



Imperativul promovării managementului profesionist

Obiectivele managementului în sfera întreprinderilor

Prin mecanismul său de dezvoltare, economia de piață se bazează pe concurență și competitivitate. Reușesc întotdeauna acei manageri care au o deosebită capacitate de conducere și organizare și care se adaptează rapid la cerințele pieței. În condițiile actuale, suntem martori ai unui pro-ces în care unele întreprinderi își demonstrează viabilitatea și posibilitățile de dezvoltare viitoare, în timp ce altele bat pasul pe loc sau sunt într-o stare falimentară. Aceasta se întâmplă din cauza lipsei unor obiective generale și specifice, clar formulate, precum și a unor strategii aferente realizării acestora. Conducerea întreprinderilor ale căror performanțe realizate sunt la un nivel scăzut se concentrează asupra rezolvării problemelor cu-rente, bazându-și activitatea pe realizarea unor obiective pe termen scurt, fără a avea o perspectivă clară asupra dezvoltării în concordanță cu exigențele economiei de piață. Reiese că asigurarea viabilității și creșterii economice a întreprinderii trebuie să se bazeze pe un plan strategic pe termen lung, bine conceput și dimensionat, care să asigure o poziție concurențială bună și realizarea unor indicatori economici și financiari superiori.

Evoluția și istoria managementului ne învață câteva **principii esențiale**:

- ∅ Managementul îi privește pe oameni. Sarcina lui este aceea de a-i face pe oameni capabili să lucreze împreună, de a le valorifica atuurile și de a diminua la minimum importanța slăbiciunilor lor. Acesta este motivul pentru care managementul constituie factorul esențial, determinant.
- ∅ Pentru ca se ocupa cu integrarea oamenilor într-o afacere comună, managementul este profund înradăcinat în cultură. Una dintre problemele esențiale de care se lovesc managerii este aceea de a găsi și de a identifica acele componente ale tradiției, istoriei și culturii proprii care pot fi utilizate drept esafod.





- ∅ Orice întreprindere are nevoie de obiective simple, clare și unificatoare. Misiunea ei trebuie să fie suficient de clară și de amplă pentru a oferi o viziune comună.
- ∅ Managementul are sarcina de a permite întreprinderii și fiecărui membru al acesteia să crească și să se dezvolte pe măsura ce nevoile și posibilitățile sale se schimbă. Aceasta înseamnă că orice întreprindere este o instituție bazată pe învățare și pe împărtășirea cunoștințelor dobândite.
- ∅ Orice întreprindere este alcătuită din oameni cu aptitudini și cunoștințe diferite, care prestează munci de diferite genuri. Din acest motiv ea trebuie să se întemeieze pe comunicare și pe răspundere individuală.
- ∅ Nici numai volumul producției, nici numai rezultatul final nu reprezintă măsura potrivită a activității eficiente a conducerii și întreprinderii. Poziția pe piață, inovarea, productivitatea, dezvoltarea personalului, calitatea, rezultatele financiare – toate sunt esențiale pentru activitatea eficientă a unei companii și chiar pentru supraviețuirea ei.
- ∅ Cel mai important lucru care trebuie reținut cu privire la o întreprindere este acela că rezultatele nu apar între peretii ei. Rezultatul unei firme este clientul satisfăcut. Într-o întreprindere nu sunt decât centre de cost. Rezultatele există doar în afara.

Managerii care înțeleg cu adevărat principiile prezentate și care se conduc ei înșiși după ele vor fi niște specialiști impliniți, desăvârșiți – genul de manageri care creează peste tot în lume firme de succes, productive, pline de realizări și care impun standarde și lasă drept moștenire o capacitate superioară de a produce avuție, cât și o viziune umană superioară.

Obiectivul principal al managementului constă, în general, în maximizarea valorii întreprinderii. În practică, însă, în funcție de natura activității, alături de maximizarea profitului, managementul poate avea și alte obiective, precum:





➤ Dezvoltarea și diversificarea activității, prin care se urmărește fie creșterea puterii sale competitive, fie diminuarea riscului activității desfășurate, prin diversificarea preocupărilor pe mai multe direcții de acțiune;

➤ Reducerea riscului în concordanță cu care creșterea profitului devine un obiectiv secundar, prioritar fiind siguranța și stabilitatea întreprinderii;

➤ Individualizarea propriei imagini de firmă, prin oferirea, la un preț scăzut, a unor produse sau servicii care fie nu sunt asigurate pe piața obișnuită, fie se caracterizează printr-o calitate de excepție; tot aici se pot încadra și agenții economici care urmăresc obținerea statutului de partener serios, corect, loial, evitând să se lase antrenați de dragul maximizării, cu orice preț, a profitului;

➤ Preocupări de natură socială, în cadrul cărora se pot înscrie: îmbunătățirea condițiilor de muncă ale angajaților, realizarea unor produse ecologic pure, evitarea poluării mediului etc.

Alături de cele prezentate, tot în sarcina managementului intră și asigurarea infrastructurii financiare a întreprinderii prin:

1. Identificarea potențialelor surse de finanțare;
2. Atragerea celor mai eficiente surse, în funcție de necesitățile de acoperire, dar și de cele ale costului capitalului;
3. Stabilirea strategiilor și tacticilor de acțiune în concordanță cu politica generală a firmei și cu obiectivele corporative din domeniile financiar, personal, marketing;
4. Accelerarea circuitului capitalului;
5. Asigurarea echilibrului financiar.

Managementul unei firme înregistrează succes atunci când deține un control cât mai deplin asupra constrângerilor la care este supusă activitatea întreprinderii. El trebuie să acționeze coordonat cu toate departamentele din cadrul întreprinderii, dacă se dorește ca aceasta să funcționeze cât mai eficient posibil.

În contextul economiei de piață, avantajul competitiv aparține agenților economici care promovează libera inițiativă și performanță. Ei sunt în măsură să se adapteze la cerințele pieței,





prin implementarea inovației, a tehnologiilor, a structurilor organizatorice, și, implicit, la formarea competențelor.

Afacerile reușite aparțin întreprinderilor care adoptă o strategie bazată pe responsabilitate economică și socială, care au „cultul excelenței”, adică își asumă „schimbarea” și „perfecționarea continuă”, ca valori strategice fundamentale. Conform cercetărilor asupra unui grup de întreprinderi (43 firme) care și-au devansat constant concurenții, Tom Peters și Robert M. Waterman au scos în evidență opt caracteristici comune ale unei concepții strategice eficiente:

- a acționa sistematic;
- a rămâne apropiat de clienți și a învăța de la ei;
- a încuraja inovația și a genera „campionii”;
- a trata resursele umane ca o bursă a calității și productivității;
- a mobiliza întregul personal în jurul unei valori cheie;
- a promova o structură organizatorică simplificată, în ideea că cele mai bune firme au un număr redus de eșaloane manageriale;
- a preleva rigoarea, suplețea și autonomia în raport cu valorile centralizate;
- a rămâne în cadrul afacerilor cunoscute, al competențelor validate de practică.

Multe alte principii au fost elaborate de-a lungul timpului în domeniul managementului. Dar esențial este nu atât a le enunța, cât a le materializa astfel ca ele să ofere performanțe superioare.

În realitate, *trecerea de la cunoașterea principiilor manageriale la aplicarea lor reprezintă esența managementului eficient*. Concepția managerială a omului de afaceri stă la baza planului său de acțiune care pre-supune elaborarea soluțiilor economice, tehnice și strategice optime, identificarea competențelor existente într-un colectiv și stabilirea responsabilității indivizilor, motivarea acțiunii lor și, nu în ultimul rând, controlul acțiunilor întreprinse și obținerea rezultatelor scontate.

Managerul este cel care proiectează afacerea, fixează obiectivele și elaborează strategiile, organizează activitatea și îi motivează pe oameni să se angajeze în realizarea obiectivelor,





stabilește norme de performanță și evaluează activitatea întreprinderii în raport cu aceste norme, formează oameni și îi sprijină să-și dea măsura competenței lor.

Managementul este o artă grea, care reclamă inteligență, experiență, hotărâre și măsură (Henry Fazol). Acest adevăr l-a făcut pe Peter F. Drucker să considere că managementul este „mai degrabă practică decât știință sau profesiune, deși conține elemente din ambele”.

Referindu-ne strict la domeniul economic, merită să fie prezentate rezultatele cercetărilor întreprinse de unul dintre cei mai mari specialiști în management, Henry Mintzberg. El consideră că managementul are 10 roluri principale, pe care le grupează în trei categorii:

1. Roluri de contact, în care el se manifestă ca lider, reprezintă firma în relațiile ei publice, și, în același timp, îi unește pe angajați în jurul unor obiective prioritare.

2. Roluri de informare, care constau în culegerea permanentă a informațiilor asupra întregii activități. Managerul este în această postură un propagator al informațiilor esențiale în rândul subordonaților, un purtător de cuvânt al întreprinderii când comunică în exterior informațiile relevante;

3. Roluri de decizie, potrivit cărora el hotărăște și acționează pentru îndeplinirea scopurilor afacerii, repartizarea resurselor și gestionează toate fenomenele pozitive și disfuncționale ce apar în procesul muncii.

Toate acestea converg în a recunoaște că managementul este nu doar o știință, care se poate învăța, ci și o artă, care necesită angajarea în permanență a unui proces de autoformare. Astfel, un manager performant trebuie să aibă formată o gândire strategică, definită prin spirit puternic inovator, abordare sistematică a problemelor și aptitudini practice necesare conducerii; el trebuie să facă față unor înalte exigențe intelectuale, să știe să combine în mod concret *leadership*-ul cu faptele, cu calculele necesare și intuiția.

Sintetizând diverse însușiri ale unui conducător eficient, Ericsson propune un *model managerial*, ale cărui componente sunt:

- *Capacități intelectuale*: suplețea minții și vivacitate intelectuală pentru a identifica problemele, partenerii, concurența, beneficiarii și pentru a selecționa și a sintetiza informațiile pertinente. Analiza rațională este potențială de capacitățile creative ale managerului.





- *Respectul de sine* presupune cunoașterea profundă și realistă a propriei personalități, dar și încredere în sine, echilibru, flexibilitate, colaborare, conștientizare a ceea ce are de făcut.
- *Deschiderea spre ceilalți* impune manifestarea interesului și a respectului sincer pentru parteneri, hotărârea de a le acorda maximum de încredere, de a ști să comunice cu ei, de a demonstra voința și capacitatea lucrului în echipă.
- *Obiective și rezultate preconizate a fi atinse.* Un rol considerabil îl au în acest caz inițiativele ce conduc la realizarea obiectivelor chiar și în situații care comportă risc și incertitudine. Aceasta presupune un spirit dezvoltat de a întreprinde acțiuni noi, precum și perseverență de a le finaliza prin decizii adecvate, prin asumarea responsabilităților.

Multe din calitățile managerului au fost evidențiate cu mult timp în urmă de primii teoreticieni ai managementului. Frederic W. Taylor se referă la însușirile intelectuale și morale ale managementului, menționând cu prioritate: inteligența, judecata, tactul, cinstea, energia, fermitatea, educația și, nu în ultimul rând, sănătatea. Pe lângă aceste însușiri, considerate indispensabile unui manager, el mai menționează: modestia, generozitatea, sensibilitatea, abilitatea și imaginația creatoare. În același timp, managerul trebuie să dispună de cunoștințe profesionale, psihologice și sociologice. În măsura în care este disponibil și apropiat de subordonați, el trebuie să posede discernământul de a-i evalua și capacitatea de a-i mobiliza pentru realizarea obiectivelor.

Colaborarea, colegialitatea, cinstea și solitudinea asigură comunicarea normală și exercită o influență benefică asupra capacității de muncă; în acest sens, Henry Ford sublinia: „Dacă există vreun secret al succesului, el rezidă în capacitatea de a înțelege punctul de vedere al celuilalt și de a vedea lucrurile atât din perspectiva acestuia, cât și din proprie perspectivă”.

Un conducător profesionist trebuie, în primul rând, să posede talent managerial, să manifeste dorința de a conduce și să aibă o pregătire generală bună. Identificarea acestor elemente presupune un riguros proces de selecție, similar cu cel realizat pentru profesiunile artistice, o pregătire specifică managerială, care să asigure însușirea conceptelor, metodelor, aptitudinilor și comportamentelor necesare. Implementarea managementului profesionist la nivelul agenților economici este condiționată de reproiectarea sistemelor de management,





corespunzător mecanismelor și cerințelor economiei de piață. În acest sens, efortul de învățare rapidă a noilor mecanisme presupune o viziune integrală asupra cunoștințelor manageriale, economice, comerciale, tehnice, tehnologice și psihologice.

Subsistemul decizional reprezintă ansamblul elementelor interdependente care determină elaborarea și fundamentarea deciziilor în contabilitate. Componentele subsistemului decizional sunt următoarele: decidentul, mulțimea variantelor decizionale, mulțimea criteriilor de decizie, mediul ambient, mulțimea consecințelor, obiectivele decizionale.

Decidentul în contabilitate reprezintă individul sau mulțimea de indivizi care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe variante posibile. El poate fi, deci, individual și / sau colectiv. Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului, motiv pentru care este necesară atragerea unui număr cât mai mare de persoane (specialiști) la procesul decizional.

Mulțimea variantelor decizionale poate fi o mulțime finită sau infinită în funcție de documentele contabile de care depind deciziile care se iau. În general, se pot utiliza o serie de criterii ca: profitul, gradul de utilizare a capacității de producție, prețul, calitatea, termenul de recuperare a investiției, durata ciclului de producție. Condițiile externe pot fi generate de modificări în legislație, modificări în relațiile firmei cu mediul exterior etc.

Mulțimea consecințelor reprezintă ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective prin aplicarea variantelor decizionale. Stabilirea consecințelor constituie o activitate de previziune, care nu se poate realiza întotdeauna cu multă exactitate întrucât nu se cunosc cu certitudine cauzele ce ar putea determina producerea lor.

Obiective decizionale reprezintă nivelurile criteriilor propuse de către manageri pentru a fi atinse în urma implementării variantei decizionale alese.

Decizia se ia în urma profitului realizat. Rolul deosebit al deciziei reiese din faptul că atingerea obiectivelor care au fost stabilite au fost realizate, care depind de datele din actele contabile întocmite, mai ales se ține cont de cele mai importante acte contabile.



Cerințele de raționalitate a deciziei de conducere sunt:

- a) Să fie fundamentată științific, adică să fie luată în conformitate cu datele din actele contabile;
- b) Să fie imputernicită, adică să fie adoptată de managerul în ale cărui sarcini este înscrisă;
- c) Să fie oportună, adică să se încadreze în funcție de datele furnizate de actele contabile;
- d) Să fie clară, concisă și necontradictorie, fără posibilitatea de interpretare;
- e) Să fie eficientă, pentru a urmări obținerea efectului dorit cu un minim efort, deciziile trebuie apreciate, deci, prin prisma efectelor implementării lor;
- f) Să fie completă, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și, mai ales, implementării lor.

În funcție de diferite criterii există mai multe tipuri de decizii.

* După orizontul de timp pentru care se adoptă și implicațiile aplicărilor lor asupra obiectului condus există:

- Decizii strategice, care vizează atingerea unui anumit profit;
- Decizii tactice, care sunt adoptate pentru o perioadă mai scurtă de timp (circa un an) și se referă la problemele (domenii) importante ale firmei, influențând realizarea profitului;
- Deciziile curente, care în contabilitate se iau în funcție de datele rezultate din actele contabile.

* După numărul de persoane care fundamentează decizia, există:

- Decizii unipersonale, care sunt elaborate și fundamentate de o singură persoană. De obicei, astfel de decizii se referă la problemele curente ale firmei. Cu cât firma devine mai complexă, cu atât scade numărul lor;
- Decizii de grup, la elaborarea cărora participă mai multe persoane (decident de grup), sau decizii luate în colectiv.





* După periodicitatea elaborării se disting:

- Decizii unice, care se elaborează o singură dată în cadrul firmei sau la un număr redus de ani, la intervale foarte mari de timp;

- Decizii repetitive, care se elaborează de mai multe ori într-o firmă;

- Decizii periodice, elaborate la intervale de timp determinate;

- Decizii aleatorii, care se repetă în mod regulat.

* După numărul criteriilor decizionale folosite se disting:

- Decizii multilaterale, care se fundamentează pe baza a două sau mai multe acte contabile.

* După gradul de fundamentare, deciziile pot fi:

- Decizii logice, cele luate pe baza unor raționamente;

- Decizii intuitive, cele luate pe baza instinctului sau a unui presentiment.

Fundamentarea și elaborarea deciziilor, în contabilitate deciziile se iau în felul următor:

- 1) *Identificarea și definirea problemei*: rolul decidentului individual sau de grup în această etapă constă în a identifica o problemă decizională și a o diferenția de una nedecizională. Sesizarea unei situații decizionale este posibilă atunci când există mai multe căi de acțiune pentru rezolvarea problemei (pentru realizarea unui obiectiv propus).
- 2) *Stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale*: criteriile de decizie sunt punctul de vedere al decidentului ca, de exemplu, profitul, gradul de încărcare a capacității de producție, cererea pe piață a unui produs, reducerea cheltuielilor etc. Profitul, drept criteriu de decizie, poate avea mai multe niveluri: pe total firma, pe o secție, pe unitatea de produs. În acest caz, obiectivul este "maximizarea profitului". Aici, decidentul trebuie să țină seama de posibilitatea divizării sau a grupării criteriilor și de proprietatea lor de dependență și independență.
- 3) *Adunarea, evaluarea și selecționarea datelor*: corespunzător criteriilor și obiectivului urmărit se culeg date din interiorul firmei și din mediul ambient al acesteia. De





exemplu, datele referitoare la capacitatea de producție existentă, tipuri de utilaje, suprafețele de producție etc.

- 4) *Analiza informațiilor*: setul de date cu elementele semnificative care dau dimensiunile problemei analiza. De exemplu, gradul de folosire a capacității de producție raportat la indicii planificați.
- 5) *Alegerea variantei optime (luarea deciziei)*: are loc alegerea, din mai multe căi de acțiune, din mai multe variante posibile, a variantei optime. Fiecărei variante îi corespund anumite consecințe, iar numărul acestora este dat de numărul de criterii luate în considerare. Dacă este vorba despre capacitățile de producție, alegerea variantei optime depinde de costul creșterii capacității de producție, termenul de recuperare, asigurarea cu forță de muncă suplimentară etc.
- 6) *Comunicarea deciziei*: transmiterea deciziei adoptate, în scris sau direct, persoanelor sau compartimentelor însărcinate să pună în aplicare sau să ia act de conținutul ei. Pentru creșterea capacității de producție se precizează soluția tehnică adoptată și transmisă direcției, șefilor de secție etc.
- 7) *Aplicarea deciziei*: punerea în practică a deciziei luate la termenul stabilit și de către persoanele însărcinate.
- 8) *Controlul și evaluarea rezultatelor*: procesul decizional, ca orice ciclu de conducere, se încheie cu evaluarea rezultatelor. Evaluarea reprezintă compararea rezultatelor obținute cu obiectivele propuse în scopul depistării abaterilor.

Managementul profesionist implica:

- plasarea în posturile de conducere a unor manageri cu o solidă pregătire profesională și managerială;
- actualizarea și îmbunătățirea cunoștințelor manageriale;
- formarea unei veritabile culturi economice la managerii firmelor românești;





- formarea unei culturi manageriale la nivelul personalului firmei, prin care rolul managementului in obtinerea de performante economice sa fie constientizat corespunzator;
- testarea periodica a cunostintelor, calitatilor si aptitudinilor manageriale;
- evitarea dezechilibrelor majore dintre competenta formala si competenta personala printr-o politica adecvata de selectie, incadrare si promovare a managerilor;
- crearea si intretinerea conditiilor financiare solicitate de participarea, la anumite intervale de timp, a managerilor la cursuri de perfectionare si specializare postuniversitara.

Tendinte care ar trebui sa dea de gandit, la modul cel mai serios, managerilor firmelor romanesti:

- **producerea de valoare pentru actionari** prin cresterea continua a profitului;
- **oferirea de valoare pentru client;**
- **diminuarea costurilor prin simplificare si specializare;**
- **cresterea fluxurilor de numerar din exploatare;**
- **cresterea flexibilitatii proceselor de munca;**
- **abordarea corelativa a costurilor si calitatii;**
- **promovarea unor structuri organizatorice dinamice.**

Toate acestea reclama un **management de calitate, un management eficient si eficace, exercitat de profesionisti ai domeniului.**

Ideal ar fi ca in functia de manager general al firmei, mai ales de dimensiuni mari, sa se afle o persoana cu dubla profesionalizare, tehnica si economica - prin aceasta asigurandu-se **profesionalizarea managementului.**

Nu se poate promova rapid si eficace managementul profesionist in Romania, daca la nivel national nu **se reconsidera optica si atitudinea fata de manageri.** In orice tara cu economie de piata, managerii profesionisti constituie una din principalele elite ale societatii, daca nu cea mai importanta. Ei sunt considerati ca personaje cheie de a caror calitate depind performantele si implicit bunastarea societatii.

