

## MODALITĂȚI, MIJLOACE ȘI PROCEDEE ÎN TEORIA ȘI PRACTICA MANAGERIALĂ

*Alexandru SCUTARU*

*Catedra Management*

At the same time they propose also other alternative doctrines and analyze their properties. They analyze concomitantly the opportunity and the specificity of adopting strategic decisions in the enterprise management from Republic of Moldova.

### **Scop:**

Evaluarea acțiunii *principiilor, modalităților, mijloacelor și procedeeleor în teoria și practica managerială* asupra dezvoltării economice.

### **Obiective:**

1. Estimarea principiilor și procedeeleor manageriale.
2. Analiza impactului acestor modalități, mijloace și procedee din teoria și practica managerială asupra dezvoltării economice.
3. Evaluarea oportunității și specificului adoptării deciziilor strategice în managementul autohton.

În realizarea funcțiilor manageriale, cadrele de conducere din structurile manageriale se confruntă cu o mulțime de situații, de dificultăți diferite, a căror soluționare promptă și eficace impune cunoașterea și utilizarea unor instrumente, procedee, reguli, tehnici, metode sau sisteme specifice.

Interesul actual deosebit manifestat față de acestea nu este întâmplător. Timp îndelungat, conducătorii au făcut uz de anumite reguli, eficiente, de altfel, în condițiile respective. În prezent, urmare a schimbărilor operate în organismul managerial, se resimte necesitatea folosiri unor instrumente, procedee, reguli, tehnici, metode sau sisteme manageriale moderne.

Din interpretarea organizației ca sistem cibernetic se pot identifica în toate situațiile **două componente**: unul conducător (managerial) alcătuit din manageri, șefi etc., și altul condus, reprezentat prin subordonați executanți etc. De asemenea, se pot stabili legaturile cauzale dintre elementele componente ale acestuia.

**Sistemul conducător** (managerial) cuprinde totalitatea organelor de conducere, reprezintă subiectul managementului și exprimă componenta esențială a sistemului „întreprindere”.

**Sistemul condus** este alcătuit din mulțimea executanților, a subordonaților, se identifică cu obiectul managementului și constituie a doua componentă a sistemului „întreprindere”.

În mulțimea de împrejurări cu care se confruntă, cadrele de conducere recurg la un complex de principii, sisteme, metode, tehnici, procedee, reguli și instrumente. **Obiectivul esențial urmărit** de către aceștia este, **întotdeauna, păstrarea unui echilibru dinamic al totalității activităților din cadrul ansamblului.**

Rețeaua legăturilor și intercondiționărilor dintre elementele procesului managerial, specific organizațiilor, este reprezentată în Figura 1.

Principiile generale ale managementului constituie reguli fundamentale pe baza cărora se desfășoară o acțiune, se materializează conduita comportamentală a cadrelor de conducere și a subordonaților acestora. Denumirea vine de la „**principium**” (lat.), ceea ce înseamnă „început”, „substanță”, „punct de plecare”, „bază”, „temei” etc.

La nivelul organizației, *principiile manageriale pot fi înțelese ca reguli rezultate ale manifestării legilor ce guvernează realitatea obiectivă, cunoașterea și acțiunea umană din acestea.* Ele indică sistemului conducător (managerial) căile pe care trebuie să le urmeze, ce condiții să creeze și să respecte pentru atingerea obiectivelor lor.

Între principiile generale și sistemele de management există o intercondiționare interpretabilă astfel: principiile determină conținutul sistemelor care trebuie să fie subordonate lor, iar metodele asigură utilizarea practică a principiilor, le fac acționale pe fondul întregii structuri organizatorice. În același timp, principiile generale manageriale determină mecanismul relațiilor de subordonare din cadrul structurilor militare.

Sistemul de management reprezintă ansambluri coerente de metode și tehnici manageriale, proceduri decizionale, informaționale și organizatorice, reguli prin care se exercită, în moduri specifice, procesul managerial la scara organizației sau la cea a principalelor sale componente.

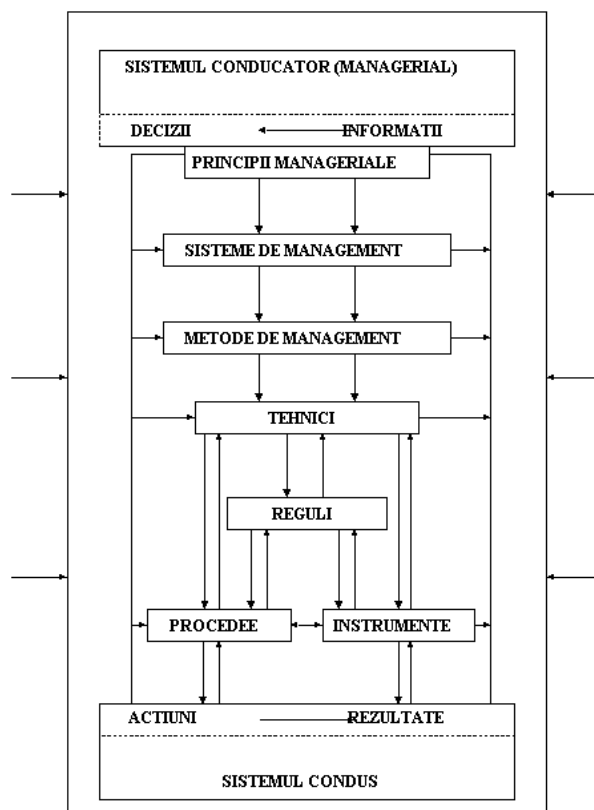


Fig.1. Interdependența elementelor procesului managerial din organizația militară.

Metodele manageriale sunt modalități de alocare în timp și spațiu a resurselor de care dispune organizația în vederea realizării procesului managerial.

Modalitățile de acțiune trebuie să fie extrem de diversificate, funcție de condițiile concrete în care se exercită managementul.

Denumirea vine de la „**metodos**” (gr.), adică, „*drum*”, „*mijloc*”, „*cale*”, „*mod de expunere*”, „*mod de cercetare*”.

Metodele de management sunt situații acționale prin care sistemul conducător, în cadrul unor principii generale, transformă informațiile despre realitatea obiectivă în decizii, acțiuni raționale și eficiente, folosind în acest scop un complex de tehnici bazate pe un ansamblu de reguli, procedee și instrumente.

Sistemul de management este o combinație optimă de mai multe metode la care recurg cadrele de conducere din organizație pentru a atinge obiectivele stabilite.

Având în vedere faptul că metodele de management reprezintă un element esențial al metodologiei științei managementului, într-o combinație specifică și optimă ele exprimă viziunea de ansamblu în care se desfășoară activitățile din organizație.

Din punct de vedere teoretic, dar mai ales practic, metodele și sistemele de management își dovedesc eficacitatea prin rezultatele obținute. Indiferent de natura lor, metodele și sistemele de management practicate la nivelul structurilor organizaționale trebuie adaptate permanent relațiilor mediului managerial aflat într-o continuă schimbare.

Tehnicile de management definesc un ansamblu de reguli, procedee și instrumente prin care se soluționează concret problemele ce decurg din funcțiile managementului.

Pentru că tehnica înglobează aspectul concret al acțiunii, în cadrul ei se asociază modurile de activitate a cadrelor de conducere prin care acestea îmbină cunoștințele teoretice cu experiența și iscusința personală acumulate în timp.

*Tehnicile manageriale sunt într-o interdependență directă cu metodele, fiind subordonate acestora. Privite astfel, metodele constituie întregul, iar tehnicile – părțile acestuia. Deci, metodele sunt puse în valoare, făcute acționale, de una sau mai multe tehnici. În aceste condiții, metodele de management pot fi definite și ca o însumare de tehnici manageriale utilizate pentru obținerea unui rezultat.*

Având în vedere interdependența dintre metodele și tehnicile de management utilizate în structurile organizatorice manageriale, cele două concepte se confundă adesea, mai ales în situațiile când arsenalul teoretic al unei metode se bazează pe o singură tehnică (tehnica ierarhizării sistemelor manageriale, tehnica ierarhizării obiectivelor, tehnica consensului, tehnici de creativitate etc.).

**Regulile de management (Regulamentele).** Sunt acte normative specifice organizațiilor prin care se precizează cadrul în care se aplică metodele și tehnicile manageriale.

Acestea sunt rezultatul desfășurării repetate a activităților de conducere. Regulamentele de conducere sunt în concordanță cu principiile generale ce guvernează activitatea organizației manageriale în ansamblu, cu legile juridice în vigoare. Regulile sunt detaliate în norme și instrucțiuni prin care se stabilesc mijloacele materiale, financiare și informaționale, precum și structurile umane necesare finalizării acțiunilor de conducere.

Procedeele manageriale reprezintă maniera de a acționa în cadrul exercitării unor tehnici sau metode. Procedeele manageriale definesc succesiunea operațiilor pentru culegerea, prelucrarea și transmiterea informațiilor necesare funcționării continue și eficiente a procesului managerial din organizație.

Ele se referă la operațiile desfășurate în structurile manageriale, la ordinea desfășurării lor și oferă imaginea evaluativă a unui proces anumit ce se desfășoară metodic, bazat pe principii specifice și care utilizează instrumente adecvate. În categoria acestora se pot menționa: procedeele de delegare a autorizării de descentralizare a atribuțiilor, de identificare a soluției optime etc.

Instrumentele manageriale definesc mijloacele tehnice și conceptuale prin care devin funcționale tehnicile și metodele de management.

Instrumentele manageriale pot fi: *materiale* (telefon, fax, calculator etc.) și *conceptuale* (cuvinte, obiective, decizii, planuri, prognoze, organigrame, simboluri etc.).

Prin rolul pe care îl au în structurile de conducere, instrumentele devin un element important al „tehnologiei manageriale”.

#### **Bibliografie:**

1. Nicolescu O., Verboncu I. Management. - București: Editura Economică, 2001.
2. Ursachi I. Management. - București: Editura ASE, 2001.
3. Ciornii N., Blaj I. Economia firmelor contemporane. - Chișinău, 2003.

*Prezentat la 19.20.2007*