

ESEȚA ȘI IMPORTANȚA APLICĂRII FUNCȚILOR FIRMEI ÎN AFACERILE MICI ȘI MIJLOCII

Veaceslav GROMOV

Catedra Management

Transition from centralized economy to market one has imposed certain modifications to be performed both in economy and society. Basic characteristics of the modifications herein were they have been carried out fast, and many errors have been made because of ignorance. In a short time, entire economy of country has been imposed to change its organization mode that determined an imposing number of enterprises to fail in short term.

In the following paper, a collection of theoretic material showing functions of management system and basic modes of determination, analysis, implementation and following of management system's functions is presented.

Pe măsura dezvoltării societății omenești, preocupările în domeniul managementului s-au intensificat și amplificat, managementul începând să fie considerat ca o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcție bine precizată, bazată pe un important fond de cunoștințe științifice. Cu toate acestea, abia la începutul secolului al XIX-lea managementul a început să fie considerat ca o activitate distinctă, desfășurată pe diferite niveluri ierarhice, iar primele lucrări dedicate în exclusivitate acestei problematici au apărut la începutul secolului XX.

Cunoștințele de management au devenit indispensabile în conducerea oricărei afaceri, fie că aceasta se dezvoltă într-o firmă mică sau într-o societate mare transnațională.

O definiție sintetică a managementului este prezentată de David H. Hemphil, potrivit căreia managementul este un compus al elementelor **putere, autoritate și influență**. Corelația dintre aceste trei elemente la nivel microeconomic este limpede și ușor de justificat, cu influențe benefice asupra activității [1, p.84].

Noțiunea de „funcție” își are originea în latinescul *functio* care poate fi tălmăcită ca domeniu de activitate, obligație, rol. După DEX, noțiunea de funcție este privită din câteva aspecte: gramaticale, fiziologice, matematice etc., însă o vom prezenta pe cea generală ca fiind: sarcină, rol, destinație.

Funcțiile manageriale în sistemul de management ocupă un loc de bază. Aceasta se datorează faptului că dacă nu ar fi nici un proces de producție, nu ar fi nici o activitate și nu ar fi nici o organizare, atunci însăși noțiunea de management putea să nu existe. În același timp, funcția are caracter obiectiv, adică ea există în afara cunoștinței noastre. Rolul funcțiilor în management este de a ne permite să organizăm aparatul managerial în modul în care dorim și de a ne ajuta la plasarea mai reușită în management.

Cel care a identificat procesul de funcție în management a fost H.Fayol. El a specificat două grupe mari de funcții: 1) funcțiile pe care le exercită sistemul de management și 2) funcțiile specifice activității de management.

El a împărțit funcțiile unui obiect în următoarele activități:

- 1) **tehnică** – care, în viziunea lui Fayol, include activitatea de producție, manufactură și de adaptare. În prezent această funcție se numește funcția de cercetare-dezvoltare;
- 2) **comercială** – care include aprovizionarea, desfacerea și schimburile. În prezent această funcție la fel se numește de cercetare-dezvoltare, dar include mai multe activități;
- 3) **financiară** – activitatea de analiză și optimizare a folosirii capitalului și o altă funcție pe care el o menționează – funcția;
- 4) **contabilă** – include costuri, bilanțuri și statistică. În prezent aceste două funcții se conțin în una, denumită **funcția financiar-contabilă**;
- 5) **protecție** – este o altă funcție definită de Fayol ca fiind protecția persoanelor și protecția proprietății. În prezent este denumită funcția de personal și nu include la moment protecția proprietății și
- 6) ultima funcție definită de Fayol este activitatea de **conducere** – care include planificarea, organizarea, comanda, controlul, coordonarea etc. În prezent este denumită **funcția de planificare**.

Astfel, funcțiile manageriale în management ocupă un loc de bază, de care trebuie să se țină în permanență cont.

Rezultă, deci, că specific unei funcțiuni este utilizarea de concepte, cunoștințe, tehnici, metode etc. Din același domeniu, din domenii înrudite sau complementare. În consecință, personalul de specialitate care participă la derularea respectivelor procese de muncă posedă, în cea mai mare parte, calificare din același sau

dintr-un număr restrâns de domenii (tehnic, comercial, financiar etc.), subdomenii (construcții de mașini, chimie etc.) sau chiar specialități (inginer chimist, tehnician chimist etc.) [2, p.281].

Deci, putem evidenția următoarele componente ale organizării procesuale: **activitate, atribuții și sarcini.**

Pentru o analiză mai detaliată a proceselor de muncă fizică și intelectuală se pot identifica și operațiile, timpii, mișcărilor etc., dar în acest caz se intră în domeniul organizării muncii și ergonomiei [3, p.163].

Organizarea firmei constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora (mișcări, timp, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și în gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente etc., corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Așadar, organizarea este nemijlocit subordonată atingerii obiectivelor previzionate, circumscrise firmei, constituind un mijloc esențial pentru realizarea lor. În consecință, conținutul organizării și modul său de manifestare sunt condiționate de caracteristicile obiectivelor pe termen lung, mediu și scurt.

Criteriile care stau la baza organizării sunt următoarele: a) divizarea lucrului general în vederea atingerii unui obiectiv, dintr-o serie de activități și de operații; b) evitarea reverificării sarcinilor; c) orientarea tuturor eforturilor către un obiectiv unic și o funcționare satisfăcătoare.

Caracteristica esențială a firmelor moderne o reprezintă amploarea fără precedent a proceselor consacrate creării și implementării noului în tehnică, economie și management. Principala cauză a acestei adevărate mutații o constituie progresul tehnico-științific contemporan. În fapt, amploarea și rolul crescând pe care îl au activitățile de cercetare-dezvoltare în întreprinderile moderne reprezintă principala reflectare la nivel micro-economic a transformării științei într-un vector al dezvoltării.

Ca o trăsătură generală, în condițiile tranziției la economia de piață, întreprinderea se confruntă cu numeroase probleme privitoare la dezvoltarea și modernizarea continuă a producției. În consecință, managerul este dator să se preocupe de introducerea progresului tehnic, de adaptarea fabricației la noile cerințe de desfacere și de ridicare continuă a nivelului de organizare a întregii activități a societății comerciale, de eficientizare a acesteia.

Ansamblul problemelor privitoare la activitățile de cercetare-dezvoltare dobândesc noi dimensiuni și implicații, atât teoretice, cât și practice. Firesc, în abordarea problemelor punctul de plecare îl constituie însăși definirea funcției de cercetare-dezvoltare.

După O.Nicolescu, prin funcția de cercetare-dezvoltare se desemnează ansamblul activităților desfășurate în întreprindere prin care se concepe și se implementează progresul tehnico-științific [2, p.282].

Caracterul complex, propriu funcției de cercetare-dezvoltare este pus în evidență de activitățile pe care le generează: a) cercetarea produselor, lucrărilor, serviciilor și a tehnologiilor de realizare a acestora; b) proiectarea produselor; c) pregătirea tehnologică a produselor, lucrărilor sau serviciilor; d) organizarea conducerii, a producției și a muncii; e) realizarea și încercarea prototipurilor; f) proiectarea sculelor, dispozitivelor și verificatoarelor; g) dezvoltarea capacităților de producție etc.

De menționat că progresul tehnico-științific este abordat în sens larg, considerându-se că se referă la toate tipurile de procese din firmă. Ca urmare, în cadrul funcției de cercetare-dezvoltare deosebim trei activități principale: previzionare, concepție tehnică și organizare [2, p.282].

Funcția **comercială** încorporează ansamblul proceselor de cunoaștere a cererii și ofertei pieței, de procurare nemijlocită a materiilor prime, materialelor, echipamentelor de producție etc. necesare desfășurării producției firmei și de vânzare a produselor, semifabricatelor și serviciilor acesteia [2, p.285].

Funcția comercială cuprinde activitățile prin care se asigură materiile prime și materialele necesare producției, conservarea acestora și a produselor realizate, transportul lor, precum și desfacerea, respectiv comercializarea produselor. Activitățile de comercializare a produselor trebuie să se desfășoare pe baza studierii cererii de produse pe piața internă și externă, influențând în consecință și activitățile desfășurate în cadrul funcțiilor de cercetare-dezvoltare și de producție.

În cadrul funcțiunii comerciale deosebim trei activități principale: **aprovizionarea, vânzarea și marketingul.** Ca urmare, funcția comercială trebuie să fie desfășurată concomitent cu funcția de cercetare-dezvoltare, căci numai printr-o așa modalitate se poate de asigurat un nivel înalt de productivitate și, ca urmare, o creștere a veniturilor în cadrul firmei.

Din punctul de vedere al semnificației și componenței trebuie de reținut că funcția de **producție** include activitățile de bază ale unității, prin care se realizează mișcarea, transformarea sau prelucrarea unor resurse

primare ca: materii prime, materiale, informații și altele, până la obținerea unui produs finit, efectuarea unei lucrări sau prestarea unui serviciu, precum și activitățile auxiliare care asigură desfășurarea normală a celor de bază.

Din punct de vedere organizatoric, adică al naturii obiectivelor urmărite și al proceselor care o alcătuiesc, funcția de producție din firma industrială se poate grupa în cinci activități principale:

- programarea, lansarea și urmărirea producției;
- fabricația sau exploatarea;
- controlul tehnic de calitate;
- întreținerea și repararea utilajelor;
- producția auxiliară de energie, aburi etc.

Pe lângă acestea, în cadrul funcției de producție există și un grup de atribuții cu caracter general, exprimări organizatorice ale unor procese de muncă ce vizează două sau mai multe din activitățile enumerate. Dintre acestea menționăm organizarea utilizării într-o măsură cât mai mare a capacității de producție, reducerea consumurilor specifice, aplicarea normelor de protecție a muncii etc.

Esențială pentru prezentul și viitorul oricărei întreprinderi este funcția **financiar-contabilă**, care cuprinde activitățile de asigurare a mijloacelor financiare necesare desfășurării normale a producției în societatea comercială, studierea utilizării lor eficiente și profitabile, înregistrarea cheltuielilor făcute, semnalarea fenomenelor care influențează negativ creșterea profitului, reducerea prețului de cost [4, p.116].

Eugen Burduș definește astfel funcția financiar-contabilă: „ansamblul activităților prin care se realizează obiectivele privind obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației, precum și înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul acesteia” [3, p.167].

În cadrul funcției financiar-contabile deosebim trei activități principale: **financiară, contabilitatea și controlul financiar de gestiune.**

În management și în realizarea acestor activități se impun mai multe perfecționări, între care: amplificarea ponderii laturii preventive a controlului financiar, creșterea caracterului constructiv al controlului, trecând de la sesizarea de deficiențe la indicarea de soluții, concentrarea controlului financiar asupra aspectelor financiare esențiale pentru buna desfășurare a activităților întreprinderilor.

Nici un manager nu poate neglija sau diminua semnificația acestei funcții, operațiunilor de personal. În orice întreprindere funcția de personal cuprinde activitățile prin care se asigură resursele umane necesare realizării obiectivelor societății comerciale, utilizarea rațională a acestor resurse, dezvoltarea competenței sale profesionale, precum și soluționarea problemelor salariale și sociale [4, p.117].

O reflectare nemijlocită a rolului în continuă creștere al resurselor umane o reprezintă amploarea sporită a activităților de personal în firmele moderne. Nu întâmplător și din ce în ce mai frecvent în întreprinderile competitive din țările dezvoltate se creează subdiviziuni organizatorice specializate în domeniul personalului, în care lucrează cadre de specialitate.

În cadrul funcției de personal se pot delimita mai multe activități:

- previzionarea necesarului de personal; - formarea personalului; - selecționarea personalului; - încadrarea personalului; - evaluarea personalului; - motivarea personalului; - perfecționarea personalului; - promovarea personalului; - protecția salariaților (protecția muncii și protecția socială). În manifestarea acestor funcții, managementul trebuie să asigure în orice moment un echilibru între interesele angajaților și obiectivele organizației, echilibru, de altfel, greu de realizat, având în vedere reacțiile indivizilor care compun colectivitatea din organizație.

Pentru a asigura eficiență și rezultate în problemele de personal, managerul are datoria de a apela la discipline și tehnici moderne, precum psihologia personalului, psihologia socială, psihosociologia economică, sociologia industrială, ergonomia de concepție și de corecție și altele.

În practică se constată că între funcții există o foarte strânsă interdependență, că ele se întrepătrund și se completează reciproc, formând împreună sistemul organizării procesuale. Toate aceste funcții formează un tot unitar. Atunci când în cadrul funcției firmei este omisă o funcție poate să apară situația că nu este posibil de a conduce întregul sistem, adică firma.

Și într-o nouă etapă rolul managementului constă în a întrerupe procesul de autoagravare a dereglărilor, prin decizii fundamentate științific și în a asigura echilibrul necesar. De asemenea, în misiunea managerului intră funcția de limitare a impactului pe care îl poate provoca neaplicarea corectă a funcțiilor.

Desfășurarea activităților din cadrul funcțiilor organizației are loc cu intensități diferite de la o etapă la alta de dezvoltare a acesteia, ceea ce ne permite să apreciem că se poate vorbi despre o dinamică a funcțiilor. Spre exemplu, în cazul unei întreprinderi industriale noi, echipată cu utilaje moderne, în cadrul căreia se utilizează tehnologii de un înalt randament, se va înregistra o intensitate maximă în manifestarea funcțiilor de producție și de personal și o intensitate minimă în manifestarea funcției de cercetare-dezvoltare. Aceste intensități de manifestare a funcțiilor se pot inversa în timp, pe măsură ce se trece la o nouă etapă în dezvoltarea întreprinderii.

Dinamica funcției va depinde de dorința managerilor de a progresa, de a face careva schimbări, (posibil, și radicale) pentru a obține rezultate mai performante sau pentru a avea un avantaj concurențial mai înalt decât concurenții care mai sunt prezenți pe acea piață.

Referințe:

1. Lazăr I. Management general. - Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
2. Nicolescu O., Vrebenco I. Management. - București: Editura Economică, 1997.
3. Burduș E., Căprescu Gh. Fundamentele managementului organizației. - București: Editura Economică, 1999.
4. Petrescu I. Management general. - Brașov: Hiperion XXI, 1993.

Prezentat la 12.03.2008