

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE  
BUCURESTI**



**FACULTATEA DE MANAGEMENT**



**GHID DE PRACTICĂ**  
PENTRU STUDENȚII ANULUI II SI III LICENȚĂ, FACULTATEA DE  
MANAGEMENT

**Domeniul: Ansamblul firmei**

**Anul universitar 2013 – 2014**

Bucuresti  
2014

## CUPRINS

I. DESPRE DOMENIUL ANSAMBLUL FIRMEI.....	7
II. CADRUL LEGAL.....	18
III. OBIECTIVELE PRACTICII DE SPECIALITATE PENTRU STUDENȚII ANULUI II SI III LICENȚĂ, FACULTATEA DE MANAGEMENT .....	19
IV. ETAPELE DE DERULARE A STAGIULUI DE PRACTICĂ.....	20
4.1. Etapa premergătoare efectuării stagiului de practică.....	20
4.2. Etapa desfășurării stagiului de practică.....	20
4.3. Etapa evaluării stagiului de practică.....	22
V. ELEMENTE CE TREBUIE ABORDATE IN CADRUL ACTIVITATII DE PRACTICA IN DOMENIUL ANSAMBLUL FIRMEI.....	22

## PROGRAMA ANALITICA

### 1. Date despre program

1.1 Instituția de învățământ superior	Academia de Studii Economice București
1.2 Facultatea	Management
1.3 Departamentul	Management
1.4 Domeniul de studii	Management
1.5 Ciclul de studii	Licenta
1.6 Programul de studii/Calificarea	Management

### 2. Date despre disciplină

2.1 Denumirea disciplinei	<b>Practică</b>						
2.2 Titularul activităților de curs							
2.3 Titularul activităților de seminar							
2.4 Anul de studiu	<b>II</b>	2.5 Semestrul	<b>II</b>	2.6 Tipul de evaluare	<b>Colocviu</b>	2.7 Regimul disciplinei	<b>O</b>

### 3. Timpul total estimat (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1 Număr de ore pe săptămână	6	din care: 3.2 curs	-	3.3 seminar/laborator	2
3.4 Total ore din planul de învățământ	90	din care: 3.5 curs	-	3.6 seminar/laborator	28
Distribuția fondului de timp					Ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					50
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					50
Pregătire seminarii/laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					50
Tutoriat					7
Examinări					10
Alte activități.....					30
<b>3.7 Total ore studiu individual</b>	0				
<b>3.9 Total ore pe semestru</b>	90				
<b>3.10 Numărul de credite</b>	5				

### 4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1 de curriculum	•
4.2 de competențe	•

### 5. Condiții (acolo unde este cazul)

5.1. de desfășurare a cursului	•
5.2. de desfășurare a seminarului/laboratorului	•

### 7. Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1 Obiectivul general al disciplinei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitatea de instruire practică a studenților își propune familiarizarea acestora cu exigentele și cerințele derulării unor activități realizate de firme reale în bazele de practică;</li> </ul>
7.2 Obiectivele specifice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folosirea unui ansamblu de metode și tehnici complexe utilizate în sfera managerială</li> <li>• Identificarea și valorificarea instrumentarului managerial specific</li> <li>• Aplicarea în practică a cunoștințelor privind procesele de management și a funcțiilor manageriale ale organizației</li> <li>• Identificarea particularităților constructive și funcționale ale organizației și mediului său ambiant</li> <li>• Identificarea particularităților sistemului managerial al organizației și ale componentelor sale</li> <li>• Investigarea managementului resurselor umane și a motivării</li> </ul>

### 8. Conținuturi

8. 1 Seminar/laborator	Metode de predare	Observații
<p><b>Prezentarea de ansamblu a firmei – baza de practică</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilul de activitate, statutul juridic, dimensiunea organizației, număr de salariați, organizarea structurală, indicatori economico-financiari.</li> <li>• Prezentarea generală a strategiei de afaceri a firmei, obiective fundamentale, obiective derivate, opțiuni strategice, avantaj competitiv și avantaj competitiv.</li> </ul>	Interacțiunea cu studenții este regulă Discutii, consultari cu coordonatorul de practică și tutor	
<p><b>Ansamblul firmei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentarea și analiza sistemului decizional. Organele și posturile de conducere.</li> <li>• Prezentarea și analiza sistemului informational.</li> <li>• Prezentarea și analiza sistemului metodologico-managerial. Principalele instrumente manageriale utilizate.</li> <li>• Prezentarea și analiza sistemului organizatoric. Organigrama și fișa de post.</li> <li>• Analiza SWOT a firmei.</li> <li>• Măsurile de perfecționare a activității în domeniul managerial.</li> </ul>	Interacțiunea cu studenții este regulă Discutii, consultari cu coordonatorul de practică și tutor	
<b>Funcțiunea de Producție</b>	Interacțiunea cu	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiectivele de dezvoltare și modernizare in domeniul productiei ale unității economice.</li> <li>• Capacitatea de producție și/sau desfacere, pe total si subunități proprii. Programul lunar si trimestrial de productiei. Fundamentarea acestora</li> <li>• Fluxul tehnologic pentru produsele și/sau serviciile obținute.</li> <li>• Programarea, lansarea si urmarirea productiei.</li> <li>• Activitatea de intretinere si reparatii.</li> <li>• Managementul costurilor pe principalele tipuri de produse sau servicii. Exemplu de calculatie a costurilor.</li> <li>• Managementul calitatii. Asigurarea calitatii si controlul tehnic de calitate. Modalități specifice de organizare a activităților legate de asigurarea calității.</li> <li>• Analiza SWOT a functiunii de productie.</li> <li>• Masuri de perfectionare a activitatii in domeniul productiei.</li> </ul>	<p>studentii este regulă Discutii, consultari cu coordonatorul de practica si tutor</p>	
<p><b>Funcțiunea Comerciala</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiectivele de dezvoltare in domeniul comercial ale unității economice.</li> <li>• Planul de vanzari. Modalitati de determinare a acestuia.</li> <li>• Documente relevante utilizate de unitatea economica in domeniul vanzarilor (factura fiscala, factura proforma, chitanta, etc.).</li> <li>• Planul de aprovizionare. Modalitati de determinare a acestuia.</li> <li>• Documente relevante utilizate de unitatea economica in domeniul aprovizionarii (bon de consum, nota de intrare receptie etc.).</li> <li>• Planul de marketing. Fundamentarea acestuia.</li> <li>• Cererea de oferta. Fundamentarea si intocmirea acesteia.</li> <li>• Analiza rentabilitatii produselor noi.</li> <li>• Bugetarea activitatii comerciale.</li> <li>• Analiza SWOT a functiunii comerciale.</li> <li>• Masuri de perfectionare a activitatii in domeniul comercial.</li> </ul>	<p>Interacțiunea cu studentii este regulă Discutii, consultari cu coordonatorul de practica si tutor</p>	
<p><b>Funcțiunea Financiar-Contabila</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatorii economico-financiar ai întreprinderii.</li> <li>• Bugetul de venituri și cheltuieli. Fundamentarea acestuia</li> <li>• Fluxurile financiar-monetare in firma.</li> <li>• Analiza rentabilitatii, solvabilitatii si lichiditatii.</li> <li>• Capacitatea de îndatorare a întreprinderii.</li> <li>• Analiza veniturilor.</li> <li>• Analiza cheltuielilor.</li> <li>• Creditarea afacerii. Mecanisme utilizate de</li> </ul>	<p>Interacțiunea cu studentii este regulă Discutii, consultari cu coordonatorul de practica si tutor</p>	

firma. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politica dividendelor.</li> <li>• Managementul fiscal al firmei.</li> <li>• Activitatea de audit și control financiar în cadrul întreprinderii.</li> <li>• Analiza SWOT a funcțiunii financiar-contabile.</li> <li>• Măsuri de perfectionare a activității în domeniul financiar-contabil.</li> </ul>		
<b>Funcțiunea de Resurse umane</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situația resurselor umane în firma. Incadrarea cu personal.</li> <li>• Planificarea resurselor umane.</li> <li>• Motivarea și managementul recompenselor resurselor umane. Mecanisme și efecte.</li> <li>• Recrutarea și selecția.</li> <li>• Managementul carierei. Planul carierei.</li> <li>• Evaluarea resurselor umane.</li> <li>• Promovarea.</li> <li>• Protecția salariaților.</li> <li>• Analiza SWOT a funcțiunii de resurse umane.</li> <li>• Măsuri de perfectionare a activității în domeniul resurselor umane.</li> </ul>	Interacțiunea cu studenții este regulă Discuții, consultări cu coordonatorul de practică și tutor	
<b>Bibliografie:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O. Nicolescu, I. Verboncu – Fundamentele managementului organizației, Editura Universitară, București, 2008</li> <li>2. E. Burdus – Fundamentele managementului organizației, Editura economica, București, 2008</li> <li>3. Ion Verboncu, Stim să conducem?, Editura Economica, București, 2005</li> <li>4. Eugen Burdus, Tratat de management, Editura Economica, București 2005</li> <li>5. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Ion Popa, Ghid de re-proiectare a sistemului de management al organizației, Editura Olimp, 2006</li> <li>6. O. Nicolescu, I. Verboncu – Metodologii manageriale, Editura Universitară, București, 2008</li> </ol>		

**9. Coroborarea conținuturilor disciplinei cu așteptările reprezentanților comunității epistemice, asociațiilor profesionale și angajatori reprezentativi din domeniul aferent programului**

Discutarea conținutului disciplinei și a cerințelor față de studenți cu reprezentanți ai mediului autohton de afaceri

**10. Evaluare**

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	Nu este cazul		
10.5 Seminar/laborator	Calitatea lucrărilor practice elaborate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examinarea caietului de practică</li> <li>- Sustinerea în fața unei comisii a proiectului de</li> </ul>	100%

		practica	
10.6 Standard minim de performanță			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îndeplinirea numărului cerut de ore de practica (90 de ore)</li> <li>• Intocmirea caietului de practica</li> <li>• Susținerea caietului de practica</li> </ul>			

## I. DESPRE DOMENIUL ANSAMBLUL FIRMEI

Exercitarea funcțiilor și relațiilor de management la nivelul fiecărei organizații se realizează prin sistemul de management.

Sistemul de management al organizației poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, uman etc. din cadrul organizației, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari.

### **Subsistemul decizional**

Subsistemului decizional este componenta sistemului managerial cu cel mai pregnant specific managerial, a cărei calitate marchează determinant funcționalitatea și performanțele oricărei organizații.

În esență, prin sistemul decizional al unei organizații desemnăm ansamblul deciziilor adoptate și aplicate în cadrul său, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărite și configurației ierarhiei manageriale.

Numărul, natura și caracteristicile deciziilor incorporate în sistem prezintă o mare varietate. În vederea facilitării cunoașterii acestora și a raționalizării lor cu ajutorul unui instrumentar adecvat este deosebit de utilă gruparea lor, în funcție de anumite criterii, ce prezintă o importantă semnificație managerială teoretică și pragmatică.

În continuare, prezentăm tipologia deciziilor manageriale ale organizației în funcție de șase criterii, care exprimă, în fapt, variabile sau ipostaze manageriale majore, cu mare impact asupra raționalității proceselor manageriale, în cadrul societăților comerciale - atât publice, cât și private - și regiilor naționale sau locale.

Structurarea sistemului decizional în funcție de cele șase criterii, deși esențiale, nu reflectă integral structura și funcționalitatea sistemelor organizațional-manageriale moderne. În ultimul deceniu s-au conturat anumite abordări manageriale, managerial-holonic și virtual, cu un conținut decizional major, ce indică configurații și funcționalitate sensibil diferită comparativ cu sistemul decizional al organizației.

Concluzionând, sistemul decizional al organizațiilor contemporane prezintă o complexitate deosebită, incorporând o varietate mare de decizii și permițând o diversitate apreciabilă de abordări. În ultimii ani se prefigurează o tendință de creștere a funcționalității sale pe baza unor abordări inedite, cu un prununțat caracter inovațional, în cadrul cărora prioritară este asigurarea de performanțe competitive organizațiilor.

În sistemul reprezentat de firmă, subsistemul decizional deține o poziție prioritară, ce decurge din faptul că decizia reprezintă principalul instrument utilizat de manageri. Fără a

intra în detalii, punctăm care sunt principalele funcții specifice sistemului decizional al organizației.

a) Direcționează dezvoltarea de ansamblu a organizației și componentelor sale. Firmele, îndeosebi cele de dimensiuni mari, medii și mici spre medii, își anticipează și pregătesc evoluțiile prin intermediul previziunilor pe termen lung și mediu. Frecvent, acestea sunt asamblate în strategii și politici ale organizației, care reprezintă de fapt seturi de decizii strategice și tactice. Conținutul acestor decizii, produse de subsistemul decizional, este decisiv pentru dinamica activităților firmei. Obiectivele pe care le încorporează, modalitățile principale de acțiune, resursele alocate etc. sunt cele care jalonează decisiv traiectoria organizației. Firește, calitatea deciziilor are un rol determinant în alegerea anumitor direcții de dezvoltare și în finalizarea lor în rezultate performante.

b) Armonizarea activităților personalului organizației este o altă funcție majoră a sistemului decizional. Deciziile de natură organizatorică prin care se conturează sistemul organizatoric, asigură corelațiile de bază între activitățile firmei și în cadrul acestora. Prin contribuția deciziilor de coordonare, se realizează și armonizările de detaliu în cadrul previziunilor organizatorice realizate de manageri. Deciziile de coordonare vizează în special acțiunile cotidiene ale personalului. Se poate concluda că gradul de armonizare al tuturor proceselor din organizație are la bază în primul rând deciziile managerilor, reflectând calitatea acestora.

c) Declanșarea acțiunilor personalului la nivelul firmei și al componentelor acestora. Performanțele fiecărei organizații sunt generate nemijlocit de acțiunile care se derulează în cadrul lor. Toate acțiunile din firmă, executate individual de salariați sau în grup la nivel de compartimente, sunt declanșate de manageri prin deciziile pe care le adoptă și transmit subordonaților. Fără aceste decizii, mecanismele acționale ale firmei nu ar funcționa. Impactul acțional real al deciziilor depinde în mare măsură de conținutul lor motivațional. Atunci când deciziile reflectă la un nivel rezonabil aspirațiile și așteptările personalului, natura lor motivațională este asigurată, iar efectele pozitive în planul acțiunilor organizației sunt substanțiale.

### **Subsistemul metodologico-managerial**

Fără nici o îndoială, în ansamblul din ce în ce mai complex, sofisticat și performant de elemente manageriale, ce caracterizează organizațiile competitive în debutul mileniului al III-lea, sistemele, metodele și tehnicile manageriale exercită un rol crescând. Amplificarea funcționalității și competitivității firmelor în contextul contradictoriu al internaționalizării actuale este rezultanta progreselor sensibile în planul conceperii și operaționalizării instrumentarului managerial al organizației. De aici, necesitatea cunoașterii cât mai aprofundate a acestor elemente, în vederea operaționalizării lor cu un plus de rapiditate și eficacitate.

Sistemul metodologico-managerial sau sistemul de metode și tehnici manageriale ale organizației poate fi definit ca ansamblul de sisteme (metode complexe), metode și tehnici utilizate în conceperea și exercitarea funcțiilor și relațiilor manageriale în cadrul unei organizații.

Referitor la conținutul și formulările încorporate în definiția de mai sus se impun două precizări noționale pentru a evita orice confuzii sau neînțelegeri.

Pentru ansamblul elementelor metodologice manageriale din cadrul organizației se utilizează două denumiri: sistemul metodologico-managerial, care, după opinia noastră,



exprimă mai fidel și complet conținutul său real; sistemul de metode și tehnici manageriale, mai ușor de reținut și utilizat pe scară largă, dar care, "stricto sensu", nu reflectă decât parțial conținutul său. Întrucât, în lucrările de specialitate, se folosesc frecvent ambele, procedăm și noi în mod similar, cu mențiunea ce decurge logic din argumentația de mai sus că prima formulare - sistemul metodologico-managerial - o considerăm ca fiind mai riguroasă.

Sistemul metodologico-managerial cuprinde în principal trei categorii de elemente: sisteme sau metode complexe de management, metode și respectiv tehnici. Se apelează și la termenul de metodă complexă de management pentru un anumit sistem de management din cadrul organizației, în vederea evitării confuziei cu sistemul de management al organizației în ansamblul său. Termenul riguros, așa cum vom demonstra pe parcursul acestui paragraf, care se recomandă să fie utilizat este, firește, cel de sistem de management.

Elemente metodologice tipic manageriale, care au fost concepute în mod special pentru a exercita funcții și relații manageriale din organizație. În această categorie se includ:

- sistemul managerial sau metoda managerială complexă;
- metoda managerială;
- tehnica managerială.

Sistemul managerial (metoda managerială complexă) este o construcție managerială coerentă, riguroasă și complexă, cu faze, componente, reguli etc. precis conturate, prin intermediul căreia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor manageriale dintr-o organizație sau o parte apreciabilă a acestora într-o manieră specifică. Dintre sistemele de management cele mai cunoscute și mai eficiente menționăm managementul prin obiective (MBO), managementul prin proiecte (MPP), managementul pe produs (MPPr), managementul prin bugete (MPB), managementul prin excepție (MPE), kaizen etc.

Metoda managerială este o construcție managerială coerentă și riguroasă, ce încorporează faze, componente, reguli etc. precis conturate, prin intermediul căreia se exercită un segment restrâns al proceselor sau relațiilor manageriale dintr-o organizație, cu efecte localizate de regulă la nivelul unui număr redus de manageri și compartimente din organizație.

Metodele manageriale au o istorie îndelungată, unele dintre ele fiind utilizate încă din comuna primitivă. Dintre cele mai frecvent folosite metode manageriale în managementul organizației. Dintre acestea enumerăm exemplificativ : diagnosticarea managerială, delegarea, tabloul de bord, SWOT, graficul GANT, planul de afaceri etc.

Tehnica managerială este o construcție managerială relativ simplă, prin intermediul său exercitându-se o anumită sarcină de conducere, impactul său limitându-se, de regulă, la nivelul unui manager.

Tehnicile manageriale se utilizează de sute de ani de sine stătător sau încorporate în metode și tehnici manageriale. Dintre tehnicile manageriale menționăm cu titlu exemplificativ, graficul de muncă săptămânal al managerului, programul zilnic de activitate al managerului, aprecierea funcțională, analiza postului etc.

În practică, frecvent, nu se face o delimitare între tehnicile și respectiv metodele manageriale. De altfel, uneori este și dificil de realizat, datorită multiplelor variante pe care

le îmbracă utilizarea ambelor. În plan pragmatic, importantă este însă nu delimitarea lor, cât utilizarea rațională și eficace, cu efecte concrete și substanțiale.

b) Elemente metodologice asimilate managerial, reprezentate de metode și tehnici specifice altor științe (economie, matematică, statistică, drept, informatică, sociologie), care se utilizează de către manageri, dar fără a afecta nemijlocit conținutul și forma de manifestare a proceselor și relațiilor manageriale. De regulă, aceste metode sunt preluate de către manageri datorită eficacității lor deosebite. Exemple de asemenea metode și tehnici manageriale sunt brainstorming-ul, analiza valorii, Monte Carlo, analiza de corelație, break-even etc. Tendința actuală este de amplificare rapidă a preluării de către manageri a metodelor și tehnicilor proprii altor științe și domenii, adoptându-le specificului managerial și organizațional.

În conceperea și exercitarea proceselor și relațiilor manageriale din organizație se apelează concomitent la o gamă variată de sisteme, metode și tehnici manageriale sau asimilate managerial, în funcție de necesitățile specifice și mai ales de viziunea și competența managerilor implicați.

Asigurarea suportului logistic, metodologic pentru exercitarea ansamblului proceselor și relațiilor de management și pentru principalele subsisteme prin care acestea se operaționalizează. Calitatea ansamblului sistemului de management al organizației depinde în bună măsură de gama metodelor și tehnicilor de conducere încorporate. Formalizând și sintetizând de o manieră riguroasă anumite abordări ale managementului, care, în procesul practicii sociale, s-au dovedit eficace, metodele și tehnicile de management constituie instrumentarul de neînlocuit pentru operaționalizarea eficace a proceselor și relațiilor de conducere. În perioada contemporană este de neconceput funcționarea managementului unei întreprinderi fără folosirea frecventă a metodelor și tehnicilor manageriale: ședința, diagnosticarea, delegările, GANT, SWOT, planul de afaceri, graficul de muncă al conducătorului etc.

Dezvoltarea potențialului personalului managerial și de execuție din organizație și a altor stakeholderi puternic implicați în derularea activităților organizației. Dimensiunea umană specifică proceselor și relațiilor de management se reflectă și în faptul că acestea au multiple consecințe asupra componentelor organizației, atât în calitate de titulari ai anumitor posturi de conducere, cât și de oameni cu personalitate proprie. În virtutea acestei determinări, conceperea și utilizarea subsistemului metodelor de management este necesar să aibă în vedere o mai bună evaluare, folosire și dezvoltare a potențialului profesional al fiecărui salariat, ceea ce condiționează performanțele actuale și de perspectivă ale firmei. Concomitent, trebuie avut permanent în vedere că fiecare titular al unui post reprezintă o personalitate aparte, cu aspirații, posibilități, caracteristici și necesități profesionale și extraprofesionale specifice, a căror luare în considerare este necesară pentru funcționalitatea și competitivitatea organizațiilor.

Scientizarea activităților manageriale constituie o altă funcție a acestui subsistem. Dovada cea mai vizibilă a trecerii la managementul științific a reprezentat-o apelarea pe scară largă la metode și tehnici de conducere folosite în mod adecvat. Ulterior, trecerea la profesionalism în domeniul managementului este marcată de constituirea unui corp de cunoștințe și metode de conducere bine conturat, a căror aplicare necesită manageri special pregătiți, în măsură să genereze pe această bază obținerea unei ridicate competitivități în domeniul condus. De reținut că în acest domeniu există foarte mari posibilități de progres, informatizarea, cibernetizarea și robotizarea societăților comerciale

și a companiilor autonome, remodelarea activităților acestora corespunzător cerințelor economiei de piață fiind indisolubil condiționate de adoptarea unor noi metode de management, concomitent cu modificarea substanțială a conținutului și modalităților de utilizare a instrumentarului actual de management.

Amplificarea funcționalității și competitivității organizației. Orice element major implicat în activitățile unei firme are în vedere direct și indirect starea sistemului și performanțele sale. Firește, în aceeași postură se află și sistemul metodologico-managerial, care urmărește creșterea funcționalității organizației, îmbunătățind deci starea sistemului - concomitent cu maximizarea outputurilor pozitive - amplificând astfel performanțele.

### **Subsistemul informațional**

Sistemul informațional poate fi definit ca ansamblul datelor, informațiilor, fluxurilor și circuitelor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor organizației.

De reținut că o asemenea definire a sistemului informațional are un caracter cuprinzător, în sensul că include, spre deosebire de definițiile date de alți specialiști și informațiile, fluxurile informaționale și mijloacele de prelucrare a datelor. După opinia noastră, definirea sistemului informațional pornind de la rolul său în ansamblul activității întreprinderii este o condiție sine-qua-non pentru înțelegerea corectă, nu numai a problematicii informaționale, ci și în general, a problematicii manageriale.

Accentuăm asupra acestui aspect întrucât, nu de puține ori, mai ales unii informaticieni, pun semnul egalității între sistemul informatic, care se rezumă în esență la culegerea, transmiterea și prelucrarea cu mijloace automatizate a informațiilor, și sistemul informațional care, conform definiției de mai sus, este sensibil mai cuprinzător.

Tendința actuală, care se manifestă cu o intensitate progresivă, este de a amplifica utilizarea mijloacelor automatizate de tratare a informațiilor, concomitent cu restrângerea celor manuale și mecanizate. Caracteristicile tehnice, funcționale și economice performante ale mijloacelor automatizate, care se amplifică într-un ritm deosebit de alert, fac ca proliferarea acestora să fie foarte rapidă. Ca urmare, se constată o creștere atât a ponderii, cât și a rolului sistemului informatic în ansamblul sistemului informațional. În firmele competitive din țările dezvoltate sistemul informatic încorporează cea mai mare parte a elementelor sistemului informațional. Probabil că, într-un viitor nu foarte îndepărtat, sistemul informatic va reuni peste 70% din totalitatea elementelor informaționale din organizație. De reținut însă că, întotdeauna vor exista elemente informaționale, cele care țin strict de natura umană, cu un pronunțat caracter informal – în special sub forma cunoștințelor tacite -, care nu vor face parte din sistemul informatic. Acestea, deși necuantificabile, sunt deosebit de importante, având un rol esențial în calitatea sistemului informațional și a celui managerial.

În vederea realizării obiectivelor fundamentale ale organizației în legătură cu furnizarea de produse și servicii, în anumite condiții de performanță economică, nu sunt suficiente doar resursele umane, materiale și tehnice stabilite ca necesare de specialiști. Combinarea rațională a acestora, ca și obținerea lor, de altfel, implică o permanentă cunoaștere a cerințelor mediului din care organizația face parte și a stării resurselor proprii.

În consecință, este necesar ca sistemul informațional al organizației să îndeplinească cumulativ trei funcții. Prima dintre acestea, funcția decizională, exprimă menirea sistemului informațional de a asigura elementele informaționale necesare luării deciziilor. Dată fiind importanța sa deosebită, există tendința de a utiliza denumirea de sistem informațional al managementului (MIS – Management Informational System), știut fiind că decizia constituie elementul specific cel mai important al managementului.

Concomitent, sistemul informațional are drept scop declanșarea mulțimii de acțiuni necesare realizării obiectivelor organizației – adică funcția operațională. Prin această funcție, sistemul informațional asigură operaționalizarea deciziilor, metodelor manageriale etc., realizarea obiectivelor cuprinse în strategia organizației.

Proliferarea organizațiilor care învață, adică a acelor organizații în care însușirea intensă de cunoștințe este o preocupare permanentă la nivel de organizație, compartimente și titulari de posturi, cu efecte directe în planul performanțelor, a dus la conturarea funcției educaționale a sistemului informațional. În conceperea componentelor sale și în funcționarea sa, se are în vedere asigurarea de informații cu caracter formativ și tratarea lor de o asemenea manieră încât să determine o creștere a efectelor educaționale în plan individual și organizațional. Trecerea la firma bazată pe cunoștințe, care va predomina în secolul 21, este posibilă numai prin exercitarea intensă a funcției educaționale a sistemului informațional, într-o predominantă viziune pragmatică.

Funcția de documentare a sistemului informațional exprimă menirea sa gnoseologică, în virtutea căreia se înregistrează o serie de informații ce servesc îmbogățirii cunoștințelor personalului și care, numai ulterior, este posibil să fie utilizate pentru a lua decizii sau pentru efectuarea anumitor operații. Trecerea la firma bazată pe cunoștințe determină o amplificare substanțială a importanței acestei funcții.

În realizarea acestor funcții, sistemul informațional este confruntat cu probleme foarte complexe, dată fiind tripla dimensiune a informațiilor. Informațiile au o dimensiune individuală, în sensul că ele condiționează într-o proporție apreciabilă potențialul și realizarea aspirațiilor personale ale salariaților. Informațiile au o dimensiune organizațională, în sensul că reprezintă o premisă indispensabilă pentru stabilirea și finalizarea obiectivelor organizației de către acționari și manageri. În sfârșit, informațiile au o dimensiune socială ce decurge din rolul lor în exercitarea drepturilor și responsabilităților salariaților din cadrul organizației în calitate de cetățeni.

Cunoașterea și luarea în considerare a multidimensionalității informațiilor este esențială pentru realizarea la un nivel corespunzător a celor patru funcții ale sistemului informațional. Neglijarea, fie și parțială, a uneia din cele trei dimensiuni ale informației se reflectă mai devreme sau mai târziu în diminuarea performanțelor organizației, concomitent cu neasigurarea unui climat de muncă necorespunzător.

Concluzionând, sistemul informațional constituie un subsistem de bază al managementului organizației, ce realizează multiple funcții, prezentând o dinamică accentuată. În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și continuării schimbărilor revoluționare în domeniul informaticii, sistemul informațional devine din ce în ce mai important și condiționant pentru supraviețuirea și performanțele organizațiilor în toate domeniile.

### **Subsistemul organizatoric**

Componenta sistemului de management al organizației cea mai concretă o constituie subsistemul organizatoric, ceea ce explică de ce i-au fost consacrate majoritatea studiilor în primele decenii ale dezvoltării științei managementului.

Sistemul organizatoric al organizației constă în ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în cadrul organizației în vederea realizării obiectivelor previzionate.

În cadrul sistemului organizatoric sunt reunite, de fapt, cele două principale categorii de organizare existente în orice firmă: organizarea formală și cea informală.

Prin organizarea formală definim ansamblul elementelor organizatorice din cadrul organizației, stabilite de către management prin regulamentul de organizare și funcționare, organigrame, descrieri de funcții și posturi etc.

Din punct de vedere procesual, organizarea formală are drept conținut principal funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile. Cvasitotalitatea specialiștilor consideră că în cadrul firmelor există, de regulă, cinci funcțiuni: cercetare-dezvoltare, comercială, producție, financiar-contabilă și de personal.

Structural, conținutul funcțiunilor organizației este modelat în structura organizatorică, armătura sa de rezistență.

Întotdeauna, organizării formale îi este asociată organizarea informală, cu care se află în raporturi de intensă intercondiționare.

Organizarea informală rezidă în totalitatea elementelor și interacțiunilor umane cu caracter organizatoric, care se manifestă în mod spontan și natural între componenții organizației.

După cum rezultă din paragraful precedent, organizarea este nemijlocit subordonată atingerii obiectivelor previzionate, circumscrise organizației, constituind un mijloc esențial pentru realizarea lor. În consecință, conținutul organizării și modul său de manifestare sunt condiționate de caracteristicile obiectivelor pe termen lung, mediu și scurt. Datorită acestui fapt, însăși denumirea conținutului organizării implică referiri la sistemul de obiective din cadrul organizației.

În funcție de conținut, organizarea firmei îmbracă două forme principale: organizarea procesuală și organizarea structurală.

Organizarea procesuală constă, în esență, în stabilirea principalelor categorii de muncă, a proceselor necesare realizării ansamblului de obiective ale organizației.

Rezultatul organizării îl reprezintă, potrivit opiniei noastre, în principal funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile.

Funcțiunea reprezintă ansamblul proceselor de muncă omogene, asemănătoare sau complementare, care contribuie la realizarea aceluiași sau aceluiași obiective derivate de gradul I.

Rezultă deci că specific unei funcțiuni este utilizarea de concepte, cunoștințe, tehnici, metode etc. din același domeniu, din domenii înrudite sau complementare. În consecință, personalul de specialitate care participă la derularea respectivelor procese de muncă posedă, în cea mai mare parte, calificare din același sau dintr-un număr restrâns de domenii (tehnic, comercial, financiar etc.), subdomenii (construcții de mașini, chimie) sau chiar specialități (inginer chimist, tehnician chimist).

În cadrul firmelor moderne de dimensiuni mari și mijlocii există 5 funcțiuni principale: cercetare-dezvoltare, comercială, producție, financiar-contabilă și personal. La rândul ei, fiecare funcțiune se divide în mai multe activități.

În esență, prin activitate desemnăm ansamblul proceselor omogene sau înrudite ce concură nemijlocit la realizarea aceluiași obiective derivate de gradul II.

De exemplu, în cadrul funcțiunii comerciale se desfășoară în principal trei activități: marketing, aprovizionare și vânzare.

Activitatea are o sferă de cuprindere mai redusă decât funcțiunea, caracterizându-se prin procese de muncă cu un grad de omogenitate și (sau) similaritate mai ridicat, ceea ce se reflectă în utilizarea unui corp de cunoștințe mai restrâns, din domenii limitate și, implicit, în omogenitatea mai pronunțată a pregătirii personalului implicat. În cadrul activităților deosebim atribuții.

Prin atribuție desemnăm un proces de muncă precis conturat, care se execută periodic și uneori continuu, ce implică cunoștințe specializate și concură la realizarea unui obiectiv specific.

Spre exemplu, în cadrul activității de aprovizionare deosebim atribuția de elaborare a contractelor de aprovizionare. O atribuție se poate divide în mai multe sarcini.

Sarcina reprezintă o componentă de bază a unui proces de muncă complex sau un proces de muncă simplu ce contribuie la realizarea unui obiectiv individual, care, de regulă, se atribuie spre realizare unei singure persoane.

La divizarea atribuțiilor în sarcini se au în vedere calificarea, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile personalului disponibil. Deci, sarcina are o anumită anatomie operațională, element deosebit de important în realizarea organizării structurale și este puternic personalizată. Un exemplu de sarcină este adunarea și analiza datelor privind situația stocurilor pe anul în curs.

Evident că, la rândul lor, sarcinile se pot diviza și în alte elemente mai simple, cum ar fi operația și mișcarea. De acestea nu ne ocupăm însă, întrucât depășesc cadrul cursului de față, constituind, de regulă, obiectul ergonomiei.

Organizarea procesuală are în bună măsură un caracter general, în sensul că este aceeași în elementele sale esențiale în toate organizațiile din aceeași categorie. Ca urmare, nu este necesar să fie concepută pentru fiecare organizație în parte, deoarece este posibil de stabilit în mod unitar pentru o categorie de organizații, cum ar fi firmele industriale. În mod similar se pot determina funcțiunile, activitățile etc. și pentru întreprinderile agricole, comerciale etc.

Funcțiunile, activitățile, atribuțiile au un caracter dinamic. Conținutul lor se schimbă o dată cu dezvoltarea economică, cu evoluția concepțiilor privind managementul, cu amplificarea dimensiunii firmei și re tehnologizarea ei prin încorporarea de noi atribuții, sarcini etc. prin dispariția altora, modificându-se raporturile dintre ele.

Principalele componente ale structurii organizatorice, care se regăsesc în orice organizație, indiferent dacă au sau nu caracter industrial, sunt următoarele: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic și relațiile organizatorice.

Postul reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică a organizației ce poate fi definit ca ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților care, în mod regulat, revin spre exercitare unui salariat al societății comerciale sau regiei.

Obiectivele postului, denumite obiective individuale, reprezintă, așa cum se știe, definirea calitativă și, dacă este posibil, cantitativă, a scopurilor avute în vedere prin crearea sa. Obiectivele individuale constituie caracterizări sintetice ale utilității postului, ce exprimă rațiunea creării sale, precum și criteriile de evaluare a muncii salariatului căruia îi este atribuit.

Realizarea obiectivelor se efectuează prin intermediul sarcinilor. Reamintim că sarcina este un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă complex, care prezintă autonomie operațională, fiind efectuată, de regulă, de o singură persoană. Sarcinile constituie componentele cele mai dinamice ale postului, la nivelul lor manifestându-se cu prioritate schimbările calitative ce impun modificări în structura organizatorică.

Limitele decizionale și acționale în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze în vederea realizării obiectivelor individuale constituie competența sau autoritatea formală asociată postului. Cu alte cuvinte, prin competența formală se stabilesc mijloacele care pot fi utilizate de titularii posturilor în vederea îndeplinirii sarcinilor ce le revin.

Ultima componentă organizatorică a postului de care ne ocupăm este responsabilitatea, adică obligația ce revine titularului postului pe linia îndeplinirii obiectivelor individuale și a efectuării sarcinilor aferente. În sens organizatoric, responsabilitatea înseamnă și răspunderea pentru utilizarea competenței formale asociate unui post, care se reflectă în prevederile ansamblului de recompense și penalizări pentru fiecare post.

Raționalitatea unui post și, implicit, eficacitatea muncii depuse de titularul său sunt condiționate într-o măsură hotărâtoare de corelarea judicioasă a sarcinilor, competențelor și responsabilităților. Este ceea ce numim „triumghiul de aur” al organizării. Cercetările întreprinse de numeroși specialiști din țară și de peste hotare au evidențiat că o bună parte din dificultățile cu care sunt confruntate numeroase firme sunt generate, în ultimă instanță, de nesincronizarea integrală a sarcinilor, ca expresii operaționale ale obiectivelor individuale, competențelor și responsabilităților circumscrise posturilor. Supra sau subdimensionarea unei componente organizatorice determină ruperea echilibrului organizatoric al postului, ceea ce se reflectă în nerealizări sau îndepliniri parțiale de sarcini, irosirea de resurse, abuzuri de putere, situații conflictuale ș.a.

Totalitatea posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale formează o funcție.

În funcție de natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților se deosebesc două tipuri principale de funcții: manageriale și de execuție.

Funcția managerială se caracterizează printr-o sferă mai largă de competențe și responsabilități referitoare la obiectivele colectivului condus, care implică sarcini de previziune, organizare etc. a activității altor persoane. Funcțiilor manageriale le sunt deci specifice atribuțiile de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și evaluare-control, ce se reflectă în luarea de decizii referitoare la munca altor persoane.

Funcția de execuție se caracterizează prin obiective individuale limitate, cărora le sunt asociate competențe și responsabilități mai reduse, sarcinile încorporate neimplicând luarea de decizii privind munca altor titulari de posturi.

Structurile manageriale ale organizațiilor moderne prezintă - din punct de vedere al funcțiilor componente și al caracteristicilor acestora - mai multe particularități, între care menționăm: ponderea mare a funcțiilor manageriale, proporția considerabilă a funcțiilor de înaltă calificare în cadrul funcțiilor de execuție, atenuarea diferențelor dintre funcțiile manageriale și cele de execuție ș.a.

Ponderea ierarhică reprezintă numărul de salariați conduși nemijlocit de un manager.

Dimensiunile ponderii ierarhice sunt influențate de natura lucrărilor efectuate de subordonați, nivelul de pregătire și gradul lor de motivare, frecvența și amploarea legăturilor dintre ei, experiența, capacitatea și prestigiul managerului. Numeroși specialiști apreciază că mărimea optimă a ponderii ierarhice pentru un manager de întreprindere mare sau mijlocie este de 4 - 8 subalterni, crescând pe măsura apropierii de baza piramidei organizaționale până la 20 - 30 muncitori pentru un șef de echipă. Ponderile ierarhice trebuie adaptate particularităților situațiilor din fiecare organizație, evitând mai ales frecvența tendință de subdimensionare, care generează serioase inconveniente referitoare la sporirea costurilor aparatului managerial, la subîncărcarea managerului etc.

Compartimentul reprezintă ansamblul persoanelor ce efectuează munci omogene și/sau complementare, de regulă pe același amplasament, care contribuie la realizarea acelorași obiective derivate și sunt subordonate nemijlocit aceluiași manager.

În societățile comerciale și regiile naționale această subdiviziune organizatorică ia forma unor ateliere, laboratoare, secții, servicii, birouri etc.

Compartimentele sunt operaționale și funcționale, în funcție de obiectivele atribuite, de sarcinile realizate, de componentele și responsabilitățile circumscrise și de modul exercitării lor. Primele se caracterizează prin faptul că fabrică produse, părți de produse (secțiile de producție) sau furnizează unele servicii, produse (serviciile sau birourile de aprovizionare, desfacere, transport etc.). Pentru realizarea acestor sarcini, a căror responsabilitate o poartă, managerii lor au dreptul și obligația de a da ordine și de a apela pentru asistență de specialitate la compartimentele funcționale.

Compartimentele funcționale se caracterizează prin faptul că pregătesc deciziile pentru managementul superior și mediu al organizației și acordă asistență de specialitate tehnică, managerială, de marketing, economică, organizatorică etc., atât compartimentelor operaționale, cât și celor funcționale. Activitatea lor se concretizează în studii, alternative decizionale, situații informaționale, îndrumări, sugestii etc. Pentru a fi reale, competențele și responsabilitățile formale ale compartimentelor funcționale este necesar să se bazeze pe autoritatea cunoștințelor.

Nivelul ierarhic - o altă componentă principală a structurii organizatorice - este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță ierarhică de adunarea generală a acționarilor sau de proprietarul unic al firmei.

Numărul nivelurilor ierarhice prezintă o importanță deosebită pentru buna desfășurare a activității manageriale, întrucât reducerea lor înseamnă scurtarea circuitelor informaționale, creșterea operativității, diminuarea posibilităților de deformare a informațiilor etc.

Organizațiilor industriale moderne le este specifică tendința de asigurare a unui echilibru între numărul nivelurilor ierarhice și mărimea ponderilor ierarhice. Sunt din ce în ce mai puține firmele care sunt structurate pe un mare număr de niveluri ierarhice însoțite de ponderi ierarhice mici și viceversa.

Ultima componentă a structurii o constituie relațiile organizatorice formale, cu rol major în asigurarea funcționalității organizației.

Relațiile organizatorice formale pot fi definite ca raporturile dintre celelalte subdiviziuni organizatorice (posturi, compartimente etc.) instituite prin reglementări organizatorice oficiale.



În funcție de caracteristicile lor și, îndeosebi, de natura și modul de manifestare a competențelor și responsabilităților, relațiile organizaționale din cadrul organizației se pot divide în trei categorii: relații de autoritate, de cooperare și de control.

În cadrul organizației, subsistemul organizatoric îndeplinește anumite funcții care exprimă specificitatea sa și îi dau utilitate și importanță. Sintetic, aceste funcții sunt următoarele:

a) Stabilește principalele componente organizatorice ale firmei, indispensabile funcționării eficiente și economice a organizației. Numărul, felul, dimensiunile și parametrii funcționali ai componentelor subsistemului organizatoric se proiectează în funcție de amploarea și natura obiectivelor previzionate pentru organizație, de resursele disponibile (proprii, împrumutate sau atrase) și de viziunea managerială a conducerii de nivel superior a firmei. Este esențial ca organizația să fie dotată cu toate subdiviziunile organizatorice de care are nevoie. Când din sistemul organizatoric lipsesc posturi sau compartimente necesare, realizarea unor obiective sau sarcini necesare este numai parțială și fără eficacitatea necesară. În condițiile dinamismului accentuat al organizațiilor contemporane, necesarul de componente organizatorice ale acestora se modifică rapid. Ca urmare, exercitarea acestei funcții a subsistemului organizatoric devine cvasipermanentă.

b) Interconectează subdiviziunile organizatorice ale organizației. Sistemul organizatoric prezintă un puternic caracter relațional. Funcționalitatea sa depinde într-o măsură apreciabilă de conexiunile care se manifestă între posturi, compartimente, nivele ierarhice etc. De aceea, interconectarea acestora prin relații organizatorice – de autoritate, cooperare sau control – este esențială. Pentru a asigura o conectare adecvată este necesar ca aceasta să se fundamenteze pe mai multe criterii manageriale, economice și tehnice. O interconectare adecvată a subdiviziunilor organizatorice ale firmei asigură un subsistem organizatoric coerent, flexibil și dinamic. Aceste calități sunt esențiale pentru funcționarea și dezvoltarea performantă a firmelor contemporane.

c) Combină resursele organizației. Deși mai puțin sesizată, această funcție a subsistemului organizatoric este deosebit de importantă și cu mari repercursiuni funcționale și economice asupra organizației. Prin stabilirea felului și mărimii subdiviziunilor organizatorice – mai ales a posturilor, ponderilor ierarhice și compartimentelor – se produce o grupare a resurselor organizației. Prin determinarea nivelelor ierarhice și a relațiilor organizatorice are loc combinarea nemijlocită a resurselor umane ale firmei, stabilindu-se principalele conexiuni dintre salariați și grupuri de salariați. Combinării resurselor umane îi corespunde și o combinare în proporții apreciabile și a celorlalte categorii de resurse, începând cu cele informaționale. Fiecare componentă organizatorică, în frunte cu postul, posedă anumite informații și îndeplinește concomitent și importante roluri informaționale. Spre exemplu, orice post reunește un ansamblu de informații pe baza cărora își exercită sarcinile, competențele și responsabilitățile, acesta fiind concomitent un emițător și un receptor de informații. În mod analog, compartimentelor li se alocă și anumite resurse tehnico-materiale (spații, echipamente, scule etc.) și financiare (salarii, cheltuieli de întreținere etc.), contribuind astfel la utilizarea și combinarea acestor resurse. Concluzionând, structurarea și dimensionarea resurselor organizației – umane, informaționale, tehnico-materiale și financiare – este în mare măsură asigurată de subsistemul organizatoric. Prin aceasta, el influențează substanțial raționalitatea și eficacitatea folosirii resurselor organizației.

d) Asigură cadrul organizatoric pentru desfășurarea activităților organizației. Pe lângă precedentele funcții ale subsistemului organizatoric, care vizează anumite laturi ale organizației, acesta are și o funcție globală, ce se referă la organizație în întregul său. Ansamblul elementelor furnizate de subsistemul organizatoric crează cadrul organizatoric general pentru funcționarea celorlalte subsisteme manageriale – decizional, metodologico-manageriale și informațional – ca și pentru derularea tuturor proceselor de muncă din firmă, indiferent de natura lor. Prin aceasta, se manifestă rolul integrativ al subsistemului organizatoric, esențial pentru funcționalitatea și performanțele de ansamblu ale organizației. Aceasta explică, de altfel, preocuparea intensivă pentru sistemul organizatoric pe care o manifestă numeroși manageri din firme.

## II. CADRUL LEGAL

Prezentul ghid reprezintă un suport de informare pentru studenții anilor II și III, ciclul de licență din cadrul Facultății de Management.

Conform cadrului legal în vigoare, practica de specialitate pentru studenții anului III licență în cadrul acestui proiect, se organizează în conformitate cu Legea Educației Naționale nr. 1/2011, Legea nr. 258/2007 privind practica elevilor și studenților, Ordinul ministrului educației, cercetării și tineretului nr. 3955/2008 și Regulamentul privind organizarea și desfășurarea practicii de specialitate în cadrul programelor de licență, aprobat de Biroul Senatului Universitar al Academiei de Studii Economice din București.

Practica de specialitate este prevăzută ca disciplină distinctă în curriculum-ul universitar al semestrului al șaselea de studii, conducând la obținerea numărului de puncte de credit menționate în planul de învățământ al programului de licență respectiv și se finalizează cu evaluarea pe baza unui colocviu. Studenții vor trebui să efectueze un număr de 90 de ore de practică la finele semestrului II al anului III de studiu.

**Stagiul de practică**, reprezintă activitatea desfășurată de studenții anului III licență conform planului de învățământ aprobat, care are drept scop verificarea aplicabilității cunoștințelor teoretice însușite de aceștia, în cadrul programului de pregătire profesională.

**Organizatorul de practică** este Academia de Studii Economice din București prin Facultatea de Management, care desfășoară activități instructiv-educative și formative, potrivit legislației române în vigoare.

**Partenerul de practică** este instituția/organizația din România care asigură desfășurarea stagiului de practică și al cărei profil de activitate este compatibil cu cel al domeniilor de pregătire oferite în cadrul universității organizatoare de practică.

**Cadrul didactic supervisor** este cadrul didactic care va asigura planificarea, organizarea și supravegherea desfășurării stagiului de practică și care este desemnat de Organizatorul de practică.

**Tutorele** este persoana desemnată de Partenerul de practică din cadrul angajaților săi, care va coordona activitatea studentului pe toată perioada stagiului și va asigura

respectarea condițiilor de pregătire și dobândirea de către acesta a competențelor profesionale planificate.

**Practicantul** este studentul care desfășoară activități practice pentru consolidarea cunoștințelor teoretice și pentru formarea abilităților practice necesare unei integrări mai rapide și facile pe piața muncii.

**Convenția cadru de practică** este contractul cadru de colaborare încheiat între organizator și partenerul de practică, care statuează condițiile de desfășurare a stagiului de practică a studenților, precum și responsabilitățile părților semnatare.

**Convenția de practică** este contractul tripartit de practică, care va fi semnat și însoțit de către studentul practicant, organizatorul, respectiv partenerul de practică. Acest document va cuprinde de asemenea, responsabilitățile părților semnatare.

### **III. OBIECTIVELE PRACTICII DE SPECIALITATE PENTRU STUDENȚII ANULUI II SI III LICENȚĂ, FACULTATEA DE MANAGEMENT**

**Obiectivele educaționale** considerate ca **obiective generale** ale practicii de specialitate constau în:

- Aplicarea de către studenți a conceptelor și metodologiilor însușite la disciplinele fundamentale și dobândirea de cunoștințe practice în domeniu. Stagiul practic reprezintă o primă etapă în procesul prin care viitorul absolvent se confruntă cu cerințele practice ale domeniului în care își va desfășura activitatea după absolvire.
- Formarea viitorilor specialiști în domeniul economic, cu accent pe cunoștințele de management, acomodarea cu climatul de muncă din cadrul firmelor, cu prioritate mici și mijlocii, cu rigorile și cerințele potențialilor angajatori, care să conducă la o mai facilă inserție a absolvenților pe piața muncii.

Toate aceste aspecte identificate, vor fi cuprinse în cadrul caietului de practică, care va fi susținut de către student în cadrul colocviului de absolvire a stagiului de practică. În plus, acest proiect va mai conține o analiză diagnostic globală privind modul de funcționare a instituției unde studentul a desfășurat stagiul de practică.

Atingerea obiectivelor menționate va conduce la:

- O mai bună corelare și compatibilizare a cunoștințelor teoretice dobândite, cu cerințele în continuă schimbare a pieței muncii;
- Optimizarea relației între mediul academic și mediul economic și social în vederea permanentei adaptări a curriculei la cerințele acestui mediu și realizarea unei tranziții mai facile de la școală la viața activă;
- Conștientizarea de către studenți a importanței activității practice, a orientării spre activități pentru care posedă reale aptitudini și a consilierii lor în acest sens.

## IV. ETAPELE DE DERULARE A STAGIULUI DE PRACTICĂ

### 4.1. Etapa premergătoare efectuării stagiului de practică

Participarea studenților la programul de practică presupune parcurgerea următoarelor etape inițiale de către **organizatorul de practică**:

- Informarea privind obiectivele proiectului, a obligațiilor și drepturilor studenților practicanți;
- Aducerea la cunoștința studenților a criteriilor de selecție pentru participarea la aceste stagii de practică și a locurilor de practică puse la dispoziție în cadrul proiectului;
- Selecția studenților în vederea repartizării pe locurile de practică puse la dispoziție, pe baza criteriilor stabilite și anunțate anterior și a opțiunilor exprimate de către aceștia;
- Informarea partenerului de practică asupra criteriilor de selecție a tutorilor de practică;
- Pregătirea tutorilor de practică din cadrul instituțiilor gazdă cu privire la modul de desfășurare a stagiilor de practică;
- Elaborarea în colaborare cu partenerii de practică a Convențiilor cadru de practică, a Convențiilor de practică, a Caietelor de practică și a Ghidurilor de practică.

În aceeași perioadă, **partenerul de practică**:

- Va stabili o întâlnire cu universitatea organizatoare de practică pentru o serie de discuții privind stagiile pe care le poate oferi;
- Va semna Convenția cadru de colaborare cu universitatea organizatoare de practică;
- Va colabora la elaborarea Ghidului de practică;
- Va semna convenția de practică cu organizatorul de practică și cu studentul practicant.
- Va numi un tutore pentru stagiul de practică, selectat din rândul angajaților proprii, conform cerințelor organizatorului de practică.

### 4.2. Etapa desfășurării stagiului de practică

Stagiile de pregătire practică se vor realiza pe perioada semestrului VI pentru anul III și semestrului IV pentru anul II și vor totaliza un număr de 90 de ore.

Pe perioada desfășurării stagiului de practică, cele trei părți semnatare ale convenției de practică (organizatorul de practică, practicantul, partenerul de practică) au următoarele responsabilități:

#### **Practicantul:**

- Să se prezinte pe toată durata stagiului de practică la instituția parteneră de practică și să respecte programul de lucru agreed cu aceasta.

- Să desfășoare activitățile specificate de tutore în conformitate cu portofoliul de practică, în condițiile respectării cadrului legal cu privire la volumul de muncă și dificultatea acestora.
- Să nu folosească, sub nicio formă, informațiile la care are acces în timpul stagiului despre partenerul de practică, pentru a le comunica unui terț sau pentru a le publica, în timpul sau după terminarea stagiului, decât cu acordul respectivului partener de practică.
- Studentul își asumă întreaga răspundere pentru respectarea normelor de organizare și de protecție a muncii specifice unității gazdă pe toată durata desfășurării practicii. În cazul apariției unei dispute între studentul practicant și instituția gazdă, aceștia pot apela la universitate ca să acționeze ca mediator, dar părțile nu vor implica universitatea în nici un alt mod în desfășurarea convenției de practică.

#### **Partenerul de practică:**

- Prin intermediul tutorelui desemnat, partenerul de practică are obligația de a respecta termenii Convenției de practică, a ține permanent legătura cu cadrul didactic supervisor și a-l contacta pe acesta din urmă, în cazul în care studentul practicant nu va respecta obligațiile agreate.
- Să instruiască studentul practicant cu privire la normele de securitate și sănătate în muncă, în conformitate cu legislația în vigoare.
- Să pună la dispoziția studentului practicant instrumente specifice de lucru, acolo unde este cazul.
- Să implice studenții în activități specifice domeniului studiat, în vederea asigurării unui context favorabil formării de competențe profesionale în domeniu.
- Să pună la dispoziția studentului datele necesare întocmirii proiectului de practică.
- Să asigure studentului practicant, pe parcursul derulării stagiului de practică, posibilitatea desfășurării activității în toate compartimentele relevante ale instituției (asigurarea rotației structurilor din cadrul instituției gazdă în care studentul își desfășoară stagiul).
- Să raporteze universităților organizatoare de practică eventualele incidente în care au fost implicați studenții.

#### **Pentru Universitatea organizatoare de practică:**

- ✚ Să desemneze un cadru didactic supervisor, responsabil cu planificarea, organizarea și supravegherea desfășurării pregătirii practice.
- ✚ Să aducă la cunoștință studenților participanți condițiile și cerințele stagiului de practică, așa cum sunt ele specificate de partenerul de practică.
- ✚ Să se asigure că derularea stagiului de practică este în acord cu angajamentele stabilite.

Pentru evidențierea activității desfășurate, pe perioada derulării stagiului de practică, studentul are obligația completării unui **Jurnal de practică**. La sfârșitul perioadei de practică, studentul are obligația elaborării unui **Proiect de practică**. Cele două

documente vor fi luate în considerare în procesul de evaluare a stagiului de practică efectuat.

#### **4.3. Etapa evaluării stagiului de practică**

Finalizarea stagiului de practică și obținerea creditelor alocate disciplinei sunt condiționate de evaluarea și certificarea acestuia.

În cadrul universității organizatoare de practică se va susține un colocviu de practică privind evaluarea activității studenților care au participat la stagiul de practică organizat în cadrul proiectului. Evaluarea este efectuată de o comisie compusă din minim trei cadre didactice implicate în implementarea proiectului.

În cadrul procesului de evaluare se vor analiza:

- Jurnalul de practică completat de student în perioada stagiului de practică;
- Caietul de practică întocmit;
- Evaluarea tutorelui din cadrul firmei de practica.

**Certificarea** stagiului de practică se va realiza prin acordarea punctelor de credit prevăzute în planul de învățământ (3 puncte de credit). Nepromovarea colocviului de practică conduce la refacerea activității de practică.

## **V. ELEMENTE CE TREBUIE ABORDATE IN CADRUL ACTIVITATII DE PRACTICA IN DOMENIUL ANSAMBLUL FIRMEI**

### **I. STRUCTURA GENERALA A ACTIVITĂȚII DE PRACTICĂ**

#### **1. Prezentarea de ansamblu a firmei – baza de practică**

- Profilul de activitate, statutul juridic, dimensiunea organizației, număr de salariați, organizarea structurală, indicatori economico-financiari.
- Prezentarea generală a strategiei de afaceri a firmei, obiective fundamentale, obiective derivate, opțiuni strategice, avantaj competitiv și avantaj competitiv.

#### **2. Aspecte de continut (Ansamblul firmei)**

- Prezentarea si analiza sistemului decizional. Organele si posturile de conducere.
- Prezentarea si analiza sistemului informational.
- Prezentarea si analiza sistemului metodologico-managerial. Principalele instrumente manageriale utilizate.
- Prezentarea si analiza sistemului organizatoric. Organigrama si fisa de post.
- Analiza SWOT a firmei.
- Masuri de perfectionare a activitatii in domeniul managerial.