

ORGANIZAREA MANAGERIALĂ

Lavinu-Sergiu POENARU¹

Abstract

În cadrul acestei lucrări mi-am propus să dezbăt o serie de aspecte teoretice vizând organizarea managerială existentă în cadrul întreprinderilor, care își desfășoară activitatea atât la nivel național, cât și mondial. Aceasta este structurată în cinci capitole, și anume: subsistemul organizatoric, definirea mediului organizațional, organizarea procesuală, organizarea structurală, modele de luare a deciziilor.

Capitolul I constă în definirea noțiunilor de organizare (concepția sovietică, respectiv occidentală) și sistem organizatoric, precum și în prezentarea principalelor forme ale organizării.

Capitolul II tratează mediul organizațional cu cele două componente ale sale, și anume:

- mediul de forțe, care vizează relațiile cu furnizorii, distribuitorii, clienții și competitorii;
- mediul general, reprezentând o gamă largă de factori de natură tehnologică, socioculturală, politică și globală, care acționează asupra organizației și mediului de forțe.

Capitolul III dezbate prima componentă a organizării manageriale, și anume organizarea procesuală, care constă în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale firmei. Rezultatul organizării procesuale îl reprezintă în principal funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile.

Capitolul IV prezintă cea de-a doua componentă a organizării manageriale, și anume organizarea structurală, al cărei rezultat este reprezentat de structura organizatorică a unei firme, constând în totalitatea persoanelor și a subdiviziunilor organizatorice care asigură realizarea obiectivelor planificate. În cadrul structurii organizatorice putem distinge două componente: structura de conducere și structura de producție.

Ultimul capitol descrie diverse modele de luare a deciziilor, dintre care amintim:

- modelul rațional;
- modelul nonrațional cu cele trei forme ale sale:
 - modelul satisfacției;
 - modelul creșterii;
 - modelul „coș de gunoi”.

Cuvinte cheie: factori, organizare, rezultat, sistem, structură.

Capitolul I - Subsistemul organizatoric

O primă concepție, care își are originea în lucrările specialiștilor sovietici din perioada antebelică, tratează organizarea ca fiind un mijloc de raționalizare a activităților unităților economice, formată în principal din trei domenii:

- organizarea conducerii;
- organizarea producției;
- organizarea muncii.

O a doua concepție, ce predomină în țările dezvoltate occidentale, reduce de fapt organizarea la stabilirea organizării de ansamblu a întreprinderilor.

Pentru celelalte elemente ale organizării – în special cele care în România sunt desemnate, de regulă, prin organizarea producției și organizarea muncii – în țările occidentale și, în special, în SUA se folosește mai puțin termenul de organizare. În cazul lor, accentul se plasează asupra metodelor cu care sunt abordate și, ca atare, numeroase probleme organizatorice sunt tratate în strânsă legătură cu metodele și tehnicile cercetării operaționale, studiului muncii, metodele psihologice, sociologice. Așa se explică de ce în numeroase firme din aceste țări, unele compartimente cu caracter predominant organizatoric poartă denumiri ca „methodes”, „engineering”.

¹ Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Economice

De remarcat că, în ultimii ani, în condițiile trecerii la economia de piață, această manieră de a defini organizarea este folosită cu o frecvență sporită și în Europa Centrală și de Est, inclusiv în România.

Subsistemul organizatoric constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Organizarea se exercită, în orice sisteme, sub două forme principale:

1. de către manageri, atributul sau funcția organizării fiind o parte intrinsecă a procesului managerial;

2. de către persoane sau echipe specializate în acest domeniu. În fapt, între aceste forme există o strânsă interdependență și conlucrare, determinate de comunicarea naturii și obiectivelor urmărite.

În funcție de conținut, în cadrul subsistemului organizatoric delimităm două componente majore – organizarea procesuală și organizarea structurală.²

Capitolul II - Definierea mediului organizațional

Mediul organizațional este un set de factori și condiții aflate în afara acțiunilor organizației care pot afecta modul în care organizația acționează, precum și capacitatea managerilor de a procura și utiliza resursele. Acești factori se pot transforma în timp datorită oportunităților sau amenințărilor care intervin în activitatea managerilor.

Managerii trebuie să facă diferența între mediul de forțe și mediul general pentru a putea identifica oportunitățile și riscurile cauzate de factorii din mediul organizațional.

Astfel, mediul de forțe este un set de factori și condiții care stă la baza relațiilor cu furnizorii, distribuitorii, clienții și competitorii și afectează capacitatea firmei de a obține materiile prime și posibilitatea de a scoate pe piață produsele finite, aspect ce influențează managerii în operațiunile lor zilnice.

În ce privește furnizorii, acestea sunt persoane sau organizații care aprovizionează o firmă sau organizație cu resurse (materii prime, părți componente sau chiar angajați) necesare pentru a realiza produse și servicii. Un aspect important al activității managerului este de a asigura crearea unor stocuri suficiente de resurse, necesare desfășurării activității de producție.

Poziția în afaceri a unui furnizor este puternică dacă:

- este unic furnizor al unei resurse;
- acea resursă este vitală pentru organizație.

Când o organizație are mai mulți furnizori ai aceleiași resurse, ea se află într-o poziție de afaceri relativ bună, ceea ce-i permite să obțină resursele de cea mai bună calitate la prețuri minime. În plus, în ce privește creșterea prețurilor, furnizorii pot îngreuna operațiunile organizației prin restricționarea accesului la anumite resurse.

Distribuitorii sunt organizații care ajută alte organizații să-și vândă produsele și serviciile clienților. Decizia pe care managerii o iau cu privire la modul de distribuire a produselor către clienți, are efecte majore asupra performanțelor organizației. Schimbarea distribuitorilor și a metodelor de distribuire pot conduce la oportunități și riscuri pentru manageri. Dacă distribuitorii au o arie largă de acțiune și pot controla accesul clienților la produsele unei anumite organizații, ei pot amenința organizația, cerându-i să reducă prețul produselor și serviciilor.

Altă categorie importantă a mediului de forțe sunt clienții, care reprezintă indivizi și grupuri care cumpără produsele și serviciile pe care organizațiile le produc.

² O. Nicolescu – Managementul modern al organizației, Ed. Tribuna Economică, București, 2001, p. 238-241

În ce privește concurența, aceasta este una dintre cele mai importante forțe cu care se confruntă organizația în mediul de forțe. Concurența este alcătuită din organizațiile care realizează produse și servicii și care sunt similare cu cele ale unei anumite organizații. Cu alte cuvinte, concurența o reprezintă organizațiile care produc pentru aceeași categorie de clienți.

Mediul general reprezintă o gamă largă de factori de natură tehnologică, socioculturală, politică și globală care acționează asupra organizației și mediului de forțe. Pentru fiecare manager în parte, oportunitățile și riscurile rezultate din schimbările ce au loc în mediul general, sunt de cele mai multe ori greu de identificat și aplanat față de evenimentele ce au loc în mediul de forțe.

Factorii economici, tehnologici, socioculturali, demografici, politici și globali din cadrul mediului general al unei organizații pot avea efecte majore asupra mediului de forțe al organizației, efecte care însă pot fi neclare pentru manageri.

Factorii economici sunt acei factori care afectează bunăstarea unei națiuni precum și implicit a organizațiilor economice. Factorii economici cuprind: rata dobânzii, inflația, șomajul și amenințările cu care se confruntă managerii. Astfel o rată mică a șomajului, precum și o scădere a ratei dobânzii sunt rezultatul unor modificări în rândul clienților.

Factorii tehnologici sunt rezultatul schimbărilor în tehnologia pe care managerii o folosesc pentru proiectarea, producția și distribuția de produse și servicii. Factorii tehnologici pot avea implicații profunde pentru manageri și organizație. Schimbările tehnologice pot transforma peste noapte produse cunoscute și utilizate în unele învechite, determinându-i astfel pe manageri să inițieze activități de creare și realizare de noi produse.

Factorii socioculturali sunt presiuni exercitate de structura socială a unei țări, societate sau cultură națională. Presiunile exercitate, fie de structura socială, fie de cultura națională, pot constrânge sau ușura modul de acțiune al organizației sau comportamentul managerilor.

Factorii politici și juridici reprezintă urmările și rezultatele schimbărilor survenite în cazul legilor sau regulamentelor și afectează managerii și organizațiile, iar ele rezultă în urma adoptării acestora de către organismele politice și juridice din cadrul societăților. Legile privind organizațiile sunt modelate de procesele politice. Atât operațiile organizației cât și managerii acestora sunt restricționați de aceste legi, astfel creându-se atât posibilități de succes cât și riscul nereușitei. Managerii de succes, monitorizează cu multă atenție schimbările legilor și regulamentelor, astfel încât să profite și să le introducă în favoarea lor, adăugând astfel un nou succes și evitând cu foarte multă pricepere riscurile care pot interveni.

Factorii globali derivă din schimbările produse din cadrul relațiilor internaționale, în cadrul sistemului economic, politic și juridic al acelor țări precum și în cel tehnologic. Unul dintre cei mai importanți factori globali care apare în activitatea managerilor și organizațiilor este integrarea economică a țărilor pe plan mondial. Acordurile asupra comerțului deschis cum ar fi: „Acordul general al tarifelor și schimburilor” precum și „Acordul nord american al comerțului deschis” cât și dezvoltarea rapidă a Uniunii Europene au condus la o scădere a restricționărilor asupra circulației produselor și serviciilor între țări.

În concluzie, putem spune că următoarele lucruri sunt importante pentru manageri cu privire la factorii din mediu și anume:

1. monitorizarea factorilor din mediul de forțe al companiei, care intervin cel mai des în activitatea companiei precum și analizarea modificărilor survenite și care ar putea afecta pozitiv sau negativ organizația;
2. monitorizarea factorilor din mediul general al companiei care intervin cel mai adesea în activitatea organizației și analizarea modificărilor survenite și care ar putea afecta pozitiv sau negativ organizația;

3. stabilirea unui plan în care să fie indicate propunerile managerilor de a folosi oportunitățile în folosul companiei precum și de a contracara riscurile apărute din mediul de forțe și sensul în care vor utiliza resursele.³

Capitolul III - Organizarea procesuală

Organizarea procesuală face parte intrinsecă din organizarea firmelor și are ca obiect stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și a celor intelectuale ce trebuie să se desfășoare într-o firmă, pentru ca rezultatele obținute într-un sistem restrictiv (cu restricții tehnice, tehnologice, economice și sociale) să fie optime.

Din punct de vedere al modului în care este exercitată organizarea în etapa actuală, se deosebesc:

- organizarea ca atribut al unui manager, respectiv, ca parte integrantă a procesului de conducere;
- organizarea efectuată de către persoane sau colective specializate în acest domeniu.

Natura comună a obiectivelor urmărite face ca între cele două forme de exercitare a organizării să existe o unitate de acțiune permanentă. Rezultă că modul de manifestare al organizării și conținutul său sunt condiționate de natura și trăsăturile obiectivelor din cadrul firmelor.

Organizarea procesuală constă în stabilirea principalelor tipuri de muncă și de procese de muncă necesare realizării obiectivelor fundamentale ale firmei. Scopul organizării procesuale este fundamentarea și normalizarea funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor unei firme.

Funcțiunea firmei reprezintă un ansamblu de procese de muncă omogene, asemănătoare sau complementare, cu ajutorul cărora se realizează același obiectiv sau aceleași obiective derivate din obiectivele fundamentale.

Omogenitatea, asemănarea sau complementaritatea proceselor de muncă desfășurate în cadrul funcțiunii impune utilizarea de concepte, metode, tehnici, cunoștințe și deci de persoane cu calificare din aceleași domenii sau din domenii înrudite.

În cadrul firmelor se disting cinci funcțiuni:

- cercetare-dezvoltare;
- comercială;
- producție;
- financiar-contabilă;
- personal.

Funcțiunile firmei se divid în activități, care sunt ansambluri de procese de muncă omogene, ce concură nemijlocit la realizarea acelorași obiective derivate. De exemplu, în cadrul funcțiunii comerciale, se desfășoară trei activități: aprovizionare, desfacere și marketing. Sfera de cuprindere a activității este mult mai restrânsă în raport cu cea a funcțiunii, ceea ce reclamă procese de muncă mai omogene, cu personal calificat în aceleași domenii de activitate (de exemplu, desfacere).

Sarcina reprezintă o componentă de bază a unei atribuții, necesită un consum de muncă, are un sens complet și contribuie la realizarea unui obiectiv individual, repartizându-se spre execuție, de obicei, unei singure persoane.⁴

Ca urmare a procesului de previziune se stabilește un sistem de obiective, care se referă atât la ansamblul activităților firmei, cât și la componentele sale. Obiectivele reprezintă caracterizări calitative și/sau cantitative ale scopurilor urmărite de firmă. Ele se pot împărți în funcție de sfera de cuprindere și de importanță în mai multe categorii:

³ Lazăr Rusu – Management contemporan, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2001, p. 42-53

⁴ Mirela Bucurean – Management, Ed. Universitatea din Oradea, Oradea, 2004, p. 107-109

- obiective fundamentale, care exprimă principalele scopuri urmărite de un agent economic în ansamblul său. Acestea se referă la perioade mai îndelungate, au un caracter sintetic și integrator;

- obiective derivate de gradul I, care se deduc nemijlocit din obiectivele fundamentale, a căror realizare implică o parte apreciabilă din procesele de muncă desfășurate în unitate;

- obiective derivate de gradul II, ce se deduc direct din obiectivele derivate de gradul I, caracterizate printr-o definiție mai concretă și prin implicarea în realizarea lor a unor procese de muncă restrânse;

- obiective specifice, ce sintetizează mobilurile sau utilitatea unor lucrări sau acțiuni care contribuie la realizarea obiectivelor derivate;

- obiective individuale, care concretizează obiectivele specifice la nivelul persoanelor.

Organizarea procesuală constă, în esență, în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale firmei. Rezultatul organizării îl reprezintă în principal funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile.⁵

Capitolul IV - Organizarea structurală

Organizarea structurală sau compartimentală are ca obiect gruparea și repartizarea după anumite criterii, a funcțiunilor, atribuțiilor și sarcinilor pe colective de executanți și persoane, în vederea asigurării premiselor organizatorice optime pentru realizarea obiectivelor firmei.

Rezultatul organizării structurale este structura organizatorică a unei firme, reprezentată de totalitatea persoanelor și a subdiviziunilor organizatorice care asigură realizarea obiectivelor planificate, în cadrul structurii organizatorice se disting structura de conducere și structura de producție.

Structura de conducere este constituită din cadrele de conducere care asigură desfășurarea activităților firmei, iar structura de producție este alcătuită din totalitatea elementelor (subdiviziunilor) organizatorice ale firmei.

Elementele structurii organizatorice sunt: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic și relațiile organizatorice.

Postul este cea mai simplă subdiviziune organizatorică și conține obiectivele și sarcinile ce revin, în mod regulat, unui component al firmei și pentru realizarea cărora acesta are competența și responsabilitatea stabilită prin reglementări legale. Obiectivele postului corespund obiectivelor individuale care definesc calitatea și cantitatea muncii ce urmează a fi prestată de către persoana căreia îi este încredințat postul. Descrierea atribuțiilor, competențelor și a responsabilităților posturilor este făcută în „Fișa postului”.

Funcția este compusă din totalitatea posturilor caracterizate prin aceleași trăsături principale; de exemplu, funcției de inginer șef de sector pot să-i corespundă mai multe posturi șef de sector. Potrivit cu natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților, se deosebesc funcții de conducere și funcții de execuție.

Ponderea ierarhică reprezintă numărul persoanelor conduse nemijlocit de către un cadru de conducere. Se apreciază că pentru un director de firmă, numărul optim de colaboratori în subordonare directă ar fi cuprins între 3 și 5, cu tendința de creștere către nivelurile inferioare, în funcție de natura lucrărilor ce trebuie efectuate, de nivelul de pregătire și de numărul și tipul legăturilor ce există între subordonați. La nivelul unui șef de formație de lucru, numărul optim de muncitori din subordine se preconizează a fi cuprins între 20 și 30.

Compartimentul se compune din mai multe persoane ce efectuează munci omogene sau complementare ce contribuie la realizarea aceluiași obiective derivate, fiind subordonat

⁵ O. Nicolescu – Managementul modern al organizației, Ed. Tribuna Economică, București, 2001, p. 241-243

nemijlocit aceluiași manager de nivel mediu (de exemplu: birouri, servicii, ateliere, laboratoare). Compartimentele pot fi operaționale sau funcționale.

Nivelul ierarhic este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică față de nivelul ierarhic cel mai înalt. Numărul nivelurilor ierarhice are o importanță deosebită pentru procesul conducerii întrucât reducerea acestora atrage după sine scurtarea circuitelor informațional-decizionale, evitarea distorsiunii informațiilor și creșterea operativității în conducere.

Relațiile organizatorice sunt constituite din mulțimea legăturilor ce există între elementele structurii organizatorice, legături instituite prin reglementări oficiale. Ele se clasifică în următoarele tipuri: relații de autoritate, relații de cooperare și relații de control.

Relațiile de autoritate decurg din acte și norme elaborate de către conducerea firmei, regulamentul de organizare și funcționare și pot fi:

- relații ierarhice: stabilesc raporturile nemijlocite între conducători și executanți pe baza dreptului de decizie, ele conferind dreptul de reprezentare piramidală a structurii organizatorice;

- relații funcționale: se instituie între două compartimente de muncă, aflate în raporturi de autoritate funcțională, prin care unul are dreptul să transmită celuilalt proceduri, prescripții, prevederi regulamente, indicații din domeniul său de specialitate. Acest tip de relații mijlocește influența compartimentelor funcționale asupra altor compartimente;

- relații de stat major se stabilesc de către conducerea firmei ori de câte ori se consideră necesară coordonarea unor obiective ce afectează unul sau mai multe compartimente. Aceste relații se stabilesc prin delegare de autoritate și de responsabilitate către persoane sau colective din partea conducerii superioare mai ales atunci când acestea, din anumite considerente, nu intervin direct.⁶

Relațiile de cooperare se stabilesc între posturi situate pe același nivel ierarhic, care aparțin însă unor compartimente diferite. Constituind punți directe de legătură între servicii, birouri, secții, ateliere, relațiile de cooperare facilitează soluționarea unor probleme care apar cu o anumită periodicitate, prin evitarea folosirii liniei ierarhice, cea ce se reflectă în creșterea operativității. Frecvent, relațiile de coordonare se nasc spontan, pe baza relațiilor personale dintre titularii de posturi sau din necesitatea elaborării în comun de lucrări, ulterior fiind confirmat formal, prin documentele organizatorice—regulamentul de organizare și funcționare, organigramă.

Relațiile de control apar între organismele specializate de control și celelalte subdiviziuni organizatorice ale firmei. Spre exemplu, relațiile dintre compartimentul de control al calității și secțiile de producție. De evidențiat că, în această situație, competența de a controla nu presupune și competența managerială, întrucât deciziile impuse de rezultatele controlului sunt luate de conducătorii compartimentelor respective sau de șefii lor ierarhici.

Analiza organizării firmelor arată că, alături de relațiile ierarhice, relațiile funcționale, de stat major și de cooperare sunt din ce în ce mai mult caracteristice structurii manageriale, expresie a creșterii ponderii factorilor calitativi în conceperea și realizarea activităților de previziune, concepție tehnică, financiară și personal.⁷

În cadrul structurii organizatorice a firmei deosebim două componente principale:

- structura managerială;
- structura de producție.

Structura managerială poate fi definită ca ansamblul managerilor de nivel superior și al subdiviziunilor organizatorice prin ale căror decizii și acțiuni se asigură condițiile manageriale, economice, tehnice și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor de producție.

⁶ Mirela Bucurean – Management, Ed. Universitatea din Oradea, Oradea, 2004, p. 109-112

⁷ O. Nicolescu – Managementul modern al organizației, Ed. Tribuna Economică, București, 2001, p. 256-257

Structura managerială este deci alcătuită, în principal, din organismele de management participativ, managerul general și adjuncții săi, compartimentelor funcționale și de concepție constructivă și tehnologică.

Cealaltă componentă principală, structura de producție, este alcătuită din totalitatea subdiviziunilor organizatorice ale firmei, în cadrul cărora se desfășoară activitățile operaționale, în principal de producție.

Specifică firmelor moderne este creșterea dimensiunii și rolului structurii manageriale concomitent cu amplificarea integrării structurii de producție în structura organizatorică de ansamblu, prin elemente organizatorice, informaționale și economice.

Structura organizatorică a firmei este o expresie atât a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale încorporate, cât și a caracteristicilor mediului în care acestea își desfășoară activitățile. Analitic, elementele endogene și exogene firmei, care-și pun amprenta asupra caracteristicilor organizării structurale, pot fi individualizate sub forma variabilelor organizaționale.

Importanța structurii organizatorice rezidă, în primul rând, în condiționarea obținerii unei profitabilități ridicate, întrucât este o componentă de bază a sistemului de management, a cărei funcționalitate o determină în bună măsură.⁸

În practică, pot fi identificate trei tipuri de structuri organizatorice a firmelor: structura clasică, structura comportamentală și structura circumstanțială.

Structura clasică este caracterizată prin stilul de comandă, de tip militar, o ierarhie strictă, roluri și responsabilități clar definite pentru fiecare poziție, proceduri și relații formale, precum și prin aplicarea strictă a principiului unității de comandă, conform căruia o persoană are un singur superior direct față de care răspunde. Acest tip de structură limitează în mod evident libertatea individuală, creativitatea, iar inovarea și inițiativa sunt descurajate.

Structura comportamentală este orientată spre responsabilitatea personală și participare în adoptarea deciziilor, tinzând să stimuleze creativitatea și orientarea spre îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Dezvoltarea unei astfel de structuri se realizează prin adoptarea unei politici de descentralizare, prin crearea unităților distincte de afaceri autonome și a centrelor de profit.

Structura circumstanțială, adoptarea unei astfel de structuri pornește de la ideea că nu există o singură structură corectă și că organizația trebuie să-și adapteze structura în funcție de condiții și circumstanțe.⁹

Analiza elementelor componente ale structurii organizatorice, a modului de îmbinare a lor și, în special, a raporturilor dintre elementele funcționale și operaționale a permis specialiștilor identificarea a trei tipuri de structuri organizatorice.

Structura de tip ierarhic este utilizată îndeosebi în întreprinderile mici private și în cooperative și prezintă următoarele caracteristici:

- este formată din personal subordonat nemijlocit managerului firmei sau adjuncților acestuia;
- fără compartimente sau alcătuită dintr-un număr redus de compartimente cu caracter operațional, corespunzătoare, de regulă, principalelor activități;
- managerul firmei și al fiecărui compartiment exercită în exclusivitate toate funcțiile managementului, trebuind să posede cunoștințe în toate domeniile: tehnic, organizatoric, control, personal, întreținere.

Cea de-a doua structură este cea funcțională, care a fost concepută de Taylor pentru a elimina deficiențele structurii ierarhice, având ca principale caracteristici:

- este alcătuită atât din compartimente operaționale, cât și funcționale;
- managerul nu mai trebuie să fie „universal” pregătit, beneficiind de asistența compartimentelor funcționale;

⁸ O. Nicolescu – Managementul modern al organizației, Ed. Tribuna Economică, București, 2001, p. 246-249

⁹ Mirela Bucurean – Management, Ed. Universitatea din Oradea, Oradea, 2004, p. 112

- executanții primesc decizii și răspund atât față de șefii ierarhici, cât și față de compartimentele funcționale, înregistrându-se multiple subordonări.¹⁰

Capitolul V - Modele de luare a deciziilor

Modelul rațional de luare a deciziilor manageriale, o abordare care a fost populară în prima jumătate a acestui secol, are rădăcini în teoria economică a firmei. În cadrul teoriilor în curs de dezvoltare referitoare la comportamentul economic al firmelor, economiștii tind să facă presupunerea că managerii iau întotdeauna decizii care sunt în interesul firmelor lor. Această presupunere în legătură cu luarea deciziilor manageriale a fost acceptată de mulți teoreticieni ai managementului.

Modelele nonraționale – prin contrast cu abordarea rațională, câteva modele nonraționale de luare a deciziilor manageriale sugerează că strângerea și prelucrarea de informații îi împiedică pe manageri să ia decizii optime. În cadrul abordării nonraționale, cercetătorii au identificat strategii alternative sau abordări pe care managerii le pot adopta în luarea deciziilor. Trei modele majore nonraționale de luare a deciziilor manageriale sunt modelul satisfacției, al creșterii și modelul coș de gunoi.

Modelul satisfacției. În anii 50, economistul Herbert Simon (care a câștigat mai târziu un Premiu Nobel pentru munca sa în acest domeniu) a început să studieze comportamentul celor care iau decizii manageriale. Pe baza studiilor sale, Simon a introdus conceptul de raționalitate limitată, prin care procesul de luare a deciziilor manageriale poate fi mai bine înțeles. Raționalitatea limitată se referă la faptul că abilitatea managerilor de a fi perfect raționali în luarea deciziilor este limitată de factori precum capacitatea cognitivă și constrângerile temporale. Acest concept de raționalitate limitată sugerează că următorii factori limitează gradul de raționalitate a managerilor în luarea deciziilor:

- cei care iau decizii pot să ia informații neadecvate, nu numai referitoare la natura problemei asupra căreia se decide, ci și asupra posibilelor alternative, asupra puterilor și limitărilor lor;
- factorii de timp și cost constrâng deseori cantitatea de informație care poate fi adunată în vederea unei decizii particulare;
- percepțiile celor care iau decizii asupra importanței relative a diferitelor segmente de informație poate duce la ignorarea informației critice;
- partea din memoria umană care este implicată în luarea deciziilor poate reține doar o cantitate relativ mică de informație la un moment dat;
- capacitățile de calcul asociate cu inteligența, limitează capacitatea de luare a deciziilor optime de către manageri, chiar dacă presupunem că au fost perfect informați.

Conform raționalității limitate, managerii nu își optimizează deciziile. Riscul se referă la gradul de probabilitate a apariției unor posibile rezultate ale cursului unei acțiuni. Când există incertitudine, probabilitățile rezultatelor alternative nu pot fi determinate, rezultatele viitoare sunt necunoscute, iar ambiguitatea informației se datorează lipsei clarității și posibilității interpretării informațiilor.

Modelul creșterii. O altă abordare a procesului decizional este modelul creșterii care constă în formularea de către manageri a răspunsului minim, care să reducă problema cel puțin la un nivel tolerabil. Această abordare este orientată mai mult spre obținerea unei diminuări a problemei pe termen scurt, decât spre luarea de decizii care să faciliteze îndeplinirea obiectivelor viitoare. La fel ca și modelul satisfacției, modelul creșterii nu necesită prelucrarea de către manageri a unei cantități mari de informații pentru a acționa. În consecință, strategiile de creștere sunt mai eficiente pe termen scurt, decât pe termen lung.

¹⁰ O. Nicolescu – Managementul modern al organizației, Ed. Tribuna Economică, București, 2001, p. 257-259

Modelul coș de gunoi constă în comportarea aleatoare a managerilor în ceea ce privește luarea deciziilor neprogramate. În general, câștigurile din decizii apar întâmplător, în funcție de participanții implicați, problemele de care sunt preocupați la acel moment, oportunitățile care li se ivesc în cale și de soluțiile preferate pe care le caută pentru rezolvarea unei probleme. Strategia coș de gunoi se folosește mai ales atunci când managerii nu au preferințe legate de obiective, mijloace de a obține obiectivelor nu sunt clare și participanții la luarea deciziilor se schimbă repede. Uneori pot fi obținute câștiguri cu strategia coș de gunoi, dar aceasta poate duce și la situații dificile.¹¹

Concluzii

În ultimii ani, în condițiile trecerii la economia de piață, maniera de a defini organizarea prin metode prin intermediul cărora numeroasele probleme organizatorice sunt tratate în strânsă legătură cu metodele și tehnicile cercetării operaționale, studiului muncii, metodele psihologice, sociologice este folosită cu o frecvență sporită și în Europa Centrală și de Est, inclusiv în România. Așa se explică de ce în numeroase firme din aceste țări, unele compartimente cu caracter predominant organizatoric poartă denumiri ca „methodes”, „engineering”.

Mediul organizațional prezintă două componente, și anume:

- mediul de forțe, care vizează relațiile cu furnizorii, distribuitorii, clienții și competitorii;
- mediul general, reprezentând o gamă largă de factori de natură tehnologică, socioculturală, politică și globală, care acționează asupra organizației și mediului de forțe.

Am considerat oportun să prezint mediul general particularizat pentru instituțiile financiar-bancare din România prin evidențierea factorilor care îl influențează, și anume:

- factori tehnologici – evoluția științei și tehnicii a marcat acest sector, astfel prin apariția ATM-urilor și mai recent a serviciilor de e-banking clientul nu mai era nevoit să se deplaseze la sediul băncii deoarece putea efectua diverse operațiuni prin intermediul acestora și astfel se ușura inclusiv munca funcționarilor bancari;

- factori economici – au o influență majoră asupra activității acestor instituții întrucât elemente ca rata dobânzii, inflația sau șomajul afectează aceste instituții. Creșterea puterii de cumpărare și scăderea ratei dobânzii au permis băncilor să ofere credite accesibile ceea ce a condus la extinderea pieței financiar-bancare. Dezvoltarea mediului de afaceri românesc și creșterea pieței imobiliare reprezintă aspecte care au condus la creșterea concurenței pe această piață, în prezent putem întâlni aproximativ 50 de instituții financiar-bancare pe piața românească;

- factori socioculturali – în această categorie putem include înclinația românilor spre contractarea de credite, precum și dificultățile întâmpinate în prezent de aceste instituții în atragerea clienților spre oferta de pensii private deoarece aceștia se tem de o impozitare excesivă;

- factori politici și juridici – instabilitatea politică determinată de dese schimbări de orientare ale guvernului crează reale probleme managerilor acestui sector care nu au posibilitatea de a efectua previziuni pe termen lung, politica economică a guvernului care a neglijat deficitul de cont curent care poate crea dificultăți în perioada următoare, iar instabilitatea legislativă este un alt aspect care afectează funcționarea acestor instituții;

- factori globali – integrarea României în Uniunea Europeană a produs o serie de efecte ca: alinierea sistemului bancar românesc la normele U.E., creșterea concurenței prin pătrunderea pe piața autohtonă a unor noi competitori, liberalizarea fluxurilor financiare, circulația liberă de capital.

În cadrul subsistemului organizatoric delimităm două componente majore:

- organizarea procesuală - are ca obiect stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și a celor intelectuale ce trebuie să se desfășoare într-o firmă, pentru ca rezultatele obținute într-un sistem restrictiv (cu restricții tehnice, tehnologice, economice și sociale) să fie optime;

¹¹ Lazăr Rusu – Management contemporan, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2001, p. 70-74

- organizarea structurală – urmărește gruparea și repartizarea după anumite criterii, a funcțiilor, atribuțiilor și sarcinilor pe colective de executanți și persoane.

Pentru că deciziile luate de manageri au un impact profund asupra succesului organizației, abordările manageriale în luarea deciziilor constituie subiectul unei considerabile activități de cercetare, în cadrul lucrării fiind descrise două tipuri majore de metode în ceea ce privește luarea deciziilor de către manageri: modelul rațional și cel nonrațional.

Subsistemul organizatoric reprezintă componenta de bază a sistemului de management deoarece asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate, structura organizatorică dovedindu-se a fi pilonul de rezistență al întreprinderii moderne.

Bibliografie

1. Bucurean M. – *“Management”*, Ed. Universitatea din Oradea, Oradea, 2004
2. Nicolescu O. – *“Managementul modern al organizației”*, Editor Tribuna Economică, București, 2001
3. Rusu L. – *“Management contemporan”*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2001