

PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR MODERNE

Tudor Alcaz, Nicolai Hîncu

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Întreprinderea se caracterizează printr-un anumit gen de activitate, deci organizare funcțională și tehnologică, prin capacitatea de a produce bunuri, prin autogestiunea economică și financiară. Într-o abordare sistemică, o organizație poate fi considerată ca un sistem în care se deosebesc mărimi de intrare, mărimi de stare și mărimi de ieșire. Mediul de afaceri reprezintă ansamblul de reglementări, mecanisme, instituții și valori etice și morale care, împreună, alcătuiesc cadrul de manifestare a relațiilor economice, sociale și comerciale, interne și externe. Calitatea mediului de afaceri reprezintă ansamblul caracteristicilor acestuia care îi conferă aptitudinea de a satisface necesitățile explicite ale partenerilor de afaceri. Managementul reprezintă un cumul de activități efectuate pentru atingerea obiectivelor organizației într-o manieră eficientă și eficientă prin previziune, organizare, coordonarea, antrenarea și controlul resurselor organizației. Planul strategic al organizației trebuie să conțină nu numai obiective, dar și modalitățile practice de realizare a acestora – care vor reflecta strategiile majore de dezvoltare ale organizației și vor conștientiza potențialul creativ al membrilor organizației.*

Cuvinte cheie: *management global, organizație modernă, mediul de afaceri, cultură organizațională, mediu organizațional, strategie, tactică, economie de piață, modele de economie de piață, profit.*

1. Abordarea sistematică a organizației

Organizațiile sunt componente ale societății care creează sau mijlocesc crearea de bunuri și servicii necesare existenței umane.

Organizația cuprinde deci un colectiv de oameni care lucrează împreună pentru realizarea unor obiective comune în scopul obținerii unui produs destinat clientului.

Conform terminologiei actuale termenul „produs” include și serviciile. Într-un sens mai restrâns se individualizează conceptul de firmă sau întreprindere, acestea fiind organizații care au drept scop declarat obținerea de profit, obținut în urma vânzării producției.

Întreprinderea se caracterizează printr-un anumit gen de activitate, deci organizare funcțională și tehnologică, prin capacitatea de a produce bunuri, prin autogestiunea economică și financiară. Într-o abordare sistemică, o organizație poate fi considerată ca un sistem în care se deosebesc mărimi de intrare, mărimi de stare și mărimi de ieșire.

Mărimile de intrare sunt supuse unui proces de transformare specific fiecărei organizații („know-how”-ul organizației), pe baza unor metode prin care procesul este ținut sub control.

Mărimile de stare caracterizează la orice moment transformările sau procesele din sistem.

Mărimile de ieșire reprezintă produsul realizat, care înglobează și valoarea adăugată (se consideră că aceasta este în relație directă cu calitatea produsului).

Organizația este considerată un sistem de autoreglare, informațiile despre mărimile de ieșire (opinia clientului despre produs, de ex.) constituind feed-back-ul pentru corectarea mărimilor de intrare (figura 1.).

La diverse abordări sistematice, într-o organizație se identifică diferite sisteme, care se regăsesc simultan la nivelul întregii organizații și se intercondiționează, relațiile dintre ele avînd un caracter dinamic, schimbător.

Astfel, organizația poate fi abordată sub forma a diferite sisteme:

- *sistem complex*, dată fiind diversitatea resurselor sale – umane, materiale, financiare, informaționale – între care se stabilesc multiple și diferite legături. Cele patru categorii de resurse determină diferite subsisteme în cadrul organizației, cum sunt serviciile, secțiile de producție, atelierele etc.
- *sistem socio-economic*, în care angajații desfășoară procese de muncă prin care creează valoare adăugată, abordare care conferă resurselor umane o poziție centrală în organizație.

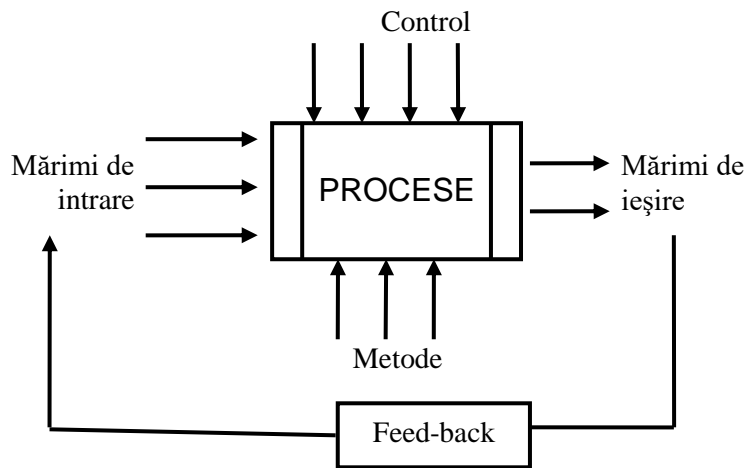


Fig. 1. Modelul sistematic general al organizației. (Țîțu, Oprean, 2007, citati de Boroiu, Țîțu, 2011).

- *sistem tehnico-productiv* – mai pregnant în cadrul firmelor industriale – avînd în vedere relațiile tehnologice prin care materiile prime, materialele și forța de muncă determină activități de producție.
- *sistem dinamic*, date fiind schimbările continue care se produc în organizație sau în mediul cu care acesta interacționează.
- *sistem organizatorico-administrativ*, definit prin obiectul de activitate, sediul, denumirea organizației, prin structura organizatorică și regulamentul de funcționare etc.
- *sistem probabilistic*, dat fiind caracterul aleatoriu al factorilor, interni și externi care influențează activitatea organizației.
- *sistem autoreglabil*, adaptiv – dată fiind capacitatea de adaptare a organizației la factorii de mediu (intern și extern), în baza informațiilor obținute printr-o buclă de autoreglare.
- *sistem deschis*, cînd organizația este privită ca o componentă a unui sistem mai complex, ce include mediul extern.

Cultura organizațională este constituită din totalitatea valorilor, tradițiilor, credințelor, obiectivelor, telurilor etc., care sunt percepute de către angajați ca un concept abstract, dar propriu organizației lor. Ea se dezvoltă începînd de la înființarea organizației și se modifică în timp.

Într-o organizație concepută ca sistem, intrările sunt constituite din resurse, ieșirile din produse (sau servicii, considerate și ele – în sens mai larg - produse), iar influența pe care o are mediul asupra sistemului se constituie în feed-back, util pentru funcția de autoreglare sau adaptare.

Mediul organizațional se constituie din mediul extern și mediul intern și el influențează în mod direct cultura organizațională.

Mediul intern este constituit din factorii și condițiile din interiorul organizației.

Mediul extern este constituit din toate elementele din afara organizației care o influențează. El comportă două laturi:

- mediul intern general, care cuprinde condițiile economice, socio-culturale, politice etc.
- mediul extern specific – grupurile specifice care influențează organizația (competitorii, furnizorii, clienții, partenerii etc.).

Mediul determină în mod direct siguranța (sau nesiguranța) unei organizații, deoarece influențează competitivitatea acesteia. Astfel, cu cît mediul este mai complex și mai puțin stabil, cu atît nesiguranța organizației crește.

Activitatea desfășurată de organizație este abordată și în mod personal, procesele fiind clasificate în funcție de complexitatea lor în: *funcțiuni, activități, atribuții și sarcini*. Funcțiile organizației sunt acele ansambluri de activități orientate spre realizarea obiectivelor fundamentale (sau generale) ale organizației.

La organizațiile mari și de tip industrial, se regăsesc toate cele cinci funcțiuni principale: cercetare – dezvoltare, comercială, producție, financiar-contabilă, resurse umane (personal).

Totalitatea funcțiunilor firmei constituie un sistem cu caracter dinamic, care prezintă legături de interdependență.

2. Managementul global al organizației moderne

Organizațiile, chiar și cele care sunt non-profit, își desfășoară activitatea într-un sistem complex de relații – economice, sociale, politice etc. – care variază în timp și diferă de la o țară la alta, astfel că, pentru asigurarea unei existențe durabile a oricărui tip de organizație, deci pentru un management eficient, este necesar să fie cunoscute conceptele și principiile de bază din societate.

Mediul de afaceri reprezintă ansamblul de reglementări, mecanisme, instituții și valori etice și morale care, împreună, alcătuiesc cadrul de manifestare a relațiilor economice, sociale și comerciale, interne și externe.

Calitatea mediului de afaceri reprezintă ansamblul caracteristicilor acestuia care îi conferă aptitudinea de a satisface necesitățile explicite ale partenerilor de afaceri.

Mediul economic, în sens larg, reprezintă ansamblul factorilor care pot influența din exterior activitatea economică, cât și ansamblul restricțiilor și stimulentele naturale și sociale ce se manifestă în desfășurarea activităților economice. Mediul economic poate fi definit, în sens restrâns, prin ansamblul agenților economici ce funcționează pe o anumită piață, împreună cu relațiile dintre aceștia.

În funcție de complexitatea abordării, mediul economic poate fi privit din perspective diferite:

- perspectiva microeconomică: la nivel de producător, consumator, piață, mecanisme economico-sociale din organizație;
- perspectiva mezzoeconomică: la nivel de sectoare economice, structuri instituționale, cadru de reglementare al mecanismelor economico-sociale;
- perspectiva macroeconomică: la nivel de cerere, ofertă, segment de piață, implicarea statului și al celorlalți parteneri de interese, mecanisme cu vocație regională sau globală.

Economia de piață este generată de diviziunea socială a muncii (specializare), de libertatea economică la nivelul producătorilor (proprietatea privată) și de schimburile intermediare prin monedă.

Dacă într-o economie proprietatea privată este predominantă, se asigură libertatea economică și politică a persoanei, libertatea deciziilor, manifestarea spiritului antreprenorial etc.

Economia de piață implică: prețuri liberalizate – bazate pe raportul cerere/ofertă, deschiderea pieței interne spre concurența loială, liberalizarea exporturilor, schimbul liber al monedei naționale cu devizele liber convertibile ale altor țări, piața liberă a muncii etc.

Centrul activității economice este piața – spațiul economic de formare al prețurilor, în cadrul căruia există libera concurență și se confruntă nevoile cu resursele, producția cu consumul și cererea cu oferta.

Deciziile manageriale sunt adoptate în mod liber și, evident ele implică asumarea conștientă a unor riscuri.

Profitul este scopul final al oricărei activități economice și el poate fi asigurat numai printr-un management corespunzător al organizației.

Economia de piață este un sistem economic cu autoreglare în care intervenția statului este limitată la „stabilirea regulilor jocului”, monitorizarea și supravegherea liberei concurențe, evitării discriminărilor de orice natură, în scopul optimizării funcționării mecanismelor economico-sociale.

Este de remarcat faptul că ne aflăm în perioada postcomunistă, când economia de piață este în curs de adoptare la nivelul întregii planete.

Totuși, nu poate exista o economie de piață „pură” (definită, plastic, prin sintagma „capitalism sălbatic”), ci doar economii „mixte” (care în comportă, în diferite proporții, caracteristici ale economiei de piață și caracteristici ale economiei planificate centralizat), dar în acre predomină economia de piață – motiv pentru care poate fi utilizat termenul „economie mixtă de piață”.

Economia mixtă de piață reprezintă o îmbinare organică a sectorului privat cu cel public, a mecanismelor pieței cu reglementarea proceselor economice de către stat, a micilor întreprinderi cu marile corporații etc.

Astfel, se disting următoarele „modele de economii de piață”:

- modelul american (modelul liberal);
- modelul german (modelul economiei sociale de piață);
- modelul francez (model etatist);
- modelul japonez (modelul paternalist);
- modelul suedez (modelul socialist de piață).

Atunci când există o economie de piață funcțională se asigură: competiție loială, transparentă, existența și funcționalitatea diferitelor piețe specializate, operaționalitatea autorităților naționale responsabile, a justiției independente și a organismelor de control autonome etc.

2.1. Managementul organizației

Managementul s-a conturat ca știință începând cu primii ani ai secolului XIX, perioadă ce se identifică cu mișcarea științifică apărută în S.U.A., care lupta pentru ideea existențială a maximizării rezultatelor activității industriale sau colective cu eforturi minime.

Acest lucru s-a bazat pe contribuțiile succesive ale unor personalități științifice sau antreprenoriale, în jurul cărora s-au format școli și care au generat mișcări sau curente ce au condus la conceptul actual de management.

În forma empirică, managementul a fost aplicat dintotdeauna. Este cert că egiptenii au aplicat funcțiile manageriale de planificare, organizare și control pentru realizarea marilor construcții din piatră. Alexandru cel Mare avea angajat personal specializat pentru coordonarea activităților în timpul campaniilor sale militare. Pentru administrarea uriașului imperiu pe care l-au cucerit, romanii au dezvoltat o structură organizațională foarte bine definită.

Deși conducerea ca proces s-a manifestat practic de la începutul vieții organizate a comunității omenești, apariția târzie a primelor studii statistice în acest domeniu se explică prin aceea că doar la un anumit grad al dezvoltării societății devine posibilă și necesară elaborarea unor teorii specifice.

Acest lucru este confirmat și de faptul că pînă în secolul XIX organizațiile erau de mici dimensiuni, nu aveau decît un caracter familial, scopul lor nefiind creșterea sau expansiunea, ci doar subzistența.

Se poate afirma că studiile de management dintr-o perspectivă științifică au început de la mijlocul secolului XIX, doi dintre pionierii teoriei manageriale fiind Robert Owen și Charles Babbage.

Robert Owen (1771 – 1858), industriaș britanic cu viziuni reformatoare, a fost printre primii care a recunoscut importanța organizării resurselor umane. Dintotdeauna muncitorii erau considerați în termeni similari mașinilor sau echipamentelor, reprezentau o forță de muncă ce se vindea cu un anumit preț. Ca patron al unei firme, Owen a recunoscut că oamenii merită mai mult respect și au dreptul la demnitate. În consecință, a propus și aplicat o serie de idei radicale: condiții mai bune de muncă, vîrstă minimă mai mare pentru copiii care avea nevoie să muncească, hrană pentru angajați și număr redus de ore de muncă. El a înțeles că acordînd mai multă atenție angajaților se pot obține beneficii mai mari. Deși nimeni nu l-a urmat în acea perioadă, ideile sale au fost dezvoltate mai târziu în teoria comportamentală.

Charles Babbage (1792 – 1871), matematician englez, și-a concentrat atenția asupra eficienței producției. Contribuția sa principală este cartea „*On the Economy of Machinery and Manufactures*”. A acordat o mare încredere diviziunii muncii și a pledat pentru amplificarea metodelor matematice în probleme de eficiență a utilizării materialelor și utilităților, ce au fost ulterior preluate în teoria clasică managerială și cantitativă. Ca și Owen nu a neglijat elementul uman, înțelegînd că o relație armonioasă între manager și muncitor poate fi benefică pentru ambele părți, și a dezvoltat instrumente de genul planurilor de împărțire a profitului.

Trecerea de la secolul XVIII la secolul XIX a coincis cu trecerea unui prag între două ere industriale: de la universul industriilor grele sau artizanale, care exploatau bogățiile naturale în beneficiul unei minorități restrînse, se trece la producția și consumul de masă. De acum înainte, contrar precedentului sistem, se pune problema de a satisface o masă de clienți din ce în ce mai diversă și de a utiliza mai bine resursele umane ale organizației.

Managementul se fundamentează și evoluează ca știință, prin contribuția teoreticienilor, practicienilor sau metodelor moderne de producție și de management: Taylor, Fayol, Ford, Sloan, Ohno, Deming, Drucker, Școala socio-tehnică, conceptul „hoshin kanri” etc.

Se ajunge astfel la valorile de astăzi ale managementului organizației: organizarea științifică a muncii, necesitatea de a produce economic – eliminînd pierderile și optimizînd resursele.

Odată cu evoluția conceptului managementul este asociat tot mai mult cu calitatea sau – preferat datorită semnificației mai complexe – cu conceptul de „calitatea sau – preferat datorită semnificației mai complexe – cu conceptul de „calitate totală”. Obiectivul imperativ este de a satisface clientul printr-un management coerent, garant al unei organizații de calitate, deci al unui produs de calitate.

2.2. Definirea conceptului de management

Managementul reprezintă un cumul de activități efectuate pentru atingerea obiectivelor organizației într-o manieră eficientă și eficientă prin previziune, organizare, coordonarea, antrenarea și controlul resurselor organizației.

Eficacitatea reprezintă măsura în care organizația își îndeplinește obiectivele propuse și poate fi exprimată ca raportul dintre obiectivele propuse și obiectivele realizate. Caracterizează acuratețea cu care sunt stabilite obiectivele organizației, un manager eficace stabilind doar obiective fezabile, iar apoi ce contribuie să se facă și cum trebuie să acționeze, concentrând resursele din direcțiile respective.

Eficiența, similară cu randamentul, poate fi definită ca raportul dintre efortul depus (materii prime, energie, forță de muncă) și rezultatele obținute (produsul realizat).

Responsabilitatea managerială reclamă performanță atât în domeniul eficacității cât și al eficienței. Deși eficiența este foarte importantă, eficacitatea este condiție sine-qua-non pentru realizarea obiectivelor, nu se poate discuta despre eficiența activităților dacă nu a fost asigurată eficacitatea.

Managementul este considerat chiar o artă deoarece pe lângă cunoștințele de specialitate, managerul are nevoie și de talent pentru a pune în practică cunoștințele acumulate, pentru a adapta sistemele, metodele, tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectivului propus.

Funcțiile managementului reprezintă ansambluri de acțiuni relativ independente care se succed într-o anumită ordine în timp și care sunt efectuate de orice subiect conducător în vederea stabilirii obiectivelor și realizării lor (fig. 2).

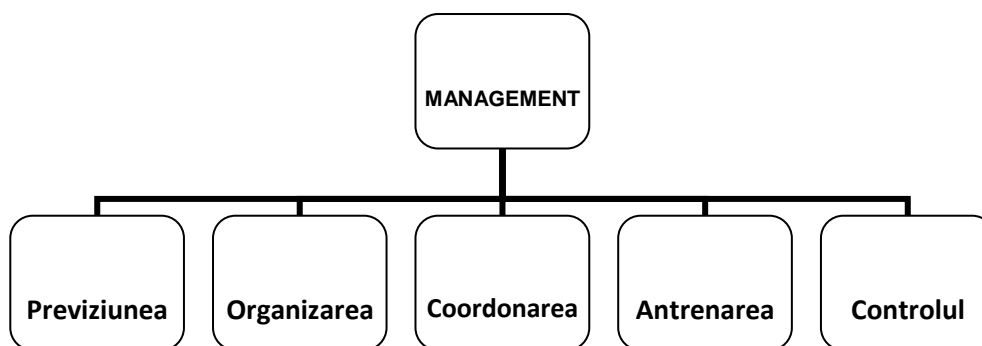


Fig. 2 . Funcțiile managementului.

Previziunea cuprinde ansamblul activităților prin care se stabilesc obiectivele organizației, mijloacele pentru atingerea acestora și se stabilește necesarul de resurse.

- *Organizarea* vizează acțiunile de creare a structurii care va permite realizarea obiectivelor și acțiunilor de coordonare efectivă a resurselor de către manager.

Repartizarea sarcinilor, gruparea acestora în departamente funcționale și alocarea resurselor pe departamente, stabilirea modului de colaborare între grupuri sau persoane, având activități care aparțin funcției manageriale de organizare.

- *Coordonarea* reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se ameliorează deciziile și acțiunile angajaților și a subdiviziunilor organizatorice ale organizației pentru asigurarea realizării obiectivelor.

Această funcție cuprinde atât organizarea de ansamblu a firmei (stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional), cât și organizarea principalelor funcțiuni ale firmei (cercetare – dezvoltare, comercială, producție, financiar-contabilă, resurse umane).

- *Antrenarea* cuprinde deciziile și acțiunile prin care se determină participarea salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor prin luarea în considerare a factorilor care-i motivează.

O componentă importantă a antrenării o reprezintă *leadship*-ul (unul din cele 8 principii ale managementului calității), prin exploatarea executanților în vederea realizării sarcinilor și obiectivelor atribuite. Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, ce constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor.

- *Conducerea* este un termen care cumulează cele două funcții ale managementului: coordonarea și antrenarea. Conducerea (antrenarea și coordonarea) reprezintă funcția care implică utilizarea influenței conducătorului pentru atingerea, motivarea și stimularea acțiunii angajaților pentru realizarea obiectivelor propuse.

- Funcția de *control-evaluare* constă în evaluarea rezultatelor prin compararea lor cu obiectivele stabilite, depistarea cauzelor care au condus la eventuale abateri și abordarea măsurilor corective ce se impun.

Toate cele cinci funcții ale managementului organizației se află în relații de interdependență, formînd un sistem cu caracter dinamic.

Elementul esențial al managementului este decizia managerială, care trebuie să se regăsească în toate funcțiile managementului. De asemenea, toate funcțiile managementului se regăsesc în fiecare din funcțiunile organizației (de ex., funcțiunea de cercetare – dezvoltare a organizației implică cele 5 funcții de management: prezviunea, coordonarea, antrenarea și controlul).

2.3. Orientări actuale în conceptul de management

Evoluția modurilor teoretice de abordare a practicii manageriale poate fi rezumată astfel:

- management tradițional sau clasic (începînd cu finele secolului XIX), cu trei componente: managementul științific, managementul birocratic și managementul administrativ;
- management comportamental (behaviorist) – începînd cu anii '30 ai secolului trecut;
- management sistematic - din anii '40;
- managementul situațional (de contingență) – din anii '60.

În ultimii ani se vorbește de o nouă tendință, aceea de a aborda “politic” organizația. Această abordare prezintă organizația ca un ansamblu de coaliții compuse din grupuri și indivizi cu prezenții diferite.

O serie de autori susțin că istoricul științei manageriale comportă trei etape principale (fig 3):

- perioada empirică, dominată de intuiția și experiența conducătorului;
- perioada conducerii științifice, avînd pe Taylor și Fayol exponenți principali;
- perioada modernă a managementului, care introduce o serie de noutăți științifice – cibernetica, cercetarea operațională, statistica industrială etc., dar și „specializarea” managementului pe anumite subiecte (managementul calității, managementul mediului etc.) sau practicarea unui management „integrat”, care are în vedere simultan toate aceste subiecte.

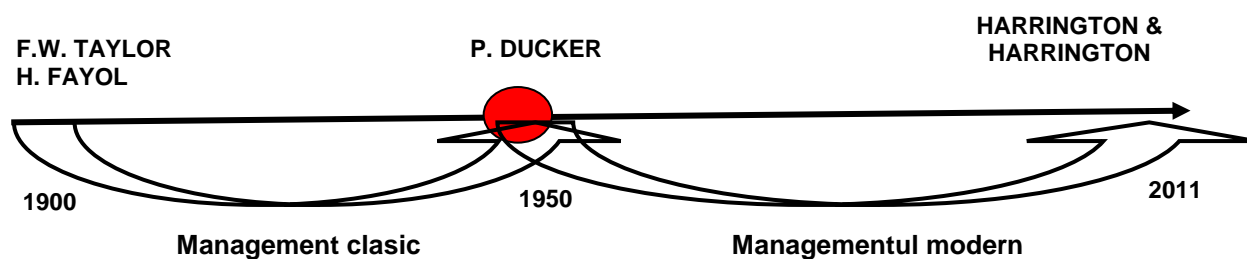


Fig. 3. Unele momente majore în evoluția managementului (Burciu, Prelipcian, Bostan, Chașovschi etc. 2008).

În schimb, este unanim recunoscut că managementul este un domeniu de maxim interes, de primă importanță în societatea modernă.

Se apreciază că actualmente managementul prezintă o serie de *trăsături definitorii și orientări de perspectivă*:

- *Viziunea globală, integratoare, de rezolvare a problemelor.*

Potrivit acestei viziuni, integrarea în rezolvarea problemelor manageriale trebuie realizată pe două planuri: intraorganizaționale (adică între subsistemele acesteia), respectiv între organizație și mediul său extern.

- *Interdisciplinaritatea.*

Managementul este un domeniu în care se aplică noi elemente din alte științe – preluate, adaptate sau descoperite special pentru nevoile specifice ale conducerii sistemelor socio-economice complexe.

- *Creșterea dinamismului managerial.*

Aceasta este impusă de faptul că mediul în care își desfășoară activitatea organizația devine tot mai complex, tot mai dinamic, la care se adaugă fenomenele de globalizare, de mondializare a piețelor.

- *Accentuarea caracterului finalist al acțiunilor manageriale.*

Logic, toate domeniile manageriale trebuie să aibă o finalitate, adică să asigure realizarea obiectivelor generale ale organizației.

- *Universalitatea managementului.*

Se produce permanent un transfer de concepte, principii, metode, tehnici și instrumente manageriale din domeniul vieții industriale (care este domeniul în care s-a fundamentat managementul) în toate celelalte domenii ale vieții și activității umane, astfel că se vorbește de management agrar, management în construcții, management bancar, management financiar, management educațional etc.

- *Profesionalizarea funcției de manager.*

Există numeroase școli, instituții, centre etc., care organizează cursuri de instruire a cadrelor de conducere, astfel că funcția de manager devine o profesie.

De remarcat că pentru managerii de vîrf, managerii generali, problematica pe care o au de rezolvat are un pronunțat caracter general, fiind foarte asemănătoare pentru domenii diferite.

2.4. Viziune, misiune, politică, strategie, obiective

Conceptul de viziune a unei organizații se definește în zona de inefabil a managementului strategic, dar el operează în zona pragmatică a lui, prin acțiunea oamenilor.

Viziunea reprezintă o stare ideală, proiectată în viitor și care configurează o posibilă și dezirabilă dezvoltare a organizației respective. Cu alte cuvinte, viziunea este o reprezentare a ceea ce se dorește a fi o organizație în viitor și ea poate fi definită prin valorile și credințele organizației, pe baza cărora se direcționează evoluția organizației.

În general, o viziune bună – care să conducă organizația la succes în viitor (pe termen foarte lung și nedefinit) – trebuie să se caracterizeze prin următoarele:

- Starea ideală care se proiectează în viitor trebuie să se bazeze pe prezentul organizației;
- Creatorii acestei viziuni (managementul de vîrf) trebuie să conștientizeze dificultățile care vor fi întâmpinate și provocările la care este supusă organizația;
- Viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile organizației de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte;
- În viziunea formulată își regăsesc interesele toți membrii organizației, care vor fi deci motivați să o transpună în realitate.

O viziune bună se poate naște dintr-o dorință fundamentală pe o corectă prospectare a viitorului, dar ea trebuie să fie și rezultatul rațional al voinței de dezvoltare și succes.

Translatarea viziunii într-un spațiu temporal, odată cu definirea unor sarcini măsurabile, se face cu ajutorul unor elemente cărora li se atribuie un înțeles specific managementului strategic – misiune, politică, obiective.

Misiunea determină evoluția organizației în sensul transformării viziunii în realitate. În timp ce viziunea exprimă o stare ideală posibilă, misiunea o evoluție pragmatică spre această stare.

Misiunea proiectează orientarea strategică prin definirea clară a afacerii organizației. Fiecare angajat trebuie să înțeleagă misiunea și viziunea organizației astfel încît eforturile individuale să sprijine realizarea misiunii.

Mai corect, misiunea unei organizații comunică ceea ce este organizația respectivă și ceea ce își propune să realizeze. O bună formulare a misiunii unei organizații trebuie să conțină următoarele trei elemente importante:

- Exprimarea generală a viziunii;
- Indicarea valorilor fundamentale pe care și le asumă managementul de vîrf al organizației;
- Precizarea obiectivelor fundamentale sau strategice ale organizației.

Toate aceste elemente trebuie să fie realizate și convingătoare atât pentru angajații organizației, cît și pentru clienții sau posibiii clienți ai organizației. În caz contrar, organizația își pierde credibilitatea, atît în interior cît și în exterior, și pe termen lung va intra în declin deoarece este capabilă să se ridice la înălțimea misiunii asumate. Ca urmare, este dificil să se realizeze o formulare clară și convingătoare a misiunii.

Misiunea trebuie să reflecteze esența existențială a organizației, să fie stabilă în timp – constituind astfel un sistem referențial pentru întreaga activitate a organizației respective.

Deși misiunea este mai specifică decît viziunea, atît viziunea cît și misiunea sunt formulate fără a se face vreo mențiune în ceea ce privește durata de timp.

Pentru a se transpune în realitate misiunea asumată, managementul de la cel mai înalt nivel dezvoltă strategiile și tacticile, managementul de mijloc este responsabil pentru implementare, iar la nivel operațional sunt aplicate instrumente și tehnici specifice.

În literatura de specialitate există puncte de vedere diferite privind definirea cadrului conceptual al politicii organizației. Potrivit unor opinii, politica ar trebui abordată ca o parte componentă a „filosofiei manageriale”, putând fi definită ca „direcția în care se dezvoltă gândirea managerială pentru abordarea aspectelor necesare realizării planificării strategice”.

Politica reprezintă, în opinia managerială, „orientările majore pe termen lung, mediu și scurt la nivelul organizației, precum și regulile care orientează managerii în adoptarea principalelor decizii cu caracter repetitiv în domeniile de bază ale acesteia”.

În managementul japonez politica reprezintă „orientarea conducerii ”pe termen mediu și lung, inclusiv obiectivele anuale”. Deci politica reprezintă o declarație cu privire la scopuri și mijloace și presupune asigurarea corelației dintre scopuri și mijloace.

Juran consideră politica „un ansamblu de principii, măsuri, prevederi, indicații - elaborate în scris de conducerea organizației”.

În ceea ce privește conceptul de strategie) ca cel de tactică, avînd un sens mai restrîns și potrivit mai mult în domeniul militar) se regăsesc în literatura de specialitate accepțiuni mai mult sau mai puțin asemănătoare cu cel de politică.

Într-o serie de definiții ale politicii organizației se menționează explicit relația dintre acest concept și cel de strategie, existînd chiar poziții contradictorii:

- potrivit unor opinii, politica reprezintă „o parte a strategiei, care reflectă concepția managerului, opțiunile sale, în funcție de condițiile aleatorii existente la un moment dat”, astfel încît prin politica organizației se stabilește un set de obiective pe termen mediu, pe baza obiectivelor majore stabilite prin strategia sa;

- alți autori consideră că politica reprezintă „întregul”, strategia fiind o parte componentă a acesteia.

Pe baza politicii generale a organizației sunt elaborate politici „sectoriale”, corespunzător domeniilor specifice de activitate. Unele sunt considerate politic „funcționale” (politica financiară, comercială, de cercetare-dezvoltare etc.), iar altele „transfuncționale” (politicile de marketing, politica în domeniul costurilor, politica în domeniul calității).

Majoritatea specialiștilor apreciază ca și în viitor (pentru o perspectivă nelimitată în timp) calitatea va reprezenta o prioritate a organizațiilor, punîndu-se accentul pe elaborarea unei politici a calității riguros fundamentate, orientată spre prevenirea și promovarea unor strategii de îmbunătățire continuă.

Strategia este, în sens general, rezultatul deciziilor strategice, adică al deciziilor luate de managementul de vîrf în scopul îndeplinirii obiectivelor strategice.

Managementul strategic este un proces orientat pe obiective majore, a căror realizare este proiectată în timp. Obiectivele strategice preiau din viziunea și misiunea organizației ideile și determinările fundamentale și condensează în ele întreaga voință și capacitate a ei de dezvoltare și de împlinire, în contextul creării unei competitivități strategice.

Pentru a stabili obiectivele strategice (considerate „destinații spre succes”) – într-un mediu extern dinamic, în care există permanent incertitudini, oportunități, amenințări – este nevoie de o gândire strategică prin care să se aleagă strategia cea mai adecvată.

Realizarea obiectivelor strategice și deci îndeplinirea misiunii organizației presupune trei faze:

1. elaborarea strategiei, cînd sunt generate multiple variante și se alege cea oportună;
2. implementarea strategiei, cînd trebuie învinsă o anumită rezistență, funcție de cultura organizațională existentă;
3. evaluarea strategiei, cînd se verifică nu numai gradul de realizare al obiectivelor, ci și eforturile (financiare, în special) cu care au fost obținute rezultatele respective.

Ca urmare, o strategie de succes implică o gândire creatoare pentru elaborarea ei, o cultură organizațională care să asigure implementarea eficientă a strategiei și o evaluare corectă, care să evidențieze costurile și câștigurile.

Obiectivele sunt rezultatele finale ale strategiilor dezvoltate și, respectiv, ale activităților planificate. Ele definesc ceea ce trebuie realizat și modalitățile prin care evaluarea și cuantificarea lor devin posibile. Prin îndeplinirea acestor obiective strategice se consideră împlinită și misiunea organizației pentru proiecția de timp considerată.

Uneori în locul termenului de obiectiv, se folosește cel de scop. În timp ce obiectivul presupune o închidere prin realizarea lui, termenul de scop sugerează o anumită deschidere prin semantica sa, motiv pentru care se preferă folosirea termenului de obiectiv.

Pentru evaluarea obiectivelor strategice este necesar să se dezvolte o metrică adecvată. Aceasta se poate obține direct dintr-un sistem de măsurare sau prin folosirea unei baze relaționale de evaluare.

Metricile de evaluare pot fi:

- metrici de calitate, care măsoară cât de bine a fost realizată o anumită activitate sau a fost îndeplinit un anumit obiectiv;
- metrici temporale, care măsoară timpul necesar pentru realizarea unei activități sau pentru obținerea unui obiectiv;
- metrici de cost, care evaluează costurile de realizare a diferitelor activități sau obiective finale;
- metrici psihologice, care evaluează resursele umane necesare pentru realizarea obiectivelor propuse.

Există următoarele recomandări pentru obiective:

- să fie formulate în mod clar;
- să fie acceptate;
- să fie realiste, pentru a putea fi realizate;
- să fie orientate spre acțiune.

Claritatea formulării obiectivelor strategice este foarte importantă pentru aplicarea lor. Dacă același obiectiv este perceput diferit de către diferite persoane ce participă la realizarea sa, atunci vor fi întâmpinate dificultăți majore.

Obiectivele strategice trebuie să fie flexibile, pentru a se putea interveni asupra lor atunci când condițiile interne sau cele externe organizației se schimbă pe parcursul realizărilor. Deci, se prevede o marjă de adaptare la schimbări, fără a modifica esența obiectivelor fundamentale.

Obiectivele strategice trebuie să fie realizabile. Nu este indicat să se formuleze obiective prea ambițioase, care – indiferent că vor fi realizate parțial sau integral – vor crea tensiuni și pot demobiliza angajații.

Planul strategic al organizației trebuie să conțină nu numai obiective, dar și modalitățile practice de realizare a acestora – care vor reflecta strategiile majore de dezvoltare ale organizației și vor conștientiza potențialul creativ al membrilor organizației.

Bibliografie

1. Boroiu, A. Managementul calității. – Editura Universității din Pitești, 2006.
2. Boroiu, A., Țițu, M. Managementul fiabilității și mentabilității sistemelor. Editura AGIR, București 2011.
3. Burciu, A., Prelipcean, Gabriela, Bostan, I., Chașovschi Carmen și colab. Introducere în management, Editura economică, București, 2008
4. Oprean, C., Țițu, M. Managementul calității în economia și organizația bazate pe cunoștințe, Editura AGIR, ISBN 978-973-720-167-6, București, 2008
5. Oprean, C., Țițu, M., Oprean, Cristina. Managementul strategic. Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2002.
6. Oprean, C., Țițu, M., Bucur, V. Managementul global al organizației bazată pe cunoștințe. Editura AGIR, București, 2011.
7. Țițu, M., Oprean C. Managementul strategic. Editura Universității din Pitești, ISBN 978 – 973 – 690 – 647 – 3, Pitești, 2007.