

TEMA 2. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

1. Caracteristicile funcțiilor de management

2. Previziunea

3. Organizarea

4. Coordonarea

5. Antrenarea-motivarea

6. Controlul

1. Caracteristicile funcțiilor de management

Managementul reprezintă un proces al cărui esență constă în funcțiile sau atributele sale. Cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului, în mod aprofundat, constituie premise majore pentru descifrarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sunt proprii. Există mai multe opinii referitoare la numărul funcțiilor manageriale.

Funcțiile reprezintă anumite grupe omogene de activități, ce trebuie urmate de echipa de management, în vederea conducerii întreprinderii, cu scopul realizării obiectivelor și sarcinilor ei [9]. Ele se succed într-o anumită ordine în timp și sunt efectuate de orice subiect de conducere ce execută o influență rațională asupra obiectului condus în vederea stabilirii obiectivelor și realizării lor.

Funcțiile managementului au următoarele trăsături caracteristice:

- sunt elemente specifice procesului de management. Ele diferențiază procesul de management de cel de execuție;
- sunt executate în toate unitățile economice, indiferent de mărime, forma de proprietate sau forma organizatorică și juridică;
- se execută la toate nivelurile ierarhice, dar diferă după forma de manifestare și conținut;
- au o pondere diferită pe verticala piramidei ierarhice;
- diferă de la un compartiment la altul;
- conținutul funcțiilor este dinamic în funcție de factorii de influență.

Procesul de management se poate diviza, având în vedere natura sarcinilor implicate și modul lor de realizare, în următoarele cinci funcții manageriale recunoscute:

- previziunea (planificarea);
- organizarea;
- coordonarea;
- antrenarea-motivarea;
- controlul.

2. Previziunea (planificarea)

Previziunea este funcția cea mai importantă a unui proces managerial, de conținutul său depinzând decisiv maniera de derulare și rezultatele executării celorlalte funcții.

Previziunea cuprinde decizii și acțiuni prin care se stabilesc obiectivele întreprinderii și componentele sale procesuale și structurale, se stabilesc modalitățile de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate și se precizează termenele intermediare și finale de îndeplinire a obiectivelor [33].

Previziunea permite coordonarea eforturilor în direcțiile stabilite de către întreprindere. Previziunea înseamnă orientarea spre viitor. Ea duce la diminuarea incertitudinii prin anticiparea schimbării și a consecințelor și previne consecințele unor acțiuni specifice ce vor fi întreprinse în viitor, permițând stabilirea standardelor de performanță ce trebuie atinse.

Drept consecință a previziunii, managerii se orientează spre viitor și anticipează schimbările prin elaborarea unui plan strategic de acțiune. În procesul de planificare și de elaborare concretă a planurilor se analizează impactul factorilor externi și ai celor interni. Componentele mediului extern variază de la o organizație la alta, cu toate acestea, putându-se evidenția următorii factori:

- alte întreprinderi (clienți, concurenți, furnizori);
- factori economici (inflație, rata dobânzii, venituri, șomaj);
- resurse (materiale, forță de muncă, investitori);
- factori sociali (trendul populației, condiții de locuit, natalitatea);
- factori culturali (sistem de valori, nevoi, obișnuință, siguranța, mentalitate);

- guvern, factori politici (legi, reglementări, contracte, comerț, sisteme politice, taxe).

Factorii interni care influențează planurile sunt următorii:

- managementul (capacitatea personalului, relațiile de conducere);
- cultura managerială (sistemul de valori, mentalitatea, grupurile de muncă, obiectivele individuale);
- capitalul (disponibilul de capital, posibilitatea de împrumut);
- capacitatea de producție,
- posibilitatea de aprovizionare;
- organizarea (structura organizatorică, metode de adaptare a deciziilor);
- resursele umane (calificarea, relațiile de muncă);
- tehnologia (nivelul tehnic, condițiile de comercializare).

Rezultatul funcției de previziune poate fi clasificat în trei grupe, care diferă prin orizontul de timp și gradul de detaliere al obiectivelor:

- prognoze;
- planuri;
- programe.

Prognozele sunt niște orientări de lungă durată, ținând de previziuni în jurul limitei de cel puțin 10 ani, reprezintă un set de date fără mari detalieri, țin de strategii și politici, direcții de evoluție a întreprinderii, au un caracter aproximativ cu valori și numere indicative.

Planurile pot fi de durată lungă (3-5 ani), medie (2-3 ani), curente (1 an) și operative (mai mici de 1 an). Detalierea lor este invers proporțională cu durata, planurile operative sunt cele mai detaliate. Planurile de o durată mai lungă constituie baza activităților încorporate în planurile duratei următoare.

Programele se referă la o perioadă scurtă de timp, de regulă, o decadă, o săptămână, o zi sau o oră și au cel mai înalt grad de detaliere. Programele reprezintă concretizarea, detalierea, în timp și spațiu, a acțiunilor planurilor operative, ținând cont mai mult de o anumită funcțiune sau activitate a întreprinderii. Exemplu de programe: graficul de aprovizionare zilnică cu materie primă, programul de producție pe secție, programul de reparații ale utilajelor etc.

Activitățile specifice funcției de previziune sunt următoarele:

- definirea obiectivelor;
- elaborarea strategiilor, politicilor, direcțiilor de evoluție ale întreprinderii;
- programarea acțiunilor, stabilirea ordinii de succesiune a acestora, în funcție de importanța și condiționările reciproce, precizarea duratei de realizare a fiecărei acțiuni;
- evaluarea eforturilor financiare, resurselor materiale și umane necesare, stabilirea modului lor de utilizare.

Activitatea de planificare este succedată de alte activități ce se efectuează într-o anumită ordine logică, ea fiind urmată de implementarea concretă, de urmărirea, controlul și revizuirea obiectivelor în funcție de rezultatele obținute.

3. Organizarea

Organizarea, ca funcție managerială, constă în delimitarea proceselor de muncă în componente primare (sarcini), gruparea acestora pe posturi și compartimente și atribuirea lor spre exercitare personalului întreprinderii în vederea realizării obiectivelor [33].

Organizarea specifică:

- cine anume și ce trebuie să facă;
- cine răspunde și de ce răspunde;
- care sunt canalele de comunicare;
- gruparea concretă a activităților omogene și specializate.

Elementele care determină cadrul organizatoric al întreprinderii:

- structura organizatorică, elementele și relațiile din cadrul acesteia;
- componentele de funcționalitate a întreprinderii: cercetarea-dezvoltarea, serviciul comercial, producția, personalul, finanțele;
- sistemul informațional care trebuie să concorde cu sistemul organizatoric;
- metodele de combinare a factorilor de producție în vederea realizării obiectivelor de activitate ale întreprinderii.

Cerințele pe care le presupune realizarea funcției de organizare sunt următoarele: dinamismul continuu, în scopul asigurării flexibilității întreprinderii, a adaptării permanente a tuturor elementelor la schimbările

ce se produc în interiorul și în afara ei; identificarea soluțiilor optime prin luarea în considerare a tuturor interconstrucțiilor.

4. Coordonarea

Coordonarea - constă în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului și ale subsistemelor întreprinderii în cadrul sistemului de planificare și organizare stabilite.

Suportul coordonării îl constituie comunicarea, definită ca procese de transmitere de mesaje informaționale, pe fluxuri descendente sau ascendente, între manager și subordonați. Coordonarea are două forme:

- coordonarea bilaterală, ce se desfășoară între un manager și un subordonat, cu avantajul transmiterii de mesaje nedistorsionate și dezavantajul supradimensionării bugetului de timp al managerului;
- coordonarea multilaterală, derulată între un manager și mai mulți subordonați în același timp, cu avantajul transmiterii corecte a mesajelor informaționale, dar și dezavantajul – posibilitatea înțelegerii diferite a conținutului mesajului informațional datorită nivelului diferit de pregătire a subordonaților.

Coordonarea apare ca urmare a influenței factorului dinamic care modifică condițiile de activitate, și impune:

- coordonarea elementelor întreprinderii în scopul atingerii unor proporționalități și rapoarte;
- necesitatea corelării adecvate a deciziilor și a acțiunilor de întreprins;
- comunicarea adecvată la toate nivelurile manageriale, care pot fi atât bilaterale, cât și multilaterale.

Realizarea acestei funcții depinde de potențialul cadrelor de conducere și de exercitarea corectă a celorlalte funcții manageriale, iar calitatea coordonării conferă activităților întreprinderii flexibilitate, adaptabilitate și creativitate, caracteristici importante în condițiile de activitate într-un mediu concurențial.

5. Antrenarea-motivarea

Antrenarea-motivarea constă în corelarea satisfacerii necesităților intereselor personalului cu realizarea obiectivelor întreprinderii.

Suportul economic al antrenării îl reprezintă motivarea personalului. Motivarea presupune corelarea recompenselor și sancțiunilor materiale și morale cu rezultatele efectiv obținute din realizarea obiectivelor. Motivarea are două forme:

- motivarea pozitivă, când prioritare sunt recompensele materiale și morale;
- motivarea negativă, când, pe intervale scurte de timp, sancțiunile sunt prioritare.

Eficiența funcției de antrenare depinde de luarea în considerare a anumitor cerințe la elaborarea sistemului de stimulare a personalului.

Sistemul de stimulare a personalului trebuie să fie:

- complex, adică să cuprindă recompense și sancțiuni atât materiale, cât și moral-spirituale, în proporții care să faciliteze manifestarea potențialului personalului;
- diferențiat, să țină cont de specificul fiecărei persoane, fiecărui grup de persoane;
- gradual, să satisfacă succesiv necesitățile personalului, ținând cont de interdependențele dintre diferite categorii de necesități.

6. Controlul

Controlul are un rol important în realizarea obiectivelor sistemului întreprinderii. Această funcție identifică:

- măsurarea rezultatelor obținute;
- compararea rezultatelor atinse și calcularea abaterii lor de la cele planificate;
- determinarea cauzelor care au generat aceste abateri;
- efectuarea corectării procesului de realizare a obiectivelor sau a sarcinilor planificate.

Realizarea funcției de control managerial presupune următoarele cerințe:

- existența unui sistem informațional care să permită vehicularea rapidă a informațiilor privind performanțele planificate;
- efectuarea controlului direct, la locul acțiunii;
- analiza cauzelor abaterilor și tratarea diferită a acestora în funcție de importanța lor;
- evitarea suprapunerii dintre activitățile de control și cele de evidență;
- realizarea unui control general și permanent, la toate nivelurile, ceea ce presupune existența unui sistem de control managerial.

Funcția de control încheie ciclul de conducere a activității manageriale. Realizarea ei va influența procesul de gestiune, eficiența procesului de conducere. Controlul comportă un caracter continuu, preventiv și corectiv.

Toate funcțiile manageriale sunt interdependente, fiecare din ele presupunând existența și dezvoltarea celorlalte. Ponderea activizării fiecăreia din ele depinde de maturitatea întreprinderii, specificul activităților ei.