



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

**PRO**motorii **FI**rmei **T**ale  
pentru regiunea de dezvoltare: Centru

**Fii propriul tău șef!**

Profită de oportunitate și vino alături de noi pentru un nou început

# ***Etape și principii ale managementului afacerilor***

## **ACTIVITATEA 4 - IMPLEMENTAREA PLANURILOR DE AFACERI**

Activitatea 4.3: Monitorizarea de către administratorul schemei de antreprenoriat a funcționării și dezvoltării afacerilor finanțate





Proiectarea corectă a unei afaceri este o premisă esențială pentru succesul acesteia. Important este modul în care managerul abordează afacerea, felul în care înțelege să o conducă, principiile și valorile pe care le alege și care se reflectă în practică. Experiența arată că viziunea pe termen scurt este o opțiune înșelătoare: de multe ori succesul imediat poate înșela, poate exista tentația de a obține beneficiu maxim în cel mai scurt timp posibil.

O astfel de afacere nu are însă șanse de succes pe termen lung. În continuare, vom prezenta recomandări privind conducerea unei afaceri, etapă cu etapă.

## Managementul afacerilor pe etape

Etapetele pe care trebuie să le urmeze conducerea unei afaceri deja constituite sunt următoarele:

- cunoașterea domeniului condus, a problemelor cu care se confruntă organizația, prin diagnoză;
- construirea unui proiect de evoluție a organizației pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă, prin prognoză;
- un moment esențial este cel al formulării și adoptării deciziei referitoare la soluționarea unei probleme sau



la viața întregii organizații;

- organizarea activităților, pentru punerea în practică a deciziei;
- motivarea angajaților pentru a se obține acțiunea eficientă a acestora;
- controlul, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corectare corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate.

În funcție de luarea deciziilor, conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

► **Faza pre-decizională:**

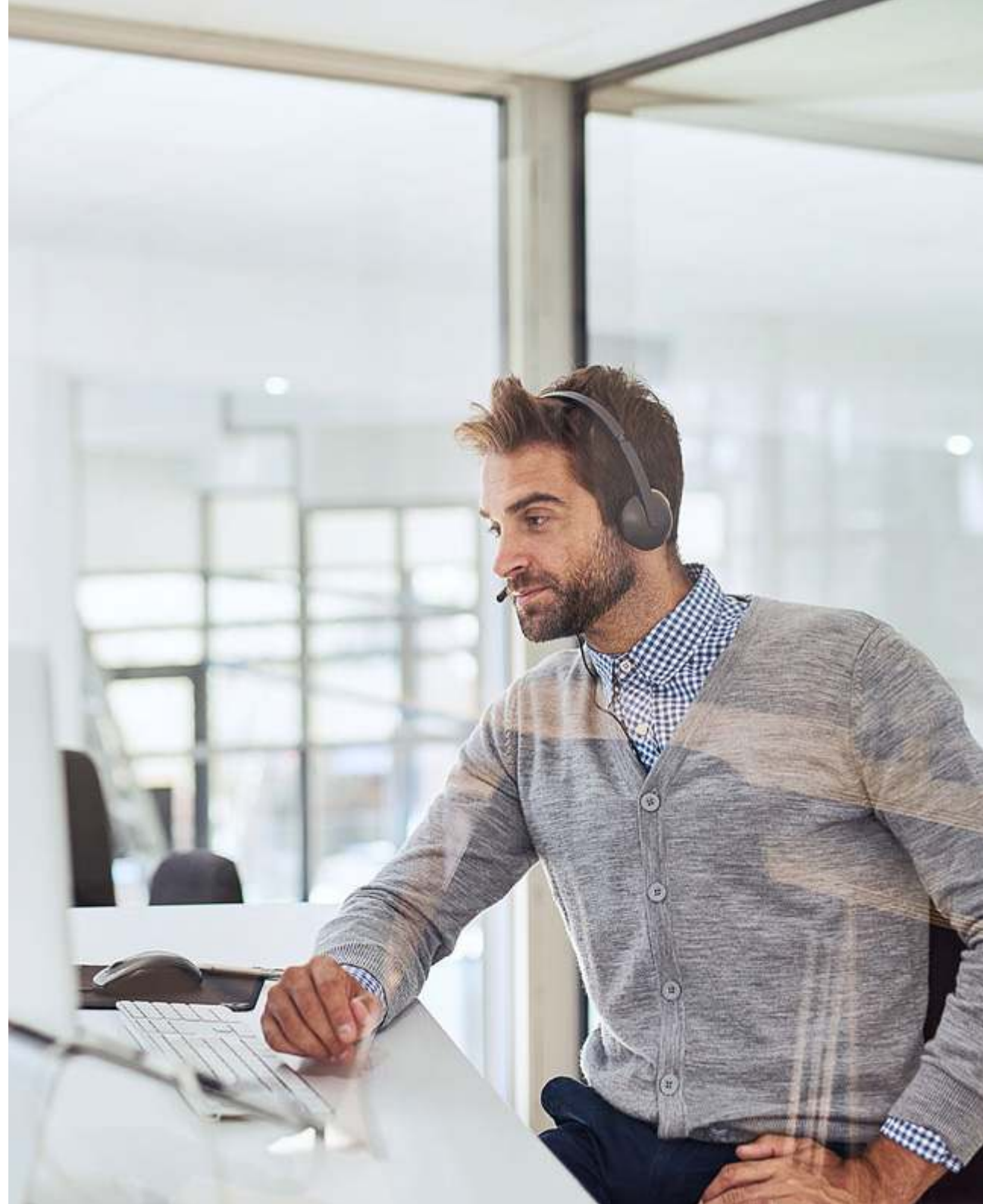
- formularea problemei;
- prognozarea evoluțiilor posibile și a unor soluții alternative;

► **Faza decizională:**

- analiza, evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor;
- adoptarea uneia dintre soluțiile alternative, a soluției considerată optimă (decizia propriu-zisă);

► **Faza post-decizională:**

- aplicarea deciziei (din punct de vedere tehnic și uman);





- evaluarea soluției prin prisma rezultatelor obținute (controlul).

## Eficacitate și eficiență

Ideea centrală a managementului afacerilor constă în realizarea eficientă a activităților. Eficacitatea reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție. Spre exemplu, eficacitatea unei școli este dată de gradul în care profesorii reușesc să transmită cunoștințele necesare elevilor.

Eficacitatea unei activități poate fi pozitivă (activitatea avută în vedere e realizată într-o oarecare măsură), nulă (o activitate de propagandă nu convinge pe nimeni, de exemplu) sau negativă (prin activitatea respectivă se obțin efecte contrare celor urmărite). În concluzie, eficacitatea este o caracteristică a funcțiilor organizației (și, în particular, a funcțiilor conducerii), indicând gradul de realizare, măsurat prin efecte, a acestora.

Eficiența semnifică măsura rezultatelor unei activități prin raportare la eforturile făcute în timpul desfășurării activității respective. În sens general, a fi eficient înseamnă



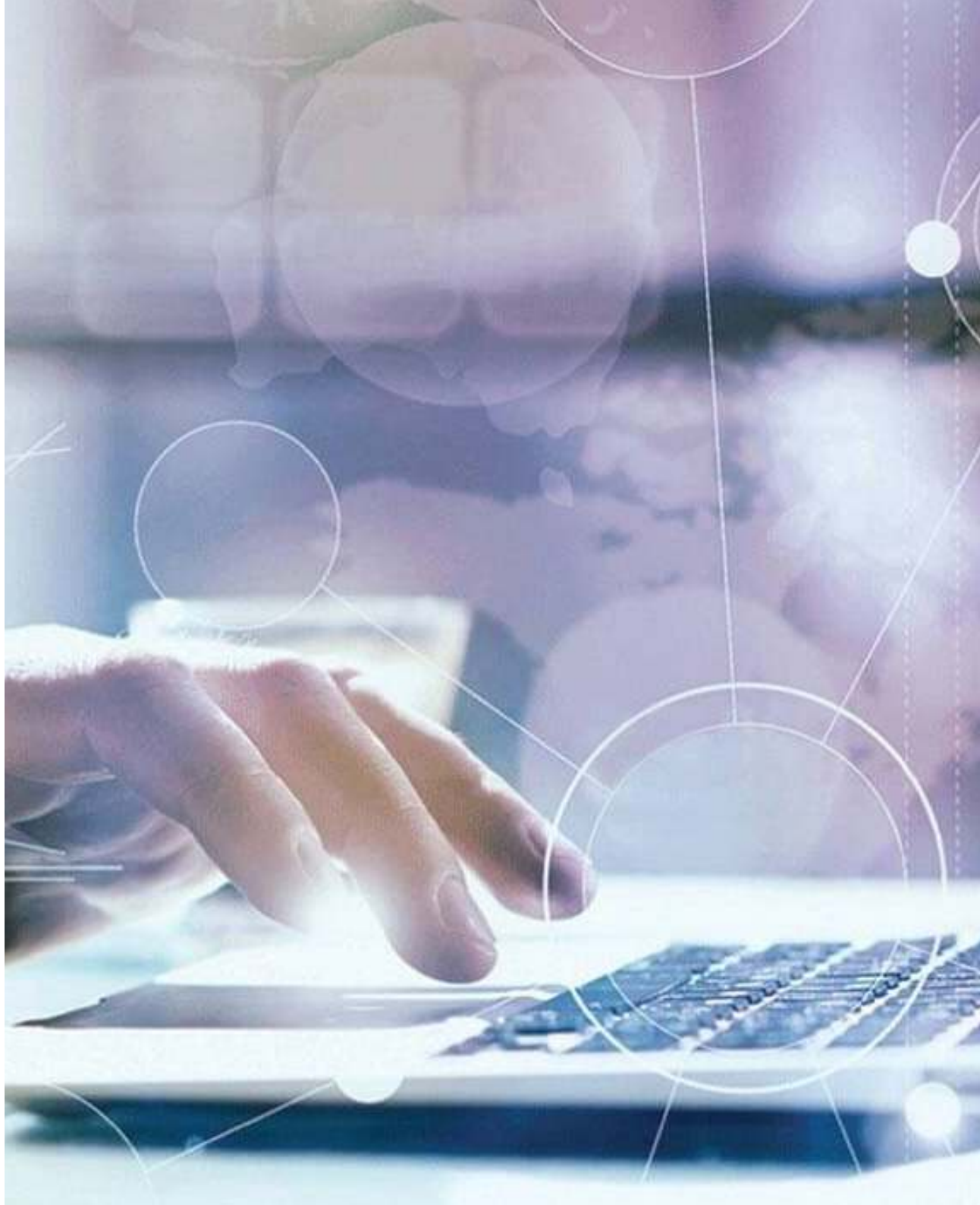
a face un lucru cît mai bine cu costuri cît mai reduse.

Sunt foarte cunoscute sensurile eficienței în fizică și în economie:

- în fizică, eficiența reprezintă randamentul utilizării energiei (randamentul fiind cu atît mai mare cu cît energia pierdută între intrare și ieșire este mai mică);
- în economie, eficiența este raportul dintre cîștigul economic și cheltuieli (eficiența fiind ridicată atunci cînd cîștigurile sunt mai mari cu cheltuieli cît mai reduse);
- în societate, în sociologie, în teoria organizațiilor și în management, analiza eficienței este mai dificilă decît în fizică și în economie, în primul rînd datorită dificultăților de a compara intrările (resursele de orice fel) și ieșirile (produsele de orice fel), acestea avînd unități de măsură diferite.

Drept urmare, eficiența înseamnă maximizarea rezultatelor și diminuarea costurilor. Altfel spus, eficiența este raportul dintre eficacitate (care constă, cum arătăm, în gradul de realizare a obiectivului stabilit) și costuri (cheltuielile de resurse și efectele negative ale activității).

**Eficiență= Eficacitate/Costuri**





## Principii ale managementului eficient

Conducerea bazată pe principii este un model de management care oferă soluții la unele din dilemele celor care conduc afaceri într-o societate complexă precum cea contemporană:

- Cum se poate păstra echilibrul între muncă și familie, ambiții profesionale și personale?
- Cum se poate păstra „direcția” în lumea de azi, în care schimbările apar pe neașteptate și au cele mai variate efecte?
- Cum se poate crea o echipă de lucru ai cărei membri se completează unul pe altul și care se bazează pe respect reciproc?
- Cum se poate încuraja dorința de schimbare și de modernizare fără a aduce mai multe pagube decât avantaje?

Conducerea bazată pe principii se practică pe patru niveluri:

- (1) nivelul personal – relația managerului cu el însuși;
- (2) nivelul interpersonal – relația managerului cu ceilalți;
- (3) nivelul managerial – răspunderea de a duce un



lucru la îndeplinire împreună cu ceilalți angajați;  
(4) nivelul organizațional – organizarea angajaților,  
construirea echipelor, rezolvarea problemelor.

Pentru primele două niveluri, principiul de bază este încrederea, pe care se clădește succesul în relațiile între oameni. Pentru nivelul managerial, principiul de bază este delegarea autorității, iar pentru nivelul organizațional, principiul cheie este alinierea.

Acest ultim principiu înseamnă că ceea ce este important pentru un manager este să păstreze o busolă morală, și să le ofere angajaților săi toate condițiile pentru autocontrol și aplicarea deciziilor la nivelul lor. În felul acesta, managerul va avea timp pentru a se ocupa de strategia generală (proiectarea, dezvoltarea afacerii pe termen lung).

Din această perspectivă, managerii de succes sunt cei care:  
- Urmează mereu școala experienței lor – deci sunt persoane receptive care învață mereu și, mai ales, învață din propriile greșeli;





- Consideră că viața este o misiune de îndeplinit, nu o carieră;
- Au o atitudine optimistă, pozitivă, văd în permanență partea bună a lucrurilor și sunt conștienți de propria valoare;
- Nu reacționează exagerat în fața criticilor, slăbiciunilor omenești, comportamentelor negative;
- Duc o viață echilibrată și se feresc de păreri extreme, nu împart totul în bine și rău, nu vor mereu totul sau nimic;
- Consideră că viața le aduce mereu ceva nou; îmbunătățesc toate situațiile în care intră printr-o atitudine lipsită de prejudecăți, sunt productivi într-un mod creator;
- Exersează permanent în vederea înnoirii de sine (își antrenează mintea prin citit).

După un cunoscut autor american, cele „șapte deprinderi” pe care un manager modern trebuie să și le formeze sunt:

- **Atitudinea proactivă** - este atitudinea inversă atitudinii reactive pe care o au majoritatea oamenilor. Altfel spus, mulți oameni caută să-și transfere responsabilitățile dând vina pe alții, pe întâmplări sau





pe mediul înconjurător. La un manager, o asemenea atitudine e dăunătoare, pentru că înseamnă timp pierdut și scăderea eficienței. A fi proactiv înseamnă a căuta în primul rînd o soluție, o rezolvare a problemelor; mai mult, un manager trebuie să preîntîmpine problemele, să aibă capacitatea de a vedea oarecum în avans crizele care se pot declanșa, ca să le poată soluționa în faza mai puțin gravă.

- **Existența scopului** - încă de la începutul acțiunii. La baza managementului eficient stă conștiința activă atît a scopurilor cît și a capacităților de a le aduce la îndeplinire cu ajutorul imaginației.

- **Prioritatea priorităților** - aceasta înseamnă o viață disciplinată, o concentrare pe acele activități care sunt cele mai importante și nu neapărat cele mai urgente (deprinderea presupune voință și discernămint).

- **Gîndirea cîștig/cîștig** - Cel mai adesea, negocierile se bazează pe o mentalitate cîștig/pierdere („adversarul” trebuie păcălit, trebuie să piardă) sau și mai greșit, pe o mentalitate pierdere/pierdere („să moară și capra vecinului”). Gîndirea cîștig/cîștig presupune că fiecare parte care negociază trebuie să aibă un avantaj și să fie mulțumită în urma tranzacției.

- **A înțelege mai întii și apoi a fi înțeles** - Majoritatea



interacțiunilor interpersonale nu înseamnă și o ascultare atentă a celuilalt. De obicei interlocutorii au în minte niște idei sau atitudini pe care vor să le impună indiferent de părerile celuilalt, astfel că ascultă superficial sau selectiv argumentele care le sunt aduse.

- **A acționa creativ** - Cele mai multe negocieri sunt târguieli fără părăsirea pozițiilor inițiale ajungându-se cel mult la compromisuri. Printr-o comunicare creativă însă, se înțeleg nevoile și interesele fundamentale ale ambelor părți și se găsește o soluție mai bună chiar decât cele pe care le-ar fi găsit fiecare parte.

- **Continua înnoire de sine în vederea depășirii dezordinii** – este de fapt continua antrenare a managerului pe toate planurile.

Deprinderile se pot dobândi printr-o educare conștientă a unor trăsături de personalitate. Influența lor asupra eficienței nu se vede decât în timp. Avantajul este că managerul va obține rezultate nu pe o cale „tehnică” mai costisitoare, ci va obține rezultate printr-o schimbare de viziune, cu costuri aproape nule în plan financiar.

**Managementul unei afaceri** se realizează pe etape: diagnoza, prognoza, decizia, organizarea, motivarea,





controlul. Eficiența reprezintă raportul **între eficacitate și costuri**. Un manager de succes trebuie să evite deprinderile greșite și să adopte principii moderne de conducere.

Deseori responsabilitățile de manager apar brusc, fără ca oamenii respectivi să fie pregătiți să le preia. Așadar managementul reprezintă o construcție realizată în timp și cu metodă. Se poate începe prin evitarea celor 7 deprinderi ale oamenilor ineficienți:

- Fii reactiv: îndoiește-te de tine și dă vina pe ceilalți;
- Lucrează fără un scop clar de la început;
- Fă mai întâi lucrurile urgente;
- Gândește în termeni de câștig-pierdere;
- Caută ca mai întâi să fii înțeleș;
- Dacă nu poți câștiga fă compromisuri;
- Teme-te de schimbare și amână îmbunătățirile.







Titlul proiectului  
**“PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru”**  
**ID: 104254**

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,  
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,  
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea  
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,  
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov  
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului  
8.722.301,38 lei

Durata proiectului  
36 de luni

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul  
Operațional Capital Uman 2014 -2020**

Editorul materialului  
**Universitatea Spiru Haret**

Data publicării  
**Iulie 2019**

“Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu  
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”



Ministerul Educației și Cercetării  
Științifice



ANQR  
Autoritatea Națională de  
Asigurare a Calității în Educație



profilarasp.ro