

PERFEȚIONAREA FUNCȚIEI DE ORGANIZARE ȘI MOTIVARE ÎN ÎNȚREPRINDERILE MICI ȘI MIJLOCII

Svetlana MIRONOV

Universitatea de Stat din Moldova

Procesul de management în afacerile mici și mijlocii constă în acțiunile, prin care se determină obiectivele, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor, prin care se integrează și controlează munca personalului, folosind metode și tehnici în vederea organizării și îndeplinirii cât mai eficiente a rațiunilor care au determinat înființarea afacerii. Pentru sistematizarea particularităților, pe care le presupune procesul de management al afacerilor mici și mijlocii, acestea au fost grupate în raport cu funcțiile managementului.

Cuvinte-cheie: funcții, organizare, întreprinderi mici și mijlocii, proces de management, sistem mecanicist, sistem organic.

IMPROVEMENT FUNCTION ORGANIZATION AND MOTIVATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Process management in small and medium businesses lies in actions which determine the objectives, resources and work processes to achieve them, which integrates and controls the work of staff, using methods and techniques for organizing and more efficient performance of ideas, which prompted the establishment of business. For the systematization of the peculiarities, which involves the management of small and medium businesses, they were grouped in relation to management functions. In this article, priority attention is given to the function of the organization and motivation, because of the role it holds in achieving, either short, medium or long term objectives.

Keywords: functions, organization, small and medium enterprises, management process, mechanicist system, organical system.

V.Maniov distinge în procesul de management trei faze principale, și anume:

I – faza previzională, care este axată pe stabilirea obiectivelor și, în principal, a prognozelor veniturilor din vânzări;

II – faza de organizare sau operaționalizare, care este orientată, cu preponderență, spre activități din sfera organizării, coordonării și antrenării personalului în vederea realizării cotidiene a atribuțiilor și sarcinilor de muncă. Managementul operativ are un puternic caracter de execuție, iar deciziile sunt curente și se referă, în special, la activitatea de producție și/sau comercială;

III – faza finală, de comensurare și interpretare a rezultatelor, care se caracterizează prin executarea funcției de control-evaluare [1].

Aceste trei faze sunt ciclice, deoarece procesul de management este un proces în continuă desfășurare. Managerii primesc în permanență informații atât din interiorul firmei, cât și din exteriorul acesteia. Astfel, pe baza rezultatelor previziunilor făcute într-o fază anterioară și a informațiilor acumulate în timp, ei purced la efectuarea de noi previziuni. În acest mod se reia ciclul: previziune, organizare, comensurare și interpretare a rezultatelor [1, p.16].

În prezentul articol, atenția prioritară este acordată funcției de organizare și motivare, datorită rolului pe care îl deține în atingerea obiectivelor, fie pe termen scurt, mediu sau lung.

În Tabelul 1 sunt prezentate cele mai frecvente probleme legate de personal, cu care se confruntă întreprinzătorii-manageri.

Informația din tabel atestă că întreprinderile mijlocii mai puțin sunt afectate de probleme legate de personal. Unele întreprinderi din această categorie se confruntă cu probleme legate de neutilizarea integrală a timpului de muncă, lipsa de disciplină, scăderea nivelului de profesionalism și fluctuația personalului.

Neutilizarea integrală a timpului de muncă și absentismul angajaților duce la creșterea ponderii timpului de muncă neproductiv, iar în consecință – la scăderea productivității și eficienței muncii. Drept cauze ale apariției acestor simptome negative pot fi și întreprinzătorii-manageri, care nu asigură la timp angajații cu materie primă și materiale necesare procesului de producție, întreruperea funcționării utilajelor, care frecvent au un grad de uzură tehnică înalt etc. O altă cauză ce generează probleme legate de personal este lipsa procedurilor formalizate de structurare și organizare a muncii angajaților în întreprinderile mici și mijlocii.

Tabelul 1

Prezentarea problemelor legate de personal pe tipuri de întreprinderi, %*

Principalele probleme legate de personal	În total	Dimensiunea întreprinderilor		
		micro	mici	mijlocii
Erori frecvente de activitate	21,0	9,6	11,4	-
Absenteism	9,6	3,5	6,1	-
Indisciplină	27,2	10,5	12,3	4,4
Neutilizarea integrală a timpului de muncă	25,4	8,8	10,5	6,1
Fluctuația personalului	21,0	5,2	11,4	4,4
Scăderea nivelului de profesionalism	21,9	7,9	9,6	4,4
Nedorința personalului de a se perfecționa continuu	18,4	7,9	7,9	2,6
Non-răspunsuri	10,5	8,8	1,7	-

* respondenții au putut indica câteva variante de răspuns

Sursa: elaborat de autor (în baza rezultatelor sondajului)

Scăderea nivelului de profesionalism și nedorința personalului de a se perfecționa continuu este mai mult o problemă a întreprinderilor mici și micro. Aceasta se explică prin lipsa posibilității de dezvoltare a carierei profesionale în întreprinderile de dimensiuni reduse. Angajații se autoperfecționează atunci când este necesară demonstrarea unor cunoștințe profesionale performante pentru ocuparea unui post ierarhic mai înalt. Respectiv, întreprinzătorii-manageri trebuie să caute metode de motivare a personalului care ar necesita perfecționare profesională continuă, altfel întreprinderile riscă să nu facă față exigențelor mediului de afaceri și să ocupe poziții mai puțin avantajoase comparativ cu principalii lor concurenți.

Tabelul 2

Prezentarea problemelor legate de personal după durata de activitate a întreprinderii, %*

Principalele probleme legate de personal	În total	Durata de activitatea a întreprinderii				
		Până la 1 an	1-3 ani	4-6 ani	7-9 ani	Peste 10 ani
Erori frecvente de activitate	21,0	2,6	4,4	2,6	6,1	5,3
Absenteism	9,6	-	4,4	0,8	2,6	1,8
Indisciplină	27,2	2,6	4,4	5,3	3,5	11,4
Neutilizarea integrală a timpului de muncă	25,4	0,9	6,1	5,3	3,5	9,6
Fluctuația personalului	21,0	0,9	2,6	6,1	4,4	7,0
Scăderea nivelului de profesionalism	21,9	-	4,4	5,3	3,5	8,7
Nedorința personalului de a se perfecționa continuu	18,4	-	5,3	4,4	2,6	6,1
Non-răspunsuri	10,5	-	2,6	2,6	1,8	3,5

* respondenții au putut indica câteva variante de răspuns

Sursa: elaborat de autor (în baza rezultatelor sondajului)

Problemele legate de personal pot fi structurate în două categorii:

- *organizatorice*: erori frecvente de activitate, indisciplină, neutilizarea integrală a timpului de muncă;
- *motivaționale*: fluctuația personalului, scăderea nivelului de profesionalism, nedorința personalului de a se perfecționa continuu.

În întreprinderile mici și mijlocii autohtone analizate, problemele de personal, cu caracter organizatoric și motivațional, sunt determinate atât în cadrul întreprinderilor tinere, cât și în cadrul celor cu experiență. Respectiv, deducem că cauza acestor probleme sunt întreprinzătorii-manageri, care nu dețin aptitudini și capacități de organizare și motivare a angajaților în etapele primare ale activității întreprinderii și nu le dezvoltă nici în etapele ce le urmează pe primele. Analizând informația din Tabelul 2, observăm că întreprinderile aflate în etapa de lansare au indicat cele mai puține probleme legate de personal. Considerăm că la această etapă întreprinzătorii-manageri acordă prioritate altor genuri de probleme (organizarea activității întreprinderii,

desfacerea producției, asigurarea financiară a afacerii, căutarea furnizorilor etc.), decât celor legate de personal. Însă, urmărind ponderea problemelor legate de personal la întreprinderile cu durată de activitate diferită, observăm creșterea ponderii tuturor tipurilor de probleme legate de personal, cu excepția absenteismului, la întreprinderile cu experiență peste 10 ani. Deci, problemele ignorate inițial de întreprinzătorii-manageri se pot transforma în obstacole de dezvoltare a întreprinderii în viitor [2, p.88-89].

Unul dintre factorii ce conduc la crearea situațiilor dificile din întreprinderile mici și mijlocii și a unor probleme legate de personal este imperfecțiunea organizatorică. În afara problemelor menționate anterior, cel mai frecvent întâlnite imperfecțiuni organizatorice sunt:

- lipsa unei structuri organizatorice documentate, prin care se stabilește locul fiecărui angajat în întreprindere, relațiile pe orizontală și verticală ale postului de muncă, relațiile de subordonare;
- lipsa fișei postului;
- lipsa instrucțiunilor în formă scrisă;
- lipsa regulamentului intern ș.a.

V.Gribov scoate în evidență principala problemă cu care se confruntă managerul în faza organizării lucrului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii. Aceasta constă în alegerea variantei corecte de divizare a muncii, în repartizarea judicioasă a sarcinilor de muncă și în selectarea/angajarea oamenilor care se vor isprăvi cu obligațiile lor [6, p.24].

În opinia Doinei Mureșanu [3, p.108], funcția de organizare ar trebui abordată în mod distinct în întreprinderea mică în comparație cu cea mijlocie, pe motiv că managementul din aceste două tipuri de întreprinderi se diferențiază în funcție de organizarea de ansamblu a întreprinderii.

Întreprinderilor mijlocii le sunt aplicabile structurile organizatorice funcționale, liniar-funcționale și matriceale. Acestor tipuri de structuri le este specific, în linii generale: apariția câtorva niveluri ierarhice; apariția posturilor funcționale; trecerea la principiul descentralizării cu toate caracteristicile aferente acestui principiu; procesul organizatoric este formalizat; încep să se contureze subsistemele sistemului de management; se aplică delegarea de responsabilitate și autoritate.

Imperfecțiunile organizatorice reies din particularitățile exercitării funcției de organizare în întreprinderile mici și mijlocii și care sunt prezentate sintetic în Figura 1.

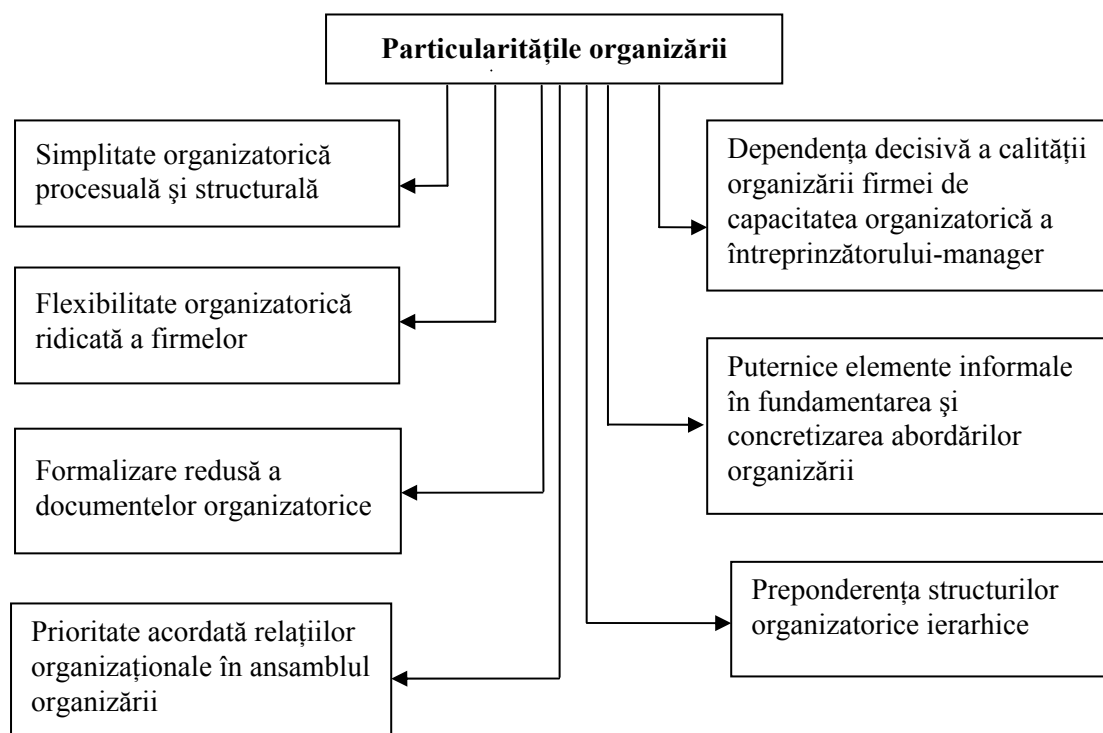


Fig.1. Particularități ale organizării în întreprinderile mici și mijlocii.

Sursa: O.Nicolescu *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. București: Economică, 2001, p.328.

În scopul asigurării organizării corecte a activității întreprinderilor mici și mijlocii, precum și al excluderii la maximum a situațiilor de deprimare a angajaților, se recomandă să se:

- documenteze procedurile organizatorico-administrative care reglementează activitățile angajaților în întreprindere;
- elaboreze organigrama întreprinderii, care indică poziția fiecărui angajat în întreprindere și relațiile cu alte posturi pe orizontală și pe verticală;
- documenteze fiecare post, inclus în organigrama întreprinderii, prin Fișa postului;
- elaboreze instrucțiuni de lucru pentru fiecare post;
- elaboreze Codul etic al întreprinderii.

Recomandările respective corespund *sistemelor mecaniciste* de management, care au următoarele caracteristici:

1. Unitatea economică activează în conformitate cu regulile și procedurile stabilite de conducerea de vârf pentru asigurarea controlului angajaților.
2. Managerii, în adoptarea deciziilor, se bazează pe regulile și procedurile formale, nu însă pe sesizările personale.
3. Structura organizatorică este construită după principiul lanțului ierarhic.
4. Sarcinile de muncă sunt divizate în părți componente specializate.
5. Comunicarea are loc pe verticală de sus în jos.
6. Managerii se supun aceluiași reguli de disciplină și control ca și ceilalți.
7. Resursele umane sunt selectate după criterii profesionale stricte [7, p.240-241].

Construcția sistemului organizatoric al întreprinderilor mici și mijlocii, după principiile sistemului mecanicist, va aduce avantaje în condițiile în care:

- sunt clar stabilite scopul și obiectivele organizaționale;
- munca poate fi divizată în operațiuni;
- rezultatele muncii sunt cuantificabile;
- există un sistem de recompense eficient;
- autoritatea conducerii este unanim acceptată [7, p.241].

Alt tip de construcție a sistemului organizatoric, care poate fi propus întreprinderilor mici și mijlocii, este cel *organic*. Sistemele organice sunt recomandate întreprinderilor care desfășoară activități în condițiile unui mediu de afaceri instant și dinamic. Sistemele organice se caracterizează prin:

- descentralizarea conducerii și implicarea angajaților simpli în adoptarea deciziilor;
- control mai puțin pronunțat;
- flexibilitatea structurii organizatorice;
- ajustarea și redifinirea continuă a sarcinilor de muncă, prin interacțiunea reciprocă dintre manager și executant [7, p.241].

Caracteristicile sistemelor organice cel mai bine corespund afacerilor mici și mijlocii din Republica Moldova. Însă, din cauza lipsei regulilor, instrucțiunilor și procedurilor de muncă formale, care sunt caracteristice sistemelor mecaniciste, se înregistrează probleme legate de neutilizarea integrală a timpului de muncă, absentism, lipsa de disciplină, erori frecvente de activitate. Toate aceste „defecte” ale managementului influențează negativ rezultatele și performanțele agenților economici. De unde putem deduce că, indiferent de afirmațiile specialiștilor în domeniul managementului că sistemele mecaniciste sunt funcționale în condițiile mediului economic stabil, considerăm că ele pot aduce efecte pozitive pentru întreprinderi și în condițiile unui mediu economic turbulent și incert.

În condițiile Republicii Moldova este rațional de a fi utilizat mixul dintre elementele sistemelor mecaniciste și organice.

Combinarea reușită a elementelor sistemului mecanicist și ale celui organic poate fi aplicată cu ajutorul modelului Hersey-Blanchard, denumit LEAP (Leader Effectiveness and Adaptability Profile – Eficacitatea liderului și profilului adaptabilității) [4, p.523]. Acest model nu presupune căutarea eficacității managementului printr-o singură cale, ci pune accentul pe dependența eficacității managementului de situație. Modelul Hersey-Blanchard definește „maturitatea” celor implicați în proces ca unul din factorii-cheie situaționali, care este determinat de aptitudinile și dorința angajaților de a îndeplini obiectivele și sarcinile propuse. „Maturitatea” include două componente. Prima componentă constituie profesionalismul compus din cunoștințe, aptitudini, deprinderi, experiență și capacități. A doua componentă – „maturitatea psihologică” – corespunde motivației

interne și dorinței angajaților de a munci și a atinge obiective. Nivelul înalt al acestei componente nu va necesita, din partea întreprinzătorilor-manageri, eforturi considerabile pentru a motiva angajații [8, p.141-142]. Conform ideii autorilor P.Hersey și K.Blanchard, „maturitatea” nu este o caracteristică constantă a unei persoane sau grup de persoane, ci, mai degrabă, o caracteristică a unei situații concrete. Respectiv, conducătorul poate să-și modifice comportamentul în dependență de „maturitatea” participanților la proces [8, p.141]. Astfel, în cadrul organizării activităților întreprinderilor mici și mijlocii, întreprinzătorii-manageri vor determina gradul de „maturitate” prin evaluarea comportamentului personalului și a capacității lui de a-și asuma responsabilități. De asemenea, se evaluează nivelul studiilor, cunoștințelor, experiența dobândită și rezultatele sarcinilor de muncă anterioare.

Autorii modelului LEAP – P.Hersey și K.Blanchard – scot în evidență patru etape de „maturitate” a participanților, prezentate în Figura 2.

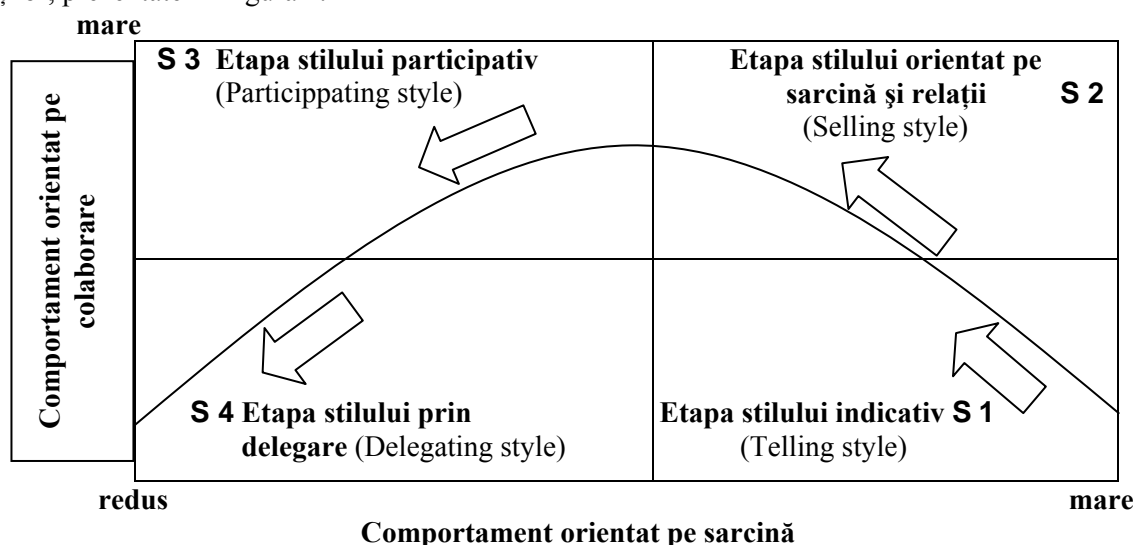


Fig.2. Modelul Hersey-Blanchard.

Sursa: С.Р. Филонович. Модели жизненных циклов организации: достижения и проблемы теории. Семинар РАБО, Австрия, 2 марта 2009. 13 с.

Ideea generală a modelului Hersey-Blanchard constă în corectarea comportamentului și a atitudinii managerilor față de angajați, precum și a modului de organizare a activităților întreprinderii. Modelul se construiește pe formarea comportamentului managerilor orientat pe sarcină și a comportamentului orientat pe colaborare. Anume în această construcție se observă împletirea armonioasă a caracteristicilor sistemelor mecaniciste, care pun accentele în conducere pe structurarea și îndeplinirea riguroasă a sarcinilor de muncă cu respectarea instrucțiunilor și procedeele de muncă și a caracteristicilor sistemelor organice, care se bazează pe principiile managementului participativ, cu transferare, prin delegare de sarcini și responsabilități, spre executanți.

În cadrul managementului întreprinderilor mici și mijlocii, aplicarea modelului Hersey-Blanchard va permite organizarea rațională a muncii și construirea comportamentului întreprinzătorilor-manageri față de subordonații lor, prin determinarea gradului de „maturitate” a celor implicați în procesul muncii. Pentru personalul cu grad înalt de „maturitate” profesională și psihologică se va adopta un stil de conducere participativ, iar pentru angajații mai puțin conștienți sau cu mai puțină experiență va fi necesar de a adopta un stil de conducere indicativ. În momentul schimbării comportamentului angajaților se va schimba și stilul de conducere al întreprinzătorilor-manageri. Comportamentul ambelor părți fiind o variabilă dependentă de o situație concretă.

Bibliografie:

1. MANIOV, V. *Bazele managementului dezvoltării durabile*. Timișoara: Presa Universitară Română, 2001. 186 p.
2. MIRONOV, S. *Dezvoltarea afacerilor mici și mijlocii în condițiile economiei concurențiale*: Teza de doctor. Chișinău, 2012. 173 p.
3. MURESANU, D. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. Pitești: Independența economică, 2002. 222 p.

4. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. Ediția a III-a revizuită. București: Economică, 1999. 596 p.
5. NICOLESCU, O. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. București: Economică, 2001, p.328.
6. ГРИБОВ, В.Д. *Менеджмент в малом бизнесе*. Москва: Финансы и статистика, 2000. 126 с.
7. ЖУРАВЛЕВ, П. *Менеджмент персонала*. Москва: Экзамен, 2004. 448 с.
8. КАРЯКИН, А.М. *Организационное поведение: Учебное пособие*. Иваново: Ивановский государственный энергетический университет, 2004. 220 с.
9. ФИЛОНОВИЧ, С.Р. *Модели жизненных циклов организации: достижения и проблемы теории*. Семинар РАБО, Австрия, 2 марта 2009. 13 с.

Prezentat la 06.06.2014