

ANTOHI IONUȚ

ANTOHI IONUȚ

MANAGEMENTUL FIRMEI



**Editura Universitaria
Craiova, 2018**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. **Popovici Norina**
Conf.univ.dr. **Micu Angela Eliza**

Copyright © 2018 Editura Universitaria
Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ANTOHI, IONUȚ

Managementul firmei / Ionuț Antohi. - Craiova: Universitaria, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1403-1

008

061.5

© 2018 by Editura Universitaria

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețelele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

CUVÂNT ÎNAINTE

Contextul economic actual, caracterizat printr-o complexitate ridicată, marcată de schimbări tot mai frecvente și profunde, dar și de o competiție tot mai accentuată în anumite sectoare, aduce în prim planul preocupărilor specialiștilor domeniul managementului.

În cadrul acestuia se remarcă prin importanța sa, ramura referitoare la managementul practicat în cadrul firmelor, pe scurt managementul firmei. Diferențele, care apar între companiile performante și cele neperformante, cele evidențiate prin exemplele de succes și cele care prezintă eșecuri răsunătoare, în unele cazuri, toate acestea pot fi explicate prin intermediul calității și performanțelor managementului respectivelor firme.

Managerii firmei, prin activitățile specifice desfășurate, sunt cei care asigură supraviețuirea și dezvoltarea organizației. Ca atare, cunoașterea principalelor aspecte pe care le implică managementul practicat la nivelul unei firme, reprezintă o condiție necesară și importantă, în demersul de asigurare a unei conduceri performante.

Prezenta lucrare a fost concepută în vederea prezentării celor mai importante elemente, care intervin în exercitarea activității manageriale în cadrul firmei. Succesiunea logică a aspectelor abordate pe parcursul capitolelor propuse evidențiază complexitatea actului de conducere la nivelul unei companii și o serie de aspecte, considerate cheie pentru managementul firmei, în contextul macro și micro economic actual.

Pornind de la definirea conceptului de management al firmei și identificarea elementelor, care fac obiectul de studiu al acestei ramuri importante a științei managementului, au fost abordate o serie de teme importante precum organizarea activităților firmei, conducerea strategică a acesteia, sistemul informațional, care asigură valorificarea uneia dintre cele mai importante categorii ale unei organizații.

În continuare, a fost prezentată problematică specifică unui alt palier important din managementul firmei, cel referitor la practicile de management al resurselor umane. Pornind de la semnificația factorului uman în cadrul companiilor moderne, a fost analizat conceptul de management al schimbărilor, ținând cont de incidența tot mai ridicată a acestor procese de schimbare în contextul actual. Existența unei corelații între schimbările, care intervin și cultura

organizațională dezvoltată în cadrul firmelor a condus la abordarea acestui concept important pentru companiile actuale. În final, dar nefiind considerat cel mai puțin important aspect prezentat în cadrul acestei lucrări, a fost discutat conceptul de etică în managementul firmei, fiind evidențiată importanța sa și beneficiile pe care le generează.

Lucrarea se adresează în principal, studenților ,care urmează un program de studiu în domeniul economic, dar și celor, care studiază în alte domenii și doresc să se familiarizeze cu cele mai importante noțiuni privind managementul practicat în cadrul firmelor. De asemenea, această carte se poate adresa și altor categorii de persoane, cum ar fi acelea, care doresc să înființeze și să conducă o firmă sau cele care sunt angrenate deja, în astfel de activități.

Autorul este conștient și convins, în egală măsură, de faptul că prezenta lucrare poate fi îmbunătățită pentru a oferi o imagine, cât mai completă, asupra problematicii complexe a managementului unei firme, aflată în concordanță cu evoluția proceselor economice și sociale.

Autorul

CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL FIRMEI. CONOTAȚII CONCEPTUALE

Obiective

În cadrul acestui capitol vom prezenta reperele teoretice privind managementul firmei, evidențiind principalele definiții ale conceptului, prezente în cadrul literaturii de specialitate, precum și elementele definitorii, care alcătuiesc obiectul de studiu al acestui domeniu.

Prin parcurgerea acestui capitol vom identifica:

- ✓ Definirea conceptului de management al firmei;
- ✓ Elementele componente ale sistemului de management al firmei;
- ✓ Aspectele fundamentale privind relaționare firmei cu mediul său ambiant.

1.1. Managementul firmei. Definiere

Managementul firmei a devenit o ramură importantă a științei managementului, fapt demonstrat de multitudinea lucrărilor de specialitate, prezente în cadrul literaturii de profil atât în plan internațional, cât și la nivelul țării noastre.

Definirea acestui concept evidențiază numeroase puncte de vedere ale diferiților specialiști în domeniul managementului. Acestea evidențiază o abordare preponderent procesuală a acestui domeniu. Astfel, Koontz și Wehrlich (2010, p. 3) consideră că managementul la nivelul unei firme este un proces prin intermediul căruia se urmărește crearea și menținerea unui climat, în cadrul căruia indivizii, acționând în colectiv contribuie la realizarea obiectivelor fixate.

Un alt punct de vedere este cel oferit de către Daft (2008, p.8) potrivit căruia managementul, la nivelul organizației, este un proces, care vizează atingerea obiectivelor fixate prin valorificarea eficientă a resurselor disponibile prin intermediul planificării, organizării și controlului activităților, care utilizează aceste resurse.

Această disciplină vizează aplicarea legilor, conceptelor, metodelor și tehnicilor de management în cadrul firmelor din diferite sectoare de activitate.

Considerăm că una dintre cele mai cuprinzătoare definiții ale managementului organizației este oferită de către Nicolescu și Verboncu (2007, p.18). Acești reputați specialiști consideră că managementul organizației studiază procesele și relațiile de management din cadrul acestora, cu scopul de a descoperi legitățile și principiile ce le guvernează, urmărindu-se conceperea de noi sisteme, metode și tehnici de conducere, menite să asigure obținerea și creșterea competitivității la nivelul unei organizații.

În acest context, putem afirma că obiectul de studiu al acestei discipline este reprezentat de analiza proceselor de conducere (de management) și a relațiilor care apar în cadrul acestora, în scopul dezvoltării sistemelor, metodelor și tehnicilor de management utilizate la nivelul firmei, în vederea creșterii eficienței activității desfășurate.

Procesele de management pot fi definite ca fiind ansamblul fazelor, care intervin în cadrul acțiunilor prin care se determină obiectivele firmei, resursele și procesele de muncă necesare îndeplinirii acestor obiective, dar și executanții proceselor de muncă. Prin intermediul proceselor de management se integrează și se corelează munca personalului firmei, folosindu-se un ansamblu de metode și tehnici, în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a obiectivelor fixate (Petrovici, 2001, p.13).

Relațiile care intervin în cadrul proceselor de management definite anterior, reprezintă legăturile care se stabilesc între componenții unei firme, privite ca sistem, și între aceștia și componenții altor sisteme în procesul de previzionare, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare a activităților firmei (Nicolescu și Verboncu , 2007, p. 21).

Totodată, trebuie subliniat faptul că exercitarea proceselor de management și a relațiilor, care intervin în cadrul acestor în vedere obținerii unei eficiențe crescute la nivelul unei organizații se realizează prin intermediul sistemului de management al acesteia. Acesta reprezintă ansamblul elementelor de natură de decizională, organizatorică, informațională, metodologică etc. (Nicolescu și Verboncu , 2007, p. 37).

Pe baza aspectelor prezentate anterior se poate concluziona că elementele vizate de managementul firmei sunt procesele de management, dar și relațiile, care intervin în cadrul acestora și care scot în evidență necesitatea

studiului legăturilor dintre firmă și elementele, care compun mediul său ambiant. În același timp, trebuie menționat că aceste procese și relații de management nu pot fi exercitate, la nivel de firmă, decât prin intermediul sistemului de management al acesteia.

Ca atare, se poate afirma că, în esență, managementul firmei studiază **sistemul de management și mediul ambiant** al acesteia, în vederea identificării acelor modalități de conducere, menite să asigure creșterea eficienței activităților firmei.

1.2. Sistemul de management al firmei

Managementul firmei presupune un proces de exercitare corelată a funcțiilor specifice, în vederea îndeplinirii unor obiective. Desfășurarea eficientă a activităților firmei, grupate în cadrul funcțiunilor specifice, presupune o concepere și funcționare eficientă a sistemului de management al firmei.

În general, un sistem reprezintă un ansamblu de elemente intercorelate, care vizează atingerea unor obiective bine determinate.

Sistemul de management al firmei poate fi definit ca fiind ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional și metodologic prin intermediul cărora se exercită procesul de conducere (funcțiile managementului) și se derulează activitățile specifice firmei (funcțiunile firmei).

Sistemul de management al unei firme este influențat de o serie de elemente specifice:

- profilul, dimensiunea, complexitatea și specificul activităților;
- dispersia teritorială a unităților operative;
- volumul resurselor de care dispune firma;
- potențialul și mentalitatea personalului angajat;
- gradul de specializare în domeniul de activitate;
- poziția firmei pe piața pe care acționează.

Sistemul de management al firmei reunește următoarele elemente:

- ❖ **subsistemul organizatoric;**
- ❖ **subsistemul informațional;**
- ❖ **subsistemul decizional;**
- ❖ **subsistemul metodologic**

Subsistemul organizatoric reflectă modul de organizare a activităților firmei. La nivelul oricărei firme se pot distinge două forme de organizare:

- **organizarea oficială sau formală;**
- **organizarea neoficială sau informală.**

○ **Organizarea formală** se referă la ansamblul elementelor organizatorice din cadrul firmei stabilite în mod oficial de către conducerea acesteia. Oficializarea se realizează prin intermediul unor documente specifice:

- regulamentul de organizare și funcționare;
- regulamentul de ordine interioară;
- organigramă;
- fișele posturilor.

Organizarea formală are două segmente distincte:

a. **organizarea structurală** ce cuprinde ansamblul elementelor care alcătuiesc structura organizatorică a firmei (posturi, funcții, compartimente, relații organizaționale, niveluri ierarhice, ponderea ierarhică);

b. **organizarea procesuală** care se referă la organizarea pe domenii de activitate a firmei și are ca elemente componente funcțiunile firmei, care la rândul lor pot fi descompuse pe activități, atribuții, sarcini.

○ **Organizarea informală** se referă la grupurile de persoane și relațiile dintre acestea în cadrul unei firme. Aceste grupuri se constituie pe baza unor simpatii, interese comune etc. ca rezultat direct al interacțiunilor umane.

❖ **Subsistemul informațional** reunește ca elemente componente: datele, informațiile, fluxurile informaționale, circuitele informaționale, procedurile informaționale și mijloacele de tratare a informațiilor. Acest subsistem servește ca suport în procesul luării deciziilor manageriale în cadrul firmei. Totodată, asigură relaționarea diferitelor elemente componente ale structurii organizatorice a firmei. În prezent, datorită dezvoltării tehnologiei informației, a apărut și s-a dezvoltat un sistem informatic ca parte componentă a sistemului informațional managerial al firmei.

❖ **Subsistemul decizional** este reprezentat de ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul firmei de către manageri. Prin intermediul acestor