

## MANAGEMENT GENERAL

1. Funcțiile managementului și structura de conducere.
2. Metode și tehnici de management modern.
3. Tipologia deciziilor în agricultură.
4. Tipuri de manageri și stiluri de management.

### I. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ȘI STRUCTURA DE CONDUCERE

#### FUNCȚIUNILE MANAGEMENTULUI EXPLOATATIILOR AGRICOLE

##### 1. PREVIZIUNEA

Previziunea cuprinde:

- activitățile care vizează orientarea dezvoltării și funcționării exploatațiilor agricole pe baza investigării tendințelor de dezvoltare a fenomenelor, a posibilităților de introducere în producție a progresului tehnico-științific;
- precizarea obiectivelor, a mijloacelor și măsurilor ce trebuie luate pentru atingerea lor și elaborarea strategiei și tacticii corespunzătoare în vederea atingerii scopului stabilit.

Previziunea se materializează în:

- **prognoze** – tendințe de dezvoltare în perspectivă, pe un orizont de minim 10 ani;
- **planuri** – comensurează obiectivele dezvoltării, mijloacele și măsurile pentru dezvoltarea lor;
- **programe** – se elaborează pentru perioade reduse de timp (campanie, decadă, zi), prezentând un grad ridicat de detaliere și caracter pregnant operativ.

#### PLANUL – INSTRUMENT DE CONDUCERE

Orice exploatație agricolă își desfășoară activitatea pe bază de plan. Planificarea reprezintă stabilirea și fundamentarea obiectivelor, a sarcinilor de realizare a lor și a resurselor necesare pe o perioadă corespunzătoare planului pe o perioadă corespunzătoare planului (de perspectivă, anual, trimestrial, lunar).

##### Etapele planificării:

- **conștientizarea oportunităților** în lumina pieței, solicitărilor clienților, oportunităților proprii, slăbiciunilor proprii legate de nivelul tehnologic, de resursele proprii, de dezvoltare etc;
- **stabilirea obiectivelor** (nivelul profitului, a ratei profitabilității, a veniturilor, a costurilor minime, a termenelor, etc
- **stabilirea mediului intern și extern** în care va fi aplicat planul;
- **compararea alternativelor** în funcție de scopul urmărit;
- **alegerea alternativei optime;**

- **formularea planurilor de sprijin:** de aprovizionare cu materiale, asigurarea cu forță de muncă, cu capital, etc.

### **Sistemul de planuri**

Sistemul de planificare interioară din exploatațile agricole cuprinde pe nivelurile organizatorice, următoarele forme de plan:

- Planul de producție și bugetul de venituri și cheltuieli la nivelul exploatației agricole (regii autonome, societăți comerciale, asociații agricole, etc.);
- Planuri de producție, venituri și cheltuieli ale fermelor vegetale, zootehnice, specializate sau mixte, ale fermelor industriale etc.
- Planul de producție al exploatației agricole cuprinde toate rezultatele preconizate a se obține pe ramuri de producție și categorii de activități, precum și resursele materiale și umane necesare îndeplinirii lor.

După intervalul de timp pentru care se elaborează planurile, sistemul de planificare internă din cadrul exploatației agricole cuprinde:

- planul de organizare economică în perspectivă;
- planurile anuale;
- planurile operative sau curente.

Planurile de organizare economică în perspectivă se elaborează la înființarea unor exploatații agricole sau atunci când se reorganizează cele existente.

Conținutul cadru al unui asemenea plan prevede:

- descrierea condițiilor pedoclimatice;
- precizarea gradului de favorabilitate a terenului pentru diferite culturi;
- dotarea cu mijloace tehnico-materiale în concordanță cu nevoile de perspectivă ale exploatației agricole;
- estimarea fondurilor necesare și a rezultatelor economice previzibile;

Planurile anuale de producție ale exploatațiilor agricole detaliază anual, printr-un sistem de indicatori adecvat, sarcinile din planurile de perspectivă ale exploatațiilor agricole aducând corecții în cazul apariției unor factori sau împrejurări noi (modificări neprevăzute ale volumului resurselor, ale cerințelor pieței interne, externe, etc.).

Planurile operative sau curente programează producția pe perioade mai scurte de timp (trimestre, campanii, luni, decade, zile, etc.).

Activitatea de planificare presupune desfășurarea următoarelor acțiuni:

- inventarierea mijloacelor de producție;
- controlul suprafețelor de teren privind starea culturilor de toamnă, a plantațiilor, a suprafețelor pe care au fost efectuate arături;
- analiza îndeplinirii planului din anul precedent pe exploatația agricolă, pe compartimentele operaționale și funcționale;
- verificarea valabilității normelor practice, a sistemului de retribuire, a gradului de asigurare cu forță de muncă, etc.

## **2. FUNCȚIUNEA DE ORGANIZARE**

Cuprinde ansamblul activităților managementului prin care se realizează cadrul structural adecvat profilului și sarcinilor exploatațiilor agricole, precum și activitățile ce asigură desfășurarea normală a proceselor de muncă și de producție.

Aceste aspecte au în vedere:

- structurarea exploatației pe compartimente de producție operaționale și funcționale;
- stabilirea componenței aparatului de management pe posturi și niveluri ierarhice;
- acțiunile privind asigurarea desfășurării în flux continuu a proceselor de producție și de muncă;
- organizarea locurilor de muncă;
- precizarea modalităților de respectare a fluxului de activități, prin aplicarea corectă a tehnologiilor în termen optim și utilizării cât mai depline a capacității de lucru a tractoarelor, mașinilor, utilajelor și agregatelor din dotare.

Organizarea reprezintă un proces de diviziune a muncii, de precizare a atribuțiilor și sarcinilor ce revin lucrătorilor în muncă și management, precum și gruparea mijloacelor de muncă și atribuirea lor personalului după anumite criterii în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Spiritul de organizare se asociază cu ordinea, cu observarea legăturilor dintre lucrători și bunuri și cu stabilirea unor reguli de muncă.

Obiectul organizării îl reprezintă munca, producția și managementul unui obiectiv.

La nivel de exploatație agricolă, organizarea presupune stabilirea activităților, gruparea acestora pe organisme, asigurarea și folosirea rațională a resurselor materiale, umane și financiare.

Organizarea presupune:

- stabilirea și îmbunătățirea structurii organizatorice;
- proiectarea unor fluxuri informaționale în funcție de
- densitatea, dispersia și complexitatea sarcinilor;
- stabilirea numărului minim de niveluri ierarhice;
- stabilirea gradului optim de delegare a autorității.

## **3. FUNCȚIUNEA DE COORDONARE**

Are ca scop:

- asigurarea fluxului și unității de acțiune;
- armonizarea și sincronizarea activităților din cadrul exploatațiilor agricole și a subdiviziunilor;
- direcționarea unitară a eforturilor
- corelarea activității cadrelor situate la diferite niveluri ierarhice;

Importanța și necesitatea funcțiunii de coordonare în managementul exploatației agricole depinde de:

- existența unor subsisteme și compartimente operaționale și funcționale;
- complexitatea activităților ce au ca obiectiv obținerea mai multor produse agricole și servicii;
- natura procesului de producție;

Coordonarea are ca rol principal: menținerea, păstrarea și perfecționarea stării de ordonare a sistemului exploatației agricole și a legăturilor dintre compartimentele sale.

Această funcțiune aduce calm, siguranță, precizie, fermitate și încredere în forțele proprii.

- Coordonarea este influențată de condițiile mediului înconjurător, aflat în continuă schimbare
- Coordonarea se exercită în fiecare exploatație agricolă corespunzător structurilor organizatorice, capacității de producție și naturii activităților, a produselor obținute și a serviciilor prestate.

Funcțiunea de coordonare este necesară la toate nivelurile organizatorice, începând cu verigile superioare, unde predomină sarcinile de management și până la nivelul formațiilor de muncă sau a acțiunilor muncitorului, unde predomină sarcinile de execuție.

Realizarea acestei funcțiuni are loc prin discuții, dezbateri și crearea unor grupe, echipe care să sprijine managerul în exercitarea coordonării.

#### **4. FUNCȚIUNEA DE COMANDĂ**

- Se referă la activitățile managementului îndreptate spre transformarea deciziilor în acțiuni concrete, prin precizarea sarcinilor ce revin executanților, a termenelor și modalităților concrete pentru realizarea lor.
- Include acțiunile prin care se transmit executanților sarcinile și responsabilitățile ce le revin și activitățile ce trebuie îndeplinite într-o perioadă stabilită.
- Funcțiunea exprimă ce are de făcut fiecare individ sau grup de indivizi, cu ce mijloace, la ce termen și dacă ele corespund capacității executanților, pentru ca sistemul să funcționeze corect și eficient.

Conținutul dispoziției diferă în funcție de nivelul ierarhic al managerilor:

- la nivelurile ierarhice superioare, dispoziția îmbracă forma unor linii de principiu și derivă din sarcinile de ansamblu ale exploatației;
- la nivelurile inferioare cuprind elemente de detaliu (cantități, mijloace, persoane, etc.).

Executarea funcției de comandă depinde de:

- metodele de management adoptate
- realismul obiectivelor și termenelor stabilite;
- menținerea unui contact permanent cu realitățile la nivelul execuției;
- formularea unor dispoziții clare, concise și complete;
- repartizarea echitabilă a sarcinilor și responsabilităților
- crearea unui climat de muncă corespunzător.

Henry Fayol arată că managerii trebuie să aibă pe lângă cunoștințe în domeniul managementului și o mulțime de calități personale care influențează funcțiunea de comandă, și anume: inteligență și forță intelectuală, voință, chibzuință, hotărâre și perseverență, energie, îndrăzneală, curajul responsabilității, simțul datoriei și grija pentru interesele generale.

## 5. FUNCȚIUNEA DE CONTROL

Are ca obiectiv verificarea modului de funcționare a sistemului, de promovare a aspectelor pozitive și de înlăturare a abaterilor atunci când este cazul.

Se caracterizează prin:

- acțiunile managementului îndreptate spre realizarea modului în care rezultatele obținute corespund cu obiectivele stabilite;
- sesizarea, depistarea și comensurarea eventualelor abateri, a factorilor și cauzelor care le-au determinat;
- stabilirea măsurilor pentru remedierea deficiențelor semnalate.

Fiecare manager este investit cu anumite drepturi de a controla activitatea compartimentelor și a persoanelor din subordine.

Controlul este acțiunea prin care se verifică și se măsoară realizările cantitative și calitative pentru a se vedea dacă acestea corespund prognozelor stabilite, în scopul orientării activității pentru îndeplinirea obiectivelor.

Controlul are rolul de a preveni posibilitatea apariției și manifestării unor deficiențe și de a stabili măsurile concrete și operative, menite să îndrepte deficiențele constatate.

Controlul trebuie să se caracterizeze prin:

- ❖ corectitudine
- ❖ principialitate
- ❖ obiectivitate

### Controlul se clasifică după următoarele criterii:

A. După momentul efectuării:

- **control preliminar**: se face înainte de a începe activitatea previzională; cu ajutorul lui se asigură că sunt condiții necesare pentru îndeplinirea acțiunii;
- **controlul concomitent**: vizează în principal, ceea ce se întâmplă în timpul desfășurării acțiunii; se axează pe operațiunile în curs, pentru a stabili dacă procesul se desfășoară corect;
- **controlul posterior**: se face după încheierea acțiunii, asupra rezultatelor finale care s-au obținut.

B. După poziția managerului față de actul de control în procesul managerial:

- **control direct**: se realizează prin contact nemijlocit între manageri și unul sau mai mulți subordonați sau colaboratori;
- **autocontrolul**: se practică de fiecare angajat asupra activității proprii, în timpul desfășurării muncii sau după încheierea acesteia; are ca motivare satisfacția în realizarea unei anumite activități și a unor recompense morale sau materiale;
- **controlul de conformitate**: se asigură aducerea fenomenelor la parametri prestabiliți; previne apariția unor perturbații și urmărește menținerea condițiilor care formează desfășurarea acțiunii în conformitate cu obiectivele stabilite de manager;

C. După natura și obiectivele urmărite:

- **control tehnic**: se execută asupra procesului de producție: are în vedere respectarea tehnologiilor adoptate, a calității lucrărilor, a epocilor optime, etc.

- **controlul economic**: se referă la realizarea indicatorilor, aplicarea gestiunii economice, organizarea producției și a muncii, etc;
  - **controlul financiar**: urmărește modul de îndeplinire a planului financiar, gospodărirea rațională a fondurilor materiale și bănești; semnalarea abaterilor de la disciplina financiară, etc; asigurarea echilibrului financiar între venituri și cheltuieli, urmărind să influențeze favorabil îndeplinirea sarcinilor economice și să contribuie la creșterea eficienței tuturor activităților agricole.
  - **control vizual**: se face prin supravegherea directă a realizărilor salariaților; se efectuează de către supraveghetor prin evaluarea lucrărilor;
- ❖ Controlul se face după un plan inițial, care se corectează pe parcurs;
  - ❖ Este necesar să se sigure publicitatea controlului, ale cărui rezultate trebuie aduse la cunoștința managerului și a celui controlat.

### **STRUCTURA ORGANIZATORICĂ DE CONDUCERE**

Structura organizatorică a conducerii cuprinde ansamblul organelor și posturilor de conducere ordonate în cadrul nivelelor ierarhice și legăturile care se creează prin activitatea acestora.

- Structura de conducere trebuie astfel concepută încât să conducă la realizarea obiectivelor planificate;
- Structura organizatorică a conducerii este strict dependentă de structura organizatorică de producție;
- Trebuie să fie dinamică, ușor adaptabilă la modificările survenite, mai ales în ceea ce privește modificarea raportului între centralizare și descentralizare;
- Structura organizatorică a conducerii cuprinde elementele primare, care sunt: nivelurile ierarhice, filiera ierarhică, organele și posturile de conducere, funcția de conducere și relațiile de conducere.

**NIVELUL IERARHIC** este format din totalitatea organelor și posturilor de conducere plasate în plan orizontal în cadrul structurii de conducere.

Nivelurile ierarhice exprimă pozițiile pe care le au organele și posturile de conducere unele față de altele.

Numărul de niveluri ierarhice este direct proporțional cu dimensiunea întreprinderii, complexitatea activităților operaționale desfășurate și invers proporțional cu competența managerilor.

**LINIA SAU FILIERA IERARHICĂ** reprezintă modul de subordonare a diverselor organe și posturi de conducere care se găsesc cuprinse în structura de conducere a unei întreprinderi.

Ansamblul nivelurilor ierarhice și a liniilor ierarhice care se creează între organele și posturile de conducere situate la diferite niveluri formează piramida ierarhică.

În raport de numărul de niveluri ierarhice, piramida poate fi înaltă sau aplatizată.

### ***Avantajele piramidei ierarhice înalte:***

- asigură posibilitatea studierii aprofundate a problemelor supuse rezolvării și a luării unor decizii de calitate;
- asigură condiții pentru creșterea gradului de delegare a autorității;
- asigură posibilitatea creării de organisme cu funcții de conducere specializate

### ***Dezavantajele piramidei înalte:***

- scăderea operativității în luarea deciziilor;
- scăderea responsabilității organelor și posturilor de conducere;
- posibilitatea de manifestare a fenomenului de scurtcircuitare a informațiilor și a deciziilor;
- creșterea cheltuielilor cu școlarizarea și salarizarea aparatului de conducere.

### ***Avantajele piramidei aplatizate:***

- asigură funcționarea sistemului informațional fără obstacole;
- crește responsabilitatea organelor și posturilor de conducere în activitatea managerială;
- necesită cheltuieli reduse cu salarizarea managerilor.

### ***Dezavantajele piramidei aplatizate:***

- nu permite crearea de organisme și funcții specializate;

Stabilirea și proiectarea unor structuri de conducere raționale se bazează pe principiul economiei de personal, prin care se asigură realizarea unui grad rațional de încărcare a aparatului de conducere.

Principiul economie de personal se concretizează în coeficientul de încadrare, care reprezintă raportul dintre numărul personalului cu sarcini de conducere (Pc) și personalul de execuție (Pe).

ORGANELE DE CONDUCERE – se constituie pe baza principiului conducerii colective, sunt formate din mai multe persoane și au ca scop o mai corectă fundamentare tehnico-economică a deciziilor prin participarea directă a reprezentanților salariaților.

Organele de conducere sunt situate la nivelurile superioare ale piramidei ierarhice și implică atribute de organizare, coordonare și control a activității altor cadre, fie de conducere fie de execuție.

În cadrul societăților comerciale, în conformitate cu prevederile legii 31/1991, organele colective de conducere sunt:

- ✓ Adunarea generală a acționarilor (A.G.A.);
- ✓ Consiliul de administrație (C.A.);
- ✓ Consiliul director (C.D.)

POSTUL DE CONDUCERE – rezultă prin precizarea sarcinilor ce revin unei singure persoane.

Postul de conducere se caracterizează prin:

- Obiectivele postului;

- Autoritatea sau dreptul titularului de a întreprinde acțiuni pentru realizarea sarcinilor ce-i revin;
- Responsabilitatea titularului de post în realizarea obiectivelor și sarcinilor aferente postului.

Pentru fiecare post se întocmește fișa postului în care se precizează concret atribuțiile titularului de post, limitele de competență, responsabilitățile, etc.

**FUNCȚIA** – se definește prin totalitatea posturilor cu aceleași caracteristici principale. Unei funcții în cadrul unei exploatații agricole îi poate corespunde, după caz, unul (director general) sau mai multe posturi (șefi de fermă).

În raport de natura competențelor, a autorității și responsabilității, atât posturile cât și funcțiile pot fi grupate astfel:

- posturi și funcții de conducere – se caracterizează prin competențe, autoritate și responsabilitate care vizează arii mai largi de activitate și implică atribuții privind organizarea, coordonarea și controlul activității diverșilor executanți.
- posturi și funcții de execuție – au o arie de competență mai redusă și au ca sarcină să transpună în fapt deciziile organelor și posturilor de conducere.

Activitatea de conducere se realizează prin intermediul autorității – dreptul de a decide, de a da sarcini, de a coordona și de a controla modul în care deciziile sunt transpuse în practică.

- Autoritatea ierarhică – cuprinde întreaga arie a activității pe care postul subordonat o execută;
- Autoritatea funcțională – nu vizează întreaga arie a activității postului subordonat.

Conceptul de autoritate prezintă două laturi distincte:

- Autoritatea autentică sau profesională – este dată de calitățile și capacitățile profesionale ale conducătorului și de experiența pe care acesta a dobândit-o de-a lungul activității desfășurate;
- Autoritatea formală sau legală – se referă la prerogativele oferite conducătorului ca urmare a poziției ierarhice pe care se situează funcția pe care o deține.

Delegarea de autoritate – transmiterea parțială și succesivă de autoritate spre diferitele niveluri ierarhice inferioare. Pe baza delegării, conducătorul transferă subordonatului o parte din atribuțiile sale, precizându-i obiectivele care trebuie realizate, conferindu-i și o anumită libertate în privința modului de îndeplinire a obiectivelor.

Conceptul de autoritate prezintă două laturi distincte:

- Autoritatea autentică sau profesională – este dată de calitățile și capacitățile profesionale ale conducătorului și de experiența pe care acesta a dobândit-o de-a lungul activității desfășurate;
- Autoritatea formală sau legală – se referă la prerogativele oferite conducătorului ca urmare a poziției ierarhice pe care se situează funcția pe care o deține.

Delegarea de autoritate – transmiterea parțială și succesivă de autoritate spre diferitele niveluri ierarhice inferioare. Pe baza delegării, conducătorul transferă subordonatului o parte din atribuțiile sale, precizându-i obiectivele care trebuie realizate, conferindu-i și o anumită libertate în privința modului de îndeplinire a obiectivelor.



### Condiții pentru ca procesul delegării de autoritate să-și atingă scopul

- ✓ Organul sau postul care delegă stabilește exact sarcinile ce revin celui cărui i se delegă autoritatea;
- ✓ Cel care delegă investește pe cel delegat cu autoritate (îi conferă anumite drepturi în ceea ce privește emiterea de decizii pt. îndeplinirea sarcinilor încredințate);
- ✓ Cel delegat își asumă responsabilitatea faptelor care decurg din autoritatea cu care a fost investit și raportează asupra modului de îndeplinire a sarcinilor încredințate.
  - Numai autoritatea formală sau legală poate fi delegată.
  - Delegarea de autoritate poate fii permanentă sau temporară.

RELAȚIILE ÎN CADRUL STRUCTURILOR MANAGERIALE – sistemul de comunicare a informațiilor și a deciziilor între organele și posturile de conducere și de execuție situate la diferite niveluri sau la același nivel ierarhic.

După conținutul lor, relațiile în cadrul structurii de conducere se pot clasifica în:

1. **Relații de autoritate** – legăturile care se creează între două posturi subordonate ierarhic, respectiv între șefi și subordonați.

Se concretizează în ordine, dispoziții și decizii cu circulație de sus în jos și în rapoarte, informări cu sens de circulație de jos în sus.

În funcție de modul de delegare a autorității, relațiile de autoritate pot fi:

- Relații de autoritate ierarhică – își au originea în delegarea de autoritate ierarhică și se concretizează în comunicații importante (ordine, decizii, dispoziții scrise sau orale), precum și prin răspunsurile subordonaților la aceste dispoziții.
- Relații de autoritate funcțională – își au originea în delegarea de autoritate funcțională și se concretizează în îndrumările date de organele sau posturile specializate.

2. **Relațiile de cooperare** – se concretizează în legăturile fără caracter imperativ, care se creează de regulă între organisme, posturi, sau compartimente situate la același nivel ierarhic.

După caracterul lor relațiile de cooperare îmbracă mai multe forme:

- Relații de consultare – legăturile care se creează între organe și posturi specializate într-un anumit domeniu și celelalte organe, posturi și compartimente (ex. consilierul juridic care asigură consultanța juridică pt. toate organele și posturile de conducere).
- Relații de furnizare – se manifestă între un prestator de servicii și solicitant.
- Relații de informare – între organele și posturile de conducere situate la același nivel ierarhic.

### **TIPOLOGIA STRUCTURILOR MANAGERIALE**

În funcție de natura relațiilor dintre organele și posturile de conducere și execuție, de modul de subordonare a unor posturi față de altele, se pot delimita mai multe tipuri de structuri de conducere:

- **Structura ierarhică sau fayoliană** – pune în prim plan principiul unicității conducerii și răspunderii.

Oricare subordonat primește dispoziții de la un singur conducător în fața căruia răspunde pentru întreaga sa activitate. Conducătorul coordonează subordonații sub toate aspectele: tehnic, organizatoric, economic, administrativ, financiar, social, etc.

Structurile ierarhice se pretează în cadrul exploataților specializate.

***Avantajele structurii ierarhice:***

- Dispozițiile și informațiile au circulație rapidă;
- Autoritatea și responsabilitatea sunt foarte bine definite;
- Atribuțiile fiecărui post pot fi foarte clar precizate.

***Dezavantajele structurii ierarhice***

- Necesitatea unei pregătiri multilaterale, complexe a managerilor;
- Supraîncărcarea cu competențe a managerilor de la nivelurile superioare;
- Favorizează fenomenele de centralizare excesivă a deciziilor, birocratismului și formalismului;
- Circulația greoaie a informațiilor între posturile de conducere situate la același ierarhic.

**Structura funcțională** – organul de conducere situat la un anumit nivel care dă dispoziții tuturor subordonaților, numai pe problemele în care este specializat. Competențele și atribuțiile sunt împărțite între conducătorii specializați pe anumite domenii ale activității de conducere.

Un subaltern este condus de mai mulți manageri specializați, fiind obligați să asigure armonizarea dispozițiilor primite.

***Avantajele structurii funcționale:***

- Creșterea competențelor profesionale a cadrelor de conducere;
- Posibilitatea specializării managerilor pe domenii de activitate;
- Fundamentarea corectă din punct de vedere tehnico-economic al deciziilor;
- Eliberarea managerilor de deciziile de rutină.

***Dezavantajele structurii funcționale:***

- Crește numărul de dispoziții date de mai mulți manageri și care parvin asupra unui post;
- Diminuarea responsabilității managerilor;
- Posibilitatea emiterii unor dispoziții cu caracter contradictoriu;
- Sintetizarea deciziilor nu se face la nivelul managerilor, ci al subalternilor;
- Circulația greoaie a informațiilor și posibilitatea scurtcircuitării acestora.

**Structura mixtă** – reunește avantajele primelor două tipuri.

La nivelurile superior și inferior există relații ierarhice, iar la nivelurile intermediare asupra unui subaltern se exercită atât autoritatea ierarhică cât și cea funcțională.

**Avantaje:**

- Încărcarea echilibrată cu sarcini a managerilor;
- Posibilitatea specializării stricte a managerilor;
- Favorizează descentralizarea deciziilor.

**Dezavantaje:**

- Număr mare de niveluri ierarhice;

- Creșterea complexității sistemului de legături
- Necesită delimitarea netă a autorității și responsabilității posturilor de conducere.

## II. METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT MODERN

- Metodele și tehnicile de management reprezintă modalitățile concrete folosite pentru soluționarea problemelor care decurg din funcțiile conducerii prin care se pun în mișcare activitățile componente ale funcțiilor întreprinderii.
- Criteriul de bază folosit pentru clasificarea metodelor de conducere îl reprezintă gruparea acestora pe funcții de conducere.

După acest criteriu se deosebesc:

- A. Metode și tehnici manageriale generale, care vizează ansamblul procesului de conducere sau mai multe funcții de conducere.
- B. Metode și tehnici manageriale specifice, care vizează cu prioritate o anumită funcție a conducerii.

### **A. Metode și tehnici manageriale generale**

#### ***A1. Managementul prin obiective (M.P.O.)***

Managementul prin obiective (M.P.O.) este un sistem managerial bazat pe determinarea obiectivelor până la nivelul executanților, care participă direct la stabilirea acestora și pe corelarea strânsă a recompenselor și respectiv a sancțiunilor, la nivelul realizării obiectivelor prestabilite.

Efectele pozitive ale (M.P.O.)

- creșterea realismului obiectivelor exploatației agricole și a componentelor sale;
- nivelul înalt de motivare a personalului pentru realizarea obiectivelor;
- dezvoltarea unui climat de creativitate deosebit de important în condițiile trecerii la economia de piață;
- îmbunătățirea utilizării timpului de muncă al managerilor, ca urmare a diminuării sarcinilor de supraveghere și control, datorită promovării pe scară largă a autocontrolului.
- întărirea responsabilităților față de realizarea obiectivelor atât pentru manageri, cât și pentru personalul de execuție;
- corelarea mai strânsă a nivelului salarizării cu rezultatele obținute;
- promovarea colaborării, inițiativei și inovației;
- contribuie la întăririi disciplinei și la creșterea responsabilității în majoritatea exploatațiilor agricole;
- dezvoltarea deprinderii de a fi flexibili și dinamici în acțiuni.

Managementul prin obiective (M.P.O.) parcurge patru etape:

- a) delimitarea obiectivelor generale, fundamentale ale exploatației agricole;
- b) delimitarea obiectivelor parțiale ale subdiviziunilor;
- c) elaborarea măsurilor pentru îndeplinirea obiectivelor;

- d) evaluarea realizărilor, stimularea personalului și stabilirea obiectivelor viitoare.

### ***A2. Managementul prin excepții (M.P.E.)***

Prin această metodă managementul trebuie să se ocupe numai de problemele care impun intervenția sa fiind degrevat de detaliile care revin subalternilor.

Etapele de derulare a managementului prin excepții sunt:

- a) stabilirea nivelului rezultatelor de obținut;
- b) realizarea activităților;
- c) analiza abaterilor de la nivelurile stabilite;
- d) realizarea nivelurilor stabilite inițial.

Avantaje:

- utilizarea mai bună a timpului cadrelor la nivelurile ierarhice superioare;
- reducerea frecvenței luării deciziilor;
- sesizarea rapidă a situațiilor negative și urmărirea cu prioritate a domeniilor cheie ale exploatațiilor agricole.

Dezavantaje:

- creează impresia unei stări de stabilitate când de fapt acestea nu există;
- nu reliefează aspectele legate de comportamentul oamenilor.

### ***A3. Managementul prin produs (M.P.P.)***

Managementul prin produs este un sistem de management caracterizat prin atribuirea principalelor sarcini competente și responsabilități de conducere, privind obținerea și comercializarea unui produs sau a unei grupe de produse asemănătoare unui cadru de conducere care se ocupă în exclusivitate de adoptarea deciziilor și operaționalizarea acțiunilor pentru menținerea și creșterea competitivității sale.

***Etape:***

- a) stabilirea produsului sau a grupului de produse care formează obiectivul managementului pe produs;
- b) desemnarea cadrului care va asigura managementul sistemului;
- c) elaborarea de către fiecare manager de produs a variantelor de strategii pentru obținerea și comercializarea produsului sau a grupei respective de produse;
- d) evaluarea periodică a producției și comercializării care face obiectul acestei metode.

***Avantaje:***

- coordonarea unitară a proceselor tehnice și economice;
- orientarea mai pronunțată spre cerințele pieței pentru produsul respectiv;
- calitatea produsului, perfecționarea tehnologiilor și reducerea costului de producție duce la creșterea prestigiului exploatației agricole;

### ***A4. Managementul prin buget (M.P.B.)***

- M.P.B. constă în fundamentarea costurilor aferente realizării fiecărui produs și mărirea încadrării cheltuielilor efective în nivelul proiectat al costurilor

- M.P.B. are la bază următoarele principii:
  - ✓ participarea activă a salariaților și a managerilor la stabilirea bugetului;
  - ✓ fixarea realistă a obiectivelor;
  - ✓ implementarea bugetului în procesul managerial.

Avantaje:

- permite managerilor exercitarea unui control permanent al resurselor financiare și implicit al tuturor resurselor;

Dezavantaje:

- volum mare de muncă pentru completarea formularisticii utilizate la aplicarea metodei;
- operativitate redusă ca urmare a unor circuite informaționale lungi.

#### ***A5. Managementul participativ (M.P.)***

Managementul participativ este un sistem managerial bazat pe atragerea personalului sub formă consultativă sau deliberată în procesul de conducere.

Avantaje:

- ✓ fundamentarea complexă a procesului decizional și creșterea calității deciziilor;
- ✓ creșterea gradului de motivație a personalului deoarece este consultat și participă la luarea deciziilor;
- ✓ adoptarea în grup a deciziilor duce la creșterea calității deciziilor luate în condiții de risc și incertitudine

Dezavantaje:

- ✓ consumă o parte însemnată a timpului de muncă prin participarea la ședințe decizionale;
- ✓ reduce operativitatea în soluționarea unor probleme.

#### ***A6. Managementul prin delegare de autoritate (M.P.A.)***

Pentru descentralizarea deciziilor și adoptarea lor în momentul și la locul unde s-a ivit vreo problemă în procesul muncii, o parte din autoritatea managerilor este delegată permanent sau temporar spre colaboratori aflați la nivelurile inferioare;

Fiecărei persoane dintr-o organizație trebuie să i se atribuie autoritate pentru adoptarea unor decizii, autoritate care are în vedere următoarele:

- ✓ atribuirea efectuării unor atribuții de muncă din sarcinile managerului către un subordonat;
- ✓ distribuirea autorității necesare prin care subalternul are dreptul să adopte decizii;
- ✓ asumarea responsabilităților de a realiza sarcini de către subordonat;
- ✓ precizarea clară și în scris a sarcinilor și responsabilităților;
- ✓ crearea unui climat de încredere în posibilitățile subalternului de a rezolva unele probleme;
- ✓ verificarea nu a modului cum sunt rezolvate sarcinile, ci a rezultatelor finale obținute.

Etapele managementului prin delegare de autoritate (M.P.A.)

- ❖ gruparea sarcinilor aferente codului de conducere;
- ❖ solicitarea de către manager a aprobării șefului ierarhic pentru a delega parțial sau total sarcinile posibil de delegat;
- ❖ transmiterea sarcinilor, delegarea autorității și însușirea responsabilității de către subordonați;
- ❖ informarea de către manager privind delegările efectuate și a motivelor care au determinat această alegere;
- ❖ evaluarea rezultatelor delegării sau sancționarea după caz în vederea menținerii unui climat de încredere și exigență.

Motive pentru care delegarea este evitată de unii manageri:

- managerul nu are încredere în capacitatea subordonaților de a rezolva unele probleme;
- managerul știe că are subordonați capabili, dar nu delegă din autoritatea sa, pentru a nu-i lua locul;
- managerul nu are încredere în sine și de aceea nu dorește ca prin delegare de autoritate subordonații săi să se afirme;
- managerul consideră că subordonații nu au capacitatea de a-și asuma responsabilități, ceea ce face ca aceștia să nu poată căpăta experiența necesară rezolvării unor sarcini importante;
- subordonații, deși sunt competenți, se mulțumesc doar cu statutul pe care îl au în cadrul exploatației.

Delegarea de activitate conduce la realizarea a două obiective:

- managerul își îndeplinește atribuțiile și se realizează pe sine;
- contribuie la dezvoltarea profesională a subordonaților.

## **B. Metode și tehnici manageriale specifice**

### ***B1. Metoda Brainstorming***

- ✓ Braistormingul sau “asaltul de idei” sau “dezlănțuirea de idei” sau “explozia ideilor” este o metodă prin care, prin discuții în grup, se urmărește obținerea a cât mai multor idei, privind modul de rezolvare a unor probleme.
- ✓ Metoda necesită parcurgerea a trei etape:
  - a) pregătirea discuției;
  - b) analiza în cadrul grupului;
  - c) selecția ideilor.

#### **a) Pregătirea discuției**

- Pregătirea discuției are în vedere:
  - delimitarea subiectului problemei puse discuției;
  - programarea locului, datei și orei ședinței.
- Pentru a menține spontaneitatea și capacitatea de a emite idei, ședința se programează dimineața, pentru o durată de maxim 45 de minute.

#### **b) Analiza în cadrul grupului**

Sunt două faze:

- faza introductivă – când responsabilul grupului exprimă succint și cu claritate problema ce trebuie rezolvată și modul cum se va desfășura ședința;
- discuțiile propriu-zise – când fiecare participant emite idei cu privire la soluționarea problemei pusă în dezbatere.
- Ideile sunt consemnate prin stenograme sau înregistrate pe bandă.
- Nu se consemnează numele persoanei care a exprimat ideea.

### c) Selecția ideilor emise

- Se inventariază ideile emise și se selecționează ideile utilizate
- O atenție deosebită trebuie acordată asigurării condițiilor pentru desfășurarea ședinței, avându-se în vedere:
  - selecționarea atentă a participanților;
  - expunerea clară, explicită a problemei;
- asigurarea unui climat de permisivitate, de libertate deplină în emiterea ideilor;
- admiterea și stimularea ideilor îndrăznețe;
- interzicerea, de la început, a criticilor, a aprecierilor de orice natură pentru a contracara teama participanților de a nu greși sau de a fi subapreciați;
- justificarea prezenței să se facă prin emiterea de idei și nu prin simpla luare de cuvânt.

## B2. Ședința

- Ședința, ca cea mai frecventă metodă de management, constă în reunirea mai multor persoane pentru o perioadă scurtă de timp sub conducerea unui manager, în vederea soluționării în comun a unor sarcini cu caracter informațional sau decizional.
- Ca modalitatea cea mai frecventă de transmitere a informațiilor, ședința este nemijlocit implicată în executarea tuturor atributelor managerului: previziunea, organizarea, coordonarea, analiza și controlul.
- După conținut ședințele se pot clasifica în:
  - ședințe de informare;
  - ședințe decizională;
  - ședințe de armonizare;
  - ședințe eterogene.
- Ședințele eterogene sunt specifice nivelurilor superioare și medii de management, conțin două sau mai multe elemente specifice celorlalte tipuri de ședințe.
- Au cea mai mare frecvență dintre toate tipurile de ședință și se desfășoară în patru etape:
  - pregătirea ;
  - deschiderea;
  - desfășurarea;
  - finalizarea.

Pregătirea ședinței presupune:

- stabilirea ordinii de zi;

- formularea cu claritate a problemelor înscrise ca ”punct” pe ordinea de zi;
- selecționarea după criterii de competență a persoanelor care vor elabora materialele supuse dezbaterii;
- selecționarea după criterii de competență a persoanelor care vor elabora materialele supuse dezbaterii;
- stabilirea persoanelor invitate care au legătură cu problemele dezbătute, propuse spre dezbateri;
- materialele trebuie aduse la cunoștința participanților cu 2-3 zile înainte de desfășurarea ședinței; ele trebuie să fie sintetice, să conțină informații noi, să cuprindă alternative decizionale, ipoteze de lucru și propuneri concrete;
- programarea ședințelor decizionale se face cu consultarea prealabilă a personalului implicat;
- ședințele periodice se programează de regulă în același zile și la aceeași oră;
- se alege locul de desfășurare a ședinței în așa fel încât să se asigure ambianța necesară și dotarea cu aparatură audio-video specifică.
- personalul desemnat pentru redactarea procesului verbal trebuie avizate din timp asupra datei și locului de desfășurare a ședinței
- Pentru ca ședința să se desfășoare în bune condiții și cu eficiență se impune respectarea unor reguli cu privire la:
  - deschiderea ședinței;
  - derularea ședinței;
  - închiderea ședinței.
- Privind deschiderea ședinței se impun următoarele reguli:
  - deschiderea ședinței la ora programată;
  - transparență în formularea obiectivelor;
  - prezentarea ideilor la modul pozitiv;
  - durata expunerii introductive să nu depășească două minute;
  - stabilirea duratei ședinței și a intervențiilor împreună cu participanții;
  - folosirea unui limbaj adecvat pentru a trezi interesul participanților.
- Privind derularea ședinței trebuie să se aibă în vedere respectarea următoarelor reguli:
  - evidențierea participanților activi în idei și soluții noi;
  - stoparea intervențiilor fără conținut;
  - realizarea integrală a programului în condițiile respectării duratei programate a ședinței.
- Privind închiderea ședinței se are în vedere respectarea următoarelor reguli:
  - poziția conducerii, principalele puncte de vedere și deciziile adoptate reprezintă intervenția finală a conducătorului;
  - transmiterea în scris participanților a celor mai importante elemente, la finalul reuniunii.

#### Avantaje

- creșterea nivelului de informare;



- fundamentarea temeinică a deciziilor;
  - consolidarea coeziunii la nivelul grupurilor de salariați;
  - schimb de experiență;
  - punerea în valoare a competenței specialiștilor.
- Dezavantaje
- necesită un consum mare de timp;
  - reduc operaționalitatea;
  - determină diminuarea responsabilității unor manageri.

### III. TIPOLOGIA DECIZIILOR ÎN AGRICULTURĂ

În literatura de specialitate există mai multe criterii de clasificare a deciziilor. Pentru activitatea practică prezintă importanță câteva criterii de clasificare din care mai importante sunt:

- orizontul temporal și implicațiile deciziei;
- numărul de persoane ce participă la adoptarea deciziei;
- etc.

**Tipologia deciziilor ce se adoptă în exploatațiile agricole:**

1. **Orizontul temporal și implicațiile deciziei**
  - a) **Strategice;**
  - b) **Tactice;**
  - c) **Curente sau operative.**
2. **Numărul de persoane ce participă la adoptarea deciziei**
  - a) Colective;
  - b) Individuale.

**Orizontul temporal și implicațiile deciziei**

- a) **Strategice**
  - Se referă la o perioadă mai îndelungată de timp (peste un an);
  - Vizează obiective fundamentale ale dezvoltării exploatației agricole;
  - Absorb un volum mare de resurse materiale și financiare;
  - Necesită o temeinică fundamentare tehnico-economică și solicită o largă bază informațională;
  - Se adoptă de către organele colective de conducere;
  - Se integrează în planuri pe termen lung și mediu;
- b) **Tactice**
  - Se referă la perioade mai scurte de timp (de regulă sub un an);
  - Vizează modalitățile transpunere în practică a obiectivelor precizate prin deciziile strategice;
  - Se adoptă de către organele colective de conducere, cât și de către cadrele de conducere de la nivelul exploatației agricole;
  - Se integrează în planurile anuale și trimestriale.

**c) Curente sau operative**

- Se referă la perioadele de până la o lună;
- Vizează pregătirea, organizarea și desfășurarea diferitelor procese de muncă, inițierea de acțiuni de cercetare a efectelor factorilor perturbatori;
- Se adoptă de către cadrele de conducere de la toate nivelurile ierarhice ale exploatației agricole;
- Sunt de regulă, cuprinse în programe pe termen scurt (lunare, decadale, săptămânale, zile)

**Numărul de persoane ce participă la adoptarea deciziei:**

**a) Colective**

- Se adoptă de către organele colective de conducere;
- Se referă la aspectele esențiale ale activității;
- Cuprind deciziile strategice și o parte din deciziile tactice.

**b) Individuale**

- Se adoptă de către cadrele de conducere de pe diferite niveluri ierarhice;
- Cuprind unele decizii tactice și decizii curente.

Dintre aceste criterii, tot mai mult se impune criteriul factorul timp care se corelează și cu nivelul ierarhic la care se iau deciziile. După acest criteriu se disting **deciziile strategice, deciziile tactice și deciziile curente sau operative.**

*Deciziile strategice* se referă la probleme mai importante și la o perioadă mai lungă de timp. Acestea au în vedere precizarea obiectivelor generale de perspectivă, reorganizarea exploatațiilor agricole și a compartimentelor operaționale și funcționale etc. Deciziile strategice presupun studierea mediului (a variabilelor necontrolabile), formularea strategiilor și definirea mijloacelor de realizare.

*Deciziile tactice* sau de rutină se referă la activitatea curentă. De exemplu, se stabilește că aprovizionarea cu furaje la un complex de creștere a păsărilor trebuie să se facă atunci când se ajunge la un anumit stoc de magazie, prestabilit; că începerea însămânțării porumbului se face când în sol se realizează o temperatură de plus 8-9°C la adâncimea de semănat etc.

*Deciziile curente* sau operative privesc realizarea concretă a sarcinilor de producție și reprezintă o continuare a deciziilor tactice. Exemplu: repartizarea lucrărilor agricole pe agregate, repartizarea agregatelor de însămânțat pe sole etc.

*Deciziile de corecție* se referă la oricare din cele trei tipuri de decizii prezentate și se iau cu scopul de a corecta devierile, când apar situații noi etc.

*Deciziile colective* se iau de organele colective de conducere și se referă la aspectele esențiale ale activității exploatației agricole, cuprinzând toate deciziile strategice și o parte din deciziile tactice.

**Deciziile individuale** se adoptă de către cadrele de conducere de pe diferite niveluri ierarhice și cuprind deciziile curente sau operative, precum și o parte din deciziile tactice.

Indiferent de tipul deciziei de conducere, ele trebuie să se încadreze în ansamblul sistemului de conducere al exploatației agricole și al economiei naționale. Din acest punct de vedere, deciziile prezintă:

- o latură endogenă;
- o latură exogenă.

Latura endogenă a deciziei este reprezentată de aportul conducerii exploatației agricole la soluționarea obiectivelor în condițiile concrete în care își desfășoară activitatea exploatația agricolă.

Raportul dintre latura endogenă și exogenă variază în funcție de tipul deciziilor și nivelul ierarhic la care se iau. La deciziile strategice predomină latura exogenă, iar la deciziile tactice prezintă o pondere mai mare latura endogenă.

## **ETAPELE PROCESULUI DECIZIONAL**

Toate activitățile din exploatațiile agricole se desfășoară pe bază de decizii.

În elaborarea deciziilor se disting trei etape principale, și anume:

- **etapa de pregătire a deciziei;**
- **etapa alegerii soluției optime;**
- **etapa aplicării deciziei.**

**Pregătirea deciziei** constituie prima etapă care cuprinde mai multe faze, astfel:

- strângerea informațiilor;
- analiza informațiilor;
- implicațiile deciziei;
- aprecierea situației decizionale și sesizarea necesității de a se lua decizia;
- formularea scopului urmărit prin adoptarea deciziei și elaborarea variantelor de decizii.

Etapa a doua *de alegere a soluției optime și adoptarea deciziei* este hotărâtoare în procesul luării deciziilor. Pentru alegerea soluției optime este necesar să se stabilească mai multe variante sau soluții de dezvoltare a problemei.

Procesul de hotărâre implică aprecierea fiecărei situații prin prisma soluției – consecință: „Dacă se va aplica soluția A se va obține rezultatul B”.

Alegerea soluției optime depinde de problemă, condiții, criteriul pe care se bazează alegerea (optimist, pesimist etc.), de faptul dacă decizia se ia în condiții de certitudine, de risc sau incertitudine. Chiar în cadrul aceleiași probleme, o soluție nu poate fi optimă pentru toate situațiile.

Decizia trebuie să fie formulată clar în ceea ce privește problema, scopul, mijloacele, termenle și responsabilitățile.

Această etapă cuprinde fazele de analiză comparativă a variantelor prin prisma criteriilor și respectiv a consecințelor sau rezultatelor scontate, a posibilităților de aplicare în practică, precum și adoptarea propriu-zisă a variantei care corespunde cel mai bine condițiilor concrete și asigură realizarea optimă a obiectivului urmărit prin decizia luată.

*Etapa finală de aplicare a deciziei* are scopul de a transforma decizia de acțiune. În acest sens, trebuie formulată clar, complet și explicit dispoziția de execuție, transmisă

în timp util, nominalizați executanții cu precizarea răspunderilor, urmărirea și controlul execuției, conform succesiunii procesului decizional

Aplicarea deciziei începe cu transmiterea acesteia către cei care răspund de aplicare și către cei care participă nemijlocit la executarea ei.

Aplicarea corectă a deciziilor impune ca acestea să ajungă la nivelele ierarhice unde urmează să fie aplicate.

#### IV. TIPURI DE MANAGERI ȘI STILURI DE MANAGEMENT

##### MANAGERII EXPLOATAȚIILOR AGRICOLE

Este cunoscut faptul că actul conducerii, indiferent de natura activității (economică, socială, politică etc.) are ca element comun factorul uman.

Acest element prezintă un caracter primordial, întrucât eficacitatea procesului de management, concretizată în rezultatele obținute de o exploatație agricolă sau de o subdiviziune organizatorică este dependentă, în mod hotărâtor, de calitățile persoanei care se află la conducere. Această persoană cu responsabilități de conducere a avut, în evoluția științei managementului, diferite denumiri: „conducător”, „cadru de conducere”, „director”, iar mai recent cea de „manager”, concept care a căpătat o unanimă recunoaștere și s-a generalizat.

##### DEFINIȚIA MANAGERILOR

Pe plan mondial nu există unanimitate privind conceptul de manager. O parte din opinii (P. Druker, A. Brunet ș.a.) pledează pentru ideea că managerii nu constituie numai conducători la nivelul cel mai înalt, ci orice persoană cu putere de decizie, indiferent de locul pe care îl ocupă în ierarhia organizațională, inclusiv personalul cu o anumită specializare sau cel de execuție.

A doua categorie de opinii (O. Niculescu, P. Nica), pe care le considerăm mai aproape de conținutul intrinsec al conceptului, apreciază că în categoria de *manageri* intră *persoanele care dețin posturi de conducere, exercitându-și atribuțiile managementului în conformitate cu obiectivele, competențele și responsabilitățile cuprinse în fișa postului, specifică firmei ce o dețin.*

Prin conținutul activității lor, managerii concretizează principalele atribute ale managementului referitoare la previziune, organizare, coordonare, comandă și control-evaluare. Ei sunt puși în permanență în situația de a lua decizii menite să influențeze conținutul proceselor de muncă exercitate de subordonații sau colaboratorii direcți.

Activitatea de manager reprezintă o profesiune cu particularități specifice, întrucât managerul trebuie să posede, pe lângă solide **cunoștințe profesionale și aptitudini care țin de știința și arta conducerii.**

Managerul desfășoară, de regulă, o activitate nenormată, iar timpul său de activitate depășește adeseori durata unui schimb de lucru. Conținutul activității sale are un pronunțat caracter previzional, în care creativitatea trebuie să dețină o pondere importantă.

Autoritatea cu care este investit managerul, precum și ansamblul responsabilităților care însoțesc această autoritate întregesc și, în același timp, particularizează conceptul de manager.

În funcție de conținutul activității și atribuțiile pe care le au, managerii se clasifică în trei categorii:

1. *Manageri de nivel superior sau "de top"*, a căror activitate se referă la:

- reprezentarea întreprinderii în exterior;
- elaborarea prognozelor;
- stabilirea strategiilor și tacticilor de dezvoltare;
- întocmirea studiilor de marketing etc.

2. *Managerii funcționali*. Ei dețin ponderea în nomenclatorul managerial. În cadrul autonomiei decizionale ce o au, aceștia asigură aplicarea planurilor de dezvoltare, reprezentând o punte de legătură între managerii de nivel superior și managerii operaționali.

3. *Managerii operaționali* au responsabilitatea coordonării și supravegherii persoanelor de la nivelurile de execuție, precum și a instruirii acestora.

## **CALITĂȚI, CUNOȘTINȚE, APTITUDINI**

În funcție de natura, conținutul și efectul lor, calitățile manageriale se pot structura în mai multe grupe:

1. *Calități intelectuale*, concretizate în următoarele:

- inteligența;
- capacitatea de a învăța ușor și bine;
- capacitatea de a observa, aduna, selecta și evalua fapte;
- capacitatea de a recunoaște și a aplica noul;
- imaginația creatoare și gândirea intelectuală;
- capacitatea de raționament inductiv și deductiv;
- capacitatea de a sintetiza și generaliza;
- operativitatea și trăinicia memoriei.

2. *Calități de caracter*. Acestea se referă la:

- dorința sinceră de a-i ajuta pe alții;
- cordialitatea;
- cinstea;
- fermitatea;
- capacitatea de a recunoaște limitele competenței proprii;
- onestitatea;
- capacitatea de a recunoaște greșelile și de a învăța din eșecuri; perseverența;
- modestia.

3. *Capacitatea de a înțelege oamenii și de a lucra cu ei*. Ea presupune:

- respect și toleranță pentru alți oameni;
- realizarea unor contacte umane ușoare;

- capacitatea de a anticipa și a evalua reacțiile umane;
- capacitatea de a câștiga încredere și respect.

4. *Capacitatea de a comunica, de a convinge și a motiva*, se referă la:

- capacitatea de a asculta și a înțelege pe interlocutori și subalterni;
- ușurința de a comunica verbal și în scris;
- calități pedagogice în instruirea oamenilor;
- capacitatea de a determina oamenii și de a le motiva acțiunile.

5. *Calități care se referă la temperament și la resursele energetice umane:*

- sănătate și vigoare;
- stăpânire de sine,
- energie și echilibru;
- ambiție sănătoasă;
- curaj, inițiativă și perseverență în acțiune;
- spirit întreprinzător;
- capacitatea de a înfrunța și a soluționa eficient probleme

6. *Maturitate intelectuală și emoțională:*

- stabilitate comportamentală;
- capacitatea de a acționa echilibrat, într-o manieră calmă și obiectivă;
- flexibilitate și adaptabilitate în condițiile unor schimbări imprevizibile;
- capacitatea de a suporta presiuni, frustrări și nesiguranță;
- autocontrol în situații neprevăzute.

Aptitudinile pe care le reclamă profesiunea de manager vizează două aspecte:

a) *aptitudini legate de profesia de bază* și care se referă la capacitatea unei persoane de a-și însuși cunoștințe profesionale menite să-i asigure competența într-un anumit domeniu;

b) *aptitudini care se referă la capacitatea de a desfășura activități de conducere* care includ, pe lângă capacitatea de a lua decizii și dorința de a conduce, voința de a reuși într-o anumită activitate, abilitate de a dirija oamenii etc.

## **TIPURI DE MANAGERI**

Este demonstrat faptul că reușita activității unei întreprinderi este dependentă de calitatea actului managerial.

Această calitate este determinată de caracteristicile și aptitudinile persoanei care exercită funcția de manager. Se poate spune că managerul eficient reprezintă un model de îmbinare fericită a unor disponibilități înnăscute cu trăsăturile performante dobândite prin instruire profesională și experiență.

În abordarea tipului de management, punctul de plecare îl constituie tipologia general umană. În cadrul acestei tipologii, *abordarea lumii exterioare și temperamentul* constituie elemente de diferențiere.

Astfel, după primul criteriu - modul de abordare al lumii exterioare, se disting două tipuri umane:

1. *Extravertiții* - persoane deschise lumii exterioare care-și exteriorizează sentimentele, într-un mod imperios, la care predomină tendințele obiective.

2. *Introvertiții* - persoane interiorizate, meditative, la care predomină tendințele subiective.

După *caracterul temperamental* se individualizează următoarele tipuri:

1. *Colericul*. Persoana respectivă are un temperament puternic, neechilibrat, excitabil, dispunând de o forță de acțiune neobișnuită și manifestând explozii de afectivitate cu caracter inegal. Colericul este un om capabil de mari inițiative, mereu neliniștit și agitat, având un caracter imprevizibil în acțiunile sale. Adesea are tendința de a adopta atitudini extreme și nejustificate.

2. *Sangvinicul* se caracterizează printr-un temperament puternic, echilibrat. Este mobil și rapid, atât în acțiuni, cât și în mișcări și vorbire. Are un dezvoltat simț al datoriei și când este solicitat se angajează cu toată energia. Nu se angajează în acțiuni riscante și nu este cuprins de panică în situații limită. Nu este ambițios, la nevoie știe să renunțe, dar nu este nici pasiv sau indiferent.

3. *Flegmaticul* are un temperament slab, echilibrat și inert. Este calm, foarte meticulos, dar lent în acțiuni, se descurcă greu și dezarmează când este pus în situații neprevăzute. Este realist, practic, cumpătat, dar lipsa de operativitate și adaptabilitate nu-l recomandă pentru funcția de manager.

4. *Melancolicul* este un tip neechilibrat, slab și inhibat. De regulă, este un tip răbdător și are un pronunțat simț analitic. Este hipersensibil, dar labil din punct de vedere nervos. Este fricos și incapabil să înfrunte situațiile critice, iar starea de melancolie i se accentuează când apar situațiile conflictuale.

Ținând cont de aceste caracteristici care conturează și în același timp particularizează tipurile de manageri, se identifică mai multe criterii de clasificare a acestora:

A. În funcție de *gradul de flexibilitate și stilul de conducere* există două categorii de manageri și anume:

- a) manageri flexibili;
- b) manageri inflexibili.

B. După *modul de executare a sarcinilor, de eficiența conducerii, precum și de modul de stabilire a relațiilor și a contactelor* se identifică următoarele tipuri distincte de manageri:

- a) *altruistul sau misionarul* - interesat, în special de relațiile umane;
- b) *delăsătorul sau negativul* - prezentând slabe aptitudini de conducător, datorită slabei eficiențe a activității sale;
- c) *ezitantul* este acel tip de manager deosebit de atent la realizarea sarcinilor și la stabilirea contactelor, dar care manifestă un interes scăzut pentru rezultate;
- d) *promotorul* este puternic preocupat de creșterea eficienței activității colectivului pe care-l conduce;

e) *autocratul bine intenționat* are ca scop principal realizarea obiectivelor și atingerea unui nivel ridicat de eficiență, dar nu manifestă preocupare privind relațiile interpersonale;

f) *realizatorul* este tipul de manager constructiv, perseverent, imaginativ, preocupat în egală măsură de armonizarea relațiilor interumane.

C. Un alt criteriu este determinat de *randamentul activității de conducere și de gradul de cooperare cu personalul din subordine*. Acest criteriu determină două tipuri de manageri:

a) *manageri eficienți*;

b) *manageri ineficienți*.

**A. Managerii eficienți.** La rândul lor, acești manageri se structurează în mai multe subtipuri:

1. *Organizatorul* prezintă următoarele caracteristici:

- pune un accent deosebit, în activitatea sa, pe organizare;
- se înțelege cu colaboratorii și știe să lucreze cu ei, chiar dacă aceștia nu corespund așteptărilor sale,
- delegă subalternilor o parte din autoritatea sa;
- ține cont de opiniile subalternilor;
- preferă o autoritate relativ depersonalizată, făcând apel la proceduri, legi, norme, reglementări;
- este conștient de drepturile sale și de obligațiile ce îi revin;
- manifestă un grad de conștiinciozitate ridicat;
- știe să evite dezacordurile sau conflictele, iar dacă acestea apar, este capabil să le aplaneze;
- consideră că accesul la autoritate (la anumite funcții de conducere) trebuie să se bazeze pe norme bine stabilite.

2. *Participativul*

- ignoră relațiile ierarhice și promovează relații de tip colegial;
- consideră că procesul de conducere este mai mult o muncă de echipă decât una individuală;
- deține arta de a se apropia de oameni, de a se adapta modului diferit de a gândi și a acționa al acestora;
- știe să dea dispoziții în concordanță cu capacitatea fiecărui subordonat;
- este conștient de faptul că nu e posibil să influențe pe alții, fără a accepta să fie el însuși influențat;
- pentru aplanarea dezacordurilor, este orientat, cu precădere, către analizarea cauzelor legate de situații și mai puțin de caracterul lor;
- dezacordurile importante sunt abordate sistematic, pentru a permite o colaborare eficientă.

3. *Întreprinzătorul*

- este tipul de manager care consideră că menirea sa este de a dirija pe colaboratori și subalterni, pentru ca aceștia să obțină cele mai bune rezultate;
- promovează un sistem de relații ierarhice clare, fundamentate pe experiență;
- are capacitatea de a controla desfășurarea evenimentelor;



- apreciază și alege acele persoane care preferă să fie conduse;
- promovează idei proprii și le urmărește eficiența;
- consideră că cel mai corect criteriu de promovare este capacitatea de inițiativă;
- adoptă un stil de conducere autoritar, fără să manifeste tendințe dictatoriale;
- îi place competiția și preferă confruntările deschise.

#### 4. *Realistul*

- promovează relații ierarhice pe bază de încredere și respect reciproc;
- deciziile importante le adoptă numai după ce, în prealabil, s-a consultat cu subalternii;
- pentru problemele care nu-l privesc direct, lasă pe subalterni să-și rezolve între ei problemele;
- își exercită influența fără a estompa inițiativele subalternilor sau colaboratorilor;
- urmărește să nu aibă eșecuri sau să obțină rezultate slabe.

Toate aceste subtipuri se pot structura în două grupe: tradiționalistul și neo-managerul, ale căror trăsături sunt marcate și de mutațiile intervenite, în ultimul timp, în știința managerului.

### **B. Manageri ineficienți**

Și în rândul acestei categorii de manageri se desprind câteva subtipuri:

#### 1. *Birocratul*

- este tipul de manager a cărui principală grijă este să evite răspunderea, punând-o - în caz de nereușită - pe seama superiorilor sau a unor cauze subiective;
- este preocupat mai mult de aspectele formale, decât de obținerea unor realizări de fond;
- dă instrucțiuni exagerat de detaliate personalului din subordine și, de regulă, sub formă scrisă;
- așteaptă, la rândul lui, instrucțiuni „de sus” și nu se abate de la respectarea lor, chiar dacă uneori acestea sunt, în mod evident, în detrimentul activității;
- controlul se exercită la toate nivelurile ierarhice, căutându-se întotdeauna vinovați pentru neîndeplinirea unor sarcini sau pentru abaterea de la actele normative;
- subordonat reglementărilor și practicilor din perioadele trecute, nu are încredere în proiecțiile pe termen lung.

#### 2. *Paternalistul și demagogul*

- vorbește mult despre spiritul de echipă, despre democrație și despre "marea familie" reprezentată de echipa pe care o conduce, dar aceste noțiuni sunt exprimate confuz;

- o are acces la funcții, în general, prin intermediul relațiilor de familie sau a unor forme de influență;
- o face mult pentru satisfacerea nevoilor subalternilor pe care-i tratează cu amabilitate - chiar dacă acest lucru este contrar intereselor firmei;
- o este deosebit de influențabil, putând fi ușor manevrat, fără a fi conștient de acest lucru;
- o are uneori manifestări impulsive, necontrolate.

### 3. *Autocratul de tip dictator*

- o are ambiții personale puternice, acestea generând stări conflictuale și trezind numeroase rivalități;
- o meditează îndelung la mijloacele prin care se poate menține în funcțiile de conducere;
- o are permanent în vedere numele rivalilor ce trebuie înlăturați și se preocupă de găsirea mijloacelor pentru eliminarea lor;
- o consideră că, pentru a rămâne în funcție, trebuie să facă parte din anumite clanuri;
- o comportarea sa este, în general, autoritară;
- o se preocupă în mod intens pentru a exercita puternice influențe asupra evenimentelor și a oamenilor;
- o apreciază că a lăsa să se dezvolte influența unui colaborator reprezintă un pericol pentru poziția ce o deține;
- o îi îndepărtează pe cei care nu sunt de acord cu el sau nu-i respectă linia de conduită;
- o în relațiile de muncă manifestă multă agresivitate;
- o realizează un randament personal ridicat, însă nu știe să obțină maximum posibil de la subordonați, iar pe termen lung, stilul respectiv este ineficient.

### 4. *Oportunistul*

- o sesizează întotdeauna ocaziile și momentele potrivite pentru a-și întări poziția ierarhică;
- o organizează și desface alianțe în funcție de împrejurări;
- o își fundamentează exercitarea autorității pe compromisuri;
- o este ușor influențabil;
- o utilizează autoritatea deținută, către exercitarea de presiuni asupra celorlalți, în vederea satisfacerii propriilor interese;
- o datorită preocupărilor pentru menținerea poziției ierarhice, nu are suficient timp pentru rezolvarea problemelor importante de ordin tehnico-economic ce intră în atribuțiile funcției sale;

- în situații critice, de criză, este neliniștit și agitat de teama de a nu-și pierde poziția sau privilegiile.

5. *Delăsătorul* este tipul de manager cu cele mai slabe rezultate. Nu manifestă interes pentru nici unul din obiectivele esențiale ale sferei sale de activități. Este inefficient și influențează negativ eficiența grupului pe care-l conduce. Este evaziv în asumarea responsabilităților, reducând randamentul celorlalți, atât prin intervenții inoportune, cât și prin neintervenție. Tinde spre un randament minim, din comoditate, lene sau pentru a nu avea neplăceri.

#### 6. *Utopistul modern*

- manifestă prea multă încredere în oameni, pentru a mai putea asigura un bun echilibru al ansamblului sistemului pe care-l conduce;
- adoptă un stil exagerat democratic, în care autoritatea este slăbită;
- urmărește să promoveze mai mult un stil de conducere exemplar, decât să obțină rezultate exemplare;
- pentru menținerea unor relații cordiale, neglijează rezultatele și eficiența;
- nu este exigent cu subalternii, ceea ce duce la un randament scăzut și la o lipsă de organizare;
- nu caută să rezolve conflictele, ci le calmează, lăsând ca aspectele critice să fie rezolvate prin trecerea timpului;
- este inefficient, rezolvând doar parțial problemele.

### **STILURI DE MANAGEMENT**

Stilul de management reflectă modul în care managerii își exercită atribuțiile ce le revin potrivit fișei postului. El caracterizează modul în care un manager gândește și acționează pentru a concretiza atributele ce le are pe linie managerială privind previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul activității. În mod sintetic, el definește atitudinea sa față de subordonați și colaboratori.

Asupra stilului de management își exercită influența un ansamblu de factori:

- calitățile, caracteristicile și structura psihică a managerilor;
- metodele și tehnicile de management utilizate;
- motivația managerială;
- poziția ierarhică și gradul de concentrare a puterii.

**A. Calitățile, caracteristicile și structura psihică a managerilor** influențează într-un mod important stilul de management adoptat. Acești factori sunt concretizați prin gradul de instruire, experiența, motivația, personalitatea, modul în care sesizează situațiile de excepție, dinamismul, modul de receptare și promovare a progresului tehnico-științific. Toți acești factori, alături de vârstă, care nu trebuie să depășească o anumită limită, influențează comportamentul și, indirect, stilul managerial. Există opinii că vârsta cuprinsă între 30-40 ani asigură o îmbinare optimă între dinamismul, curajul de a-și asuma riscul, tendința de a promova noul, pe de o parte, și profesionalismul și maturitatea, pe de altă parte.

**B. Metodele si tehnicile de management utilizate** pot influența, de asemenea, stilul de management. Adoptarea unor metode și tehnici moderne, care să asigure antrenarea întregului personal la actul managerial, fără a încălca principiile autorității, precum și promovarea inițiativei, pot imprima stilului de management un caracter democratic, benefic pentru performanțele unei întreprinderi.

**C. Motivația managerială** explică, în mare măsură, ce anume determină pe un manager să dorească să ocupe o poziție ierarhică și să adopte un anumit stil de conducere.

Există oameni cărora *nu le place să ocupe funcția de manager*, preferând să fie conduși sau să trăiască, pe cât posibil, în afara oricărui sistem ierarhic. Aceștia dau, în anumite situații, manageri buni pentru că respectă independența celorlalți, sunt receptivi la opiniile altora și gata să primească sugestii de oriunde. Acest tip de manager are, în general, complexe de inferioritate și o redusă încredere în forțele proprii. Dorința lor de evitare a responsabilităților explică refuzul de a ocupa posturi de conducere. În cazul în care apar situații în care se cere luarea unor decizii rapide și ferme, această categorie de manageri este, în general, ineficientă.

Alte persoane doresc să conducă cu orice preț, fac eforturi uriașe să ajungă în posturi de manager și se străduiesc să le păstreze, odată ce le-au obținut. Categoria aceasta de persoane, motivată de dorința de putere, de voința de a domina, de ambiția de a se impune în ochii altora și de a parveni social, dă, de regulă, manageri dinamici, capabili de o enormă cheltuială de energie. Aceștia au păreri foarte bune despre ei înșiși, un grad ridicat al încrederii în sine și convingerea fermă că posturile superioare de conducere le revin de drept, și numai ei sunt ași și dotați să îndeplinească, în mod exemplar, aceste responsabilități. De regulă, aceștia au tendința de a-și menține propria opinie, pe care și-o impun în adoptarea deciziilor. În caz de eșec, se vor strădui să micșoreze propria răspundere, plasând cauzele eșecului în sarcina subalternilor. Din această cauză se reduc șansele acestor manageri de a-și forma o imagine și de a identifica măsurile de corecție ce se impun în situații similare.

Ei pot cădea pradă ușor defectelor proprii, devenind aroganți, nestăpâniți, orgolioși, imprudenți și, pe ansamblu, ineficienți. În rândul colectivelor pe care le conduc creează un climat de tensiune, încordare și umilință, determinând o diminuare a productivității muncii colaboratorilor.

Există o a treia categorie de oameni care *nu refuză posturi de manageri*, în situația când li se propune acest lucru, *dar nici nu se străduiesc, cu orice preț, să ajungă în posturi de conducere*. Această categorie de oameni are șansa să dea numărul cel mai mare de manageri eficienți, tratând responsabilitatea cu care sunt investiți cu maximum de seriozitate.

Din cele prezentate mai sus se poate aprecia că și hipomotivația, dar și hipermotivația sunt elemente perturbatoare ale stilului de conducere, stânjenind actul managerial și diminuând eficiența acestuia.

**D. Poziția ierarhică și gradul de concentrare a puterii** are, de asemenea, o influență importantă asupra stilului de management. Se apreciază că, cu cât poziția ierarhică este mai înaltă și gradul de concentrare al puterii mai mare, cu atât este mai ușor de condus un grup de oameni. Un mare rol îl are mediul social-economic asupra atitudinii și comportamentului managerilor. În sistemele autoritare, darea unor directive și

controlul excesiv constituie principalele instrumente de exercitare a puterii manageriale, motivația subalternilor realizându-se, în special, prin constrângere. În sistemele democratice, puterea managerilor se află într-o corelație directă cu capacitatea lor de antrenare a subalternilor la realizarea obiectivelor organizaționale.

Cercetările efectuate de R. Lippit și White au dus la identificarea a trei stiluri de management:

a) *Stilul autoritar-dictatorial* este caracteristic acelor manageri care, având o părere deosebit de bună despre propria persoană, refuză orice sugestie din partea subalternilor, adoptând decizii de unii singuri. Sunt managerii care acordă o mare atenție măsurilor organizatorice menite să asigure realizarea obiectivelor fixate.

De regulă, acest stil creează o stare de tensiune, de stres în rândul subalternilor, inducându-le acestora o rezistență pasivă față de ordinele primite, o stare de apatie și de dezinteres. Adoptarea acestui stil determină, în multe situații, stări conflictuale între manager și subordonați și chiar între subordonați, stări pe care unii subordonați nu le suportă, determinând fluctuații ale forței de muncă.

Preocuparea principală a acestor manageri o reprezintă controlul, în detrimentul activităților creative și de preîntâmpinare a disfuncționalităților. Un astfel de stil nu favorizează interesul de perfecționare a subordonaților. În absența managerului, randamentul grupului scade, situație datorată și faptului că nu s-a dorit formarea unui înlocuitor de calitate care să-i preia atribuțiile.

b) *Stilul permisiv* este caracterizat de faptul că managerul manifestă toleranță excesivă față de subordonați și nu ia o poziție fermă față de abaterile sau lipsurile acestora. Managerii care adoptă acest stil nu posedă autoritate în fața subordonaților și nu sunt luați în serios de către aceștia. Stilul respectiv generează indisciplină în muncă și instalarea unui climat de indiferență față de interesele întreprinderii în care lucrează. Concepțiile și ideile managerului nu sunt exprimate clar și se preferă ideile altora.

Cauzele apariției acestui stil de conducere sunt variate:

- ✓ carența în pregătirea profesională, care-i știrbește autoritatea morală;
- ✓ lasă de dorit din punct de vedere moral (corupt, vicios etc.);
- ✓ este laș, evitând controversile;
- ✓ năzuiește spre o popularitate falsă;
- ✓ nu manifestă spirit de organizare, adoptând o manieră de conducere spontană etc.

c) *Stilul democratic*. I se mai poate spune și *participativ*, fiind caracterizat prin antrenarea subordonaților, atât la stabilirea obiectivelor, cât și la repartizarea sarcinilor și responsabilităților. Managerii își concentrează predominant atenția asupra obiectivelor fără însă a neglija problemele subordonaților. Aceștia se consultă în permanentă cu colaboratorii și subordonații, dar își asumă singuri responsabilitatea deciziilor care intră în sfera lor de atribuții. Este un stil care are la bază o puternică autoritate morală a managerului. Acest stil de conducere educă pe subordonați în spiritul unei independențe în executarea deciziilor primite, dezvoltă simțul de răspundere pentru munca executată, asigură disciplina în muncă și dă un imbold spre

perfecționarea profesională continuă. Datorită unității puternice care se instalează în cadrul grupului de muncă, în lipsa managerului, eficiența activității nu se modifică.

**Bibliografie:**

Alecu Ioan Niculae, Management general, Note de curs, 2012-2013, USAMV Bucuresti

Alecu Ioan Niculae, Management agricol, Ed. Ceres, Bucuresti, 2006