

# IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI ÎN ACTIVITATEA ECONOMICĂ A ÎNTRINDERII

*Diana CEREȘ,  
doctoranda IEFS*

*Abstract: In this article is analyzed influence of management in process of activity of enterprise and quality of management and of products. Importance of manager in decision taking in enterprise.*

Orice activitate economică începe cu organizarea și planificarea ei. Pentru ca întreprinderea să-și îndeplinească scopurile și sarcinile propuse este necesară conducerea activității ei. Conducerea, managementul întreprinderii - este un proces de planificare, organizare a activității și controlului asupra întreprinderii pentru a coordona resursele umane și materiale spre atingerea scopurilor propuse, efective.

Reușita activității unei întreprinderi este dependentă de calitatea actului de conducere. Această calitate este determinată de persoanele de conducere. Aceste persoane au avut în evoluția științei managementului diferite denumiri: conducători, cadre de conducere, iar mai recent cea de manager, concept care a căpătat o unanimă recunoaștere și s-a generalizat.

Managerul este persoana cu responsabilități de conducere, persoana care se ocupă cu îndeplinirea funcțiilor de conducere și activează în diferite subdiviziuni ale întreprinderii.

Munca de conducere a managerului are un specific aparte, ea diferă de munca unui muncitor sau specialist, spre exemplu, dacă munca muncitorului este de a executa aceeași operație timp de câteva săptămâni; a inginerului de a lucra câteva luni pentru elaborarea unei piese, iar lucrul managerului este unul individual, nu este o muncă standard, este diversificată și fragmentată.

Munca managerului se mai caracterizează prin:

- Număr mare al orelor de muncă. Este tipică o săptămână de muncă de cel puțin 50 ore, durata săptămânii de muncă tinde să crească pe măsură avansării în ierarhia managerială. Managerul îndeplinește în timpul zilei o muncă enormă și foarte intensă. De aceea, managerul nu poate fi sigur că a terminat la timp și cu succes lucrul său. Dat fiind că mediul ambiant și situația economică se schimbă permanent, tot timpul există riscul eșecului.

Din aceste considerente, săptămâna de lucru a managerului superior, de regulă, e de 60-80 ore.

- Activitatea internă. Ziua de muncă aglomerată, pe parcursul ei un manager îndeplinește sute și mii de operații informaționale și intelectuale.
- Fragmentarea activității. Munca managerială poate fi divizată în următoarele tipuri: intelectuală, logică, organizatorică, emoțională.

Managerul joacă un rol foarte important în companie. Mai bine zis mai multe roluri îi revin managerului, ca de exemplu: conducător, lider, formator de opinie, verigă de legătură, reprezentantul întreprinderii în exterior ș.a. De manager depinde mult activitatea și succesul întreprinderii. La fel de manager depinde activitatea internă și externă a întreprinderii. Abilitatea managerului întreprinderii de a face legături cu factorii externi: statul, furnizorii, cumpărătorii, clienții, concurenții ș.a. – aceștia sunt factorii direcți. Dar mai sînt și factorii indirecți, cum ar fi: tehnologia, starea economiei, factorii socio-culturali, politici și alții care nu depind direct de manager.

Managerii răspund de luarea deciziei importante pentru organizație, de ei depinde strategia firmei.

Succesul întreprinderii depinde foarte mult de competența managerului de a organiza munca în întreprindere, competența managerială. Competența managerială reprezintă cunoștințele și experiența managerului transformate în abilități de organizare a muncii angajaților, abilitatea de a conduce, de a planifica și de a lua decizii și nu în ultimul rînd abilitatea de a comunica efectiv.

Deci, ca activitatea personalului sa fie eficientă e nevoie de comunicare degajată, sinceră și constructivă cu subalternii.

După unele date statistice managerul consumă de la 50% până la 90% din timpul său pentru comunicarea cu subordonații. Comunicarea se bazează pe sistemul informațional - totalitatea datelor, cifrelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale, procese și mijloace de tratare a informației. Procesul de comunicare influențează asupra eficienței activității de conducere, comunicarea slabă duce la micșorarea eficienței.

Procesul de comunicare parcurge cîteva etape:

1. Formarea ideii - pentru a începe procesul de comunicare e necesar de înfăptuit un efort de gîndire, chibzuire, de pregătire a comunicării. Conducătorul trebuie să respecte astfel de reguli: subalternul trebuie să înțeleagă ce e obligat să facă, ce schimbări vor avea loc în activitatea sa; din ce cauză e nevoie de aceste schimbări; în ce fel sau mod ele vor fi efectuate.

2. Cifrarea (codificarea) și alegerea procedurii (canalului) de transmitere - pînă a transmite ideea subalternului aceasta e cifrată cu ajutorul cuvintelor, intonației, gesturilor - ideea se transformă în comunicare. Procedura transmiterii are loc cu ajutorul vorbirii, materialelor în scris, cu ajutorul mijloacelor tehnice. Fiecare informație are procedura sa eficientă, cel mai bine e de combinat informația orală cu cea scrisă.

3. Transmiterea - mișcarea informației de la conducător la subalterni, care este numai o etapă a procesului de comunicare, dar nu tot procesul.

4. Recepționarea și descifrarea - destinatarul, primind informația, o descifrează cu ajutorul efortului de gîndire, vizual, în caz dacă informația primită nu necesită o reacție de răspuns, procesul de comunicare ia sfîrșit. Nu în toate cazurile subalternul, descifrînd informația, o înțelege întocmai; comunicări neeficiente.

Esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management. Procesul de management reprezintă un ansamblu de intervenții prin care managerul exercită funcțiile managementului.

În general, procesul de management poate fi definit prin “ansamblul fazelor, a proceselor, prin care se determină obiectivele unității și ale subsistemelor încorporate,

resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului, folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndreptării cât mai eficiente a rațiunilor ce au determinat înființarea respectivei unități” [1].

Calitatea procesului de management este definită prin următoarele trăsături caracteristice: dinamism, stabilitate, continuitate, consecvență, ciclicitate.

Caracterul dinamic al managementului se manifestă ca urmare a influențelor factorilor interni și externi ai unității economice ce presupun mutații importante în parametrii de funcționare a sistemului de management, care la rândul său, adaptează unitatea la noile condiții.

Stabilitatea este generată de faptul că în realizarea procesului de management se utilizează numai anumite canale de comunicare, prin mijlocirea cărora se formează baza structurală a sistemului de management, care se consemnează în acte organizatorice, asigurându-i astfel stabilitatea.

Continuitatea se regăsește în funcție de nivelul de exercitare a managementului și de particularitățile procesului de producție din unitate.

Consecvența este una din trăsăturile definiției ale procesului de management și constă în perseverența cu care acționează pentru realizarea fazelor sale, astfel ca fiecare dintre ele (faze) să joace un rol esențial în creșterea eficienței activității de management.

Ciclicitatea este subliniată de faptul că fiecare act de influențare se termină prin trecerea subsistemului condus la o nouă stare, ceea ce marchează necesitatea stabilirii unui nou scop a procesului de management sau nevoia de a corecta ori completa scopul precedent și pentru realizarea căruia este necesar un nou act de influențare.

Ca orice activitate umană, procesul de management se impune să fie organizat. Prin organizarea procesului de management se înțelege formarea sistemului de management în timp și spațiu în concordanță cu necesitatea punerii în acord a muncii componentelor unității cu performanțele prestabilite. Activitatea de organizare a procesului de management presupune structurarea activităților pe etape și după anumite criterii, normarea și reglementarea desfășurării lor, stabilirea termenelor de execuție, introducerea cerințelor obligatorii în realizarea acestui proces.

Perfecționarea procesului de management se referă, în principal, la următoarele grupe de probleme: adaptarea permanentă a structurii funcționale la cerințele impulsurilor factorilor interni și externi unității; perfecționarea sistemului informațional în ansamblul său și a fiecărei componente în parte astfel încât procesul decizional să se desfășoare în condiții normale; raționalizarea cheltuielilor privind desfășurarea proceselor de management.

Relațiile de management reprezintă cea de-a doua componentă definiției a conceptului științei managementului.

Relațiile de management pot fi definite ca raporturile care se stabilesc între componentii unui sistem și între aceștia și componentii altor sisteme în procesele previzionării, organizării, coordonării, antrenării și control - evaluării activității unității.

Determinarea umană constă în faptul că o apreciabilă influență asupra relațiilor de management o are și componenta colectivității fiecărei unități economice și cultura sa organizațională. Personalitatea managerilor, specialiștilor, muncitorilor etc., care-și desfășoară munca își pune amprenta asupra relațiilor de management.

Pentru o edificare mai deplină asupra caracteristicilor relațiilor de management este utilă o abordare mai analitică. În acest scop se poate utiliza analiza relațiilor de conducere în funcție de principalele variabile (factori) care le influențează. În esență, principalele variabile care condiționează relațiile de management din organizație sunt: natura proprietății organizației, categoria de societate comercială, dimensiunea sa, complexitatea producției, caracteristicile proceselor tehnologice, dispersia teritorială a

subdiviziunilor organizației, continuitatea procesului de producție, caracteristicile materiilor prime și materialelor, gradul de automatizare a tratării informațiilor, potențialul uman, concepția managerilor asupra managementului. [1]

În prezent calitatea reprezintă un instrument strategic al managementului global al întreprinderilor, dar și un element determinant al competitivității acestora [2]. Importanța acordată calității se regăsește cu prisosință în preocupările Consiliului de Miniștri ai Uniunii Europene, prin elaborarea de documente cu impact deosebit asupra calității produselor/serviciilor, în special, și a organizațiilor, în general. Politică europeană de promovare a calității reprezintă componenta fundamentală a politicii de dezvoltare a industriei europene, a cărei finalitate este o mai bună informare, educare și instruire a cetățenilor UE, în scopul implicării lor directe în funcționarea și dezvoltarea acestei piețe.

Schimbările rapide ce au loc în domeniul calității se regăsesc și în preocupările Organizație Internațională de Standardizare (ISO), care a publicat recent spre dezbatere proiectul de standard ISO 9001-2000, ce sintetizează într-un singur document standardele ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 și ISO 14001. În mileniului III remarcăm cum se dezvoltă tot mai mult interesul organizațiilor pentru sistemele de management calitate – mediu, ca modalitate unică de satisfacere totală a consumatorilor.

Etapele necesare pentru proiectarea și implementarea unui sistem al calității în cadrul unei întreprinderi (linii generale):

1. Definierea și documentarea politicii privind calitatea, formulată de către conducerea de vârf în cadrul declarației privind politica în domeniul calității;

2. Stabilirea obiectivelor referitoare la calitate, prin identificarea în cadrul fiecărui sector de activitate a obiectivelor care se doresc a fi realizate;

3. Organizarea pentru calitate:

- introducerea funcției de asigurare a calității în organigrama întreprinderii;
- definierea structurii organizatorice prin stabilirea responsabilităților, autorităților și interdependenței personalului pe linia asigurării calității;
- desemnarea reprezentantului managementului căruia să i se delege autoritatea și responsabilitatea pentru stabilirea, coordonarea, implementarea și menținerea unui sistem al calității în conformitate cu standardul adoptat;
- desemnarea responsabililor pe linia asigurării calității la nivelul fiecărui compartiment.

4. Instruirea inițială a personalului în domeniul asigurării calității – în vederea familiarizării, înțelegerii și acumulării noțiunilor specifice domeniului și a instrumentelor și metodelor de lucru necesare.

Într-o primă etapă se vor instrui managerii executivi, reprezentantul managementului și responsabilii pe linia asigurării calității.

5. Audit de evaluare a situației existente (ce este și ce trebuie făcut pentru a răspunde cerințelor din standardul adoptat ca referință):

- evaluarea documentației existente (reglementări, norme, prescripții etc);
- evaluarea activităților specifice;
- evaluarea resurselor, respectiv dotărilor existente etc.

Această evaluare implică de fapt o diagnosticare a nivelului pe care se situează întreprinderea din punct de vedere al calității, diagnostic care odată cunoscut ajută la o bună desfășurare a etapelor următoare, referitoare la proiectarea și implementarea sistemului calității.

Cu această ocazie, se pot evidenția punctele tari și mai puțin tari ale acestora, într-un cuvânt „nevralgice” ale acestora, cauzele generatoare ale acestora, într-un cuvânt perspectiva globală a organizării și funcționării întreprinderii respective.

6. Instruirea celorlalte categorii de personal (șefii de servicii / compartimente,

șefi de secție, ingineri etc);

7. Revizuirea fișelor de post, ca documente de bază în stabilirea responsabilităților, competențelor, legăturilor ierarhice și funcționale și a circuitelor de comunicare corespunzătoare;

Cu această ocazie, se vor include noile responsabilități privind elaborarea și implementarea sistemului calității (întocmirea documentației aferente și aplicarea ei efectivă).

8. Elaborarea documentelor sistemului calității:

- întocmirea instrucțiunilor și procedurilor operaționale, menite să reglementeze activități de

anvergură mică sau operații ale acestora;

- elaborarea procedurilor de sistem – în conformitate cu cerințele din standardul adoptat ca referință;

- redactarea manualului calității, conform standardului respectiv.

9. Implementarea sistemului calității – punerea în practică a documentelor sistemului calității, situație care implică:

- difuzarea documentelor calității în toate compartimentele de activitate, în vederea aplicării

și respectării acestora;

- prelucrarea acestor documente de către personalul deja instruit, acolo unde este cazul.

10. Efectuarea de audituri interne, concomitent cu implementarea sistemului calității, în vederea evaluării stadiului implementării sistemului, precum și a conformității dintre standardul de referință și documentele elaborate;

11. În situația în care, în urma efectuării auditurilor interne, se constată anumite deficiențe (neconformități) legate de elaborarea documentelor sau de implementarea acestora se vor iniția acțiuni corective, în scopul eliminării cauzelor deficiențelor constatate și a îmbunătățirii situației respective ceea ce implică aplicarea corecțiilor ce se impun la documentele sistemului calității sau la modul de aplicare a acestora.

Cu această ocazie, se pot efectua analize cu privire la determinarea cauzelor care au condus la apariția neconformităților, în vederea evitării repetării acestora.

12. Efectuarea de audituri interne periodice în vederea evaluării eficacității sistemului calității;

13. Ținerea permanentă sub control a documentelor sistemului calității (reactualizarea acestora, atunci când este cazul);

14. Certificarea sistemului calității de către un organism neutru acreditat de o autoritate competentă în acest scop. [3,4]

Standardele internaționale ISO 9000 pot fi aplicate de orice organizație indiferent de obiectul ei de activitate, atât din sectorul public, cât și din sectorul privat. Orice organizație trebuie să răspundă așteptărilor și necesităților venite din partea a cinci părți, fără de care nu se poate concepe soliditatea unei afaceri, și anume: clienții – care așteaptă produse (servicii) de calitate, salariații – care vor să aibă satisfacția muncii; proprietarii organizației – urmăresc rentabilitatea investiției; subfurnizorii – interesați de posibilitatea unor afaceri continue; societatea – vizează satisfacerea unor cerințe (mediu, securitate etc).

Având în vedere cele de mai sus, organizația trebuie să-și propună realizarea următoarelor obiective: să realizeze, să mențină și să urmărească îmbunătățirea continuă a calității produselor sale în raport cu condițiile referitoare la calitate; să aducă îmbunătățiri calității propriei activități astfel încât să satisfacă continuu necesitățile exprimate sau implicite ale părților interesate; să dea încredere managementului intern și angajaților că sunt îndeplinite și menținute condițiile referitoare la calitate și că

îmbunătățirea calității are loc; să dea încredere părților interesate că sunt sau vor fi îndeplinite condițiile referitoare la calitate de către produsul (serviciul) livrat (prestat).

### **Concluzii**

1. Reușita activității unei organizații este dependentă de calitatea actului de conducere. Această calitate este determinată de persoanele de conducere, în special de manager. Succesul întreprinderii depinde foarte mult de competența managerului de a organiza munca în întreprindere și a obține rezultate.
2. Managerul consumă aproximativ 80% din timpul său pentru comunicarea cu subordonații. Comunicarea se bazează pe sistemul informațional care include totalitatea datelor, cifrelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale, procese și mijloace de tratare a informației. Procesul de comunicare influențează asupra eficienței activității de conducere, comunicarea slabă duce la micșorarea eficienței.
3. Ca orice activitate umană, procesul de management se impune să fie organizat. Prin organizarea procesului de management se înțelege formarea sistemului de management în timp și spațiu în concordanță cu necesitatea punerii în acord a muncii componentelor unității cu performanțele prestabilite. Activitatea de organizare a procesului de management presupune structurarea activităților pe etape și după anumite criterii, normarea și reglementarea desfășurării lor, stabilirea termenelor de execuție, introducerea cerințelor obligatorii în realizarea acestui proces.
4. Perfecționarea procesului de management se referă, în principal, la următoarele grupe de probleme: adaptarea permanentă a structurii funcționale la cerințele impulsurilor factorilor interni și externi unității; perfecționarea sistemului informațional în ansamblul său și a fiecărei componente în parte astfel încât procesul decizional să se desfășoare în condiții normale; raționalizarea cheltuielilor privind desfășurarea proceselor de management.

### **Bibliografia**

1. Nicolescu O., Verboncu I., Management, Ed. Economica, București, 1995, p.19
2. Drăgulănescu N., Politica europeană de promovare a calității, în Qmedia, nr.1, 1999, p.6
3. Zgură G., Solomon G.și Szuder A., Elemente de asigurarea calității, Editura Tehnică, București, 1998, pp.54-59.
4. Constantinescu D., Proiectarea și implementarea sistemului calității, în „Tribuna calității”, nr.1, 1998, pp.14-18.