

Partea I

PREZENTAREA MANAGEMENTULUI ÎNTRERINDERII

Capitolul 1

Informații referitoare la întreprindere

1.1. Caracteristici tipologice ale SC Victoria SA

Societatea comercială Victoria SA, cu sediul în România, are o istorie de peste 100 de ani. Astfel, în 1882 se înființează fabrica “Drucker și fiii” cu specific de turnătorie și forja transformată în 1920 în „Fabrica de mașini Andronache și fiii”, care producea piese turnate, forjate și efectua reparații. În 1936, devenită „Întreprinderea Metalurgică Andronache și fiii” își extinde activitatea prin fabricarea de utilaje agricole și material rulant.

În 1946 se realizează primele pompe de incendiu de tip „Flacăra”, iar în 1948, ca urmare a naționalizării, se transformă în „Uzinele metalurgice”, având ca obiect de activitate fabricarea mașinilor agricole și a pompelor. În 1961 se realizează primele pompe pentru industria chimică și se specializează, în exclusivitate pentru producția de pompe. În 1990 se transformă în Societatea Comercială Victoria S.A.

În general clădirile întreprinderii sunt vechi, demodate, cu pereți din beton și cărămidă, mai puțin funcționale, slab întreținute cu excepția spațiilor destinate conducerii superioare. Spațiile administrative sunt insuficiente, dotate cu o birotică învechită pentru personalul administrativ, dar la un standard superior pentru conducerea superioară, pentru care există și o intrare separată.

Mobilierul este luxos și confortabil pentru managementul de nivel superior, dar vechi, modest, uzat și neergonomic pentru restul funcționarilor. Spațiile deschise, cum este și curtea întreprinderii, sunt neîngrijite cu alei nemarcate. S-a acordat o atenție destul de redusă subdiviziunilor cu caracter social-cultural, dovadă lipsa unui cabinet medical din cauză că nici un medic nu a fost găsit care să-și desfășoare activitatea în cadrul întreprinderii, lipsa unei creșe, a unei grădinițe sau a unui teren sportiv, deși angajații și-au manifestat nemulțumirile în acest sens.

Întreprinderea este de dimensiune medie prin prisma numărului de angajați și a cifrei de afaceri, funcționează într-o singură localitate, deci are o dispersie teritorială redusă. Există o diferență destul de mare între vehiculele folosite de către managerii de nivel superior și restul salariaților și între vestimentația dintre cei cu venituri mari și cei mulți cu venituri mici.

S.C. Victoria S.A. este o societate pe acțiuni și are ca obiect de activitate:

- cercetarea, proiectarea, producerea și comercializarea în țară și străinătate a agregatelor de pompare;

- producția de pompe;
- producția de material rulant;
- producția de utilaje agricole;
- producția de componente și produse din domeniile conexe;
- producția subansamblurilor și semifabricatelor;
- producția de piese turnate;
- asistența tehnică;
- lucrări de montaj – instalații;
- consultanță;
- prestări de servicii.

Întreprinderea are un potențial uman de 2408 de persoane, din care 82% este reprezentat de personalul direct productiv (muncitori și maiștri).

Potrivit informațiilor de care dispunem, pot fi evidențiate următoarele aspecte referitoare la mediul politic, economic, social-cultural, tehnic și tehnologic, legal și ecologic în care funcționează SC Victoria SA:

- SC Victoria SA nu are activitatea influențată de către situația politică din țară, decât prin prisma orientării organismelor guvernamentale mai mult către aspectele de natură socială sau către impulsionarea dezvoltării economice. Un pericol din punct de vedere politic este reprezentat de orientarea guvernului către favorizarea angajaților în raport cu patronatul;
- din punct de vedere economic, oportunitatea pentru întreprindere poate apărea ca urmare a tendinței de creștere economică manifestată în ultima perioadă;

- menținerea paternalismului ca o caracteristică a societății românești nu favorizează spiritul de inițiativă, deci implicit de creștere a numărului de întreprinderi private care să stimuleze cererea de produse în general și de produse specifice întreprinderii în special;
- menținerea nivelului tehnic și tehnologic caracteristic contextului românesc sub cel mediu de pe plan mondial se constituie într-o amenințare pentru tendința întreprinderii de a-și crește competitivitatea pe piața externă prin ridicarea nivelului calitativ al produselor fabricate și oferite pe piață;
- din punct de vedere al legislației care vizează desfășurarea activității întreprinderilor productive, se poate identifica tot o amenințare, ca urmare a creșterii taxelor și impozitelor;
- reglementările încă foarte puțin restrictive privind protecția mediului, constituie o oportunitate pentru ca întreprinderea efectuează cheltuieli reduse, ceea ce poate conduce la un avantaj competitiv prin costuri.

1.2. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)

Din investigația întreprinsă în rândul angajaților cu răspunderi în domeniul resurselor umane, precum și a managerilor din cadrul întreprinderii reieșit că întreprinderea nu mai dispune de un Regulament de Organizare și Funcționare, deși cu ani în urmă au avut o structură recomandată de către un specialist în management, dar care nu s-a concretizat niciodată într-un document concret adaptat specificului întreprinderii.

1.2.1. Organigrama

Configurația structurii organizatorice este ilustrată de organigrama din figura 1.1. După cum se constată, firma are un potențial uman de 2408 de persoane, din care 82% este reprezentat de personalul direct productiv (muncitori și maiștri).

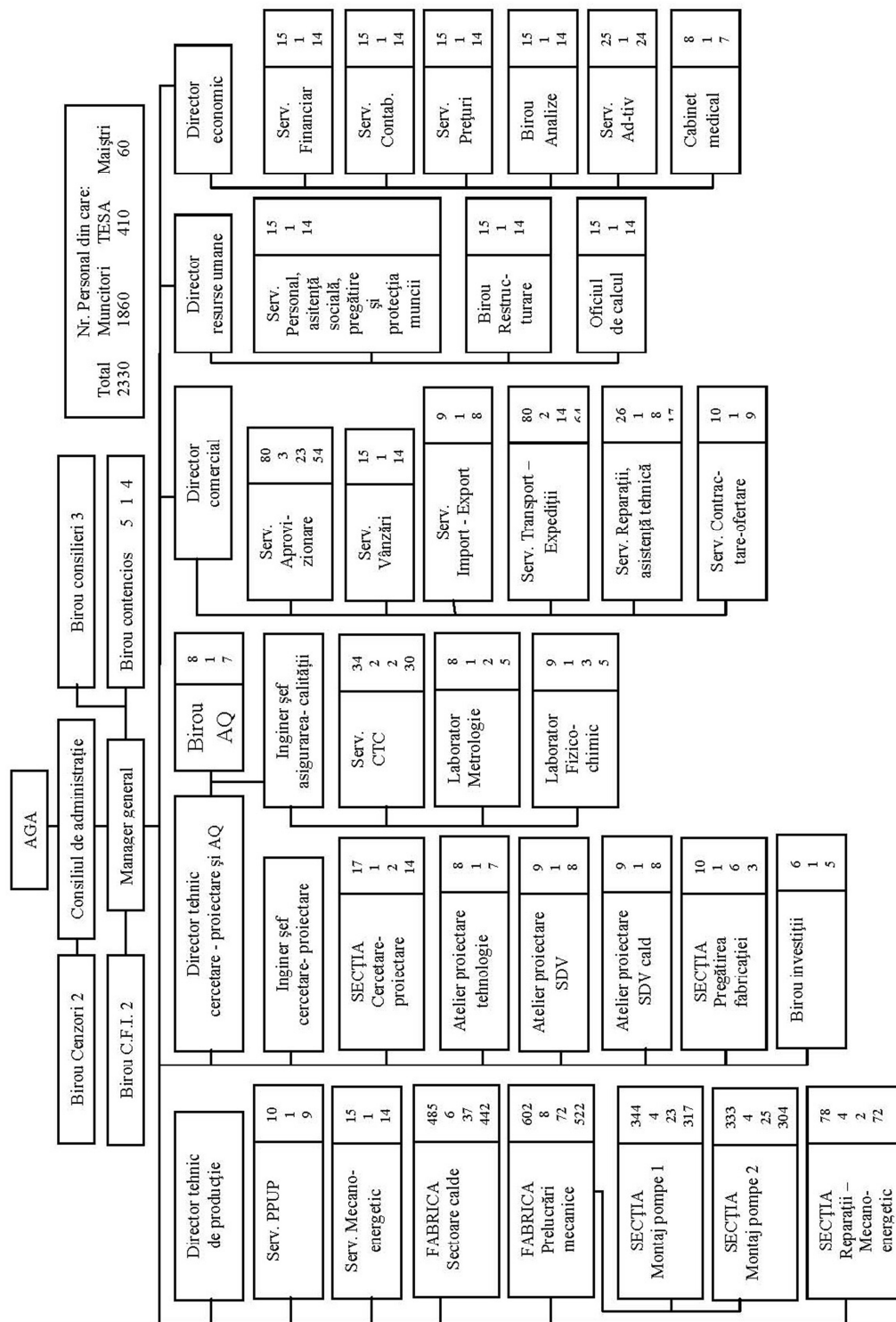


Fig. 1.1. Organigrama S.C. VICTORIA S.A.

1.2.2. Organismele de management participativ

1.2.2.1. Adunarea Generală a Acționarilor (AGA)

Adunările generale ale acționarilor sunt ordinare și extraordinare, acestea diferențiindu-se potrivit Legii nr.31/1990. Adunarea generală a acționarilor se convoacă de către președintele Consiliului de Administrație sau de către unul dintre vicepreședinți, pe baza împuternicirii date de către președinte.

1.2.2.1.1. Structura AGA

Structura Adunării Generale a Acționarilor este cea din tabelul 1.1.

Tabelul 1.1.

Postul în A.G.A.	Postul în organigramă	Pregătirea de bază	Cursuri în domeniul managementului	Vârsta	Sexul	Observații
1.Ionescu Vasile - președinte -	Reprezentant FPS	Inginer – IPB	-	58 ani	B	-
2.Drag Liliana - membru-	Reprezentant FPS	Inginer IPB	-	47 ani	F	-
3.Drăgoi Ion - membru -	Reprezentant SIF	Inginer	-	55 ani	B	-
4.Suciu Vasile - membru -	Reprezentant SIF	Economist ASE	-	47 ani	B	-
5.Bondoc Ion - membru -	Extern	Sub- inginer	-	36 ani	B	-
6.Ion Vasile - membru -	Extern	Inginer	-	44 ani	B	-
7.Petcu Eugen - membru -	Extern	Economist	-	38 ani	B	-

1.2.2.1.2. Atribuțiile AGA sunt:

- Alege membrii Consiliului de Administrație și ai Comisiei de cenzori, inclusiv cenzorii supleanți, îi degreveză de activitate și/sau îi revocă atunci când o asemenea măsură se impune;
- Stabilește nivelul de salarizare al membrilor Consiliului de Administrație, al Managerului general și al membrilor Comisiei de

- cenzori, în conformitate cu dispozițiile legale, precum și garanțiile acestora;
- Hotărăște cu privire la contractarea de împrumuturi bancare pe termen lung, inclusiv a celor externe;
 - Stabilește competențele și nivelul de contractare a împrumuturilor bancare curente, a creditelor comerciale și a garanțiilor;
 - Aprobă orice fel de credite financiare acordate de societate;
 - Stabilește bugetul de venituri și cheltuieli și, după caz, programul de activitate pentru exercițiul financiar următor;
 - Examinează, aprobă sau modifică bilanțul și contul de profit și pierderi, aprobă repartizarea profitului;
 - Analizează rapoartele Consiliului de Administrație și al Comisiei de cenzori;
 - Hotărăște cu privire la înființarea și desființarea de sucursale, filiale, agenții;
 - Hotărăște cu privire la mărirea sau reducerea capitalului social, la modificarea numărului de acțiuni sau a valorii nominale a acestor, precum și la cesiunea acțiunilor;
 - Hotărăște cu privire la adaptarea sau modificarea statutului, precum și la transformarea formei juridice a societății;
 - Analizează rapoartele Consiliului de Administrație, privind stadiul și perspectivele societății cu referire la profit și dividende, poziția pe piața internă și internațională, nivelul tehnic, calitatea, forța de muncă, protecția mediului, relațiile cu clienții;
 - Hotărăște cu privire la acționarea în justiție a membrilor Consiliului de Administrație, a Managerului general și a cenzorilor, pentru pagubele pricinuite societății.

1.2.2.1.3. Problemele abordate de către AGA

În ultimul an Adunarea Generală a Acționarilor a abordat următoarele probleme, prezentate în tabelul 1.2:

Tabelul 1.2

Problema	Data ședinței
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea componenței Consiliului de Administrație și a Comisiei de cenzori - Aprobarea organigramei întreprinderii - Stabilirea Bugetului de venituri și cheltuieli pe anul în curs - Aprobarea sistemului de salarizare conform contractului colectiv - Modificări în statut (denumirea și obiectul de activitate) 	28.I
<ul style="list-style-type: none"> - Numirea conducerii executive a întreprinderii - Analiza Bugetului de venituri și cheltuieli pe primul semestru al anului în curs - Stabilirea competențelor Adunării Generale a Acționarilor, Consiliului de Administrație, Comitetului de direcție, privind următoarele operațiuni: încasări și plăți, contractarea de împrumuturi, credite și garanții, încheierea sau rezilierea de contracte, angajările și concedierile de personal 	10.VII
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobarea exercițiului bugetar pe semestru I al anului curent - Discutarea și avizarea propunerii de colaborare cu o firmă din Elveția - Discutarea propunerii de efectuare a unei analize diagnostic a întreprinderii - Aprobarea proiectului de contract colectiv de muncă - Aprobarea regulamentului de acordare a echipamentului de protecție 	17.IX
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobarea realizării unui tablou de bord cu principalii indicatori economico-finnciari pe anul în curs - Analiza situației cererilor (comenzi și contracte ferme pentru anul viitor) - Discutarea programului de activitate pentru anul viitor - Discutarea contractului colective de muncă pentru anul viitor - Discutarea unor reglementări privind drepturile membrilor A.G.A., administratorilor și cenzorilor 	27.XII

1.2.2.1.4. Deciziile elaborate de AGA

Adunarea Generală a Acționarilor a luat în ultimul an următoarele decizii prezentate în tabelul 1.3:

Tabelul 1.3

Formularea deciziei	Data ședinței
1	2
- Alegerea Consiliului de Administrație și a Comisiei de cenzori	28. I
- Aprobarea variantei de structură organizatorică, a normativului de personal și a numărului de posturi	
- Aprobarea Bugetului pe anul în curs	
- Aprobarea nivelurilor de salarizare	
- Aprobarea modificărilor de statut, privind denumirea și obiectul de activitate	
- Numirea conducerii executive	
- Stabilirea limitelor de competență privind operațiile economice, angajările și concedierile de personal	10. VII
- Stabilirea modului de amortizare a fondurilor fixe	
- Aprobarea aderării la Asociația Română pentru relațiile din francofonie	17. IX
- Aprobarea activității economico-financiare pe semestrul I al anului curent	
- Aprobarea începerii negocierilor cu firma din Elveția	
- Aprobarea finanțării unui studiu de fezabilitate	
- Avizarea unei oferte de cooperare a unei firme din străinătate	
- Aprobarea contractului colectiv de muncă	
- Aprobarea regulamentului privind acordarea echipamentului de protecție	27. XII
- Aprobarea execuției Bugetului pe anul curent	
- Aprobarea programului cadru de fabricație pe anul viitor	
- Stabilirea drepturilor acordate membrilor A.G.A., administratorilor și cenzorilor	
- Aprobarea proiectului de buget pe anul viitor	
- Aprobarea condițiilor de asociere cu o firmă franceză	
- Aprobarea contractului privind reproiectarea sistemului de management al întreprinderii	