

Liviu MARIAN

ANTREPRENORIAL

TÎRGU MUREȘ

CAPITOLUL I

ANTREPRENORUL ȘI ANTREPRENORIATUL

Sub ochii noștri, o nouă profesiune, sau un standard ocupațional după cum spun experții în cariere, își cere cu feroare drepturile într-o economie bazată pe cunoaștere, pe schimbări rapide și imprevizibile, pe contestarea legii cererii și a ofertei. Antreprenorul sau întreprinzătorul, pentru că despre el este vorba, poate mai puțin familiarizat cu terminologia și teoria economiei de piață, dar foarte atent la tot ce îl înconjoară, devine elementul pivotant într-o lume în care parcă mai mulți îi sunt potrivnici decât susținători, reușește să satisfacă nevoi, să creeze valoare adăugată, să obțină profit, să dea de lucru la oameni, să susțină societatea în aspirațiile sale. Tot antreprenorii, sau întreprinzătorii, încă nu ne-am hotărât cum să-i denumim, și poate nici nu este prea important acest lucru, reprezintă eroii “mitului american” sau de oriunde, omul de succes, care pentru intuiția, ambiția, curajul și clarviziunea acțiunilor întreprinse are de toate: poziție, avere, respect și considerație. Totuși nu este un semizeu; antreprenorul este persoana care știe cel mai bine că într-o economie de piață, cel care are o idee bună și o valorifică corespunzător câștigă, cine are o idee rea poate pierde și acest proces trebuie derulat practic, bazat bineînțeles pe cunoștințe pe care și expunerile viitoare caută să le prezinte sintetic.

Există factori favorizanți în cariera antreprenorială?

Răspunsul este categoric DA și literatura de specialitate îi nominalizează și analizează în amănunțime:

- mediu economico-social favorizant dezvoltării unei afaceri: legislație, liberă concurență, cadru financiar stimulat și stabil, protecția proprietății (inclusiv cea intelectuală);

- educația din familie, un copil obișnuit cu negocierile, cu asumarea unor riscuri, cu preocupări inovative, cu părinți inițiați într-o afacere au mai multe șanse de a deveni antreprenori. Exemplul părintesc reprezintă o sursă, un model și o influență majoră pentru alegerea și dezvoltarea în carieră;

- existența unei culturi proactive antreprenoriatului, gradul de credibilitate, acceptabilitate și de respect acordat de populație, persoanelor de succes care își gestionează propria afacere, reprezintă un stimulent moral deosebit;

- educația antreprenorială în școli, universități sau într-un sistem de formare continuă adresată adulților, metodele prin care doritorii pot asimila cunoștințe și aptitudini specifice antreprenoriatului demitizând zicala că “antreprenorul se naște și nu se educă”, creează șansa ca ideea să devină afacere.

În accepțiunea largă un antreprenor este o persoană care își începe propria afacere de obicei intuind o oportunitate pe care o valorifică căutând să satisfacă nevoile manifestate de o categorie de consumatori. O gospodină își cumpără un fier de călcat nu din admirație sau atașament față de acest obiect de tortură” ci din nevoia de a netezi și igieniza țesăturile, iar unele elemente constitutive care

generează funcțiuni suplimentare (termostat, microcip, instalație de aburi) măresc utilitatea și valoarea de întrebuințare a produsului, bineînțeles și prețul său”. Cu cât ideea este mai inovatoare, cu cât schimbarea este mai profundă, cu cât inovația realizează o satisfacție socială și nu într-o materializare tehnică, cresc și riscurile dar și câștigurile ulterioare.

Pas cu pas, sintetic și foarte practic în prelegerile următoare dorim să explicăm fenomenul antreprenorial, să demitizăm acest personaj de succes tocmai pentru a încerca, fiecare dintre noi să devenim un câștigător, dornic să-și hotărască singur destinul și bunăstarea.

Prezenta lucrare reprezintă un manual de lucru pentru cursul postuniversitar de Antreprenariat, iar ideile și exemplele prezentate reprezintă un compendiu din lucrări deja cunoscute în literatura de specialitate, autorul cursului menționând bibliografia utilizată mulțumind autorilor că au realizat cărți de referință cu teorii și exemple care cu greu ar putea fi înlocuite.

ANTREPRENORUL ȘI ANTREPRENORIATUL

Antreprenor (fr. entrepreneur): persoană ce se obligă, în baza unui contract și a unui caiet de sarcini, să execute pe riscul său sau pentru o altă persoană o anumită lucrare, în schimbul unei sume de bani dinainte stabilite.

Întreprinzător: cel care pornește ușor la o acțiune, cel care are inițiativă.

Antreprenor (S.U.A.): persoană care își începe propria afacere.

A. Fayolle (Franța): antreprenorul este un fenomen multidimensional, complex și echivoc cu multiple fațete: capitalist, inovator, oportunist, coordonator, creator, gestionar de resurse.

CONSECINȚELE ANTREPRENORIATULUI

- Aproximativ 1,3 milioane IMM-uri noi înființate anual;
- În ultimii 10 ani au asigurat 36 milioane locuri de muncă;
- Antreprenoriatul are o rată de creștere anuală de 17,68 %;
- Antreprenoriatul realizează 80 % din produsele sau serviciile inovative;
- Antreprenoriatul are o contribuție de minim 65 % din PIB-ul națiunilor.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2004)

- 11 % din populația activă a S.U.A. sunt antreprenori;
 - 9 % din populația activă a Irlandei sunt antreprenori;
 - 6,8 % din populația activă a Spaniei sunt antreprenori;
 - 6,4 % din populația activă a Angliei sunt antreprenori;
 - 3 % din populația activă a Italiei sunt antreprenori;
 - sub 0,6 % din populația activă a României sunt antreprenori.
 - majoritatea antreprenorilor au doar studii liceale (în Belgia doar 2 % din antreprenori au studii universitare)!
-
-
-

O statistică din BUSINESS WEEK arată:

- zilnic în S.U.A. sunt înregistrate peste 3000 de noi afaceri;
 - mai mult de jumătate din noile firme falimentează într-un an falimentează;
 - cauza principală CONDUCEREA INADECVATĂ A AFACERILOR.
-
-
-

CAUZELE FALIMENTELOR

44 %

INCOMPETENȚA CONDUCĂTORILOR

- lipsă calități fizice, intelectuale, morale;
 - lipsă tenacitate, energie, sacrificii;
 - lipsă atașament, voluntarism;
 - lipsă capacitate decizională, previzională.
-

CAUZELE FALIMENTELOR

17 %

LIPSA EXPERIENȚEI MANAGERIALE

- coordonarea inadecvată a angajaților;
 - folosirea incorectă a resurselor materiale, financiare sau umane;
 - inabilități în planificare și programare;
 - insuficiența controlului.
-

CAUZELE FALIMENTELOR

16 %

EXPERIENȚA DEZECHILIBRATĂ

- cunoștințe tehnice;
- cunoștințe economice;
- cunoștințe marketing;
- cunoștințe legislație;
- cunoștințe protecția mediului;
- cunoștințe motivarea salariaților

15 %

LIPSA EXPERIENȚEI ÎN DOMENIU

- cunoștințe sumare în tehnologie;
- necunoașterea segmentului de piață;
- experiență redusă sau nulă;
- lacune majore din domeniu (legi).

CAUZELE FALIMENTELOR

1 %

NEGLIJENȚE

- preocupări extraprofesionale;
- lipsa unui control eficient;
- lipsa continuității și permanenței.

1 %

FRAUDE ȘI DEZASTRE

- nerespectarea legislației;
- politici financiare ilegale;
- lipsă de etică la nivel de angajați;
- inundații, incendii, hoție, greve.

ANTREPRENORUL ȘI INOVAȚIA

Antreprenorii inovează, inovația creează un mijloc. Mijlocul implică îmbunătățire care înzestrează produsul sau serviciul oferit cu o valoare economică corespunzătoare.

Inovația – mai degrabă un termen social decât unul tehnic, definită în termeni de cerere sau ca schimbând valoarea și satisfacția obținută de consumator din posibilitățile oferite.

Teoria inovației este încă incompletă, dar practica inovației poate fi explicată. De la “Scipire de geniu” “Idee strălucită” la “Inovație sistemică” sunt etape practice pe care antreprenorul le exploatează.

SURSELE INOVAȚIILOR

(După P. Druker, Inovația și sistemul antreprenorial)

4 surse se găsesc în interiorul organizației și sunt identificate prin simptome:

- neprevăzutul – succesul neprevăzut, eșecul, evenimente;
- incongruența – diferența dintre realitatea de fapt și realitatea cum se pretinde a fi;
- inovarea bazată pe necesitatea procesului;
- schimbările din structura industriei sau a pieței.

SURSELE INOVAȚIILOR

(După P. Druker, Inovația și sistemul antreprenorial)

3 surse se găsesc în afara organizațiilor:

- demografice;
 - schimbări de receptivitate, dispoziție și înțelegere;
 - cunoștințe noi.
-

NEPREVĂZUTUL

(După P. Druker, Inovația și sistemul antreprenorial)

Succesul neașteptat – se manifestă prin simptom .
Suntem pregătiți să identificăm simptomele?

- atitudinea magazinelor Macy și Bloomingdale față de vânzările de aparatură.

Niciodată nu-i este ușor unei conduceri să accepte succesul neașteptat – trebuie să poată spune "Am greșit".

- cazul medicamentelor veterinare (1953, Elveția);
pencilina medicamentul exclusiv "uman".
-

NEPREVĂZUTUL

(După P. Druker, *Inovația și sistemul antreprenorial*)

Succesul neașteptat este neglijat. Conducătorii sunt preocupați de probleme. Succesul trebuie exploatat.

- polimerii 1928 la Du Pont, ibricul miraculos cu fibrele de nylon;
 - IBM și Thomas Watson în 1930 falimentari;
 - televizoarele de la Matsusita la țară, vânzarea din ușă în ușă;
 - Ray Krac, McDonald și o afacere de miliarde deturnată.
-

INCONGRUENȚELE

(După Peter Drucker, *Inovația și sistemul antreprenorial*)

Incongruența – o discrepanță între ceea ce este și ceea ce ar trebui să fie. Deseori nu înțelegem motivul și îl presupunem. Trebuie depășită starea “Așa va fi întotdeauna”.

- îngrijirea sănătății în Anglia, SUA;
 - centrele de geriatrie, centrele chirurgicale ambulatorii;
 - containerele au crescut cu 5 ori traficul naval;
 - întreținerea gazonului – accesoriul mecanic.
-

NECESITATEA PROCESULUI **(După Peter Drucker, Inovația și sistemul antreprenorial)**

Necesitatea procesului pornește de la munca ce trebuie efectuată:

- enzima pentru dizolvarea ligamentelor;
- operatorii telefonici în 1909 – panoul automat;
- ziarele și știrile.

Criteriile de bază pentru inovațiile bazate pe necesitatea procesului:

- un proces independent;
- o legătură slabă sau absentă;
- o definiție clară a obiectivului;
- definirea specificațiilor privind soluția;
- receptivitatea față de "modalitatea mai bună".

STRUCTURILE INDUSTRIEI ȘI ALE PIEȚEI **(După Peter Drucker, Inovația și sistemul antreprenorial)**

Structurile industriei și ale pieței durează de ani de zile și par complet stabile. De fapt ele sunt foarte fragile.

- Automobilul și H. Ford:
 - 40 salarii anuale RR;
 - 12 salarii lunare Ford T.;
 - 1/10 salariul anual azi.
- Administrarea fondurilor de pensii '50;
- Administrarea spitalelor – externalizarea serviciilor;
- Volkswagen în America.

DEMOGRAFIA

(După Peter Drucker, *Inovația și sistemul antreprenorial*)

Demografia reprezintă cea mai clară schimbare:

- evoluția preferințelor la pantofii Merville;
 - turismul "matur";
 - casa Rothschild în 1860 și emigrația;
 - școlarizarea copiilor.
-

SCHIMBĂRI ÎN PERCEPȚIE

(După Peter Drucker, *Inovația și sistemul antreprenorial*)

Paharul "plin sau gol pe jumătate":

- grija față de sănătate;
 - reviste;
 - alimente;
 - echipamente pentru întreținere;
 - populația de culoare, minoritățile;
 - feminismul și percepția rolului femeilor.
-

NOI CUNOȘTINȚE

(După Peter Drucker, Inovația și sistemul antreprenorial)

Există o perioadă de timp între apariția noilor cunoștințe și momentul aplicării lor:

- penciina 30 ani;
- motorul Diesel 45 ani;
- calculatorul, sec. XVII – 1945;
- roboții 35 ani.

Dezvoltarea teoriei antreprenoriatului si al termenului "antreprenor"

- **1797:** Beaudou – persoana care suportă riscuri, care planifică, supraveghează, organizează și deține controlul afacerii.
- **1803:** Jean Baptiste Say – profiturile antreprenorilor separate de profiturile de capital.
- **1934:** Joseph Schumpeter – antreprenorul este un inovator și dezvoltă tehnologie neîncercată.
- **1961:** David McClelland – antreprenorul își asumă riscuri, este energic și moderat.

Dezvoltarea teoriei antreprenoriatului si al termenului "antreprenor"

- **1964:** Peter Drucker – antreprenorul maximizează oportunitățile.
- **1975:** Alberts Shapero – antreprenorul preia inițiativa, organizează mecanisme social-economice și acceptă riscurile eșecului.
- **1980:** Karl Vesper – antreprenorul văzut diferit de economiști, psihologi, oameni de afaceri și politicieni.
- **1983:** Gifford Pinchot – managerul este un antreprenor într-o organizație deja formată.
- **1985:** Robert Hisrich – antreprenoriatul este un proces de creare a ceva diferit, adaptat schimbării.

MOTIVAȚIILE DEMERSULUI ANTREPRENORIAL

- A. Se pot cataloga în trei categorii:
- psihologice;
 - situaționale și condiționare de evenimente;
 - experiența acumulată.
- B. Fiecare antreprenor are propriile motive pentru care dorește să inițieze afacerea.
- C. Există o ierarhizare statistică a motivațiilor însă neconcludentă (scopurile nu se declară, se constată).

PRINCIPALELE MOTIVAȚII ÎN ANTREPRENORIAL

- Dorința de succes;
 - Dorința de a fi independent;
 - Dorința de afirmare personală și profesională;
 - Insatisfacția rezultatelor anterioare;
 - Dorința de a avea avere;
 - Lipsa unei ocupații sau loc de muncă.
-
-
-

CUNOȘTINȚE NECESARE PENTRU EDUCAȚIA ANTREPRENORULUI

1. Adevăr vs mit despre antreprenoriat
 2. Cunoștințe de analiză și sinteză a realității
 3. Cunoștințe despre metodele și procedurile creative
 4. Cunoștințe de identificare a oportunităților
 5. Cunoștințe și atitudini de toleranță, munca în echipă
 6. Demararea afacerii, cunoștințe de implementare
-
-
-

CUNOȘTINȚE NECESARE PENTRU EDUCAȚIA ANTREPRENORULUI

7. Cunoștințe de evaluare a unei afaceri
 8. Cunoștințe strategice (eficacitatea demersului)
 9. Cunoștințe de evaluare a carierei
 10. Cunoștințe de evaluare a mediului
 11. Cunoștințe de evaluare etică
 12. Cunoștințe despre negocierea afacerilor
 13. Cunoștințe despre producție (management operațional)
-
-
-

(TEST)

CARACTERISTICILE UNUI ANTREPRENOR

1. Un antreprenor este în familie copilul:
 - a. primul
 - b. mijlociul
 - c. cel mai tânăr
 - d. nu contează
2. Un antreprenor este, în general:
 - a. căsătorit/ă
 - b. singur/ă
 - c. văduv/ă
 - d. divorțat/ă
3. Un antreprenor este, în general:
 - a. bărbat
 - b. femeie
 - c. oricare
4. Un individ își începe de obicei prima afacere antreprenorială importantă la:
 - a. adolescență
 - b. 20 de ani
 - c. 30 de ani
 - d. 40 de ani
 - e. 50 de ani
5. De obicei tendințele antreprenoriale ale individului apar prima dată evidente la:
 - a. adolescență
 - b. 20 de ani
 - c. 30 de ani
 - d. 40 de ani
 - e. 50 de ani

6. Tipic, la demararea afacerilor un antreprenor are un grad educațional:
 - a. mai puțin de liceu
 - b. diploma de bacalaureat
 - c. licențiat
7. Pentru un antreprenor, motivația principală pentru a demara o afacere este:
 - a. să facă bani
 - b. să fie independent
 - c. să fie faimos
 - d. să creeze securitate în serviciu
 - e. să fie puternic
8. Principalul susținător pentru ego-ul antreprenorului și pentru obținerea asentimentului în acțiuni este bazată pe relația cu:
 - a. partenerul de viață
 - b. mama
 - c. tata
 - d. copiii
9. Să ai succes într-o afacere antreprenorială ai nevoie de:
 - a. bani
 - b. noroc
 - c. multa muncă
 - d. idei bune
 - e. toate cele de mai sus
10. Antreprenorii, partenerii de afaceri trebuie să:
 - a. se înțeleagă bine între ei
 - b. fie prietenii cei mai buni
 - c. să fie prieteni
 - d. să fie în conflict

11. Un antreprenor de succes în condiții de dileme se bazează pe:
 - a. echipa managerială internă
 - b. profesioniștii manageriali externi
 - c. planificatorii autorizați
 - d. persoanele active din anturajul lor
12. Antreprenorii sunt cei mai buni ca:
 - a. manageri
 - b. capitaliști
 - c. planificatori
 - d. persoane active
13. Antreprenorii sunt:
 - a. persoane care riscă foarte mult
 - b. persoane cu riscuri moderate
 - c. persoane care riscă puțin
 - d. nu își asumă riscuri
14. Antreprenorii:
 - a. nu pierd ocazia de a participa la orice petrecere
 - b. nu se arată interesați și sunt anonimi la petreceri
 - c. nu se duc niciodată la petreceri
 - d. consideră petrecerile ca oportunități de informare
15. Antreprenorii au tendința de a se “îndrăgosti” de:
 - a. idei, produse și servicii noi
 - b. angajații noi, creativi și responsabili
 - c. tehnologii noi
 - d. planuri financiare noi
 - e. toate cele de sus
16. Antreprenorii formează în general:
 - a. companii de ajutorare
 - b. companii productive
 - c. companii financiare
 - d. companii de servicii
 - e. o varietate de companii

(TEST)

CARACTERISTICILE UNUI ANTREPRENOR

1. Poți demara și finaliza proiectul în ciuda
nenumăratelor obstacole? Da __ Nu __
2. Poți să iei o decizie și să o aplici chiar și
atunci când ești contestat? Da __ Nu __
3. Ți place să deții controlul și să fii
responsabil? Da __ Nu __
4. Alți oameni te tratează cu respect și au
încredere în tine? Da __ Nu __
5. Sănătatea fizică este bună? Da __ Nu __
6. Ești dispus să lucrezi multe ore fără
recompense imediate? Da __ Nu __
7. Ți place să te întâlnești și să
interreționezi cu oamenii? Da __ Nu __
8. Comunici eficient cu oamenii și îi
convingi să adere la visul tău? Da __ Nu __
9. Ceilalți îți înțeleg cu ușurință conceptele
și ideile? Da __ Nu __
10. Ai experiență în tipul de afacere pe care
dorești să o pornești? Da __ Nu __
11. Cunoști mecanismul și formele de
conducere a unei afaceri? Da __ Nu __

12. Este nevoie de produsul/serviciul pe care dorești să-l promovezi? Da __ Nu __
13. Ai abilități în marketing și/sau în finanțe? Da __ Nu __
14. Intensitatea concurențială este semnificativă în sectorul afacerii? Da __ Nu __
15. Te gândești la un amplasament pentru afacerea ta? Da __ Nu __
16. Ai suficient suport financiar pentru primul an de operare? Da __ Nu __
17. Ai destui bani pentru a finanța afacerea sau depinde de familie/prieteni? Da __ Nu __
18. Nu cunoști furnizorii necesari pentru ca afacerea să aibă succes? Da __ Nu __
19. Cunoști persoanele care au talentele și cunoștințele pe care tu nu le ai? Da __ Nu __
20. Vrei să pornești această afacere mai mult decât orice altceva? Da __ Nu __

CAPITOLUL II

ANTREPRENORUL ȘI MANAGERUL AFACERILOR

Pentru supraviețuire și prosperitate organizațiile au nevoie de lideri eficace. Sub îndrumarea liderilor capabili se dezvoltă potențialul de resurse umane. Istoria relevă numeroase cazuri când un mod nou de exercitare a funcției de lider într-o organizație a mobilizat energiile spre rezultate excelente.

Pentru exercitarea funcției de lider este necesară o calificare complexă care impune studiu atent a o înțelege și practica cu eficacitate.

Obiectivele de studiu ale prezentului capitol sunt:

- definirea semnificației funcției de lider;
- descrierea diferenței dintre funcția de lider și management;
- documentarea aspectelor principale pe care se poate baza liderul pentru a influența comportarea în muncă a celor conduși;
- identificarea și compararea teoriilor referitoare la funcția de lider;
- explicarea diferitelor tipuri de lideri și stiluri de conducere a oamenilor.

Definirea funcției de lider

Funcția de comandă - leading-ul presupune acțiunile prin care managementul influențează personalul pentru realizarea obiectivelor propuse. În cadrul acestei funcții își găsesc locul problemele motivației, comunicării, managementului grupurilor și conflictelor și conducerea - leadership-ul.

Mintzberg definește trei domenii în care este implicat managerul și 10 roluri ale acestuia, prin care, în domeniul interpersonal - *rolul de lider*.

Conducerea este arta și știința de a-i face pe alții să execute ceea ce tu dorești. Este procesul prin care managerii influențează comportamentul oamenilor în vederea atingerii scopurilor propuse. În același timp funcția de lider presupune și însușirile speciale ale unor oameni de a reuși să-i înființeze pe alții, fără a folosi metode coercitive.

În general, oamenii au nevoie de conducători pentru a se simți în siguranță și pentru a-și îndeplini propriile țeluri. În structura fiecărei ființe umane se regăsește dualismul șef - subordonat, într-o proporție sau alta. Unii filosofi afirmă chiar că Dumnezeu a făcut o mare eroare dând la toți oamenii dorința de a deține putere, pentru că e clar că nu toți au și calitățile necesare pentru exercitarea acesteia în folosul colectivității, al societății. Sunt numeroase exemple de exercitare total defectuoasă a conducerii de către unii lideri, care prin acțiunile și deciziile luate au adus prejudicii omenirii.

Ce este liderul în fond? În trecut se considera că marii lideri sunt născuți pentru a-i inspira pe alții. Astăzi se acceptă că oricine

poate fi lider în circumstanțe favorabile. Se consideră că o conducere eficace depinde de alegerea corectă a stilului de management pentru o situație particulară mai mult decât existența unor trăsături de personalitate.

Este un stil de management mai bun decât altul, sau, cu alte cuvinte, care este stilul de management cel mai eficace pentru o anumită situație particulară? La aceste întrebări diverși specialiști dau răspunsuri diferite. Unii spun că cel mai bun stil de conducere este acela prin care consultă oamenii în luarea deciziilor. Sunt însă și specialiști care consideră că cele mai bune decizii sunt cele luate de unul singur. Stilul autocratic este preferat uneori stilului participativ.

Pentru a ne face o idee despre ceea ce cred specialiștii în legătură cu funcția de lider, redăm în continuare câteva puncte de vedere.

Niccolo Machiavelli, în celebra lucrare *Prințul* afirmă că: *Prințul nu trebuie să aibă toate calitățile cerute, dar trebuie să pară că le are.*

Harry Truman afirmă că: *Liderul este omul care are abilitatea de a determina pe alții să facă ceea ce ei nu vor și nu le place să facă.*

Warren Bennis, inspirat de McGregor afirmă că: *Fiecare din noi conține capacitatea de lider și are experiență de lider. Lipsa marilor lideri este aparent în creștere. Aceasta sugerează ideea că nu sunt suficient de dezvoltate abilitățile înnăscute sau că lumea afacerilor nu încurajează managerii să îndeplinească aceste abilități de lider.*

Robert Watterman în *The Frontiers of Excellence* afirmă că:
Nevoia de control pe care o simt oamenii nu este percepută ca un apanaj al șefului ci al antrenorului.

Manfred Kets de Vries: *Liderii muncesc extrem de tare și sunt rezistenți la stres, pentru că găsesc oameni care să umple golurile.*

Leonard Sayles: *Conducerea este bazată pe rezultatul muncii, nu pe rezultatul oamenilor și este foarte diferită de la o metodă și un stil la altul dar a evoluat de la principiile tradiționale de management. Oamenii tind să creadă în lideri de la Napoleon la W. Churchill, dar aceștia nu sunt recunoscuți pentru abilitățile de lucru în echipă.*

AUTORITATEA

Reprezintă dreptul și posibilitatea managerului de a da dispoziții persoanelor din subordine, corelat cu asumarea responsabilității pentru aceste dispoziții.

Poate fi:

- > formală;
- > autentică.

Autoritatea formală este cea conferită de poziția oficială de șef obținută prin investirea în funcție a acestuia.

Autoritatea autentică reprezintă recunoașterea de către membrii colectivului a calității de lider.

SURSELE DE PUTERE SAU AUTORITATE

- ✓ Puterea legitimă — “Eu sunt șeful și tu te supui la ceea ce îți cer”;
- ✓ Puterea de specialist — “Trebuie să faci ceea ce vreau datorită experienței și informațiilor speciale pe care le am”.
- ✓ Puterea de stimă (respect) — “Respectă și vei fi respectat”;
- ✓ Puterea charismatică — “Trebuie să faci ceea ce doresc ca să menținem o relație pozitivă în continuare”;
- ✓ Puterea de constrângere (coercitivă) — “Dacă nu faci ceea ce doresc, atunci te pedepsesc”;
- ✓ Puterea de recompensare — “Dacă faci ceea ce îți cer, atunci te voi recompensa”;
- ✓ Puterea de informare — “Un om informat este un om puternic”.

DIFERENȚE SEMNIFICATIVE MANAGER — LIDER

MANAGER

1. Administrator
2. Imită
3. Menține
4. Concentrat pe sistem
5. Gestionează costuri
6. Orizont de timp scurt
7. Cum? Când?
8. Acceptă stabilitatea
9. Eficace

LIDER

1. Inovator
2. Original
3. Dezvoltă
4. Concentrat pe oameni
5. Gestionează încredere
6. Orizont în perspectivă
7. Ce? Pentru ce?
8. Dorește schimbarea
9. Eficient

DIFERENȚE SEMNIFICATIVE MANAGER — LIDER

MANAGER

10. Face lucrurile bine
11. Greșeală = Eșec
12. Munca serioasă
13. Îi împinge să facă
14. Motivează prin recompense, pedepse
15. Recompense materiale
16. Performanța
17. Responsabilitate pentru activități

LIDER

10. Face lucruri bune
11. Greșeală = Învățare
12. Munca asociată cu distracția
13. Îi atrage să facă
14. Motivează prin identificare cu organizația
15. Satisfacția muncii
16. Performanța + Devotament
17. Responsabil moral

- Teoria "omului mare" (providențial) — eroii
 - Teoria trăsăturilor (urmei)
 - Teoria puterii și influenței
 - Teoria comportamentală
 - Teoria situațională
 - Teoria contingenței
 - Teoria tranzacțională
 - Teoria atribuțiilor
 - Teoria transformațională
-
-
-

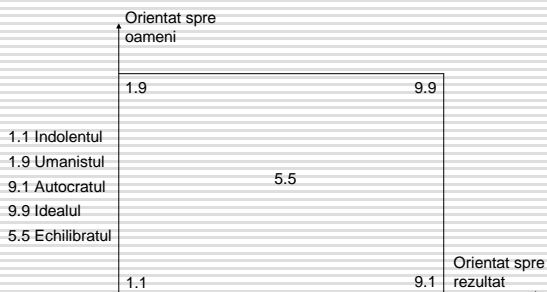
ABILITĂȚILE REPREZENTATIVE PENTRU LIDERI

- ❑ **Abilități de anticipare:** constatând care sunt așteptările mediului de afaceri, liderii trebuie să pregătească sistemul condus pentru obținerea rezultatului optim.
 - ❑ **Abilități de vizionar:** având scopurile foarte bine precizate pentru viitor, trebuie să insi și pentru îndeplinirea lor.
 - ❑ **Abilități de apreciere a valorii:** determină relația dintre valoarea angajaților și scopurile organizației.
-
-
-

ABILITĂȚILE REPREZENTATIVE PENTRU LIDERI

- ❑ **Abilități de împuternicire:** pregătește pe muncitori pentru acceptarea creșterii responsabilităților, în sensul maximizării abilităților și potențialul lor.
- ❑ **Abilități de autocunoaștere:** cunoscându-și punctele tari și slabe, poate acționa pentru dezvoltarea și îmbunătățirea activității sale.

COMPORȚAMENTUL LIDERULUI GRILA MANAGERIALA BLAKE-MOUTON



STILURILE DE CONDUCERE A LUI LIKERT

- ❖ **Autocratul absolut:** ia deciziile individual și le transmite subordonaților, climat de intimidare, comunicarea cu subordonații este foarte slabă;
- ❖ **Autocratul benevol:** îi convinge pe subalterni să accepte deciziile luate, climatul este sever, aparentă armonie, subalternii nu sunt consultați în procesul decizional;
- ❖ **Consultativul:** se consultă cu subalternii înainte de a lua decizia, creează un climat favorabil, motivează angajații;
- ❖ **Participativul:** integrează grupul în procesul decizional, membrii grupului simt un confort al dezbaterii, relațiile dintre lider și subordonați sunt foarte deschise.

CALITĂȚILE CARE CONTRIBUIE ESENȚIAL LA SUCCESUL LIDERULUI

- **Simțul conducerii:** liderii de succes depun eforturi mari, sunt conștiincioși și încântați de îndeplinirea sarcinilor primite. Muncesc peste program, sunt perseverenți, au inițiativă. Cer angajaților să facă aceleași eforturi ca și ei;
- **Dorința de a conduce:** liderii adevărați doresc în mod expres responsabilități de conducător, care le conferă, în același timp, putere;
- **Cinstea și integritatea:** factor esențial în stabilirea unei relații corecte între șefi și subordonați. Încrederea subordonaților în șefi necesită din partea acestora din urmă sinceritate, respectarea cuvântului dat,

CALITĂȚILE CARE CONTRIBUIE ESENȚIAL LA SUCESUL LIDERULUI

- **Încrederea în sine:** îi asigură liderului capacitatea de a lua decizii importante;
- **Abilitățile cognitive:** îl ajută pe lider să ia decizii înțelepte și le dă încredere angajaților, care își doresc lideri inteligenți.
- **Cunoștințele despre afaceri:** despre produsele și tehnologiile utilizate în firma lor îi ajută pe lideri să reacționeze la schimbările tehnologiilor sau ale pieței, pentru a preîntâmpina eventualele probleme pe care le pot provoca acestea.

CARACTERISTICI TIPOLOGICE MASCULIN/FEMININ

MASCULIN

Maximizează diviziunea socială
Axat pe profit
Subordonare
Indiferență față de alții
Erou este performantul
Importante: rezultate de față
Pronunțată diviziune a muncii

FEMININ

Minimizează diviziunea socială
Axat pe recunoașterea performanțelor
Cooperare, colaborare
Ajutor direcționat spre nevoiași
Reușitele deosebite sunt suspecte
Importante: reușitele minuscule
Diviziune a muncii limitată

CARACTERISTICI TIPOLOGICE MASCULIN/FEMININ

MASCULIN

Șefii – cei mai puternici
Management autocrat
Inovativ, creativ
Asumare riscuri
Retribuții după performanțe
Motivații materiale
Individualist
Japonia, Germania, Austria, Italia, Mexic, Venezuela, SUA, Canada

FEMININ

Șefii – cei mai umaniști
Management participativ
Perseverent, consecvent
Fără riscuri asumate
Retribuții și după problemele sociale
Motivații morale
Munca în echipă
Suedia, Danemarca, Norvegia, Finlanda, Coreea, Brazilia, Portugalia, Franța, Spania

CALITĂȚILE FIZICE NECESARE LEADERULUI

- Starea de sănătate
- Puterea de muncă
- Rezistența la stres

CALITĂȚI LEGATE DE PERSONALITATE

1. Temperamentul (energia, rapiditatea și intensitatea) manifestat în procesele psihice
 - Sanguin
 - Flegmatic
 - Melancolic
 - Coleric

CALITĂȚI LEGATE DE PERSONALITATE

2. Caracterul (exprimat prin scopurile și motivele personale)

- Perseverența
 - Consecvența
 - Curajul
 - Hotărârea
 - Spiritul de inițiativă
 - Disciplina
 - Independența în acțiune
 - Asumarea responsabilităților
-

CALITĂȚI LEGATE DE PERSONALITATE

3. Atitudinea față de colegi și subordonați

- Obținerea încrederii și respectului subordonaților
 - Fermitate
 - Integritate
 - Flexibilitate și adaptabilitate la comportamentul colaboratorilor
 - Carismă
-

APTITUDINI ȘI PARTICULARITĂȚI INDIVIDUALE CE CONDIȚIONEAZĂ REALIZAREA ACTIVITĂȚILOR

- Inteligență
 - Creativitate
 - Spirit de observație
 - Spirit organizatoric
 - Comunicativ
 - Fin analist al problemelor
 - Decis
-

CALITĂȚI PROFESIONALE (CUNOȘTINȚELE TEORETICE ȘI PRACTICE)

- Cunoștințe de specialitate
 - Cunoștințe cu caracter general
 - Pregătire managerială
 - Experiență practică
-

FACTORI MOTIVAȚIONALI

- Nevoia de putere
 - Nevoia unei poziții sociale superioare
 - Îmbunătățirea situației materiale
 - Lărgirea orizontului profesional și personal
 - Evitarea monotoniei
 - Nevoia muncii în echipă
-

TEST

<i>Nr. crt.</i>	<i>Întrebare</i>	<i>F</i>	<i>Î</i>	<i>C</i>	<i>R</i>	<i>D</i>
1	Pot cu ușurință să comunic în scris și în oral, inclusiv să ascult.	1	2	3	4	5
2	Fac față cu bine stresului și am foarte rar probleme cu administrarea timpului	1	2	3	4	5
3	Nu mă deranjează să iau decizii care mă afectează pe mine sau pe alții.	1	2	3	4	5
4	Pot identifica, analiza și rezolva problemele în mod eficient.	1	2	3	4	5
5	Sunt eficient în a-i face pe alții să obțină performanțe superioare.	1	2	3	4	5
6	Deleg sarcini altora pentru a-i ajuta să învețe mai mult și să se implice în activitățile existente	1	2	3	4	5
7	Fac cunoscute obiectivele și îmi stabilesc o imagine pe termen lung asupra a tot ceea ce fac și pot să-i ajut și pe alții să facă la fel.	1	2	3	4	5
8	Sunt pe deplin conștient de punctele mele tari cât și de cele slabe	1	2	3	4	5

9	Lucrez bine cu grupuri și îi pot ajuta și pe alții să se manifeste în cadrul unor echipe eficiente	1	2	3	4	5
10	Fac față cu bine conflictelor și îi pot ajuta și pe alții să-și rezolve neînțelegerile	1	2	3	4	5

- F** – foarte asemănător cu mine;
- Î** – întrucâtva asemănător cu mine;
- C** – câteodată asemănător cu mine;
- R** – rareori asemănător cu mine;
- D** – deloc asemănător cu mine.

LISTA DE CONTROL PENTRU ANTREPRENORI

Agenția guvernamentală a SUA, Small Business Administration a întocmit o listă de control cu 100 de întrebări care permit candidaților ce doresc să-și creeze o societate de a-și verifica într-o manieră pilotată, planul de afaceri și tabloul de bord personal.

Testul este util mai ales când este tratat cu seriozitate și răspunsurile sunt sincere pentru că relevă ce mai trebuie făcut pentru a mări șansele de reușită în afacere.

A. AVEȚI PROFIL DE ANTREPRENOR?

1. V-ați evaluat trăsăturile de caracter care definesc antreprenorul:

- aptitudini de conducător
- organizator
- energie fizică și psihică
- perseverența
- punctele forte și punctele slabe

2. Prietenii sau specialiștii au realizat, pentru D-voastră, o evaluare de acest tip?

3. Aveți în vedere să vă găsiți un partener de afacere ale cărui puncte forte să compenseze punctele D-voastră slabe?

B. CARE SUNT ȘANSELE DE SUCCES?

4. Aveți o experiență reală în afaceri?
5. Aveți competențele tehnice necesare afacerii?
6. Aveți o experiență în organizare și conducere, acumulată prin activitățile prestate anterior?
7. Ați analizat tendințele recente din economie, în special cele care afectează afacerea?
8. Ați analizat situația economică din regiunea în care doriți să dezvoltați afacerea?
9. Ați analizat perspectivele segmentului în care doriți să inițiați afacerea?
10. V-ați evaluat dimensiunea viitoarei societăți?
11. Ați stabilit cu exactitate valoarea capitalului necesar pentru demararea afacerii?
12. Ați stabilit în cât timp veniturile vor egala cheltuielile?
13. Beneficiul net raportat la capitalul investit este mai avantajos decât l-ați obține din alte plasamente de capital?
14. V-ați calculat beneficiul personal?

C. DE CE CAPITAL AVEȚI NEVOIE?

15. V-ați calculat, prin previziune, care vor fi cheltuielile pe 6 luni, pe 12 luni, pe 24 luni?
16. Ați previzionat rezultatele nete ale investițiilor?

17. În cheltuielile previzionate ați trecut și câștigul D-voastră?

18. Ați comparat câștigurile D-voastră cu cele pe care le-ați primit lucrând în altă parte?

19. Acceptați un câștig incert și neregulat pentru anul viitor în speranța unor câștiguri mai semnificative în al doilea an?

20. Ați calculat valoarea fondurilor pe care le aveți efectiv pentru a-i investi în afacere?

21. Aveți bunuri pe care le puteți vinde, închiria, gaja?

22. Aveți posibilități de a împrumuta bani?

23. Ați vorbit de proiectul D-voastră cu un specialist bancar?

24. Specialistul bancar are o opinie favorabilă cu privire la afacere?

25. Aveți rezerve pentru a suporta unele cheltuieli neprevăzute?

26. Capitalul de care dispuneți depășește nevoile maxime previzionate pentru afacere?

D. DORIȚI SĂ VĂ LUAȚI UN ASOCIAT?

27. Vă lipsesc anumite cunoștințe sau aptitudini pe care le pot aduce în afacere unul sau mai mulți asociați?

28. Aveți nevoie de asistența sau contribuția financiară a unor asociați?

29. Ați examinat caracteristicile fiecărui tip de organizație (AF, SRL, SA etc.) și apoi să hotărâți care este mai avantajoasă pentru afacerea D-voastră?

E. UNDE AMPLASAȚI SOCIETATEA?

30. Cunoașteți suprafața de care aveți nevoie?

31. Știți ce gen de construcție este propice pentru afacere?

32. Există anumite condiții particulare care sunt imperios necesare:

- lumina
- căldura
- climatizare, ventilare
- alte facilități

33. La dimensionarea localului, ați luat în considerare ce suprafață este necesară pentru producție, depozite, birouri, săli de primire și expoziții?

34. Dacă locația aleasă nu vă satisface în totalitate, există argumente majore care vă determină să nu mai căutați un amplasament mai favorabil?

35. Ați întocmit un bilanț cu avantajele și dezavantajele localizării, după o listă de control care să conțină principalii factori de influență în decizia ce va fi adoptată?

F. DORIȚI SĂ ACHIZIȚIONAȚI O FIRMĂ?

36. Ați studiat avantajele și dezavantajele cumpărării unei afaceri deja existente?

37. Ați comparat costul achiziției firmei cu costurile demarării unei afaceri identice?

38. Știți de ce actualul proprietar vrea să vândă?

39. Ați cerut unui expert să analizeze rezultatele afacerii pe care vreți să o cumpărați?

40. Ați cerut asociaților avizul pentru a realiza achiziția?

41. Asociații au o apreciere pozitivă față de achiziție?

42. Care este valoarea stocurilor din cifra de achiziție? Stocurile pot fi vândute sau sunt perimate, inutilizabile, nevandabile?

43. Utilajele sunt vechi, în stare proastă și supraevaluate?

44. Sunteți convins că profitul previzionat justifică prețul de achiziție?

45. Capacitatea comercială a firmei justifică prețul cerut?

46. V-ați pus de acord cu firmele care creditează afacerea pe care doriți să o cumpărați?

47. Juristul D-voastră a verificat actele de posesiune și dacă bunurile nu sunt gajate, ipotecate sau înstrăinate?

48. Ați verificat dacă firma este la zi cu taxele și impozitele?

49. Vânzările firmei sunt ușor crescute doar pentru a crea o imagine pozitivă sau dovedesc o activitate real pozitivă?

G. SUNTEȚI CAPABIL ȘI CALIFICAT SĂ COORDONAȚI ACHIZIȚIILE ȘI VÂNZĂRILE?

50. Ați estimate stocurile necesare derulării eficace a afacerii?

51. Știți în ce cantitate vor cumpăra clienții produsele sau serviciile D-voastră?

52. Știți cu ce frecvență vor solicita clienții produsele D-voastră?

53. Ați analizat principalele produse pentru a ști pe care să le promovați cu prioritate?

54. Ați definit caracteristicile aprovizionării afacerii D-voastră?

55. Puteți realiza o analiză de stoc înainte de a aproviziona?

56. Ați analizat dacă aprovizionați mari cantități și mai rar sau des cu cantități reduse?

57. Știți că aprovizionările în cantități mari imobilizează capital?

58. Ați stabilit ce materii se vor cumpăra direct de la producător?

59. Dacă vă limitați la doar câțiva furnizori, aveți avantaje sau condiții preferențiale?

60. Ați definit un model de stoc?

H. CUM STABILIȚI PREȚUL PRODUSELOR SAU A SERVICIILOR OFERITE?

61. Ați stabilit prețul pe baza costurilor și a unui beneficiu pe care îl doriți?

62. Acest preț este competitiv cu al concurenței ?

I. CE METODE DE VÂNZARE SE VOR UTILIZA?

63. Ați studiat metodele de promovare a vânzărilor utilizate de concurență?

64. Aveți o politică proprie de promovare a vânzărilor?

65. Ați studiat de ce clienții vor cumpăra de la D-voastră

- preț
- calitate
- servicii
- termene

66. Vă gândiți să exportați?

67. Veți face publicitate în ziare?

68. Veți utiliza poșta pentru publicitate?

69. Veți utiliza afișe și prospecte?

70. Veți promova produsele prin radio sau TV?

J. CUM VEȚI LUCRA CU PERSONALUL?

71. Salariații pot fi recrutați pe plan local ?

72. Știți ce competențe și abilități trebuie să posede fiecare angajat?

73. Ați studiat nivelul salariilor utilizat în ramura respectivă?

74. V-ați formulat politica salarială și valoarea salariilor pe care vreți să le plătiți?

75. Vreți să angajați personal de la concurență?

76. Ați comparat avantajele și dezavantajele unei politici de acest gen?

77. Ați stabilit o politică de pregătire, formare și specializare pentru personal?

K. CARE VA FI ORGANIZAREA ADMINISTRATIVĂ?

78. Aveți organizată contabilitatea, este pregătită să fie funcțională?

79. Ați stabilit sistemul de control al producției?

80. Ați utilizat ca ghid în activitatea productivă, standardele specifice?

81. Ce sistem de documentare previzionați să utilizați?

82. Ați previzionat un sistem de reducere a costurilor inutile?

83. Preconizați utilizarea doar a unor formulare tipizate sau și unele speciale?

84. Ați luat măsurile necesare pentru arhivarea documentelor?

L. CUNOAȘTEȚI REGLEMENTĂRILE ÎN VIGOARE?

85. Ați căutat reglementările și autorizările necesare pentru afacerea D-voastră?

86. Știți reglementările privitoare la dreptul de muncă, protecția muncii, PSI?

87. Aveți și reglementări speciale, specifice afacerii?

88. Ați consultat un jurist despre modul în care trebuie să vă asumați responsabilitățile legale?

M. EXISTĂ ȘI ALTE PROBLEME MAJORE?

89. Cunoașteți regimul social și fiscal în care vă veți desfășura afacerea?

90. Sunteți asigurat pentru demersurile ce le întreprindeți?

91. Ați stabilit modalitatea constituirii echipei de conducere?

92. Familia D-voastră ia în serios proiectul?

93. Dispuneți de capitalul necesar constituirii societății?

94. Veți vinde pe credit?

95. Ați stabilit o politică serioasă de încasare a facturilor și de evidență a refuzurilor?

96. Aveți în vedere anumite politici de conducere a afacerii?

97. Ați construit o organigramă și ați repartizat atribuțiile și responsabilitățile?

98. V-ați făcut propriul plan de muncă?

N. CUM ADAPTAȚI AFACEREA LA SCHIMBĂRI?

99. Cum prevedeți informarea despre noile schimbări din sectorul afacerii?

100. Ați nominalizat un grup de consilieri calificați care vă ajută să rezolvați noile probleme?

CAPITOLUL III

MANAGERII ȘI MANAGEMENTUL

ELEMENTELE DE EVALUARE A REZULTATELOR MANAGEMENTULUI

EFICACITATEA

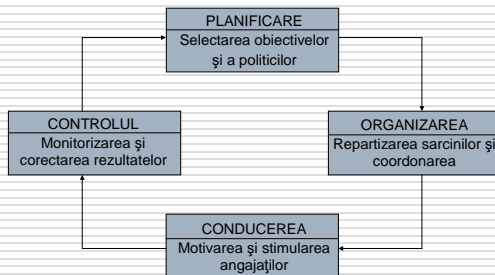
- gradul în care organizația își îndeplinește obiectivele;
 - abilitatea, priceperea cu care au fost analizate situațiile;
 - justețea deciziilor luate;
 - CE ESTE OPORTUN?
-
-
-

ELEMENTELE DE EVALUARE A REZULTATELOR MANAGEMENTULUI

EFICIENȚA

- randamentul, rezultatul acțiunilor;
- minimizare costuri;
- reducerea consumului de resurse;
- organizarea activităților;
- CUM SĂ FACEM?

PROCESUL MANAGERIAL ȘI FUNCTIILE SALE



NIVELELE MANAGERIALE

MANAGERUL DE VÂRF

- responsabili pentru întreaga activitate a organizației;
 - deciziile lor afectează toată structura sistemului;
 - stabilesc viitorul organizației;
 - sintetizează fenomenele și acțiunile particulare în conformitate cu obiectivul sistemului;
 - trasează politica firmei;
 - formează alianțe, coaliții și înțelegeri;
 - asigură climatul de muncă;
 - creează și gestionează SI.
-

NIVELELE MANAGERIALE

MANAGERUL DE MIJLOC

- coordonează activitățile în departamente;
 - transpun în practică politicile și strategiile;
 - determină necesarul de resurse;
 - gestionează resurse.
-

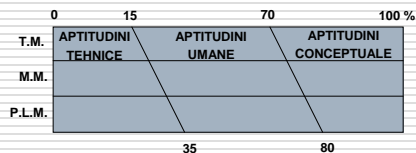
NIVELELE MANAGERIALE

PRIMA LINIE MANAGERIALĂ

- responsabili direcți cu activitatea operatorilor;
- verifică respectarea tehnologiilor, procedurilor, regulilor de muncă;
- asigură asistența tehnică pentru sarcinile de lucru;
- mobilizează operatorii.

APTITUDINILE MANAGERIALE

- APTITUDINI TEHNICE
- APTITUDINI UMANE
- APTITUDINI CONCEPTUALE



ROLURILE CONDUCĂTORULUI

A. ROLURI INTERPERSONALE

1. Figură reprezentativă
2. Conducător
3. Legătură

B. ROLURI INFORMAȚIONALE

4. Monitor
5. Diseminator
6. Purtător de cuvânt

C. ROLURI DECIZIONALE

7. Întreprinzător
8. Corector al tulburărilor
9. Alocator de resurse
10. Negociator

ȘCOLI ȘI TENDINȚE ÎN MANAGEMENT

AN	PERSONALITATE	CONTRIBUȚIE
1776	Adam Smith	Diviziunea muncii
1800	Eli Whitney	Introduce standardizarea, controlul de calitate și interschimbabilitatea pieselor
1832	Charles Babbage	Salarizarea diferențiată a angajaților
1881	Frederik Taylor	Metode de analiză a operațiilor prin ingineria metodelor
1905	A. Erlang	A utilizat teoria fișelor de așteptare într-o centrală telefonică
1913	H. Ford	Banda de montaj
1914	F. Harris	Determină formula lotului optim
1922	Fr. Și L. Gilbreth	Metode de măsurare a activităților, au stabilit elementele mișcării

AN	PERSONALITATE	CONTRIBUȚIE
1924	Walter Shewhart	Pune bazele controlului statistic al calității
1947	George Dantzig	Introduce programarea liniară în rezolvarea problemelor manageriale
1948	H. B. Maynard	Introduce o metodă de măsurare a timpului (MTM)
1957	DuPont Corp	Folosește prima dată metoda drumului critic (CPM)
1961	Jav Forrester	Programarea dinamică în analiza procesului de producție
1970		Sisteme de planificare a producției și a aprovizionării
1985		Metode de proiectare computerizată (CAD)
1988		Sisteme flexibile de fabricație (SFF)
1990		Metode de producție integrată (CIN)

I. ORGANIZAȚIA: SISTEM PRODUCTIV.

Sistem eficient

Clasicii: Taylor, Fayol, Ford, Urwick, Gilbreth, Gantt

Curentul: Organizarea științifică a muncii

- Studiul timpului și a mișcărilor
- Găsirea "celei mai bune soluții"
- Raționalizarea muncii

II. ORGANIZAȚIA: SISTEM UMAN. **Dimensiunea umană a întreprinderii**

Umaniștii: Mayo, Maslow, Mc Gregor, Likert, Lewin, Herzberg

Curentul: Școala relațiilor umane;
comportamentul omului

- Analiza surselor de motivare
- Condiții de muncă
- Nevoile umane
- Grupul de muncă

III. ORGANIZAȚIA: SISTEM SOCIAL. **Integrarea și participarea**

Sociologii: Barnard, Follet, Simon, Crozier

Curentul: Cercetări asupra participării și integrării

- Responsabilitatea
- Partajarea puterii
- Aspirarea la participare
- Integrarea individului în organizație
- Analiza metodelor de decizie

IV. ORGANIZAȚIA: SISTEM SOCIO – ECONOMIC O nouă logică socio – economică

Moderniștii: Simon, Drucker, Ansoff, Ackoff, Ouchi, Peters și Waterman

Curentul: Mediul instabil și criza socio – economică

- Evoluția structurilor
- Demersul strategic
- Analiza informațiilor
- Comunicarea
- Excelența în afaceri
- Dezvoltarea etapizată a proiectelor

Frederik TAYLOR

FONDATOR AL ORGANIZĂRII ȘTIINȚIFICE A MUNCII
(OST) "ON BEST WAY"

FUNDAMENTE ALE CONCEȚIEI OST

1. Relația directă dintre productivitatea muncii și prosperitatea întreprinderii
2. Ameliorarea productivității prin organizare științifică
3. Creșterea productivității → creștere profit → creștere salarii

PRINCIPII

1. Fundamentarea științifică a fiecărei metode de lucru
 2. Fiecare sarcină se descompune în operații elementare
 3. Selecționarea operatorilor și perfecționarea lor
 4. Salariul în funcție de randament
 5. Eficiența este consecința specializării
 6. Armonie în loc de contradicții. Colaborare și cooperare
 7. Definierea clară a responsabilităților
-

Henry FAYOL

CONTRIBUȚII FUNDAMENTALE

1. Definierea funcțiilor întreprinderilor industriale
 2. Definierea funcțiilor manageriale
 3. Enunță 14 principii ale conducerii
-

FUNȚIILE MANAGEMENTULUI

Prevedere, planificare

Organizare
(inclusiv coordonare)

Conducere

Control

FUNȚIUNILE ÎNȚREPRINDERII

Cercetare - Dezvoltare

Productivă

Comercială

Financiar-contabilă

Resurse umane

CELE 14 PRINCIPII ALE LUI FAYOL

1. Diviziunea muncii
2. Avantaje + responsabilitate
3. Disciplină
4. Unitate de comandă
5. Unitate de obiective (direcție)
6. Subordonare față de interesul general
7. Remunerarea echilibrată a personalului

CELE 14 PRINCIPII ALE LUI FAYOL

7. Centralizare
 8. Ierarhizare
 9. Ordine (materială și socială)
 10. Echitate
 11. Stabilitate personal
 12. Inițiativă
 13. Unitate de personal (armonie)
-

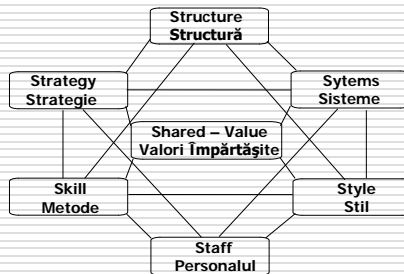
**“MĂGARUL AVANSEAZĂ CU UN
MORCOV ȘI ESTE PEDEPSIT CU UN
BASTON”**

Henri FAYOL

Modelul MCKINLEY (modelul 7S)

Succesul nu depinde doar de calitatea opțiunilor strategice.

Succesul este rezultatul interacțiunii dintre 7 variabile strategice independente.



Nu există o ordine preferențială între variabile.

Strategia corect planificată urmată de decizii ce implică cele 7 variabile.

EXCELENȚA ÎN AFACERI

(Peters, Waterman "Search of excellence")

Eficiența + Eficacitatea + Mediu stimulativ = Excelența

Cele 8 secrete ale excelenței:

Asentimentul în acțiune

1. Capacitatea de a asculta clientul
2. Favorizarea autonomiei și a spiritului novator
3. Obținerea productivității pe baza motivării personalului
4. Mobilizarea în jurul unei valori fundamentale
5. Considerație față de cei care știu să facă
6. Construcția unei structuri simple și adaptative
7. Combinarea rigorii cu suplețea

**CELE 42 DE PRINCIPII
ALE MANAGEMENTULUI HAOSULUI**

A. INOVAREA ȘI CALITATEA

1. Lansarea unei revoluții în calitate
 10. Dezvoltarea unei strategii pentru inovare
 11. Formarea unor echipe multidisciplinare pentru dezvoltări
 12. Înlocuiți propunerile cu proiecte și prototipuri
 13. Înlocuiți "nu avem nimic de inventat" și luați în calcul perfecționarea
 16. Personalizați inovațiile
 18. Cifrați inovațiile
 19. Faceți ca inovația să devină un mod de viață pentru toți
-
-
-

**CELE 42 DE PRINCIPII
ALE MANAGEMENTULUI HAOSULUI**

B. OAMENII: MOBILIZARE ȘI POLIVALENȚĂ

15. Aplaudați campionii
 20. Implicați în totul ansamblul personalului
 21. Organizați cât mai des echipe polivalente
 22. Investiți timp în recrutare
 23. Investiți în capitalul uman ca în mașini
 24. Acordați stimulente financiare pentru tot ce este important
 25. Garantați stabilitatea personalului
-
-
-

CELE 42 DE PRINCIPII ALE MANAGEMENTULUI HAOSULUI

C. STRUCTURILE: SIMPLITATE ȘI DESCENTRALIZARE

26. Simplificați radical nivelele de conducere
 27. Redefiniți rolul cadrelor medii și considerați auxiliarii ca paznici
 28. Simplificați și eliminați procedurile birocratice
 30. Dezvoltați delegarea de autoritate
 36. Distrugeți toată birocrăția
 38. Puneți la punct sisteme simple pentru a încuraja participarea și înțelegerea
 39. Simplificați sistemele de control
 40. Difuzăți către toți informațiile
-
-
-

CELE 42 DE PRINCIPII ALE MANAGEMENTULUI HAOSULUI

D. STILUL DE CONDUCERE

17. Susțineți și recompensați detectarea precoce a eșecurilor. Nu personalizați eșecul unor proiecte bine făcute
 29. Probează zi de zi circumscrierea concurențială a conducerii
 31. Conduceți prin exemplu personal
 32. Practicați un management transparent
 33. Deveniți un auditor asiduu
 35. Examinați fiecare act de delegare și consecințele sale
-
-
-

**CELE 42 DE PRINCIPII
ALE MANAGEMENTULUI HAOSULUI**

E. RELAȚIILE CU PARTENERII

2. Deveniți un susținător al serviciilor
3. Construiți o capacitate de răspuns total la solicitările clienților
4. Deveniți un veritabil internaționalist
6. Ascultați clienții, utilizatorii, detailiștii
9. Fiți pisălogit "de client"
14. Utilizați "gura la ureche" pentru demersul marketing
34. Asigurați-vă că pentru personalul în contact cu clienții, ei reprezintă stăpânii întreprinderii
42. Pretindeți o perfectă integritate în toate acordurile interne sau externe

**CELE 42 DE PRINCIPII
ALE MANAGEMENTULUI HAOSULUI**

F. OBIECTIVELE ÎNTREPRINDERII

5. Construiți un caracter unic pentru întreprindere
7. Faceți din producție prima armă a marketingului
8. Investiți în personal, vânzători, servicii, distribuție
37. Concentrați-vă precis asupra a ceea ce s-a modificat recent
41. Fixați obiective financiare cu prudență

TEST CUNOȘTINȚE

ANTREPRENORIAL ȘI MANAGEMENT

1. În cadrul eficienței manageriale se realizează:
 - a) minimizarea costurilor;
 - b) gradul în care organizația își îndeplinește obiectivele;
 - c) organizarea activităților.

2. În cadrul eficacității se răspunde la întrebări de tipul:
 - a) Cum să facem?
 - b) Ce să facem?
 - c) De ce facem?
 - d) Când să facem?

3. Nominalizați funcțiile manageriale:

4. Pentru top manageri, aptitudinile esențiale sunt:
 - a) umane
 - b) conceptuale
 - c) tehnice

5. Pentru prima linie managerială, aptitudinile esențiale sunt:
 - a) umane
 - b) conceptuale
 - c) tehnice

6. Care sunt rolurile decizionale:
 - a) negociator
 - b) monitor

- c) conducător
- d) corector al tulburărilor

7. Top managerul are ca responsabilități:

- a) crearea și gestionarea I.T.
- b) transpune în practică politicile și strategiile
- c) asigură asistență tehnică pentru operatori

8. Cine a introdus primul sistem de asigurări sociale:

- a) Regina Elisabeta
- b) Bismark
- c) J.F. Kenedy

9. Nominalizați cea mai veche lucrare scrisă în care se descrie recompensarea medicilor:

10. Care sunt DREPTURILE CONSUMATORILOR promovate în 1962 de J.F. Kenedy:

11. Descrieți conținutul responsabilității etice:

12. Enumerați câteva surse ale inovațiilor:

13. Enumerați metodele de comunicare în scris:

14. Care sunt avantajele comunicării grafice:

15. Care sunt metodele de comunicare nonverbală:

16. Care sunt avantajele ascultării active în procesul negocierii:

17. Care sunt elementele negocierii integrative:

CAPITOLUL IV

ETICA ȘI RESPONSABILITATEA MANAGERIALĂ

Principiul lui Elis – “unde începe etica, se termină economia”.

Optimul paretian – în afaceri este imposibil să faci bine unei părți, fără să o afectezi pe alta.

Responsabilitatea:

- obligația de a răspunde;
 - de a da seamă de ceva;
 - de a fi conștient față de obligațiile sociale.
-

Etica – știința care se ocupă cu morala și conține totalitatea normelor de conduită morală.

Morala – formă a conștiinței sociale care reflectă și fixează în principii, norme, reguli, cerințele de comportament în raporturile dintre indivizi și dintre aceștia și colectivitate (familie, societate, națiune, popor).

Deontologia:

- *deon* - reprezentând ceea ce se scade, datoria;
- *logos* - cuvânt, idee, ordine, folosit curent în sens de disciplină.

Social – făcut pentru societate.

Problemele sociale – disfuncționalități ale societății.

Nevoile – varietate impresionantă de dorințe, aspirații, valori, sentimente.

Nevoile sociale – acele nevoi recunoscute ca atare de societate.

ISTORIC 1

Codul lui Hamurabi cioplit în piatră în 1970 î.e.n.

Platon în "Republica" - "oamenii nu sunt dreپți de bunăvoie" - cei mai mulți, necinstiți, ar fi tentați să aleagă răul.

N. Machiavelli în "Principele" - "oamenii sunt ingrati, schimbători, ascunși, fricoși și lacomi astfel încât este necesar ca cel care organizează o republică și-i alcătuește legile, să-i presupună pe toți oamenii răi și să nu uite că ei își vor arăta răutatea sufletului lor ori de câte ori vor avea prilejul liber de a o face; oamenii nu fac niciodată binele, decât dacă sunt constrânși de nevoie".

I. Kant care stabilește regula de aur a deontologiei: "omul ar trebui să considere legi universale numai acele acțiuni care vor fi aplicate în mod egal pentru sine ca și pentru alții".

ISTORIC 2

În secolul XV, în Austria a fost introdusă pedeapsa laptelui alterat.

În "Etica" Spinoza "Este imposibil ca omul să nu fie o parte a naturii și să nu se supună ordinii ei comune".

În secolul XVII apare Elizabethan Poor Law.

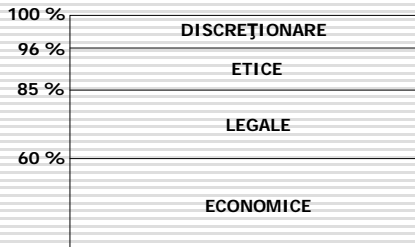
În 1883, Bismarck promovează primul sistem de asigurări sociale.

În 1889 A. Carnegie publica lucrarea "The Gospel of Wealth".

În 1924 Wembley Code of Ethics.

În 1962 Consumer Bill of Right - J.F. Kennedy

CLASIFICAREA RESPONSABILITĂȚILOR MANAGERIALE



În 1962 J. F. Kennedy a promovat în Congresul American
"Consumer Bill of Right" (Drepturile consumatorilor):

- DREPTUL LA SIGURANȚĂ
 - DREPTUL DE A FI INFORMAT
 - DREPTUL DE A ALEGE
 - DREPTUL DE A FI ASCULTAT
 - DREPTUL LA UN MEDIU ÎNCONJURĂTOR CURAT
 - DREPTUL SĂRACILOR ȘI A MINORITĂȚILOR DE A LE ASIGURA PROPRIILE DREPTURI.
-

COMPARAȚIA ÎNTRE MODELUL ECONOMIC ȘI MODELUL SOCIOECONOMIC

Modelul Economic	Modelul Socioeconomic
Accente pe:	Accente pe:
1. Producție	1. Calitatea vieții
2. Exploatarea resurselor naturale	2. Conservarea resurselor naturale
3. Decizii interne, bazate pe cercetări de marketing	3. Decizii bazate pe marketing dar supuse unor controale comunitare
4. Profit	4. Echilibrarea profitului cu beneficii sociale
5. Promovarea intereselor de firmă, sau de conducător	5. Promovarea intereselor de firmă și de comunitate
6. Guvernul are un rol minor	6. Implicarea activă a guvernului

Sursa: *Pride, W – Business, Mifflin Comp., Boston, 1991.*

WEMBLEY CODE OF ETHICS

1. În urmărirea materializării intereselor personale trebuie luate în considerare și interesele celorlalți.
 2. Managerii nu trebuie să fie răzbunători și să nu aducă prejudicii reputației persoanelor sau afacerilor altora.
 3. Managerii trebuie să declare imediat și complet interesele persoanelor care ar putea fi în conflict cu interesele firmei.
 4. Managerii trebuie să manifeste interes față de sănătatea, securitatea și bunăstarea celor pe care îi conduce.
-
-
-

WEMBLEY CODE OF ETHICS

5. Managerii trebuie să respecte confidențialitatea unor informații, dacă acest lucru este cerut de consumatori sau furnizori.
6. Managerii nu trebuie să ofere sau să accepte cadouri sau favoruri în scop de mituire sau corupere.
7. Managerii trebuie să fie convingși că toate informațiile comunicate public sunt adevărate.

Sursa – Management/Study Test/Stage 2 CIMA BOO Publishing Ltd., London, 1987.

T. Watson analizând cultura organizațională a IBM-ului, liderul mondial în calculatoare, a evidențiat rolul comportamentului angajaților în reușita organizației:

- o organizație nu poate fi mai bună decât sunt angajații săi;
 - o organizație are nevoie de principii și acestea vor fi importante și de durată;
 - principiile nu sunt dictate doar de rațiuni economice, ele trebuie să conțină valori nobile;
 - organizația trebuie să fie pregătită să se adapteze la schimbări, dar să nu renunțe niciodată la principii.
-

ÎNDRUMAR PENTRU COMPORTAMENT ETIC

1. Problema pe care doriți să o rezolvați este reală așa cum pare ea? Dacă nu sunteți siguri, aflați!
 2. Acțiunea care se va declanșa este legală? Este etică? Dacă nu știți, aflați.
 3. Aveți opozanți la acțiunea pe care doriți să o desfășurați? Le înțelegeți poziția? Este rezonabilă?
 4. Cui îi este destinat beneficiul acțiunii? Dar daunele, cine le suportă?
-

ÎNDRUMAR PENTRU COMPORTAMENT ETIC

5. Ați consultat specialiști în domeniu, pentru a le afla opinia cu privire la acțiunea dumneavoastră? Țineți cont de aceste opinii?
 6. Credeți că și alți conducători ar fi îndreptățiți să acționeze la fel ca dumneavoastră?
 7. Doriți ca acțiunea dumneavoastră să fie însușită și aprobată de familie, de prieteni, colaboratori? Doriți ca în cazul unei investigații în mass-media să aveți o poziție confortabilă?
-

CODUL ETIC LA JOHNSON & JOHNSON

Johnson & Johnson este o societate productivă internațională specializată în produse cosmetice, pudre pentru copii, bandaje precum și alte produse igienice și sanitare din același gamă. Ea își desfășoară afacerile în peste 50 de țări, ce se caracterizează printr-o accentuată descentralizare. Istoricul firmei debutează cu 1932, când au fost înființate primele fabrici, coordonate unitar la nivel strategic, dar cu o ridicată independență manifestată printr-o autonomie reală dată fiecărei fabrici. Această libertate de decizie a impus, încă din 1945, adoptarea unui cod de etică denumit "Our Credo" pe care președintele companiei James Burke îl consideră "declarația fundamentală de principii și acțiuni care caracterizează firma".

CREZUL NOSTRU

- Credem că prima noastră responsabilitate este față de doctori, asistente și pacienți, față de mame și față de toți care doresc să utilizeze produsele și serviciile noastre.
 - Acționând în întâmpinarea nevoilor clienților noștri, va trebui să facem orice lucru de înaltă calitate.
 - Trebuie să fim preocupați constant de reducerea costurilor, în scopul menținerii unor prețuri rezonabile.
-
-
-

CREZUL NOSTRU

- Comenzile clienților trebuie onorate prompt și corect.
 - Furnizorilor și distribuitorilor noștri trebuie să li se creeze oportunitatea realizării unui profit corect în afacerile derulate cu noi.
 - Ne considerăm responsabili față de angajații noștri, bărbați și femei care lucrează la noi sau cu noi.
-

CREZUL NOSTRU

- Orice salariat trebuie considerat o personalitate.
 - Trebuie să respectăm demnitatea și să recunoaștem meritele angajaților.
 - Fiecare angajat trebuie să aibă sentimentul stabilității locului de muncă.
 - Angajații trebuie să se simtă liberi în a face sugestii și comentarii.
-

CREZUL NOSTRU

- Recompensa pentru muncă trebuie să fie corectă și adecvată, iar condițiile de muncă curate, ordonate și în deplină siguranță.
 - Trebuie să asigurăm oportunități egale pentru muncă, dezvoltare și promovare pentru fiecare calificare.
 - Trebuie să promovăm un management competitiv ale cărui acțiuni trebuie să fie corecte și etice.
 - Trebuie să fim buni cetățeni susținând activități și acțiuni caritabile și plătind corect taxele și impozitele.
-
-
-

CREZUL NOSTRU

- Trebuie să încurajăm angajamentul civic, precum și o mai bună educație și sănătate.
 - Noi trebuie să menținem în ordine proprietatea pe care avem privilegiul să o utilizăm, protejând mediul și resursele naturale.
 - Responsabilitatea noastră finală este față de acționari.
 - Afacerile trebuie să aducă un profit bun.
 - Trebuie să experimentăm idei noi.
-
-
-

CREZUL NOSTRU

- Trebuie să profesionalizăm cercetarea, să dezvoltăm programe inovative și să plătim pentru greșelile comise.
- Trebuie să achiziționăm echipamente noi, să prevedem noi facilități, să lansăm noi produse.
- Trebuie să asigurăm rezerve pentru a depăși perioadele nefavorabile.
- Dacă vom activa în acord cu aceste principii, acționarii noștri vor primi o recompensă corectă.

Sursa: Laura, L. Nash, Corporate Ethics: A Prime Business Asset, N Y, 1988

CAPITOLUL V

NEGOCIEREA ÎN AFACERI

NEGOCIEREA ÎN AFACERI

Termenul de negociere este utilizat peste tot unde oamenii caută soluții echitabile pentru rezolvarea unor neînțelegeri.

Pentru cei care ocupă poziții manageriale, abilitățile de negociere sunt considerate mai importante ca niciodată.

Negocierea poate fi considerată un proces multidimensional, având în vedere că fiecare înțelege negocierea într-un anumit fel.

NEGOCIEREA CA:

- un proces prin care reușim să obținem ceea ce vrem de la cei care vor ceva de la noi;
 - un proces de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părți, în care ambele își modifică pretențiile pentru a ajunge la un compromis reciproc acceptabil;
 - un proces de ajustare a opiniilor ambelor părți pentru a se ajunge de la o soluție *ideală* la o soluție *reală* de rezolvare a problemei;
-

NEGOCIEREA CA:

- un proces prin care convingem cealaltă parte că propunerile noastre prezintă interes.
 - un ansamblu de tehnici utilizate de cel puțin doi parteneri pentru a se ajunge la un consens;
 - un dialog purtat în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în dispută;
 - o formă de *colaborare* sau un proces *competitiv* desfășurat pe baza dialogului în scopul ajungerii la o înțelegere.
-

DOMENIILE ÎN CARE SE POARTĂ NEGOCIERI:

- negocierea comercială, ce se concretizează în acte și fapte de comerț;
 - negocierea politică, ce se poartă între actori politici la nivel intern și internațional;
 - negocierea sindicală, ce are loc între patronat și sindicate, etc.
-

La baza oricărei negocieri stă un diferend:

- scopurile urmărite nu se suprapun în mod necesar;
 - părțile fac apel la un proces de schimb al concesiilor;
 - fac oferte și contra oferte;
 - există interesul pentru obținerea unui acord sau a unei soluții de compromis.
-

Prejudecățile cu care pornesc unele persoane în acțiunile de negociere:

1. ca să fii un negociator bun trebuie să fii născut pentru asta;
 2. experiența oferă cele mai bune soluții;
 3. negociatorii buni își asumă riscuri;
 4. negociatorii buni se bazează numai pe intuiție.
-

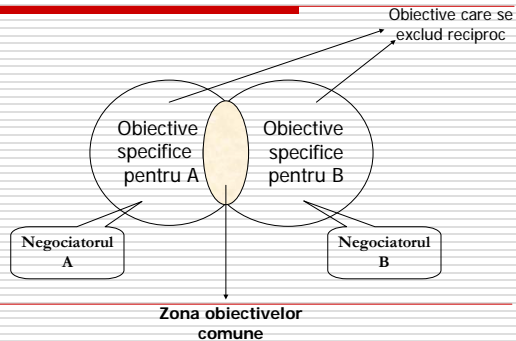
Cadrele dominante pe care părțile le pot folosi:

1. Esența conflictului – substanța sau problema principală a conflictului;
 2. Pierdere – câștig – modul în care părțile privesc riscul;
 3. Percepția – un cadru format cu claritate în urma experiențelor avute cu cealaltă parte;
 4. Rezultatul – predispoziția pe care o au părțile pentru atingerea unui rezultat;
-

Cadrele dominante pe care părțile le pot folosi:

5. Motivații – intensitatea cu care părțile pornesc în negocieri;
 6. Structura – modul în care părțile văd modul de rezolvare a conflictului;
 7. Argumentele – faptele și dovezile pe care le prezintă părțile.
-

ZONA COMUNĂ A OBIECTIVELOR NEGOCIATORILOR



Negocierea este alcătuită din cinci faze:

1. explorarea – fază în care părțile își fac o idee despre cerințele celorlalți;
2. prezentarea ofertelor – părțile expun ofertele ce se doresc a fi negociate;
3. negocierea ofertelor – fază în care se va căuta obținerea avantajului maxim de către părți;
4. stabilirea aranjamentului – momentul în care fiecare parte își atinge scopul propus;
5. ratificarea – fază finală care de obicei se face în scris, incluzând și detalii legale.

Principii de bază:

- nu vă disputați pozițiile;
- nu confundați oamenii cu problema în discuție;
- concentrați-vă asupra intereselor, nu asupra pozițiilor;
- căutați soluții reciproc avantajoase;
- insistați pentru folosirea de criterii obiective.

Tactici în negociere

- Tactica falsei oferte;
 - Tactica stresării și tracasării;
 - Tactica mitei;
 - Tactica presiunii timpului;
 - Tactica pașilor mici;
 - Tactica schimbării negociatorilor;
 - Tactica toleranței;
 - Tactica reprezentantului.
-

Ascultarea activă

- Să taci și să fii atent la interlocutor;
 - Să manifesti interes sincer;
 - Să încurajezi exprimarea cu întrebări adecvate și precise;
 - Să reții cuvintele sau propozițiile cu înțeles;
 - Să utilizezi reformulările;
 - Să creezi un feed-back adecvat.
-

Nu trebuie să:

- ✓ întrerupem;
- ✓ reamintim eșecurile;
- ✓ învinuim;
- ✓ fim sarcastici;
- ✓ insultăm;
- ✓ provocăm.

Avantajele ascultării

- dăm posibilitatea și altora de a se manifesta;
- știm ce să discutăm , să răspundem și cum să vorbim;
- o sursă de idei;
- câștigăm respectul interlocutorului;
- ascultând devenim mai bogați căci **“CUMPĂRĂM FĂRĂ A VINDE NIMIC”**.

Profilul unui negociator:

- diplomat, titlu științific, limbi străine, cunoscător istorie, geografie;
 - capabil să primească sugestii și sfaturi;
 - capacitate de comunicare;
 - temperament extravertit;
 - patriot, dar nu șovin;
-

Profilul unui negociator:

- lipsit de rachiună sau resentimente;
 - ușurință în exprimare;
 - capacitate de a surprinde elementele esențiale ale problemei;
 - cooperant;
 - să lucreze în echipă.
-

Caracteristici	Negociere integrativă	Negociere distributivă	Negociere rațională
<i>Obiectiv</i>	<i>Acord și relație de durată</i>	<i>A câștiga acum, a învinge</i>	<i>A rezolva problema</i>
<i>Participanții</i>	<i>Prieteni</i>	<i>Dușmani</i>	<i>Oameni care rezolvă un diferend</i>
<i>Ambianța</i>	<i>Încredere</i>	<i>Suspiciune, sfidare</i>	<i>Neutralitate</i>
<i>Comportamentul</i>	<i>Concesiv, înțelegător</i>	<i>Agresiv, dur</i>	<i>Neutru, rațional</i>
<i>Relația presiune/cedare</i>	<i>Cedează la presiuni</i>	<i>Exercită presiuni, trece la represalii</i>	<i>Cedează la principii, iar nu la presiuni</i>
<i>Atitudinea față de voință</i>	<i>Evită confruntarea de voințe</i>	<i>Se bazează pe conflictul de voințe</i>	<i>Independență de voință</i>
<i>Exigența</i>	<i>Satisface exigențele minimale</i>	<i>False exigențe minimale</i>	<i>Exigențele cele mai înalte</i>
<i>Atitudinea față de acord</i>	<i>Acceptă pierderi unilaterale pentru a obține acordul</i>	<i>Se cer avantaje unilaterale în schimbul acordului</i>	<i>Se caută soluții mutual avantajoase</i>
<i>Atitudinea față de soluții</i>	<i>Sunt bune dacă obțin acordul, important este să se ajungă la înțelegere</i>	<i>Este bună soluția care aduce avantaj, propria poziție este unica acceptabilă</i>	<i>Imaginează soluții; decizia se ia după evaluarea situațiilor posibile</i>
<i>Atitudinea față de oameni și diferend</i>	<i>Concesii în schimbul relațiilor, atent față de oameni și diferend</i>	<i>Se cer concesii ca o condiție a menținerii relațiilor, dur cu oamenii și cu diferendul</i>	<i>Oamenii și diferendul sunt două probleme distincte</i>

Elemente care definesc specificul negocierii integrative:

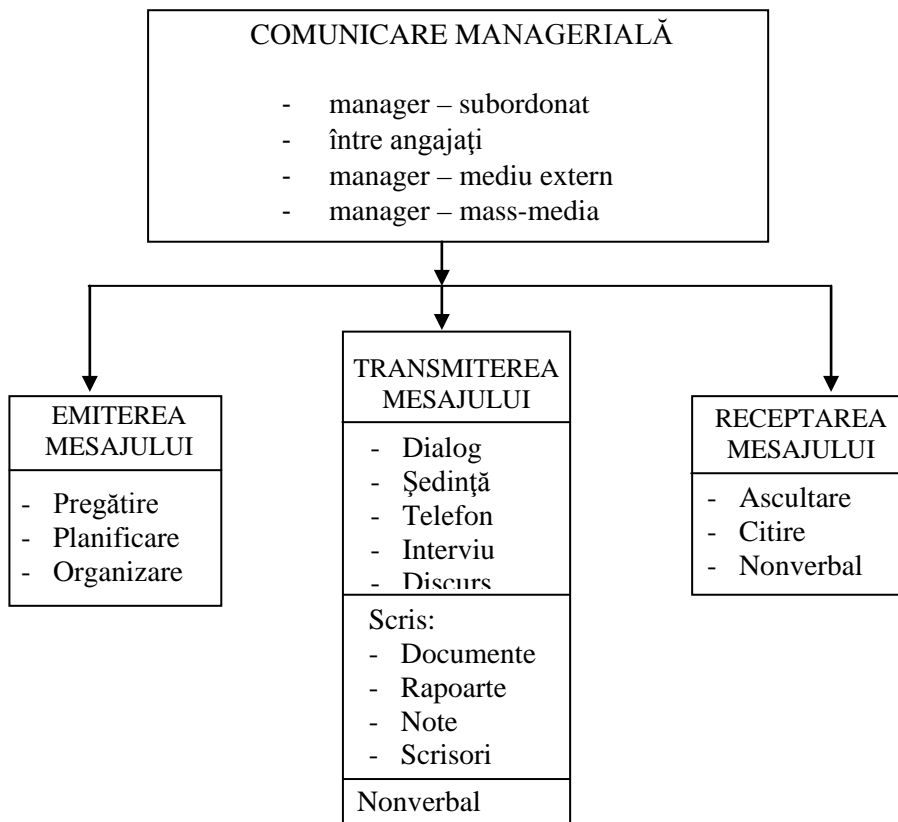
- accentul cade pe punctele comune, mai degrabă decît pe diferențe;
- este o încercare de a rezolva nevoi, interese și nu poziții;
- implică o dedicare pentru a rezolva nevoile tuturor părților implicate;
- trebuie să ofere un schimb fertil de informații și idei;
- duce la găsirea de opțiuni pentru câștig reciproc.

Tacticile negocierii integrative:

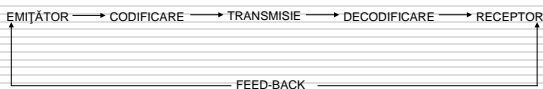
- extinderea schimbului de informații, fluxul liber de informații este crucial pentru un aranjament integrativ;
- încadrarea diferențelor drept oportunități – diferențe creează o punte între interesele reale ale fiecărei părți;
- reducerea costurilor – șansa unui acord integrativ crește când pot fi reduse costurile;
- sporirea resurselor – încercarea de creștere a resurselor pentru care se negociază;
- introducerea obiectivelor superioare – fixarea unor obiective care pot fi realizate prin colaborarea.

CAPITOLUL VI

COMUNICAREA MANAGERIALĂ



ETAPELE PROCESULUI COMUNICĂRII



ELEMENTELE PROCESULUI DE COMUNICARE

- EMIȚĂTORUL;
- RECEPTORUL;
- MESAJUL;
- LIMBAJUL;
- MIJLOCUL DE COMUNICARE;
- CONTEXTUL

□ TIPURI DE MESAJE

- MESAJ VERBAL;
- MESAJ SCRIS;
- MESAJ NON VERBAL – 65 % DIN TOTALUL MESAJELOR.

□ CANALE DE COMUNICARE

- CANALE FORMALE (OFICIALE);
- CANALE INFORMALE (NEOFICIALE).

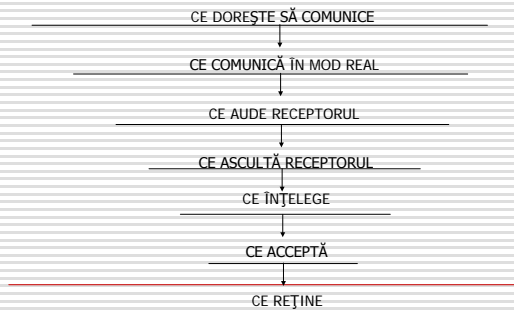
□ **DIALOG MANAGER SUBORDONAT**

- CONDIȚII PREALABILE;
- ÎNCEPUTUL DISCUȚIEI;
- DESFĂȘURAREA CONVERSAȚIEI;
- SFÂRȘITUL CONVERSAȚIEI.

□ **ASCULTAREA EFECTIVĂ**

- 75 % DIN CEI CE AUD, AUD INEXACT;
- 75 % SE UITĂ ÎN 20 DE ZILE;
- 33 % DIN CE SE EMITE SE RECEPȚIONEAZĂ CORECT.

ITERAȚIILE COMUNICĂRII



CORELAȚIA COMUNICARE – ROLUL MANAGERULUI

Domeniu	Rol	Activități de comunicare
1. Interpersonal	1. Reprezentare	<ul style="list-style-type: none"> - comunicare prin propria imagine; - participare la diferite evenimente; - crearea de imagine; - influențarea desfășurării unor activități.
	2. Leader	<ul style="list-style-type: none"> - asigurarea corespondentului autoritate – responsabilitate.
	3. Contactator de persoane	<ul style="list-style-type: none"> - organizare interviuri; - rezolvarea unor probleme; - convingerea și influențarea unor angajați; - explicarea unor decizii.
2. Informațional	1. Monitor	<ul style="list-style-type: none"> - discuții cu angajații; - aprecierea rezultatelor bune; - critica greșelilor; - discutarea unor soluții.

	2. Diseminator	<ul style="list-style-type: none"> - transmiterea informațiilor; - prelucrarea și stocarea informațiilor.
	3. Purtător de cuvânt	<ul style="list-style-type: none"> - comunicare cu angajații; - comunicare cu mass-media; - participare la diferite evenimente.
3. Decizional	1. Întreprinzător	<ul style="list-style-type: none"> - adoptarea deciziilor.
	2. Alocator de resurse	<ul style="list-style-type: none"> - adoptarea deciziilor; - interpretarea și implementarea deciziilor.
	3. Negociator	<ul style="list-style-type: none"> - soluționarea conflictelor; - negocierea contractelor; - realizare de consens în adoptarea deciziilor.

FUNȚIILE COMUNICĂRII MANAGERIALE

Funcțiile comunicării manageriale	Responsabilități
1. Informare	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea accesului la informație; • furnizare de informații.
2. Transmiterea deciziilor	<ul style="list-style-type: none"> • comunicarea operativă a deciziilor; • crearea unui climat de comunicare care să stimuleze îndeplinirea deciziilor.
3. Influențarea receptorului	<ul style="list-style-type: none"> • organizare de dialoguri, interviuri; • stimularea comunicării între angajați; • impulsionarea inițiativei și creativității.
4. Instruire	<ul style="list-style-type: none"> • transmitere de cunoștințe profesionale; • dobândire de aptitudini și competențe necesare exercitării profesiei; • amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient probleme.

5. Crearea de imagine	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională; • formarea unei conștiințe de apartenență la organizație.
6. Motivarea angajaților	<ul style="list-style-type: none"> • furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor; • recunoașterea realizărilor performante; • evaluarea unui climat favorabil de muncă; • stimularea încrederii în sine; • creșterea răspunderii personale.
7. Promovarea culturii organizaționale	<ul style="list-style-type: none"> • transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri norme, sisteme de valori etc.); • lărgirea orizontului cultural al angajaților; • dezvoltarea imaginației și creativității; • stimularea nevoilor etice și estetice.
8. Integrarea angajaților	<ul style="list-style-type: none"> • accesul la informațiile necesare integrării în muncă; • difuzarea cunoștințelor și ideilor

	<p>care să favorizeze coeziunea grupului de muncă;</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidențierea intereselor și obiectivelor comune; • antrenarea participării la toate activitățile din organizație.
--	---

ELEMENTELE COMUNICĂRII NONVERBALE

Element	Concretizare
1. Limbajul corpului	Expresia feței, gesturi, poziția corpului.
2. Limbajul spațiului	Modul în care utilizăm spațiul personal, social, intim, public.
3. Limbajul timpului	A veni la timp sau a întârzia la o întâlnire, a alege sau nu să îți petreci timpul cu cineva etc.
4. Prezența personală	Comunică prin vestimentație, igienă personală, accesorii vestimentare.
5. Limbajul tăcerii	Comunică aprobare, dezaprobare, admirație, păstrarea unui secret etc.
6. Limbajul lucrurilor	Colecții, obiectele de uz curent (casa, mașina, biblioteca).
7. Limbajul culorilor	Culorile calde stimulează comunicarea, cele reci o inhibă.

COMUNICARE VERBALĂ MANAGER-ANGAJAT

Cel mai important mod de a motiva și dezvolta angajații.
Nu există un stil de comunicare valabil pentru toți managerii.
O comunicare reală a managerului are în vedere:

- să-și rezerve timp dialogului;
- să asigure un climat de comunicare adecvat;
- să fie obiectiv;
- să evite contrazicerile directe și cearta;
- să dea răspunsuri clare și la obiect pentru a evita neînțelegerile;
- să comunice angajaților schimbările care se fac și să țină cont și de părerea acestora;
- să evite monopolizarea discuției.

COMUNICARE VERBALĂ MANAGER-ANGAJAT

O ascultare activă din partea managerului concretizată în:

- disponibilitatea de a lua în considerare punctele de vedere ale interlocutorului și de a le accepta dacă sunt bune;
- crearea unor ocazii de feedback, cerând interlocutorului să explice și să argumenteze opiniile sale;
- ascultarea mesajului fără a anticipa ce se va spune;
- înțelegerea comunicării nonverbale și folosirea ei pozitivă pentru a ajuta procesul de ascultare.

COMUNICAREA ÎN SCRIS

Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informațiilor de interes general, a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung.

- procesul verbal;
 - minuta;
 - scrisoarea de afaceri;
 - referatul;
 - raportul;
 - memoriul;
 - darea de seamă.
-

COMUNICAREA GRAFICĂ

Grafica managerială – ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la o anumită problemă într-o manieră sintetică, ușor de perceput.

- pentru a scoate în evidență anumite aspecte;
- pentru a pune în evidență anumite corelații;
- pentru a oferi o cantitate mai mare de informații;
- pentru a facilita înțelegerea mesajului;
- pentru a evita ambiguitățile.

Comunicarea managerială grafică solicită spiritul de observare și informare făcând apel la capacitatea de gândire concretă și abstractă.

BARIERE ÎN COMUNICARE

PERCEPȚIA:

- ✓ mesajele sunt percepute din punctul de vedere al receptorului.

EMOȚIILE:

- ✓ vedem și auzim ceea ce suntem pregătiți;
 - ✓ comunicarea nu poate fi separată de personalitate.
-

BARIERE ÎN COMUNICARE

ÎNCREDEREA ȘI CREDIBILITATEA:

- ✓ integritatea emitentului este importantă;
- ✓ comportament deschis și onest în comunicare.

ASCULTAREA:

- ✓ incapacitatea de a asculta este o barieră;
 - ✓ evaluarea prematură a mesajului;
 - ✓ mulți vorbesc, puțini ascultă.
-

CUPRINS

CAPITOLUL I

ANTREPRENORUL ȘI ANTREPRENORIATUL 1

CAPITOLUL II

ANTREPRENORUL ȘI MANAGERUL AFACERILOR.....22

CAPITOLUL III

MANAGERII ȘI MANAGEMENTUL.....49

CAPITOLUL IV

ETICA ȘI RESPONSABILITATEA MANAGERIALĂ.....67

CAPITOLUL V

NEGOCIEREA ÎN AFACERI 78

CAPITOLUL VI

COMUNICAREA MANAGERIALĂ.....89