

**PARTICULARITĂȚILE
FUNCTIILOR MANAGERIALE ÎN
CONDIȚIILE CRIZEI ECONOMICE**

Conf. univ. dr. Amalia Venera Todoruț
Universitatea „Constantin Brâncuși” din
Târgu-Jiu

Abstract:

În aceasta lucrare mi-am propus să abordez noile dimensiuni ale managementului în condițiile crizei economice la nivel strategic și tactic și, în special, la nivel operațional.

Am prezentat aspecte legate de efectele crizei economice în țara noastră, caracterizând impactul crizei asupra principalelor sectoare ale economiei naționale.

Globalizarea, hiperflexibilitatea, îmbunătățirea continuă, toleranța pentru incertitudine reprezintă atributele generale ale noilor organizații care impun un nou proces managerial.

Mediile organizaționale incerte, turbulente, specifice crizei economice presupun noi accente ale instrumentarului managerial pentru atingerea eficacității și eficienței și în acest sens am prezentat noile dimensiuni managementului prin obiective și ale managementului prin excepții. Am pus de asemenea accentul pe metoda managementului calității totale și pe necesitatea schimbării manageriale prin reengineering.

Cuvinte cheie: management, criza economica, economie nationala, globalizare, progres.

Introducere

După douăzeci de ani ne aflăm în fața unui nou proces de mare amplitudine, generat de criza declanșată anul trecut în SUA și care afectează tot mai puternic întreaga economie mondială. S-au făcut numeroase aprecieri privind esența acestei crize și cauzele ei. Prima reacție atât în SUA, cât și în statele europene, a fost apelul la ajutorul statului. Primul

**PARTICULARITIES OF
MANAGEMENT'S FUNCTIONS IN
ECONOMIC CRISIS CONDITIONS**

**Assoc. Prof. PhD. Amalia Venera
Todoruț**
„Constantin Brâncuși” University of
Târgu-Jiu

Abstract:

In this paper I have proposed to address/approach new dimensions of management in the economic crisis at the strategic and tactical levels, and in particular at the operational level.

I have presented aspects/issues of the economic crisis in our country, by characterize the impact of crisis on the main sectors of national economy.

Globalization, high flexibility, continuous improvement, tolerance for uncertainty is the general attributes of the new organizations that require a new managerial process.

The organizational environments uncertain, turbulent, specific to economic crisis involve new accents of management instruments in order to achieve managerial effectiveness and efficiency and to this sense we scale new management by objective and management by exception. We also put emphasis on total quality management method and the need for change management by reengineering.

Key words: management, economic crisis, domestic economy, globalisation, progress.

Introduction

After twenty years we face a new high amplitude process generated by the crisis triggered last year in the U.S. and which affects more strongly the whole global economy. There were many considerations on the essence of this crisis and its causes. The first reaction in the U.S. and in European countries has been recourse to state aid. First turned to

care a apelat la această soluție a intervenției statului , a fost chiar președintele Bush jr. , adept al liberalismului economic și al dereglementărilor , care a propus un ajutor masiv din partea statului , măsură consolidată de Obama . Măsurile similare au luat și statele europene - Marea Britanie, Franța , Germania . Se cunosc aprecierile radicale ale lui Nicolas Sarkozy , care a vorbit despre falimentul „mâinii invizibile” a pieței și despre nevoia de intervenție a statului.

Sociologul american Immanuel Wallerstein [7] , este convins că actuala criză nu este obișnuită . Prin efectele ei , se poate afirma că e chiar mai severă decât cea din anii 1929-1933. El vorbește despre timpul „marii durate”, perioadă în care în istorie se succed sistemele ce reglează raporturile omului cu mediul material. El afirmă că astăzi ne găsim în faza B a unui ciclu Kondratiev , care a început acum 30-35 de ani , după o fază lungă de la 1945 la 1975.

În faza A profitul e dat de producția materială industrială; în faza B , pentru a crea în continuare profit , capitalismul trebuie să se refinanțeze și să recurgă la speculații. Suntem la sfârșitul unei faze B , când declinul material devine real și când baloanele pleznesc unul după altul : falimentele se înmulțesc , crește concentrarea capitalului , șomajul progresează iar economia intră în deflație.

„Capitalismul e omnivor”[7], el culege profitul acolo unde este mai important la un moment dat . El nu se mulțumește cu mici profituri marginale , ci le maximizează favorizând monopoluri , ca de pildă recent în biotehnologii sau în tehnologiile informaționale.

Asistăm așadar la o criză , care nu este numai economică pentru că ea generează ulterior o suită de alte crize , cum ar fi criza socială și criza de sistem.

this intervention of the state, was even President Bush jr. , proponent of economic liberalism and deregulation, which proposed a massive aid from the state, a position strengthened by Obama. Similar measures were taken by the European states - Britain, France and Germany. It is known radical feedback's of Nicolas Sarkozy, who spoke about bankruptcy of "invisible hand" of the market and the need of state intervention.

American sociologist Immanuel Wallerstein [7], is convinced that the current crisis is not similar to other crisis. Through their effects, we can say/assert that is even more severe than in the years 1929-1933. He talks about the "great times" period in the history when are succeed systems that regulate human relationships with material environment . He says that today we are in the phase B of a Kondratiev cycle, which began since 30-35 years, after a long phase from 1945 to 1975.

In phase A the profit is given by industrial production facilities, in phase B, in order to create the profit, capitalism must finance again and recourse to speculation. We are at the end of phase B, when the material decline becomes real and when the balloons crack one after another: bankruptcies are proliferating, increasing the concentration of capital, unemployment increase and the economy advancing in deflation.

"Capitalism is omnivorous" [7], it collects the profit where is more important at a moment in time. It is not satisfied with no small profit margins, but it maximizes, favoring the monopolies, such as recently in biotechnology and information technologies.

Therefore we witnessing a crisis that is not only economic because it subsequently generates a suite of other crises, such as social crisis and the

Aspecte privind criza economică în țara noastră system crisis.

Criza economică se face tot mai simțită și la nivelul economiei românești ca urmare a propagării efectelor crizei facilitată de globalizarea și mondializarea piețelor.

FMI a avansat o prognoză de creștere economică de – 4% pentru anul 2009 , iar ministrul finanțelor a folosit-o pentru a revizui în scădere PIB-ul de la 579 la 531 miliarde de lei. Ultimul sondaj realizat în rândul managerilor de Institutul Național de Statistică arată că pentru perioada martie - mai 2009 se conturează o scădere a activității din industria prelucrătoare , comerțul cu amănuntul și servicii și o reducere moderată în sectorul de construcții , în raport cu cele trei luni anterioare . Intervalul precedent (februarie- martie, 2009) în care managerii au resimțit o situație economică mai proastă comparativ cu lunile dinainte , de la finele anului 2008 , când creșterea PIB a frânat puternic. Această evoluție pe diverse sectoare de activitate este prezentată în tabelul următor:

Issues related to economic crisis in our country

The economic crisis is more increasingly felt in the Romanian economy as a result of propagation of crisis effects facilitated by the globalization and worldwide markets.

IMF has advanced a forecast of economic growth of - 4% for 2009, and Minister of Finance used it to revise the GDP declining from 579 to 531 billion lei. The last survey conducted among managers of the National Statistics Institute shows that for the period March to May 2009 are shaping a decreased activity in manufacturing, retail trade and services and a moderate reduction in the construction sector, compared with the previous three months. Preceding period (February-March 2009) in which managers have felt a worse economic situation compared to earlier months, from late 2008, when GDP growth slowed very strong. This development in various sectors of activity is presented in the following table:

Tabelnr.1

Evoluții	Industrie prelucrătoare		Construcții		Comerț cu amănuntul		Servicii	
	febr. 09- aprilie 09	mar.09 - mai 09	febr. 09- apr.09	mar.09 - mai 09	febr. 09- apr.09	mar.09 - mai 09	febr. 09- apr. 09	mar.09 - mai 09
Situație economică	↘	↘	↘	→	↘	↘	↘	↘
Număr de salariați	↘	↘	↘	↘	↘	→	↘	↘
Prețuri	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗

Tabel no.1

Evolutions	Manufacturing Industry		Constructions		Retail		Services	
	februar	march	february	march	february	march	february	march

	y 09- april 09	09- may 09	09- april.09	09- may 09	09- april09	09- may 09	09- april 09	09- may 09
Economic situation	↘	↘	↘	→	↘	↘	↘	↘
Number of employees	↘	↘	↘	↘	↘	→	↘	↘
Prices	↗	→	↗	↗	↗	↗	↗	↗

Sursa : INS

Se constată că opinia managerilor care activează în ramuri unde se creează 83% din PIB (conform tabelului nr.2) coincide cu a înalților funcționari sau a analiștilor străini , iar recesiunea , dacă este combinată cu disponibilizări de personal și majorări de prețuri – cum rezultă din sondaj – aduce a stagflație.

Stagflația este situația în care, într-o economie ,inflația, stagnarea sau recesiunea , precum și șomajul survin concomitent . În principal , stagflația are cauze structurale , fiind rezultatul politicilor macroeconomice greșite. Băncile centrale pot produce stagflație prin majorarea excesivă a masei monetare , iar guvernele – prin reglementarea excesivă a afacerilor și a pieței muncii . Un caz clasic de stagflație global este criza mondială din anii 70 . Aceasta a început cu o scumpire fără precedent a petrolului dar, pe fondul unor politici monetare și fiscale excesiv de „stimulative” , care urmăreau să combată criza , a degenerat într-o spirală prețuri - salarii , concomitent cu agravarea șomajului și cu recesiunea.

Source : NSI

It finds that managers view working in the branches where they create 83% of GDP (cf. Table 2) coincides with the senior officials or foreign analysts and recession, if it is combined with available of personnel and price increases - resulting from the poll – seems like the stagflation.

Stagflation is a situation where, in an economy, inflation, recession or stagnation, and unemployment occur simultaneously. Mainly stagflation has structural causes, the result of wrong macroeconomic policies. Central banks can produce stagflation by increasing excessively broad money, and governments - through regulation of business and labor market. A classic case is stagflation of global crisis in the world of 70s. It began with an unprecedented increase of oil price, but on the background of monetary policy and excessive tax "incentives", which sought to fight against the crisis degenerated into a spiral of prices - wages, same time with unemployment and the worsening recession.

Ponderea principalelor categorii de resurse la formarea PIB(%)

- tabel nr.2

Categoriile de resurse	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Servicii	46	46,9	45,9	48,6	48,6	50,2	49,5
Industrie	27	24,7	24,9	24,8	24,5	23,9	22,9
Construcții	5,7	5,7	5,9	6,5	7,4	8,9	10,5
Agricultură	11,4	11,6	12,6	8,4	7,8	5,7	6,5

Taxe nete pe produs	9,9	11,1	10,7	11,7	11,7	11,3	10,6
---------------------	-----	------	------	------	------	------	------

The share of main resources categories to GDP constitute (%) - tabel no.2

Categories of resources	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Services	46	46,9	45,9	48,6	48,6	50,2	49,5
Industry	27	24,7	24,9	24,8	24,5	23,9	22,9
Constructions	5,7	5,7	5,9	6,5	7,4	8,9	10,5
Agriculture	11,4	11,6	12,6	8,4	7,8	5,7	6,5
Net tax on product	9,9	11,1	10,7	11,7	11,7	11,3	10,6

Sursa : calculate pe baza datelor Eurostat

Aceste date pesimiste sunt confirmate și de un alt sondaj , cel pe baza căruia determină Eurostat încrederea în economie. Potrivit datelor aferente lunii martie , indicatorul sentimentul economic (economic sentiment indicator - ESI) a ajuns la cel mai redus nivel al tuturor timpurilor (64,3 puncte). ESI e stabilit pe baza încrederii în industrie (40%), în servicii (30%), în construcții (5%), în retail (5%) și a încrederii în consum (20%). Și , la rândul ei, încrederea în servicii și consum se plasează la minime istorice.

La nivelul industriei [8] , așteptările privind producția și comenzile sunt mult slabe decât în februarie . Utilajele au fost folosite în proporție de 73,9% din capacitate în primul trimestru al acestui an, față de 79,4% în perioada similară din anul 2008, iar numărul de luni asigurate pe baza comenzilor s-a micșorat de la 7,4 la 6,4. Volumul de mărfuri așteptat a fi exportat e în scădere drastică.

În ceea ce privește serviciile [8] , în martie 2009 se remarcă o reducere dramatică a cererii comparativ cu ultimele trei luni și se previzionează o evoluție chiar mai slabă pentru următoarele 3 luni. Încrederea în consum se depreciază în special ca urmare a temerilor privind intrarea în șomaj, și de asemenea, apetitul populației de a achiziționa o mașină nouă sau o locuință este în scădere exponențială. În fine, comercianții percep situația actuală ca fiind ceva mai bună decât în ultima lună de iarnă, dar viitorul sună prost pentru ei. Iar constructorii semnalează în martie un număr mai redus de comenzi decât în februarie, deși la ieșirea din iarnă se aștepta la un oarecare reviriment.

Source : calculated on the basis of Eurostat data.

These data are pessimistic, confirmed by another survey/pool, on which Eurostat determines the confidence in the economy. According to data for March, the economic feeling indicator (economic feeling indicator - ESI) has reached the lowest level of all time (64,3 points). FSI is determined on the basis of trust in industry (40%), services (30%), construction (5%) in retail (5%) and consumer confidence (20%). And, in turn, confidence in the service and consumption shall be placed at historical minimum.

At the industry level [8], the expectations on the production and orders are much weaker than in February. Equipment were used in proportion of 73,9% of capacity in the first quarter of this year, compared to 79.4% in the same period in 2008, and the number of months insured on orders decreased from 7,4 to 6,4. The volume of goods expected to be exported is declining sharply.

In terms of services [8], in March 2009 is notable the dramatic reduction in demand compared to last three months, and predicts an even weaker trend for the next 3 months. Confidence in consumption is particularly devalues due to fears on entry into unemployment, and also the appetite of people to buy a new car or a home is declining

Se consideră normal ca încrederea să scadă în paralel în consum și comerț, pentru că românii consumă o cantitate mare de mărfuri din import . Așa se explică de ce după deprecierea dramatică a încrederii în retail și consum din februarie , anticipația a fost urmată în martie , de o reducere cu 6,4% a vânzărilor cu amănuntul pe piața românească – un ritm de 2 ori mai rapid decât media UE[9]. Semnificative sunt datele furnizate de INS :

Tabel nr.3

Indicatori	Modificare(%față de luna din anul precedent)	Modificare (% față de sfârșitul anului)	Luna raportată
Indicele prețurilor de consum	7,3	4,6	Sept.
Mărfuri alimentare	7,1	3,5	Sept.
Mărfuri nealimentare	7,8	6,0	Sept.
Servicii	6,6	3,6	Sept.
Raport câștig salariul net/ inflație	16,1	-	Sept.

S- a observat și o ajustare cu 75,5% a deficitului de cont curent și de 60% a celui de balanță comercială, în condițiile în care importurile exprimate în valori (euro) au scăzut cu 36% , iar exporturile cu 27,7%. Acest fapt evidențiază că are loc o scădere mai rapidă a consumului decât pierde teren industria prelucrătoare , ramură care se adresează și consumului din exterior.

Micșorarea accelerată a cererii interne e catalizată în principal de disponibilizări , deoarece rata șomajului a avansat de la 4,4 la 5,7% în primele patru luni ale anului , dar și ratele de credit reprezintă un factor de „eroziune”, pe fondul dobânzilor active mari și a deprecierei leului .

Mai rău e că teama de șomaj și neîncrederea în evoluția viitoare a situației financiare a gospodăriei persistă. Potrivit datelor furnizate de Institutul Național de Statistică , numărul șomerilor din sectorul privat a crescut cu aproape trei sferturi în zece luni , de la 231.211 persoane în iunie 2008 la 396.532 în aprilie 2009. Semnificativ este faptul că în a doua lună de primăvară , în timp ce numărul disponibilizaților din sectorul privat s-a majorat cu 10.744 de persoane , cel al șomerilor din sectorul de stat a scăzut cu 6.624 de oameni. Potrivit ANOFM ,

exponential/very fast.

Finally, traders perceive the current situation to be much better than the last month of winter, but it sounds bad future for them. And builders report in March fewer less orders than in February, although out of winter season expect to a certain improvement.

The main changes taking placeto the managerial functions level in the economic crisis conditions

The pessimistic and gloomy background of economic crisis it is evident that stress and crisis of management [5], as a result of numerous failures of management practice, which ultimately lead to a basic change of management.

Therefore, management in conditions of crisis, marked by turbulence, acquires new dimensions to tactical and strategic level, particularly at operational level.

In the field office of **forecasting**, the priorities or succession of processing, regardless of field, are essential. They have a further calendar data plan or specific program activity. For this purpose, may be introduced a "ordomaster [3] process.

It requires a shift from **strategic**

numărul total al șomerilor se ridică, la finele lunii aprilie 2009 la 517.741 de persoane, ceea ce înseamnă un avans de 180.567 de șomeri comparativ cu iunie 2008. Peste 90% din numărul noilor disponibilizați (165.321) provin din companii private și doar 15.000 de la stat.

Economia românească s-a contractat cu 6,4% în trimestrul I, 2009, iar PIB-ul a scăzut cu 2,6% în aceeași perioadă, ceea ce a făcut ca autoritățile să afirme că am intrat în perioada de recesiune economică.

Așadar prin creșterea șomajului, reducerea activității economice și de economisire, nu se mai încasează venituri la bugetul statului și chiar se așteaptă la o scădere amplă a acestora, ceea ce va adânci și mai mult criza în țara noastră.

Principalele schimbări ce au loc la nivelul funcțiilor manageriale în condițiile crizei economice

Pe fundalul pesimist și sumbru al crizei economice este evident că se accentuează și criza managerială [5], ca urmare a numeroaselor disfuncționalități din practica manageriale, care în final conduc la o schimbare de fond a managementului.

Așadar, managementul în condițiile de criză, marcată de turbulență, capătă noi dimensiuni la nivel strategic tactic și, în special la nivel operațional.

În domeniul funcției de **previziune**, prioritățile sau succesiunile de procesare, indiferent de domeniu, devin esențiale. Acestea au o valoare suplimentară datelor calendaristice specifice planului sau programului de activitate. În acest scop, se poate introduce un proces „ordomaster” [3].

Se impune o trecere de la **planificarea strategică la viziunea strategică**. Astfel planificarea strategică este fundamentată pe o evaluare realistă a ceea ce poate realiza organizația și pe o planificare detaliată, în care strategia trebuie aplicată. În acest sens, strategia conține multe detalii, cu o garanție a realizării acesteia. De asemenea, rezultatul final al strategiei este puțin cunoscut celei mai mari părți a salariaților. Strategia ierarhică subminează competitivitatea, proiectând o viziune elitibilă managementului, care duce la o demobilizare unei mari părți a

planning to strategic vision. Such strategic planning is based on a realistic assessment of what can be done on the organization and on a detailed planning, in which the strategy must be applied. In this sense, the strategy contains many details, with a guarantee of achieving it. Also, the final outcome of the strategy is a little known part of the largest employers. Hierarchical strategy undermines competitiveness, designing an elite management, which leads to a demobilization of a large part of employees who no longer recognize the organization's purposes and is not actively involved, constantly in achievement of those.

The strategic vision, in turn, transfers the management to fix the organization's goals and at the same time, create networks and skills necessary to be achieved, but leaves the task of the various organizational levels to identify specific methods to achieve these objectives.

It follows that the orientation, strategic vision, transfer management aims to the operating procedures using the most appropriate circumstances and not by successive derivation. In conclusion, as we move from type "car" to the "body" [3], strategic planning changes.

The axis efforts to define the strategy moves to develop the skills to enable effective exploitation of resources organization. Approach of modern development strategy is based on the following aspects:

- the identification means to fight against competition - new alliances, new processing systems;
- clear guidance, on the operational levels, employees agree details;
- continuous learning by

salariaților , care nu se mai recunosc în scopurile organizației și nu se mai implică în mod activ , constant în realizarea acestora.

Viziunea strategică , în schimb, impune managementului să fixeze o serie de scopuri organizației și, în același timp , să creeze rețele și competențe necesare pentru a fi atinse , dar lasă în sarcina diferitelor nivele organizaționale să identifice metoda precisă pentru a atinge aceste obiective.

Rezultă că orientarea, viziunea strategică , transferă scopurile managementului la nivelurile operaționale prin folosirea modalităților celor mai adecvate circumstanțe particulare și nu prin derivări succesive. În concluzie, pe măsură ce trece de la tipologia „mașină” la cea de „organism”[3] , și planificarea strategică se modifică.

Axa eforturilor de a defini strategia se deplasează către dezvoltarea competențelor care să permită exploatarea eficientă a resurselor organizației. Demersul modern al elaborării strategiei se bazează pe următoarele aspecte :

- identificarea mijloacelor de a lupta contra concurenței – noi alianțe, noi sisteme de procesare;
- orientarea clară, la nivelurile operaționale, salariații decid detaliile;
- organizația învață continuu[4] și progresa;
- înțelegerea dificultăților de schimbare a comportamentului organizațional;
- organizația este un întreg în care o parte o ajută pe alta.

Managementul în condiții de criză , este dat și de noile caracteristici ale organizațiilor , care sunt prezentate în tabelul următor:

Tabel nr.4

Atribute generale	
- globalizare - hiperflexibilitate - îmbunătățire continuă, inovativitate - toleranță pentru incertitudine.	
Management	Conceperea posturilor
- leadership fără control ; mai puțin din directivitate și evaluare ; mai mult de facilitare, de comunicare, de munca în rețea . - toleranță față de ambiguități , încredere în indivizi	- responsabilizarea indivizilor și a grupurilor; - învățare continuă; - muncă interfuncțională , pe echipe;

the organization [4] and progresses;
 - understanding the difficulties of changing organizational behavior;
 - organization is a whole that helps one part to another.

Management in condition of crisis, is given by the new characters of organizations, which are presented in the following table:

Caracteristici structurale	Prelucrarea informației
<ul style="list-style-type: none"> - structură plană; - descentralizare; - rețea; - autoorganizare; - absența frontierelor interne; - coerență între structură și procesele de muncă, 	<ul style="list-style-type: none"> - integrarea de tehnologii de telecomunicații; - organizare „electronică”.

Tabel no.3

Main features	
<ul style="list-style-type: none"> - globalization/worldwide - high flexibility - continuous improvement, innovation - tolerance for uncertainty. 	
Management	Design of jobs
<ul style="list-style-type: none"> - leadership without control ; less from straight and assesment ; more from facility, communication , of network work. - tolerance of ambiguity, trust in individuals 	<ul style="list-style-type: none"> - responsability of persons and groups; - continuous learning; - work with large functions , on teams;
Structural features	Information operating
<ul style="list-style-type: none"> - plane structure; - decentralization; - network; - self organization; - the absence of internal borders; - consistency between structure and work processes; 	<ul style="list-style-type: none"> - integration of tele-communication technologies; - „electronic” organization.

Sursa: prelucrare [3]

Mediile organizaționale turbulente , incerte presupun noi accente ale instrumentarului managerial pentru atingerea eficacității și eficienței. Astfel managementul prin obiective (MBO) din cei doi pași esențiali ai metodei , și anume derivarea obiectivelor de la cele fundamentale la cele individuale și armonizarea resurselor cu scopurile asumate, accentuează focalizează cel de-al doilea pas. La nivelul fiecărui obiectiv derivat se impune verificarea existenței resurselor în armonizarea acestora cu scopurile urmărite , folosindu-se inclusiv metoda negocierii sub toate formele acesteia.

În contextul managementului prin excepții(MBE) , mediile turbulente impun „coborârea” acțiunilor manageriale la nivelul

Source: operating [3]

The organizational turbulence zones, involve new accents of management instruments in order to achieve effectiveness and efficiency. So, the management by objectives (MBO) of the two essential steps of the method, namely the derivation of the objectives of the fundamental individual and to harmonize the resource with asumed commitments, focused, emphasized the second step. At each level should be derived objectively to verify the existence of the harmonization with the purposes followed, using including the method of negotiating in all its forms .

In the context of management by

centrelor operatorii , a executanților direcți , la nivelul tuturor funcțiilor , inclusiv a celei de control-evaluare , și nu atât focalizarea și demersul „excepțiilor” sau starea benefică a existenței acestora.

Metodele prezentate , precum și altele din al managementului aparatul metodologic (MBP, MBB) pun pe prim –plan , în condițiile turbulenței descentralizarea ca o modalitate de întărire a managementului de top. Rezultă că puterea decizională într-o organizație trebuie reconsiderată pe drumul sau circuitul ierarhic , în sensul atragerii unor activități spre centrele operatorii , fără a elimina sau diminua excesiv puterea decizională la nivelurile superioare.

În domeniul funcției de **organizare** se impun precizarea și redistribuirea sarcinilor la fiecare nivel ierarhic. Vechea structură organizatorică ierarhică , cu un număr mare de nivele, devine tot mai aplatizată.

În structurile ierarhice multinivel , problemele se rezolvă succesiv, deciziile de la nivel de top trec prin toată rețeaua de management , pentru a ajunge la obiectul condus. Managementul cu multe nivele ierarhice de regulă nu asigură un control eficient , de către nivelul de vârf , cu privire la situațiile în continuă schimbare , de la nivelul de jos. Timpul pentru transmiterea comenzilor și a raporturilor privind îndeplinirea acestora este relativ îndelungat . Durata schimbărilor este, în multe cazuri , mai mare decât cea a răspunsurilor la schimbare ($ds > dr$).

Coordonarea , în medii turbulente , de criză este organizarea în dinamică și rezultă din gradul accentuat de paralelism al acțiunilor .Aceasta impune intensificarea legăturilor orizontale , dintre compartimentele de același tip sau dintre care îndeplinesc scopuri convergente.

În condițiile unui timp limitat de diagnosticare a sistemului organizațional și ale nedeterminării , pregătirea deciziilor de management trebuie declanșate la nivel cât mai de jos , calitatea deciziei fiind determinată de gradul de coordonare pe verticală . Legăturile orizontale permit o analiză profundă a structurilor organizaționale și elemente de raționalizare a acestora . Deciziile de management și performanțele se transmit între nivele, dacă și

exception (MBE), the turbulent zones require "fall" the operations management at centers operators, to main makers at all functions, including control-evaluation, and not as the focus and approach of "exceptions", or benefic state of their existence.

The methods presented and others from the management of other methodological device (MBP, MBB) make the first plan, the turbulence conditions, the decentralization as a way of strengthening the top management. It follows that the decision in an organization should be reconsidered on the road or circuit hierarchically, within the meaning of activities to attract centers operators, not to eliminate or reduce the excessive power of decision in the upper levels.

In the field of **organization** function is required to specify and redistribution of tasks at each hierarchical level. The old hierarchical organizational structure, with a large number of levels, is becoming more iron.

In multi-hierarchical level structures, the problems are solved successively, decisions at the top pass through the entire network management, in order to get to the subject led. Management with many levels of hierarchical rule does not ensure effective control, by the peak management on the constantly changing situations, from the bottom level. Time to transmit orders and reports on their performance is relatively long. Length of changes is, in many cases, greater than the responses to change ($ds > dr$).

The coordination, in the turbulent environments, of the crisis is resulting in dynamic and results accentuated by the degree of parallelism of operations. This requires intensifying horizontal links between departments of the same type or which ones meet the goals of which

numai dacă influențează funcționalitatea acestora . Legăturile informaționale pe orizontală permit și facilitează grupuri tehnice pe probleme , formate din membri din mai multe subdiviziuni organizatorice.

Antrenarea și motivarea , ca funcție managerială , se realizează pe baza priorităților , fundamentată pe funcția de previziune.

La nivelul funcției de **control** , procesele manageriale sunt sun impactul metodei TQM. Calitatea totală este un scop , un obiectiv care trebuie să mobilizeze toate elementele unității respective[1].

Calitatea totală este un mod de abordare a unei organizații, o apropiere de muncă de elită, evidențiind toate formele de performanță și relațiile între partenerii industriali. Ea reprezintă o revoluție socială, atât la locul de muncă, dar și o apropiere, riguros eficientă, către profesionalism și succes.

Ea nu se referă doar la un produs sau la anumite produse, ci la întreaga activitate a unei organizații, la ceea ce aceasta poate sau ar trebui să facă pentru a influența decisiv nu numai opinia clienților intermediari sau a consumatorilor finali, ci și întreaga ei reputație.

Pentru a se realiza obiectivele propuse privind calitatea totală, conducerea întreprinderii trebuie să urmeze o anumită logică, care presupune următoarele:

- nimic nu este perfect, deci totul poate fi îmbunătățit, cu participarea întregului personal și a tuturor compartimentelor;
- toți lucrătorii din întreprindere au o importanță egală în realizarea calității totale, fiecare reprezentând câte un "inel" care poate întări sau slăbi "lanțul calității".

Gestionarea calității acordă o importanță deosebită activităților de prevenire într-un sens larg ,aceasta fără a uita de controlul proceselor și rezultatelor și incluzând acțiunea îmbunătățirii permanente ca pe ceva fundamental și definitoriu.

O abordare nouă opusă îmbunătățirii continue este reengineering-ul. Michael Hamer și James Champy [2] au introdus conceptul de reengineering și semnifică regândirea fundamentală , reproiectarea radicală a proceselor de afaceri , în vederea obținerii unor îmbunătățiri spectaculoase ale indicatorilor critici în evaluarea

converged.

In a limited time of diagnosis of the organizational system and indetermination, the preparing management decisions should be triggered at as low quality of the decision being determined by the degree of vertical coordination. Horizontal linkages allow deep analysis of organizational structures and elements of rationalizing them. Management decisions and performances are transmitted between performance levels, if and only if they affect the functionality. Horizontal links to information and facilitate groups on technical issues, consisting of members from several organizational subdivisions.

Training and motivation, as management function, is done based on priorities, based on prediction function.

To control function level, the management processes are sum of TQM impact method.

Total quality is a goal, an objective which must to mobilize all elements of establishment [1].

Total quality is a manner to approach an organization, a closing by working of elite, highlighting all forms of performance and relationship between industrial partners. It is a social revolution, both at working place, but an approximation, rigorously efficient, to the professionalism and success.

It is not just related to a product or products, but to the entire activity of an organization, what it can or should make for a decisive influence not only the view of customers or intermediaries to final consumers, but also its reputation throughout .

In order to achieve the proposed objectives of total quality, the management company must follow a certain logic, which involves the following:

performanțelor , cum ar fi calitatea, costurile, service-ul și viteza.

Reengineering-ul are drept obiectiv reproiectarea proceselor , a activității curente a tuturor celor care contribuie la crearea de valoare și a fost invocat ca o modalitate majoră de flexibilizare și modernizare a proceselor economice din firmă prin reconceperea fundamentală și reproiectarea radicală a acestora.

Concluzii

În condițiile crizei economice trebuie să regândim procesul de management și în special să purcedem la schimbări la nivelul funcțiilor manageriale. La baza tuturor demersurilor stă procesul de inovare. Edmund Phelps[6] afirma că „ inovația este unul din lucrurile pe care le putem face pentru a reactiva nivelul de activitate economică . Dacă aplicăm inovația la scară mare – nu putem recrea boom-ul internetului , dar dacă facem ceva în genul acesta vom vedea o renaștere a activităților de management- marketing”.

Încrederea în inovare și schimbare este sugestiv exprimată de celebrul om de știință Albert Einstein[9] care afirma : „, să nu pretindem ca lucrurile să se schimbe dacă tot timpul facem același lucru. Criza este cea mai binecuvântată situație care poate apare pentru țări și persoane, pentru că ea atrage după sine progrese .Creativitatea se naște din necesitate , precum și ziua se naște din noapte. În perioada crizei se nasc invențiile, descoperirile și marile strategii. Cine depășește criza se depășește pe sine însuși, fără a rămâne „depășit”.

Cine atribuie crizei eșecul , își amenință propriul talent și respectă mai mult problemele decât soluțiile. Adevărata criză este criza incompetenței. Problema persoanelor și țărilor este lenea și indiferența pentru a găsi soluții și ieșiri din astfel de situații. Fără criză nu există duel , fără duel viața este o rutină, o agonie lentă . Fără criză nu există valoare. În perioada crizei înflorește ce este mai bun în fiecare, pentru că fără criză orice vânt este o mângâiere.

Dacă vorbim de criză o promovăm , iar tăcerea este o exaltare a conformismului. În loc de toate acestea mai bine să muncim . Să terminăm odată cu singura criză amenințătoare: tragedia de a

- nothing is perfect, so everything can be improved with the participation of the staff and all compartments;
- all the workers in an enterprise have equal importance in achieving total quality, each representing a "ring" that can strengthen or weaken the "quality chain".

Quality management attaches great importance to prevention activities in the broad sense, without forgetting the control of processes and outcomes and including the permanent improvements as a fundamental and defining item.

A new approach against the continuous improving further is the rethinking. Michael Hamer and James Champy [2] introduced the concept of reengineering/rethinking and signifies rethinking fundamental, radical redesign of business processes in order to achieve spectacular improvements in critical indicators of performance such as quality, cost, service, and speed.

Reengineering has the redesign to process the current activity of all those who contribute to creating value and has been invoked as a major means of streamlining and modernizing the economic processes of the firm by fundamental conceive and radical redesign of them.

Conclusions

In the economic crisis conditions must rethink the process of management and in particular to begin the changes at the managerial functions. On the basis of all the steps is the innovation process. Edmund Phelps [6] said that "innovation is one of the things you can do in order to revert the level of economic activity. If we apply large-scale innovation - we can not recreate the internet boom, but if we do something like this we see a revival of the activities from

nu dori să luptăm pentru a o depăși.”

Criza economică este o criză care seamănă cu litera „U”, afirmă o serie de specialiști. Acum suntem jos , dar la un moment dat vom urca din nou . Perioada pe care o traversăm acum este una dificilă pentru un antreprenor , dar mai este încă loc pentru idei noi și bune.

management to marketing”

The economic crisis is a crisis that resembles the letter U. Now we're down, but at a given time will climb again. The period through we pass it is now difficult for an entrepreneur, but there is still room for new and good ideas.

Bibliografie

1. Falniță E., Managementul total al calității, Editura MIRTON, Timișoara, 2007, pag. 39.
2. Hammer m., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution* , Harper collins , New York , 1993
3. Moldoveanu G. , Dobrin C., *Turbulență și flexibilitate organizațională*, Editura Economică, București, 2007, pag.109.
4. Nicolescu O., Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazat pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005, pag.177
5. Nicolescu O., Verboncu I., *Metodologii manageriale*, Editura Universitară, București, 2008, pag.16
6. Phelps E., *Criză în formă de U*, în revista Forbes , aprilie 2009, pag.97
7. Wallerstein I, *The Depression: A Long Term View*, în Monthly Review, vol 61, nr.1, 2009
8. xxx Ziarul „Săptămâna financiară”, 6 aprilie ,2009, pag.8,9.
9. xxx Ziarul „Săptămâna financiară”, 11 mai 2009, pag. 10, 11.
- 10 xxx www.sfin.ro

Bibliography:

1. Falniță E., Total quality management, MIRTON Publishing House, Timișoara, 2007, page 39.
2. Hammer m., Champy J., *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution* , Harper collins , New York , 1993
3. Moldoveanu G. , Dobrin C., *Turbulence and organizational flexibility*, Economic Publishing House, Bucharest, 2007, page 109.
4. Nicolescu O., Nicolescu L., *The economy, firm and knowledges based management*, Economic Publishing House, Bucharest, 2005, page 177
5. Nicolescu O., Verboncu I., *Management methodologies*, University Publishing House, Bucharest, 2008, page16
6. Phelps E., *Crises of U shape*, in Forbes revue , april 2009, page 97
7. Wallerstein I, *The Depression: A Long Term View*, în Monthly Review, tome 61, no.1, 2009
8. xxx „The financial week” newspaper, 6 april ,2009, page 8,9.
9. xxx www.sfin.ro