

Importanța utilizării unor metode și tehnici în practica managerială a întreprinderilor

Mariana CĂRĂMIDĂ

Pentru întreprinderile românești, modernizarea sistemului de management, prin perfecționarea subsistemului metodologic (constituit din instrumentarul managerial utilizabil în exercitarea procesului de management și a funcțiilor sale) reprezintă o necesitate stringentă, cu atât mai mult cu cât ele trebuie să găsească răspunsuri adecvate la multiplele provocări lansate managementului de tranziția de la economia de comandă la economia de piață și integrarea în Uniunea Europeană. Or, aceste răspunsuri nu pot fi găsite decât prin practicarea unui management modern - bazat pe aplicarea unor sisteme, modele, metode și tehnici evolute - capabil să concerteze și să orienteze eforturile în direcția creșterii performanței și competitivității.

Metodele și tehnicile de management reprezintă o componentă a sistemului de conducere, respectiv a subsistemului metodologic, a căror utilizare are ca efect nemijlocit modificări asupra fundamentării deciziilor comportamentului și acțiunilor întregului personal al întreprinderii.

Folosirea metodelor și tehnicilor moderne contribuie sensibil la sporirea raționalității și, implicit, a eficienței procesului de management.

Principalele *funcții* ale subsistemului metodologic sunt următoarele:

- oferă suportul logistic, metodologic, formalizat și instrumentalizat pentru

ansamblul proceselor de management și pentru principalele subsisteme prin care acesta se exercită;

- contribuie la scientizarea muncii de conducere și punerea în valoare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor profesionale și manageriale ale cadrelor de conducere;
- permite dezvoltarea potențialului creativ al managerilor și executanților din întreprinderi.

Acestor funcții li se adaugă faptul că reproiectarea subsistemului metodologic reprezintă, practic, punctul de pornire, elementul declanșator al remodelării propriu-zise a managementului microeconomic, ceea ce îi conferă acestui subsistem un loc aparte în conducerea firmei.

La rândul lor, metodele și tehnicile de management pot fi clasificate în:

a. *metode și tehnici generale de management*, în care se includ:

- managementul prin obiective;
- managementul prin proiecte;
- managementul pe produs;
- managementul prin bugete;
- managementul prin excepții.

Aceste metode și sisteme generale de management vizează ansamblul proceselor și relațiilor manageriale din cadrul firmei sau o parte considerabilă a acestora, având o influență adesea decisivă asupra funcționalității și eficacității managementului;

b. *metode și tehnici specifice de management*, în care se includ:

- diagnosticarea;
- metoda ședinței;
- metoda delegării;
- metode și tehnici de stimulare a creativității raționale și intensive individuale și de grup (Brainstorming, sinectică, Delphi, analiza valorii etc.);
- metode și tehnici de analiză și proiectare a structurii organizatorice și a sistemului informațional (regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, fișa postului, diagrama de flux etc.);
- metode și tehnici decizionale, utilizate în optimizarea deciziilor de risc (metoda speranței matematice, tehnica arborelui decizional), incerte (tehnica pesimistă, tehnica optimistă, tehnica optimalității, tehnica minimizării regretelor ș.a.) și certe (metoda utilității globale, metoda ELECTRE etc.);
- metode de conducere prin costuri clasice (metoda globală, metoda prin comenzi, metoda pe faze etc) și evoluat (metoda normativă, metoda standard cost ș.a.);
- metode și tehnici de creștere a eficienței activității managementului (tabloul de bord, metode de programare a muncii managerului, metode de optimizare a raporturilor cu salariații ș.a.).

Acest grup de metode și tehnici specifice se folosește pentru rezolvarea cât mai eficientă a unor probleme specifice diferitelor funcții ale conducerii.

Potrivit cercetării efectuate, diferitele metode și tehnici de management prezentate, fie că nu se regăsesc decât sporadic în practica managerială a întreprinderilor românești, fie că sunt utilizate de o manieră relativ incoerentă și inadecvată în raport cu specificul activității întreprinderilor investigate și

necesităților legate de asigurarea unei bune fundamentări a deciziilor adoptate.

Din investigațiile întreprinse de noi, în legătură cu utilizarea unora dintre aceste metode în cadrul întreprinderilor românești, s-au constatat următoarele:

- în pofida faptului că *metoda diagnosticării* este foarte utilă în practica managerială, atât ca instrument de exercitare a sarcinilor de evaluare și control ce revin managerilor - situație în care are un caracter foarte operațional, cât și ca o componentă importantă a conducerii previzionale, cu rol deosebit în aprecierea viabilității firmei și, pornind de aici, în fundamentarea principalelor sale opțiuni strategice totuși aceasta este *utilizată cu o frecvență destul de redusă*, de obicei doar cu prilejul efectuării studiilor de fezabilitate ale întreprinderilor, fapt ce și explică, într-o anumită măsură, *caracterul inadecvat al unor decizii și opțiuni strategice* ale acestora. În același timp, se impune relevant că, uneori, chiar în cazul utilizării sale cu prilejul efectuării studiilor de fezabilitate, este *omisă o etapă importantă, și anume, analiza relațiilor cauză-efect dintre diferite fenomene și procese și îndeosebi evidențierea acelor care sunt la originea punctelor „tari” și „slabe” ale întreprinderii*. Or, știut fiind că recomandările făcute depind de calitatea diagnosticului, de modul în care acestea se bazează și sunt coroborate cu cauzele generatoare de disfuncționalități sau de puncte „tari” și efectele provocate de ele în diferite domenii și cu deosebire în cel al eficienței, *putem conchide că analiza-diagnostic făcută este insuficient de relevantă, fiind mai degrabă o înșiruire de constatări și recomandări insuficient fundamentate care vizează cu precădere activitatea*

curentă a firmei și în măsură extrem de redusă evoluția sa în perspectivă.

Reușita analizei diagnostic depinde nu numai de aplicarea tehnologiei specifice, ci și de respectarea unor reguli practice care, după experiența obținută în țara noastră, pot fi acceptate și ca principii, respectiv:

- a. analizele diagnostic se vor realiza numai cu aportul unor specialiști (consultanți în organizare și conducere, organizarea producției și a muncii, sistemul informațional, decizional, relațiile umane etc.), capabili să investigheze amplu și să releve situația reală a organizării și conducerii unității economice, să formuleze măsuri coordonate;
- b. abordarea, efectuarea și finalizarea analizei diagnostic să se facă în conformitate cu o metodologie specifică, care sintetizează metode și tehnici adecvate, multe dintre ele fiind folosite frecvent în acțiunile de organizare și conducere;
- c. diagnosticul să fie în permanență axat pe obiective clare. El este și rămâne, în principal, un instrument de investigare sistematică a realităților social-economice și, în același timp, o etapă importantă în analiza, perfecționarea și proiectarea sistemelor de organizare și conducere;
- d. acoperirea unei perioade semnificative atât din trecut, cât și de perspectivă;
- e. sincronizarea necesităților cu posibilitățile și armonizarea la nivelul respectiv a tuturor resurselor cu cerințele formulate, prin metode și căi diverse.

Este necesar ca diagnosticarea să fie folosită în toate unitățile economice, fiind una dintre metodele a cărei utilizare corectă condiționează funcționarea normală a oricărei firme.

În cadrul firmei, diagnosticarea se

recomandă să fie utilizată atât pentru analiza ansamblului activităților (diagnosticare generală) cel puțin o dată pe an, cât și pentru fiecare din domeniile sale de activitate (diagnosticare parțială).

În condițiile tranziției spre economia de piață cele mai utile se dovedesc diagnosticările de ansamblu ale firmei, precum și cele privind vânzările, situația financiară, aprovizionarea tehnico-materială, calitatea producției, productivitatea muncii și salarizarea personalului.

În ce privește *metoda delegării*, din investigațiile noastre rezultă că principalele deficiențe în legătură cu înțelegerea conținutului și aplicarea acesteia sunt următoarele:

- faptul că delegarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților nu este întotdeauna precizată clar și în scris;
- problema cheie a utilizării cu succes a metodei, cea a încrederii și controlului exercitat de cel care face delegarea, nu este percepută la adevărata ei semnificație. Există situații de amplificare a controlului și de diminuare a încrederii și invers, în funcție de caracterul și cunoștințele în domeniu ale fiecărui manager în parte, sau, cu alte cuvinte, o îmbinare nerațională a acestora;
- rezultatele așteptate nu sunt definite riguros, prin precizarea de la început a criteriilor de evaluare;
- dedublarea responsabilității care se produce în cazul delegării nu este întotdeauna respectată, managerul care a efectuat delegarea nementinându-și responsabilitatea finală în fața superiorilor săi, mai ales în cazul nerealizării sarcinilor;
- neinformarea de către manager cu privire la delegarea efectuată și rațiunilor care au generat-o, a colegilor de departament ai subordonatului în cauză și a celorlalte persoane

din întreprindere, afectate nemijlocit de efectuarea sarcinii delegate.

Or, toate aceste aspecte pe care le-am relevat referitoare la modul adeseori necorespunzător de aplicare a delegării conduc, implicit, și la ineficacitatea pe care această metodă des utilizată, mai ales la nivelul managementului superior, o atrage după sine în ansamblul sistemului de management.

În concluzie, apreciem că în prezent ar trebui să existe largi posibilități de folosire a metodei delegării la nivelul tuturor organelor de conducere, a căror valorificare ar fi de natură să contribuie la sporirea funcționalității conducerii, la impulsivitatea obținerii unei calități noi în toate unitățile economice, reflectate direct în sporuri cunoscute de eficiență economică.

Concomitent este recomandabilă extinderea folosirii metodei delegării la cadrele de conducere de nivel superior. Investigațiile efectuate au arătat că cel mai pregnant se resimte necesitatea utilizării metodei delegării la nivelul directorului de întreprindere sau de holding. Un argument îl constituie structura utilizării timpului de muncă coroborat cu sarcinile efectiv realizate. Se constată că o parte apreciabilă din orele de muncă sunt consumate cu executarea unor sarcini de complexitate și importanță redusă, referitoare în special, la activitățile de producție și comerciale, care ar putea fi executate la un nivel calitativ similar de o bună parte dintre colaboratorii directorului.

Utilizarea metodei delegării se recomandă cu tărie în numeroase unități

economice, ca o modalitate majoră de modernizare a conducerii microeconomice.

Din analizele noastre, în ceea ce privește *metoda ședinței*, rezultă, de asemenea, că ședințele sunt utilizate, în general, numai la nivelurile superioare ale conducerii, tipul cel mai utilizat fiind ședința eterogenă, care întrunește elemente din celelalte tipuri cunoscute de ședințe: informală, decizională, exploratorie.

Din punct de vedere al modului de desfășurare, se poate aprecia că nu există reguli propriu-zise, ci mai degrabă instrucțiuni care concordă cu cele necesare pentru realizarea obiectivelor ședinței. Durata ședinței este în funcție de timpul de care membrii participanți și managerul organizator îl au la dispoziție.

Diferențe există în ceea ce privește ședințele decizionale ale AGA sau CA, la care întreg procesul de pregătire și derulare a întrunirilor este mai complex, implicând o serie de elemente metodologice noi.

La nivelul restului angajaților întreprinderii se utilizează un singur tip de ședință, cu o periodicitate neregulată, și anume de informare, în care personalul este înștiințat în legătură cu noile decizii adoptate de conducere, cu schimbările în activitatea curentă etc.

Prin prisma rezultatelor cercetării noastre, considerăm că se impun acțiuni orientate în mai multe direcții:

- potențarea participării membrilor organelor de conducere la dezbaterile problemelor înscrise pe ordinea de zi a reuniunilor acestora prin asigurarea, în timp util, a materialelor scrise referitoare la problemele principale, în vederea consultării lor;
- respectarea regulilor practice de pregătire și finalizare a ședințelor

- oferite de știința conducerii¹;
- finalizarea la un nivel superior a procesului decizional pe baza asigurării unei evidențe riguroase a materialelor rezultate din dezbateri, a deciziilor adoptate și a gradului (stadiului) lor de derulare; elaborarea unor fișe decizionale utilizabile în procesul de urmărire a modalităților de promovare a hotărârilor adoptate;
 - încadrarea în perioada optimă de desfășurare a ședințelor prin creșterea raționalității ordinii de zi, a derulării eficiente a lucrărilor acestora. În situația în care problematica ședințelor este de o asemenea importanță și dificultate încât nu este posibilă epuizarea sa într-o oră, o oră și jumătate, se recomandă divizarea ședinței în două – cu o pauză de 15-20 minute pentru refacerea potențialului participanților – astfel încât să se asigure pe tot parcursul ședinței o participare activă a membrilor prezenți la nivelul maxim al potențialului acestora.

În concluzie, apreciem că îmbunătățirea pregătirii, desfășurării și finalizării ședințelor constituie una dintre direcțiile majore de perfecționare a conducerii microeconomice, ale cărei potențe se cer a fi bine valorificate în demersurile care se fac în sensul ancorării agenților economici la exigențele tranziției și competitivității pe piețe tot mai globalizate.

În cadrul metodelor specifice de management ne vom opri, în continuare și la importanța utilizării în practica întreprinderilor românești a *metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității individuale și de grup raționale și intensive*.

Perioada pe care o parcurg întreprinderile românești este caracterizată prin profunde schimbări, atât în forma de proprietate, cât și în structura internă a organizației. În aceste condiții apare necesitatea unor sensibile mutații, care pot fi integrate eficiente folosind metode și tehnici de stimulare a creativității.

Un mare specialist² în domeniul managementului (Ivancevich J.) demonstrează că societatea este în continuă schimbare, iar managerul are sarcina principală de a adapta cel mai bine organizația la aceste schimbări, prin stimularea și încurajarea creativității în cadrul întreprinderii.

În România trecerea la economia de piață presupune și o *pătrundere largă a unui nou tip de management, cel creativ*, și operaționalizarea acestuia atât la nivel macro, cât și la nivel microeconomic.

Funcțiile managementului trebuie exercitate într-o manieră diferită, bazându-se pe spirit creator și întreprinzător și nu pe o abordare funcționăresc-birocrațică. Este necesară modificarea fundamentală a conținutului, mijloacelor și formelor de realizare. Elementele administrativ-funcționărești cedează locul mijloacelor economice, ca urmare a situării pe primul plan de către firmă a obținerii produselor.

În aceste condiții, varietatea, dinamismul și eficiența ar trebui să devină caracteristici de bază ale managementului firmelor românești. Atributele menționate pot fi susținute de un sistem creativ de management, de manageri și executanți creativi, care să încurajeze noua dimensiune a managementului.

Necesitatea promovării creativității în întreprinderile românești este determinată de nevoia de schimbare, de

¹ O. Nicolescu, "Economia și conducerea întreprinderii industriale", București, Editura Didactică și Pedagogică, 1980, p. 336-337.

² Ivancevich J., "Management, Principles and Functions", Business Press, Boston, 1989, p. 49.

adaptare. În acest context se poate vorbi chiar de conceperea *unui model de management al schimbării*, cum susținea și Ivancevich, iar în cadrul acestuia să acționeze managerul creativ pentru găsirea și folosirea celor mai bune metode de stimulare a potențialului creativ al resurselor umane ale întreprinderii.

Așadar, economia de piață necesită *concentrarea pe previziune, dinamism și flexibilitate* în derularea proceselor de management, *manageri cu potențial creativ* ridicat, care să *coordoneze* activitatea organizației, să *antreneze* personalul și să controleze modul în care au fost realizate obiectivele.

Este necesar, în mod expres în această perioadă de tranziție să se producă o schimbare majoră în modul de a gândi, de a înțelege și de a acționa al managerilor, în sensul luării în considerare a aspectelor de ordin psihosocial.

Managerii din firmele noastre trebuie să înțeleagă că *cel mai valoros capital al unei societăți este omul, cu potențialul său creator*, și să fie convinși că numai banii, utilajele, informațiile, nu pot fi valorificate superior în lipsa creativității.

De aceea se recomandă tuturor persoanelor cu funcții de conducere folosirea metodelor de stimulare a creativității, *generarea în cadrul firmei a unui climat stimulat, pentru a sensibiliza, atrage și valorifica ideile bune* pe care membrii echipei manageriale, în special și ai organizației, în general le au. Pentru aceasta sunt necesare însă câteva *schimbări fundamentale în stilul de conducere*, în primul rând, al managerilor însuși.

Firmele românești au nevoie de un *manager de tip nou, managerul creativ, flexibil în gândire și acțiune, receptiv la tot ce se mișcă* în cadrul și în afara organizației și foarte bine pregătit, atât în

domeniul managementului, cât și în domeniul psihosocial.

Numeroasele și rapidele schimbări care au loc în mediul ambiant al firmelor românești necesită o accentuare a caracterului creativ al managementului, care să permită rezolvarea unor situații inedite, a unor probleme noi, în condiții noi.

Metodele de stimulare a creativității prezintă marele avantaj al abordării în grup a unor probleme și deci încurajează accentuarea caracterului participativ al managementului și al colaboratorilor săi.

Folosirea metodelor de stimulare a creativității reprezintă o cale importantă pentru adaptarea la schimbare și pentru rezolvarea celor mai complexe probleme cu care managerii unei organizații se confruntă.

Viitorul va demonstra că printr-o abordare creativă problemele organizaționale vor fi rezolvate cu succes și în firmele românești.

Pentru aceasta însă perioada de tranziție presupune între altele și:

- perfecționarea pregătirii managerilor în domeniul managementului și psihosocial;
- înlăturarea blocajelor mentale;
- schimbări în mentalitate;
- schimbări în stilul de conducere;
- creșterea gradului de receptivitate la nou, la schimbare;
- flexibilitate în gândire și acțiune.

Adaptarea firmelor românești la economia de piață presupune profunde schimbări la nivelul managementului.

Considerăm că o mutație importantă care ar trebui să aibă loc este trecerea la un management de tip nou, modern, creativ, inovativ.

Necesitatea stringentă de a inova, de a crea "noul" în management presupune la nivelul fiecărei firme românești adoptarea unor strategii inovatoare orientate

spre promovarea noului pentru realizarea eficienței. Unul dintre principalele obiective ale managerilor trebuie să devină descoperirea și asimilarea elementelor noi în toate laturile activității, abordarea într-un spirit deschis a tuturor propunerilor de schimbare. Schimbări trebuie să se producă și în conceptele și formele de concretizare ale structurilor de management.

Însuși Peter Drucker sublinia ideea că firmele, în special cele mari, nu vor supraviețui în perioadele de schimbări rapide decât dacă managerii vor aborda în mod creativ problemele organizaționale.

Aceasta înseamnă înalt profesionalism din partea managerilor pentru a identifica, a înțelege și a recunoaște nevoia de schimbare, pe de o parte, iar pe de altă parte de a acționa în sensul implementării acesteia.

Fără îndoială că aceasta presupune un amplu proces de pregătire a personalului pentru obținerea unei atitudini favorabile implementării noului, prin încurajarea subordonaților și colaboratorilor pentru găsirea unor soluții noi la problemele organizaționale. Dsigur că printr-o motivare corespunzătoare a acestora, pentru îmbunătățirea procesului de comunicare și prin diversificarea modalităților de culegere, înregistrare și transmitere a informațiilor atât prin utilizarea tehnicilor informaționale moderne, cât și prin calificarea personalului care urmează a prelucra datele și informațiile, schimbarea se va produce mai repede, iar rezultatele pozitive vor încuraja managerii creativi pentru continuarea proceselor complexe și de durată pe care schimbarea le presupune.

Extinderea utilizării metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității permite echipei manageriale să descopere modalitățile corespunzătoare de restructurare a organizațiilor și de

asimilare a schimbărilor.

Este necesar ca managerii români să fie buni generaliști, să aibă capacitatea de a aborda problemele în interdependență, ținând seama de multiplele influențe pe care fiecare dintre acestea le are asupra contextului organizațional.

Ideea a fost subliniată de altfel și de P. Drucker care scria: "singura definiție logică a unui generalist este specialistul care poate face legătura între domeniul lui restrâns și celelalte".

Restructurarea, schimbarea necesită adaptarea instrumentarului de management și, implicit, instruirea permanentă a managerilor pentru utilizarea acestuia în cadrul proceselor decizionale.

Dacă în prezent anchetele efectuate au demonstrat că metodele și tehnicile de management utilizate pentru fundamentarea deciziilor sunt destul de puține, se pune problema accentuării preocupărilor managerilor pentru extinderea unor metode tradiționale, dar și a unor abordări moderne în procesul de fundamentare a deciziilor, în special a celor în condiții de risc și incertitudine. Astfel, se va amplifica gradul de fundamentare științifică a deciziilor, va crește realismul acestora prin luarea în considerare a multidimensionalității deciziilor. Accentuarea laturii creative a managementului presupune folosirea unor noi instrumente, metode, tehnici pentru creșterea eficienței organizaționale.

Metodele prezentate, dacă sunt corect înțelese și adoptate pot constitui un instrument eficace la dispoziția managerilor din firmele românești.

Fără îndoială că informația este materia primă de bază pentru fundamentarea deciziilor managerilor. Eficacitatea acțiunilor acestora și eficiența generală a procesului de management sunt direct condiționate de modul în care se derulează procesul de informare.

În acest sens, considerăm că sunt

necesare mutații importante, atât în modul în care se organizează informarea, cât și în utilizarea metodelor de analiză și interpretare a informațiilor și de valorificare a acestora prin deciziile de management. Pentru ca aceste decizii complexe să fie fundamentate corespunzător, se recomandă utilizarea consilierilor și asistenților specializați la nivelul managementului superior și a colaboratorilor la nivel mediu și inferior, care să faciliteze culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor.

Sigur că principala problemă care se pune este aceea de adaptare a întregului sistem de management la cerințele noii dezvoltări.

Fără îndoială că rolul principal în acest proces revine managerului, acelei personalități complexe care să descopere formele și mijloacele de adaptare eficientă a organizației la cerințele dezvoltării.

Pornind de la aceste considerente de ordin general prezentăm în continuare principalele priorități care trebuie avute în vedere în procesul de implementare a schimbării și de adaptare a instrumentarului de management din firmele românești la condițiile tranziției spre economia de piață:

- accelerarea procesului de privatizare și restructurare în cadrul firmelor românești;
- implementarea unui management de tip nou, creativ, inovativ, în care procesul și relațiile de management să aibă o puternică determinare inovațională;
- accentuarea caracterului interdisciplinar al managementului. Complexitatea problemelor care apar pe parcursul derulării proceselor de management și specificul activității de conducere necesită atragerea unor metode și tehnici aparținând altor

domenii cum ar fi: sociologia, psihologia, matematica, analiza economică etc.;

- profesionalizarea managementului prin promovarea în funcții de conducere a persoanelor cu pregătire generală economică sau juridică și cu pregătire specială în domeniul managementului. Apare astfel necesară constituirea profesiei de manager;
- amplificarea gradului de flexibilitate și receptivitate a managerilor față de mutațiile care apar în mediul intern și extern firmei;
- trecerea de la managementul empiric la managementul științific care presupune un pronunțat caracter creativ, datorită specificității situațiilor de management;
- accentuarea caracterului participativ al managementului prin folosirea cu prioritate a metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității în cadrul grupurilor. Grupul, echipa managerială devin un cadru de dezbateri, analiză și soluționare a problemelor complexe;
- elaborarea unor strategii și politici de management cu un pronunțat caracter creativ, inovativ. În cadrul acestora, politicile de personal să fie astfel concepute încât să permită atragerea personalului corespunzător ca pregătire, calități, deprinderi conforme cu conținutul atribuțiilor, sarcinilor, competențelor, responsabilităților postului pe care va fi încadrat;
- creșterea gradului de flexibilitate a structurii organizatorice. Accentuarea laturii creative a managementului permite adaptarea permanentă a organigramei, a fișelor de post și a celorlalte documente de formalizare a structurii la cerințele tranziției prin folosirea metodelor și tehnicilor de creativitate;
- amplificarea ponderii metodelor și

tehnicilor de stimulare a creativității în cadrul procesului decizional, în special pentru fundamentarea variantelor decizionale, în cadrul procesului decizional strategic;

- accentuarea caracterului inovațional al proceselor de culegere, înregistrare, prelucrare și transmitere a informațiilor. Aceasta presupune diversificarea modalităților de culegere a informațiilor în funcție de utilitatea, complexitatea și finalitatea acestora. De asemenea, propunem promovarea unor mijloace rapide, practice care să permită prezentarea informației în forma solicitată de centrul informațional beneficiar. În al treilea rând, accentuarea caracterului inovațional al procesului de transmitere a informațiilor permite o opti-

zare reală și continuă a circuitelor și fluxurilor informaționale;

- utilizarea pe scară largă de către manageri a unui instrumentar diversificat adaptat la specificitatea problematicii de soluționat. Metodele și tehnicile de creativitate ocupă o poziție centrală în acest proces tocmai datorită caracterului lor de universalitate.

Considerăm că prin luarea în considerare a unor astfel de priorități va fi posibilă accentuarea laturii creative a managementului în perioada de tranziție. Astfel se vor pune bazele implementării unui management de tip nou, management inovațional care va permite trecerea treptată și sigură la economia de piață.

Bibliografie

- Calotă, M.* - **Stabilirea dezvoltării și creativității în unitățile economice**, Editura Militară, București, 1982.
- Constantinescu, I.* - **Creativitatea, cunoașterea și stimularea potențialului creativ**, Editura Dacia, 1981.
- Dumitrescu, M.; Oprea, N.; Pleșoianu, G.* - **Proiectarea sistemelor de organizare și conducere ale unităților economice**, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978.
- Dumitrescu, M.* - **Introducere în management și management general**, Editura EUROUNION, Oradea, 1986.
- Florescu, C.* - **Trecerea la o nouă calitate, prin conducerea schimbărilor**, Editura Științifică, 1986.
- Gheorghe, Ș.* - **Economia de piață, legități și mecanisme**, Editura Intermedia, București, 1992.
- Gregor, D. M.* - **Le dimension humain de l'entreprise**, Gauthier Villar, Paris, 1971.
- Ionescu, Gh.* - **Dimensiunile culturale ale managementului**, Editura Economică, București, 1996.
- Laurent, L.* - **Le management des temps difficiles**, Sidénove, Paris, 1989.
- Nicolescu, O.; Verboncu, I.; Șandru, C.* - **Modernizarea conducerii unităților economice**, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1989.
- Nicolescu, O.* - **Ghidul managerului eficient**, Editura Tehnică, București, 1993.
- Nicolescu, O.* - **Management**, Editura Economică, București, 1996.
- *** - **Revista de management nr. 1**, Institutul Român de Management, 1997.
- *** - **Revista de management nr. 2**, Institutul Român de Management, 1994.