

## DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR ȘI ABILITĂȚILOR MANAGERIALE ALE ÎNTREPRINZĂTORILOR-MANAGERI CA FACTOR ESENȚIAL ÎN REALIZAREA MANAGEMENTULUI PERFORMANT ȘI ÎN GESTIUNEA EFICIENTĂ A AFACERII

*Svetlana MIRONOV*

*Catedra Administrarea Afacerilor*

La petite taille de l'entreprise renforce considérablement le rôle du dirigeant. C'est un lieu commun de dire que le patron de PME doit faire face à une multitude de tâches et englober des compétences qui, dans les grandes structures, sont confiées à des spécialistes. Du fait de la taille de la structure qui l'entoure et de sa propre présence dans le capital, il a une relation particulière avec le pouvoir dans l'entreprise. Son origine, sa formation, ses modes de management, ses motivations et son ambition, son mode de travail et son intégration dans sa vie personnelle sont autant de facteurs qui concourent à une grande diversité des profils de patrons de PME.

Rolul întreprinzătorului în întreprinderile mici și mijlocii este de necontestat. În primul rând, pentru că el este, în cele mai dese cazuri, și manager, influențând într-o mare măsură performanțele respectivei întreprinderi. În al doilea rând, nu poate fi întreprinzător oricine vrea acest lucru. Pentru a reuși în afaceri, sunt necesare anumite abilități și chiar calități ale întreprinzătorului-manager.

Procesele de conducere desfășurate în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii comportă succesiunea generală și logică de acțiuni, constând în: analiza situației, formularea problemei, stabilirea priorităților (a strategiei de urmat), evaluarea resurselor disponibile, alocarea acestora, alegerea metodelor, luarea deciziilor de acțiune, organizarea sistemelor de acțiune, realizarea obiectivelor, controlul realizărilor, luarea deciziilor de corecție.

Succesiunea acțiunilor menționate și faptul că ultimele acțiuni prefigurează pe primele ale următorului proces de conducere conferă acestuia un caracter ciclic. Acțiunile desfășurate corespunzător stadiilor ciclului de conducere pot fi grupate în anumite funcții ale conducătorului: previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea și controlul [1].

În cadrul întreprinderilor mici și mijlocii, procesele de conducere prezintă unele trăsături care necesită a fi evidențiate pentru a facilita înțelegerea multor aspecte specifice activităților corespunzătoare acestei categorii de întreprinderi:

✓ **Dubla ipostază de proprietar și manager** – profilul psihologic al proprietarilor-manageri, temperamentul, caracterul, motivațiile acestora se reflectă în modul de realizare a proceselor de conducere.

✓ **Tratarea practică a procesului de conducere în ansamblul său** – este necesar să se realizeze într-o strânsă interdependență toate funcțiile manageriale.

✓ **Relații directe ale conducătorilor întreprinderii cu subordonații lor** – acestea sunt facilitate de dimensiunile reduse ale IMM și permit instaurarea unui climat organizațional favorabil pentru desfășurarea activității întreprinderii la un nivel ridicat de productivitate.

✓ **Posedarea cunoștințelor polivalente și multilaterale, plus implicarea nemijlocită a întreprinzătorilor în domenii diversificate de activitate** – lipsa „serviciilor interne de susținere” a proceselor de conducere și restricțiile financiare, care grevează apelarea la consultanța externă, obligă conducătorii din IMM să fie dezvoltați multilateral.

✓ **Existența unui sistem informațional simplu, cu circuite scurte, cu date și informații limitate** – pentru a asigura baza informațională necesară proceselor de conducere, trebuie furnizate în timp aproape real toate informațiile utile luării unor decizii cât mai bune și asigurată o viziune cât mai precisă asupra mediului de acțiune al întreprinderii, prin identificarea tuturor surselor de informații și prin valorificarea lor corespunzătoare.

✓ **Pregătirea și luarea deciziilor de diversă complexitate, uni- și multicriteriale** – pluralitatea cunoștințelor conducătorilor din IMM permite acestora să ia mai multe decizii care să satisfacă mai multe criterii și să răspundă mai multor cerințe. Calitatea deciziilor și viteza de reacție decizională sunt simțitor sporite în

întreprinderile în care există întreprinzător-manager. O asemenea realitate este determinată de existența în joc a propriului capital, de capacitatea de a-și asuma riscul în limitele raționale, de spiritul hotărât de care poate da dovadă în situații critice.

Gama deciziilor pe care le ia managerul unei întreprinderi mici sau mijlocii este extrem de largă, mai ales când aceasta își lasă antena în rezolvarea multor probleme curente. Un asemenea mod de acțiune este contraindicat, întrucât semnifică dispersarea activității manageriale în probleme mărunte și împiedică focalizarea proceselor de conducere asupra problemelor majore. În acest sens, Revista canadiană „Petites et moyennes entreprises” recomandă concentrarea managerilor din IMM asupra a cinci funcții principale: *gestiune, marketing, finanțare, producție și export*.

a) **Stilul de muncă al conducătorului** – în întreprinderile mici și mijlocii se practică toate stilurile de conducere conturate de specialiști, manifestându-se tendința de evoluție de la stilul autoritar, exercitat în faza de demarare a activității și menținut apoi o perioadă, la stilul democratic și chiar participativ, pe măsură ce firma se dezvoltă și se consolidează [2].

Stilul de conducere ales de întreprinzătorul-manager depinde de calitățile lui personale, abilitățile manageriale și profesionale.

Calitățile unui întreprinzător-manager pot fi împărțite în mai multe grupe, având drept criteriu, pe de o parte, calitățile subiective, respectiv necesitând cunoștințe manageriale, deprinderi, caracter, iar, pe de altă parte, conținutul activității, priceperi în activitatea managerială, cunoștințe și capacitatea de a lucra cu oamenii etc.

Printre trăsăturile întreprinzătorului-manager putem enunța și inteligența, energia, perspicacitatea, capacitatea de a lua decizii, spiritul de inițiativă. Un rol important revine și altor trăsături: stabilitatea emoțională, intuiția, suplețea intelectuală, pasiunea pentru lucrul cu salariații, receptivitatea față de progresul tehnic și social, sinceritatea, bunăvoința, integritatea, spiritul de dreptate. În diverse situații întreprinzătorul - manager este nevoit să dea dovadă și de alte trăsături: toleranță, dorința de a asculta, rapiditatea în aprecieri și în descoperirea părților bune ale salariaților, capacitatea de a comunica eficace cu angajații. Printre calitățile întreprinzătorului-manager trebuie să se regăsească spiritul de disciplină, devotamentul față de activitatea și obiectivele întreprinderii, spiritul de răspundere, respectul față de salariați, efortul de perfecționare în teoria și practica managerială.

Dintre acestea un loc important revine următoarelor calități: capacitatea intelectuală, eficacitatea în managementul întreprinderii, elanul și capacitatea de exprimare.

Prin capacitate intelectuală se înțelege puterea de a depista necesitatea unei îmbunătățiri, de a elabora un plan de acțiune, de a fixa și adopta cu ușurință ideile altora. Factorii determinanți ai capacității intelectuale sunt: inteligența, discernământul, spiritul inovator și vederile largi.

Prezența inteligenței între însușirile întreprinzătorului-manager este necesară și evidentă. Inteligența este o abilitate a întreprinzătorului-manager care îi ajută să descifreze situațiile complexe, să pătrundă în esență. Un întreprinzător-manager inteligent descoperă ușor sensul fenomenelor manageriale, al evenimentelor din viața întreprinderii, determină esențialul și relațiile logice dintre ele și găsește cu ușurință soluții pentru rezolvarea diferitelor probleme apărute în întreprindere.

Discernământul este calitatea de a întrebuița inteligența într-un anumit fel și în anumite împrejurări. Spiritul inovator, care este una dintre capacitățile esențiale ale întreprinzătorului-manager eficient, înseamnă ideea, plus realizarea ei.

Altă capacitate esențială a întreprinzătorului-manager este eficacitatea în munca de conducere, care se referă la posibilitatea de a mobiliza optim resursele întreprinderii, capacitatea de a respecta și de a fi respectat, deprinderea de a lua decizii și de a organiza transpunerea lor în fapte.

Managerul trebuie să posede și calități voliționale: inițiativă, intuiție, fermitate, perseverență, încredere în sine, autocontrol, stabilitate emoțională și comportament ireproșabil.

Calitățile intelectuale pe care le reclamă activitatea întreprinzătorului-manager trebuie armonios îmbinate cu calitățile morale, ca: modestia, cinstea, generozitatea, spiritul de lucru în echipă.

Unii cercetători numesc peste 200 de calități necesare unui conducător. Majoritatea specialiștilor clasifică aceste calități în trei grupe: *profesionale, de personalitate și de afaceri*.

**Calitățile profesionale** sunt cele care caracterizează orice specialist erudit. Posedarea lor este doar o premisă pentru îndeplinirea cu succes a obligațiilor de serviciu. Astfel de calități sunt:

- nivel ridicat de studii, experiență în muncă, competență în profesia corespunzătoare;
- spectru larg de viziuni, erudiție, cunoștințe profunde nu doar în sfera sa de activitate, ci și în cele conexe acesteia;

- tendința de autoperfecționare continuă, percepere critică și interpretare a realității înconjurătoare;
- căutare de noi forme și metode de lucru, acordare de ajutor celorlalți în procesul de asimilare a acestora, instruirea lor;
- abilitatea de a folosi eficient timpul, de a planifica activitatea personală.

**Calitățile personale** ale unui conducător ar trebui să difere puțin de calitățile celorlalți lucrători, care doresc să fie respectați și luați în considerație. Aici pot fi menționate:

- standarde morale înalte;
- sănătatea fizică și psihologică;
- nivel ridicat de cultură interioară;
- dreptate, onestitate;
- înțelegere, grijă, bunăvoință față de oameni;
- optimism, încredere în sine.

Însă, posedarea acestor calități de asemenea constituie doar o premisă de conducere de succes, deoarece nu calitățile profesionale sau de personalitate, ci **calitățile de afaceri** ale persoanei o determină ca conducător.

La acestea se referă:

- capacitatea de a organiza activitatea subordonaților, de a o asigura cu tot ce e necesar, de a pune și a repartiza sarcini, de a coordona și a monitoriza îndeplinirea acestora;
- dominare, ambiție, nivel supraevaluat de aspirație, dorința de independență, autoritate, rol de lider în toate împrejurările, și, uneori, cu orice preț, curaj, fermitate, perseverență, voință și fără compromis;
- contact, sociabilitate, abilitate de a câștiga bunăvoința oamenilor, de a convinge în corectitudinea punctului personal de vedere;
- respectare, operativitate în rezolvarea problemelor;
- capacitate de autocontrol, comportament personal, relații cu cei din jur;
- dorința de schimbare, inovare, predispunere de a merge la risc și de a atrage după sine subordonații [2].

În ce privește studiile deținute de întreprinzătorii-manageri, în urma realizării unui sondaj s-a determinat că cea mai mare pondere dintre respondenți dețin diplome de studii superioare în alte domenii decât cel economic. Informație mai detaliată în acest sens este prezentată în Tabelul 1.

Tabelul 1

#### Repartizarea întreprinzătorilor-manageri după nivelul studiilor deținute și sexe, %

Studiile deținute de întreprinzătorii-manageri	În total	Inclusiv	
		bărbați	femei
<b>În total</b>	<b>100</b>	<b>67,6</b>	<b>32,4</b>
Studii superioare în economie	10,6	7,9	2,7
Studii superioare în alte domenii	62,3	46,5	15,8
Studii medii speciale	8,8	6,2	2,6
Studii medii generale (liceale)	15,7	5,2	10,5
Studii superioare neterminate	2,6	1,7	0,9

Sursa: Rezultatele sondajului

Analizând datele din Tabelul 1, constatăm că 62,3% din respondenți sunt deținători ai diplomelor de studii superioare în alte domenii decât cel economic. Ponderea posesorilor diplomelor de studii superioare (licențiați) în economie este de 10,5%. Sumar, ponderea respondenților cu studii superioare este de 72,8%, ceea ce înseamnă că nivelul intelectual și cognitiv al acestor întreprinzători este net superior comparativ cu persoanele cu studii medii speciale și cu studii medii generale (liceale), deci crește calitatea deciziilor adoptate și responsabilitatea pentru afacerea inițiată.

Comparând nivelul de instruire al bărbaților-întreprinzători cu cel al femeilor-întreprinzătoare, observăm că ponderea bărbaților cu studii superioare, care s-au lansat în afaceri, este mai mare decât ponderea femeilor, constituind, respectiv, 54,4% și 18,4%. Bărbați-întreprinzători cu studii superioare sunt, practic, de 3 ori mai mulți decât femeile-întreprinzătoare.

Studiul dat atestă că femeile cu studii medii generale (liceale) sau, altfel spus, cu nici un fel de studii de specialitate, se lansează în afaceri mai des decât bărbații, ponderea lor constituind 10,5% din numărul de femei respondente. Ponderea bărbaților cu studii medii generale (liceale), care se lansează în afaceri, fiind de numai 5,2%.

Unii dintre participanții la sondaj au menționat că sunt manageri angajați, alții că sunt patroni ai afacerii, fie ca proprietari unici sau coproprietari. În Tabelul 2 este prezentată informația privind statutul în firmă al participanților la cercetare după sexe.

Tabelul 2

## Corelația dintre statutul întreprinzătorilor în întreprindere și studiile deținute pe sexe, %

Studii deținute	Poziția ocupată	În total	Proprietar unic		Coproprietar		Manager general - angajat	
			Bărbați	Femei	Bărbați	Femei	Bărbați	Femei
<b>În total</b>		<b>100</b>	<b>29,9</b>	<b>15,0</b>	<b>25,4</b>	<b>9,6</b>	<b>12,3</b>	<b>7,9</b>
Studii superioare în economie		<b>10,6</b>	1,8	1,8	1,8	0,9	3,5	4,4
Studii superioare în alte domenii		<b>62,3</b>	20,2	3,5	19,2	7,9	7,0	0,9
Studii medii speciale		<b>8,8</b>	1,8	1,8	1,8	-	1,8	2,6
Studii medii generale (liceale)		<b>15,7</b>	3,5	6,1	2,6	0,9	-	-
Studii superioare neterminate		<b>2,6</b>	2,6	1,8	-	-	-	-

Sursa: Elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Rezultatele sondajului denotă că deținătorii diplomelor de licențiat în economie sunt mai puțin activi în inițierea afacerilor proprii, cota lor parte ca proprietari unici fiind de 3,6%, ca coproprietari – de 2,7%, iar ca manageri generali-angajați – de 7,9% din respondenți.

Activ se lansează în afaceri persoanele cu studii superioare în alte domenii (pedagogi, ingineri, medici, agrarieni etc.). Ponderea lor este cea mai mare în numărul respondenților – 62,3%.

Întreprinzătorii-manageri cu studii superioare în alte domenii, cu studii medii speciale și cu studii medii generale (liceale) au învățat singuri să-și conducă afacerea, bazându-se pe experiența din trecut, iar o bună parte nu au avut nici o experiență în momentul lansării în afaceri. Ponderea acestora în numărul respondenților este de 89,4%. Printre sursele de învățare, 31,6% au identificat „locul de muncă precedent”. Considerăm că aceasta este mai mult o experiență în cunoașterea specificului lucrului executanților decât a activității de conducere. Din 21,9% din respondenții care au menționat că au avut ca sursă de învățare, pentru conducerea afacerii, universitatea, numai 10,6% dețin diplome de studii superioare în economie, ceilalți 11,3%, probabil, au ascultat cursuri de gestiune a afacerilor în instituțiile de învățământ superior în care și-au făcut studiile.

Tabelul 3

## Principalele surse de învățare pentru conducerea propriei afaceri pe categorii de vârstă, %\*

Sursele de instruire a întreprinzătorilor-manageri	În total	Grupe de vârstă, ani						
		18-24	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55
<b>În total</b>								
De la locul de muncă precedent	<b>31,6</b>	20,8	37,5	40,0	33,3	10,0	50,0	-
Învățând – făcând	<b>46,5</b>	54,2	37,5	60,0	41,7	50,0	33,3	-
Din diferite programe de pregătire pentru întreprinzători, cursuri, seminare	<b>14,9</b>	12,5	22,5	10,0	16,7	-	16,7	16,7
Autodidact	<b>38,6</b>	41,7	37,5	40,0	33,3	40,0	33,3	-
De la universitate	<b>21,9</b>	25,0	27,5	15,0	25,0	-	16,7	16,7
Din familie	<b>13,2</b>	33,3	12,5	5,0	16,7	-	16,7	16,7
De la clienți	<b>4,4</b>	12,5	5,0	-	-	10,0	-	-
De la furnizori	<b>5,3</b>	12,5	-	-	16,7	10,0	-	16,7
Colegiu	<b>1,8</b>	4,2	-	-	-	-	16,7	-

\* respondenții au putut indica câteva variante de răspuns

Sursa: rezultatele sondajului

Datele din Tabelul 3 denotă că principalele surse de învățare pentru întreprinzătorii-manageri sunt învățând-făcând (46,5%), autodidactul (38,6%) și experiența acumulată la precedentul loc de muncă (31,6%). Cote semnificative pentru toate categoriile de vârstă ale întreprinzătorilor-manageri au sursele de învățare învățând-făcând și autodidactul. Cunoștințele acumulate la universitate și în colegiu s-au dovedit a fi utile numai pentru 21,9% și, respectiv, pentru 1,8% din respondenți. Cotele procentuale pentru aceste surse sunt ne semnificative pentru toate categoriile de vârstă. Una dintre concluziile la care putem ajunge este că necesită a fi revizuite programele de studii și că trebuie actualizat conținutul temelor predate, mai cu seamă pe categoriile de obiecte legate de specialitate. Discipline ce țin de gestiunea afacerii urmează a fi introduse și în instituțiile cu profil neeconomic.

Analizând sursele de învățare pe fiecare categorie de vârstă, observăm că întreprinzătorii-manageri cu vârsta între 18-24 ani învață să-și conducă afacerea învățând-făcând – 54,2%, prin autodidact – 41,7% și 33,3% – din familie. Întreprinzătorii-manageri cu vârsta între 25-30 ani, pe lângă sursele de învățare menționate anterior, în conducerea afacerii se bazează și pe aptitudinile și deprinderile acumulate la precedentul loc de muncă – 37,5%. De asemenea, această categorie de vârstă utilizează cunoștințele dobândite la universitate (27,5%) și din diferite programe de pregătire pentru întreprinzători, în cadrul cursurilor și seminarelor organizate de centrele de consultanță și asistență în afaceri. De asemenea, seminare sunt organizate regulat și de Inspectoratul Fiscal și, periodic, de Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii (la momentul actual, mai mult pentru tinerii cu vârsta de 18-30 de ani din zonele rurale, în limitele Programului național de abilitare economică a tinerilor).

Pentru a rezolva problemele din întreprindere și pentru dezvoltarea unor capacități manageriale, care vor duce la o consolidare productivă a colectivului întreprinderii, întreprinzătorii-manageri care nu dețin studii economice și manageriale trebuie să urmeze un program de pregătire care să conțină următoarele elemente esențiale:

- un modul care să-i ajute să înțeleagă și să accepte rolurile și funcțiile conducătorului de echipă;
- un modul care să-i învețe, simplu și concret, care sunt sarcinile și instrumentele unui manager;
- un modul care să releve căile cele mai sigure de a obține rezultate bune în munca de conducere prin aplicarea principiilor de eficiență. Rolul acestui modul este dublu: pe de o parte, asigură o creștere importantă a randamentului întreprinderii și, pe de altă parte, le dă instrumentele necesare pentru a-și crește succesul profesional;
- un modul de comunicare internă (cu angajații) și în afaceri (cu partenerii), prin care să învețe principiile comunicării, ale rezolvării conflictelor, ale negocierii în afaceri, precum și câteva aspecte esențiale privind imaginea managerului și etică profesională. Prin acest modul se va obține atât o creștere calitativă a comunicării, cât și o creștere a motivației întreprinzătorilor-manageri;
- un modul care va forma deprinderi de lucru în echipă.

În forma cea mai simplă și concretă, o companie cu manageri pregătiți are următoarele beneficii:

- 1) **creșterea productivității personalului operațional** printr-o gestionare mai bună a resurselor umane;
- 2) **creșterea randamentului personal al întreprinzătorului-manager** printr-o mai eficientă transmitere a mesajelor, a politicilor și a ideilor către nivelul operațional (de execuție);
- 3) **creșterea gradului de motivație a personalului și reducerea fluctuației personalului.**

În afară de cele menționate anterior, performanțele managementului întreprinderilor mici și mijlocii vor fi asigurate în urma dobândirii de către întreprinzătorul-manager a următoarelor abilități:

**1. Crearea atmosferei de încredere.** Garanția angajării de durată în întreprindere are ca rezultat stabilizarea resurselor de muncă. Stabilitatea servește lucrătorilor drept stimul, consolidează colectivul, introduce armonie în relațiile dintre lucrătorii la diferite niveluri ierarhice. Faptul că lucrătorii nu mai simt frica de a fi concediați constituie un stimulent important în integrarea personalității angajatului în colectiv. Acest fapt favorizează exprimarea liberă a opiniei, colaborarea și are ca rezultat sporirea productivității muncii.

**2. Transparență și valorificarea valorilor întreprinderii.** Atunci când toți angajații au drepturi egale privind accesul la informație, se dezvoltă atmosfera de cooperare și răspundere colectivă. Faptul că toți colaboratorii au drepturi de acces la informație nu doar că influențează benefic asupra relațiilor interpersonale, dar și sporește productivitatea muncii. Scopul întreprinzătorilor-manageri este de a insufla aceleași valori tuturor colaboratorilor și de a-i convinge în faptul că ei toți sunt la fel de importanți în atingerea scopului comun, iar motoul activităților zilnice este *cooperarea la toate nivelurile*.

**3. Orientarea spre calitate.** Calitatea și controlul trebuie să fie preocuparea de bază a întreprinzătorilor-manageri. Specialiștii în domeniul managementului consideră că cel mai important lucru în controlul procesului de producție este obținerea la timp a datelor exacte despre calitatea producției/serviciilor oferite. Scopul unui întreprinzător-manager este de a consolida acest control, iar sporirea calității muncii angajaților reprezintă mândria și orgoliul său propriu.

**4. Prezența continuă în procesul de producție/prestare a serviciilor.** Acesta va spori eficiența activității managerilor din întreprindere. Ei trebuie să reacționeze mai repede la problemele semnalate, ceea ce va duce, desigur, la soluționarea lor mai rapidă.

**5. Dezvoltarea abilităților organizaționale personale.** Se referă la dezvoltarea abilităților întreprinzătorilor-manageri de a coordona prioritățile în cadrul echipei de muncă. Aici se evaluează, de asemenea, capacitatea întreprinzătorului-manager de a utiliza la maximum competențele angajaților prin delegare și împuternicire. Aceste momente vor mai avea și caracter de motivare, fiind satisfăcut orgoliul angajatului cărui i se va face delegarea.

#### Referințe:

1. Russu C. Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. - Expert, 1996, p.170.
2. Ibidem, p.170-180.

#### Bibliografie:

1. Nicolescu Ov., Verboncu I. Management. Ediția a III-a revizuită. - București: Editura Economică, 1999.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - Москва: Проспект, 2004, с.110.
3. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. - București: Editura Economică, 1998.
4. Aculai E. Condiții de creare și dezvoltare a întreprinderilor: analiză prin prismă de gen // Statistica Moldovei, UNIFEM, UNDP Moldova, Chișinău, 2009.
5. www.accelera.ro

Prezentat la 10.08.2010