

S. Gospodarie Oraseneasca Cisnadie S.A.

PLANUL DE MANAGEMENT

elaborat de CRISTIAN ORLANDEA, Directorul general al S.
GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A., ce urmeaza sa fie
implementat pe perioada mandatului sau de 4 ani(2019-2023)

-CUPRINS INTRODUCERE

CAPITOLUL I. *NOTIUNI DE MANAGEMENT; SISTEMUL DE MANAGEMENT SI STILUL DE CONDUCERE ce se va aplica la S GOSPODARIE ORASENEASCA SA; METODE SI TEHNICI DE MANAGEMENT; TEHNICI SI INSTRUMENTE MANAGERIALE.*

CAPITOLUL II. *PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL-instrument principal de conducere al S GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE SA, parte a PLANULUI DE ADMINISTRARE.*

CAPITOLUL III. *STAREA PATRIMONIULUI si REZULTATE ECONOMICO-FINANCIARE ale S GOSPODARIE ORASENEASCA la inceputul mandatului Directorului General si al Consiliului de Administratie.*

CAPITOLUL IV. *IMPLEMENTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT pe perioada celor 4 ani de mandat a Directorului general.*

CAPITOLUL V. *CONSIDERATII GENERALE. CONCLUZII.*

INTRODUCERE

“Planul de management”, pe care il supunem atentiei si analizei Consiliului de Administratie, cuprinde in structura sa, intreaga strategie de management a S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. pe urmatoorii 4 ani de mandat a Directorului General, care va avea ca principal scop, atingerea obiectivelor si criteriilor de performanta stabilite prin Planul de Administrare.

Prin această lucrare am urmărit să prezint cele mai utilizate si eficiente metode si tehnici de

management, care sa se adapteze la specificul activitatii **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, cuantificarea masurilor ce urmeaza a fi aplicate in cadrul strategiei de management elaborate si mai ales implementarea acestor masuri, **care urmeaza sa influenteze pozitiv activitatea societatii in viitor.**

Este deja demonstrat ca, astazi, intr-o economie globalizata si pe o piata concurentiala acerba, conceptele precum: eficienta, competitivitate, management, strategie, viziune etc., nu mai pot fi ignorate de nici o administratie, fie ea publica sau privata.

Astazi o societate comerciala, nu mai poate fi condusa doar prin masuri administrative, pe baza pregatirii profesionale si experientei practice a directorului sau administratorului. De aceea este mai mult decat necesar ca, *un manager*, pentru a putea sa conduca in mod eficient, trebuie sa dispuna pe langa aceste calitati si de abilitati psiho-pedagogice si comportamentale, de viziune, talent, curaj si determinare, care sa-i permita sa elaboreze si sa puna in aplicare strategii performante si sa ii dea acestuia posibilitatea sa-si indeplineasca rolul in cadrul societatii.

S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A., chiar daca este mai mult un prestator de servicii publice, activitatea ei trebuie sa fie una eficienta, iar managementul unul performant.

.

Pentru elaborarea acestei strategii de afaceri, *managementul societatii S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.*, va trebui sa aiba in vedere identificarea, definirea, cuantificarea si mai ales modul in care vor fi implementate actiunile, care urmeaza sa influenteze in viitor activitatea societatii.

Planul strategic in cadrul S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A., presupune un sistem coerent de etape si proceduri ce trebuie parcurse intr-o anumita succesiune, structurarea acestuia urmand sa include urmatoarele etape:

-definirea notiunilor si conceptelor cu care se va opera in cuprinsul acestei lucrari: eficienta, competitivitate, management, strategie, misiune, viziune etc.

-definirea mai clara a misiunii societatii S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. pentru urmatorii 4 ani, pe baza unei viziuni strategice;

-identificarea, stabilirea si detalierea politicilor generale si specifice ale societatii, care se concretizeaza prin programul sau planul anual al intreprinderii si prin programele speciale pe anumite domenii: marketing, productie, servicii, financiar, resurse umane etc.;

- stabilirea obiectivelor strategice si a tintelor de atins;*
- evaluarea mediului extern:concept , componente si trasaturi;*
- evaluarea mediului intern:concept si structura, analiza potentialului societatii, in interconexiune cu mediul competitiv al acesteia;*
- elaborarea planului de management pe baza examinarii perspectivelor de dezvoltare a societatii si cuantificarea acestora;*
- stabilirea alternativelor viitoare si compararea acestora;*
- implementarea strategiei;*
- evaluarea si controlul strategiei.*

Aceasta noua strategie, cuprinsa in prezentul Plan de management, pentru intreaga durata a mandatului de 4 ani a Directorului general, a fost elaborata in concordanta cu prioritatile strategice, obiectivele si criteriile de performanta stabilite prin **Planul de Administrare** de catre Consiliul de Administratie, care a fost deja aprobat de catre Adunarea Generala a Actionarilor din cadrul **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**

Planul de Administrare al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. pentru perioada mandatului. **2019–2023** reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, fiind ca atare un document de referință, atat pentru Directorul general, cat si pentru administratorii(membrii Consiliului de Administratie) și toti salariatii Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor de nivel superior.

Planul de Administrare al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. nu este facultativ , el reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are **caracter obligatoriu.**

Am structurat prezenta lucrare pe cateva capitole distinct:

In primul capitol voi încerca să surprind aspect referitoare la definirea notiunii de management, prezentarea sistemului de management si locul sau in cadrul firmei, prezentarea în detaliu a celor mai utilizate metode de conducere folosite în practica economică si mai ales a metodele și tehnicile de management ce se vor aplica la **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, cu avantajele și dezavantajele lor, noțiuni referitoare la tehnicile și instrumentele manageriale, în special tehnicile de stimulare a activității, etapele, factorii de succes și cerințele ce trebuie respectate de acestea.

Al doilea capitol al lucrării va aborda câteva elemente de definire a Planului de management al Directorului general, parte a Planului de Administrare și va cuprinde: o scurtă prezentare a **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, cadrul legal de reglementare a activității societății, viziunea și misiunea Societății și principiile directoare privind managementul societății pe perioada celor 4 ani de mandate, obiectivele fundamentale, indicatorii economico-financiari și criteriile de performanță ale Societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite prin Planul de Administrare și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Al treilea capitol va cuprinde: starea actuală a patrimoniului societății **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, estimarea valorii juste a pachetului de părți sociale din capitalul social al **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, estimarea rentabilității reale a capitalului investit și a activelor totale, precum și managementul valorii întreprinderii, la data preluării mandatului de către Directorul general, respectiv februarie 2019.

Al patrulea capitol cuprinde: strategia de implementare a noului plan de management, măsurile ce vor fi întreprinse pe perioada mandatului și mai ales eficiența acestora, determinată prin cuantificarea matematică a indicatorilor și criteriilor de performanță stabilite pentru fiecare an, dintre cei 4 ani de mandat ai Directorului General și ai Consiliului de Administrație.

Ultimul capitol (al cincelea) va cuprinde: considerații generale și concluzii.

CAPITOLUL I. ESENȚA MANAGEMENTULUI. LOCUL SISTEMULUI, METODEI ȘI TEHNICII DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE SA.

La elaborarea și implementarea noului Plan de management la **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.** am plecat de la considerentul că trebuie explicate cel puțin teoretic, noțiunile de management, manager, leadership, stil de conducere, metode și tehnici de management etc.

1.Esența Managementului. În literatura de specialitate, managementul este definit ca, o artă și nu una oarecare, ci arta artelor pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman. *Managementul* este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitățile psihopedagogice și comportamentale, viziunea, talentul, curajul și

determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății. *Managerii de succes*, categorie în care dorim să intre și managerii de la **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.**, au o capacitate specială, aceea de a învăța rapid din experiență, și nu numai că participă la activitățile de zi cu zi, dar analizează, în mod competent, evenimentele și situațiile deosebite, formulează teorii personale și le folosește atunci când ia decizii.

Managementul reprezintă activitatea de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efektivă și eficientă. *Ca activitate practică, managementul* este definit ca o muncă intelectuală prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități pentru realizarea obiectivelor propuse. *Procesul de management reprezintă ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitatea și se antrenează personalul pentru a participa la realizarea scopurilor propuse.* Obiectul de studiu al managementului constă în studierea relațiilor de conducere care iau naștere în cadrul procesului de management, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității activității desfășurate.

2. Sistemul de management și stilul de conducere ce se va aplica la S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.

Pornind de la certitudinea că, pentru o firmă în ansamblul său, ori pentru principalele componente ale sale, sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente – *principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale* – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea celei mai mari părți a funcțiilor procesului de management, în vederea sporirii profitabilității economice.

Stilul de conducere ce va fi aplicat la S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A., atât de managerul general, cât și de managerii operaționali (șefi de departamente după caz) va fi în principal unul **participativ-reformist**, de fapt un corolar de stiluri și anume: unul **autoritar** (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); unul **democratic** care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; al **organizatorului**, care acționează pe considerente de raționalitate economică; al **participativului**, care în esență înseamnă preocuparea pentru

desfășurarea muncii în echipă; al **întreprinzătorului** care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; al **realistului** care se bazează pe încredere și respect față de salariați; al **maximalistului**, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite;

3. Managerii societății S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. sunt:

Directorul general, care asigură desfășurarea întregului proces de management la nivelul societății. El va îndeplini funcția de **manager general (Leadership)**, care trebuie să dispună de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților; dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Directorul economic responsabil de departamentul economic-financiar

Managerul general exercită în societate, o **putere legitimă**, consacrată de poziția oficială pe care o ocupă în firmă; o **putere de recompensare**, determinată de capacitatea lui de a răsplăti salariații potrivit contribuției lor la derularea activității; o **putere a exemplului personal**, atunci când liderul reușește să genereze încredere în rândul salariaților; o **putere profesională**, determinată de abilitățile fizice și intelectuale pe care le pune în valoare în procesul muncii.

Sefii de departamente, care trebuie să asigure o anumită funcție de conducere, specifică fiecărui sector de activitate, pe care o desfășoară în cadrul societății (economico-financiară, tehnică, comercială, operațională, servicii etc.)

Întregul Plan de management a fost elaborat astfel încât, să poarte amprenta unor manageri responsabili, care să considere că restructurarea poate fi făcută din mers cu asigurarea unui parteneriat al salariaților, cu spirit inovator, creator, cu curaj în asumarea riscurilor, disponibilitate prin comunicare, flexibilitate în situații de criză sau conflict de muncă, strategii clare, măsuri preventive de evităare a crizelor, într-un cuvânt tipul de manager cu un stil de conducere participativ-reformist.

4. Metodele și tehnicile de management reprezintă modalitățile concrete folosite pentru soluționarea problemelor care decurg din funcțiile conducerii, prin care se pun în mișcare activitățile componente ale funcțiilor întreprinderii.

Pentru a asigura responsabilizarea tuturor angajaților, dar și pentru o utilizare în condiții de eficiență a resurselor, dezvoltarea oricărei organizații necesită folosirea în procesul managerial a unui instrumentar bogat, format din metode și tehnici de management. *Tehnica de management*

cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management. *Metoda de management* este acea modalitate ce facilitează exercitarea unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta. *Sistemul de management* este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

Managementul prin bugete reprezintă unul dintre cele mai utilizate sisteme de management, în prezent. **Bugetul** reprezintă expresia financiară a dimensionării obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor unei organizații, ce permite evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

Acest tip de management are un profund caracter economic, urmărind în detaliu contribuția fiecărei componente a structurii organizatorice la cheltuielile, veniturile și profitul sau pierderile totale; în acest fel, contribuie la obținerea unor rezultate superioare.

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților organizației și ale principalelor sale componente procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

Pentru aplicarea acestui sistem de management trebuie îndeplinite cumulativ două condiții:

- existența unui sistem de programe de evidențe și urmărire operativă a costurilor la nivelul întregii organizații;
- o structură organizatorică conform cu obiectivele stabilite.

Principalele premise ale managementului prin bugete la S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. sunt:

- proiectarea unei structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare nivel managerial;
- divizarea organizației în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;
- adaptarea contabilității generale și analitice la cerințele impuse de determinarea costurilor efective prin luarea în considerare a abaterilor de la costurile standard.

Principalele etape pentru aplicarea managementului prin bugete sunt:

- delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;
- fundamentarea obiectivelor sub forma unor indicatori financiari, începând de la nivelul ierarhic superior și continuând cu detalierea până la un grad permis de posibilitatea asigurării și prelucrării informațiilor;
- elaborarea sistemului bugetelor la nivelul organizației pe centre de gestiune și pe principalele domenii de activitate;
- organizarea sistemului informațional pentru elaborarea și urmărirea bugetelor, cu precizarea că asigurarea cu informațiile necesare elaborării și urmării bugetelor se face de jos în sus, de la nivelurile care permit exprimarea în unități de măsură;
- coordonarea sistemului de bugete cu scopul corelării bugetelor parțiale în cadrul bugetului general;
- controlul și evaluarea realizărilor.

*Utilizarea managementului prin bugete prezintă următoarele **avantaje**:*

- disciplinarea economică a componentelor procesuale și structurale ale organizației;
- asigurarea și întreținerea unui climat organizational și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

***Dezavantajele** utilizării managementului prin bugete:*

- volum mare de muncă pentru completarea formularelor folosite;
- operativitate redusă din cauza circuitelor informaționale foarte lungi.

Orice organizație, pentru a realiza o activitate profitabilă pe o anumită perioadă de timp, trebuie să-și previzioneze veniturile și cheltuielile, precum și încasările și plățile, elaborând astfel bugetul propriu de venituri și cheltuieli ca principal instrument al previziunii financiare a unității patrimoniale.

Printre obiectivele contabilității de gestiune se află și întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul execuției acestuia în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale.

Bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește la nivel de organizație pe baza informațiilor furnizate de contabilitate, pentru perioada expirată și a celor rezultate din calculele efectuate

pentru perioada prognozată. *Bugetul se întocmește pentru un an, cu defalcare pe trimestre, cuprinzând următoarele componente:*

- Bugetul activității generale;
- Bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow;
- Împrumut garantat de stat (daca este cazul);
- Principalii indicatori economici și financiari.

Bugetul activității generale furnizează informații referitoare la veniturile, cheltuielile și rezultatele preconizate a se realiza în anul curent, comparativ cu cele realizate în anul precedent, precum și alte date referitoare la profitul de repartizat, sursele de finanțare a investițiilor, cheltuielile pentru investiții și date de fundamentare.

Bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow-ului realizează o sinteză a resurselor proprii, grupate în funcție de proveniență, urmărind păstrarea echilibrului pentru desfășurarea curentă a exploatarei. Formularul are o structură specifică, iar pentru completarea acestuia, informațiile din coloana "Corelații cu bilanțul" se reactualizează în funcție de datele înscrise în formularele de bilanț anual, iar soldurile de la sfârșitul perioadei se corelează cu soldurile înscrise în anexele la bilanț.

Determinarea cash-flow-ului presupune existența a cel puțin trei documente de evidență și previziune, în cuprinsul cărora se detașează fluxurile financiare ale perioadei de gestiune, generate de veniturile și cheltuielile perioadei.

Împrumuturi garantate de stat, ca și componentă a bugetului, se întocmește pe baza acordurilor și contractelor de credite garantate de stat, acordate de fiecare bancă finanțatoare, fie în lei, fie în valută.

Prin acest formular se oferă informații privind datoria efectivă la începutul și la sfârșitul perioadei, încasările și plățile din împrumuturi, dobânzi, comisioane și speze bancare.

Principalii indicatori economico - financiari ultima componentă a bugetului de venituri și cheltuieli, oferă posibilitatea de a caracteriza în detaliu activitatea previzionată a organizației. În acest mod se creează premisele pentru încadrarea în exigențele bugetare.

Structura detaliată a indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli este redată în continuare.

I. Indicatori de lichiditate

1. Lichiditate generală = Active circulante / Datorii curente

2. Lichiditate imediată = (Active circulante - Stocuri)/Datorii curente

3. Rata solvabilității generale = Active totale / Datorii curente

II. Indicatori de echilibru financiar

1. Rata autonomiei financiare = Capital propriu / Capital permanent

2. Rata de finanțare a stocurilor = Fond de rulment / Stocuri = (Capital permanent - Active immobilizate)/Stocuri

3. Rata datoriilor = Datorii totale / Active totale

4. Rata capitalului propriu față de activele immobilizate = Capital propriu / Active immobilizate

5. Rata de rotație a obligațiilor (viteza de rotație în zile) = Cifra de afaceri / Media datoriilor totale = 360 / Rata de rotație a obligațiilor

III. Indicatori de gestiune

1. Rotația activelor circulante (viteza de rotație în zile) = Cifra de afaceri / Active circulante = 360 / Rotația activelor circulante

2. Rotația activului total (viteza de rotație în zile) = Cifra de afaceri / Active totale = 360 / Rotația activului total

3. Durata medie de recuperare a creanțelor (viteza de rotație în zile) = Cifra de afaceri / Media creanțelor totale = 360 / Durata medie de recuperare a creanțelor

IV. Indicatori de rentabilitate

1. Rata rentabilității economice = Profit brut / Capital permanent

2. Rata rentabilității financiare = Profit net / Capital propriu

3. Rata rentabilității resurselor consumate = Profit net / Cheltuieli totale

4. Punct critic al rentabilității = Cheltuieli totale fixe / [1 - Cheltuieli variabile totale / Cheltuieli fixe totale + Cheltuieli variabile totale]

5. Nivelul cifrei de afaceri aferent unui profit minim = (Cheltuieli fixe totale + profit minim aferent unui anumit volum al cifrei de afaceri) / (1 - Ponderea cheltuielilor variabile în cheltuieli totale)

V. Indicatori ai fondului de rulment

1. Fondul de rulment total = Total active - Active immobilizate

2. Fondul de rulment permanent = Capital propriu total + Împrumuturi și datorii financiare (între 1-5 ani și peste) - Total active immobilizate

3. Fondul de rulment propriu = Capital propriu total - Total active immobilizate

4. Necesari de finanțat = Fond de rulment permanent + Plăți restante – Fond de rulment propriu + pierderi neacoperite din exercițiile financiare anterioare
5. Gradul de acoperire al activelor circulante cu capital propriu (se exprimă procentual) = Fond de rulment propriu / Fond de rulment total
6. Necesariul de fond de rulment = Stocuri + Creanțe + Active de regularizare – Datorii curente – Pasive de regularizare
7. Fondul de rulment net global = Capital permanent – Active imobilizate
8. Trezoreria netă = Fond de rulment net global – Necesariul de fond de rulment
9. Fluxul de lichidități (cash-flow)

În prezent, **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.** va apela la aceasta metoda, deoarece pe aceasta cale se reuseste sa se asigure o strânsa legatura între profit, activitatea de productie si organizarea manageriala.

Metoda se bazeaza pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice si, în special, pe centrele de profit si departamente.

De regula, **un buget include o suma de indicatori sintetici contabili financiari, la care se ataseaza schemele de fundamentare necesare. În conceperea lui, bugetul va fi sistematizat pe responsabilitati si pe activitati sau programe.**

La S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. bugetul general se bazeaza pe centralizarea datelor din doua tipuri de bugete:

- bugetul principal**(Bugetul General al societatii), care la randul sau va fi format din bugetul Centrelor de profit (in speta servicii publice) si bugetul investitiilor;
- bugetul anexa** care se refera la cheltuielile de productie, cheltuielile de desfacere si cheltuielile generale.

Metoda de management prin obiective, permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor.

Managementul prin obiective creează legătura între gândirea strategică a Leadership-ului și implementarea strategiei prin intermediul nivelurilor următoare de management. Astfel,

responsabilitatea față de obiective este translatată de la nivel de organizație la nivel de individ. De altfel, este esențial ca membrii organizației să aibă o abordare unitară asupra obiectivelor acesteia. Pentru aceasta, este necesar ca managerii să definească clar obiectivele și sistemul de evaluare a rezultatelor, să le facă cunoscute echipei, să organizeze și să motiveze subordonații pentru a genera implicare, să ofere și să primească feed-back continuu, să monitorizeze rezultatele parțiale, să evalueze performanța și să asigure condițiile pentru dezvoltarea lor și a membrilor echipei.

Aplicarea acestui sistem de management face ca o parte din capacitatea de decizie (și implicit din responsabilizare) să fie transferată înspre nivelurile de execuție, astfel încât la toate nivelurile organizației, fiecare individ implicat să-și elaboreze, implementeze și optimizeze propriile planuri de activitate, iar toate acestea să permită realizarea obiectivelor generale.

*Principalele **avantaje** ale managementului prin obiective sunt:*

- permite indivizilor să știe ce se așteaptă de la ei și le clarifică rolurile ;
- permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune și date țintă de rezolvare a problemelor ;
- îmbunătățește comunicarea managerială;
- crește gradul de motivare;
- asigură echitate în procesul de evaluare.

În același timp, managementul prin obiective promovează:

- abilitățile de autocontrol;
- creativitatea și inițiativa personală;
- iscusința în rezolvarea rapidă a problemelor și în valorificarea maximă a oportunităților.

Dezavantaje în aplicarea managementului prin obiective:

- consum ridicat de timp;
- posibile conflicte între manageri și subalterni;
- pot apare probleme pe diverse nivele ierarhice;
- pentru organizațiile puternic ierarhizate relațiile de colaborare pot fi chiar imposibil de stabilit.

Eficiența managementului prin obiective depinde într-o foarte mare măsură de modul de stabilire a obiectivelor, respectiv:

- obiectivele trebuie să fie precise și măsurabile;
- în declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal;

- obiectivele trebuie să fie clare și lipsite de ambiguități;
- toate obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat;
- trebuie să existe acord între politicile organizației și obiectivele stabilite.

Odată stabilite obiectivele urmează realizarea lor, astfel:

- stabilirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;
- clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;
- estimarea termenelor pentru realizarea fiecărei activități principale și a activităților secundare;
- identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;
- verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

O componentă importantă a managementului prin obiective se referă la control și la autocontrol, monitorizându-se progresele și luându-se măsuri de corecție dacă este necesar. De asemenea, o atenție deosebită se acordă procesului de revizuire periodică a performanțelor, practicienii recomandând întâlniri între Directorul general și fiecare subaltern al său la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feed-back.

Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să se analizeze periodic modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite. Aceste întâlniri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

Pentru ca managementul prin obiective să funcționeze, este necesar ca angajații să fie implicați efectiv în stabilirea obiectivelor. De asemenea, managerii trebuie instruiți în legătură cu principiile și procesele managementului prin obiective, precum și cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării.

Aceasta metoda se bazează pe **determinarea riguroasă a obiectivelor societății**, de la Directorul general până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor. **Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor stabilite.** De asemenea, metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit.

In concluzie, *sistemul de conducere prin obiective* este o metoda folosita si bazata pe **”determinarea riguroasa a obiectivelor pana la nivelul executantilor, pe corelarea stransa a**

recompenselor si respectiv a sanctiunilor cu nivelul realizarii obiectivelor, precum si pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice si in special pe centre de profit.”

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL-
instrument principal de conducere al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A..

Planul de management este instrumentul principal de conducere al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.pe perioada mandatului de 4 ani al Directorului General, respectiv ianuarie 2019 – ianuarie 2023 si are la bază viziunea si strategia managerială a acestuia, asupra perspectivelor de evoluție ale S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A..

La elaborarea Planului de management s-a avut in vedere strategia de dezvoltare stabilita prin Planul de administrare, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație

Direcțiile de dezvoltare ale S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A., definite si sustinute prin obiectivele si criteriile de performanta ale Directorului General , urmaresc strategia elaborata de catre Consiliul de Administratie prin Planul de Administrare, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a companiei în raport cu principalii săi beneficiari (cetatenii din Cisnădie), autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control, angajații etc.

Directorul General, ca de altfel si membrii Consiliului de Administrație intenționează ca , pe durata mandatului sau, S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic si social, ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Management devine alături de Planul de Administrare, principalul document strategic si de conducere al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A., care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2019-2023, cât și obiectivele fundamentale , criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioada.

1. SCURTA PREZENTARE A SOCIETATII SGOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.

Societatea S. Gospodarie Oraseneasca Cismadie S.A. a fost infiintata la data de 1 Octombrie 2014 printr-un actionariat al Orasului Cismadie(99% din actiuni) si al localitatii Saliste (1% din actiuni).

Azi, sub directa si constanta supervizare a actionarilor sai, societatea S. Gospodarie Oraseneasca Cismadie S.A. desfasoara o activitate de gospodarie oraseneasca incluzand intregile activitati specifice : Spatii Verzi, Intretinere si reparatii drumuri, administrare Baza Sportiva si terenurile de sport, lucrari de dezapezire precum si diverse lucrari de constructii civile.

Pentru a veni in sprijinul obiectelor de activitate dotarea societatii cu utilaje si echipamente este una perfect adecvata profilului de activitate : Autobasculanta MAN, Autobasculanta IVECO, Masina de asternere asfalt, utilaje cu lama si sararita pentru dezapezire (camion Mercedes), masina cu scara ridicare inaltime, doua dubite, betoniere, Incarcatoare frontale precum si o serie de utilaje si scule performante pentru gradinarit si confectii metalice (aparate sudura, generatoare current, tractorase si masini cosit,etc)

Domeniul de activitate principal al S. Gospodarie Oraseneasca Cismadie S.A. este conf. Codificării CAEN stabilită prin Ordinul Președintelui INS nr.337/2007 republicat : **.683 Activități imobiliare pe bază de comision sau contract ; 6832 Administrarea imobilelor pe bază de comision sau contract** .Echipa de conducere este formata din :ing. Cristian Orlandea Director General, Presedinte Consiliul de Administratie Mircea Lunca, Membri Consiliu de Administratie : Anca Crina Todescu , Sanda MariaGaston, Preda Ioan, Cristian Orlandea

2 Strategia si obiectivele

OBIECTIVE GENERALE:

Dezvoltarea competențelor angajaților, creșterea eficienței resurselor umane și promovarea lucrului în echipă.

Asigurarea accesului la instruire tuturor angajaților, în raport cu pregătirea necesară posturilor, responsabilitățile și cerințele posturilor.

Asigurarea capacității interne de instruire

Introducerea unor metode de formare bazate pe informatizarea și tehnologia comunicațiilor și responsabilizare individuală.

Derularea unei campanii interne de informare și instruire a tuturor angajaților cu privire la misiunea și obiectivele companiei, respectiv la rolul fiecărui angajat în organizație, importanța resurselor umane în obținerea rezultatelor propuse, precum și la așteptările angajatorului de la angajații săi.

Revizuirea periodică a sistemului de evaluare a performanțelor individuale, în concordanță cu obiectivele și strategiile companiei.

Evaluarea periodică a gradului de satisfacție a angajaților.

Asigurarea atractivității companiei ca angajator, respectiv motivarea și creșterea gradului de satisfacție al angajaților.

Implementarea unui sistem de recompense echitabil bazat pe rezultatele obținute în urma evaluării individuale a performanțelor.

Asigurarea resurselor umane necesare derulării noilor procese rezultate în urma re tehnologizării, automatizării și robotizării activităților de producție și mentenanță.

Care sunt obiectivele pe termen scurt?

Modernizarea parcului de utilaje si echipamente aflate in dotare , intract cele existente si preluate princoncesiune sunt extrem de inechite si genereaza costuri ridicate de reparatii si intretinere.

Care sunt obiectivele pe termen lung?

Pentru permanenta imbunatatire a serviciilor adresate direct cetatenilor localitatii Cismadie se doreste in permanenta modernizarea parcului de utilaje si echipamente aflate in dotare precum si gasirea in permanenta a solutiilor optime si satisfacatoare de rezolvarea diverselor probleme de gospodarie oraseneasca intalnite intr-o comunitate

Ce strategii se aplica pentru realizarea obiectivelor

Strategiile urmarite pentru realizarea obiectivelor mai sus numite sunt bazate in primul rand pe competenta financiara, in acest sens urmarindu-se pentru inceput prin eforturi proprii investitia in modernizarea dotarilor si utilajelor proprii precum si permanenta instruire a personalului societatii.

MISIUNE -Societatea are următoarea misiune declarată: **Calitate. Responsabilitate. Respect.**

Calitate- satisfacerea nevoilor clienților noștri la un standard ridicat reprezintă cel mai importnat

desiderat. Ne dorim să oferim clienților noștri (cetatenii localității Cîsnădie și nu numai) servicii de cea mai înaltă calitate, pentru că ei sunt cei mai importanți pentru noi. Ne interesează toate observațiile și nemulțumirile pe care le au pentru a reuși să îmbunătățim serviciile prestate.

Responsabilitate –dorim să arătăm clienților un respect și o responsabilitate, sporite. Ne pasă de modul lor de viață.

Respect – respectul față de client este cel mai important aspect al activității unei companii care se respectă. Ne dorim să îmbunătățim permanent modul de comunicare al angajaților noștri astfel încât clientul să fie mulțumit.

3. CADRUL LEGAL DE REGLEMENTARE A ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚII.

Prezentul **Plan de Management al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.** a fost elaborat în **spiritual practicilor și principiilor guvernantei corporative, reglementate prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr.109/2011 și modificări la aceasta**, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale, precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul Societății. În același timp, **Planul de Management al S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.** se pliază în totalitate pe **legislația aplicabilă societăților comerciale din România**, coroborată cu legislația și reglementările existente în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice în general, respectiv în domeniul serviciilor publice locale de, precum și cu alte acte normative.

4. PRINCIPIILE DIRECTOARE PRIVIND MANAGEMENTUL LA S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.

Managementul **S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.** pe perioada mandatului Directorului General, respective ianuarie 2019 – ianuarie 2023 va viza pe de-o parte **continuarea demersurilor de modernizare și re tehnologizare a societății**, în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru consumatori, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, **armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.**

În continuare vor fi prezentate o serie de **principii și direcții strategice de acțiune**, corelate cu Strategia de Dezvoltare a Societății și cu programul managerial al membrilor **Consiliului de**

Administrație , prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial, specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

4.1 Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele **linii directoare**:

Relația cu consumatorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Sporirea calității serviciilor prestate - pe de o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate, ca urmare lucrărilor de extindere, modernizare și/sau reabilitare întreținere și reparație a drumurilor , iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu colaboratorii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii societății;

- Transparentizarea fluxurilor comunicaționale

- Soluționarea promptă a reclamațiilor - se vor realiza îmbunătățiri succesive ale valorilor țintă aferente indicatorilor de performanță ce vizează interacțiunea cu cetățenii, utilizând sistemul de evaluare a performanțelor ca pârghie coercitivă pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu cetățenii;

- Conștientizare și implicare - se va elabora o politică integrată de atragere a noi colaboratori în rețeaua de furnizare a serviciilor ce fac obiectul de activitate al societății;

- Confidențialitate – se va elabora o politică de confidențialitate cu privire la datele cu caracter personal al colaboratorilor;

- Performanță – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului, care va fi extins în continuare, pentru posturile care presupun interacțiunea cu colaboratorii vor fi stabilite nivele agreate de servicii, care vor fi aduse la cunoștința colaboratorilor prin intermediul web-site-ului societății;

4.2 Relația cu administratorii- acționarii va avea la bază **următoarele linii directoare**:

Relația cu acționarii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Transparență și comunicare - semestrial va fi înaintat Adunării Generale a Acționarilor un raport de activitate al administratorilor societății, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de administrare, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul Consiliului de Administrație și

va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de administrare ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;

- Management participativ – deciziile strategice ce cad în sarcina

Consiliului de Administrație vor fi adoptate cu avizul consultativ al Adunării Generale a Acționarilor, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;

- Implicare activă – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de Contractul Colectiv de Munca aplicabil.

4.3. Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- Stabilitate și motivare – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi menținute toate stimulentele extrasalariale de care beneficiază în prezent angajații societății și familiile acestora;

- Consolidarea spiritului de echipă – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;

- Armonizarea intereselor – vor fi organizate întâlniri între administratori și reprezentanții salariaților, ori de câte ori se impune acest lucru, în vederea apropierii managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.

CAPITOLUL III. STAREA ACTUALA A PATRIMONIULUI SC GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE SA.

3.1. Starea tehnica a bazei materiale (mijloacelor fixe proprii si preluate prin concesiune).

Stare tehnică

AUTOCAMIOANE SI AUTOUTILITARE

Autobasculanta IVECO Stare tehnică satisfacatoare

Autobasculanta MAN Stare tehnică buna

Incarcator frontal -2 buc Stare tehnică proasta

Excavator LIEBERHERR Stare tehnică proasta

Excavator Atlas- stare tehnica satisfacatoare

UTILAJ DESZAPEZIRE MERCEDES UNIMOG Stare tehnică satisfacatoare

AUTOUTILITARA VOLKSWAGEN Stare tehnica proasta

MASINA MARCAJE RUTIERE Stare tehnică bună

FINISOR/REPARTITOR ASFALT Stare tehnica proasta

MOTOCOSITOARE TRACTORAS 2buc Stare tehnică buna

Cilindru compactor – 3buc (1 stare proasta si 1 stare tehnica satisfacatoare si 1 buc stare buc)

Aprecierea stării de funcționare a unui mijloc fix trebuie să se facă ținând seama și de durata normală de funcționare.

Personalul la S. GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE S.A.

Datele ne arată că cea mai mare pondere în structura personalului este deținută de muncitori necalificati

3.2. ANALIZA ACTIVITĂȚII ECONOMICO – FINANCIARE. MĂSURI DE ACȚIUNE

Situațiile financiare anuale sunt destinate să satisfacă nevoile comune de informare ale utilizatorilor interni și externi. Informațiile oferite de situațiile financiare trebuie să reproducă fidel realitatea tranzacțiilor și evenimentelor survenite pe parcursul perioadei de raportare, dar și să furnizeze informații prin care să se poată aprecia eficiența managementului în gestionarea resurselor entității, a surselor de finanțare disponibile, riscurile la care entitatea este expusă prin acțiunea factorilor de mediu sau prin acțiunea managerilor.

3.2.1. ANALIZA REZULTATULUI EXERCITIULUI

Rezultatul exercițiului reprezintă indicatorul de sinteză cel mai reprezentativ privind situația economico-financiară pentru orice unitate economică. El se determină ca diferență dintre veniturile realizate din orice sursă de o întreprindere și cheltuielile efectuate pentru realizarea acestora într-un exercițiu financiar.

Rezultatul exercițiului = Total venituri – Total cheltuieli

Intrucat nu exista un an financiar incheiat este nu se poate prezenta un rezultat al exercitiului, ramanand primoriala tinta propusa (bugetul) precum si respectarea indicatorilor regasiti in contractual de mandate :

3.2.2. ANALIZA PRINCIPALELOR VENITURI

Veniturile reprezintă creșteri ale beneficiilor economice înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de intrări sau creșteri ale activelor sau descreșteri ale datoriilor, care se concretizează în creșteri ale capitalurilor proprii, altele decât cele rezultate din contribuții ale acționarilor. Principalele venituri realizate de S. Gospodarie Oraseneasca Cismadie S.A. sunt veniturile aferente cifrei de afaceri netă.

Cifra de afaceri netă reprezintă totalitatea veniturilor realizate din livrările de bunuri și prestări de servicii și alte venituri din exploatare, mai puțin reducerile comerciale acordate clienților. Prin reglementările contabile în vigoare în cifra de afaceri se mai includ și veniturile din subvenții de exploatare aferente cifrei de afaceri.

3.2.3. ANALIZA PRINCIPALELOR CHELTUIELI

Cheltuielile reprezintă diminuări ale beneficiilor înregistrate pe parcursul perioadei contabile sub formă de ieșiri sau scăderi ale valorii activelor sau creșteri ale datoriilor, care se concretizează în reduceri ale capitalurilor proprii altele decât cele rezultate din distribuirea acestora către acționari. Altfel spus cheltuielile entității reprezintă valori plătite sau de plătit pentru consumul de stocuri și servicii prestate, cheltuieli de personal, executarea unor obligații legale sau contractuale etc. În categoria cheltuielilor se mai includ și pierderile rezultate sau nu ca urmare a activității curente a entității, provizioanele, amortizările și ajustările pentru depreciere sau pierdere de valoare.

a. Analiza cheltuielilor cu materialele consumabile

În categoria materialelor consumabile, principala pondere este ocupată de combustibili.

Combustibilii (motorină și benzină) sunt utilizați pentru principalele utilaje enumerate mai sus precum și grupuri electrogene (benzina)

Alimentarea utilajelor se face pe baza unor norme de consum zilnice . Exista consumuri suplimentare specifice anotimpurilor (vară – aer condiționat, iarnă- încălzire). Stabilirea consumurilor se face zilnic pe baza consumurilor normate în funcție de ore functionare respective distant/trasee, De circa 1 an de zile s-a reusit contractarea și instalarea unui rezervor de combustibil (motorina) automatizat ce permite tinerea in evident stricta a fiecarui consumator in parte

b. Analiza cheltuielilor cu personalul

Cheltuielile cu personalul au cea mai mare pondere în totalul cheltuielilor, aproximativ 35-40%, însă aceasta cifră este normală pentru o societate

Având în vedere obiectul de activitate – de prestări servicii – ponderea foarte mare poate fi justificată.

c. Analiza cheltuielilor cu amortizarea

Cheltuielile cu amortizarea sunt cheltuieli neplătite, acestea ajutând întreprinderea să realizeze recuperarea investițiilor realizate în perioada precedentă.

3.2.4. ANALIZA INDICATORILOR DE SINTEZĂ

a. analiza productivității muncii

Productivitatea muncii se exprimă ca raport între veniturile realizate în cursul exercițiului (venituri din exploatare sau cifră de afaceri) și numărul mediu de salariați. De la înființare și până în prezent s-a reușit ridicarea valorii productivității.

b. analiza cheltuielilor la 1000 lei venituri

Indicatorul măsoară efortul (cheltuiala) pe care îl (o) face întreprinderea pentru a realiza un venit de 1000 lei. Din punctul de vedere al optimului economic va fi apreciată ca pozitivă situația în care nivelul cheltuielilor la 1000 de lei venituri este în dinamică în scădere, aceasta însemnând creșterea eficienței cheltuielilor ca urmare a faptului că o cheltuială mai mică generează același volum al veniturilor.

Nivelul cheltuielilor la 1000 lei venituri = Venituri totale

Cheltuieli totale

Indicatorul este util în analiză pentru că realizează legătura directă cu rentabilitatea firmei (dacă se consumă o anumită valoare pentru a realiza un venit de 1000 lei, înseamnă că diferența până la această valoare a venitului o reprezintă profitul firmei sau, generalizând, orice scădere a nivelului de cheltuială este sinonimă cu o creștere a profitului firmei).

Criterii/Indicatori de performanță și măsuri de realizare .

Principiile directoare privind administrarea societății în intervalul mandatului **2019-**

2023, obiectivele fundamentale, țintele de performanță și prioritățile strategice statuate prin prezentul **Plan de Administrare**, se constituie în standarde de performanță obligatorii pentru echipa de management a **S GOSPODARIE ORASENESCA CISNADIE SA**, reprezentând

parte componentă a **Planului de Management** și a politicilor de dezvoltare la nivel de arie funcțională.

Astfel, conform Anexei1 din **Contractul de mandat** incheiat între A.G.A. cu fiecare reprezentant al Consiliului de Administrație și între Consiliul de Administrație și Directorul general și a faptului că societatea este la “început de drum” enumerăm **următoarele criterii** ;

DOTĂRILE

Ne propunem să dotăm societatea cu utilaje noi și performante care să crească eficiența și productivitatea muncii

ARIERATE

Arieratele la bugetul de stat, bugetul local, bugetul asigurărilor sociale, bugetul, bugetul fondurilor speciale să fie menținute pe cât posibil la 0.

RIDICAREA NIVELULUI DE CALIFICARE A PERSONALULUI

Ne propunem ridicarea nivelului de calificare a personalului care să asigure creșterea calității muncii, precum și a condițiilor de muncă .

CHELTUIALA LA 1000 LEI VENITURI

În anul 2019 pentru 1000 lei venituri cheltuiala în cifra absolută să fie de maxim 999 lei.

;

CAPITOLUL IV. IMPLEMENTAREA PLANULUI DE MANAGEMENT pe perioada celor 4 ani de mandat a Directorului general.

Prin noua politică managerială a Directorului General s-au avut în vedere **trei componente, la fel de importante** și anume:

1. componenta economico-financiară, obiectivul strategic prioritar

2. componenta morală, obiectivul prioritar fiind îmbunătățirea calității serviciilor pentru populația orașului Cîsnădie.

3. componenta socială, obiectivul prioritar fiind asigurarea unor condiții de muncă și de trai, decente, pentru toți salariații societății;

V. CONSIDERATII GENERALE. CONCLUZII.

1. Planul de Management al Directorului general devine alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al S GOSPODARIE ORASENEASCA CÎSNADIE, care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2019–2023, cât și obiectivele fundamentale , criteriile de performanță și prioritățile strategice pe această perioadă.

2. Stilul de conducere ce va fi aplicat la S GOSPODARIE ORASENEASCA CISNADIE SA, atat de managerul general, cat si de managerii operationali(sefii de departamente) va fi in principal unul **participativ-reformist**, de fapt o combinatie intre stilurile: **autoritar** (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); **democratic** care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; **al organizatorului**, care acționează pe considerente de raționalitate economică; **al participativului**, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; **al întreprinzătorului** care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; **al realistului**

care se bazează pe încredere și respect față de salariați.

3. Dintre Metodele si tehnicile de management cunoscute in literatura de specialitate, doua sunt cele care se vor folosi si anume: ***conducerea prin obiective, organizata la nivelul intregii societati***(care permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor) ***si conducerea pe bază de bugete, organizata la nivelul fiecarui departament sau compartiment functional***(care reuseste sa asigure o strânsa legatura între profit, activitatea de productie si organizarea manageriala).

4. Obiectivul principal, atât pentru S. Gospodarie Oraseneasca Cisnadia SA cât și pentru Orasul Cisnadia este reprezentat de creșterea calității serviciului public specializat;gestionarea eficientă a resurselor;protecția mediului înconjurător.

Cisnadia

31.01.2019

Cristian Orlandea