

# Conceptul *POM* în teoria managementului general

Dumitru BONTAȘ

Universitatea "George Bacovia", Bacău, ROMANIA

**Keywords:** *new ideas, management theory, open autonomous system, the POM concept, hierarchical pyramid, patrimony, organization, management*

**Abstract:** The paper aims at foregrounding a general idea of dealing with basic notions in the theory of general management. The result of the research is the synthesis of a ten years' academic work done with the students of the "George Bacovia" university. It is obvious that any entity, be it institution, company, association etc., runs as an open autonomous system, structured on three interdependent elements - its patrimony, organization and management. Starting from this hypothesis, *pom* may be defined as a general trinomic structure within the system of any legally constituted entity.

Taking into account the *POM* concept, there can be explained things such as: the functions of the work processes, the functions of the system resource changing processes and the managerial decisions at different levels of the hierarchical pyramid. This concept allows the highlighting of all the interior and exterior relations of any legal entity through which the managerial process is both designed and put into practice. This original approach allows a better and easier understanding of the general characteristics, of the shared or unique responsibilities held by managers and their employed people for the running of their institutional system.

For the time being, the syllabus of the general management makes a difference between institutions, companies or non-governmental organizations concerning fundamental notions, such as functions or managerial decisions, which may lead to the conclusion that management is not a science based on general principles, rules and phenomena. The *POM* concept allows the getting rid of this ambiguity.

Lucrarea a fost realizată în scopul evidențierii unei idei noi, generale, de tratare a noțiunilor de bază în teoria managementului. Rezultatul cercetării este consecința sintetizării experienței mele didactice din ultimii zece ani cu studenții de la Universitatea „George Bacovia” precum și a practicării timp de peste 30 a diverselor funcții manageriale.

În prezent tematica managementului general tratează în mod diferențiat, pentru instituții, firme sau ONG-uri, aspectele legate de noțiunile fundamentale cum sunt cele privind funcțiile, funcțiunile și deciziile manageriale. Acest fapt poate conduce la percepția că managementul nu este o știință cu conținut unitar, care să se bazeze pe fenomene, legitați și principii generale. Noul concept elimină această ambiguitate.

Tendențele de dezvoltare, diversificare și ultra-specializare din domeniul managementului conduc la creșterea impresionantă a volumului de informații și cunoștințe. Noile abordări pornesc de la sintetiza cunoștințelor existente care oferă premise pentru noi descoperiri. În sensul celor arătate am considerat utilă o analiză originală asupra

aspectelor teoretice de bază cu care operăm în managementul general, cu scopul de a evidenția elementele structurale fundamentale și relațiile care ordonează funcționalitatea instituțiilor, firmelor, asociațiilor etc.

Este cunoscut faptul că orice entitate de tip instituție, firmă, asociație, fundație etc. se manifestă ca sistem autonom deschis având la bază trei elemente interdependente – patrimoniul, organizația și managementul. Plecând de la această ipoteză se definește conceptul *POM* ca fiind o structură trinomică generală, în interiorul sistemului tuturor entităților juridice, care însumează patrimoniul, organizația și managementul acestora.

Prin intermediul conceptului *POM* se explică funcțiile proceselor de muncă, funcțiunile proceselor prelucrării resurselor intrate în sistem și deciziile manageriale în ansamblul piramidei ierarhice. Trinomul *POM* transformă resursele (*R*), preluate din mediul exterior (*ME*), în produse sau servicii (*P/S*), care se regăsesc apoi ca „fructe” în același mediu. Circuitul *R – POM – P/S*, asigură regenerarea și dezvoltarea *POM*-ului prin efectul de feedback al mediului exterior. Funcționalitatea acestui sistem, comun tuturor persoanelor juridice, care are ca intrări resursele *R*, ca ieșiri produsele sau serviciile *P/S*, și ca structură internă trinomul *POM*, este asigurată prin management *M* (figura 1).

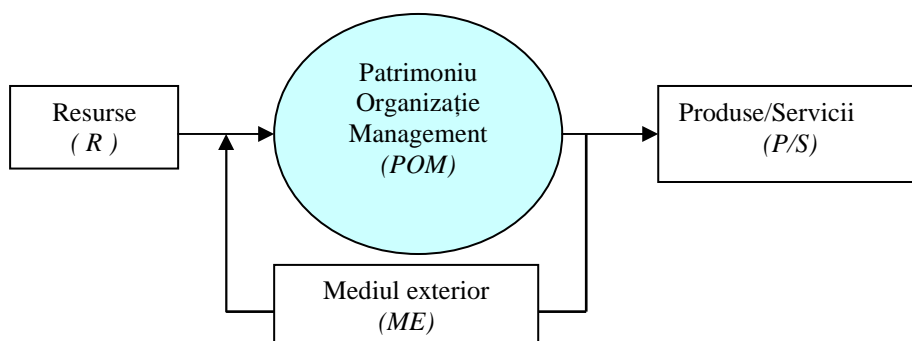


Fig.1. Sistemul autonom deschis al persoanelor juridice

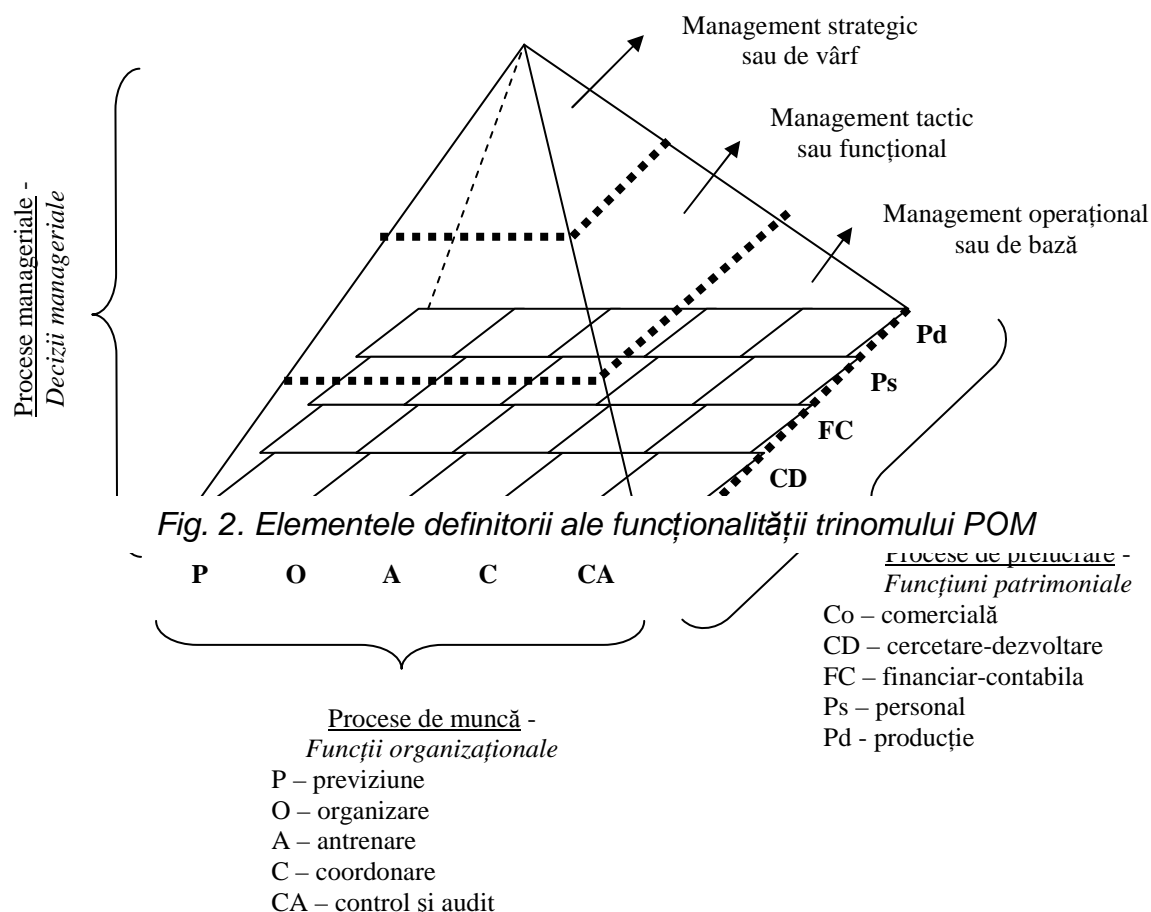
Descrierea sumară a sistemului persoanelor juridice evidențiază complexitatea fenomenelor și relațiilor care fac obiectul managementului general. Această complexitate explică caracterul trans-disciplinar al acestei științe. Astfel, managementul general presupune o gamă largă de informații și cunoștințe structurate aparținând cercetării macrosistemelor. Aspectele privind mediul exterior al persoanelor juridice se manifestă prin totalitatea *factorilor obiectivi*, generați de legile naturii, societății, științelor, culturii, civilizației, precum și prin totalitatea *factorilor subiectivi* generați de legislația și fenomenele create sau provocate de oameni prin intermediul entităților în care ei se asociază. În interiorul microsistemelor persoanelor juridice, managementul implică cunoașterea fenomenelor și legităților privind transformarea *R – P/S* prin prisma aspectelor de natură socială, economică, juridică, tehnologică etc. specifice fiecărei structuri *POM*.

Din analiza sistemului persoanelor juridice, reprezentat în figura 1, se pot identifica categoriile de grupuri sociale interesate de succesul sau insuccesul acestora în cadrul macrosistemelor locale, regionale, naționale sau transnaționale. Pentru succes vor fi interesate grupurile proprietarilor, salariaților, furnizorilor de resurse și beneficiarilor de produse sau servicii, iar pentru insucces vor fi interesate grupurile concurente. Trebuie însă remarcat faptul că în cadrul grupurilor interesate de succes există totuși divergențe în legătură cu elementele trinomului *POM* iar în cazul grupurilor interesate de insucces pot exista convergențe privind reglementările în macrosisteme. Spre exemplu, membrii organizației, ca executanți în procesele din interiorul sistemului, sunt interesați să se aloce cât mai mult din rezultate pentru salarii și condiții mai bune de muncă în timp ce proprietarii patrimoniului doresc să aloce cât mai mult pentru investiții. În același sens al exemplului, putem observa că entitățile concurente se asociază pentru a obține reglementări favorabile funcționării lor în cadrul macrosistemelor. În toate situațiile este implicată componenta de management pentru a găsi și pentru a soluționa

oficial toate relațiile dintre grupurile sociale implicate atât în interiorul sistemului persoanelor juridice cât și în exteriorul acestora.

Relațiile care se realizează între diversele categorii de grupuri se ordonează prin contracte. În acest sens, între grupul managerilor și grupul proprietarilor patrimoniului există contractul de management. Între același grup al managerilor și grupul membrilor organizației există contractul colectiv de muncă. Aceste două categorii de contracte reglementează funcționalitatea trinomului *POM* în interiorul sistemului persoanelor juridice. Contractele de achiziții ale resurselor și cele de valorificare a produselor sau serviciilor se stabilesc între grupul managerilor *POM* și grupurile similare *POM* ale furnizorilor, respectiv ale clienților sau beneficiarilor de produse sau servicii. Instituirea trinomului *POM*, în interiorul sistemului persoanelor juridice, este inițiată de proprietarii patrimoniului și este apoi preluată și continuată de managerii de vârf, numiți de proprietari. La rândul lor managerii de vârf recrutează și selectează membrii organizației și completează echipa managerială, în concordanță cu stadiile de dezvoltare și de funcționalitate determinate de legile macrosistemului și de intercondiționările interne ale microsistemului. Cele trei componente ale oricărei persoane juridice se dezvoltă prin aportul și participarea generațiilor succesive de oameni, asupra longevității acestui nucleu managementul având rolul decisiv.

Existența trinomului *POM* se manifestă prin trei categorii de procese: *procesele de muncă*, susținute de membrii organizației, plasați în posturile de execuție; *procesele de prelucrare*, susținute de funcționalitatea structurii patrimoniale; *procesele manageriale*, susținute de membrii echipei de management. Desfășurarea proceselor enumerate se ordonează prin relații de natură funcțională care fac obiectul de studiu al diferitelor specializări din domeniul managementului. Originalitatea trinomului *POM* constă în atribuirea relațiilor funcționale, definite în managementul general, într-o nouă formulă, sugerată grafic în figura 2. În acest mod este posibilă evidențierea simultană a celor trei concepte fundamentale ale managementului general : *funcțiile*, atribuite organizației și proceselor de muncă; *funcțiunile*, atribuite patrimoniului și proceselor de prelucrare; *deciziile manageriale*, atribuite managementului și proceselor manageriale. Relațiile procesuale în interiorul sistemului persoanelor juridice sunt sugerate de *piramida ierarhică*. Baza pătratică a piramidei este generată de perechea *funcții organizaționale – funcțiuni patrimoniale* iar înălțimea este rezultatul însumării *deciziilor manageriale* ordonate pe trei grupe de nivele – *nivelele operaționale* sau de bază, *nivelele tactice* sau funcționale și *nivelele strategice* sau de vârf. Fiecare decizie își are originea în una dintre cele 25 de celule ale *matricei funcții – funcțiuni*, începând de la bază și până la vârful piramidei, prin însumări succesive.



Piramida ierarhică arată că în zona operațională deciziile manageriale se adoptă într-un număr mare de posturi de conducere, au un grad restrâns de competență, autoritate și responsabilitate. Pe măsură ce înaintăm către zona funcțională sau tactică, numărul posturilor de conducere scade însă crește gradul de competență, autoritate și responsabilitate. La vârf, numărul posturilor este minim iar competența, autoritatea și responsabilitățile sunt maxime.

Proiectarea și desfășurarea proceselor manageriale presupune adoptarea, comunicarea și urmărirea aplicării *deciziilor manageriale* rezultate din analiza și soluționarea optimă a celor 25 de elemente ale *matricei funcții - funcțiuni* la toate cele trei grupe de nivele ierarhice ale piramidei trinomului POM (fig.3). Astfel, prin analiza relației dintre liniile funcțiilor de previziune (P) și organizare (O) cu liniile funcțiunilor comercială, cercetare-dezvoltare, financiar-contabilă, de personal și de producție (Co, CD, FC, Ps, Pd) vor rezulta *deciziile privind orientarea strategică* a POM-ului; prin analiza relației dintre linia funcției de antrenare (A) cu aceleași linii ale funcțiunilor, vor rezulta *deciziile privind climatul social* dintre grupurile interesate de formarea și dezvoltarea trinomului POM; analiza relației dintre liniile funcțiilor de coordonare și de control-audit (C, CA) și liniile aceluiași funcțiuni, conduce la adoptarea *deciziilor privind dinamica optimă a funcționării structurii POM*.

	P	O	A	C	CA
Co					
CD					
FC					
Ps					
Pd					

Orientarea strategică a POM

	P	O	A	C	CA
Co					
CD					
FC					
Ps					
Pd					

Climatul social în POM

	P	O	A	C	CA
Co					
CD					
FC					
Ps					
Pd					

Dinamica funcționării POM

Fig.3. Domeniile decizionale în matricea funcții-funcțiuni a trinomului POM

Concluzionând asupra celor arătate mai sus rezultă că este posibilă o nouă abordare teoretică privind totalitatea premizelor care stau la baza fundamentării teoriei managementului general. Conceptul de trinom, patrimoniu-organizație-management (POM), este comun tuturor categoriilor de persoane juridice. Prin această noțiune se explică în mod sintetic particularitățile sistemului deschis al oricărei instituții, firme, asociații etc. Se evidențiază trei categorii de procese - de muncă, de prelucrări și de management, precum și relațiile funcționale dintre acestea. Trinomul POM sugerează ierarhizarea deciziilor manageriale pe trei categorii de nivele – operaționale, tactice și strategice, și metodologia de soluționare a acestora prin intermediul matricei pătratică funcții-funcțiuni. Acest concept evidențiază trei laturi fundamentale ale teoriei managementului general: orientarea strategică prin organizare și planificare; asigurarea climatului social armonios între grupurile interesate de existența și dezvoltarea persoanei juridice prin antrenare; dinamica optimă a procesului de management prin coordonare și control-audit. Toate cele trei laturi sunt tratate în corelație cu funcțiunile patrimoniale și conduc la soluțiile optime ale deciziilor manageriale.

## References

- Bontaș, D. 2003. *The Firm's General Management*. Bacău: Editura Moldavia.
- Burduș, E., Căprărescu, G. 1999. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică
- Nica, P., Iftimescu, A. 2004. *Management, concepte și aplicații*. Iași: Editura Sedcom Libris
- Nicolescu, O., Verboncu, I. 1997. *Management*. București: Editura Economică.
- Nicolescu, O., Verboncu, I. 2001. *The Fundamentals of the Organization Management*. București: Editura Economică.