repartizat-o la 10 întreprinderi diferite. Desigur, ancheta nu este cea mai bună metodă de analiză, dar ea are atât dezavantajele, cât și avantajele sale.

Dezavantajul principal al acestei anchete constă în aceea că ea nu permite de a analiza, de a înțelege detaliat esența lucrului unui manager. Alt dezavantaj este incertitudinea că răspunsurile la întrebările din anchetă vor fi sincere.

Însă alături de aceste dezavantaje există și nu mai puține avantaje, ca:

- volum mic de timp pierdut;



- posibilitatea de a analiza concomitent lucrul a mai multor conducători, fără a le răpi mult timp și mai ales fără a-i plictisi.

Ancheta am alcătuit-o în 2 limbi: română și rusă pentru a evita neînțelegerea întrebărilor. Mai departe voi arăta care sunt cele 18 întrebări și voi lămurii care este importanța lor în analiza care va urma.

#### SUBIECTELE DIN ANCHETĂ:

##### 1. Date generale despre firmă:

- a) Denumirea firmei, forma de proprietate și forma juridică de înregistrare.

Este normal de a include această întrebare, deoarece trebuie să știm cu ce întreprindere facem cunoștință, cui îi aparține ea și sub ce formă juridică activează, pentru că, de exemplu, aflând că întreprinderea este privată de-acum este clar care este atitudinea lucrătorilor din interiorul firmei față de lucrul lor și față de firmă.

- b) Care sunt domeniile de activitate (producere, comerț sau prestare de servicii?)

Aflând care sunt domeniile de activitate ale întreprinderii, ne facem o idee clară despre managementul firmei date, deoarece managementul fiecărei din aceste domenii are specificul său.

- c) Care este numărul de personal?

Răspunsul la această întrebare ne va da o imagine clară privind dimensiunea firmelor în care lucrează managerii respectivi.

- d) De cât timp activează firma?

Vom obține o informație care va servi drept bază pentru concluziile privind experiența acumulată de către managementul firmei pe parcursul perioadei de activitate.

##### 2. Care post dețineți în cadrul firmei și de cât timp îl ocupați?

Din răspunsul la această întrebare vom putea face concluzii referitor la funcțiile, sarcinile care le au managerii în întreprindere și referitor la vechimea în muncă la postul dat și experiența obținută.

##### 3. Câte ore lucrați pe zi?

Știind faptul că durata medie a zilei de lucru a unui manager bun este de aproximativ 12 ore, iar uneori chiar și 16 ore pe zi, va fi interesant de comparat aceste cifre cu cele obținute în anchetă.

4. Câți lucrători aveți în subordonare?

De aici vom afla care este importanța postului ocupat de către managerii firmei și nivelul ierarhic din care fac parte acești manageri.

5. Aveți vre-o pregătire profesională în management?

Va fi interesant de aflat câți din conducătorii care au participat în anchetă au studii speciale în domeniul managementului și câți din ei au pregătire profesională diferită de cea a managementului.

6. Care este valoarea supremă a firmei Dvs. (oamenii, profitul, prosperitatea firmei sau altele)?

În dependență de răspunsul la întrebarea aceasta se va putea face o concluzie referitor la orientarea conducerii întreprinderii către una din valorile de mai sus, deoarece pentru unii conducători mai importantă este bunăstarea lucrătorilor decât obținerea unui profit mare, și invers. De asemenea pot fi variante combinate, de exemplu, valoarea supremă a firmei este bunăstarea lucrătorilor și prosperitatea firmei pe o perioadă îndelungată de timp.

7. Care metode de a face lucrătorii să lucreze mai productiv le practicați (pur administrative, de stimulare sau altele)?

În activitatea lor zilnică managerii sunt nevoiți să dea unele ordine, sarcini și pentru ca acestea să fie efectuate cu o productivitate și calitate înaltă, ei trebuie să aplice unele metode de influențare ca: cele pur administrative, unde managerul sau conducătorul folosește autoritatea personală, nivelul său ierarhic pentru a influența subordonații; pot fi folosite și metode de stimulare care includ stimulare materială și morală. De aceea în dependență de răspunsuri se va putea face concluzii referitor la care metode sunt folosite mai des la întreprinderile noastre.

8. Câți furnizori de materie primă, mărfuri aveți și câți dintre ei sunt din Moldova ?

Această întrebare este actuală, deoarece în prezent majoritatea firmelor procură mai multă materie primă și mărfuri din străinătate decât din Moldova. De fapt, în ultimul timp se observă o tendință de procurare a materiei prime și a mărfurilor, mai ales a industriei alimentare, de la

producătorii naționali. Această întrebare poate servi un mod în plus de a cunoaște nivelul patriotismului al conducătorilor firmelor din Moldova.

9. Care este piața de desfacere a produselor, mărfurilor și/sau serviciilor firmei Dvs.?

Situația la care se referă întrebarea aceasta este inversă celei la care se referă întrebarea nr.8, deoarece dacă acolo situația este că procură mult de peste hotare, apoi aici situația este aceea că se realizează mai mult la noi în țară, ceea ce face ca balanța comerțului exterior să fie negativă. Deaceia va fi interesant de aflat spre care piață sau piețe sunt orientați conducătorii.

10. Din partea cui întâlniți cele mai multe obstacole, care împiedică în activitatea firmei Dvs.: din partea statului, concurenților sau structurilor criminale?

În prezent conducătorii se întâlnesc cu o mulțime de obstacole, care provoacă presiuni puternice, din partea concurenților, statului și structurilor criminale. Astfel managerii sunt nevoiți să “lupte pe mai multe fronturi odată”.

11. Care este strategia firmei Dvs pentru următorii cinci ani și tactica de realizare a ei?

De aici vom afla strategia elaborată de managerii fiecărei firme în parte și modul de realizare a ei. Aici se va putea face o analiză a strategiilor elaborate de către conducătorii care au participat la anchetă.

12. Cum vă îmbrăcați de obicei la serviciu?

Această întrebare poate și nu are o importanță mare, dar o analiză referitor la modul de îmbrăcare a conducătorilor nu va fi de prisos, deoarece după cum se știe, în străinătate oamenii de afaceri își creează prima impresie despre partener după modul cum se îmbracă, cum se comportă, cum vorbește.

13. Țineți cont sau nu de noile realizări în management. Dacă da, din ce surse obțineți aceste informații?

Din această întrebare vom căpăta informație privind faptul dacă managerii au tendința spre autodezvoltare, autoperfecționare și din ce surse capătă informații privitor la unele cercetări, descoperiri, realizări în domeniul managementului.

14. Care sunt criteriile de angajare a personalului firmei Dvs.?

De aici vom obține informație privind principiile de angajare a lucrătorilor, care pot fi în baza recomandărilor sau în dependență de nivelul de dezvoltare profesională.

15. Care este vârsta medie aproximativă a personalului firmei Dvs.?

Răspunsul la această întrebare ne va arăta ce grupă de vârstă predomină la întreprindere, iar de aici vom putea face concluzii referitor la perspectivele firmei pe viitor.

16. ce fel de relații predomină în colectivul condus de Dvs. (formale sau neformale)?

În dependență de răspuns se va crea o impresie privind atmosfera din cadrul întreprinderii, care poate fi de prietenie între colegi sau relații pur formale de lucru.

17. Cum considerați că ar trebui folosit beneficiul firmei Dvs.?

Din această întrebare vom înțelege ce fel de gândire au conducătorii, deoarece mulți din ei obținând profit îl investesc în mașini luxoase și nu în dezvoltarea producției.

18. Sunteți satisfăcut (ă) de lucrul Dvs.?

Aici vom afla ce mai mult: neplăceri sau satisfacție le aduce conducătorilor lucrul lor în condițiile grele de activitate din țara noastră.

## *REZULTATELE ANCHETEI*

### 1. Date generale despre firme

La întrebările din anchetă au răspuns conducătorii a zece întreprinderi, toate fiind societăți cu răspundere limitată și cu forma de proprietate privată. Aceste întreprinderi sunt:

#### 1. " ADMIT " S.R.L.

Adresa: MD-2003, mun.Chisinau, or.Durlesti, str.N.Dimo, 108-A

Forma proprietatii: Colectiva

Anul fondării: 1992

Numărul lucrătorilor: 25

Compartiment clasificatorului: Construcții civile si industriale

Mărfurile si serviciile: Constructia si reparatia drumurilor. Lucrari tehnico-sanitare. Construcția

clădirilor și a edificiilor. Gazificare. Inele de fântina.

### 2. FREON” S.R.L.

Adresa: MD-2084, mun.Chisinau, str.Drumul Viilor 28/2

Forma proprietatii: Privata

Anul fondarii: 1992

Numarul lucratorilor: 25

Compartiment clasificatorului: Echipamente și utilaje pentru comerț, depozite și refrigerare

Marfurile și serviciile: Reparatia utilajelor frigorifice. Reparatia ventilatoarelor și instalatiilor de ventilare.

Comerț: Utilaj frigorific cu freon. Ventilare și răcire.

### 3. DARNIC-GAZ S.A.

Adresa: MD-3702, r-nul Straseni, or.Straseni, str.Stefan cel Mare, 1-A

Forma proprietatii: Colectiva

Anul fondarii: 1986

Numarul lucratorilor: 40

Compartiment clasificatorului: Diverse lucrari specializate in constructii

Marfurile și serviciile: Gazificare. Montarea aparatelor de gaz.

### 4. ABC S.A.

Adresa: MD-2012, mun.Chisinau, str.Sfatul Tarii, 14/1

Forma proprietatii: Privata

Anul fondarii: 1992

Numarul lucratorilor: 60

Compartiment clasificatorului: Magazine alimentare

Marfurile și serviciile: Bar. Servicii transport. Cafenea. Restaurante. Hotel. Lucrari de constructie-montaj. Magazin alimentar. Turism.

### 5. ADINA S.R.L.

Adresa: MD-2069, mun.Chisinau, str.Bariera Sculeni, 9

Forma proprietatii: Privata

Compartiment clasificatorului: Constructii civile și industriale

Marfurile și serviciile: Constructie. Lucrari de reparatie și constructie. Constructii metalice.

Montarea structurilor de metal.

6. BAJURA-COM S.R.L. / salonul MOZAIC-CENTRU

Adresa: MD-2044, mun.Chisinau, bd.Mircea cel Batrin, 1  
Forma proprietatii: Privata  
Anul fondarii: 1998  
Numarul lucratorilor: 20

E-mail: [mosaiccenter@mail.md](mailto:mosaiccenter@mail.md)

Compartiment clasificatorului: Structuri si constructii. Ferestre, usi. Jaluzele  
Mărfurile si serviciile: Constructii din aluminiu. Utilaj tehnologic pentru unitatile comerciale.  
Vitrailii cu profil de aluminiu. Chioșcuri cu profil din aluminiu. Materiale de constructie  
(magazin).

Comert: Tehnica sanitara. Lambriu din plastic. Placi de ceramica. Profil din aluminiu. Vata  
minerală.

7. LUMILUX-COM S.R.L.

Adresa: MD-2004, mun.Chisinau, bd.Stefan cel Mare, 200, 4  
Forma proprietatii: Privata  
Anul fondarii: 1999

E-mail: [lumilux@moldovacc.md](mailto:lumilux@moldovacc.md)

Compartiment clasificatorului: Comert. Utilaje si accesorii energetice, pentru iluminat si montaj  
electric

Marfurile si serviciile: Confectionarea mobilei la precomanda.  
Comert: Becuri electrice.

8. PANDORA S.R.L.

Adresa: MD-3701, r-nul Straseni, or.Straseni, str.Mihai Eminescu, 79  
Forma proprietatii: Privata  
Anul fondarii: 1997

Numarul lucratorilor: 15

Compartiment clasificatorului: Comert. Materiale de constructie si metal  
Marfurile si serviciile: Constructie.  
Comert: Cimenturi. Ardezie. Scindura.

9. PERSPECTIVA S.A.

Adresa: MD-2001, mun.Chisinau, str.A.Sciusev, 31  
Anul fondării: 1991

Numărul lucrătorilor: 62

Compartiment clasificatorului: Constructii civile si industriale

Marfurile si serviciile: Constructia cladirilor si a edificiilor. Lucrari de reparatie si constructie.

Lucrari de finisare in constructie. Lucrari tehnico-sanitare. Montaj electric.

#### 10. PIELART-RESURSE S.A.

Adresa: MD-2069, mun.Chisinau, Calea Iesilor, 10

Forma proprietatii: Privata

Anul fondarii: 1998

Numarul lucrătorilor: 60

Compartiment clasificatorului: Comert. Produse alimentare, vinuri si rachiuri

Comert: Ulei vegetal. Vinzare de conserve. Apa minerala. Sucuri.

## 2. Analiza răspunsurilor din anchetă

### 1. Printre anchetații, care au răspuns la întrebarea:

*“Ce post dețineți în cadrul firmei și de cât timp îl ocupați?”*, 6 oameni se află în posturile sale de la începutul activității firmei. Ca atare, mai aproape de funcțiile managerilor se află acești 4 șefi-adjuncți, deoarece managerii sunt angajații care au și șefi și subordonați. În cazul directorilor, care se deosebesc de manageri prin faptul că lor le aparține ideea de formare a acestei întreprinderi și formându-o de acum angajează în posturi respective manageri, dacă este nevoie. Această diferențiere între manager și întreprinzător este dată în cartea lui M.Mescon *“Bazele managementului”*. Desigur, aceasta nu împiedică ca managerii să devină întreprinzători sau directori și invers.

### 2. *“Câte ore lucrați pe zi?”*

La această întrebare au fost obținute următoarele răspunsuri: 7 conducători lucrează zilnic câte 8-9 ore, iar ceilalți 3 au răspuns că lucrează 10 ore. Din manualele de specialitate, scrise de persoane vestite, care au o bogată experiență managerială, se cunoaște că un manager bun lucrează zilnic în medie câte 12 ore, iar uneori ajunge până la 16 ore. Nu vreau să spun prin aceasta, că acei manageri, care lucrează mai puțin de această limită, sunt ineficienți sau necompetenți, oricum fiecare conducător trebuie să îndeplinească anumite sarcini în timpul zilei și este treaba lui în cât timp el se isprăvește, deoarece el poartă răspundere de lucrul său, însă principalul este rezultatul obținut.

3. *“Câți lucrători aveți în subordonare?”*

Reieșind din faptul că majoritatea anchetaților sunt directori, atunci evident că structura răspunsurilor este: directorii au răspuns că au în subordonare tot personalul întreprinderii în afară de el, iar șefii-adjuncți – personalul firmei cu excepția lor și directorilor. Și deasemenea reiese că, nivelul ierarhic al directorilor este cel mai înalt în cadrul firmei și respectiv cel al adjuncților este puțin mai jos. Desigur, la întreprinderile mari aceste niveluri ierarhice sunt mai simțitoare.

4. *”Aveți vre-o pregătire profesională în management?”*

Rezultatele răspunsurilor la această întrebare sunt interesante: numai 4 persoane au răspuns afirmativ și respectiv ceilalți 6 nu au pregătire specială în domeniul managementului. În Japonia există numai câteva școli specializate în domeniul afacerilor, deoarece japonezii sunt adepții ideii că conducătorii, managerii adevărați trebuie să crească, să se dezvolte, să se formeze în interiorul întreprinderii începând de la cel mai jos nivel ierarhic, dar aceasta nu se referă la cazul dat. Din cei 4 anchetați care au răspuns afirmativ, unul este director, deci rezultă din cei 6 oameni care au răspuns negativ – 5 sunt directori, care pot fi ei înșiși întreprinzători sau patroni. Și dacă este așa, atunci firma este proprietatea lor și ei sunt binevoii să facă tot ce doresc cu ea, să o conducă cum doresc.

5. *”Care este valoarea supremă a firmei Dvs. (oamenii, profitul, prosperitatea firmei sau altele)?”*

La această întrebare structura răspunsurilor a fost astfel:

- numai profitul – 3 răspunsuri;
- oamenii și profitul – 1 răspuns;
- prosperitatea firmei și profitul – 2 răspunsuri;
- numai prosperitatea firmei – 1 răspuns;
- bunăstarea oamenilor și prosperitatea firmei – 3 răspunsuri.

Iată ce scrie în această privință Henry Ford în cartea sa autobiografică “Viața mea, realizările mele”:

“Dacă nu avem permanent în față un scop, este foarte ușor de a ne supraîncărca cu bani și mai apoi, cu eforturi nu prea mari de a câștiga încă mai mulți bani, uitând complet de necesitatea de a asigura oamenii cu ceea, ce ei într-adevăr doresc. De a face treburile cu scopul îmbogățirii – este o acțiune destul de riscantă. Aceasta este un tip de joc, care se petrece neproportional și care rareori rezistă mai mult de câțiva ani. Sarcina întreprinderii – este de a produce pentru consum,



dar și pentru îmbogățire. Iar condiția acestei producții – produsele sale să fie calitative și ieftine, ca să slujească în folosul poporului, dar nu numai producătorului.

Bunăstarea producătorului depinde, până la urmă, de folosul care îl aduce poporului. Desigur, un timp oarecare treburile pot să-i meargă bine, servindu-se numai pe sine dar aceasta nu-i pe mult timp. Ajunge ca numai poporul să priceapă că producătorul nu lucrează pentru ei, și sfârșitul i-a venit. Lăcomia pentru bani – este mijlocul cel mai exact a nu obține bani. Dar dacă slujești pentru însăși slujeni pentru satisfacție, care se dă prin conștientizarea dreptății trebi, atunci banii singuri apar în cantități destule”.

Răspunsurile la această întrebare, reieșind din cele spuse de Henry Ford, pot fi grupate în: grija pentru oameni – 4 răspunsuri; tendința spre îmbogățirea cât mai rapidă – 6 răspunsuri.

6. *”Care metode de a face lucrătorii să lucreze mai productiv le practicați (pur administrative, de stimulare sau altele)?”*

Răspunsurile sunt:

- metode de stimulare – le preferă 6 conducători;
- metode de stimulare și pur administrative îmbinate – 4 conducători.

Dacă conducătorii au fost sinceri răspunzând la această întrebare, atunci din răspunsurile obținute se poate face concluzia, că majoritatea lor sunt adepții stilului democrat de lucru cu oamenii, deși și ceilalți care preferă metoda îmbinată nu pot fi considerați autocrați, deoarece uneori este nevoie și de aspiritare în lucru.

7. *”Câți furnizori de materie primă, mărfuri aveți și câți din ei sunt din Moldova?”*

“ADMIT” S.R.L. – 12 furnizori, 10 din ei în Moldova;

“FREON” S.R.L. – 25 furnizori, în Moldova – 22;

DARNIC-GAZ S.A. – 3 furnizori din Moldova;

ABC S.A. – 20 de furnizori din Moldova;

ADINA S.R.L. – 50 de furnizori, în Moldova – 35;

BAJURA-COM S.R.L./salonul MOZAIK-CENTRU – 2 uzine și 2 firme private din Moldova;

LUMILUX-COM S.R.L. – câțiva furnizori din Moldova;

PANDORA S.R.L. – 8 furnizori, 6 din ei în Moldova;

PERSPECTIVA S.A. – mai multe firme din Moldova.

PIELART-RESURSE S.A. – mai mult de 55 de firme din Moldova

Din răspunsurile care conțin date concrete am efectuat unele calcule și am ajuns la concluzia că 79% din toți furnizorii cu care colaborează aceste întreprinderi sunt autohtoni, deci la capitolul “patriotism” la conducătorii acestor firme totul este în regulă.

8.”*Care este piața de desfacere a produselor, mărfurilor și/sau serviciilor firmei Dvs.?*”

“ADMIT” S.R.L. – R.Moldova;

“FREON” S.R.L.- R.Moldova;

DARNIC-GAZ S.A. – teritoriul R.Moldova;

ABC S.A. – în R.Moldova;

ADINA S.R.L. – R.Moldova;

BAJURA-COM S.R.L. / salonul MOZAIC-CENTRU – Moldova, Ucraina și Rusia;

LUMILUX-COM S.R.L. – Moldova, România;

PANDORA S.R.L. – Moldova;

PERSPECTIVA S.A. – Moldova, Ucraina; Rusia;

PIELART-RESURSE S.A. – Moldova și statele CSI.

Din aceste răspunsuri se vede că numai 4 conducători din 10 au putut să organizeze exportul produselor și mărfurilor sale peste hotarele țării. Aceasta constituie o problemă de bază a producătorilor noștri, puțin mai bine stau lucrurile la producătorii de vinuri și sucuri naturale.

9.”*Din partea cui întâlniți cele mai multe obstacole, care împiedică în activitatea firmei Dvs.: din partea statului, concurenților sau structurilor criminale?*”

La întrebarea cine le împiedică în activitate cel mai mult, structurile criminale nu le-a menționat nimeni din conducători, în schimb statul este menționat în 5 anchete și concurenții de asemenea în 5 anchete. Până nu demult toți acești 3 factori împiedicau în activitatea managerială, de acum vedem că au rămas numai 2, ce constituie un pas înainte. Dezastruos este faptul că statul împiedică agenții săi economici în activitate, dar să spunem că peste câțiva ani din acești factori rămâne numai unul – concurenții, care este și normal să existe.

10.”*Care este strategia firmei Dvs pentru următorii cinci ani și tactica de realizare a ei?*”

1. “ADMIT” S.R.L.- de a îmbunătăți spectru de servicii acordate populației în domeniul construcției si reparația drumurilor, lucrărilor tehnico-sanitare, construcției clădirilor si a edificiilor, gazificării,

2. FREON” S.R.L. - lărgirea prestării serviciilor, propunerea noilor tipuri de servicii;

3. DARNIC-GAZ S.A. - mărirea volumului producției și serviciilor;

4. ABC S.A. - păstrarea profitului firmei, lărgirea sortimentului mărfii pentru realizare, extinderea pieței de desfacere în Moldova;

5. ADINA S.R.L. - lărgirea sferei de prestare a serviciilor, propunerea noilor tipuri de servicii;

6. BAJURA-COM S.R.L./salonul MOZAIK-CENTRU - a mări realizarea mărfurilor, tactica – lărgirea sortimentului, îmbunătățirea calității de deservire a clienților.

7. LUMILUX-COM S.R.L. - mărirea volumului producției și serviciilor;

8. PANDORA S.R.L. - lărgirea producției;

9. PERSPECTIVA S.A. - lărgirea sferei serviciilor, investirea mijloacelor bănești în servicii.

10. PIELART-RESURSE S.A.- lărgirea prestării serviciilor, propunerea noilor tipuri de servicii și extinderea pieței de desfacere;

Unele răspunsuri sunt incomplete, indicându-se numai strategia elaborată de conducători fără a fi arătată tactica de realizare a ei. (“Taina comercială”).

11. *”Cum vă îmbrăcați de obicei la serviciu?”*

Ținând cont de faptul că în țările dezvoltate modului cum se îmbracă oamenii de afaceri de acolo, i se acordă o atenție foarte mare, putem spune că la noi în țară se observă de asemenea, o tendință orientată spre aceasta, deoarece 7 conducători au răspuns că preferă la serviciu să se îmbrace în haine de afaceri, adică în costume la cravată, iar ceilalți 3 preferă hainele practice.

12. *”Țineți cont sau nu de noile realizări în management? Dacă da, din ce surse obțineți aceste informații?”*

La această întrebare au fost obținute două răspunsuri negative. Din răspunsurile afirmative se vede că informațiile privind noile realizări în domeniul managementului se obțin mai mult din literatura de specialitate, presă, televiziune și mai puțin frecventate diferite seminare, cursuri de specialitate.

13. *”Care sunt criteriile de angajare a personalului firmei Dvs.?”*

“ADMIT” S.R.L. – experiență, responsabilitate, onestitate.

“FREON” S.R.L.- – în dependență de deprinderile profesionale, experiență, disciplina, responsabilitatea;

DARNIC-GAZ S.A. – convorbirea și lucru cu termen de încercare.

ABC S.A. – competență, aspirație spre cunoștințe noi, dorința de a lucra mai efectiv, corectitudinea cu cumpărătorii, cinstea.

ADINA S.R.L. – eficiență, competență

BAJURA-COM S.R.L. / salonul MOZAIC-CENTRU – profesionalism, tineri până la 35 ani, exterior plăcut.

LUMILUX-COM S.R.L. – responsabilitate, capacitatea de a lucra cu clienții.

PANDORA S.R.L. – în dependență de stagiul de muncă și calificare.

PERSPECTIVA S.A. – experiența și calificare.

PIELART-RESURSE S.A. – în dependență de stagiul, experiență, capacitate de muncă.

În majoritatea răspunsurilor predomină – responsabilitate, experiență și competență profesională, deci acestea constituie cerințele principale către managerii angajați.

14. *”Care este vârsta medie aproximativă a personalului firmei Dvs.?”*

În toate întreprinderile vârsta medie a personalului nu depășește 40 ani. Concluzia este că în prezent în majoritatea întreprinderilor lucrează oameni cu o experiență de lucru și de viață bogată.

15. *”Ce fel de relații predomină în colectivul condus de Dvs (formale sau neformale)?”*

La această întrebare s-a răspuns astfel:

La 6 întreprinderi – predomină relațiile interpersonale neformale – prietenești, aceasta creează o atmosferă deosebită, de încredere și respect reciproc între colegi, între șefi și subordonați;

La 4 firme – predomină relațiile formale, care creează frica de conducere și neîncredere în relațiile colegiale.

16. *”Sunteți satisfăcuți de lucrul Dvs.?”*

Rezultatele răspunsurilor sunt:

nu - un răspuns;

mai des da – 3 răspunsuri.

satisfăcuți – 6 răspunsuri.

Este plăcut de aflat că majoritatea conducătorilor primesc satisfacție ocupându-și postul, deoarece satisfacția aduce încredere în ziua de mâine și în forțele proprii astfel contribuind la ridicarea productivității muncii.

17. *”Cum considerați că ar trebui folosit beneficiul firmei Dvs.?”*

Înainte de a indica răspunsurile la această întrebare, vreau să arăt ideile lui H.Ford referitor la această problemă: “Banii, în mod firesc, se obțin în rezultatul activității folositoare. A avea bani este absolut necesar. Dar nu trebuie de uitat, că scopul banilor – nu este irosirea, dar

înmulțirea mijloacelor pentru activități de folos obștească. Pentru mine personal nu-i nimic mai oribil decât viața irositoare. Scopul meu este – simplitatea. În general, oamenii de aceea au atât de puțin, și satisfacerea necesităților vitale principale este atât de costisitoare, că aproape totul, produs de noi, este mult mai complicat decât e necesar”.

18. Iar răspunsurile la această întrebare au fost următoarele:

“ADMIT” S.R.L. pentru lărgirea și mărirea spectrului producției;

“FREON” S.R.L.- îmbunătățirea bunăstării firmei;

DARNIC-GAZ S.A. – teritoriul R.Moldova;

ABC S.A. – pentru procurarea utilajului nou și îmbunătățirea condițiilor de muncă.

ADINA S.R.L. – pentru mărirea fondului statutar.

BAJURA-COM S.R.L. / salonul MOZAIK-CENTRU — pentru dezvoltarea producției și pentru stimularea lucrătorilor care au depus un efort deosebit

LUMILUX-COM S.R.L. – pentru dezvoltarea firmei.

PANDORA S.R.L. –beneficiul trebuie să fie folosit pentru dezvoltarea întreprinderii.

PERSPECTIVA S.A.- de a investi în mijloace fixe și lărgirea producției.

PIELART-RESURSE S.A. – lărgirea sortimentului de producție, stimularea lucrătorilor.

## ÎNCHEIERE

Una din condițiile de trecere la economia de piață pentru țara noastră, este problema cadrelor de conducere. De a forma un astfel de corp de conducători de tip nou este o sarcină foarte grea și complicată. Însăși viața, experiența economiei de piață și a antreprenoriatului contribuie și va contribui în continuare la rezolvarea acestei probleme. Însă mult, desigur, depinde de activitatea orientată spre pregătirea și perfecționarea cadrelor de conducere, spre studierea și răspândirea experienței mondiale de conducere, spre utilizarea realizărilor științei de conducere în practică. Una din căile de acomodare în condițiile economiei de piață constituie studierea experienței țărilor, care trăiesc în aceste condiții sute de ani.

Economia de piață, bazată pe concurență, pe libertatea producătorilor, dar nu pe dependența ierarhică a proceselor economice de poruncire centrului, necesită mai mulți manageri decât sistemul precedent. Dar acești manageri trebuie să fie cu totul altfel, decât înainte, să posede calități noi. Totodată, însă, trebuie să fie perfecționați și reorientați conducătorii de tip vechi, deoarece nimeni din ei nu va mai lucra niciodată ca, de exemplu, un lucrător de rând, oricum vor rămâne întotdeauna la vre-un post de conducere. Și aceasta se poate realiza prin multiple conferințe, seminare, lecții, cursuri, care să fie organizate anume pentru conducătorii, managerii întreprinderilor. În Chișinău se organizează astfel de acțiuni ca, de exemplu, în cadrul “Zonei antreprenoriatului liber” activează “Clubul oamenilor de afaceri”, unde se organizează diferite conferințe, întâlniri cu invitarea unor miniștri, oameni de afaceri vestiți și se discută problemele care îi frământă pe antreprenori și conducătorii de întreprinderi. Eu cred că, deoarece suntem o țară mai mult agrară, atunci aceste cursuri, seminare etc. să fie mai mult petrecute în toate raioanele, unde să fie invitați conducătorii întreprinderilor, gospodăriilor agricole, pentru că în timpul de față se observă o dezvoltare furtunoasă a capitalei și a unor centre în parte, iar majoritatea raioanelor și satele se află într-o situație chiar mai grea decât cum era pe timpul existenței URSS.

Iar în privința pregătirii generației tinere în domeniul managementului, părerea mea este că, ar trebui de mărit cota parte a studierii practice a acestei profesii în comparație cu studierea teoretică, ceea ce ar mări eficacitatea însușirii ei.

<sup>1</sup> vezi Tribuna economică nr. 45/1998, p. 12

## ÎNCHEIERE

Una din condițiile de trecere la economia de piață pentru țara noastră, este problema cadrelor de conducere. De a forma un astfel de corp de conducători de tip nou este o sarcină foarte grea și complicată. Însăși viața, experiența economiei de piață și a antreprenoriatului contribuie și va contribui în continuare la rezolvarea acestei probleme. Însă mult, desigur, depinde de activitatea orientată spre pregătirea și perfecționarea cadrelor de conducere, spre studierea și răspândirea experienței mondiale de conducere, spre utilizarea realizărilor științei de conducere în practică. Una din căile de acomodare în condițiile economiei de piață constituie studierea experienței țărilor, care trăiesc în aceste condiții sute de ani.

Economia de piață, bazată pe concurență, pe libertatea producătorilor, dar nu pe dependența ierarhică a proceselor economice de poruncire centrului, necesită mai mulți manageri decât sistemul precedent. Dar acești manageri trebuie să fie cu totul altfel, decât înainte, să posede calități noi.

Totodată, însă, trebuie să fie perfecționați și reorientați conducătorii de tip vechi, deoarece nimeni din ei nu va mai lucra niciodată ca, de exemplu, un lucrător de rând, oricum vor rămâne întotdeauna la vre-un post de conducere. Și aceasta se poate realiza prin multiple conferințe, seminare, lecții, cursuri, care să fie organizate anume pentru conducătorii, managerii întreprinderilor.

Iar în privința pregătirii generației tinere în domeniul managementului, părerea mea este că, ar trebui de mărit cota parte a studierii practice a acestei profesii în comparație cu studierea teoretică, ceea ce ar mări eficacitatea însușirii ei.

## BIBLIOGRAFIA :

1. Petrescu I. "Management", ed.Braşovia, 1993.
2. Nicolescu O., Verboncu I. "Management", ed.Economică, 1997.
3. Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер», Москва, «Дело», 1991.
4. Petrescu I., Erno Domokos "Management general", ed.Hiperion, Bucureşti, 1993.
5. Rusu C., Voicu M. "ABC-ul managerului", Iaşi, 1993.
6. Ursache Gh. "Management".
7. Мескон М. «Основы менеджмента».
8. Rees D.W. "Arta managementului", Bucureşti, 1996.
9. Bernhard Gorg "Viitorul managerilor. Managerii viitorului", Iaşi, 1997.
10. Hrişcev E.I. "Managementul firmei", Chişinău, 1998.
11. "Managementul tranziţiei". Seminar internaţional. Vol.2. Tîrgovişte, 1998.
12. Cotelnic A., Nicolaescu M., Cojocaru V. "Management" (în definiţii, scheme şi formule), Chişinău, 1998.
13. "Reformele economice în R.Moldova şi România". Simpozion ştiinţific. ASEM, Chişinău, 24-25 septembrie 1998.
14. Rusu Costache, Voicu Monica ş.a. "Managementul afacerilor mici şi mijlocii", Ed.Logos, Chişinău, 1993.
15. Panaite C.Nica, Constantin Sasu, Adriana Prodan "Managementul firmei", Condor, 1994.
16. Burlacu N.I., Cojocaru V., Poloz V. "Managementul comparat", Chişinău, 1995.
17. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu "Managementul şi eficienţa", Bucureşti, 1994.
18. Florin Botea, Cristian Valentin Floru ş.aa. "Ghidul întreprinzătorului particular", Bucureşti, 1993.