

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
DEPARTAMENTUL DE ADMINISTRAREA AFACERILOR, SF. GHEORGHE**

Manual pentru examenul de admitere masterat:

**MANAGEMENTUL DEZVOLTĂRII AFACERILOR,
SF. GHEORGHE**

CUPRINS

CAPITOLUL 1. MANAGEMENT GENERAL

- 1.1. Concepte fundamentale ale managementului
- 1.2. Școli și curente manageriale
- 1.3. Cultura organizațională
- 1.4. Leadership

CAPITOLUL 2. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

- 2.1. Rolul și particularitățile resurselor umane în cadrul organizațiilor
- 2.2. Managementul resurselor umane: concept, obiective și activități

CAPITOLUL 3. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

- 3.1. Proiectarea și analiza posturilor
- 3.2. Recrutarea resurselor umane
- 3.3. Selecția resurselor umane

CAPITOLUL 4. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ȘI MANAGEMENTUL CARIEREI PROFESIONALE

- 4.1. Procesul de formare și dezvoltare profesională
- 4.2. Etapele procesului de instruire
- 4.3. Cariera profesională: concept și etape (stadii) ale carierei profesionale
- 4.4. Responsabilitățile organizației și ale individului în planificarea carierei profesionale

CAPITOLUL 5. EVALUAREA, MOTIVAREA ȘI RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR

- 5.1. Evaluarea performanțelor profesionale
- 5.2. Motivarea: concept și teorii motivaționale
- 5.3. Tehnici de motivare a resurselor umane
- 5.4. Sistemul de recompense: concept și tipuri de recompense

CAPITOLUL 6. MEDIUL EXTERIOR FIRMEI

- 6.1 Mediul general
- 6.2 Mediul industriei
- 6.3 Evoluția unei industrii
- 6.4 Grupurile strategice și tipurile strategice

CAPITOLUL 7. MEDIUL INTERIOR FIRMEI

- 7.1 Resursele și competențele firmei
- 7.2 Analiza lanțului valorii. Externalizarea activităților
- 7.3 Procesul de benchmarking

CAPITOLUL 8. STRATEGIA LA NIVELUL FIRMEI

- 8.1 Strategia de diversificare corelată
- 8.2 Strategia de diversificare necorelată
- 8.3 Strategii de colaborare: societățile mixte
- 8.4 Alianțele strategice și rețelele strategice
- 8.5 Strategii de fuziune și achiziție
- 8.6 Strategia de restructurare

CAPITOLUL 9. STRATEGIA LA NIVELUL AFACERILOR

- 9.1 Strategia leadershipului prin cost
- 9.2 Strategia de diferențiere
- 9.3 Strategia orientată (focalizată)
- 9.4 Strategia integrată a costului redus și a diferențierii

CAPITOLUL 1. MANAGEMENT GENERAL

1.1. Concepte fundamentale ale managementului

Managementul are în vedere administrarea cu succes a resurselor în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Managerul este a cea persoană care este responsabil de munca a cel puțin un subordonat, deci managementul se referă la responsabilități și sarcini. Managementul reprezintă procesul de conducere și administrare a unei firme pentru maximizarea obiectivelor, ținând cont de constrângerile (limitări externe).

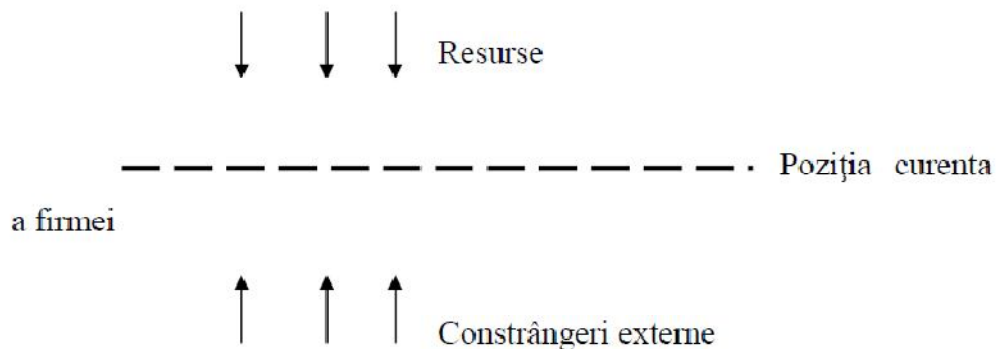


Fig. 1.1.

Astfel spunem că managementul constituie o continuă punere în balanță a eforturilor, resurselor pe de o parte și a limitărilor pe de alta.

1. Conducerea și administrarea organizațiilor

Organizația este definită ca fiind orice întreprindere sau instituție, începând de la instituții publice (spitale, universități), până la societăți comerciale. Conducerea și administrarea diferitelor activități implică elemente comune indiferent de tipul acestuia, dar și specifice. Aspectele manageriale comune se referă la elemente ale vieții organizaționale (structură, cultură, interacțiunea întreprinderi cu mediul)

2. Utilizarea eficientă a resurselor

Un bun management presupune o alocare eficientă a resurselor (bani, timp, resurse umane, active corporale și necorporale).

Pentru o bună administrare a resurselor, managerii trebuie să dispună de o serie de atitudini:

- **Hard** (definite)
- **Soft** (nedefinite)

Aptitudinile hard includ aptitudini de lucru cu cifre (cele financiare) și tehnice, utilizarea acestora duce la rezultat cuantificabile (stabilirea bugetelor, analize statistice, evaluarea riscului, analiză contabilă, etc.).

Aptitudinile soft se referă la procesele mentale implicate în sarcinile manageriale. Rezultatele sunt dificil de evaluat, *necuantificabile*.

Exemplu:

Abilitatea de lucru cu oameni.

Utilizarea imaginației pentru identificarea obiectivelor și a căilor de atingerea a acestora.

Elementele MIX-ului de management

Avem trei elemente fundamentale:

- Activități
- Sisteme
- Oameni

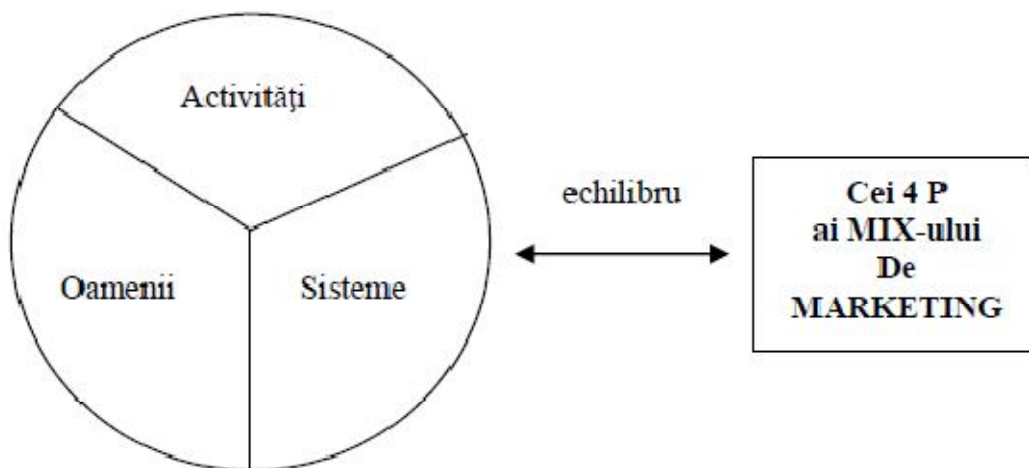


Fig. 1.2. Echilibrul între elementele mix-ului de management și de marketing

Elementele MIX-ului de marketing

- Produs
- Preț
- Promovare
- Plasare

Atingerea obiectivelor:

Atingerea obiectivelor reprezintă scopurile și priorităților organizației.

Acestea trebuie să fie realiste, potrivite pentru organizare și cu activitatea firmei:

Obiective posibile:

- Supraviețuirea
- Dezvoltarea
- Maximizarea profitului
- Creșterea capitalului
- Noi canale de distribuție
- Varietatea serviciilor
- Creșterea cotei de piață
- Reputație imagine bună
- Atingerea obiectivelor cu respectarea legislației în vigoare.

Constrângerile sau limitările.

Orice firmă funcționează ca un sistem care interacționează în permanență cu mediul său.

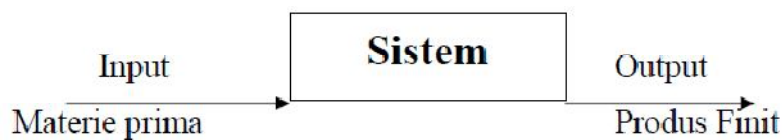


Fig. 1.3. Firma ca sistem

Tabel nr. 1.1. Tipuri de limitări sau constrângeri

Interne	Externe
financiare	concurențiale
management neperformant	operaționale
cultura	legislative
	politice
	conjunctură economică nefavorabilă <i>ex: rata șomajului</i>

1.2. Școli și curente manageriale

1.2.1. Teoria clasică

Principalii gânditori:

- **Henri Fayol** a dezvoltat un sistem universal care descrie responsabilitățile manageriale
- **Frederick Winslow** a formulat o abordare privind organizarea muncii.
- **Max Weber** a furnizat prima teorie sistemică referitoare la modalitățile de structură și operare a organizațiilor.

1. Teoria managementului administrativ a lui HENRI FAYOL (1841-1925)

Henri Fayol a fost inginer minier și a stabilit *principalele activități* ale managerilor

- previzionarea (managerul trebuie să privească înainte)
- planificarea (eșalonarea obiectivelor)
- organizarea (trebuie să constituie un set de relații formale care să deservească scopurilor organizației)
- motivația (financiară, nonfinanciară)
- coordonarea (trebuie să verifice dacă activitățile departamentului se încadrează în planul general)
- controlul (trebuie să verifice dacă ce sa-a dorit sa și obținut)

El a stabilit **14 principii**:

1. Diviziunea muncii:

- sarcinile trebuie să fie împărțite:
- pe specializarea angajaților
- pentru mărirea eficienței
- pentru mărirea productivității muncii
- pentru înlăturarea neînțelegerilor dintre angajați
- pentru stimularea angajaților

2. Autoritatea și responsabilitatea

- autoritatea reprezintă dreptul de a trasa sarcini subordonaților și responsabilitatea de a îndeplini sarcinile.

3. Disciplina

- organizatorii trebuie să-și desfășoare activitatea continuă fără evenimente dramatice

4. Unitatea de comandă

- subordonații trebuie să primească sarcini de la un singur superior

5. Unitatea de direcție

- sarcinile care se referă la atingerea unui anumit obiectiv trebuie coordonate prin intermediul unui singur plan administrativ, a unui singur manager.

6. Subordonarea interesului personal interesului colectiv

7. Renumerarea personalului

8. Centralizarea conducerii

- reprezintă gradul de control managerial pe care îl are managementul strategic

9. Linia de autoritate

- comunicarea și autoritatea trebuie să urmeze linia de comanda (comunicarea interdepartamentală, dar superiorii trebuie informați)

10.Ordinea

- angajații trebuie selectați, trebuie să li se acorde sarcini care se potrivesc cu pozițiile pe care le ocupă

11.Echitatea

- angajați trebuie tratați cu onestitate și dreptate

12.Nivelul de pregătire al angajaților

13.Inițiative angajaților

14.Spiritul de echipă

2. FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1917) a fost inginer a devenit celebru datorită studiilor privind timpul și mișcarea echipamentelor și a personalului în fabrici. El a reflectat asupra modalității în care se muncește. A fost de părere că principalul scop al managementului este realizarea unei prosperități maxime:

- Firma: maximizarea profitului și perspective pe termen lung
- Angajat: realizare financiară și dezvoltarea personalităților

Taylor a identificat **4 principii** de bază pentru un management corect

1. Dezvoltarea unei științe a muncii
 - a observa maniera de lucru muncitorilor, a analiza mișcările și modalitățile în care își utilizează echipamentul din dotare
2. Selecționarea științifică și perfecționarea muncitorilor:
 - trebuie să fie aleși în funcție de capacitate fizice și intelectuale.Managerii au responsabilitatea de a-și perfecționa muncitorii pentru le stimula potențialul și a le oferi posibilități de dezvoltare
3. Combinarea metodelor științifice de lucru cu folosirea angajaților perfecționați.
4. Cooperarea strânsă dintre subordonați și șefi.

3. MAX WEBER sociolog, profesor universitar, fără experiență în domeniul managementului. A fost primul care a observat și interpretat, natura managementului și dinamica organizației. A făcut distincție între putere și autoritate.

- Puterea – abilitatea de a forța oamenii să asculte ordinele
- Autoritatea – este dreptul de a aștepta să fi ascultat
 - poate fi carismatică bazată pe personalitate
 - tradițională bazată pe precedent
 - rațională bazată pe reguli

În concepția lui WEBER structurile organizaționale oficiale se caracterizează prin :

- existența unui set de reguli scrise care să asigure uniformitatea, consecvența și imparțialitatea deciziilor
- un lanț de comandă ierarhizat și recunoscut oficial
- diviziunea și specializarea muncii

- standarde și calificări recunoscute pentru a progresa în cadrul structurilor organizatorice
- promovare bazată pe merit
- noțiune că indivizii sunt separați de pozițiile pe care le ocupă și faptul că organizațiile trebuie să fie mai importante decât persoanele
- renumerație bazată pe un sistem standard de referință au conținut ideea referitoare la modul în care ar trebui gestionați oamenii și sistemele. Se pune accentul îndeosebi pe activități.

AVANTAJELE SCOLII CLASICE

Operele lui Fayol, Taylor și Weber reprezintă primele eforturi sistematice de a da o formă măturiiilor empirice și de a o transforma într-o teorie managerială.

DEZAVANTAJELE SCOLII CLASICE

Gânditorii acestei scoli au fost criticați pentru rigiditatea lor, întrucât au considerat că există o singură abordare a tuturor situațiilor manageriale.

Ideile lor au subevaluat elementul uman și au eșuat în încercarea lor de a avea un punct de vedere realist privind motivațiile umane și interacțiunile care afectează organizația.

S-au ocupat prea mult de producție și nu de clienți; prea mult pe cantitate și nu pe calitate.

1.2.2. Școala relațiilor umane

A apărut în SUA, subliniază importanța psihologiei umane și a relațiilor interumane în cadrul practicilor manageriale.

ELTON MAYO (1880-1949) a fost profesor universitar, a studiat efectele luminii asupra productivității muncitorilor. Contribuțiile sale cele mai importante:

1. Factori sociali:

- respectul de sine
- satisfacția
- sentimentul de apartenență, factori ce influențează performanțele angajaților

2. Grupurile, rețelele, conducători neoficiali, influența acestora este crucială, în obținerea performanțelor.

3. Managerii trebuie să comunice, să asculte și să câștige cooperarea grupurilor.

McGREGOR (1906-1964) s-a evidențiat prin lucrarea *"Latură umană a întreprinderii"*, a fost psiholog.

TEORIA X:

1. Ființa umană medie are o aversiune inerentă față de muncă și caută să-o evite pe cât posibil
2. Datorită acestei aversiuni majore, aceștia trebuie avertizați, controlați, amenințați, pentru ai determina să muncească.
3. Această aversiune este atât de mare încât nici promisiunea unei salarizări mai mari nu o poate contracara.
4. Majoritatea oamenilor preferă să fie îndrumați, evită responsabilitatea, au puține ambiții și doresc securitatea înainte de toate

TEORIA Y:

1. Cheltuirea efortului fizic și intelectual este natural ca și distracția și odihna. Munca poate fi izvor de satisfacții și este o atracție dacă este efectuată în mod voluntar. Dacă este izvor de pedeapsă ea va fi evitată pe cât posibil.
2. Controlul extern și amenințarea cu pedeapsă nu reprezintă singurele mijloace pentru îndreptarea eforturilor indivizilor pentru realizarea obiectivelor.
3. Angajarea față de obiective este determinată și de recompensele existente.
4. Omul în condiții adecvate învață un numai să accepte dar și să-și asume responsabilități, lipsa de ambiții și accentul pus pe securitate nu sunt metode moderne de conducere.
5. Capacitatea de a exercita un înalt grad de ingeniozitate și creativitate în soluționarea problemelor este larg răspândită.
6. În condițiile vieții moderne potențialul intelectual este parțial utilizat.

- Teoria Y pornește de la prezumția că angajaților le place să muncească, acceptă responsabilități, găsesc satisfacții în muncă. Managerii pot să le acorde mai multă independență și responsabilitate în luarea deciziilor.

- Teoria X presupune că angajații sunt leneși, ocolesc responsabilitatea și dacă nu sunt supravegheați lucrează sub standarde.

Dacă școala clasică și-a bazat principiile pe omul economic pornind de la prezumția că angajații sunt motivați doar de necesități de ordin economic, școala relațiilor umane pune accentul pe omul social, motivate de beneficii psihologice și sociale ale muncii.

După gânditori școlii relațiilor umane organizațiile pot fi eficiente când motivația și dinamica socială a individului și a grupurilor sunt recunoscute și stăpânite pentru a se armoniza cu obiectivele organizației.

AVANTAJE:

Unele din concluziile lor au reprezentat observații de mare finețe care au oferit managerilor un tablou echilibrat și realist al dinamicii organizațiilor.

Cele mai importante contribuții sunt:

- Motivația și psihologia influențează performanțele angajaților. În cadrul organizațiilor grupurile au influență majoră. Datoria conducerii este de a integra aspirațiile și comportamentele indivizilor și a grupurilor în obiectivele organizației.
- Teoria Y funcționează mai bine în cazul angajaților cu calificare înaltă.

DEZAVANTAJE

Nu există dovezi concludente că satisfacția la locul de muncă este corelată cu obținerea de profituri mari, sau că profitul este motivația cea mai importantă pentru toate categoriile de angajați.

1.2.3. Teoria sistemică și conjuncturală

Apare în jurul anilor 1960. Elementele comune dintre celor două teorii sunt accentuarea și evidențierea proceselor în cadrul organizației.

Accentuează relațiile dintre organizație și mediul. Un sistem este o colecție de elemente pentru a realiza un produs finit.

Teoria sistemelor pune accentul pe intrări, procese și ieșiri, iar teoria conjuncturală pune accent pe faptul că firma este influențată de mediul extern.

1.3. Cultura organizațională

1.3.1. Concept

Rezidă din ansamblul valorilor credințelor, aspirațiilor, așteptărilor comportamentale conturate în decursul timpului în cadrul organizației. Ea condiționează direct și indirect performanțele firmei.

Este determinată istoric – reflectă evoluția în timp.

Este fundamentată social, creată, păstrată în grupuri de persoane ce alcătuiesc organizația.

Este greu de modificat datorită complexității elementelor umane.

Climatul organizațional – reprezintă starea de spirit a persoanelor ce tind să prevaleze într-o anumită perioadă de timp. Este rezultatul culturii organizaționale a evoluției recente a organizației (economică și managerială)

1.3.2. Nivelurile culturii organizaționale

1. **Nivelul credințelor și convingerilor** este întipărită în conștiința oamenilor dar nu este conștientizată.
2. **Nivelul valorilor și aptitudinilor** pe care salariații le optează și le etalează.
3. **Nivelul comportamentului individual și de grup** în cadrul firmei. Poate fi perceput prin observații spontane și sistematice.

În literatură de specialitate există și alte abordări privind nivelul culturii organizaționale.

1. **Nivelul exterior sau de suprafață** este compus din comportamente, sloganuri, documente, alte elemente observabile.
2. **Nivelul secundar**, alcătuit din valori și norme care departajează salariații (se reflectă în simbol, limbaj).
3. **Nivelul terțial (profund)** – recunoaște convingerile, credințele salariaților

1.3.3. Tipurile de subculturi organizaționale

1. **Instituționale** – se conturează la nivelele principalelor subdiviziuni organizatorice ale firmei. Cuprind convingeri, aspirații și moduri de comportament. Prezintă elemente specifice ce reflectă caracteristicile și condițiile definitorii. Sunt importante în firmele mari și medii, unde există diferențe semnificative între principalele compartimente.
2. **Profesionale** – reflectă specificul principalelor categorii de salariați după profesii; sunt conturate în cazul existenței unui număr mare de salariați de aceeași profesie, sau înrudite, concentrate pe același amplasament. Reflectă interesele, așteptările, aspirațiile specific profesiei implicate într-un anumit context organizațional.

Subculturile prezintă caracteristici identice cu cele ale culturii organizaționale ale firmei și parametrii specifici.

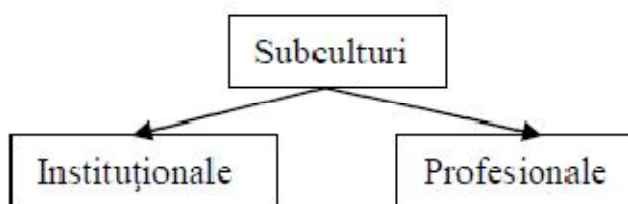


Fig. 1.4. Tipurile de subculturi organizaționale

Sursa- Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999, pg.405

1.3.4. Dimensiunile subculturii organizaționale

1. Orientarea spre proces în raport cu orientarea spre rezultate

- Componentii organizației se orientează asupra activităților de realizat și asupra mijloacelor utilizate.
- Eforturile și riscurile sunt limitate.
- Salariații axează munca pe rezultate (realizarea obiectivelor).

O cultură este puternică când salariații acționează în aceeași direcție, existând o omogenitate ridicată în ceea ce privește asumarea responsabilităților cu privire la realizarea scopurilor și cu realizarea schimbărilor

2. Orientare spre salariați în raport cu orientarea spre muncă

Este o preocupare susținută la nivelul organizației pentru luarea în considerare a problemelor personale cu care aceștia se confruntă. Se manifestă o grijă și responsabilitate față de bunăstarea salariaților și a familiilor lor. Se utilizează managementul participativ.

Deciziile manageriale se adoptă în grup.

În culturile orientate spre muncă se pune accentul pe pregătirea profesională a salariaților. În acest caz, managerii, prin modul de exercitare a funcțiilor și prin atmosfera creată, se axează asupra îmbunătățirii muncii la nivelul fiecărui loc de muncă. Orientarea către salariați are în vedere salariații separat, independenți și nu în grup.

3. Orientare cuprinzătoare centrată intraorganizațională, în raport cu orientarea profesională, intra și extraorganizațională

Prima cultură se caracterizează prin identificarea salariaților ca interese, așteptări și comportamente cu firma la care lucrează. Firma este preocupată atât de competența profesională cât și de situația familială a angajaților. Cultura organizațională de tip profesional se bazează pe perceperea salariaților, că viața și activitatea lor au două componente majore, și anume munca în cadrul firmei și competența.

4. Orientare de tip sistem deschis în raport cu cea de sistem închis

La baza acestei dimensiuni se află gradul de deschidere a firmei față de noii veniți. Culturile deschise sunt receptive, primitoare față de noii veniți, cele închise sunt secrete și distante față de aceștia. În sistemele închise, adaptarea se face în mod dificil, într-o perioadă de timp mai lungă.

5. Orientare spre un control redus în raport cu controlul intens

În firmele cu control redus – atmosfera este mai destinsă, ședințele nu sunt programate frecvent și riguros. În plan economic există o neglijare în ceea ce privește determinarea și urmărirea costurilor.

În cazul unui control intens există respect mai mare față de organizație, față de munca depusă, față de modul de utilizare a resurselor financiare.

6. Orientarea pragmatică în raport cu orientarea normativă

Este determinată de rolul reglementărilor organizaționale în raport cu necesitatea de a acorda priorități în luarea în considerație a cerințelor pieței.

Cultura organizațională pragmatică se conturează prin subordonarea întregului compartiment organizațional obținerii unor performanțe bune.

Se urmărește satisfacerea clienților firmei, aceștia fiind considerați importanți pentru firmă. Există o flexibilitate ridicată în gândire.

Cultura organizațională normativă are în prim plan mijloacele formale și informaționale, procedurile de muncă, stabilitate, făcând abstracție de cerințele pieței.

1.3.5. Variabile de influență ale culturii organizaționale

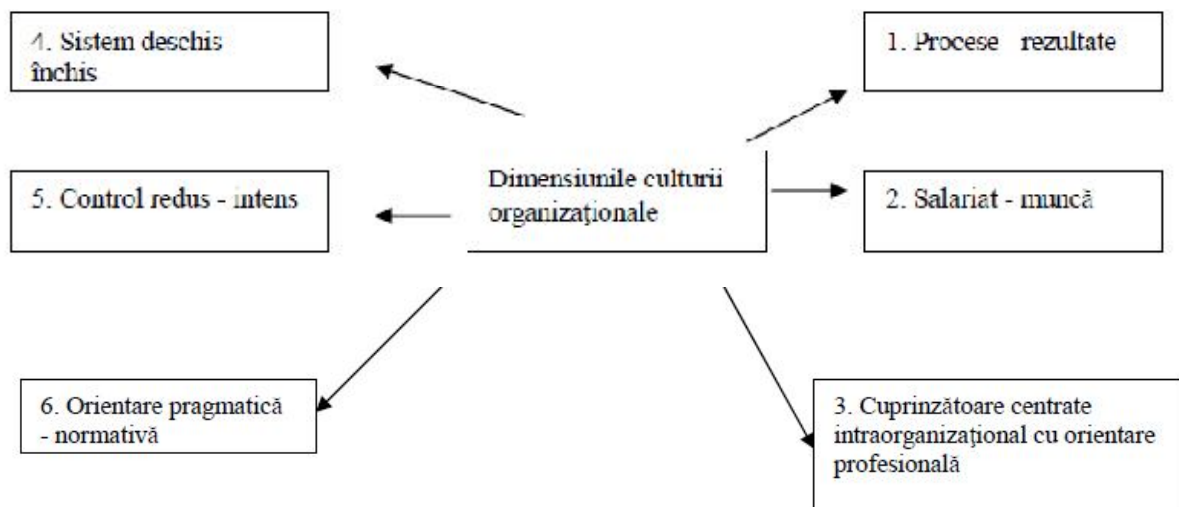


Fig. 1.5. Variabile de influență ale culturii organizaționale

Sursa- Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999, pg.406

Tabel 1.2. Prezentarea variabilelor organizaționale

Istoria firmei	Proprietarii	Managerii	Salariații
Mărimea firmei	Endogene VARIABLE Exogene	Tehnica și tehnologia aplicată	
Situația economică a organizației		Gradul de informatizare a activității	
Situația de management		Faza ciclului de viață a firmei	
Salariații		Scopul și obiectivele organizației	
Mediu juridico-instituțional	Mediul economic	Cultură națională implicată	

Sursa- Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999, pg. 409

Istoria firmei – are în vedere modul de înființare și dezvoltare a organizației. Cu cât istoria este mai îndelungată și mai complexă, cu atât influența asupra culturii organizatorice este mai mare. Istoria conferă continuitate, prestigiu și forță de a influența elementele structurii operaționale.

Proprietarii firmei – poate fi o persoană sau un grup de persoane. În cazul existenței unui grup de persoane influența asupra grupurilor organizatorice este dispersată. În acest caz crește influența managerilor prin preluarea puterii de la proprietar.

Managerii firmei – influențează substanțial cultura organizatorică prin personalitatea lor, prin nivelul de pregătire profesională și prin leadershipul care îi caracterizează. O influență mai mare au managerii de nivel superior.

Salariații din cadrul firmei – sunt factori determinanți (alături de manageri), nr., vârsta, temperamentul, sunt parametrii care imprimă diverse sisteme de valori ale personalului, cerințe, așteptări, aspirații, comportamente organizaționale, etc.

Mărimea firmei – este exprimată de regulă prin cifra de afaceri, valoarea capitalului, nr. de personal. Cu cât mărimea unei firme crește cu atât se diversifică cultura organizațională

(ex.: cultura organizațională între o bancă și o întreprindere mică; atribuții clare, atmosferă austeră, mai multe atribuții ce revin unui angajat, etc.)

Tehnica și tehnologia utilizată – are în vedere gradul de înzestrare tehnică a firmelor cât și tipul și randamentul tehnologiilor utilizate.

Situația economică a firmei – cultura organizațională diferă în funcție de situația ei economică datorită restricțiilor, a stresului acumulat, accesibilității la resurse.

Faza ciclului de viață a firmei – în fiecare etapă a ciclului de viață, cultura organizatorică prezintă parametri diferiți (ciclul de viață al unui produs: introducere, creștere, maturitate, declin)

Scopul și obiectivele organizației – în firmele conduse în mod profesionist, obiectivele sunt încorporate în strategii și politică concrete și realiste. Acestea trebuie să fie cunoscute de salariați pentru a avea atitudine potrivită, susținere în realizarea obiectivelor.

Sistemul de management al firmei – influențează cultura organizatorică prin subsistemele sale (organizațional, decizional, informațional și metodologic). Un sistem de management bine determinat are în vedere o puternică motivare a angajaților.

Mediul juridico-instituțional al firmei – se referă la ansamblul legilor, ordonanțelor, metodologiilor existente. Dacă mediul juridico - instituțional este incomplet, insuficient armonizat și nu are în vedere obținerea performanțelor economice, cultura organizatorică este afectată negativ.instituțional

Mediul economic al firmei – reflectă starea de funcționalitate și performanțe. Dacă economia de piață înregistrează o creștere, activitatea agenților economici se derulează mai ușor și mai rapid, în condiții financiare, fiscale, bancare, comerciale superioare.

Cultură națională în cadrul căreia funcționează firma – influența asupra firmei este importantă prin particularitățile de natură umană. Determină în mod direct sistemul de valori, credințe, așteptări.

1.3.6. Modalități de manifestare ale culturii organizaționale

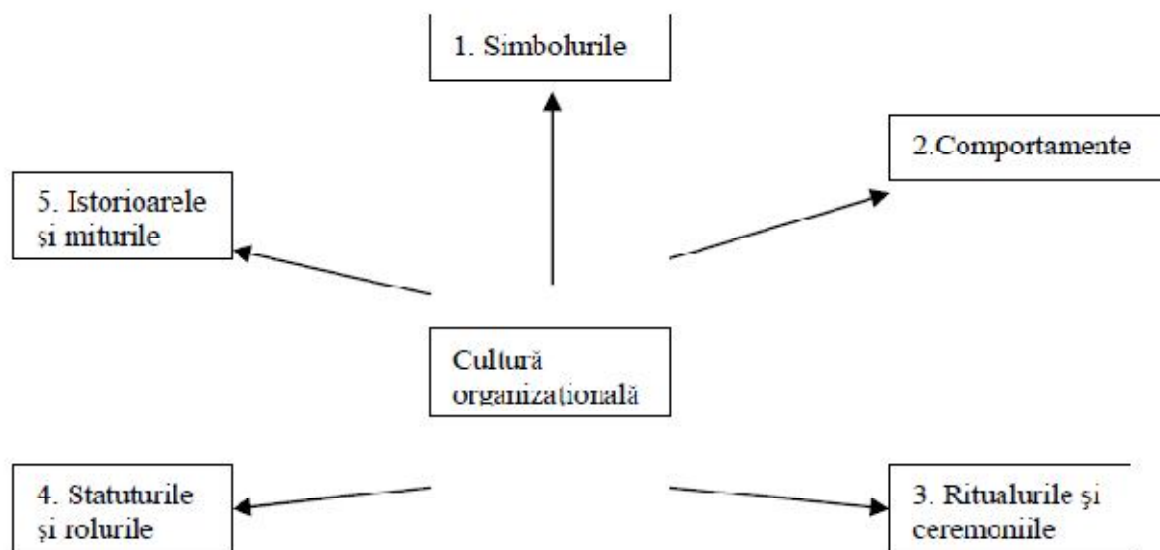


Fig. 1.6. Modalități de manifestare ale culturii organizaționale

Sursa- Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999, pg. 413

1. Simbolurile - reflectă semnificații sau înțelesuri comune componentelor săi asupra unor elemente organizaționale. Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, eveniment sau o formulă ce transmite un mesaj. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filozofia, valorile, idealurile, credințele, așteptările salariaților.

Denumirea firmelor pot reprezenta simboluri ale calității (Mercedes, Philipps). În țările occidentale se formează **comandamente** folosite ca și ghiduri informale în conduită. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții și de a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei

2. Norme comportamentale organizaționale

Există două categorii de norme:

- norme formale - (implementate prin reglementări oficiale sau de natură organizațională). Ex: regulament de ordine interioară, manualul organizării, descriere de funcții sau posturi)
- norme informale – nu sunt scrise în documente, dar influențează comportamentul organizațional (evenimente sociale în cadrul firmei)

3. Ritualurile și ceremoniile – se regăsesc în strânsă legătură cu normele. Prin intermediul lor se programează diferite evenimente și se planifică modul lor de derulare. Un

ritual reprezintă o serie, un set de acțiuni planificate prin care se dă expresie culturală anumitelor valori organizaționale.

Tabel 1.3. Tipurile de ritualuri organizaționale

Nr. crt.	Tipul	Conținut
1	De pasaj	Marchează schimbarea postului, rolurilor și statutului anumitor persoane în cadrul organizației
2	De degradare	Punctează pierderea poziției și puterii organizaționale, de regulă managerială, de către o persoană subliniind că este determinată de rezultatele necorespunzătoare obținute. De ex. concedierea unui șef.
3	De împlinire (performanță)	Evidențiază performanțele salariaților și le amplifică puterea, de regulă prin acordarea de recompense pentru anumite realizări. De ex. acordarea premiului pentru cel mai bun vânzător sau inginer în cadrul unei festivități.
4	De reînnoire	Oferă un conținut nou relațiilor și proceselor din organizație prin introducerea de noi elemente, cel mai frecvent prin programe de dezvoltare profesională a managerilor și specialiștilor finalizate într-un mod festiv. De ex. ceremonia acordării diplomelor.
5	De reducere a conflictelor	Stabilește proceduri de implicare a părților cu interese potențial divergente pentru a elimina sau diminua conflictele. De ex. desfășurarea și celebrarea finalizării negocierilor dintre managementul firmei și sindicatele prin semnarea acordului într-un cadru festiv.
6	De integrare	Încurajează și dezvoltă situațiile de simțire și traire colectivă, legitimându-le stabilindu-le o anumită derulare, de natură să impresioneze participanții plăcut și să le dezvolte sentimente de apartenență la grup. De ex. sărbătorirea Crăciunului sau Paștelui în cadrul firmei la nivelul întregii organizații.

Sursa- Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, Management, Ediția a III-a revizuită, Ed. Economică, București, 1999, pg.416-417

4. Statuturile și rolurile personalului – se refră la o poziție și prestigiul pe care salariatul le are în cadrul firmei. Statutul unui salariat are o triplă determinare:

- funcțională, ce reflectă poziția, tipul de activitate realizat
- ierarhică, raportat la postul salariatului – competențe și responsabilități, sarcini, obiectivitate.
- personală sau informală – reflectă cunoștințele, calitățile, aptitudinile, deprinderile salariatului

Statutul informal exprimă percepția pe care o au ceilalți salariați asupra valorii individuale.

Rolurile reprezintă expresia pragmatică a statutului unei persoane.

- de realizare a unei bune comunicări
- asigurarea de stimulente pentru promovarea salariaților

5. Istoriile și miturile organizaționale

Istoriile – realtează o succesiune de evenimente desfășurate în cadrul organizației. Ele evidențiază așteptări comune; se povestesc în mod repetat, întipărindu-se în memoria salariaților. Contribuie la conturarea anumitor trăsături a culturii organizaționale. Prezintă tensiunea între valori opuse prin prezentarea anumitor laturi ale situației conflictuale.

Miturile – sunt un tip al istoriilor organizaționale. Se referă la conducători leader. Gradul de repetare și **acceptare** este mare. Cultura managerială se referă la manageri.

1.4. Introducere în leadership

La modul cel mai general, prin leadership se înțelege tot ceea ce ține de un lider: calitatea de a fi lider, activitatea de conducere, comportamentul ca lider, trăsăturile care definesc un bun lider, influența pe care liderul o are asupra altora ș.a.m.d. Pe scurt, leadershipul este relația dintre lider (cel care conduce) și cei care îl urmează (cei conduși)¹. Din acest motiv vom începe acest capitol prin prezentarea conceptului de lider, abia apoi îl vom aborda pe cel de leadership.

Uneori, leadershipul este confundat cu managementul. Diferența dintre aceste două concepte este foarte simplă: în timp ce managementul are ca obiect o activitate (o activitate este administrată, gestionată, „manageriată”), leadershipul are ca obiect un grup de oameni

(oamenii sunt conduși de către lider). Legătura dintre management și leadership o vom prezenta în cadrul acestui capitol; în principiu, managementul unei activități include și conducerea oamenilor care trebuie să realizeze concret activitatea respectivă – așadar, leadershipul este o componentă a managementului.

Cuvântul românesc cel mai apropiat ca sens de leadership este conducere; din păcate, acest cuvânt este utilizat adesea și în sensul de management, de aici născându-se o serie de neclarități și disfuncții în exprimare. Cuvântul conducere este format, în limba latină, prin con+ducere, adică a duce cu – evident, e vorba de a duce un lider oamenii cu el.

1.4.1. Ce este liderul?

Dicționarele românești atestă două sensuri diferite ale cuvântului lider:

1. conducător al unei organizații;
2. sportiv sau echipă care se găsește în fruntea unei competiții.

În management și leadership ne interesează doar primul sens; din păcate, dicționarele românești îl limitează nejustificat la nivelul conducerii unei organizații întregi, neacoperind și conducerea unor grupuri (compartimente sau grupuri informale) – în realitate, și în cadrul unor astfel de grupuri există lideri.

În sensul din leadership/management, prin lider se înțelege:

- o persoană care le dirijează, ghidează sau inspiră pe altele;
- o persoană aflată în fruntea unui grup;
- cap, șef, conducător, director, cărmuitor etc.

Printre definițiile consacrate ale liderului se numără:

- liderul este un agent al schimbării, o persoană ale cărei fapte îi afectează pe alții mai mult decât faptele altora o afectează pe ea (Stogdill, 1974, p. 43);
- liderul este cineva care stabilește direcția de mers și influențează oamenii s-o urmeze;
- liderul creează o viziune prin care dă sens activității altora (Charles Handy);
- liderul este o persoană care dirijează și coordonează activitățile unui grup (Fred Fiedler, autorul uneia dintre principalele teorii ale leadershipului);

În opinia noastră, liderul este definit cel mai bine în fraza prin care Peter Drucker își sintetizează întreaga gândire în acest domeniu: „singura definiție a unui lider este: cineva care este urmat de altcineva”.

Altfel spus, cuvântul lider este sinonim cu conducător – liderul este o persoană care le conduce pe altele, care le duce cu ea pe cei care o urmează.

În limba engleză, cei care îl urmează pe un lider sunt numiți followers. În literatura de limbă română nu există un cuvânt cu același sens. De fapt, nici nu există în limba română un asemenea cuvânt; dicționarele traduc follower prin discipol, adept – într-o anumită măsură, cei conduși sunt adepții liderului, dar aceste cuvinte nu acoperă și situațiile în care liderul este urmat (ascultat) de subalterni ca urmare a funcției sale în organizație, și nu pentru că ar avea adepți. Uneori se poate folosi termenul subalterni, însă și acesta are o cuprindere prea limitată, vizând exclusiv leadershipul formal (relația dintre un manager și subalterni). În această lucrare vom utiliza, în funcție de context, când adepți, când subalterni, când o altă exprimare echivalentă (cei care îl urmează pe lider etc.).

În final, redăm modul în care liderul este descris, într-o manieră plastică și plină de substanță, de către anumite celebrități, unele numărându-se printre cei mai importanți lideri ai tuturor timpurilor:

- liderul este un negustor de speranțe (Napoleon Bonaparte);
- un lider este cel mai bun atunci când lumea abia știe că el există, mai puțin bun atunci când lumea i se supune și îl aclamă, și cel mai rău atunci când lumea îl disprețuiește (Lao Tze1);
- un lider duce oamenii acolo unde ei vor să meargă; un mare lider duce oamenii acolo unde ei nu țin să meargă, dar ar trebui să ajungă (Rosalynn Carter2);
- în secolul acesta, liderii vor fi cei care le vor da altora putere (Bill Gates);
- cea mai importantă calitate a unui lider este dorința de a lua decizii (George Smith Patton Jr.3);
- nu le spune oamenilor cum să facă, spune-le doar ce să facă și lasă-i să te surprindă prin rezultatele lor (George Smith Patton Jr.);
- leadershipul este arta de a-i determina pe alții să facă ce vrei tu fiindcă ei sunt cei care vor acel lucru (Dwight Eisenhower4).
- leadershipul este o combinație de strategie și caracter; dac-ar fi să-ți lipsească una dintre ele, aceasta să fie strategia (H. Norman Schwarzkopf5);
- gestionezi lucruri, conduci oameni6 (Grace Murray Hooper7);
- liderul acționează în câmp deschis, șeful în adăpost; liderul trage după el, șeful împinge de la spate8 (Theodore Roosevelt);
- leadershipul și învățarea își sunt indispensabile una celeilalte (John F. Kennedy);

- leadershipul este influență – nimic în plus, nimic în minus (John Maxwell9);
- rolul leadershipului este să producă mai mulți lideri, nu mai mulți adepți (Ralph Nadar10);
- un lider este un om care își asumă responsabilitatea; el spune „am fost învins”, nu „oamenii mei au fost învinși” (Antoine de St. Exupery11);
- dacă vrei să construiești o corabie, nu începe prin a strânge lemn, a tăia scânduri și a împărți sarcini, ci trezește-le oamenilor tăi pasiunea pentru măreția mării celei fără de sfârșit (Antoine de St. Exupery).

Liderul formal și liderul informal

O persoană poate fi în fruntea unui grup fie formal (oficial), fie informal (neoficial). Așadar, există două categorii distincte de lideri:

1. *liderul formal* (liderul desemnat): este cel care ocupă oficial acea poziție în fruntea grupului; acesta este cazul oricărui manager care are subalterni;
2. *liderul informal*: este cel care se află neoficial în fruntea unui grup, de regulă datorită calităților sale personale.

1.4.2. Ce este leadershipul?

După cum am mai spus, leadershipul semnifică ceea ce liderul este sau face. Așadar, leadershipul poate fi definit astfel:

- poziția sau conduita unui lider, sau abilitatea de a conduce membrii unui grup (Webster's new world dictionary, 1986);
- influența exercitată de anumite persoane asupra realizării obiectivelor altor persoane, într-un context organizațional (Johns & Saks, 2004, p. 274);
- exercitarea de influență de către un membru al organizației asupra altor membri, pentru a ajuta grupul să-și realizeze scopurile (George & Gareth, 2005, p. 357);
- procesul de influențare a altor persoane, pentru a le determina să realizeze obiectivele organizației (Bartol & Martin, 1994, p. 408);
- o interacțiune între membrii unui grup. Leadershipul apare atunci când un membru al grupului modifică motivația sau competențele altor membri ai grupului (Stogdill, 1974, pp. 43-44);

- o încercare de a utiliza influența non-coercitivă pentru a motiva oamenii să realizeze anumite obiective (Gibson, Ivancevich, & Donnelly Jr., 2000, p. 272); Cuvântul leadership are mai multe accepțiuni înrudite:
- activitatea (sau procesul) de a conduce un grup de oameni;
- funcția, poziția oficială ocupată de un lider (se utilizează acest cuvânt, de pildă, pentru a desemna grupul de directori ai unei firme);
- perioada în care cineva a condus un grup;
- statutul pe care liderul îl deține în cadrul organizației/grupului;
- calitățile unui bun lider;
- comportamentul liderului (exemplu: leadership autoritar);
- relația pe care liderul o are cu cei conduși;
- influența pe care liderul o are asupra celor conduși ș.a.m.d.

În cele ce urmează ne vom axa îndeosebi pe leadershipul ca activitate (incluzând și comportamentul liderului).

Conform categoriilor de lideri, există două categorii de leadership:

- *leadershipul formal*: apare în virtutea faptului că liderul ocupă o funcție oficială într-o structură, funcție înzestrată cu autoritate (dreptul de a comanda);
- *leadershipul informal* (emergent): se naște neoficial, prin impunerea liderului în fața celorlalte persoane.

Diferența dintre leadership și management

Managementul are o acoperire mai largă decât leadershipul, incluzându-l pe acesta. Mai bine spus, trebuie să-l cuprindă, fiindcă acest lucru nu se întâmplă întotdeauna.

Tabelul 1.4. Principalele diferențe dintre management și leadership

Management	Leadership
Se realizează asupra unei activități (inclusiv asupra grupului de oameni care realizează efectiv acea activitate).	Se realizează asupra unui grup de oameni.
Operează în principal cu structuri și sisteme.	Operează cu stări sufletești și relații interumane.
Necesită pricepere pe plan organizatoric.	Necesită pricepere pe plan psiho-social.
Necesită atenție sporită la detalii.	Necesită viziune mai presus de orice.

Se bazează pe autoritate (dreptul de a influența alți oameni). Este vorba de: <ul style="list-style-type: none"> • un drept, nu orice capacitate de a influența; • o influență posibilă, nu neapărat efectivă. 	Se bazează pe influențarea altor oameni. Este vorba de: <ul style="list-style-type: none"> • o capacitate (abilitate), nu neapărat un drept; • o influență efectivă, reală, nu doar potențială.
Vizează o poziție (funcție) oficială, stabilită formal în cadrul unei structuri.	Vizează o postură neoficială.
Vizează o poziție atribuită, încredințată de alte persoane (chiar dacă acest lucru se face ca urmare a unor calități proprii).	Vizează o poziție câștigată prin comportamentul și personalitatea proprii.
Urmărește stabilitatea, are ca menire conservarea (menținerea) unui sistem viabil	Urmărește schimbarea, are ca menire „revoluționarea” sistemului, „ruperea” de trecut (în acest mod se câștigă adepții).
Reușita sa depinde de leadership.	Reușita sa nu depinde de management.

1.4.5. Principalele abordări ale leadershipului

Atât managementul, cât și leadershipul, sunt și o activitate, și o știință care studiază activitatea respectivă.

Ca științe propriu-zise, ambele sunt relativ recente: știința managementului este veche de circa un secol, cea a leadershipului dezvoltându-se în ultimii 40-50 de ani (cu mențiunea că elemente de leadership au fost studiate și anterior, în cadrul științei manageriale). Firește, ambele domenii au captat interesul gândirii umane încă din antichitate, cu mult înainte de a deveni științe propriu-zise; în privința leadershipului, trebuie să menționăm contribuția lui Confucius, care a arătat că, pentru a se impune, conducătorul nu trebuie să poruncească, ci să aibă o conduită morală – prin modelul comportamentului propriu, un lider trebuie să fie ca o stea călăuzitoare pentru subalterni.

Ca activitate concretă, managementul a apărut în momentul în care s-au format primele grupuri organizate: în antichitate, în administrația de stat și în armată; leadershipul, în schimb, este mult mai vechi, apărând odată cu primele grupuri, neorganizate formal, care au avut pe cineva în fruntea lor – așadar, leadershipul este la fel de vechi precum omul.

Problematica principală a leadershipului ca domeniu de cercetare și disciplină de studiu include următoare teme majore:

- liderii sunt înnăscuți sau formați?
- trăsăturile liderului: leadershipul este înțeles pe baza unor trăsături de personalitate ale liderului, teoria fiind orientată înspre identificarea acestor trăsături;
- comportamentul liderului: leadershipul este înțeles pe baza comportamentului liderului, teoria descriind stilurile de leadership și încercând să-l găsească pe cel mai bun dintre acestea;
- abordarea situațională a leadershipului: se consideră că fiecare tip de situație necesită un anumit stil de leadership, teoria încercând să identifice factorii care influențează acest stil și, bineînțeles, care este stilul optimal în fiecare împrejurare;
- teoriile moderne ale leadershipului: sunt orientate fie înspre alte aspecte ale leadershipului din toate timpurile, fie înspre leadershipul modern. Unele dintre aceste teorii readuc în prim-plan ideile teoriilor vechi (de exemplu, ideea leadershipului carismatic).

Între aceste teme există o întrepătrundere foarte puternică. De exemplu, abordarea leadershipului prin prisma trăsăturilor de personalitate pornește de la ideea că liderii sunt înnăscuți, iar abordarea prin prisma comportamentului se bazează pe ideea că liderii sunt formați. Abordarea situațională a liderului urmărește comportamentul acestuia în diferite tipuri de situații.

Dintr-o altă perspectivă, teoriile leadershipului sunt de două feluri:

- teorii descriptive: arată cum sunt liderii (descriu liderii prin prisma anumitor elemente de personalitate sau comportament);
- teorii normative: arată cum ar trebui să fie liderii (arată cum ar trebui să se comporte managerul pentru a fi un lider eficient); în general, acestea sunt teoriile situaționale și teoriile moderne ale leadershipului.

CAPITOLUL 2. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

2.1. Rolul și particularitățile resurselor umane în cadrul organizațiilor

Rolul primordial al resurselor umane la scara întregii societăți se regăsește și la nivelul firmei. Principalele elemente ce o demonstrează sunt următoarele:

- a) Forța de muncă este singura creatoare de valoare de întrebuințare; de fapt, firma reprezintă celula economică de bază a societății, în care se creează de către oameni produse și servicii.
- b) Resursa umană este singura creatoare sub aspect economic și sub aspect spiritual, științific. Generarea de noi idei concretizate în produse, tehnologii, metode de conducere, soluții organizatorice noi este apanajul exclusiv al omului.
- c) Eficacitatea și eficiența utilizării resurselor materiale și informaționale depind într-o măsură hotărâtoare de resursele umane. Practica relevă nu puține situații când întreprinderi înzestrate financiar și informațional obțin performanțe economice sensibil diferite.

Accentuarea rolului resurselor umane nu semnifică o subevaluare a resurselor materiale, financiare și informaționale. Conceperea sistemică a firmei implică abordarea resurselor umane în interdependență cu celelalte resurse pornind de la obiectivele fundamentale la a căror realizare concură împreună. Suprasolicitarea resurselor umane în detrimentul altora afectează echilibrul dinamic al întreprinderii ce condiționează funcționarea și dezvoltarea sa profitabilă.

Trăim într-o lume în schimbare. Oamenii dispun de o relativă inerție la schimbare, compensată de o mare adaptabilitate. Oricât de puternică ar fi rezistența, schimbările de comportament și mentalitate se produc inevitabil o dată cu schimbările, care survin în percepția valorilor sociale sau culturale. Organizațiile și oamenii trebuie să fie pregătiți și capabili să se schimbe pentru a se putea adapta evoluției mediului.

Dintre toate categoriile de resurse ale unei firme resursele umane sintetizează și exprimă cel mai sugestiv specificitatea managementului ca tip de activitate umană. Probabil că într-o lume de cifre și indici, managementul resurselor umane va deveni din ce în ce mai mult disciplina și practica, prin care științele umaniste își vor fi recâștigat strălucirea de altădată.

Resursele umane sunt abordate de o mulțime de discipline, care le tratează din unghiuri total diferite. Indiferent însă de disciplina, care le tratează trebuie pornit de la rolul și **particularitățile** generale ale resurselor umane:

- reprezintă organizația;
- reprezintă una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații;
- sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare, precum și capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite;
- trebuie înțelese, motivate sau antrenate în vederea implicării lor cât mai depline la realizarea obiectivelor organizaționale;
- sunt puternic marcate de factorul timp, necesar schimbării mentalităților, obiceiurilor, comportamentelor etc.;
- oamenii trăiesc și acționează în colectivități fiind atașați de anumite grupuri;
- relațiile manageri-subordonați trebuie să fie generate de principiul demnității umane;
- eficacitatea utilizării tuturor celorlalte resurse aflate la dispoziția unei organizații depinde într-o măsură din ce în ce mai mare de eficacitatea folosirii resurselor umane.

Aceste caracteristici enumerate permit să definim resursele umane și ca totalitatea personalului, care participă nemijlocit și constant la realizarea de obiective și scopuri impuse din afară sau adaptate prin consens; interacționează direct pe timpul realizării acestora și se recunosc ca membrii ai grupului din care fac parte.

2.2. Managementul resurselor umane: concept, obiective și activități

Managementul resurselor umane pune în evidență rolul și poziția resurselor umane în cadrul unui sistem determinat de relații, a unui mecanism de funcționare cu cele două laturi economice și sociale, deoarece noțiunea în sine vizează elementele tehnico - economice și sociale - istorice.

Resursele umane pot fi **definite** ca totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate în procesul de producție și de prestări de servicii necesare existenței.

Resursele umane includ:

- resurse umane primare - adică populația sub aspectul ei cantitativ și structural,
- resurse umane derivate - stocul de învățământ și de cunoștințe științifice, inovația.

MRU vizează două **obiective** primordiale:

- Atragerea, obținerea și reținerea forței de muncă în organizație, dată de: reducerea absenteismului, a fluctuației de personal, creșterea siguranței în muncă;
- Eficacitatea personalului, adică realizarea cu succes a sarcinilor ce sunt alocate fiecărui angajat, lucru ce depinde într-o mare măsură de motivarea personalului și capacitatea acestuia.

Managementul resurselor umane (MRU) consistă din numeroase **activități**, care includ și următoarele:

- Analiza și proiectarea fișelor de post
- Planificarea personalului
- Recrutarea, selectarea și orientarea personalului
- Consultanță oferită angajaților pentru viitorul carierei personale
- Evaluarea performanțelor
- Compensații și avantaje specifice locului de muncă
- Sănătate și siguranță
- Relații la locul de muncă
- Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului etc.

Evident, această listă nu este exhaustivă dar amintește majoritatea acțiunilor importante de care se ocupă MRU.

Dacă tot încercăm să descriem ce face și ce cuprinde MRU atunci trebuie să trecem în revistă trei *caracteristici importante* ale acestei activități.

1. MRU este orientat înspre acțiune. Nu se concentrează pe îndosariere, descriere sau reguli. MRU subliniază și caută soluțiile la problemele angajaților pentru a ajuta la atingerea scopurilor organizaționale și pentru a facilita dezvoltarea și satisfacția individuală.
2. MRU este orientat spre individ. De câte ori este posibil, MRU tratează fiecare angajat ca pe un individ distinct și oferă servicii și programe destinate să-i satisfacă nevoile individuale.
3. MRU este orientat înspre viitor. Este preocupat de obiectivele organizației și ajută la îndeplinirea lor viitoare prin “oferirea” de angajați competenți, bine motivați.

CAPITOLUL 3. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE

3.1. Proiectarea și analiza posturilor

Posturile sunt componentele primare ale structurii organizatorice a firmei. Ele au implicații deosebite asupra funcționalității și eficienței structurii organizatorice, asupra realizării obiectivelor organizației, dar și asupra angajaților, prin nevoile pe care le satisfac și prin caracterul lor participativ. De aceea, se accentuează tot mai mult faptul că posturile, prin conținutul lor, constituie o componentă a dezvoltării profesionale a fiecărui angajat.

Proiectarea posturilor definește cerințele specifice muncii desfășurate de un grup sau la nivel individual. Ea trebuie să răspundă întrebărilor: cum poate deveni performant un post, cine poate obține performanța pe postul respectiv și în ce mod?

Diferitele componente ce alcătuiesc structura unui post sunt sugerate în figura 3.1.

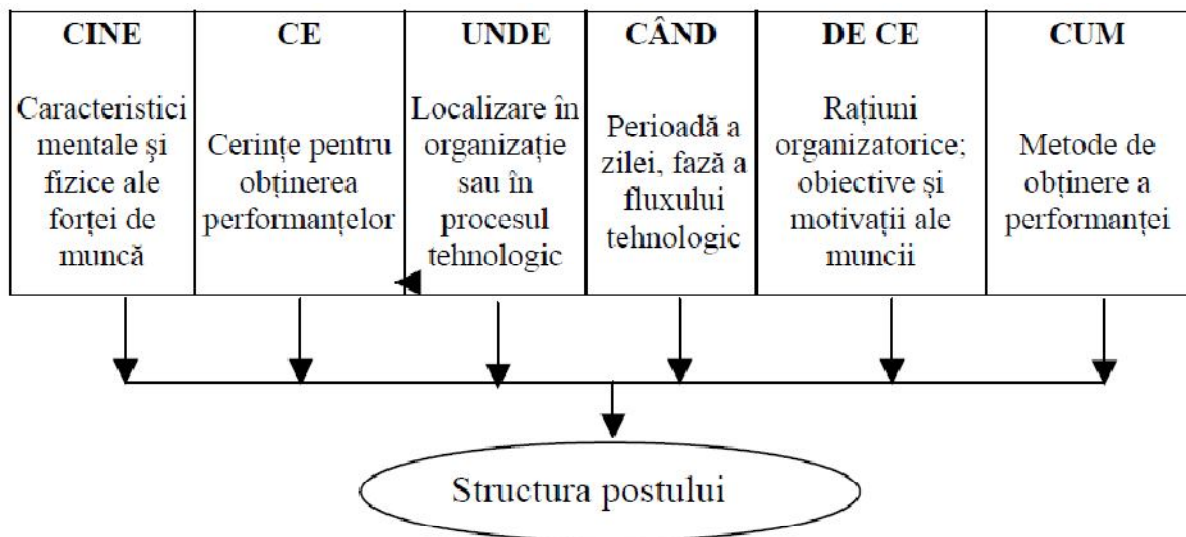


Fig. 3.1. Componentele procesului de proiectare a posturilor

L.L. Byars, L.W. Rue, Human Resource Management, IRWIN, Homewood, Illinois, 1987, p. 83

Proiectarea posturilor trebuie să satisfacă mai multe cerințe. Astfel, un post bine definit trebuie:

- să constituie un întreg, adică să cuprindă o sarcină identificabilă;
- să aibă însemnătate pentru deținătorul postului și să presupună o activitate care să merite a fi îndeplinită;

- să acorde deținătorului postului libertatea de a lua deciziile necesare în îndeplinirea activității, în limitele constrângerilor impuse de organizație;
- să dea posibilitatea ocupantului postului să-și evalueze activitatea; să ofere recompensele corespunzătoare efortului depus.

Analiza posturilor se poate defini ca un proces de determinare și transmitere a informațiilor pertinente privind natura și specificul postului, respectiv ansamblul aptitudinilor, cunoștințelor, abilităților și responsabilităților cerute unui individ pentru a putea obține performanța pe un post anume. Ea se referă deci la conținutul și cerințele postului și nu la analiza persoanelor care le ocupă, răspunzând la întrebări cum ar fi:

- Ce presupune postul și ce fel de persoane ar fi potrivite?
- Care sunt sarcinile și responsabilitatea postului?
- Cum trebuie proiectat acesta pentru a motiva și a spori performanța celui care îl ocupă?
- Ce fel de comportamente necesită postul?
- Care sunt cerințele fizice, mentale și emoționale ale postului?
- Care sunt trăsăturile și experiența cerute ocupantului postului?
- etc.

Componentele analizei posturilor

Analiza postului include două părți raportate una alteia, și anume: descrierea postului și specificația postului.

Descrierea postului se concentrează asupra postului în sine. Oferă informații privind denumirea, localizarea postului în structura firmei, îndatoririle și responsabilitățile aferente, condițiile generale de muncă, rezultatele finale așteptate, activitățile-cheie care trebuie desfășurate, autoritatea conferită, resursele de care poate dispune postul.

Deși sunt privite în general ca entități statice, practica a demonstrat că posturile de lucru își pot modifica conținutul în timp; de aceea, descrierea posturilor nu este doar o etapă a proiectării acestora, ci o activitate periodic datorită:

- schimbărilor determinate de trecerea timpului;
- schimbărilor determinate de personalul angajat, ca urmare a interacțiunii între caracteristicile indivizilor (abilități, talente, preferințe) și caracteristicile muncii, care poate avea ca efect redefinirea muncii;
- schimbărilor determinate de situații speciale, cauzate de factori

- foarte diferiți, cum ar fi: condițiile fizice ale muncii, relațiile
- interumane, fluctuația personalului, recrutarea de personal etc.

Informațiile obținute din descrierea postului sunt sintetizate în *fișa postului*, care va include:

- identificarea postului - denumirea, grupa de activități de care aparține, codul etc.;
- poziția ierarhică;
- activitățile și procedurile postului - sarcini ce trebuie îndeplinite, materiale și utilaje folosite, interacțiuni formale cu alți angajați, responsabilități;
- relațiile de subordonare - control și colaborare;
- marja de autonomie, respectiv autoritatea conferită;
- condițiile de muncă și mediul fizic în care se desfășoară aceasta - temperatură, iluminat, nivelul zgomotului, spațiul muncii (închis sau deschis), localizare geografică, posibilitatea modificării acestor condiții;
- resursele de care dispune deținătorul postului;
- condiții de angajare - structura salariului, metoda de plată a salariului, alte beneficii posibil de obținut, oportunități privind promovarea sau transferul.

Specificația postului se referă la caracteristicile cerute ocupantului pentru a putea obține performanță pe postul respectiv.

Describe cerințele privind: educația, experiența, perfecționarea, abilitățile fizice sau intelectuale, îndemânarea, abilitățile specifice cerute de munca respectivă, puterea de decizie etc.

Datele obținute în urma procesului de analiză a posturilor sunt necesare în numeroase activități legate de resursele umane. Astfel, redescrierea postului, recrutarea, selecția și încadrarea, orientarea carierei, perfecționarea, aprecierea performanței, stabilirea sistemului de recompense, toate ar trebui să aibă la bază o foarte amănunțită analiză a posturilor, fără de care toate aceste activități nu ar putea fi desfășurate.

Metode folosite în analiza posturilor

Din varietatea de metode utilizate în procesul de analiză a posturilor, cele mai frecvent folosite sunt:

1. Observarea. Este o metodă relativ simplă și directă (fidelă); poate fi folosită ca atare sau în corelație cu alte metode. Constă în observarea individului la locul de muncă, de către cel ce efectuează analiza (analist), și reținerea informațiilor ce descriu munca acestuia, respectiv: ce are de făcut, cum face, cât timp afectează fiecărei operațiuni, care este mediul de lucru, ce echipament folosește etc.

Metoda observării poate fi folosită cu succes în cazul activităților cu caracter de rutină, repetitive. Munca mai complexă nu poate fi analizată decât combinând observația cu alte metode. Pe de altă parte, cel ce efectuează analiza trebuie să fie foarte bine pregătit în acest scop, pentru a ști ce să urmărească și ce anume să rețină.

Adeseori, sunt folosite formulare standard care conțin anumite categorii de informații absolut necesare realizării unei analize pertinente.

2. Interviuurile. Analiza poate fi făcută și prin metoda interviului, care constă în chestionarea ocupantului postului, de regulă chiar la locul de muncă respectiv. Interviuul poate fi *nestructurat*, atunci când se desfășoară fără o pregătire prealabilă a pașilor de urmat, sau *structurat*, bazat pe o formulare anterioară a problemelor ce trebuie urmărite.

Această a doua variantă de interviu este mai eficientă, deoarece asigură acoperirea tuturor aspectelor necesare unei analize corecte a posturilor și face posibilă compararea informațiilor obținute de la diferite persoane care ocupă același tip de post.

3. Chestionarele. Varietatea chestionarelor - generale sau specializate - utilizate pentru obținerea informațiilor necesare analizei este deosebit de mare.

De regulă, ele conțin o serie de întrebări ale căror răspunsuri trebuie să ofere o descriere cât mai completă a activităților ce caracterizează un post. Pentru posturile existente, ocupanții completează chestionarul care va fi apoi verificat de șeful ierarhic și înmănat analistului. Dacă postul analizat este nou, atunci șeful ierarhic este cel care completează chestionarul respectiv, iar pentru posturile vacante, pentru care există altele similare în cadrul organizației, răspunsurile vor fi oferite de ocupanții acelor posturi.

Utilizarea chestionarelor de analiză a posturilor prezintă avantajele ușurinței și rapidității de administrare, evitării pierderilor de timp de muncă (putând fi completate în afara programului de lucru), scăderii costurilor analizei (financiare și de timp), atunci când numărul angajaților care ocupă același tip de post este mare, posibilității cuantificării rezultatelor și procesării lor, utilizând calculatorul.

În schimb, dezavantajele chestionarelor se referă la dificultatea și costul ridicat ale întocmirii unui bun chestionar, la pericolul interpretării greșite a întrebărilor sau a răspunsurilor, la absența contactului psihologic dintre analist și ocupantul postului, cu efecte

negative asupra cooperării și motivării acestuia din urmă.

4. Tehnica incidentelor critice. Este o metodă care presupune culegerea unei serii de informații deosebite privind comportamentul de muncă în unele situații speciale sau critice, culese de la șeful direct, angajați sau alte persoane familiarizate cu postul respectiv. Metoda se referă cu precădere la performanțele foarte bune sau foarte slabe în munca respectivă, evaluate în situațiile critice.

Principalul avantaj al acestei metode constă în faptul că rezultatul ei se concentrează asupra comportamentelor de muncă, observabile și măsurabile, necesare pentru desfășurarea cu succes a muncii.

Dezavantajele se referă la costul ridicat, exprimat în timp, pentru reținerea și clasificarea incidentelor, surprinderea cu precădere a performanțelor foarte înalte sau foarte slabe obținute în activitate, pierzându-se din vedere cele medii.

O analiză cât mai corectă a posturilor poate fi realizată prin combinarea diferitelor metode de obținere a informațiilor, astfel încât acestea din urmă să fie cât mai precise, eliminându-se subiectivismul în culegerea lor.

3.2. Recrutarea resurselor umane

Prin definiție recrutarea personalului este reprezentată de activitatea organizată de întreprindere, de a atrage resurse umane neocupate pentru satisfacerea necesarului de forță de muncă din perioada respectivă. În același timp, recrutarea reprezintă preluarea efectivă din rândul indivizilor selecționați pe aceia, a căror cunoștințe profesionale în domeniu, personalitate și aptitudini corespund cel mai bine posturilor vacante scoase la concurs (dacă este cazul).

Dar, prin recrutare se urmărește și atașamentul noului angajat față de întreprindere sau cerințele firmei respective, asigurarea condițiilor ca acesta să-și îndeplinească sarcinile de servicii și să se încadreze în colectivul de muncă.

În orice unitate economică procedeele de recrutare și criteriile aplicate au în vedere următoarele:

- a). importanța funcțiilor respective în structura organizațională (adică conținutul muncii, autoritate, responsabilitate, etc.),
- b). condițiile de angajare care urmează a fi oferite și posibilitatea rezilierii contractelor de angajare (adică selectarea și recrutarea pentru angajarea pe termen lung sau scurt),
- c). evoluția profesională a personalului respectiv (adică promovări, diferite contracte profesionale, misiuni în străinătate),
- d). legislația care stă la baza procesului de recrutare,
- e). practicile stabilite oficial sau neoficial cu privire la participarea reprezentantului salariaților și sindicatelor, în general, la recrutarea personalului (adică comitete de selecție, necesitatea de a obține acordul sindicatelor).

Această muncă complexă de recrutare trebuie să se desfășoare neîntrerupt în vederea asigurării bunului mers al întreprinderii respective.

Pentru a asigura raționalitatea și eficiența dorită, este necesar, ca în practică să se respecte cele **opt etape ale recrutării**, care sunt următoarele:

1. Definirea postului

Această primă etapă trebuie să cuprindă cele trei coordonate esențiale, adică:

- misiunea postului, în sensul situării postului în schema generală a activităților
- răspunsurile principale: ce are de făcut noul angajat?
- poziția în structură, cu posibilitatea de a stabili locul și rolul noului angajat în organigrama întreprinderii.

2. Definirea profilului candidatului

3. Identificarea surselor de recrutare

- prin afișaj,
- cunoștințe,
- apelare la organisme specifice.

4. Antrenarea mijloacelor de recrutare

- campania de publicitate.

5. *Campania de anunțare a recrutării*

Prin care se urmărește suscitarea candidaților pentru postul respectiv, care în final se poate transforma într-o campanie de publicitate.

6. *Selecția candidaților*

Prin apelarea la ponderea criteriilor pentru evitarea subiectivismului și cu respectarea următoarelor faze ale selecției candidaților:

- primirea răspunsurilor
- preselecția prin lectura CV și trimiterea de răspunsuri la candidații respinși la preselecție
- continuarea selecției prin analize mai detaliate
- convocarea la întâlnire cu managerul de resurse umane cu care prilej se va apela al interviuri, teste
- selecția primilor 4-5 dintre cei mai buni candidați și trimiterea răspunsurilor la candidații respinși
- prezentarea ierarhizării candidaților în urma unor interviuri

7. *Decizia de angajare*

8. *Integrarea noului angajat*

3.3. Selecția resurselor umane

Selecția profesională înseamnă alegerea celor mai bune elemente dintr-un număr mai mare al celor care doresc să practice o meserie. Selecția continuă acțiunea de orientare profesională și are ca obiect, în funcție de cerințele unei anumite profesii, să aleagă pe acel candidat care are anumite însușiri psihice (adică: aptitudini, trăsături temperamentale, interese) și pregătirea cea mai adecvată cerințelor profesiei respective.

Selecția profesională se realizează pe baza unui ansamblu de metode științifice, care urmăresc să stabilească dacă un candidat la o anumită profesiune, posedă aptitudinile cerute la exercitarea acelei profesii și în același timp să aleagă, dintr-un număr de candidați pe cei care posedă, într-un grad mai înalt, aptitudinile cerute. Spre deosebire de orientarea profesională (care pleacă de la individ) selecția pleacă de la profesie. Și totuși, ele nu se deosebesc totalmente.

3.3.1. Componentele procesului de selecție

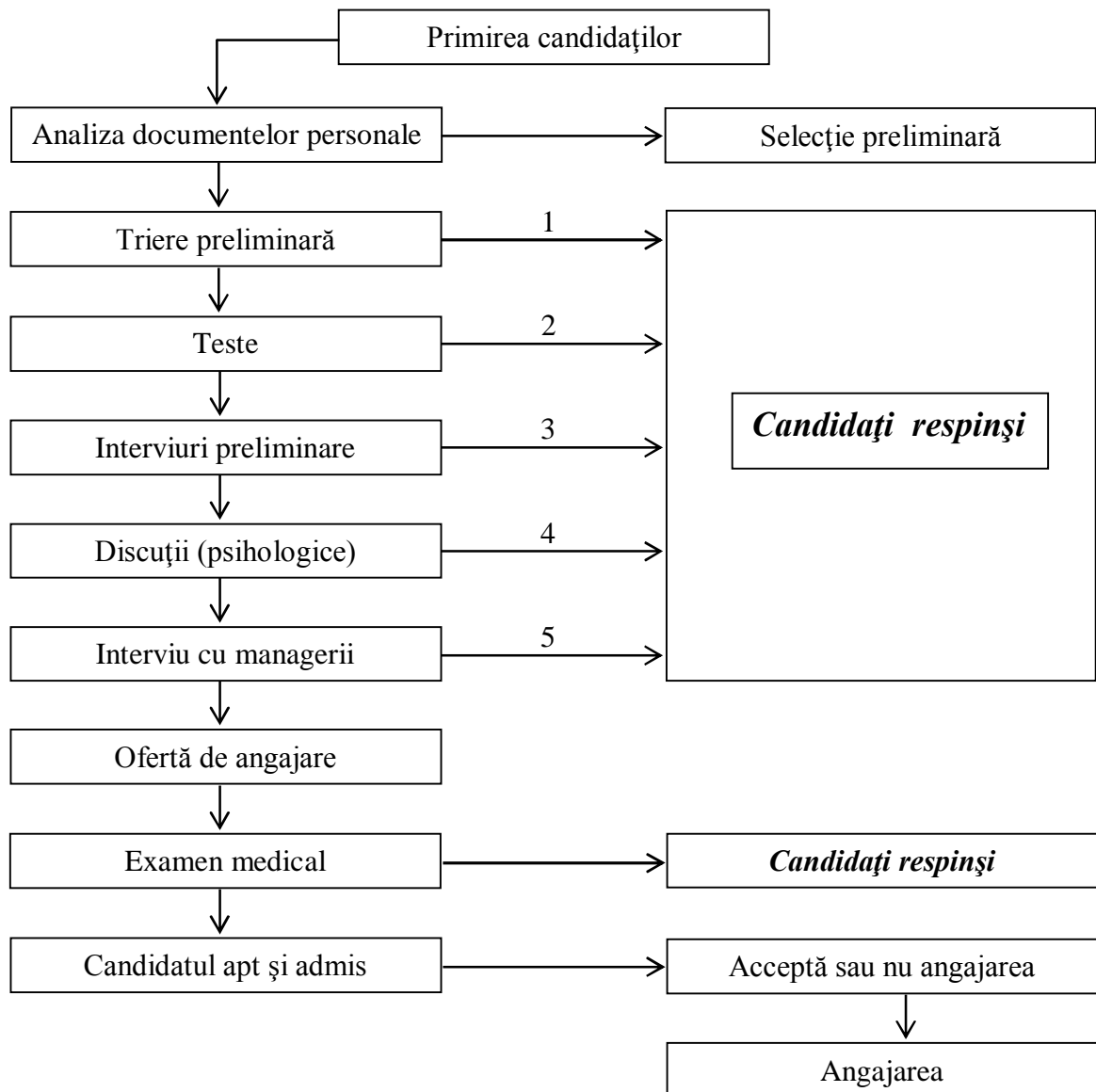


Fig. 3.2. Componentele procesului de selecție

3.3.2. Scopul și obiectivele procesului de selecție

Scopul:

- Selectarea personalului are ca scop angajarea personalului cu calificare adecvată, la momentul potrivit și pe postul potrivit;
- Scopul general al procesului de recrutare și selecție este de a obține la un cost minim, numărul și calitatea angajaților necesari satisfacerii nevoilor de resurse umane ale organizației;
- Scopul selecției este de a lua decizii referitoare la oameni.

Necesarul de personal rezultat din situațiile de personal actuale și prevăzute, va fi acoperit prin măsuri de selectare și angajare, luându-se în considerare numărul de personal existent și piața locurilor de muncă din momentul înaintării cererilor de personal. Fiecare acțiune de selectare și angajare de personal se desfășoară prin departamentul de resurse umane.

Baza selectării și angajării personalului o reprezintă planificarea întreprinderii și cererile de personal rezultate din aceasta, care sunt înaintate departamentului de resurse umane.

Obiective:

- Angajarea personalului cu calificare corespunzătoare, la momentul potrivit și la locul potrivit. Principalul obiectiv al selecției este de a face previziuni exacte asupra candidaților dorind să „ghicească” care va fi cel mai bun candidat pentru un post dat;
- Caracterizarea procesului de selecție a resurselor umane în cadrul unei organizații;
- Exemplificarea procedurilor de selecție utilizate în managementul resurselor umane;
- Relevarea legăturilor dintre selecție și celelalte activități ale managementului resurselor umane;
- Criteriile de selecție;
- Tipurile interviului de selecție.

CAPITOLUL 4. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ȘI MANAGEMENTUL CARIEREI PROFESIONALE

4.1. Procesul de formare și dezvoltare profesională

Concepte privind formarea și pregătirea profesională

Particularitățile formării și pregătirii profesionale:

- formarea și perfecționarea salariaților a devenit o cerință a perioadei în care trăim
- dacă în trecut tinerii care dobândeau o profesie reușeau, pe baza cunoștințelor obținute în timpul școlii, să o exercite pe toată durata vieții, astăzi cunoștințele se perimează foarte rapid
- în perioada actuală de schimbări rapide prin care trece România formarea și perfecționarea ar trebui să devină un proces continuu și organizat care să țină seama atât de schimbările care au loc în trecerea spre economia de piață, cât și de cele care pot fi anticipate
- în condițiile în care inovațiile schimbă tehnologia și managementul de la o zi la alta, companiile și societățile comerciale sunt obligate să-și reconsidere permanent politica de resurse umane și valoarea muncii
- nici o întreprindere nu poate da rezultate comparabile cu ceea ce există pe plan mondial dacă nu-și va instrui permanent angajații, asigurând în același timp întărirea relațiilor dintre angajați, comunicarea internă, lucrul în echipă, antrenarea angajaților în dezvoltarea instituției la care lucrează

Formarea și perfecționarea se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activități sunt de formare sau de perfecționare.

Tabel 4.1. Deosebiri între formarea și perfecționarea profesională

Formarea profesională	Perfecționarea profesională
- calificarea inițială - însușirea unei noi meserii	- însușirea de către lucrători deja calificați într-un anumit domeniu a unor noi cunoștințe, priceperi și deprinderi de muncă, recunoscute ca fiind parte din conținutul meseriei - policalificare - recalificare

Definiții cu privire la formarea profesională

- urmărește dezvoltarea unor capacități noi
- include calificarea profesională, perfecționarea, specializarea, formarea prin experiență și informarea profesională
- reprezintă un ansamblu logic și sistematic de cunoștințe teoretice și deprinderi practice acumulate prin pregătire profesională, supuse procesului de extindere și înnoire permanentă prin perfecționarea pregătirii profesionale, cunoștințe și deprinderi necesare pentru a exercita o anumită profesiune
- presupune “un proces sistematic de schimbare a comportamentului, cunoștințelor și motivației angajaților existenți în scopul îmbunătățirii echilibrului între caracteristicile angajatului și cerințele locului de muncă”

Perfecționare profesională:

- vizează îmbunătățirea capacității existente
- poate fi considerată ca și stadiu al formării, care constă în acumularea cunoștințelor referitoare la profesia de bază
- este procesul de transformare a “materialului” pe care îl reprezintă omul, iar rezultatul prestației oferite, prin acest proces, este forța de muncă, aptitudinile fizice și intelectuale “prelucrate” în materialul nativ, capacitatea de muncă la un anumit nivel de calificare
- se are în vedere, de obicei, un rezultat concretizat într-o meserie cu o anumită utilitate. Dar pentru a ajunge aici este absolut necesar un proces complex și îndelungat, care începe cu educația în familie a noilor-născuți, continuă și se împletește cu educația școlară elementară, gimnazială și liceală. Procesul educațional nu se încheie niciodată, iar startul procesului de pregătire pentru o meserie anumită este foarte greu de precizat ca moment în timp.
- începerea învățării unei meserii se bazează pe mai multe considerente:
 - orice meserie necesită anumite aptitudini care evoluează în timp ce pot fi depistate, se conturează clar în jurul vârstei de 13 ani; dar nu există o limită clară a momentului în care aceste aptitudini se pot manifesta (talentul pentru muzica poate fi manifestat la 4-5 ani, pregătirea pentru dans clasic, gimnastica ritmică etc. începe la 6 ani, abilitatea de-a lucra cu cifrele se depistează de la 7-8 ani sau chiar mai curând);

- cei mai mulți tineri dotați pentru un anumit gen de activitate, încep să “practice” meseria respectivă, imitând persoane din preajmă sau remarcându-se la activități școlare de timpuriu;
- în orice meserie este utilă cultura generală și este dovedit că un absolvent de liceu poate fi cu ușurință “adaptat” la un anumit domeniu de pregătire, poate fi recalificat sau policalificat, mult mai ușor decât un absolvent de gimnaziu sau de școală profesionistă;
- educația școlară, chiar dacă nu are ca obiectiv un profil profesional concret, contribuie la dezvoltarea inteligenței cu caracter global, la capacitatea omului de-a se orienta, de-a se adapta și de-a se integra în mediul social economic; procesul este util pentru practicarea și, mai ales, pentru învățarea oricărei meserii

Pregătirea profesională continuă:

Experiența dobândită în procesul utilizării meseriei învățate prin perfecționarea continuă și prin specializarea cerută de fiecare întreprindere care angajează și de fiecare loc de muncă ocupat prin promovări succesive pe tot parcursul vieții active

Din acest punct de vedere pregătirea profesională cuprinde cel puțin două etape principale:

- ✓ un proces educațional care începe din primii ani de viață și durează până la dobândirea unei calificări, un proces de creare a forței de muncă, numit pregătire inițială sau formare profesională
 - se desfășoară în instituții de învățământ cu un grad de specializare mai larg, școli
 - se adresează unui grup mai mare de elevi și care dau certificare de absolvire utile
 - pentru angajarea într-un domeniu larg, la un număr mare de firme
 - obiectivele procesului educațional sunt obținerea unei meserii cu profil larg

- ✓ pregătirea sau perfecționarea efectuată de firme în școli proprii sau în diferite alte sisteme instituite cu scopul specializării, recalificării sau policalificării celor care trebuie să răspundă unor nevoi specifice concrete
 - reprezintă un ansamblu coerent și sistematic de cunoștințe științifice, generale de specialitate și teoretice și practice care asigură dezvoltarea în largime și

profundzime a capacității individuale a omului referindu-se la cunoștințe teoretice care trebuie însușite și la deprinderi practice care trebuie dobândite (D. Purdea, B. Samochiș, M. Jaradat, 2003, p.73)

- este un proces de însușire, îmbogățire, extindere și consolidare sistematică a cunoștințelor și deprinderilor dobândite prin profesiunea realizată
- trăsăturile perfecționării profesionale sunt reprezentate de caracterul sistematic și permanent al acesteia, extinderea și îmbogățirea cunoștințelor, înprospătare și înnoire a cunoștințelor, policalificare (reprezintă obținerea unei calificări într-o meserie pe care muncitorul o va practica în viitor în paralel cu cea anterioară pentru mai buna utilizare a timpului de lucru)
- presupune o pregătire continuă, adaptată la nevoile de moment ale firmei și completată mereu, actualizată pe măsură ce nevoile firmei se modifică
- are obiective și mai diverse: - pregătirea într-o anumită meserie prin ucenicie la locul de muncă - școala profesională pe lângă întreprindere unde, prin cursuri de 1- 3 ani, se pregătesc contingente întregi de specialiști pentru efectuarea anumitor lucrări, pentru practicarea unor meserii cu un anumit profil - specializarea sau polificarea pentru a face față modernizării și re tehnologizării firmei - pregătire sau specializare pentru anumite funcții din cadrul firmei - interferarea profesională potrivit specificului activității din cadrul firmei - specializarea sau pregătirea cu profil larg pentru promovarea profesională în funcții de conducere a firmei

4.2. Etapele procesului de instruire / formare profesională

Literatura de specialitate *amintește următoarele etape*

1) Stabilirea cerințelor imediate și de perspectiva de formare profesională

Se pornește de la nivelul existent de pregătire, evaluat prin testarea cunoștințelor la începerea programului de perfecționare. Această etapă cuprinde:

a. determinarea cerințelor generale, realizată pe baza:

- analizei situației actuale privind resursele umane din cadrul organizației (nivelul calitativ și cantitativ al acesteia, circulația, fluctuația etc.)
- analizei organizării și funcționării organizației
- evidențierii diferențelor dintre cerințele organizării și funcționării eficiente a organizației și potențialul profesional real al resurselor umane existente

b. determinarea cerințelor individuale, realizate în funcție de:

- cerințele activității angajatului reieșite din fișa postului
- cerințele generale de pregătire și profesionale
- standardele de performanță pregătite pentru angajați
- performanțele realizate de aceștia; diferențele dintre cerințele de viitor și performanțele prezentate

Metode, tehnici și mijloace folosite:

- analiza activității angajatului, a comportamentului său, a capacității sale de a rezolva diferite probleme complexe, a modului în care își organizează munca, a performanțelor sale comparativ cu standardele
- ancheta pentru consultarea unui grup de muncă
- lista de control ce cuprinde tematica detaliată a unor programe de formare profesională ce se intenționează a se organiza, angajații trebuind să indice temele care îi interesează
- folosirea consultanților exteriori, specializați în probleme de formare profesională
- fișele de apreciere anuale
- interviul

2) Elaborarea planului și programelor de formare profesională

Cuprinde trei faze:

- i. analiza cerințelor de pregătire și perfecționare*
- ii. stabilirea obiectivelor programului*
- iii. precizarea căilor de realizare a acestor obiective*

Pentru atingerea obiectivelor scontate, realizatorii programelor de instruire își vor elabora o strategie adecvată fiecărei situații concrete, pornindu-se de la întrebarea: care este concepția mea în ceea ce privește pregătirea? Răspunsul îi va permite instructorul să știe ce face și de ce.

Cel care concepe un curs de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- **elementele teoretice** au valoare în măsura în care ele pot fi aplicate la locul de muncă al cursantului. Ele au rolul de a orienta, de a explica cauzele și de a promova realizări, performante;
- **experiența** este o componentă importantă a procesului de pregătire profesională, cel ce concepe programul va avea în vedere participarea activă a cursanților;
- **comunicarea** este o problemă dificilă a activităților practice. În proiectul planului de pregătire se va rezerva un număr adecvat de ore pentru această problemă;
- **schimbările de atitudine** care urmează schimbărilor de comportament.

La elaborarea proiectului programului de pregătire profesională:

- este necesar să participe diferite compartimente, în funcție de specificul activității lor
- se vor stabili metode de învățare, mijloace de predare, conținutul, locul de predare și alte aspecte necesare
- dacă se asimilează cunoștințe noi, ritmul va fi mai lent la început și mai rapid după acumularea unui anumit nivel de cunoștințe
- se va ține seama de numărul orelor și de lungimea cursului, de nivelul de pornire și de sistemul de apreciere a rezultatelor

Cauze ale nereușitei unui program de pregătire profesională sunt:

- ✓ cursanții nu au nevoie de pregătirea respectivă;
- ✓ cursanții au nevoie de pregătire, însă nu știu acest lucru sau nu vor să-l admită;
- ✓ nu există condiții materiale și didactice pentru a realiza programe specifice de pregătire;
- ✓ instructorul nu are cunoștințele necesare sau nu poate să și le exprime;
- ✓ materialul predat este foarte general sau prea abstract pentru a putea fi aplicat la locul de muncă al cursantului;
- ✓ cursantul reântors la locul de muncă, nu este lăsat de superiori să aplice cunoștințele dobândite;
- ✓ cursanții au nevoie de pregătire, știu că au nevoie de ea, însă ei se opun din diferite alte motive.

3) Desfășurarea programelor

- de pregătire pentru postul ocupat
- de perfecționare pe postul ocupat
- de formare în vederea promovării într-un post superior

„Acțiuni”:

- *stabilirea obiectivelor programului, a tematicii acestuia și a metologiei de desfășurare;*
- *organizarea propriu-zisă, care constă în stabilirea modalităților de realizare, recrutare a participanților, asigurarea mijloacelor și materialelor didactice necesare;*
- *desfășurarea programului, care cuprinde coordonarea cursurilor, susținerea acestora, aplicarea diferitelor metode de instruire;*
- *finalizarea, respectiv aprecierea cursanților, evaluarea programului și identificarea direcțiilor de îmbunătățire.*

4) Controlul și evaluarea programelor

Controlul se desfășoară continuu, în trei etape semnificative:

- pe parcursul desfășurării programului, când are caracter obiectiv
- la sfârșitul programului când are un caracter constatativ, obiectul său fiind nivelul cunoștințelor dobândite de participanți
- în perioada ulterioară încheierii programului, când are ca scop evaluarea schimbării la locul de muncă a nivelului de competență, a aptitudinilor și a atitudinilor participanților la program

5) Evaluarea eficienței activității de formare profesională

- este vitală pentru cunoașterea influențelor pozitive și negative pe care aceste programe le au asupra rezultatelor și asupra cursanților ce le frecventează
- acest proces nu trebuie să fie rezultatul final al unui curs, ci veriga ce asigură informațiile necesare pentru etapele următoare de perfecționare a angajaților

Tabel 4.2. Evaluarea pregătirii profesionale

Costuri	Beneficii
<ul style="list-style-type: none"> - salariile instructorilor - materiale pentru pregătire - cheltuielile instructorilor - echipamentele folosite în procesul de instruire - cheltuielile efectuate de către cei care se instruiesc - producția pierdută ca urmare a absenței celor care participă la programele de pregătire 	<ul style="list-style-type: none"> - creșterea producției/vânzărilor ca urmare a metodelor folosite - îmbunătățirii procedurilor și de instruire - reducerea erorilor în aprecierea situațiilor - reducerea rebuturilor ca urmare a îmbunătățirii sistemului de organizare - reducerea posturilor și a activităților cu caracter birocratic - crearea unor noi locuri de muncă - îmbunătățirea climatului organizațional

Cerințe:

- de a stabili și examina costurile asociate cu pregătirea și beneficiile obținute sau alte efecte, pe baza raportului: Costuri/Beneficii
- compararea rezultatelor după pregătire cu obiectivele și standardele stabilite (pregătirea este consumatoare de timp și de mijloace financiare și materiale este necesar a se face evaluarea rezultatelor eforturilor de pregătire a personalului)
- este indicat a se compara rezultatele înainte și după instruire
- trebuie avut în vedere că unele rezultate superioare sunt determinate de îmbunătățirea pregătirii profesionale, dar uneori măsurarea costurilor și a efectelor este dificilă

Criteriile folosite în evaluare variază în funcție de **obiectivele programelor**, de specificul acestora și de categoriile de personal cărora li se adresează

- pentru executanți (comparația performanțelor realizate după absolvirea programelor și anterior participării la programe):
 - a. performanțele realizate
 - b. productivitatea
 - c. nivelul calitativ al lucrărilor executate și al serviciilor prestate
 - d. nivelul rebuturilor
 - e. procentul de depășire a normelor
- pentru manageri
 - a. în îmbunătățirea cunoștințelor

- b. a comportamentului
- c. dezvoltarea aptitudinilor de conducere

4.3. Cariera profesională: concept și etape (stadii) ale carierei profesionale

Deși în limbajul curent noțiunea de *carieră* este bine înțeleasă, nu dispunem de o definiție unanim acceptată. După unii autori, noțiunea de carieră este sinonimă celei de profesie sau ocupație; după alți autori, aceasta are și alte înțelesuri cum ar fi: timpul cât o anumită persoană își desfășoară activitatea într-un anumit domeniu; poziția în societate, dar mai ales etapă, treaptă în ierarhia socială sau profesională.

Cariera este deci cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp. Pentru că parcurgerea acestui drum necesită anumite cunoștințe și competențe, putem concluziona că prin *carieră profesională* se înțelege o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții ocupate într-o organizație, pe care le atinge o persoană, ca și aptitudinile, cunoștințele, abilitățile și competențele dezvoltate de-a lungul timpului.

Pe măsură ce un angajat acumulează experiență în muncă, dezvoltarea lui poate fi văzută ca o succesiune de *etape* ce marchează ascensiunea și declinul său:

- *Explorarea*. Această etapă începe de fapt din copilărie, de la acel „vreau să devin medic” sau „vreau să devin economist”, etc., mai târziu, în adolescență opțiunile devenind mai realiste, fiind marcate de întrebări de genul „Ce doresc eu cu adevărat de la viață?”, „Care este profesia ce mi se potrivește?”.

Activitățile exploratorii constau în clarificarea și identificarea intereselor și capacităților proprii în scopul reușitei în domeniul profesional ales; această etapă are loc până în jurul vârstei de 25 ani.

- *Încercarea*. Prima slujbă, după terminarea liceului sau a facultății, are o influență persistentă asupra carierei. Dacă prima slujbă oferă individului satisfacție profesională și materială, șansa îndeplinirii cu succes a sarcinilor și eventuale promovări, aceasta are un impact pozitiv asupra carierei, determinându-l să treacă rapid la etapa de stabilizare și menținere. De cele mai multe ori însă, tinerii au parte de „start greșit”, fie din cauza necunoașterii persoanei proprii, a așteptărilor nerealiste pe care le au de la un post oarecare, fie din cauza organizației care nu oferă tânărului recompense corespunzătoare, șansa adaptării și integrării în organizație. Aceste situații impun de obicei „încercarea” mai multor

posturi,individul caută un loc de muncă permanent,care să fie potrivit abilităților și nevoilor ce-l caracterizează și încearcă să se stabilizeze în organizația care îl atrage cel mai mult.

- *Stabilizarea.* În această etapă individul se stabilizează pe o anumită ocupație și într-o anumită organizație,gândind pe termen mai lung viitorul său. Acesta vrea să aibă succes ,își desemnează prioritățile,se focalizează pe activitățile esențiale pentru a-și îndeplini obiectivele, preocuparea principală devenind promovarea rapidă și sporirea statutului profesional.

- *Avansarea și menținerea.* În această etapă individul se concentrează pe atingerea urgentă a obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație.

De multe ori etapa de menținere coincide cu o așa numită „*criză a mijlocului de carieră*“ (în jurul vârstei de 40 de ani),amplificată și de evenimente cum ar fi o anumită securitate financiară (care poate determina decizii de renunțare la carieră) , divorț, boală, întrebări despre sine și despre valori,etc.

Unii indivizi decid în această etapă să se întoarcă în etapa exploratorie,căutând noi domenii în care să se afirme,începând de fapt o nouă carieră;alții își păstrează postul, dar entuziasmul lor este mai scăzut,performanța putându-se menține ridicată dar fără a înregistra foarte mari succese.

- *Finalul carierei* (în jurul vârstei de 55 ani). În această etapă,se desprind trei traiectorii distinctive:creșterea,menținerea și declinul. Pentru unii indivizi această etapă corespunde unei perioade de creșteri continue în statut și influență în cadrul organizației (*creștere*).Pentru alții este momentul în care au atins cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut,de care sunt capabili sau pe care și-l doresc (*menținere*).

Pentru cei mai mulți însă,ultimii ani ai carierei pot fi caracterizați ca și ani de *declin*. Semnele îmbătrânirii sunt evidente,unii se confruntă cu serioase probleme de sănătate,gândul la pensionare poate produce anxietate;adesea indivizii se întreabă despre semnificația vieții,au preocupări extraprofesionale,atenția lor fiind îndreptată spre familie și propria lor persoană.

Este evident că nu toți indivizii urmează același tipar al carierei;schimbarea domeniului profesional (la diferite vârste) impune reluarea ciclului prezentat anterior și deci,schimbarea succesiunii etapelor prezentate. Pe de altă parte, unii indivizi debutează cu foarte mare succes în viața profesională la vârste tinere,alții nu ating niciodată punctul de declin al carierei sau îl amână foarte mult (până după 65-70 ani).

4.4. Responsabilitățile organizației și ale individului în planificarea carierei profesionale

Deși angajații sunt cei care poartă principala responsabilitate a felului în care își conduc cariera proprie, organizației îi revine un rol esențial în acest sens și anume, acela de facilitator.

4.4.1. Responsabilitățile organizației în planificarea carierei profesionale

Conducerea organizației trebuie să decidă nivelul de implicare și rolul pe care să și-l asume în dezvoltarea carierei angajaților săi. Fiecare organizație are unele nevoi specifice privind dezvoltarea carierei. Aceste nevoi vor influența atât proiectarea cât și implementarea unui plan de dezvoltare a carierei la nivelul organizației.

Direcțiile principale prin care organizațiile pot să conducă și să dezvolte carierele angajaților astfel încât să contribuie la eficiența și eficacitatea organizațională sunt:

- Evaluarea periodică a performanțelor angajaților;
- Facilitarea calificării, lărgirii și îmbogățirii cunoștințelor angajaților (prin cursuri de instruire, rotație, lărgire și îmbogățirea posturilor);
- Identificarea nevoilor organizaționale viitoare de personal;
- Identificarea la fiecare angajat a cunoștințelor, abilităților și intereselor personale;
- Implementarea unor planuri de carieră; aceste planuri trebuie să integreze preferințele și punctele forte ale individului cu alternative viabile în carieră;
- Oferirea de informații legate de posturile libere ce apar în organizație și perspectivele de avansare;
- Crearea unui climat organizațional care să faciliteze comunicarea deschisă cu angajații.

Dacă programele de resurse umane se concentrează pe dezvoltarea capitalului uman pe termen lung, anticipând viitoarele tranzacții profesionale prin care va trece angajatul atunci aceste eforturi vor duce la succesul individual și organizațional deopotrivă.

4.4.2. Responsabilitățile angajatului în planificarea și dezvoltarea propriei cariere

Planificarea carierei nu este un lucru pe care un individ să-l facă în numele altei persoane. Inițiativa, eforturile trebuie să vină chiar de la angajatul respectiv, deoarece numai acesta își cunoaște limitele și știe ce dorește să obțină în cariera sa. De aceea, principala responsabilitate pentru planificarea carierei revine chiar angajatului.

Planificarea carierei presupune parcurgerea din partea fiecărui individ a unor *pași necesari și importanți* pentru succesul acesteia, cum ar fi:

- *Autocunoașterea/autoevaluarea.* Adoptarea unei decizii privind cariera presupune cunoașterea abilităților și competențelor personale, a intereselor, preocupărilor și valorilor proprii, a activităților ocupaționale preferate. Fiecare individ trebuie să se cunoască cu exactitate și obiectivitate atunci când se orientează în carieră.
- *Cercetarea pieței forței de muncă și analiza opțiunilor privind cariera.* Dacă în unele țări această cercetare este favorizată de existența unei structuri foarte coerente de informare, în România abia de acum încolo se pun bazele unor centre de consiliere în carieră sau de mediere în domeniul muncii. Bazele de date puse la dispoziție sunt încă departe de ceea ce ar fi nevoie pentru o documentare cu adevărat utilă în alegerea și planificarea carierei. Cei interesați de viitorul lor profesional ar trebui să găsească în aceste centre și în presa de specialitate date despre ocupațiile existente pe piața forței de muncă, despre cerințele de instruire, nevoia de calificare și specializare pentru fiecare dintre ele, condițiile de muncă, tendințele de dezvoltare a carierei în domeniul ales, beneficiile, etc.
- *Adoptarea deciziilor (inițiativa).* Cu sau fără aceste posibilități de informare, fiecare individ trebuie să caute să afle singur răspuns la aceste întrebări folosind mai multe surse (manageri, colegi, cunoștințe, etc.) și pe această bază să ia o hotărâre. Știind ce se întâmplă în propria organizație, rolul și locul acesteia în ramura din care face parte, se vor putea anticipa mult mai ușor oportunitățile și evita catastrofele. În acest sens individul trebuie să identifice și să evalueze alternativele, să selecteze cea mai bună alternativă și să treacă la acțiune (elaborarea unui C.V. și a unei Scrisori de intenție în vederea participării la procesul de selecție pentru postul respectiv).
- *Stabilirea unui plan de carieră și comunicarea preferințelor sale conducerii organizației.* Stabilirea scopurilor individuale ale carierei (destinația unde vrea să

ajungă fiecare) este un prim pas important, după care urmează să se planifice modalitățile de atingere a obiectivelor respective. Această planificare constă într-o serie de *acțiuni* care vor conduce în final la scopurile stabilite:

- alegerea itinerarului de parcurs până la destinația respectivă, selectând din mai multe „rute” posibile;
- instruirea permanentă, menținerea abilităților curente și dezvoltarea unor noi, necesare pentru atingerea obiectivelor individuale specifice;
- dezvoltarea unor competențe solide în domeniu, pentru a putea fi considerat expert, însă și dezvoltarea unor competențe într-o arie mai largă pentru a căpăta flexibilitate;
- participarea la diferite proiecte importante sau prezentări publice.

O planificare reușită a carierei rezultă din conjugarea eforturilor angajatului, superiorului său direct și ale conducerii organizației: angajatul se autoevaluează și își planifică propria carieră, superiorul direct oferă sprijin și încurajări iar organizația asigură resursele și cadrul de dezvoltare.

CAPITOLUL 5. EVALUAREA, MOTIVAREA ȘI RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR

5.1. Evaluarea performanțelor profesionale

5.1.1. Noțiuni: Competență și performanță

- a) Competența** este capacitatea unui salariat sau a unui grup de a interpreta un fenomen, de a soluționa o problemă, de a lua o decizie corectă sau de a efectua o acțiune. De fapt, reprezintă sfera de extindere a atribuțiilor unui salariat în exercitarea unei funcții. În plan subiectiv, atât competența cât și performanța sunt rezultatul deprinderilor, aptitudinilor și trăsăturilor temperamentale - caracterologice de care salariatul dispune în vederea îndeplinirii funcției pe care o deține.
- b) Performanța** reprezintă o acțiune cu un efect ce depășește nivelul comun, tinzând spre limite înalte care se pot construi chiar ca recorduri.

În practică se apreciază ca performanță toate activitățile sau rezultatele activității ce dețin un rang maxim, fie în ordinea individuală, fie în cea colectivă. Realizarea unei anumite performanțe poate constitui motivul fundamental al întregii activități a resurselor umane. Obținerea performanțelor este condiționată de factori de ordin somatic și funcționali, dar și de factori de natură psihologică cum sunt: interesul, o anumită motivație, echilibrul emoțional, nivelul de aspirație, capacitatea de autoreglare, coeziunea afectivă grupală.

Performanța se exprimă prin unități de măsură relative, aparținând unor scale mai mult sau mai puțin standardizate. Trebuie precizat faptul că, atât la nivelul competenței, cât și la cel al performanței vor exista diferențe individuale semnificative în raport cu una și aceeași categorie de sarcini.

În întreprinderi, în general, salariații sunt confrunțați cu cei doi poli ai performanței, ai competenței: succesul și eșecul profesional. În aceste cazuri aparatul de specialitate trebuie să analizeze cauzele acestor manifestări și trebuie să adopte măsurile necesare pentru fiecare caz în parte.

5.1.2. Sistemul de evaluare a performanțelor resurselor umane

Principalele elemente componente ale sistemului de evaluare sunt următoarele:

- a) Calitatea lucrului, cu accent pe volumul de lucru acceptabil realizat și promptitudinea în îndeplinirea sarcinilor;
- b) Calitatea producției sau a lucrului realizat;
- c) Atitudinea salariatului și felul în care se reflectă în prezența la serviciu, respectarea normelor stabilite, spiritul de colaborare, atitudinea față de societățile comerciale, inițiativa și volumul de supraveghere necesar;
- d) Capacitatea potențială a salariatului pusă în evidență de dorința de a învăța, îndemânarea, spiritul de conducere;
- e) Adaptabilitatea și felul cum se reflectă în capacitatea de a exercita și alte feluri de lucruri, de a se adapta rapid la schimbările în realizarea țelului dorit.

De regulă, evaluarea se face anual, dar pot fi și situații când evaluarea trebuie făcută trimestrial. În determinarea frecvenței evaluării se ține seama că interesele de timp între evaluări să nu fie scurte, pentru că intervalele scurte pot genera unele superficialități însoțite de consecințe grave.

De regulă, evaluarea se începe cu selecționarea factorilor relativi la performanțele salariaților. Este necesar ca însușirile și trăsăturile care se iau în considerare la măsurarea performanțelor și a valorilor salariaților să fie relevante pentru cei care formează obiectul evaluării. În acest sens factorii relativi ai performanței salariaților vor fi selecționați cu atenție, vor fi precizați, subîmpărțiți pe grade și numai apoi evaluați.

Resursele umane și Six Level System (sistemul în șase nivele)

Disciplina managementul resurselor umane se ocupă cu: prognoza și planificarea, cu recrutarea și menținerea personalului, cu orientarea și selecția profesională, cu asimilarea și integrarea noilor angajați, cu formarea și perfecționarea și cu promovarea resurselor umane, cu salarizarea și cu evaluarea performanțelor și aprecierea salariaților în ordinea meritelor.

Managementul resurselor umane are sarcina să interpreteze evaluarea performanțelor și să anunțe salariații cu privire la factorii de performanță care au stat la baza evaluării.

Muncitorilor li se mai comunică și elementele noi care au apărut în cadrul evaluării recente în comparație cu cele ale evaluării anterioare și se prezintă totodată efectele pozitive

și negative, se recomandă sugestii în vederea îmbunătățirii muncii. Totodată, muncitorii trebuie să cunoască exact metoda de evaluare aplicată și modul de evidențiere.

Un sistem de evidențiere modern nu este numai o soluție tehnică, ci ne arată și filozofia proprie, adică politica specifică a întreprinderii în domeniul evidenței salariaților. O soluție de acest gen este foarte des utilizată și se numește „Six Level System”. Construcția acestui sistem arată în felul următor [16]:

(1.) **First Level (primul nivel)** - nivelul cu caracteristici personale, adică se pune un accent deosebit pe aptitudinea salariatului, pe caracteristicile personale care sunt:

- inteligența
- memoria
- spiritul de observare
- atenția
- forța creatoare
- inovativitatea
- aptitudini tehnice specifice locului de muncă
- psihomotorii - capacitatea de coordonare a mișcărilor
- caracteristici sau aptitudini senzoriale (simțuri mai dezvoltate)
- aptitudinea în muncă colectivă
- aptitudini referitoare la comunicare - capacitatea de comunicare
- hobby-uri

(2.) **Al doilea nivel** - se ține cont de pregătirea profesională și timpul petrecut la locul de muncă. Se pune accent pe: profesia de bază, pe indicii de perfecționare profesională, calificări, reciclări, limbi străine cunoscute și vechimea pe câmpul de muncă.

(3.) **Al treilea nivel** - se ține cont de locuri de muncă anterioare; se ține cont de calificărilor obținute, de funcțiile deținute aici, încadrări și remunerații și se iau în considerare și părerile conducătorilor, șefilor de secții (la locurile anterioare).

(4.) **Al patrulea nivel** - locul de muncă la unitățile respective, se ia în considerare tot ce am vorbit la punctul (3.) (părerea conducătorului actual)

(5.) **Al cincilea nivel** - se bazează pe planurile specifice ale individului, adică ce planuri, ce concepții au în viitor, în ce domeniu dorește să acționeze, căile perfecționării profesionale, cum dorește să fie încadrat, cum vrea să fie remunerat, care sunt perioadele în care aceste scopuri pot fi active.

(6.) *Al șaselea nivel* - importanța se pune pe gradul de încadrare în planurile strategice ale întreprinderii - se referă la un grup de angajați care împreună realizează scopurile precizate de conducerea unității, cu date referitoare la niveluri de pregătire, modul de încadrare și de retribuire, perioada de realizare efectivă și indicii care arată că angajații se asimilează și cu ce, în ce mod se integrează în planurile strategice ale întreprinderii.

În funcție de scopul conceput de manager sau de conducerea unității întregul proces de acordare a calificativelor și de comparație a meritelor poate fi utilizat după cum urmează:

- în administrarea salarizării
- pentru conturarea potențialului viitor
- în fundamentarea acțiunii de desfacere a contractului de muncă sau de transfer
- pentru îmbunătățirea performanțelor
- pentru creșterea eficienței examinării performanțelor

5.2. Motivarea: concept și teorii motivaționale

5.2.1. Concept

Motivația este un **concept** explicat în diferite maniere.

Conform dicționarului explicativ al limbii române, motivația reprezintă totalitatea motivelor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri (Academia Română, Dicționarul explicativ al limbii române, 1996:656).

În literatura de specialitate abordarea acestei noțiuni se centrează *fie asupra individului, fie a individului în relație cu mediul său.*

Abordarea din perspectiva individului susține că forța motivațională este interioară individului și depinde de caracteristici personale ca nevoile, pulsionile, instinctele, trăsăturile de personalitate. *În perspectiva situațională* (individ + mediul său), comportamentul depinde și de factori exteriori individului, respectiv mediul său de lucru, natura muncii, stilul de conducere al superiorilor, etc.

Astfel, autori care se încadrează în prima categorie (Maslow, Alderfer, McClelland, Freud, etc.), sub influența psihologiei sau psihanalizei, definesc motivația ca:

- Forța care permite trecerea organismului din starea de repaos în starea de acțiune;
- Ceea ce împinge individul să acționeze în funcție de nevoile sale;

- O stare de tensiune care pune organismul în mișcare până la reducerea tensiunii.

Din această perspectivă, a motiva înseamnă:

- Pentru psihanalisti: solicitarea pulsionilor fundamentale;
- Pentru psihologii clasici: a face apel la nevoi fundamentale;
- Pentru psihologii clinicieni: a face apel la certitudini afective cu care copilul a fost impregnat în mediul familial, școlar și social;
- Pentru psihologii behavioriști: stimulii de nivel biologic care declanșează comportamentele instinctive și reflexe.

Se observă că motivațiile ca și motivarea – crearea condițiilor care împing la acțiune, sunt gândite în afara grupului și a contextului în care individul acționează, că motivațiile au doar cauze individuale.

Împotriva acestei abordări, considerate cu valoare explicativă redusă, se ridică în special sociologii. Astfel, Philippe Bernoux, consideră că “ motivațiile sunt în funcție de rolul atribuit individului de către societate sau întreprindere și de relația sa cu contextul social”. În același sens se încadrează și definiția lui Pinder (1989), după care “ motivația în muncă este un ansamblu de forțe care provin atât din interiorul ființei umane cât și din mediul său, pentru a suscita comportamentul legat de muncă și pentru a-i determina forma, direcția, intensitatea și durata”.

În concluzie, reținând că motivațiile reprezintă “ceea ce împinge la acțiune”, iar comportamentul reflectă acțiunile întreprinse în vederea atingerii unor scopuri, putem spune că motivațiile determină comportamentele individului.

5.2.2. Teorii motivaționale

Abordarea problematicii complexe a domeniului motivației a făcut obiectul a numeroase lucrări, existând în prezent un număr important de teorii.

Încercările de clasificare a acestora, în funcție de criterii diferite, considerate mai importante de autori, au dat roade uneori.

Apreciem că mai importantă decât găsirea unei modalități de clasificare, subiectivă în ultimă instanță, este urmărirea firului cronologic al apariției teoriilor, deoarece se observă că, începând chiar cu Frederick W. Taylor, toți autorii au încercat să explice ce anume îi

motivează pe oameni, fără a explica însă de ce sau cum se produce și se susține în timp motivarea.

De aceea, singura clasificare pe care o vom analiza este aceea a *teoriilor clasice*, care propun abordarea în manieră tradițională a motivației, accentul căzând pe ce anume îi motivează pe oameni, și a *teoriilor contemporane*, care prezintă o viziune modernă, mai dinamică.

A. Teorii clasice ale motivării

1. Managementul științific

La începutul secolului al XX-lea, **Frederick W. Taylor** a fost preocupat de îmbunătățirea eficienței lucrătorilor individuali. Interesul său provenea din propria experiență în conducerea fabricilor. Aceasta l-a condus la managementul științific, adică aplicarea principiilor științifice în conducerea muncii și muncitorilor ("*Scientific Management*", 1911).

Una dintre primele slujbe ale sale a fost la Midvale Steel Company din Philadelphia, unde a dobândit un puternic dezgust față de risipă și ineficiență. Tot aici a observat o practică pe care el a numit-o "soldățească". Muncitorii "înrolați" munceau încet deoarece se temeau că, dacă vor munci mai repede, își vor termina treaba mai devreme și, pentru că apoi ar fi trebuit să stea degeaba, își puteau pierde slujba.

Taylor și-a dat seama că managerii nu erau străini de această practică, deoarece nu aveau nici o idee despre nivelul de productivitate pe care ar trebui să-l aibă muncitorii.

Mai târziu, Taylor a părăsit Midvale și a petrecut câțiva ani la Bethlehem Steel. Aici și-a adus cea mai importantă contribuție din cariera sa, în special prin faptul că a sugerat ca fiecare post să fie împărțit în sarcini distincte.

Următorul pas ar fi acela ca managerii să determine:

- cea mai bună cale de a îndeplini aceste sarcini și rezultatul așteptat atunci când sarcinile sunt îndeplinite corespunzător.
- apoi, conducerea ar trebui să aleagă cu grijă cea mai potrivită persoană pentru fiecare post și să antreneze persoana respectivă în a-și face cum se cuvine munca.
- în sfârșit, conducerea ar trebui să coopereze cu muncitorii pentru a se asigura că slujbele sunt îndeplinite conform planificării.

De asemenea, Taylor a dezvoltat ideea conform căreia cei mai mulți oameni muncesc pentru a câștiga bani. De aceea, a tras concluzia că plata trebuie să fie pe măsura rezultatelor. Acest fapt l-a condus la sistemul acordului progresiv, potrivit căruia angajații primesc o anumită sumă pentru fiecare unitate de produs pe care o obțin. Conform acestui sistem, fiecărui lucrător i se stabilea o anumită cotă de produse pe care să le realizeze. Aceia care depășeau cota stabilită primeau un procent mai mare pe unitate, pentru toate produsele pe care le realizau.

Sistemul lui Taylor a fost pus în practică la Bethlehem Steel și a avut rezultate extraordinare. Media câștigului zilnic al unui oțelar a crescut de la 1,15 dolari la 1,88 dolari, iar media cantității de oțel prelucrat zilnic a crescut de la 16 la 57 de tone.

Ideile lui Taylor au fost revoluționare și au avut un imens impact asupra practicii managementului. Totuși, punctul său de vedere asupra motivației a fost destul de repede apreciat ca simplist și îngust. Este adevărat că mulți oameni așteaptă să fie plătiți pentru munca lor, dar este de asemenea adevărat că oamenii muncesc dintr-o multitudine de alte motive, diferite de plată. Simpla creștere a plății unei persoane poate să nu conducă la creșterea motivației acesteia.

Motivarea angajaților Managementul științific (clasic) al lui F. W. Taylor a demonstrat că factorul ce motivează lucrătorii este plata pe care aceștia o primesc.

2. Teoria X și Teoria Y

Conceptele de Teoria X și Teoria Y au fost elaborate de **Douglas McGregor** în 1960 în lucrarea "*The Human Side of Enterprise*".

În realitate, acestea reprezintă seturi de presupuneri care subliniază atitudinile și credințele conducătorilor, într-un cuvânt, filosofia acestora cu privire la comportamentul lucrătorilor.

Teoria X presupune că muncitorilor le displace munca și, de aceea, ei vor munci efectiv numai într-un mediu de lucru puternic controlat:

- oamenii au aversiune față de muncă și vor face orice pentru a o evita;
- deoarece oamenii le displace munca, managerii trebuie să-i constrângă, să-i controleze și să-i dirijeze pentru a se realiza obiectivele organizației;
- în general, oamenii trebuie conduși deoarece au ambiții reduse și evită responsabilitățile; ei sunt preocupați, în special, de securitate.

Rezultatul firesc al acestor presupuneri va fi un mediu de lucru puternic controlat, în care conducătorii iau toate deciziile, iar lucrătorii doar primesc ordine.

Teoria Y, pe de altă parte, presupune că lucrătorii acceptă responsabilități și muncesc pentru atingerea scopurilor organizației, dacă astfel își ating scopuri personale:

- oamenii nu resping instinctual munca, aceasta fiind de fapt o parte importantă a vieții lor;
- oamenii vor munci pentru atingerea obiectivelor de care ei se fac responsabili, adică pot folosi autocontrolul;
- responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor există în funcție de recompensele care sunt asociate în acest sens;
- adesea, oamenii acceptă bucuroși responsabilitatea;
- angajații au potențial care să-i ajute în atingerea obiectivelor organizației;
- în general, organizațiile nu utilizează în totalitate resursele umane de care dispun.

Firesc, această abordare este total diferită de Teoria X și, evident, mai optimistă.

McGregor afirmă că cei mai mulți conducători acționează în concordanță cu Teoria X, dar consideră că Teoria Y este mai potrivită și reprezintă un ghid efectiv și eficient pentru acțiunea managerială.

Tabelul 5.1 O paralelă între Teoria X și Teoria Y

Câmpul	Teoria X	Teoria Y
Atitudinea față de muncă	Indiferență	Implicare
Sistemul de control	Extern	Intern
Supravegherea	Directă	Indirectă
Nivelul de asumare a responsabilităților	Scăzut	Ridicat
Potențialul angajaților	Ignorat	Identificat
Folosirea resurselor umane	Limitată	Utilizată

Sursa: Emilian R., 2003: 38

Conform Teoriei X, factorii ce motivează lucrătorii sunt legați de preocuparea pentru securitatea personală, iar conform Teoriei Y, motivația lucrătorilor este legată de autorealizare.

3. Teoria ierarhizării nevoilor

Teoria ierarhizării nevoilor a fost elaborată de **Abraham Maslow** în lucrarea "*Motivation and Personality*" (1954).

Maslow a pornit de la ideea că oamenii sunt ființe "în așteptare", care se străduiesc să-și satisfacă o varietate de nevoi. El a presupus că aceste nevoi pot fi aranjate în funcție de importanța lor și astfel a rezultat ceea ce se cunoaște în prezent sub denumirea de piramida nevoilor.

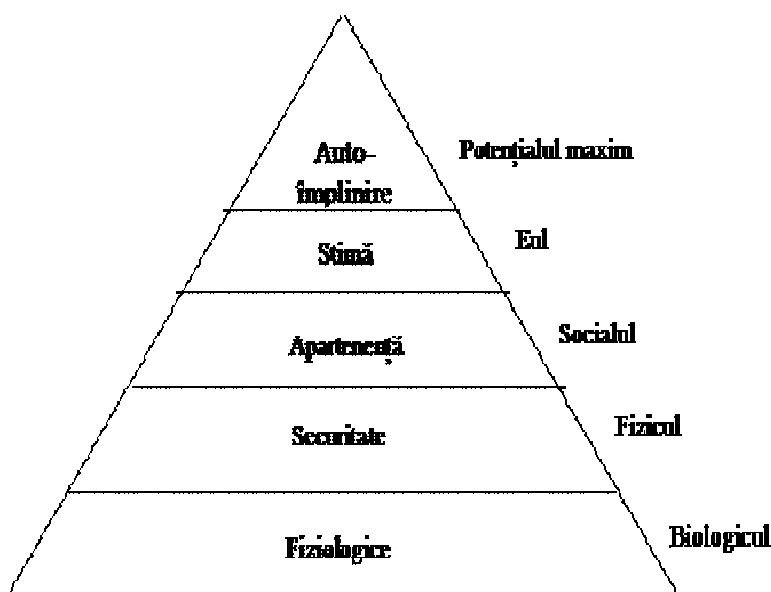


Fig. 5.1. Piramida nevoilor după Maslow

Sursa: Emilian R., 2003: 38

La nivelul de bază se află *nevoile fiziologice*, adică acele nevoi legate de supraviețuire. Aceste nevoi includ: hrană și apă, îmbrăcăminte, adăpost și odihnă (somn). Într-o organizație, aceste nevoi sunt, de obicei, satisfăcute printr-un salariu adecvat.

La nivelul următor se află *nevoile de siguranță*, adică acele nevoi legate de securitatea fizică și afectivă. Nevoile de siguranță pot fi satisfăcute printr-o slujbă sigură, prin asigurare medicală, prin asigurarea pensiei și prin condiții de muncă lipsite de pericol.

Urmează *nevoile sociale*, adică dorința omenească de dragoste și afecțiune, precum și sentimentul apartenenței. Prin extensie, aceste nevoi pot fi satisfăcute prin climatul în care se desfășoară munca și prin organizare informală. Însă, în general, individul are nevoie de relații sociale și dincolo de locul de muncă, cu familia și prietenii, de exemplu.

La nivelul următor se află *nevoile de stimă* care cer respect și recunoaștere din partea altora, în aceeași măsură ca și propriul respect. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin realizări personale, promovare în slujbe mai solicitante, diferite onoruri și premii și alte forme de recunoaștere.

La nivelul cel mai de sus sunt *nevoile de autorealizare*, nevoi de creștere și dezvoltare ca om și de a deveni ceea ce oamenii sunt capabili să fie. Acestea sunt nevoile cel mai greu de satisfăcut, iar modul de satisfacere diferă de la individ la individ.

Maslow a sugerat că oamenii muncesc pentru a-și satisface întâi nevoile fiziologice, apoi pe cele de siguranță și așa mai departe, însă succesiunea nevoilor nu trebuie înțeleasă și interpretată rigid, în sensul că trecerea la o altă nevoie ar necesita satisfacerea în întregime și durabilă a nevoii anterioare.

Pot fi operaționale simultan două niveluri de nevoi, însă nevoile de la nivelurile superioare sunt mai puternice; totodată, apare cerința ca nevoile de la un anumit nivel să fie satisfăcute corespunzător, înainte ca nevoile de la un alt nivel să devină actuale.

În practică, oamenii sunt caracterizați prin niveluri de aspirații foarte diferite. În același timp, nevoile fiziologice și cele de securitate sunt limitate și deci, dacă sunt satisfăcute, ele nu mai constituie surse de motivație pentru oameni.

Nevoile superioare personale sunt nelimitate, caracterul dinamic al acestora constituind o sursă de motivație permanentă pentru indivizi.

Ierarhia nevoilor realizată de Maslow se dovedește a fi un mod folositor de analiză a motivației angajaților, precum și un ghid pentru conducători. O organizație trebuie să asigure satisfacerea nevoilor lucrătorilor, altfel aceștia vor căuta soluția rezolvării lor în afara organizației. Deși modelul lui Maslow este vizibil rigid (chiar dacă este evasiunanim acceptată existența nevoilor de ordin inferior și superior, sunt mulți care se îndoiesc de ideea că oamenii tind să și le satisfacă în mod sistematic și întotdeauna de jos în sus, totuși el oferă un nou răspuns la întrebarea "ce anume îi motivează pe oameni?". Răspunsul, de data aceasta, este: nevoile și modul propriu de ierarhizare în cazul fiecărui individ în parte.

4. Teoria bifactorială

Frederick Herzberg (1966) a pornit de la principiul că existența umană se desfășoară în două planuri distincte: *planul fizic și cel psihologic*.

El a intervievat aproximativ două sute de contabili și ingineri din Pittsburgh. În timpul interviurilor, le-a cerut să se gândească la momentele când s-au simțit cu adevărat bine în legătură cu slujba și munca lor. Apoi le-a cerut să descrie factorul sau factorii care au determinat această stare.

După această înțelegere, Herzberg a repetat operațiunea, cu deosebirea că le-a cerut intervievaților să analizeze situațiile când s-au simțit rău în raport cu locul de muncă.

A fost surprins să descopere că sentimentul de bine și sentimentul de rău au rezultat din seturi de factori total diferiți. În timpul interviurilor sale, Herzberg a plecat de la ipoteza că satisfacția și insatisfacția lucrătorilor se află la capetele opuse ale aceleiași scale. El a considerat că oamenii se simt satisfăcuți, insatisfăcuți sau se află undeva între aceste extreme. Totuși, interviurile l-au convins că satisfacția și insatisfacția pot fi dimensiuni total diferite. O dimensiune poate merge de la satisfacție la nonsatisfacție, iar cealaltă, de la insatisfacție la non-insatisfacție. Ideea că satisfacția și insatisfacția sunt dimensiuni separate și distincte l-a condus pe Herzberg la teoria motivație-igienă.

Tabel 5.2 Factorii motivatori și igienici după Herzberg

Factori de igienă	Factori motivaționali
Supravegherea	Realizările personale
Condițiile de muncă	Recunoașterea
Relațiile interpersonale	Responsabilitatea
Salariul	Posibilități de avansare
Securitatea muncii	Dezvoltarea proprie
Administrarea și politica organizației	Munca însăși

(Sursa: Druță F., 1998)

Factorii pe care Herzberg i-a găsit cel mai adesea *asociați cu satisfacția* sunt: realizările, recunoașterea, responsabilitatea, posibilitatea de avansare și dezvoltare proprie și munca însăși. Acești factori sunt în general, denumiți factori motivaționali deoarece în prezența lor crește motivația. Totuși absența lor nu conduce în mod necesar la apariția

sentimentului de insatisfacție. Când factorii motivaționali sunt prezenți, ei acționează ca sursă de satisfacție.

Factorii citați drept cauze ale insatisfacției sunt: supravegherea, condițiile de muncă, relațiile interpersonale, salariul, securitatea muncii, administrarea și politica organizației. Acești factori, numiți factori de igienă, când sunt la niveluri acceptabile reduc insatisfacția. Totuși ei nu conduc în mod necesar la niveluri ridicate ale motivației. Când factorii de igienă lipsesc, ei acționează, tocmai prin absența lor, ca sursă de insatisfacție.

B. Teorii moderne ale motivării

1. Teoria echității

Teoria echității, dezvoltată de **J.S. Adams** în lucrarea "*Effects of Wage Inequities on Work Quality*" (1964), pornește de la premisa că oamenii se compară întotdeauna cu alte persoane care desfășoară activități asemănătoare în circumstanțe similare și, pe baza acestei comparații, judecă dacă sunt tratați corect sau nu. Adams și colegii săi au constatat că angajații depuneau un efort de muncă susținut în cazul în care considerau că sunt tratați echitabil, iar dacă li se părea că nu beneficiază de un tratament echitabil prin comparație cu alți angajați de pe posturi similare, efortul lor se diminuea. Așa cum este înțeleasă aici, echitatea reprezintă distribuirea "răsplății" direct proporțional cu rolul fiecărui angajat în organizație. Fiecare are nevoie nu să primească aceeași răsplată, ci răsplata corespunzătoare propriei contribuții.

Teoria echității afirmă că oamenii fac comparații sociale între ei și ceilalți, urmărind două variabile: ieșirile (rezultatele, adică răsplata pe care o primesc) și intrările (adică propria lui contribuție la bunul mers al organizației). Mai întâi, individul își calculează propriul raport ieșiri-intrări. Concret, ieșirile sunt reprezentate de: salariu, beneficii, recunoaștere, promovare și alte recompense primite de individ de la organizație. Intrările sunt reprezentate de: timpul lucrat în organizație, efort, abilitate, educație, experiență, calificare etc. Este important de precizat că teoria echității se referă la intrări și ieșiri așa cum sunt ele percepute de cei implicați și nu așa cum sunt ele în mod necesar. Această percepție poate fi absolut corectă sau în totalitate greșită. Oricum ar fi, individul consideră că este corectă. După calcularea raportului propriu, individul îl compară cu raportul intrări-ieșiri al unei alte persoane (un coleg, un prieten care muncește în altă organizație) sau cu media obținută pentru toți

lucrătorii din întreprindere. Rezultatul comparației se poate concretiza în una din următoarele situații: propriul raport este mai mic decât cel cu care a fost comparat. Apare astfel inechitatea subplății, iar oamenii care se consideră subplătiți sunt teoretic mânioși și sunt motivați să schimbe lucrurile. Ei pot să-și micșoreze intrările muncind mai puțin, pot încerca să-și crească ieșirile cerând mărirea salariului, pot căuta un alt termen de comparație sau pot părăsi respectivul loc de muncă. propriul raport este egal cu cel cu care se compară; individul resimte plata ca fiind echitabilă și este teoretic satisfăcut, fiind motivat să lase lucrurile așa cum sunt. propriul raport este mai mare decât cel cu care se compară. Apare astfel inechitatea supraplății și individul care se consideră supraplătit este teoretic vinovat, iar reacția sa poate fi de natură psihologică, încercând să schimbe modul în care gândește despre situație. Teoria echității atrage atenția managerilor asupra faptului că pot fi evitate problemele apărute din inechitate, prin încercarea de a distribui recompensele în funcție de performanță, dar și prin încercarea de a determina pe fiecare să înțeleagă clar care este baza salariului pe care îl primește. Cu toate acestea, rămâne ca o problemă subiectivitatea apărută în evaluarea propriei contribuții, precum și a contribuției celorlalți, alături de dificultatea măsurării exacte a intrărilor și a rezultatelor.

Oricare ar fi slăbiciunile acestei teorii, mai important rămâne faptul că încearcă să explice cum se produce motivarea. Aceasta este privită ca rezultat al unui proces în care individul se compară, prin prisma raportului efect-efort, cu alți indivizi, renunțându-se deci la simpla enumerare a factorilor ce determină motivarea.

2. Teoria așteptării (speranței)

Teoria așteptării, dezvoltată de **Victor Vroom** în lucrarea "*Work and Motivation*" (1964) reprezintă un complex model motivațional bazat pe o simplă presupunere. Conform acestei teorii, motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume și de măsura în care ei cred că pot obține.

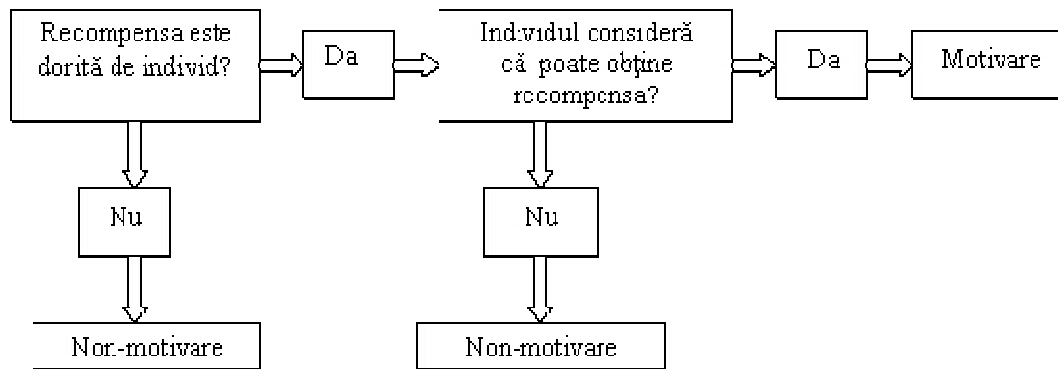


Fig. 5.2. Schema de acțiune a teoriei lui Vroom

Sursa: Emilian R., 1999

Teoria așteptării este o teorie complexă deoarece ia în considerare faptul că fiecare acțiune a unui individ poate conduce la mai multe rezultate diferite între ele, unele pe care individul le dorește, iar altele pe care nu le dorește.

De exemplu, dacă oamenii muncesc mult și lucrează multe ore peste program, pot apărea mai multe rezultate: pot obține o mărire de salariu, pot fi promovați, pot petrece mai puțin timp cu familiile, pot avea o viață socială mai puțin activă sau pot dobândi noi abilități importante în muncă.

Pentru o persoană, promovarea poate fi primordială, creșterea salariului și dobândirea experienței - foarte importante - iar "pierderea" familiei și a vieții sociale poate avea o importanță neglijabilă.

Pentru altcineva, familia și viața socială pot fi cele mai importante, creșterea salariului poate avea o importanță medie, noile abilități dobândite pot fi neimportante, iar promovarea de nedorit din cauza orelor suplimentare pe care le presupune. În primul caz, individul poate fi motivat să muncească mult și să lucreze multe ore peste program, în timp ce, în al doilea caz, individul poate să nu fie deloc motivat să procedeze astfel.

Cu alte cuvinte, motivația este determinată de întregul set de ieșiri, precum și de importanța pe care fiecare individ o acordă fiecărei ieșiri, adică:

$$M = P \cdot A$$

unde

M- reprezintă motivația;

P- probabilitatea ca o anumită acțiune să conducă la anumite rezultate (recompense);

A - atractivitatea recompensei (valența, valoarea percepută a acesteia).

Teoria așteptării este dificil de aplicat, însă reușește să contureze un ghid util pentru conducători. Ea sugerează că managerii trebuie să recunoască faptul că angajații muncesc dintr-o varietate de motive, că aceste motive sau recompense așteptate se pot schimba în timp și că este necesar ca angajaților să li se arate clar modul în care pot obține recompensele pe care le doresc.

În opinia lui Vroom, principalele variabile care influențează satisfacția personală sunt: calitatea supervizării, echipa, conținutul postului, salariul, posibilitățile de promovare, programul de lucru.

Și acest model, fără a indica în mod explicit factorii care o determină, explică motivarea ca un proces complex în care indivizii analizează șansele pe care le au în obținerea anumitor rezultate și măsura în care aceste rezultate sunt atrăgătoare pentru ei.

3. Teoria reîntăririi sau a consolidării

Teoria motivațională cu cel mai mare potențial de aplicare în practică este, probabil, teoria reîntăririi.

Elaborată de **B. F. Skinner** ("*Science and Human Behaviour*", 1953), teoria se bazează pe ideea că acel comportament care a fost răsplătit este mai probabil să se repete, în timp ce acela care a fost sancționat este mai puțin probabil să reapară.

Tipuri de consolidări. O consolidare reprezintă o acțiune care este urmarea firească a unui anumit comportament. Poate lua forma unei creșteri de salariu ca rezultat al unei vânzări importante către un nou client sau poate fi o sancțiune pentru întârzierea la serviciu.

Consolidările pot îmbrăca o multitudine de forme și pot fi folosite în diferite moduri:

- *consolidarea pozitivă* este aceea care întărește comportamentul dorit prin acordarea unei recompense. De exemplu, mulți angajați sunt stimulați de laudă. Recunoașterea primită din partea șefului, după ce au făcut o treabă bună, le sporește acestora dorința de a acționa bine și în viitor.

În general, consolidarea pozitivă este considerată cea mai eficientă.

- *consolidarea negativă* întărește comportamentul dorit prin evitarea unei sarcini sau situații nedorite. De exemplu, un atelier de reparat mașini trebuie curățat în fiecare lună, iar curățirea atelierului este o sarcină mizeră. În timpul unei luni, când angajații și-au îndeplinit sarcinile lor curente mai puțin decât satisfăcător, șeful atelierului, în loc să apeleze la o firmă specializată în prestarea acestor servicii, le poate cere salariaților să curețe ei înșiși atelierul. Luna următoare, pentru a evita această sarcină nedorită, legată de curățirea atelierului,

salariații vor fi motivați să muncească mai mult pentru a-și îndeplini corespunzător sarcinile de lucru.

- *sanctiunea* este o consecință nedorită care rezultă dintr-un comportament nedorit. Cele mai folosite forme de sancționare în organizații sunt cele bănești, mutările disciplinare și chiar concedierile. Adesea, sancțiunea face mai mult rău decât bine, deoarece tinde să creeze o ambianță neplăcută, dă naștere la ostilitate și resentimente și suprimă comportamentul nedorit doar până ce șeful întoarce spatele.

- *extincția* (dispariția, stingerea) este o formă de consolidare bazată pe ideea că un anumit comportament va dispărea dacă va fi ignorat. De exemplu, dacă un angajat are obiceiul de a scrie șefului memorii după memorii în legătură cu aspecte neesențiale, iar șeful nu răspunde nici unuia, este de presupus că respectivul comportament al angajatului va dispărea.

Așa cum este prezentată aici, teoria consolidării apare strâns legată de motivația pozitivă și negativă, prezentate în subcapitolul anterior.

Teoria, dincolo de trecerea în revistă a factorilor ce pot determina motivarea, arată că este vorba de un proces complex care ține seama de situații diferite, necesitând soluții diferite.

Teoriile prezentate sugerează că performanța este rezultanta a două seturi de factori:

- în primul rând, aptitudinile, capacitățile și cunoștințele individului, care trebuie combinate astfel încât să conducă la rezultatele dorite; și,
- în al doilea rând, atitudinile, motivele, nevoile și așteptările la care recurge fiecare individ atunci când alege un anumit tip de comportament.

Astfel, motivarea decurge din acțiunea asupra celor două seturi de factori: *individii* trebuie ajutați de organizație să-și dezvolte aptitudinile, capacitățile și cunoștințele, iar *managerii* trebuie să știe să acționeze asupra motivelor, să răspundă nevoilor și așteptărilor angajaților pentru a obține de la aceștia comportamentul dorit.

5.3. Tehnici de motivare a resurselor umane

5.3.1. Tehnici de motivare

Managerul trebuie să identifice mai întâi ce nevoie îl motivează pe angajat pentru a reuși cu adevărat să îl motiveze. În acest scop este nevoie de un plan de acțiune întocmit de către manager, acesta presupune cel puțin două etape:

1. Analiza comportamentului angajaților;
2. Determinarea nevoilor angajaților.

Cunoscând toate teoriile motivaționale, factorii de motivare și nevoile proprii fiecărui angajat, fiecare întreprindere poate aplica la una sau mai multe tehnici de motivare a personalului.

Dintre acestea cele mai importante sunt:

- *Climatul organizațional - ca factor motivator*

Întotdeauna un manager trebuie să aibă grijă de moralul angajaților deoarece trebuie să le ofere un mediu ambiant plăcut și multă liniște pentru ca aceștia să își poată desfășura activitatea de lucru în condiții normale. Deși calitatea climatului nu poate fi măsurată, observarea comportamentelor denotă rezultatele motivării în rândul angajaților (Lazăr, I., Naghi, M., Borza, A., Osoianu, C., 2004, pg. 231)

- *Salariul - ca factor motivator*

Când o persoană este pusă în fața alegerii unui alt loc de muncă principalul lucru de care se interesează când găsește o firmă angajatoare este nivelul salariului oferit de organizație. Acesta este principalul factor motivațional care trebuie acordat angajatului în conformitate cu performanțele acestuia. Salariul poate motiva atât *munca fizică* cât și *munca intelectuală*

În cazul muncitorului norma de muncă se stabilește exact, stimularea materială se realizează cu ajutorul salariului de acord. În această situație, lucrătorul este plătit în funcție de fiecare unitate de produse pe care o realizează, tariful fiind fixat pe fiecare bucată (Lazăr, I., Naghi, M., Borza, A., Osoianu, C., 2004, pg. 232).

În comparație cu *munca fizică* realizată de muncitor, *munca intelectuală* are mai puține criterii de oferire a recompenselor corespunzătoare fiecărei performanțe.

Cel mai utilizat criteriu de recompense pentru persoanele care efectuează munca intelectuală este salariu de merit. În urma unor evaluări periodice managerii recomandă acordarea unei plăți de merit a subordonaților evaluați. Această plată este de obicei încorporată în plata salariului pe anul viitor (Lazăr, I. Naghi, M. Borza, A. Osoianu, C., 2004, pg. 232-233;).

- *Proiectarea sau reproiectarea postului – ca factor motivator*

O altă metodă de motivare a personalului unei organizații se referă la modul de concepere a postului în așa fel încât să se mărească motivarea intrinsecă și satisfacția muncii prin îmbunătățirea lui.

Atunci când un post este îmbogățit acesta oferă titularului o responsabilitate și o autonomie mai mare, ce va duce într-un final la satisfacția în muncă și implicit la motivarea personalului.

- *Stabilirea obiectivelor - ca factor motivator*

Principala caracteristică a oricărei organizații este reprezentată de obiectivele precise pe care aceasta și le însușește. Una dintre nemulțumirile întâlnite frecvent în rândul angajaților este aceea că rolul lor în cadrul organizației nu este clar conturat sau că managerii nu se fac destul de înțeleși.

Gary Johns, într-o lucrare de referință (Comportamentul organizațional, 1998) consideră că obiectivele sunt motivaționale atunci când sunt specifice, stimulatoare și acceptate de către toți membrii organizației. Întotdeauna trebuie asigurat un feedback referitor la progresul realizat în atingerea obiectivelor (Johns G., 1998, pg. 199-200).

Stabilirea obiectivelor ca motivator poate fi însoțită de o serie de efecte motivaționale secundare, cum ar fi creșterea competiției. Competiția este adânc implantată în conștiința fiecărui angajat și sub presiunea managerilor, aceștia sunt motivați să realizeze cele mai performante rezultate.

Această tehnică se poate introduce fără costuri financiare cu condiția că obiectivele stabilite de manageri să nu implice mai multă muncă decât a fost programată inițial pentru realizarea muncii din postul respectiv.

Alte tehnici motivaționale

- *Dezvoltarea resurselor umane*

Indivizii sunt extrem de motivați prin instruirea și promovarea lor. Cu cât aceștia au parte de mai multă instruire cu atât au mai multe posibilități de obținere a unei performanțe mai bune care va aduce în final motivarea lor.

- *Programul de lucru flexibil/ săptămână comprimată*

Pentru persoanele interesate de mai mult timp liber cum sunt femeile cu copii în cadrul instituției se pot aplica mai multe programe de lucru: program de lucru flexibil și săptămâna comprimată.

Programul de lucru flexibil este reprezentat de solicitarea tuturor angajaților să fie prezenți la muncă într-un anumit segment de timp bine precizat, restul orelor din program pot fi realizate într-un interval stabilit de către angajați.

Atunci când managerii optează pentru săptămâna comprimată, angajații sunt solicitați să muncească mai puțin decât cele cinci zile de lucru pe săptămână, dar la sfârșit va totaliza numărul de ore stabilit în norma corespunzătoare de 40 de ore.

- *Cotă parte din profitul firmei*

Aceasta presupune acordarea unui procent de până la 10 % din profitul firmei, sub forma de bonificație anuală sau bani lichizi, fie prin depunere suplimentară la fondul de pensii. În general aceste contribuții premiate sunt inovații, invenții, îmbunătățirea parametrilor de fabricație, soluții tehnologice de reducere a costurilor etc.

- *Salarizarea diferențiată în funcție de munca prestată*

Această tehnică este reprezentată de numărul de calificări pe care angajații le-au obținut. Cu cât vor acumula mai multe cunoștințe teoretice și abilități practice cu atât vor fi mai bine plătiți. Această metodă este bună pentru organizație deoarece crește flexibilitatea și competența forței de muncă, dar care are și o serie de dezavantaje: organizația trebuie să aibă o serie de proceduri bine dezvoltate de evaluare și instruire a angajaților, costuri ridicate de instruire etc.

- *Tehnica ascultă și răspunde*

Această tehnică constă în ascultarea de către manager a mesajelor transmise de către angajat, urmată de continuarea cu feedback-ul clar pentru a se putea realiza o comunicare eficientă. Managerii trebuie să respecte următoarele reguli așa cum spun analiștii francezi Vialat J. Și Peter Y.:

- Ascultarea mesajului din partea interlocutorului până când acesta este finalizat de comunicat;

Să asculte cu atenție interlocutorul, să nu îl întrerupă și să nu îl descurajeze pe parcursul discuției;

- Să manifeste o atitudine pozitivă la receptionarea mesajului;

- Să nu efectueze judecăți înainte de terminarea interlocutorului în privința transmiterii mesajului;

- Să nu formuleze răspunsul până când mesajul nu este finalizat de transmis;

- Solicitarea de informații suplimentare la epuizarea conversației;

- La final se va forma un răspuns ce va fi transmis interlocutorului.

Această tehnică ajută la realizarea unei legături de comunicare mai bună între manageri și subordonații săi, favorizând dezvoltarea unor relații interpersonale eficiente.

- *Tehnica feedback-ului motivațional verbal sau a recunoașterii meritelor*

Conținutul său principal este redarea unei aprecieri prompte din partea managerului către angajatul care a realizat sarcina respectivă, fiind una pozitivă sau negativă în funcție de rezultatul activității prestate. În urma acestei proceduri angajatul a luat la cunoștință care au fost așteptările din partea managerului, astfel încât pe viitor va ști cum să-și îmbunătățească activitatea și să își amplifice rezultatele.

Feedback-ul pozitiv presupune evaluarea, mulțumirea și felicitarea să fie raportate la rezultatul activității prestate de către angajat. Managerul trebuie: să treacă peste teama de exagerare, să scape de prejudecata că se autodevalorizează dacă va lauda un subaltern, dar și peste temerea că angajatul nu va lua în considerație aprecierea pozitivă.

Feedback-ul negativ este mult mai greu de redat deoarece majoritatea persoanelor privesc cu reticență critică primită din partea superiorilor. Pentru a trece peste aceste obstacole trebuie să se ia următoarele măsuri:

- Managerul trebuie să-și pună întotdeauna ca ținte realizarea învățămintelor impuse subordonților luați în vizor;

- Feedback-ul trebuie redat într-o manieră calmă, fără a se face aluzie la comparative cu alte persoane, punând accentual pe aspectele concrete implicate;

- Conținutul feedback-ului trebuie să cuprindă elemente pe care persoana în cauză le-a greșit, prezentate într-un mod plăcut pentru ca pe viitor individul să nu mai repete greșeala.

5.3.2. Metode de motivare a angajaților

Extinderea sau lărgirea posturilor

Această metodă a fost lansată ca urmare a studiilor efectuate de specialiștii Robert Guest și Charles Walker, înregistrând o utilizare frecventă în rândul organizațiilor mari sau medii, bazate în deosebi pe sectoarele de producție.

Aceștia definesc extinderea posturilor ca fiind o creștere a sarcinilor individului aflat în posesia unui anumit post, prin combinarea cu sarcini ce aparțin unor posturi înrudite din cadrul aceluiași compartiment sau domeniu de activitate.

Cu alte cuvinte prin lărgirea posturilor se înțelege o operare a posturilor pe orizontală a sistemului organizatoric, implicând posturi ce se află pe aceeași scară ierarhică.

Prin această metodă se înlătură monotonia prin oferirea unei game variate de sarcini, astfel angajatul nu se va plictisi când le va îndeplini. În concluzie individul va fi solicitat într-o măsură mai mare, interesul sau pentru îndeplinirea tuturor sarcinilor va crește, efectul motivațional fiind substanțial.

Îmbogățirea postului

Autorul acestei metode este Friederick Herzberg, fiind concepută pentru creșterea efortului și performanțelor speciale ale salariaților.

Metoda constă în mărirea conținutului postului de executant, printr-o gamă mult mai variată de sarcini, competențe și responsabilități de execuție și conducere, amplificând autonomia și rolul postului respectiv.

Metoda se realizează prin operarea posturilor pe verticală. Spre deosebire de tehnica anterioară, aceasta îmbină responsabilitățile de natură managerială cu cele de execuție. O altă diferență este amplificarea autonomiei și responsabilitățile postului. Factorii principali pe care se bazează îmbogățirea postului sunt:

- Nivel de pregătire și experiență al salariaților;
- Tehnologia utilizată în procesele de muncă;
- Nevoia de autonomie organizațională;
- Concepția managerială a personalului de conducere și măsura în care acceptă o asemenea abordare participativă.

5.4. Sistemul de recompense: concept și tipuri de recompense

5.4.1. Conceptul de recompensă

În literatura de specialitate pe lângă noțiunea de recompensă se utilizează și o serie de alți termeni, precum: remunerație, retribuție, salariu, plată etc.

Recompensa reprezintă: totalitatea veniturilor (materiale sau nemateriale), a înlesnirilor și avantajelor (prezente sau viitoare) acordate direct sau indirect, care se cuvin unui angajat atât pentru munca depusă cât și pentru calitatea de salariat.

Remunerație – corespunde ansamblului salariului și a altor avantaje materiale care îl completează. Vorbim de remunerarea netă sau brută, după cum se ia sau nu în considerare reținerile operate în baza unor dispoziții legale și contractuale.

Cuprinde:

- salariul de bază
- retribuții personale în funcție de: performanțe, eficiența muncii prestate, comportament în întreprindere
- suma avantajelor sociale și materiale acordate în întreprindere, independent de munca executată
- participare la rezultatul întreprinderii, exprimat în termeni de productivitate și prosperitate.

Salariul – suma de bani primită pentru munca desfășurată sau pentru rezultatele obținute de un angajat într-o anumită unitate de timp (oră, zi, săptămână, lună, an).

RECOMPENSA > REMUNERAȚIA > SALARIUL

5.4.2. Tipuri de recompense

Sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Sistemul de recompense cuprinde următoarele elemente:

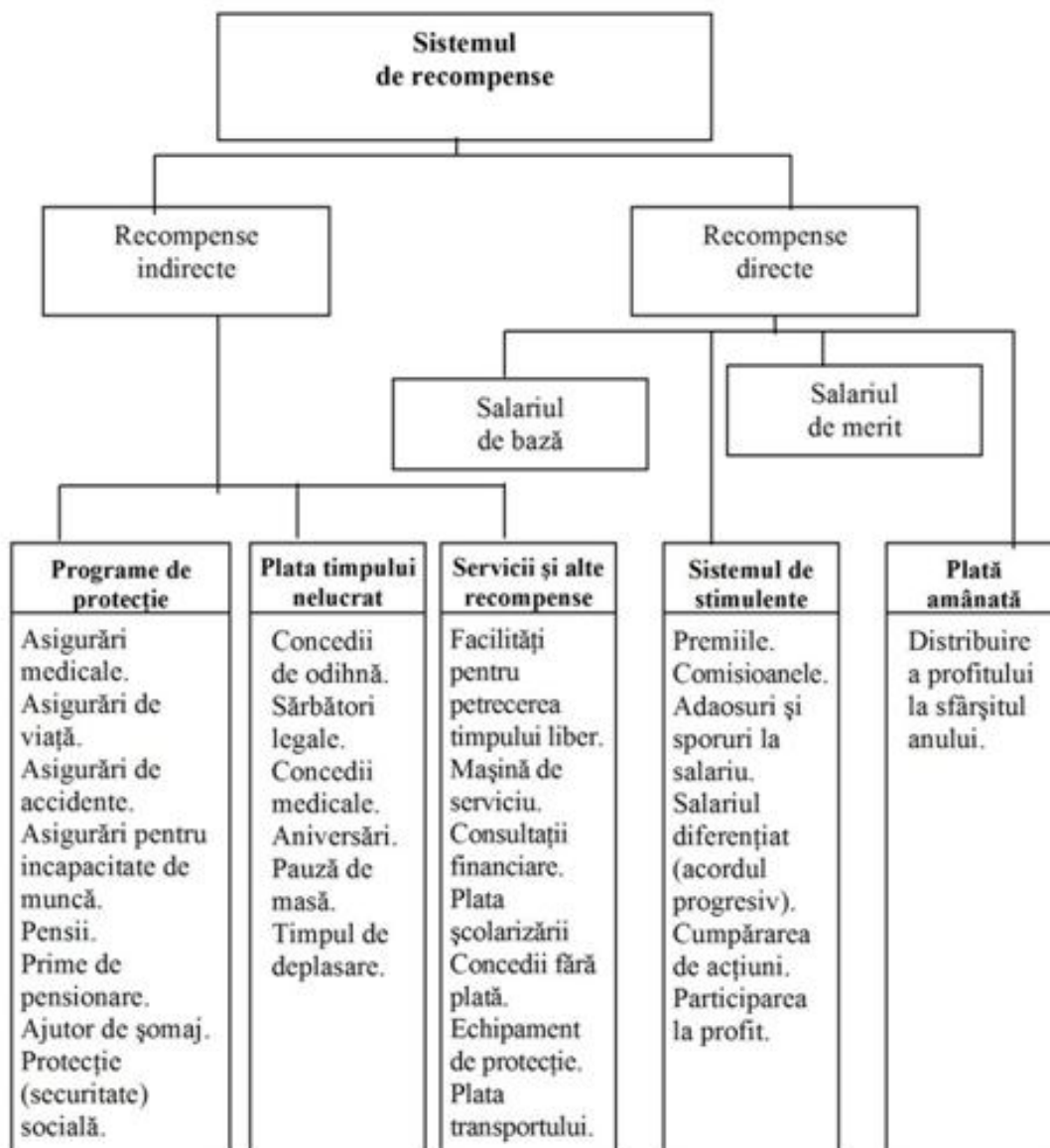


Fig. 5.3. Componentele sistemului de recompense

Proiectarea și punerea în aplicare a unui sistem de recompense adecvat este una dintre cele mai complexe activități de MRU, deoarece:

- în timp ce anumite activități din domeniul resurselor umane sunt importante doar pentru anumiți indivizi, recompensele sunt importante pentru întregul personal al organizației;
- practica managerială evidențiază faptul că sistemul de recompense trebuie să satisfacă o varietate de valori individuale care se schimbă în timp;

- el presupune, de cele mai multe ori, proiectarea unor pachete de recompense complementare care trebuie armonizate și dozate corespunzător;
- dimensionarea recompenselor trebuie să aibă în vedere specificitatea posturilor, condițiile specifice de activitate, precum și nivelul de cunoștințe și abilitățile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- recompensele atribuite angajaților reprezintă un cost important pentru organizație;
- recompensele se atribuie pe baza prevederilor unor legi sau reglementări specifice;
- salariații pot să participe la stabilirea recompenselor, atât direct cât și prin negocieri colective;
- recompensele trebuie să țină seama de costul diferit al vieții în diferite zone geografice.

CAPITOLUL 6. MEDIUL EXTERIOR FIRMEI

6.1. Mediul general

Analiza mediului exterior urmărește identificarea oportunităților de care ar putea profita o firmă și a amenințărilor pe care ar trebui să le evite. Nu este necesar să fie identificate toate oportunitățile și amenințările din mediul exterior, fiind suficientă focalizarea asupra unor variabile esențiale (cheie).

Componentele mediului exterior sunt:

- Mediul general
- Mediul industriei

Cercetările indică faptul că în funcție de dinamismul pe care îl percep managerii în mediul exterior aceștia orientează analiza spre cele două componente ale mediului exterior. S-a constatat că dacă mediul exterior este dinamic, atunci managerii firmelor de succes acordă atenție mai mare mediului industriei, iar dacă mediul exterior este stabil, aceștia se orientează spre mediul general (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 73).

Mediul general cuprinde forțe generale care nu afectează direct activitățile pe termen scurt ale firmelor, dar care pot influența luarea deciziilor pe termen lung. Analiza mediului general nu urmărește să identifice o listă completă de factori care influențează activitatea unei firme, ci identificarea unor variabile esențiale (cheie). Ea trebuie să implice cât mai mulți manageri și angajați, întrucât în acest fel se realizează înțelegerea fenomenelor și se dobândește atașamentul acestor persoane.

În literatura de specialitate întâlnim opinii diferite privind numărul forțelor componente ale mediului general, în sensul că acestea pot fi:

a). Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., (2007, p. 40) denumește forțele ca fiind segmente ale mediului general, acestea fiind segmentul demografic, segmentul economic, segmentul politico-legal, segmentul sociocultural, segmentul tehnologic, segmentul global.

b). Wheelen, T., Hunger, D., (2006, p. 73) prezintă patru forțe ale mediului general: forțe economice, forțe tehnologice, forțe politico-legale, forțe socioculturale.

c). Johnson, G., Scholes, K., (2002, p. 103) vorbesc despre 6 grupe de factori (PESTEL framework): factori economici, factori tehnologici, factori legislativi, factori politici, factori socioculturali, factori de mediu.

d). David, F., (2008, p. 85) prezintă cinci grupe de forțe ale mediului general: forțe economice, forțe tehnologice, forțe politico-legale, forțe socio-culturale și demografice, forțe concurențiale.

Apreciem că cea mai completă abordare este cea a lui David, F., fapt pentru care discutăm în continuare componența acestor forțe ale mediului exterior.

Tendențele manifestate la oricare dintre aceste grupe de forțe pot fi importante la firmele dintr-o industrie, dar pot avea importanță mai mică la firmele din alte industrii.

Schimbările în forțele externe generează schimbări în cererea consumatorilor, influențează natura strategiilor de segmentare a pieței, tipul produselor și serviciilor oferite, alegerea afacerilor care vor fi cumpărate sau vândute.

Forțele economice care reprezintă oportunități sau amenințări pentru activitatea unei firme sunt: rata dobânzilor, rata inflației, nivelul șomajului, piața valutară, politica de impozite și taxe, disponibilitatea și costul energiei, nivelul productivității muncii. Schimbări ale forțelor economice au influență asupra atractivității diferitelor strategii.

Forțele tehnologice care reprezintă oportunități și amenințări pentru activitatea firmelor sunt: Internetul, produsele noi, licențele, îmbunătățirea productivității muncii prin automatizare, infrastructura pentru telecomunicații, cheltuielile de cercetare-dezvoltare suportate din bugetul de stat.

Datorită ritmului rapid al schimbărilor tehnologice este vital pentru firme să studieze forțele tehnologice (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 52).

Industria nu sunt afectate în aceeași măsură de către forțele tehnologice. Unele industrii sunt influențate mai puternic, cum ar fi industriile aeronautică, de telecomunicații, de produse electronice, produse farmaceutice, iar altele în mai mică măsură, cum ar fi cazul industriilor textile, forestiere, metalurgice.

Pentru industriile influențate hotărâtor de schimbările tehnologice rapide este important ca analiza mediului exterior să cuprindă identificarea și evaluarea oportunităților și amenințărilor de natură tehnologică.

Perfecționarea microprocesoarelor a dus atât la răspândirea folosirii computerelor de către utilizatorii casnici, cât și la creșterea performanțelor motoarelor de la autovehicule (în privința puterii și a consumului de carburanți).

Internetul a făcut posibilă o nouă modalitate de contactare de către firme a furnizorilor și a consumatorilor: firma americană Office Depot face comerț cu amănuntul pe Internet

pentru consumabile de birou; firma Dell vinde computere pe Internet etc. Internetul și formele de comunicare wireless sunt realizări tehnologice importante pentru că: facilitează răspândirea altor tehnologii și cunoștințe critice pentru realizarea și menținerea avantajului competitiv (David, F., 2008, p. 94; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 53).

Forțele politico-legale care reprezintă oportunități și amenințări pentru activitatea firmelor sunt: legi privind protecția mediului, legi privind impozitele și taxele, reglementări privind comerțul exterior, reglementări privind outsourcing-ul, stabilitatea guvernelor.

Globalizarea face necesar ca firmele să ia în considerare impactul posibil al factorilor politici asupra formulării și implementării strategiilor (David, F., 2008, p. 92).

Tendențele forțelor politico-legale au un impact atât asupra nivelului concurenței dintr-o industrie, cât și asupra strategiilor care vor avea succes.

Forțe social-culturale și demografice care afectează activitatea firmelor sunt:

- Creșterea preocupărilor pentru protecția mediului
- Creșterea preocupărilor populației privind menținerea stării de sănătate, ceea ce a generat alocarea unui timp mai mare activităților fizice de întreținere și a unui mod de viață mai sănătos.
- Creșterea pieței formate din populația adultă (peste 55 ani), a constituit o oportunitate care a determinat firmele să-și adapteze oferta nevoilor acesteia.
- Schimbarea ritmului de viață și a locului în care persoanele își petrec viața.
- Schimbarea compoziției gospodăriilor, în sensul că a crescut ponderea persoanelor care locuiesc singure și a familiilor compuse din mame și copii, datorită numărului mare de divorțuri.
- Creșterea diversității forței de muncă și a piețelor datorită mobilității geografice.

Forțele concurențiale se referă la concurenții unei firme, iar analiza mediului general necesită identificarea punctelor forte, a lipsurilor, resurselor, competențelor, obiectivelor și strategiilor acestora.

Colectarea și evaluarea informațiilor privind concurenții sunt esențiale pentru succesul formulării strategiei. Identificarea concurenților importanți nu este o sarcină ușoară pentru că multe firme au divizii care concurează în diferite industrii, iar informațiile publice sunt la nivelul firmelor, nu și la nivelul diviziilor.

Sursele de informații privind concurenții cel mai frecvent folosite de către firme sunt: Internetul, reviste și jurnale, consumatorii, furnizorii, distribuitorii.

Programul de inteligență competitivă (Competitive Intelligence Program) reprezintă un proces sistematic și etic de strângere a informațiilor despre concurenți și de analiză a acestora. Orice firmă are nevoie de un asemenea program pentru că: oferă o înțelegere generală a industriei și a concurenților, permite identificarea domeniilor în care concurenții sunt vulnerabili, permite anticiparea acțiunilor potențiale ale concurenților care ar putea afecta poziția firmei pe piețele pe care acționează.

Programele de inteligență competitivă nu constituie un spionaj pentru că aproximativ 90% din informațiile necesare firmelor pentru a adopta decizii strategice sunt disponibile și accesibile oricui.

6.2. Mediul industriei

O industrie cuprinde un grup de firme care fabrică produse sau servicii similare (Wheleen, T., Hunger, D., 2006, p. 82).

Analiza mediului industriei se poate face folosind modelul celor cinci forțe concurențiale elaborat de Michael Porter, care cuprinde următoarele forțe:

- Pericolul firmelor noi
- Rivalitatea între firmele existente
- Pericolul produselor/serviciilor substituente
- Puterea de afaceri a cumpărătorilor
- Puterea de afaceri a furnizorilor

Orice firmă este influențată de intensitatea concurenței dintr-o industrie, fiind nevoită să evalueze impactul pe care îl are asupra succesului ei fiecare dintre aceste forțe. Dacă una dintre forțe este puternică ea înseamnă o amenințare pentru firmă, întrucât este probabil să genereze reducerea profitului. Dacă o forță concurențială este slabă, atunci ea constituie o oportunitate pentru că oferă firmei posibilitatea să obțină profit mai mare.

Pe termen scurt forțele concurențiale acționează ca niște constrângeri asupra activității firmei, dar pe termen lung poate fi posibil ca firma prin strategia ei să schimbe puterea uneia sau mai multor forțe în avantajul ei.

Analiza unei industrii poate fi făcută evaluând fiecare forță concurențială sub aspectul intensității ei, ca fiind mare, medie sau mică.

Pericolul firmelor noi

Firmele noi dintr-o industrie aduc capacitate de producție suplimentară, dorința de a dobândi o cotă de piață și resurse, fapt pentru care ele devin un pericol pentru firmele deja existente în industrie (Porter, M., 1980, p. 7).

Pericolul intrării unor firme noi depinde de existența barierelor de intrare și de reacția care poate veni din partea firmelor existente. O barieră de intrare acționează ca o obstrucție ce face dificilă intrarea unei firme noi într-o industrie.

Barierelor de intrare într-o industrie sunt:

- Economia de scară (dimensională), adică corelația pozitivă care există între volumul producției/serviciilor și costurile unitare de producție. Ea împiedică pătrunderea unor firme noi prin presiunea începerii activității cu o cantitate mare de produse/servicii (aspect ce va atrage însă o reacție puternică din partea firmelor deja existente în industria respectivă) sau intrarea cu o cantitate mică de produse/servicii care înseamnă costuri mai mari. Deși această barieră continuă să prezinte importanță în unele ramuri (cum ar fi fabricarea automobilelor), totuși realitatea contemporană dovedește diminuarea semnificației economiei de scară ca barieră de intrare. Astfel multe firme pot să-și adapteze produsele cerințelor unor grupuri restrânse de consumatori, ceea ce înseamnă că ele nu sunt oferite în cantitățile necesare pentru a realiza economii de scară. Aceste firme sunt preocupate mai ales de adaptarea rapidă la cerințele consumatorilor și nu de obținerea unor economii de scară.
- Diferențierea produselor

Într-o industrie în care produsele sunt diferențiate firmele existente au avantajul recunoașterii mărcii și a loialității consumatorilor. Un studiu a pus în evidență faptul că firmele care intră mai târziu într-o industrie trebuie să suporte costuri suplimentare de reclamă și promovare, comparativ cu firmele care au intrat mai devreme (Grant, R., 2002, p. 76).

De obicei consumatorii devin loiali atât față de produsele pe care le apreciază ca diferențiate, dar și față de firmele care le produc (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 53).

Firmele noi vor fi nevoite să-și ofere produsele la prețuri mai mici decât firmele concurente, vor trebui să facă eforturi pentru îmbunătățirea caracteristicilor produselor/serviciilor, să aloce resurse financiare mari pentru reclamă. Pe termen scurt aceste firme vor obține profituri mici sau vor lucra chiar în pierdere.

- Costuri necesare pentru a schimba produsul utilizat până atunci

Când consumatorii (persoane fizice sau firme) decid să cumpere produse/servicii de la o altă firmă, atunci ei trebuie să suporte cheltuieli suplimentare generate de schimbarea utilajelor, instalațiilor și echipamentelor, respectiv de trainingul angajaților.

- Accesul la canalele de distribuție

Firmele existente într-o industrie își creează în timp mijloace eficiente de distribuție a produselor. Accesul la canalele de distribuție a unor firme noi este îngreunat tocmai de faptul că există o capacitate limitată la canalele de distribuție existente (cum ar fi spații limitate pe rafturi).

- Dezavantaje privind costurile independent de dimensiune:

dacă un produs nou dobândește o cotă de piață suficientă pentru a fi acceptat ca “standard” pentru acel tip de produs, atunci producătorul are un avantaj esențial.

Uneori firmele concurente existente în industrie au avantaje privind costurile pe care firmele noi nu le pot obține, datorită unei amplasări mai bune, a unui acces mai favorabil la materii prime și a deținerii unui know-how.

- Politica guvernamentală: guvernele pot limita intrarea într-o industrie prin impunerea unor cerințe privind deținerea licențelor, restricționând accesul la materii prime sau protejând locurile de muncă deja existente.

Cu toate că în multe industrii există bariere de intrare mari, totuși unele firme noi reușesc să pătrundă oferind produse cu o calitate mai mare, cu prețuri mai mici și dispunând de resurse de marketing suficiente (David, F., 2008, p. 102).

Sarcina strategilor din firmele existente este să identifice firmele potențiale noi care ar putea intra pe piață, să monitorizeze strategiile folosite de firmele noi și să reacționeze prin măsuri de contracarare a acțiunilor acestora.

Rivalitatea între firmele existente

În majoritatea industriilor firmele sunt dependente unele de altele. O acțiune competitivă a unei firme are efect asupra concurenților săi, care vor reacționa prin diferite măsuri: reducerea prețurilor, creșterea calității, oferirea de servicii suplimentare, adăugarea unor noi caracteristici la produsele existente, extinderea garanțiilor, intensificarea reclamei.

Intensitatea concurenței între firmele existente într-o industrie are tendință de creștere pentru că: numărul concurenților crește, concurenții au mărimi aproximativ egale, au

competențe similare, cererea se reduce, iar reducerea prețurilor este folosită de majoritatea firmelor.

Rivalitatea mare este determinată de următorii factori:

- Numărul de concurenți: dacă într-o industrie există un număr mic de concurenți care au mărimi aproximativ egale, atunci ei își vor urmări atent acțiunile pentru a reacționa rapid.
- Ritmul de creștere a industriei. Cu cât acest ritm este mai mic (adică se reduce cererea), cu atât crește rivalitatea între firmele existente pentru a-și menține poziția pe piață.
- Mărimea costurilor fixe: cu cât costurile fixe într-o industrie sunt mai mari, cu atât firmele au tendința să producă mai mult (pentru a obține costuri unitare mai mici), ceea ce duce la creșterea ofertei dar și creează premise pentru reducerea prețurilor.
- Caracteristicile produselor sau serviciilor: unele produse pot fi unice, adică au caracteristici care le diferențiază. Alte produse sunt standardizate, adică au caracteristici similare indiferent de firma care le vinde.
- Mărimea capacității de producție: dacă o firmă își mărește capacitatea printr-o investiție, atunci ea va fi interesată să producă mai mult pentru a-și recupera investiția. Surplusul ofertei va intensifica concurența.
- Bariere mari de ieșire din industrie fac ca firmele să nu părăsească industria, acționând în continuare și intensificând concurența.

Cele mai frecvente bariere de ieșire dintr-o ramură sunt: utilaje, echipamente și instalații specializate, în sensul că valoarea lor este legată de o anumită afacere și de un anumit amplasament; costuri fixe de ieșire, cum ar fi contracte de muncă; relații de interdependență strategică, adică relații de dependență între o afacere și alte părți ale firmei privind folosirea în comun a facilităților existente, accesul la resurse financiare; bariere emoționale (teama privind evoluția carierei persoanelor în cauză, loialitatea față de angajați); restricții guvernamentale și sociale (privind șomajul și efectele economice regionale).

Pericolul produselor/serviciilor substituente

În multe industrii firmele sunt în concurență puternică cu producătorii de produse /servicii substituente aflați în alte industrii. Produsele/serviciile substituente satisfac aceleași nevoi ale consumatorilor ca și produsele existente, dar au caracteristici diferite.

Existența produselor/serviciilor substituente exercită o presiune asupra prețului produselor existente, în sensul unei limite maxime a prețului acceptat de consumatori pentru ca aceștia să nu se orienteze spre produse substituente (David, F., 2008, p. 103).

Prezența pericolului generat de produsele/serviciile substituente este confirmat de extinderea capacității de producție a acestor firme, precum și de creșterea vânzărilor și a profitului. Presiunea exercitată de produsele/serviciile substituente crește pentru că prețul acestor produse/servicii este mai mic, iar costurile suportate de consumatori pentru schimbarea produsului folosit până atunci se reduc.

Identificarea unor posibile produse/servicii substituente înseamnă căutarea unor produse/servicii care îndeplinesc aceeași funcție, chiar dacă nu este ușor de sesizat că sunt substituibile.

Pericolul produselor substituente poate fi diminuat dacă o firmă își diferențiază produsele pentru a le mări valoarea prin preț, calitate, service post vânzare.

Puterea de afaceri a cumpărătorilor

Cumpărătorii influențează o industrie prin abilitatea de a influența reducerea prețului, creșterea calității, oferirea mai multor servicii (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 85).

Un cumpărător sau un grup de cumpărători este puternic în oricare din următoarele situații:

- a). Un cumpărător cumpără o cantitate mare din produsele unui furnizor.
- b). Cumpărătorul are potențialul de a se integra în amonte și își fabrică el produsul respectiv
- c). Există mulți furnizori pentru că produsele sunt standardizate sau nediferențiate.
- d). Schimbarea furnizorului îl costă foarte puțin pe cumpărător.
- e). Produsul cumpărat are o pondere mare în costurile de aprovizionare ale cumpărătorului, fapt pentru care el caută un preț mai bun la alți furnizori.
- f). Produsul cumpărat nu este important pentru calitatea sau prețul final al produsului care urmează a fi fabricat și de aceea poate fi ușor substituit.

Puterea de afaceri a furnizorilor

Furnizorii pot influența o industrie prin creșterea prețurilor sau prin reducerea calității produselor sau serviciilor oferite.

Un furnizor sau un grup de furnizori este puternic în oricare din următoarele situații:

- a). Industria este dominată de un număr restrâns de firme producătoare, care vând unui număr mare de firme (adică sunt furnizorii acestor firme).
- b). Produsele sau serviciile oferite sunt unice.
- c). Nu există încă produse substituente (electricitatea)
- d). Furnizorii se pot integra în aval și să concureze cu actualii cumpărători (O firmă producătoare de microprocesoare poate fabrica și PC-uri, cum este cazul firmei Intel).

Interpretarea schimbărilor și tendințelor dintr-o industrie poate fi de mare importanță pentru succesul unei firme pentru că structura industriei influențează și este influențată de strategiile folosite de firmele din industria respectivă. Pentru a fi competitive firmele trebuie să înțeleagă structura industriei în care acționează pentru că pe această bază pot selecta acele strategii care pot influența pozitiv sau pot diminua pericolele generate de forțele care influențează concurența.

Prin studierea forțelor concurențiale care acționează într-o industrie, o firmă poate stabili atractivitatea unei industrii sub aspectul veniturilor care pot fi obținute raportat la capitalul investit. Cu cât forțele concurențiale sunt mai puternice, cu atât este mai mic potențialul de a obține profit. O industrie neatractivă prezintă bariere de intrare mici, furnizorii și cumpărătorii au putere de afacere mare, există pericole puternice din partea produselor substituente și rivalitatea între firmele existente este mare. Aceste caracteristici ale industriei îngreunează posibilitatea firmelor de a dobândi competitivitate strategică și profit peste nivelul mediu al industriei.

O industrie atractivă are bariere de intrare mari, furnizorii și cumpărătorii au o putere de afacere mică, există puține amenințări din partea produselor substituente, iar concurența este medie.

6.3. Evoluția unei industrii

În timp orice industrie evoluează, adică parcurge mai multe faze, de la creștere la maturitate sau declin. Influența forțelor concurențiale (din componența modelului elaborat de Michael Porter) variază conform etapei de evoluție în care se află industria.

Ciclul de viață al industriei este util pentru a explica și a previziona tendințele forțelor concurențiale (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 86).

Exemplu:

Când o industrie este nouă cumpărătorii cumpără produsul indiferent de preț pentru că le satisface o nevoie unică.

Exemplul menționat este caracteristic *industriilor fragmentate*, în care nicio firmă nu are cotă de piață mare, fiecare firmă servind numai o mică parte din piața totală. Pe măsură ce intră noi concurenți în industrie prețurile se reduc, iar firmele depun eforturi de integrare pentru a reduce în continuare costurile prin cumpărarea furnizorilor și a distribuitorilor. De asemenea concurenții încearcă să-și diferențieze produsele.

Industria consolidată

Exemple de industrii consolidate:

Industria automobilelor, industria petrolieră, industria aparatelor electrocasnice, fiecare dintre acestea fiind controlate de un număr mic de firme mari.

Pe măsură ce o industrie trece din faza de maturitate în faza de declin, ritmul de creștere a vânzărilor se reduce și vânzările încep să se reducă. Dacă barierele de ieșire din industrie sunt mici, atunci firmele își adaptează dotarea tehnică pentru o altă utilizare sau își vând utilajele și instalațiile. Industria tinde să se consolideze în jurul unui număr mic de concurenți, care sunt firme puternice. (Ex. Industria țigărilor este o industrie aflată în declin).

6.4. Grupurile strategice și tipurile strategice

Un grup strategic constă dintr-un grup de firme care urmăresc strategii similare folosind resurse similare (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 88).

În orice industrie împărțirea firmelor în grupuri strategice este utilă pentru o mai bună înțelegere a mediului concurențial. Firmele dintr-un grup strategic sunt concurenți puternici.

Concurența dintre firmele situate în același grup strategic este mai mare decât concurența între o firmă din grupul strategic și firme din afara acestui grup (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 60).

Folosirea grupurilor strategice este utilă pentru analiza structurii competitive a unei industrii. Această analiză ajută la stabilirea nivelului concurenței, a poziției ocupate de firme în industria respectivă.

Existența grupurilor strategice are implicații, cum ar fi:

- Firmele din grup oferă produse similare acelorași consumatori și de aceea concurența dintre ele este foarte mare. Cu cât este mai intensă concurența, cu atât este mai mare pericolul asupra profitabilității fiecărei firme.
- Intensitatea cu care se manifestă forțele concurențiale (din modelul lui Michael Porter) diferă între grupurile strategice.
- Cu cât sunt mai apropiate grupurile strategice în privința strategiei folosite de firme, cu atât este mai mare probabilitatea să existe concurență între grupuri (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 61).

Analizând intensitatea concurenței într-o industrie sau într-un grup strategic este util să fie caracterizați concurenții.

Noțiunea de tip strategic definește o categorie de firme care au o orientare strategică comună și o combinație a structurii, a culturii organizaționale și a proceselor în concordanță cu acea strategie.

Firmele concurente dintr-o industrie pot fi împărțite în funcție de orientarea lor strategică în următoarele tipuri:

✓ *Apărătorii (defenders) Prospectorii (prospectors) Analizatorii (analyzers)*

Exemplu: Firmele IBM și Procter & Gamble acționează în mai multe industrii și sunt analizatori.

✓ *Reactorii (reactors)*

Exemplu: Companiile aeriene din SUA sunt reactori, dacă avem în vedere felul în care au răspuns la firmele nou intrate pe piață, cum ar fi Southwest și JetBlue.

CAPITOLUL 7. MEDIUL INTERIOR FIRMEI

7.1. Resursele și competențele firmei

Resursele firmei constituie elemente de intrări în procesul de producție. Resursele nu generează singure valoare pentru firme. Pentru ca o firmă să dobândească un avantaj competitiv resursele trebuie să interacționeze și să creeze competențe organizaționale (Grant, R., 2002, p. 144).

Avantajul competitiv al firmei se bazează pe o combinație unică a resurselor firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 75).

Resursele firmei pot fi tangibile și intangibile. Întrucât resursele intangibile sunt mai puțin vizibile și mai dificil pentru concurenți să le înțeleagă și să le imite, firmele preferă să se bazeze pe acestea (și nu pe resursele tangibile) atunci când își fundamentează competențele și competențele esențiale (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 77).

Resursele tangibile

- ✓ resurse financiare
- ✓ resurse fizice (utilaje, instalații, clădiri, amplasarea acestora, accesul la materii prime)
- ✓ resurse organizaționale (structura organizatorică, sistemele de planificare, control și coordonare)
- ✓ resurse tehnologice (tehnologii, brevete, mărci, drepturi de copyrights).

Resursele intangibile:

- ✓ resurse umane (experiența, calificarea și competențele manageriale, flexibilitatea și atașamentul angajaților față de firmă)
- ✓ resursele inovaționale (idei, competențe și capacitatea de a inova)
- ✓ reputația firmei în rândul consumatorilor, respectiv al furnizorilor, bazată pe calitatea produselor sau serviciilor oferite.

Valoarea strategică a resurselor este indicată de gradul în care ele contribuie la dezvoltarea competențelor, a competențelor esențiale și a avantajului competitiv.

Resursele firmei nu creează singure valoare pentru firmă. Pentru ca firma să dobândească un avantaj competitiv resursele trebuie să interacționeze și să creeze competențe.

Competențele firmei se referă la abilitățile firmei de a folosi resursele pe care le deține pentru a desfășura anumite activități și constau în procese și practici prin care se realizează interacțiunea dintre resurse pentru a se obține produsele sau serviciile dorite.

Competențele firmei sunt rezultatul integrării și coordonării resurselor acesteia. Nu toate firmele reușesc să realizeze corespunzător această integrare și de aceea competențele lor nu sunt similare.

În literatura de specialitate se folosesc noțiunile de competențe și capabilități ca fiind sinonime.

Competențele unei firme trebuie analizate raportat la alte firme (Grant, R., 2002, p. 143).

Dobândirea avantajului competitiv necesită ca o firmă să identifice ce poate face ea mai bine decât concurenții.

Competențele esențiale (core competences) sunt acele competențe care sunt fundamentale pentru rezultatele unei firme și deci pentru obținerea avantajului competitiv.

Rolul competențelor esențiale într-o firmă constă în următoarele:

- ✓ contribuie la crearea valorii pentru consumatori sau la generarea eficienței cu care această valoare este creată
- ✓ oferă o bază pentru pătrunderea pe piețe noi (Hamel, G., Prahalad, C., 1992, p.164).

Stabilirea competențelor care constituie competențe esențiale pentru o firmă necesită o analiză a consumatorilor, respectiv a concurenților. Competențele devin competențe esențiale atunci când acestea ajută firma să fabrice produse/servicii distinctive, adică produse/servicii care au caracteristici apreciate de consumatori, adică le oferă o valoare mai mare.

Competențele esențiale sunt acele competențe care satisfac următoarele criterii (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 81):

- Sunt valoroase, adică permit firmei să fructifice perspectivele oferite de mediul exterior și să neutralizeze pericolele din acest mediu, reușind astfel să creeze valoare pentru consumatori.
- Sunt rare, adică de ele dispun puțini dintre concurenții actuali sau potențiali. Competențele deținute de mulți concurenți nu vor constitui surse ale avantajului competitiv pentru nici unul dintre ei.

- Sunt costisitor a fi imitate, adică nu pot fi dobândite ușor de către alte firme. Cauzele care fac dificilă imitarea competențelor sunt: cultura organizațională a firmei (în sensul caracterului ei unic); complexitatea socială, adică multe din competențele firmei decurg din relațiile interpersonale, încrederea, prietenia între manageri, respectiv între manageri și angajați; reputația firmei în rândul consumatorilor și furnizorilor; ambiguitatea corelației existente între competențele firmei și avantajul competitiv (conurenții nu pot înțelege exact cum își folosește firma competențele sale ca bază a avantajului competitiv).
- Sunt nesubstituibile, adică nu au echivalent sub aspect strategic. Competențele firmei sunt echivalente sub aspect strategic atunci când fiecare dintre ele pot fi folosite separat pentru a implementa aceleași strategii. Valoarea strategică a competențelor crește cu cât este mai greu ca ele să fie substituite.

O firmă deține un avantaj competitiv numai dacă concurenții au încercat fără succes să-i copieze strategia. O firmă care dispune de competențe valoroase și rare, dar care prezintă riscul imitării poate să dobândească pe termen scurt un avantaj competitiv. În aceste condiții, perioada de timp în care o firmă are șanse să-și mențină avantajul competitiv depinde de viteza cu care concurenții pot imita un produs, serviciu sau proces.

Numai prin combinarea condițiilor exprimate prin cele patru criterii, competențele firmei pot fi considerate ca fiind competențe esențiale.

7.2. Analiza lanțului valorii. Externalizarea activităților

Analiza lanțului valorii dă posibilitatea firmelor să identifice și să înțeleagă acele părți ale operațiunilor acestora care creează valoare, respectiv cele care nu creează valoare. Cunoașterea acestor aspecte este esențială pentru că o firmă obține profituri peste nivelul mediu numai când valoarea pe care o creează este mai mare decât costurile necesare obținerii acestei valori (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 85).

Lanțul valorii cuprinde un ansamblu de activități corelate creatoare de valoare, care încep cu recepția materiilor prime primite de la furnizori și continuă cu celelalte activități care contribuie la fabricarea unui produs/serviciu, respectiv cu marketingul și distribuția acestuia la consumatorii finali (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 111).

Foarte puține firme efectuează toate activitățile de pe lanțul valorii produselor sau serviciilor sale.

Fiecare produs (grupă de produse) al firmei are propriul său lanț al valorii. Întrucât majoritatea firmelor fabrică mai multe produse sau servicii diferite, analiza internă a firmei necesită de fapt analiza mai multor lanțuri ale valorii.

În Figura nr.7.1 se prezintă lanțul valorii unui produs sau serviciu.

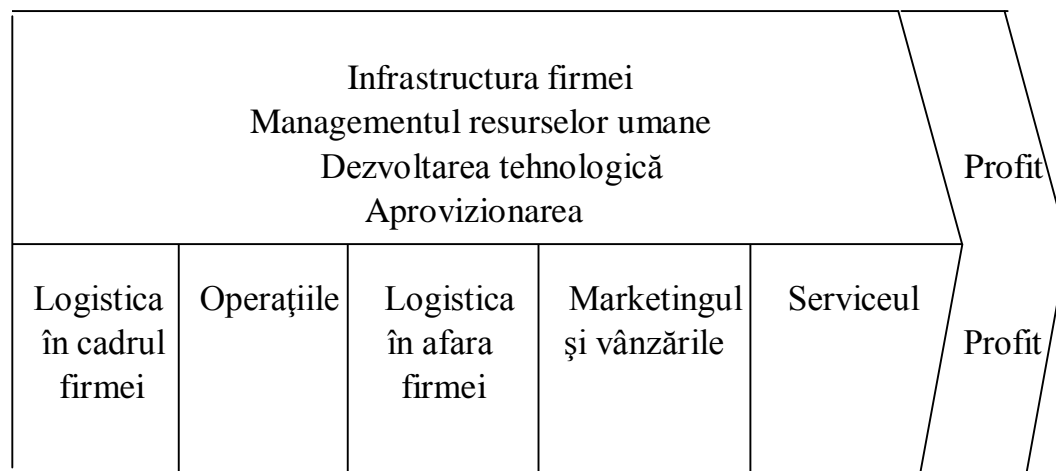


Fig. 7.1. Lanțul valorii

(Prelucrare după Porter, M.,1985, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*)

Activitățile de pe lanțul valorii pot fi grupate astfel:

- activități primare
- activități de susținere

Categoriile de activități primare logistica în cadrul firmei: recepția materiilor prime, depozitarea și transportul intern

- ✓ operațiile: activitățile necesare pentru a transforma materiile prime în produse finite
- ✓ logistica în afara firmei: depozitarea și distribuirea produselor finite la consumatori
- ✓ marketingul și vânzarea: convingerea consumatorilor pentru a cumpăra produsele, respectiv a face posibil ca aceștia să le cumpere
- ✓ serviciul post-vânzare oferit consumatorilor pentru a mări și menține valoarea produselor cumpărate.

Activitățile de susținere:

- ✓ aprovizionarea: cumpărarea materiilor prime
- ✓ dezvoltarea tehnologică: stabilirea produselor și proceselor

- ✓ managementul resurselor umane: recrutarea, pregătirea, perfecționarea și salarizarea angajaților
- ✓ infrastructura firmei: managementul general, managementul calității, planificarea și finanțarea.

Toate activitățile de pe lanțul valorii trebuie examinate raportat la activitățile executate de concurenți, astfel încât firma să-și poată evalua fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară.

Pentru a constitui o sursă a avantajului competitiv, o resursă sau o competență trebuie să permită firmei să realizeze o activitate mai bine decât concurenții sau să realizeze o activitate creatoare de valoare pe care concurenții nu o pot desfășura. Numai în acest fel firma poate crea valoare pentru consumatori și are perspective pentru a menține această valoare. Deseori aceasta înseamnă reconfigurarea și recombinația în modalități unice a activităților de pe lanțul valorii.

Analiza activităților de pe lanțul valorii permite o mai bună înțelegere a punctelor forte și a lipsurilor firmei.

Rezultatul unei analize eficiente a lanțului valorii este identificarea unor modalități noi pentru a desfășura activitățile cu scopul de a genera valoare. Întrucât aceste îmbunătățiri sunt specifice firmei, adică sunt un rezultat al modului unic de combinare a resurselor și competențelor de care dispune, este dificil pentru concurenți să le recunoască, să le înțeleagă și să le imite. Cu cât este mai mare timpul necesar concurenților pentru a înțelege cum reușește o firmă să creeze valoare prin desfășurarea activităților primare și a activităților de susținere, cu atât durează mai mult avantajul competitiv al acestei firme.

Diferențele existente între lanțurile valorii firmelor concurente constituie o sursă esențială a avantajului competitiv.

Ce pot face firmele cu acele activități primare și de susținere care nu generează un avantaj competitiv? O soluție este externalizarea activităților (outsourcing-ul), adică o firmă poate apela la furnizori (surse externe) pentru anumite activități creatoare de valoare.

Folosirea surselor externe este eficientă pentru că puține firme au toate resursele și competențele necesare pentru a obține superioritate sub aspect competitiv în toate activitățile primare și de susținere.

O firmă trebuie însă să manifeste precauție în luarea deciziei de externalizare dacă în industria în care acționează majoritatea firmelor își externalizează activitățile.

Pentru a fi externalizate numai acele activități care trebuie, managerii implicați în aplicarea programelor de externalizare a activităților este important să dețină următoarele abilități:

- ✓ Să aibă o gândire strategică, adică să înțeleagă dacă externalizarea duce la un avantaj competitiv și modul în care se realizează acesta
- ✓ Să aibă abilități de management al relațiilor cu partenerii
- ✓ Să aibă abilități de management al schimbării produse prin externalizare, inclusiv problema rezistenței pe care o manifestă angajații firmei față de externalizare.

Externalizarea are anumite consecințe pentru firmă, astfel:

a). Se diminuează capacitatea de inovare a firmei și numărul locurilor de muncă în acele firme care decid externalizarea unor activități;

b). Există avantaje privind reducerea costurilor și creșterea calității activităților externalizate. În acest fel se adaugă valoare produselor oferite consumatorilor și firma poate să obțină un avantaj competitiv. Aceste avantaje explică decizia firmelor Dell, Hewlett-Packard, Motorola de a externaliza fabricația și proiectarea mai multor produse.

c). Există riscuri pentru că nu întotdeauna prin externalizare se obțin rezultatele dorite, iar partenerii pot învăța tehnologia și pot deveni

7.3. Procesul de benchmarking

Benchmarkingul constituie un instrument prin care o firmă poate stabili dacă activitățile de pe lanțul valorii sunt competitive comparativ cu concurenții săi și dacă îi pot asigura succesul pe piață (David, F., 2008, p. 157).

Prin benchmarking firma stabilește cele mai bune practici folosite de concurenții din industrie, cu scopul de a implementa aceste practici și de a îmbunătăți modul de desfășurare a propriilor activități.

Pe baza rezultatelor benchmarkingului managerii firmei adoptă acțiuni pentru a îmbunătăți competitivitatea strategică a firmei prin identificarea activităților de pe lanțul valorii la care concurenții au avantaj competitiv prin cost, service, reputație.

În desfășurarea procesului de benchmarking cea mai dificilă etapă este găsirea informațiilor privind activitățile de la lanțul valorii altor firme și costurile asociate lor.

Sursele de informații pentru desfășurarea benchmarkingului sunt: rapoarte publicate de către firme, publicații comerciale, furnizorii, distribuitorii, consumatorii, partenerii de afaceri, creditorii și acționarii.

În SUA datorită popularității benchmarkingului există firme de consultanță care culeg informații, fac studii de benchmarking și distribuie rezultatele obținute fără a dezvălui sursele.

Benchmarkingul oferă firmelor posibilitatea de a adăuga valoare consumatorilor și de a se distinge de concurenți, fapt pentru care este aplicat în mod curent de multe firme.

Avantajele aplicării benchmarkingului sunt următoarele:

- ✓ dă posibilitatea ca cele mai bune practici din ramură să fie încorporate în propria firmă
- ✓ poate genera stimularea și motivarea personalului firmei, a cărei creativitate este absolut necesară pentru a implementa aceste practici
- ✓ duce la eliminarea rezistenței din interiorul firmei la schimbări
- ✓ fiecare firmă va determina nivelul costurilor care poate fi realizat prin încorporarea practicilor folosite de alte firme, întrucât este mai important ca aceste practici să fie cunoscute și nu neapărat să se obțină costuri comparabile
- ✓ personalul implicat în benchmarking își lărgeste cunoștințele profesionale ca urmare a contactelor și interacțiunilor pe care le are cu alte firme.

Succesul benchmarkingului depinde de existența unor elemente esențiale, cum ar fi: corelarea benchmarkingului cu misiunea firmei, stabilirea unor obiective măsurabile, dobândirea atașamentului managerilor de la nivelul de vârf al firmei, crearea unei echipe puternice, canalizarea eforturilor echipei spre cele mai adecvate probleme, selectarea atentă a firmelor concurente ale căror practici merită să fie studiate, existența în cadrul firmei a dorinței pentru schimbare.

Benchmarkingul trebuie să devină o componentă a activităților fiecărei firme, în sensul desfășurării continue a acestuia, întrucât ceea ce reprezintă cea mai bună practică în prezent poate fi necorespunzătoare în viitor.

CAPITOLUL 8. STRATEGIA LA NIVELUL FIRMEI

8.1. Strategia de diversificare corelată

Diversificarea corelată este o strategie aplicată de către o firmă cu scopul de a profita de faptul că apar economii la costuri prin posibilitatea începerii unei afaceri noi folosind resursele și competențele esențiale dezvoltate și fructificate în celelalte afaceri ale firmei, ele putând fi transferate la noua afacere fără costuri suplimentare semnificative.

Formele sub care se realizează strategia de diversificare corelată sunt integrarea în amonte, integrarea în aval și integrarea orizontală. Aceste forme constituie integrarea verticală, care înseamnă dobândirea controlului asupra distribuitorilor, a furnizorilor sau a concurenților.

Integrarea verticală înseamnă de fapt o reconfigurare a lanțului valorii unei firme, pentru că anumite activități care până atunci erau executate de alte firme vor fi înglobate în activitatea firmei (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 166).

Strategia de diversificare corelată s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: când firma concurează într-o industrie care nu este în creștere sau înregistrează o creștere mică; când prin adăugarea unor produse noi, dar corelate vor crește vânzările la produsele curente; când produsele noi, dar corelate ar putea fi oferite la prețuri competitive; când produsele noi, dar corelate înregistrează vânzări sezoniere care echilibrează situația vânzărilor la produsele actuale; când produsele actuale ale firmei se află în faza de declin a ciclului de viață; când firma are o echipă de management puternică.

Integrarea în amonte (backward integration)

Integrarea în amonte poate fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- ⇒ când furnizorii actuali ai firmei sunt neserioși, pretind prețuri mari și nu pot satisface cerințele cumpărătorilor;
- ⇒ când numărul furnizorilor este mic și numărul concurenților este mare;
- ⇒ când firma concurează într-o industrie care crește rapid;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare;
- ⇒ când este important pentru firmă ca prețurile materiilor prime să fie cât mai stabile.

Integrarea în aval (forward integration) este o strategie prin care o firmă caută să-și extindă proprietatea sau controlul asupra distribuitorilor sau a comercianților cu amănuntul.

Integrarea în aval poate fi o strategie eficientă în următoarele situații (David, F., 2008, p. 175):

- ⇒ când distribuitorii actuali ai firmei nu sunt serioși, pretind prețuri mari și nu pot satisface nevoile de distribuție ale firmei;
- ⇒ când firma concurează într-o industrie care este în creștere;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare;
- ⇒ când distribuitorii și comercianții cu amănuntul actuali au profituri foarte mari, aspect care sugerează faptul că o firmă poate să-și distribuie profitabil propriile produse la prețuri competitive.

Integrarea orizontală (horizontal integration)

Integrarea orizontală poate fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- ⇒ când firma concurează într-o industrie aflată în creștere;
- ⇒ când o firmă poate dobândi un avantaj competitiv datorită creșterii dimensiunilor activității și a economiilor de scară;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare pentru a conduce cu succes noua firmă (mai extinsă);
- ⇒ când firmele cumpărate, achiziționate sau preluate au performanțe reduse.

Tendința ultimilor ani este creșterea diversității relațiilor dintre firmele care încearcă să reconcilieze flexibilitatea și stimulentele tranzacțiilor de piață cu colaborarea strânsă, care este caracteristică pentru integrarea verticală (Grant, R., 2002, p. 405).

Creșterea externalizării activităților de pe lanțul valorii a dus la specializarea firmelor pe câteva activități, astfel că problema fundamentală a integrării verticale este decizia privind activitățile în care să se specializeze o anumită firmă. Această decizie necesită stabilirea gradului de atractivitate a diferitelor activități de pe lanțul valorii și a potențialului pentru dobândirea avantajului competitiv la fiecare activitate (Grant, R., 2002, p. 406).

Unele firme care în mod tradițional erau integrate vertical, cum ar fi în industria fabricării automobilelor, se îndreaptă tot mai mult spre dezintegrare.

În mod tradițional multe firme au căutat să lucreze cu mai mulți furnizori pentru a asigura aprovizionarea neîntreruptă cu materii prime și componente, respectiv pentru obținerea unor prețuri mai bune. În prezent în lume firmele încearcă să imite strategia de

aprovizionare a firmelor japoneze și anume de a stabili relații strânse, de lungă durată cu câțiva furnizori (David, F., 2008, p. 176).

Avantajele diversificării corelate se referă la următoarele:

- controlul asupra furnizorilor sub aspectul cantității de materii prime, a calității și a prețului;
- controlul asupra piețelor de desfacere;
- accesul la informații;
- economii la costuri;
- reducerea riscurilor.

8.2. Strategia de diversificare necorelată

Diversificarea necorelată este o strategie de reunire în cadrul firmei a unor afaceri diferite care nu au legături între ele și poate fi creatoare de valoare datorită economiilor de natură financiară, adică a unor economii la costuri datorate îmbunătățirii alocării resurselor financiare ale firmei, care pot fi realizate astfel:

a). Printr-o alocare eficientă a capitalului, ceea ce urmărește reducerea riscurilor între afacerile firmei. Aceasta poate fi realizată prin stabilirea unui portofoliu de afaceri care prezintă diferite niveluri de risc, așa încât pe ansamblul firmei riscul se reduce.

b). Prin cumpărarea altor firme și restructurarea lor, constând în vânzarea unor active ale acestora (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 173). Acțiunile de restructurare ale firmelor cumpărate se referă la vânzarea unor active care se dovedesc ineficiente (sedii, subunități de producție) și la concedierea angajaților.

S-a constatat că firmele care doresc să cumpere și să restructureze alte firme este bine să aibă în vedere următoarele aspecte:

- ✓ Orientarea trebuie să fie spre afaceri cu nivel tehnologic scăzut, aparținând unor industrii mature (în caz contrar deciziile de alocare a resurselor devin prea complexe);
- ✓ Afacerile din industria serviciilor sunt dificil de cumpărat și apoi de revândut datorită orientării lor spre consumatori (astfel că dacă o parte a angajaților sunt concediați aceștia își vor căuta un nou loc de muncă la firmele concurente, dar vor duce cu ei și o parte din consumatori).

Formele strategiei de diversificare necorelată sunt:

- Pătrunderea pe piețe noi, respectiv fabricarea unor produse noi prin exploatarea competențelor esențiale de care dispune firma.
- Diversificarea prin exploatarea competențelor esențiale care poate depăși deplasarea pe piețele deja existente, în sensul de a crea piețe noi, inexistente până atunci.
- Dezvoltarea unor competențe noi pentru noi perspective apărute pe piață.

Firmele care urmăresc să se diversifice necorelat caută să cumpere firme care sunt subevaluate sau care au perspective de creștere dar nu dispun de capital.

Strategia de diversificare necorelată s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații (David, F., 2008, p.184):

- ⇒ când veniturile obținute de firmă prin fabricarea produselor sau serviciilor actuale ar putea crește semnificativ prin adăugarea în profilul de activitate a unor produse noi, necorelate cu cele existente;
- ⇒ când firma concurează într-o industrie puternic competitivă, în care vânzările și profitul anual sunt în scădere;
- ⇒ când canalele de distribuție existente ar putea fi folosite și pentru noile produse;
- ⇒ când firma are resursele și competențele necesare pentru a concura și în alte industrii;
- ⇒ când piețele pe care acționează firma sunt saturate.

8.3. Strategii de colaborare: societățile mixte

Societățile mixte sunt foarte eficiente atunci când se dorește stabilirea unui parteneriat pe termen lung între firme și un transfer tacit de cunoștințe. Transferul de cunoștințe se realizează prin faptul că angajații firmelor participante lucrează împreună.

Avantajele pe care le prezintă formarea societăților mixte sunt:

- ⇒ permit firmelor să-și combine resursele și competențele pentru a crea un avantaj competitiv care este diferit de orice avantaj competitiv al firmelor participante luate individual;
- ⇒ permit firmelor să-și îmbunătățească comunicarea;
- ⇒ dau posibilitatea globalizării operațiilor firmelor participante

⇒ duc la minimizarea riscurilor atunci când firmele doresc să valorifice noi oportunități (dacă ar acționa singure riscul ar fi mult mai mare).

Motivele care fac ca societățile mixte să eșueze sunt următoarele: managerii care ar trebui să colaboreze pentru buna desfășurare a activității noii firme nu se implică suficient, consumatorii sunt nemulțumiți de calitatea produselor sau serviciilor oferite, contribuția partenerilor la formarea capitalului este inegală.

Formarea societăților mixte s-a dovedit a fi o strategie eficientă în următoarele situații:

- ✓ Dacă o firmă formează o societate mixtă cu o firmă dintr-o altă țară, atunci ea va putea să funcționeze mult mai ușor în această țară și cu riscuri mai mici.
- ✓ Dacă competențele celor două firme se completează reciproc.
- ✓ Dacă un anumit proiect are un potențial de profit mare, dar necesită un volum mare de resurse și prezintă riscuri mari.
- ✓ Când două sau mai multe firme mici sunt nevoite să concureze cu o firmă mare.
- ✓ Când există o nevoie pentru a introduce rapid o nouă tehnologie.

8.4. Alianțele strategice și rețelele strategice

Un studiu efectuat asupra mai multor firme a pus în evidență faptul că alianțele strategice au o importanță hotărâtoare asupra succesului firmelor participante. Pentru că firmele nu-și pot cumpăra noile tehnologii suficient de rapid, este esențial ca ele să colaboreze (Kelly, M., I., Schaan, L., Jonacas, H., 2002, p. 11).

Motivele formării alianțelor strategice sunt următoarele (Wheelen, T., Hunger, D., 2006, p. 158; Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 265):

- Pentru a reduce concurența, întrucât tot mai mult în majoritatea industriilor concurența se manifestă între diferite alianțe strategice și nu între firme luate izolat. Ceea ce înseamnă că foștii concurenți colaborează într-o alianță strategică și acționează astfel împotriva altora care s-au unit deja.
- Pentru a dobândi economii dimensionale în producție și marketing, întrucât prin reunirea eforturilor firmelor la fabricarea componentelor, asamblarea produselor și marketingul produselor, acestea pot obține economii de scară

nerealizabile în condițiile volumului de producție al fiecărei firme luate separat.

- Pentru a-și reduce decalajele în privința competențelor tehnice și de producție, întrucât partenerii învață reciproc cu privire la desfășurarea în comun a cercetării, folosirea în comun a unor tehnologii.
- Pentru a dobândi acces pe alte piețe firmele japoneze, respectiv firmele americane au încheiat alianțe strategice cu firme locale.

În multe cazuri alianțele strategice eșuează principalele motive fiind:

- ✓ după o perioadă inițială de avânt partenerii de alianță ajung la concluzia că ei au puternice diferențe de opinii privind modalitățile de acțiune, au obiective și strategii diferite;
- ✓ apar dificultăți în colaborarea partenerilor mai ales în domeniile pe care le consideră sensibile sub aspectul concurenței (experiența și schimbul de informații);
- ✓ se constată o incompatibilitate între culturile organizaționale ale celor două firme, astfel că angajații firmelor participante nu mai pot lucra împreună;
- ✓ uneori partenerii devin suspicioși asupra motivelor reciproce de intrare în alianță și nu mai doresc să împartă controlul și să acționeze pe o bază comună.

În multe cazuri alianțele strategice au eșuat sau au încetat în momentul în care unul dintre parteneri a decis să achiziționeze cealaltă firmă.

Elementele esențiale care pot influența rezultatele unei alianțe strategice sunt: selectarea unui partener compatibil și acordarea unei atenții deosebite pentru crearea premiselor de comunicare bazată pe încredere reciprocă; alegerea unui partener ale cărui resurse și competențe se completează reciproc; străduința de a învăța cât mai mult și mai rapid despre tehnologia și managementul folosit de partener; grija deosebită pentru a nu fi divulgate partenerului informații critice pentru menținerea competitivității strategice.

Tot mai multe firme sunt implicate simultan în mai multe strategii de colaborare.

Dar pe lângă efortul unei firme de a încheia alianțe strategice cu firme individuale, tot mai multe firme își unesc eforturile pentru a forma parteneriate multiple în scopul realizării obiectivelor pe care și le-au propus. Astfel se formează rețelele strategice. S-a dovedit că o asemenea strategie de colaborare sub forma rețelelor strategice este eficientă în special când partenerii sunt firme apropiate geografic (amplasate într-un cluster), cum este cazul firmelor

din Silicon Valley, California și Silicon Island, Singapore (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 276).

De obicei una dintre firmele participante are rolul de centru strategic în cadrul rețelei. Firmele implicate în rețea obțin informații din diferite surse și astfel prin integrarea acestor informații firmele devin mai inovative.

S-a constatat mai ales în Japonia, că firmele participante la o rețea strategică se ajută reciproc la nevoie, aspect care poate duce în timp la reducerea performanțelor firmei cu rol de centru strategic (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 277).

8.5. Strategii de fuziune și achiziție

Fuziunea *Exemplu:*

DaimlerChrysler AG a fost denumită ca fiind fuziunea unor egali, deși Daimler-Benz a fost partea dominantă în tranzacție. Dar managerii firmei Chrysler nu au acceptat tranzacția decât în condițiile denumirii ei ca fiind fuziune.

Achiziția

Preluarea este o strategie aplicată în cazul în care fuziunea sau achiziția nu sunt dorite de ambele părți. Deseori preluarea este considerată ca fiind ostilă (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 192).

Motivele pentru care firmele urmăresc să fuzioneze sunt următoarele: nevoia de a realiza economii de scară, creșterea poziției pe piață, reducerea barierelor de intrare pe alte piețe, reducerea costurilor de cercetare-dezvoltare, creșterea vitezei de intrare pe piață cu produse noi, creșterea gradului de diversificare, evitarea concurenței, oportunitatea de a dobândi și dezvolta competențe noi (David, F., 2008, p. 197). S-a constatat ca nu toate fuziunile au succes.

Exemple:

1. Business Week și Wall Street Journal au studiat fuziunile în SUA și au ajuns la concluzia că ½ dintre acestea au produs efecte negative pentru acționari.

Studiile indică faptul că aproximativ 20% dintre numărul de fuziuni și achiziții sunt de succes, aproximativ 60% produc rezultate necorespunzătoare, iar restul sunt eșecuri.

Motivele pentru care firmele adoptă strategia de achiziție sunt următoarele:

a). Pentru a dobândi o competență esențială prin creșterea puterii pe piață a firmei. Există situații în care firmele consideră că nu au mărimea necesară pentru a profita de competențele esențiale de care dispun, fapt pentru care ele caută să-și mărească dimensiunea și implicit poziția pe piață prin cumpărarea unei alte afaceri concurente sau a unei afaceri dintr-o industrie puternic corelată. O firmă are putere pe piață dacă reușește să-și vândă produsele/serviciile sale în cantități mai mari decât concurenții sau dacă costurile activităților primare sau de susținere sunt mai mici decât ale concurenților (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 193). Puterea pe piață depinde de mărimea firmei și de resursele, respectiv competențele de a concura pe piață. Firmele urmăresc creșterea puterii pe piață cu scopul de a deveni lideri ai pieței.

Pentru a-și mări puterea pe piață firmele folosesc următoarele tipuri de achiziții:

⇒ *Achiziția orizontală*

⇒ *Achiziția verticală*

⇒ *Achiziția corelată*

b). Pentru a depăși barierele de intrare pe o piață sau pentru a-și mări viteza intrării pe o piață. Existența barierelor de intrare pe o piață face mult mai dificilă și costisitoare pătrunderea firmelor noi. De aceea cea mai bună cale pentru pătrunderea pe piața respectivă este cumpărarea unei firme care acționează deja acolo. Cu cât sunt mai mari barierele de intrare pe o piață, cu atât este mai mare probabilitatea ca o firmă să achiziționeze o altă firmă pentru a putea pătrunde pe acea piață. Deși costul cumpărării altei firme poate fi mare, totuși firma care adoptă această strategie dobândește un acces imediat pe piață și la canalele de distribuție existente (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 218). Dacă firmele doresc să pătrundă pe piețe externe, atunci ele achiziționează firme care acționează deja pe acele piețe. În acest caz achizițiile se fac între firme cu sedii în diferite țări.

c). Pentru a evita costurile și riscurile atașate cercetării-dezvoltării produselor noi. Activitatea de cercetare-dezvoltare a produselor noi este considerată de manageri ca fiind costisitoare și riscantă pentru că: produsele noi necesită o perioadă de timp mare pînă când ajung să genereze profit; aproximativ 88% din inovații nu aduc efectele scontate; aproximativ 60% din toate inovațiile sunt imitate rapid de concurenți. De aceea firmele încercă să

achiziționeze alte firme care au creat deja produse noi, performanța cărora fiind dovedită înaintea achiziționării firmelor respective.

d). Pentru a se diversifica (corelat sau necorelat), firmele achiziționează alte firme care desfășoară afaceri mai mult sau mai puțin corelate. Ca urmare a experienței dobândite este mai ușor pentru firme să introducă produse noi care se încadrează în profilul de activitate al lor. Devine dificilă însă introducerea în fabricație a unor produse care diferă de produsele aflate în profilul actual al firmelor respective. Folosind însă o strategie de achiziție, o firmă poate să-și modifice rapid portofoliul său de afaceri.

e). Pentru a dobândi competențe noi, pe care nu le deține firma, cum ar fi competențele tehnice. Achiziționând alte firme cu competențe diferite de cele proprii, o firmă poate să învețe întrucât își lărgeste baza de cunoștințe.

Pentru ca strategia de achiziție să aibă rezultate bune pe termen lung, managerii de la nivelul de vârf al firmei trebuie să aibă în vedere aspectele care influențează succesul, cum ar fi: acordarea unui timp suficient selectării celor mai bune firme pe care să le achiziționeze; pregătirea prealabilă a firmelor care urmează a fi achiziționate, în sensul de a stabili anumite relații cu acestea; orientarea spre firme care au resurse și competențe complementare firmei în discuție, ceea ce va da posibilitatea dezvoltării unor competențe esențiale noi și a dobândirii competitivității strategice.

Adoptarea strategiilor de achiziție și fuziune nu este lipsită de riscuri, astfel că frecvent se constată eșecul acestor strategii.

Principalele cauze ale eșecului fuziunilor și achizițiilor sunt:

- ✓ Dificultăți de integrare a unor culturi organizaționale diferite. Integrarea celor două firme poate fi dificilă pentru că este necesară armonizarea a două culturi organizaționale diferite, compatibilizarea unor sisteme financiare și de control diferite, crearea unor relații de muncă adecvate (mai ales dacă stilurile de management ale celor două firme sunt diferite). Fără efectuarea unei integrări corespunzătoare a firmelor este puțin probabil că firma rezultată să obțină rezultate financiare pozitive. Integrarea firmelor este un proces complex, care implică un număr mare de activități. Astfel este important să se mențină angajații firmei cumpărate pentru că aceștia dețin principalele cunoștințe necesare funcționării firmei în viitor. Dacă anumiți manageri pleacă din firmă, atunci competențele firmei se

diminuează și în consecință se reduc performanțele. Dacă însă procesul de integrare este eficient, atunci efectul asupra managerilor firmei cumpărate va fi pozitiv și se reduce probabilitatea ca aceștia să plece din firmă.

- ✓ Evaluarea nereală a firmei care va fi achiziționată. Evaluarea eficientă a firmei care va fi achiziționată presupune examinarea mai multor aspecte ale firmei care este cumpărată: situația financiară, cultura firmei, implicațiile tranzacției asupra impozitelor. În situația unei evaluări ineficiente a firmei care va fi cumpărată, rezultatul este plata unei sume prea mari la cumpărare.
- ✓ Datorii mari, ca urmare a faptului că pentru a finanța achiziția altei firme, unele firme pot să ajungă în situația de a avea datorii excesiv de mari, aspect care le influențează negativ, întrucât se mărește riscul de faliment, se diminuează resursele financiare necesare finanțării activităților care duc la succesul pe termen lung (cum ar fi cercetarea-dezvoltarea, marketingul, perfecționarea angajaților).
- ✓ Imposibilitatea de a realiza sinergie. Sinergia există atunci când valoarea creată de firmă în urma achiziționării altei firme este mai mare decât valoarea creată de cele două firme luate separat. Ea rezultă datorită eficienței generate de economia de scară și de economiile diversificării prin folosirea în comun a resurselor celor două firme.
- ✓ Diversificarea excesivă, care apare uneori ca rezultat al strategiilor de achiziție și fuziune. Nivelul de la care poate apare această situație diferă de la o firmă la alta pentru că fiecare firmă are competențe diferite în managementul procesului de diversificare. Un nivel prea mare al diversificării poate avea un impact negativ asupra performanțelor pe termen lung ale firmei. Deseori diversificarea prin achiziția altei firme diminuează efortul propriu pentru inovare.
- ✓ Preocuparea excesivă a managerilor pentru fuziuni și achiziționări. Pentru aplicarea strategiei de achiziție managerii unei firme trebuie să se implice într-o serie de activități, cum ar fi: identificarea firmei care merită să fie cumpărată, evaluarea acesteia, pregătirea pentru negociere, managementul procesului de integrare a firmelor după ce s-a realizat achiziția. Practica a dovedit că acordarea unei atenții prea mari activităților implicate de strategia de achiziție poate genera neglijarea unor aspecte importante pentru succesul pe termen lung al firmei, cum ar fi integrarea altor oportunități de afaceri.

Concluzia care se desprinde din acest exemplu este că managerii nu trebuie să neglijeze competențele pe termen lung ale firmei.

- ✓ Dimensiunea prea mare a firmei, în sensul că în majoritatea cazurilor aplicarea strategiei de achiziție duce la crearea unor firme mari, aspect care generează economii de scară. Aceste economii pot duce la funcționarea mai eficientă a firmei pentru că se poate de exemplu lucra cu un număr mai mic de angajați la vânzări, o persoană putând vinde produsele ambelor firme, mai ales dacă aceste produse sunt asemănătoare. Dar de la un anumit ordin de mărime costurile necesare pentru a asigura managementul firmei depășesc avantajele economiilor de scară și ale creșterii cotei de piață. De asemenea uneori managerii folosesc metode birocratice de control care în timp diminuează flexibilitatea firmei.

- ✓ Moralul scăzut al angajaților datorită schimbării locului de muncă și al concedierilor.

S-a constatat că majoritatea fuziunilor, achizițiilor și preluărilor au loc între firme din aceeași industrie. Ca rezultat s-au produs consolidări ale pieței în multe industrii: farmaceutică, bancară, asigurări, produse alimentare, transport aerian, fabricarea computerelor, servicii financiare, comerț cu amănuntul.

8.6. Strategia de restructurare

Necesitatea restructurării apare atunci când vânzările și profitul firmei se reduc. Restructurarea sau reorganizarea firmei se referă la schimbările care se produc în cadrul ei cu privire la afacerile pe care le desfășoară sau la structura financiară a acesteia.

Formele de manifestare a strategiei de restructurare sunt reducerea dimensiunii activităților desfășurate și reducerea gradului de diversificare a firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2003, p. 231).

Reducerea dimensiunii activităților desfășurate este o strategie prin care se reduce numărul angajaților și uneori numărul de subunități, dar nu înseamnă obligatoriu și o schimbare în structura portofoliului de afaceri ale firmei.

Strategia de reducere a dimensiunilor activităților desfășurate s-a dovedit a fi eficientă în următoarele situații: firma are o competență distinctivă, dar nu a reușit de-a lungul timpului să-și realizeze obiectivele propuse; firma este un concurent slab în industria respectivă; profitul este mic, moralul angajaților este scăzut, iar acționarii exercită presiuni pentru

îmbunătățirea performanței; firma a devenit foarte mare într-un timp scurt, încât este necesară o reorganizare internă majoră (David,F., 2008, p. 185).

Reducerea gradului de diversificare Prin reducerea diversității afacerilor unei firme managerii reușesc să conducă mai bine, întrucât se concentrează asupra afacerilor care i-au mai rămas și care de obicei sunt corelate.

S-a constatat că firmele din SUA folosesc reducerea gradului de diversificare ca strategie de restructurare mai frecvent decât firmele europene. În general, în Europa, America Latină și Asia tendința a fost de a constitui firme conglomerate. Totuși în ultimii ani multe firme din America Latină și Asia au adoptat strategia de restructurare prin reducerea gradului de diversificare, concentrându-se asupra afacerii de bază.

Prin aplicarea strategiei de restructurare apar rezultate atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, cum ar fi :

a). Reducerea dimensiunii activităților desfășurate are consecințe favorabile mai mult pe termen scurt decât pe termen lung, astfel că pe termen scurt se reduc costurile cu forța de muncă, iar pe termen lung efectul este negativ, constând în pierderea angajaților calificați și reducerea performanțelor firmei.

b). Reducerea gradului de diversificare a firmei are rezultate pozitive atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, astfel că pe termen scurt se reduc datoriile firmei și crește accentul pus pe controlul strategic datorită concentrării pe competențele esențiale ale firmei, iar pe termen lung se îmbunătățesc performanțele firmei (Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R., 2007, p. 213).

CAPITOLUL 9. STRATEGIA LA NIVELUL AFACERILOR

9.1. Strategia leadershipului prin cost

Caracteristicile acestei strategii sunt:

- ✓ firmele oferă produse (sau servicii) standardizate
- ✓ produsele sunt realizate la costuri mai mici decât concurenții, iar prețul la care sunt oferite este cel mai mic de pe piață
- ✓ aceste firme se adresează unor consumatori cu venituri medii și mici

Firmele care adoptă strategia leadershipului prin cost nu pot ignora complet sursele posibile de diferențiere a produselor cum ar fi: calitatea, un nivel minim al serviciului post vânzare, designul.

Firmele care adoptă această strategie se concentrează asupra căilor de reducere a costurilor față de concurenți prin regândirea continuă a modului de realizare a activităților de pe lanțul valorii.

Principalele activități primare care permit firmei să creeze valoare prin strategia leadershipului prin cost sunt:

- ✓ Logistica în cadrul firmei: sisteme eficiente care să lege produsele furnizorilor cu procesele de producție
- ✓ Operațiile: folosirea economiilor de scară pentru a reduce costurile de producție
- ✓ Logistica în afara firmei: o programare a livrării care să reducă costurile, selectarea acelor firme care asigură costuri de transport mici
- ✓ Marketing și vânzări: o forță de vânzare numeric redusă, dar înalt calificată, stabilirea prețului de vânzare la un nivel care să asigure vânzări mari
- ✓ Service: instalarea și punerea în funcțiune eficientă a produselor

Principalele activități de susținere care permit firmei să creeze valoare prin strategia leadershipului prin cost sunt:

- ✓ Infrastructura firmei: sisteme informaționale de management eficiente, un număr redus de niveluri de management pentru a reduce costurile generale, practici de planificare simplificate pentru a reduce costurile de planificare

- ✓ Managementul resurselor umane: politici care să reducă costurile generate de fluctuația forței de muncă, programe eficiente de perfecționare a angajaților
- ✓ Dezvoltarea tehnologică: tehnologii de fabricație care pot fi ușor aplicate, investiții în tehnologii pentru a reduce costurile privind procesele de fabricație
- ✓ Aprovizionarea: sisteme și procedee pentru a găsi materii prime la prețuri foarte bune, monitorizarea performanțelor furnizorilor.

Riscurile adoptării strategiei leadershipului prin cost:

- ✓ inovațiile tehnologice ale concurenților pot elimina avantajele în privința costului deținute de firma leader
- ✓ concentrarea exclusivă asupra reducerii costului poate face ca firma leader să nu sesizeze schimbările semnificative în nevoile consumatorilor
- ✓ concurenții pot imita cu succes strategia urmată de firma leader în privința costului, fapt pentru care această firmă trebuie să găsească noi căi pentru a mări valoarea oferită de produsele sau serviciile sale.

9.2 Strategia de diferențiere

Caracteristicile adoptării strategiei de diferențiere:

- ✓ firmele oferă valoare consumatorilor prin unicitatea caracteristicilor produselor (sau serviciilor)
- ✓ prin diferențierea produselor firmele reușesc să satisfacă nevoi specifice ale consumatorilor
- ✓ firmele pretind consumatorilor prețuri mai mari
- ✓ segmentul de consumatori vizat este cel cu venituri mari

Cu cât o firmă își diferențiază mai mult produsele sale față de cele ale concurenților, cu atât este mai protejată de acțiunile de imitare ale acestora.

Căile prin care pot fi diferențiate produsele sau serviciile sunt:

- calitate mai bună
- caracteristici unice
- un service prompt post-vânzare
- inovare rapidă a produselor
- design

imaginea prestigiului sau a exclusivității.

Este necesară analiza lanțului valorii firmei pentru a regândi activitățile în sensul de a crea valoare prin diferențiere.

Principalele activități primare care permit firmei să creeze valoare prin aplicarea strategiei de diferențiere sunt:

- ✓ Logistica în afara firmei: manipularea în condiții superioare a materiilor prime pentru a minimiza deteriorările și a îmbunătăți calitatea produselor finite
- ✓ Operațiile: adaptare rapidă la cerințele consumatorilor privind caracteristicile unice ale produselor
- ✓ Logistica în afara firmei: existența unor proceduri clare de prelucrare a comenzilor primite de la consumatori, livrarea la timp a produselor
- ✓ Marketing și vânzări: extinderea modalităților de creditare a consumatorilor, extinderea relațiilor personale cu furnizorii și cumpărătorii
- ✓ Service: pregătirea consumatorilor pentru a asigura instalarea produselor în condiții de calitate

Principalele activități de susținere care permit firmei să creeze valoare prin aplicarea strategiei de diferențiere sunt:

- ✓ Infrastructura firmei: sisteme informaționale performante care să permită înțelegerea mai bună a cerințelor consumatorilor, acordarea la nivelul întregii firme a unei priorități absolute calității produselor
- ✓ Managementul resurselor umane: programe de motivare a angajaților pentru a le stimula creativitatea, un program superior de training a angajaților
- ✓ Dezvoltarea tehnologică: competențe de cercetare-dezvoltare puternice, investiții în tehnologii care să permită fabricarea unor produse diferențiate
- ✓ Aprovizionarea: sisteme și procedee pentru găsirea unor materii prime de calitate înaltă.

Riscurile adoptării strategiei de diferențiere:

- ✓ consumatorii pot considera că diferența de preț între produsele diferențiate și cele standardizate este prea mare, ceea ce înseamnă că gradul de diferențiere este mai mare decât ceea ce consumatorii sunt dispuși să plătească

- ✓ modalitățile folosite de către firme pentru a-și diferenția produsele nu mai oferă valoare consumatorilor, aspect care apare atunci când prin imitare concurenții oferă aceleași produse dar la prețuri mai mici
- ✓ ca urmare a experienței dobândite de consumatori se reduce perceperea de către ei a valorii aduse de firmă prin diferențierea produselor sau serviciilor sale, aspect care se datorează ofertei concurenților.

9.3. Strategia orientată (focalizată)

Firmele care adoptă o strategie orientată încearcă să-și folosească competențele esențiale de care dispun pentru a satisface nevoile unui grup restrâns (specific) de consumatori.

Strategia orientată conține un set de acțiuni prin care sunt fabricate produse sau servicii care se adresează nevoilor unui segment specific de piață, cum ar fi:

- un grup specific de consumatori (tineri sau persoane în vârstă)
- un segment diferit al unei linii de produse (produse pentru artiști plastici, respectiv produse pentru amatori)
- piață geografică diferită.

Strategia orientată poate fi:

- ✓ bazată pe cost
- ✓ bazată pe diferențiere

Strategia orientată bazată pe cost constă în aceea că firmele care o adoptă se adresează unor grupuri restrânse de consumatori, care au nevoi specifice și cumpără în cantități mai mici, așa încât firmele concurente nu le pot satisface nevoile la același preț scăzut.

Strategia orientată bazată pe diferențiere constă în aceea că firmele care o adoptă se adresează unui segment îngust de consumatori cu produse diferențiate, corespunzător cerințelor variate pe care aceștia le au.

Firmele care folosesc această strategie pot avea succes în situațiile în care cantitățile cerute de consumatori sunt prea mici pentru a-i interesa pe concurenți.

Riscurile adoptării strategiei orientate:

- ✓ la un moment dat s-ar putea să apară o firmă concurentă care să se adreseze unui segment chiar mai îngust de consumatori decât firmele care aveau deja orientarea respectivă
- ✓ o firmă care până acum s-a adresat întregii piețe poate vedea o perspectivă în satisfacerea nevoilor unui segment restrâns de consumatori, astfel că își mobilizează resursele pentru a-l servi mai bine decât o fac alte firme, care deja s-au adresat acestui segment
- ✓ nevoile unui segment îngust de consumatori pot deveni similare cu cele ale pieței, ceea ce reduce sau elimină avantajele orientării (adică a focalizării)

9.4. Strategia integrată a costului redus și a diferențierii

Aceasta este o strategie hibrid și poate deveni chiar mai importantă și mai populară pe măsură ce concurența globală crește.

Adoptarea unei strategii de integrare dă posibilitatea firmelor să beneficieze simultan de pe urma avantajelor strategiei de diferențiere, precum și a strategiei leadershipului prin cost.

Riscurile atașate strategiei integrate a costului redus și a diferențierii se referă la faptul că firmele pot să ajungă în situația de a fabrica produse care nu oferă suficientă valoare consumatorilor (sub aspectul costului redus sau al diferențierii).

Cu toate că este o strategie de afaceri dificil de implementat cu succes, avantajele folosirii ei sunt atractive: competitivitate strategică și profit mai mare.

BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M., (2006), *A Handbook Of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Publisher Kogan Page Ltd;
2. Băcanu, B., 2006, *Practici de Management Strategic. Metode și Studii de Caz*, Iași: Polirom
3. Borza, A., 2012, *Management Strategic*, Cluj-Napoca: Risoprint
4. Câmpeanu - Sonea, E., Osoian, C., Sonea, A., (2003), *Managementul Resurselor Umane: Sinteze, Cazuri, Probleme*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca;
5. Câmpeanu- Sonea, E., Osoian, C., L., (2004), *Managementul Resurselor Umane: Recrutarea, Selecția și Dezvoltarea Profesională*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca;
6. Chișu, V., A., (2002), *Manualul specialistului în resurse umane*, Ed. Irecson, București;
7. Ciobanu, I., Ciulu, R., 2005, *Strategiile Competitive ale Firmei*, Iași: Polirom
8. David, F., 2008, *Strategic management. Concepts and Cases*, 11th Edition, New-Jersey: Pearson/Prentice Hall
9. Drucker, P.F. (2010): *Despre decizie și eficacitate: ghidul complet al lucrurilor bine făcute*, București: Meteor Business.
10. Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, D., 2007, *Management of Strategy. Concepts and Cases*, USA: Thomson/South-Western
11. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A., (2002), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca;
12. Johnson, G., Scholes, K., 2002, *Exploring Corporate Strategy*, 6th Edition, UK: Pearson Education
13. Manolescu, A., (2001), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Economică, București;
14. Nicolescu, O. & Nicolescu, C. (2011). *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe: teorie, metodologie, studii de caz și baterii de teste*, București: Pro Universitaria.
15. Nicolescu, O. & Verboncu, I. (2007). *Managementul organizației*, București: Economică.
16. Petrescu, I. (2010). *Management general: teorie și aplicații practice*, București: Fundația „România de Mâine”.
17. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013): *Management. Concepte, tehnici, abilități*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
18. Porumb, E., M., (2005), *Managementul Resurselor Umane*, Ediția a doua, Ed. Efes, Cluj-Napoca;
19. Raymond, A., N., Hollenbeck, J., R., Gerhart., B., (2008), *Fundamentals Of Human Resource Management*, McGraw- Hill/Irwin;
20. Shaun, T., (2006), *Essentials Of Human Resource Management*, Butterworth- Heinemann, 5th Edition;