

**TEN IN ELE ACTUALE
ÎN DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI CONTEMPORAN**

**Ala OBER T, lect. sup. univ., UTM
Ina CRE U, dr. în economie, conf. univ., UTM¹**

Managementul, ca tiin i practic , este foarte sensibil la schimb rile rapide i profunde, care au loc în cadrul mediului ambient din societate. Acesta reflect dinamismul înregistrat de societatea contemporan i, totodat , se adapteaz la aceste schimb ri.

Scopul articolului este identificarea tendințelor actuale în dezvoltarea managementului contemporan în condi iile economiei de pia prin utilizarea metodelor de cercetare analitice i celei de expert.

Astfel, principalele orient ri de perspectiv ale managementului contemporan la nivel mondial sunt urm toarele: 1. Accentuarea dimensiunii previzionale a managementului; 2. Informatizarea managementului; 3. Flexibilizarea managementului; 4. Profesionalizarea managementului, care urmeaz a fi descrise în articolul propus.

Cuvinte-cheie: *management, management contemporan, orient ri, tendin e, economia de pia , organiza ia*

Management, as a science and practice, is very sensitive to rapid and profound changes taking place in the environment of the society. It reflects the dynamism registered by the contemporary society and, also, adapts to these changes.

The purpose of the article is dealing with the identification of current trends in the development of contemporary management in market economy's conditions by using analytical and expert research methods.

Thus, the perspectives of the contemporary management at the global level are the following: 1. Focus on forecast dimension of management; 2. Computerization of management; 3. Flexibility of management; 4. Management professionalization, which will be described in the proposed article.

Key words: *management, contemporary management, perspective, trends, market economy, organization.*

În ultimii ani, managementul a extins aria de acoperire, dac managementul tiin ific a ap rut în domeniul activit ii industriale, acum putem confirma c managementul s-a extins spre celelalte domenii de activitate (administratia public , institu iile de învă mânt, institu iile medicale, sfera agrar , financiar , aerian etc.).

De i managementul ca principii, concept, obiective este unic, ca mod de realizare a acestuia (latura practic) este foarte diferentiat în dependen de tradi iile, cultura, obiceiuri na ionale, m rimea întreprinderii, specificul activit i desf urate, num rul i competen a personalului i altele.

Actualmente, managementul contemporan este influen at de o serie de factori, ce includ [1, pag. 61]:

- Impactul globaliz rii economice asupra economiilor na ionale;
- Persisten a proceselor de integrare economic atât regional , cât i global ce include adaptarea noilor reguli de activare;
- Ritmuri înalte de inovare i inovatii în domeniul tehnic i tehnologic, ce presupune deschiderea noilor arii de afaceri pentru întreprindere, perspectiva îndelungat de persisten pe pia . Dar important este c ini iatorul, decidentul i conduc torul acestor activit i este managerul;
- Sporirea competitivit ii în cadrul întreprinderilor, deoarece situa ia economic a întreprinderii rezult din competitivitate;
- Resurse limitate, ceea ce ine de dificult i în aprovizionare cu materii prime i surse necesare;
- Introducerea în propor ii de mas a calculatoarelor în activitatea de management prin crearea sistemului electronic de documentare în cadrul întreprinderii, programelor specializate ce îmbun t esc semnificativ eficien a activit ii de gospod rie, utilizarea tot mai intensiv a resurselor electronice pentru crearea sistemului de prestare a serviciilor în regimul on-line;
- Comportamentul consumatorilor pe pia ce vor impune orientarea afacerilor i vor determina profitabilitatea acestora.

Aflat într-un mediu complex incert i puternic concuren ial, întreprinderea necesit o direc ie a adapt rii managementului la noile condi ii. De altfel *managementul strategic* a fost în ultimele decenii mijlocul prin care unit ile economice au reu it s se adapteze la schimb rile parvenite prin elaborarea strategiilor de pia corelate cu obiectivele urm rite.

În prezent, flexibilitatea reprezint una dintre principalele surse ale competitivit ii organiza iei, de aceea tot mai mare importan cap t *managementul schimb rii*, ce cuprinde modific rile în structura organiza ional corespunz tor elementelor de noutate introduse, regândirea strategiei organiza iei din noua perspectiv a schimb rii, readaptarea sistemelor de gestiune a întreprinderii, promovarea unui stil de management care ar atrage membrii organiza iei spre schimbare, spre manifestarea poten ialului lor creativ, regândirea sistemului de valori care trebuie s stea la baza orient rii organiza iei.

¹ © Ala Ober t, Ina Cre u (autori), oberst. ala@gmail. com

Este de menționat că, în literatura de specialitate viitorul managementului contemporan se conturează asupra *managementului bazat pe cunoștințe* sau *Knowledge Management* [2, p. 82].

Managementul bazat pe cunoștințe favorizează existența unui cadru organizat, destinat integrării noilor tendințe strategice și manageriale apărute în ultimii 20 de ani, datorită dezvoltării explozive a tehnologiilor informaționale și comunicaționale. Noutatea acestei practici constă în rolul esențial jucat de capitalul de cunoștințe într-o formă plasată în nucleul practicilor manageriale și organizaționale a inovării continue, partajului și disponibilității cunoștințelor.

Firma bazată pe cunoștințe reprezintă modelul organizațional al secolului XXI-lea ce încorporează următoarele caracteristici: componența dominantă de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare, etc.).

Totodată, prin intermediul managementului bazat pe cunoștințe este necesar de evitat ca o persoană sau o zonă să dețină monopolul absolut asupra cunoștințelor strategice din organizație, întrucât aceasta generează întotdeauna tensiuni majore, dezechilibre tehnice, economice, manageriale, ce pun în pericol supraviețuirea și dezvoltarea organizației.

În ceea ce privește gestiunea cunoștințelor dobândite și posibil de dobândit de către orice organizație, managementul bazat pe cunoștințe oferă soluții pertinente, prin intermediul celor cinci noi funcții ale sale:

- ✓ Evaluarea cunoștințelor disponibile și accesibile firmei atât cele interne (organizaționale și individuale), cât și cele ale stakeholderilor externi și ale potențialelor parteneri;
- ✓ Previzionarea necesităților și surselor de cunoștințe – se efectuează reieșind din misiunea și obiectivele strategice ale firmei prin stabilirea modalităților de obținere a acestora și alocării resurselor necesare;
- ✓ Obținerea cunoștințelor necesare firmei – se realizează atât din interiorul firmei, atât și din exteriorul acesteia;
- ✓ Gestionarea, utilizarea și dezvoltarea cunoștințelor constituite – constituie procesele de tratare a cunoștințelor în cadrul firmei;
- ✓ Valorificarea cunoștințelor – conferă finalitatea fazelor precedente, fiind faza în care firma culege roadele economice ale intenselor procese de muncă anterioare.

Astfel, ținând cont de factorii și tendințele reflectate mai sus, principalele orientări de perspectivă ale managementului contemporan la nivel mondial sunt următoarele [3]:

1. Accentuarea dimensiunii previzionale a managementului

Misiunea organizațiilor este de a oferi produse și servicii care să corespundă din punct de vedere cantitativ, calitativ și sortimental exigențelor manifestate de purtătorii cererii. Menținerea în perimetrul eficienței economice și sociale presupune orientarea activității organizațiilor spre viitor, prin anticiparea schimbărilor înregistrate în mediul ambiant. În acest context, este necesar ca managerii organizațiilor să promoveze un management previzional, care constă, în esență, în elaborarea unor previziuni sistematice pe termen lung, mediu și scurt, însoțit de compararea acestora cu nivelul performanțelor obținute.

Principalele instrumente previzionale, ce se recomandă a fi utilizate în activitatea de management din organizații, sunt: studiile prospective, prognoza, strategia, politica și programul. Prospectiva este o construcție logică ce oferă o reprezentare sumară a evoluției unor fenomene și procese economice și sociale. Studiile prospective pregătesc terenul pentru întocmirea prognozelor, însă oferă elemente de fundamentare și pentru alte categorii de previziuni. Prognoza constituie o altă formă de activitate previzională prin care se anticipează evoluția probabilă a unor fenomene economice și sociale, sub forma unor variante. Pe baza studiilor prospective și a prognozelor se fundamentează strategia de dezvoltare, precum și strategiile care vizează cele mai importante segmente de activitate ale organizației.

Un alt instrument folosit în activitatea de previziune este programul, care rezidă într-un set de acțiuni, lucrări și operații eșalonate în timp, cu durate fixate și resurse alocate pentru fiecare secvență în parte. Programele pot fi de coordonare operativă (spre exemplu, programe de aprovizionare tehnico-materială) și respectiv de măsuri (formulate de managementul superior și care trebuie puse în aplicare de către subdiviziunile organizatorice situate pe palierele manageriale medii și inferioare).

2. Informatizarea managementului

Informatica reprezintă un instrument important al managementului modern, care degreuează decidentul de anumite sarcini rutiniere, conferindu-i posibilitatea de a se concentra asupra muncii de concepție.

Una dintre coordonatele definitorii ale perioadei contemporane o constituie existența unui volum mare de informații pe care managerii trebuie să le analizeze și să le prelucreze într-un interval de timp scurt, astfel încât deciziile adoptate să fie oportune și bine fundamentate. În acest sens, organizațiile apelează frecvent la serviciile echipamentelor informatice, în vederea creșterii gradului de fundamentare a deciziilor și a acțiunilor de implementare a acestora.

Mijloacele moderne, oferite de inteligența artificială, cuprind, în principal, sistemele suport de decizie. Un sistem suport de decizie constituie un sistem de inteligență artificială, care utilizează cunoștințele dintr-un anumit domeniu aplicativ cu scopul de a asista managerii în abordarea unor probleme decizionale complexe, semistructurate, pe care aceștia le rezolvă în mod obișnuit folosind propria inteligență.

Obiectivul unui sistem suport de decizie îl reprezintă îmbunătățirea modalității de fundamentare a deciziilor manageriale sau realizarea unui studiu pregătitor în vederea adoptării deciziei, în situația în care ansamblul activităților, care trebuie desfășurate în acest scop, nu este programabil. Pentru a fi eficiente, sistemele suport de decizie trebuie să aibă capacitatea de a structura o problemă decizională și de a se adapta rapid la cerințele multiple ale decidentului.

3. Flexibilizarea managementului

În prezent, managementul organizațiilor gravitează în jurul conceptului de schimbare. Totodată, în plan organizațional se manifestă a priori „paradoxul flexibilității”, conform căruia obținerea eficienței economice și sociale pe termen lung presupune o combinație echilibrată între flexibilitate și stabilitate.

Din perspectiva organizării structurale, flexibilizarea activității manageriale din organizații vizează următoarele direcții:

- specializarea orizontului de cunoaștere al salariaților în vederea îndeplinirii obiectivelor;
- existența unei comunicări permanente între subdiviziunile organizatorice ale organizației, precum și în interiorul acestora;
- deplasarea centrului de autoritate spre zona în care se realizează sarcinile complexe;
- redefinirea constantă a sarcinilor, a competențelor și a responsabilităților prin ajustare și interacțiune;
- susținerea resurselor umane în demersul lor de a-și realiza obiectivele specifice postului, prin transmiterea de informații utile și acordarea de consultanță.

O mutație majoră în sfera managementului organizației o constituie trecerea la un nou tip de organizare structurală și anume „structura în rețea”. Acesta este un form modern de organizare care se integrează perfect în specificul organizațiilor și se caracterizează printr-un comportament inovativ și flexibil al resurselor umane, prin accelerarea vitezei de transfer a informațiilor între verigile organizatorice și prin simplificarea schemei ierarhice, cu consecințe favorabile în sfera costurilor administrative.

4. Profesionalizarea managementului

Profesionalizarea managementului reprezintă corolarul celorlalte tendințe înregistrate în managementul organizației.

Profesionalizarea managementului este influențată în mod determinant de activitatea de formare și perfecționare a resurselor umane. În prezent, este unanim recunoscut faptul că resursele umane sunt cele mai importante resurse strategice ale unei organizații. Pregătirea continuă a resurselor umane are un impact semnificativ asupra calității proceselor manageriale și de execuție derulate în organizații și, implicit, asupra performanțelor acestora.

Profesionalizarea managementului este un proces complex care cuprinde următoarele etape:

- elaborarea unei analize-diagnostic în domeniul resurselor umane;
- fundamentarea strategiei în sfera resurselor umane;
- pregătirea personalului pentru implementarea strategiei;
- crearea unui climat organizațional favorabil implementării strategiei;
- aplicarea strategiei;
- evaluarea rezultatelor obținute în urma implementării strategiei.

5. Sistemul integrat de management

Noile provocări pentru managementul afacerilor de succes sunt în continuă creștere. Succesul se poate obține doar în condițiile unei abordări sistematice a proceselor. O integrare reușită a sistemelor de management depinde, în esență, de o bună planificare și o implementare eficientă. Astfel, un concept nou în știința managerială, care a apărut în ultimii ani, este „sistemul integrat de management”.

Chiar dacă o organizație are un sistem de management, chiar dacă nu are nici unul, poate adopta o cale de acces la tehnologia de sistem pentru a dezvolta sistemul propriu de management, cu alte cuvinte, poate proiecta un sistem pe toate nivelele acestuia (de la vârf la bază) pentru a îndeplini un obiectiv specific organizației/companiei.

Un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistemică, ceea ce contribuie la decizii strategice și operaționale optime, care iau în considerare toate aspectele esențiale, ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații în condițiile economiei de piață.

În viziunea autorilor, sistemul integrat de management este un sistem de management care integrează toate componentele unei afaceri într-un sistem coerent, astfel încât să permită realizarea scopului și misiunii sale.

Sistemul integrat de management este gândit ca să :

- Sprijine managerii în drumul lor către atingerea responsabilităților individuale și corporative;
- Reducă costurile și eforturile pe termen lung prin continuă optimizare a proceselor și prin combinarea sarcinilor cu competențele;
- Sprijine angajații în implementarea integrată a proceselor;
- Estimeze oportunitățile economice și riscurile aferente, asigurând astfel sustenabilitatea afacerii.

În general, se consideră că înainte de a introduce managementul integrat trebuie de considerat structurile și stilurile de management care trebuie integrate, precum și trebuie de evaluat cât de efectiv și de eficient este managementul actual al organizației.

După părerea noastră, sistemul de management integrat poate avea următoarele avantaje:

- simplificarea sistemelor de management deja existente;
- creșterea beneficiilor aduse de fiecare sistem în parte;
- optimizarea consumului resurselor utilizate;
- micșorarea costurilor de menținere a mai multor sisteme de management;
- stabilirea unui cadru unic pentru îmbunătățirea continuă a tuturor standardelor;
- crearea tuturor condițiilor pentru activitățile de planificare, control, monitorizare, acțiuni corective, audit și analiză;

- crearea a unei capacități mai mari de a se adapta la modificările de pe piață, cerințele clienților, noile tendințe etc.

Pentru a face funcțional sistemul integrat de management în cadrul organizațiilor există provocarea prezentată de implicarea managementului, motivarea și participarea angajaților, implicarea celorlalte părți interesate (acționari, public, organisme de reglementare etc.) și, de asemenea, concentrarea pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor în diferite arii. Cu alte cuvinte, modificarea culturii întreprinderii reprezintă poate provocarea reală pentru procesul de implementare a unui sistem integrat de management.

Concluzii. În opinia noastră, actualmente, în fața managementului organizațiilor din Republica Moldova stau următoarele probleme și chiar provocări:

➤ Aplicarea teoriei conducerii prin elaborarea unui model managerial, care să se prezinte ca un sistem deschis ce se bazează și depinde de factorii situaționali cum ar fi: scopul, structura, sarcinile, tehnologiile și oamenii ce formează mediul interior al organizației.

➤ Elaborarea metodelor pentru analiza mediului exterior de care depinde activitatea eficientă a sistemului managerial, rezistența agentului economic în mediul concurențial, schimbarea metodelor de elaborare a strategiilor și pronosticurilor; elaborarea politicii și tacticii organizației pentru supraviețuirea acesteia în condițiile economiei de piață, adoptarea și realizarea deciziilor - ca punct important al procesului managerial.

➤ Schimbarea treptată a organigramelor elaborate pe principii liniar-funcționale, caracteristice pentru întreprinderile moldovenești, și introducerea în practica organizațiilor a structurilor organizatorice adaptive.

➤ Elaborarea corectă a sistemelor de comunicare între organizație și mediul exterior, între organizații și în cadrul organizației. Este vorba de crearea unei rețele perfecte de schimb de informații ascendente și descendente ca un sistem de comunicație unic.

➤ Necesitatea pregătirii corespunzătoare a managerilor. Este vorba nu numai de însușirea unor cunoștințe, ci de transformarea gândirii conducătorilor în mentalitate managerială, bazându-se pe ideea că rolul esențial al managerilor în cadrul agentului economic constă în adoptarea deciziilor la diferite niveluri manageriale și nu în înregistrarea schimbărilor factorilor mediului exterior.

Concluzionând cele expuse mai sus, managementul are drept scop explicarea naturii și trăsăturilor managementului ca proces, ca activitate practică, cu scopul conturării unui ansamblu structurat de cunoștințe privind această activitate, în vederea formării managerilor și orientării activității lor.

Indiscutabil, se pot identifica și alte direcții de evoluție și orientări în managementul contemporan. Noi am încercat să reflectăm ceea ce este cel mai important și semnificativ în cadrul acestui proces. Este de menționat că, în ultima perioadă, pe plan mondial se manifestă o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea "*laturii umane*" a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelat, deci, care depinde, în foarte mare măsură, de talentul, imaginația, capacitatea de sinteză și de analiză a conducătorului.

BIBLIOGRAFIE

1. Creu I., Oberst A. Management general. Note de curs. Chișinău: Editura UTM, 2013. 70p.
2. Nica E. Managementul performanței: perspectiva umană. București: Editura Economică, 2006. 270p.
3. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. București: Tribuna Economică, 2001. 360p.