

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI

“Ansamblu de acțiuni relativ independente care se succed într-o anumită ordine în timp și care sunt efectuate de orice subiect conducător care exercită o influență rațională asupra obiectului condus, în vederea stabilirii obiectivelor și a realizării lor”.

- Previziune
- Organizare
- Coordonare
- Antrenare
- Control-evaluare-reglare

1. Previziunea

Constă în stabilirea obiectivelor firmei, identificarea modalităților concrete de îndeplinire a acestora și fundamentarea necesarului de resurse pe care le presupune realizarea lor.

Exercitarea funcției de previziune la nivelul firmei se concretizează în prognoze, planuri, programe, strategii, tactici și politici, diferențiate în funcție de orizontul de timp la care se referă, gradul de detaliere și obligativitatea îndeplinirii.

Prognozele sunt rezultatul unui management previzional, se referă la un orizont de timp de minim 10 ani, au caracter aproximativ, nefiind obligatorii.

Strategia vizează un orizont temporal mediu și lung, având un grad de detaliere mai pronunțat, până la nivel de acțiuni concrete, resurse, termene și responsabili.

Planurile se referă la perioade cuprinse între 5 ani și 1 lună, gradul de detaliere este foarte mare și au caracter obligatoriu.

Programele se caracterizează printr-un orizont temporal redus (o decadă, o zi, un schimb, o oră), detaliind în timp și spațiu obiectivele planificate.

2. Organizarea

Organizarea presupune gruparea resurselor și activităților pentru îndeplinirea eficientă a obiectivelor previzionate. Se realizează pe două paliere: organizarea de ansamblu a firmei (SM) și organizarea funcțiilor firmei (domenii de activitate).

Organizarea de ansamblu se concretizează în definirea sistemului organizatoric și informațional, în timp ce organizarea funcțiilor se referă la C&D, producție, HRM, comercială, financiar-contabilă, respectiv, delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, componentele acestora, gruparea pe posturi, formații de muncă, departamente și atribuirea lor personalului corespunzător anumitor criterii manageriale, tehnice, economice și sociale. Se stabilesc și delimitează acțiunile prin care se constituie structura managementului și sistemul informațional al acestuia.

Se recomandă organizarea în viziune suplă și flexibilă, pe fondul accentuării profesionalismului și specializării echipelor manageriale. Eficiența organizării se evaluează folosind un set de indicatori, de tipul: numărul cadrelor de conducere, al compartimentelor, ponderea ierarhică, numărul nivelelor ierahice, volumul informațiilor care se vehiculează în cadrul SM, modernitatea mijloacelor de tratare a informațiilor, indicatori cantitativi (valoarea producției nete, producția fizică, volumul investițiilor), indicatori calitativi (productivitatea muncii, rentabilitatea, costurile de producție, costul calității), indicatori sociali (salariul mediu, mobilitatea personalului), indicatori psihologici (stres organizațional, cultura organizațională, climatul de muncă, relațiile interpersonale).

3. Coordonarea

Coordonarea reprezintă *„ansamblul acțiunilor prin care un manager crează și menține armonia între activitățile și oamenii pe care îi conduce, într-un mediu care se află într-o continuă schimbare”*. Corelată cu funcția de organizare, coordonarea conferă operaționalitate structurii organizatorice proiectate.

Forme: **bilaterală și multilaterală**

Gradul de formalizare al funcției de coordonare este redus, exercitarea acesteia fiind fundamental influențată de latura umană a managerilor, drept urmare este dificil de comensurat. Managerii trebuie să urmărească echilibrarea sarcinilor, creșterea nivelului de competență, utilizarea unor metode de conducere și procedee de lucru adaptate diferitelor categorii de personal, aplicarea delegării de autoritate, valorificarea capacității compartimentelor de stat major, ș.a.

Într-un climat favorabil de muncă, exercitarea funcției de coordonare prin stimularea inițiativei și spiritului de echipă, poate asigura implicarea efectivă a salariaților la realizarea obiectivelor previzionate și îndeplinirea criteriilor de performanță.

4. Antrenarea

Antrenarea reprezintă "ansamblul acțiunilor prin care un manager influențează activitățile colaboratorilor săi în vederea atingerii obiectivelor stabilite prin satisfacerea nevoilor care îi motivează".

Fundamentul funcției de antrenare îl reprezintă *motivarea*, ce rezidă practic în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Caracteristicile procesului de motivare:

- **Complex**, în sensul utilizării combinate a stimulentele materiale și moral-spirituale, în funcție de contextul concret managerial;
- **Diferențiat**, în sensul că motivarea trebuie să țină cont de caracteristicile fiecărei persoane și ale echipei din care face parte, astfel încât rezultatul să fie maximum de implicare în stabilirea și îndeplinirea obiectivelor firmei;
- **Gradual**, adică să satisfacă succesiv nevoile personalului, în strânsă corelație cu aportul acestora, luând în considerare interdependențele dintre diferite categorii de necesități.

5. Control-evaluarea

Reprezintă *"ansamblul acțiunilor de evaluare a rezultatelor firmei, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele, standardele, termenele stabilite inițial, a cauzelor care le-au generat, precum și de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor, menținându-se prin aceasta echilibrul dinamic al firmei"*.

Etape specifice exercitării funcției de control-evaluare:

- Stabilirea obiectivelor controlului, determinarea nivelelor de performanță cunoscute, proiectarea sistemului de control
- Evaluarea rezultatelor și comensurarea acestora
- Analiza comparativă rezultate obținute – obiective stabilite
- Identificarea abaterilor, a cauzelor care le-au generat și stabilirea unui set de măsuri corective
- Recompensarea și/sau sancționarea personalului
- Evaluarea controlului și luarea deciziei de operaționalizare a măsurilor corective