

CUPRINS

Prefață.....	15
Partea I. PREZENTAREA MANAGEMENTULUI ÎNTREPRINDERII	17
Capitolul 1. Informații referitoare la întreprindere	17
1.1. Caracteristici tipologice ale SC Victoria SA	17
1.2. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)	19
1.2.1. Organigrama	19
1.2.2. Organismele de management participativ	21
1.2.2.1. Adunarea Generală a Acționarilor (AGA).....	21
1.2.2.1.1. Structura AGA.....	21
1.2.2.1.2. Atribuțiile AGA	21
1.2.2.1.3. Problemele abordate de către AGA	23
1.2.2.1.4. Deciziile elaborate de AGA	24
1.2.2.2. Consiliul de Administrație (CA)	25
1.2.2.2.1. Structura CA	25
1.2.2.2.2. Atribuțiile CA	26
1.2.2.2.3. Problemele abordate de către CA.....	26
1.2.2.2.4. Deciziile elaborate de către Consiliul de Administrație	27
1.2.3. Descrierea altor centre decizionale.....	28
1.2.3.1. Fișa de post a Managerului general.....	28
1.2.3.2. Deciziile elaborate de către Managerul general.....	29
1.2.3.3. Fișa de post a Directorului tehnic de producție	29
1.2.3.4. Deciziile elaborate de către Directorul tehnic de producție	31
1.2.4. Descrierea unei situații decizionale complexe din perioada analizată	31
1.2.5. Funcțiunile organizației	32
1.2.5.1. Funcțiunea de producție	33
1.2.5.2. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare	34
1.2.3.5. Funcțiunea comercială.....	35
1.2.5.4. Funcțiunea financiar-contabilă	45
1.2.5.5. Funcțiunea de resurse umane	45
1.2.5.5.1. Structura forței de muncă după natura funcțiilor ocupate.....	47

1.2.5.5.2. Structura forței de muncă după grupa de vârstă	47
1.2.5.5.3. Formarea și perfecționarea personalului ..	47
1.2.5.5.4. Promovarea personalului	48
1.2.5.5.5. Folosirea timpului de muncă	49
1.2.5.5.6. Formele de salarizare	50
1.2.5.5.7. Alte particularități ale resurselor umane....	50
1.2.6. Atribuțiile unor compartimente	53
1.2.6.1. Serviciul aprovizionare.....	53
1.2.6.2. Serviciul vânzări.....	55
1.2.7. Încadrarea cu personal a structurii organizatorice	56
1.3. Lista activităților identificate în cadrul întreprinderii	56
1.4. Informații despre strategia întreprinderii	61
Capitolul 2. Diagnosticarea întreprinderii	63
2.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)	63
2.2. Investigația și analiza	64
2.2.1. Culegerea, sistematizarea și analiza informațiilor.....	64
2.2.1.1. Analiza situației juridice a întreprinderii.....	64
2.2.1.2. Diagnosticul activității de cercetare-dezvoltare	66
2.2.1.3. Diagnosticul activității de producție.....	67
2.2.1.4. Diagnosticul potențialului uman	69
2.2.1.5. Diagnosticul financiar-contabil	76
2.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative.....	87
2.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe	89
2.3. Elaborarea recomandărilor.....	96
2.4. Postdiagnosticul	99
Partea a II-a. REPROIECTAREA MANAGEMENTULUI ÎNTRINDERII.....	100
Capitolul 3. Elaborarea strategiei.....	100
3.1. Diagnosticarea mediului intern al SC Victoria SA	100
3.2. Diagnosticarea mediului extern al întreprinderii	102
3.2.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, legislativă și ecologică (PESTLE)	103
3.2.2. Analiza situației ramurii.....	104
3.2.2.1. Analiza situației ramurii pe baza "Hărții grupurilor strategice"	104
3.2.2.2. Analiza structurii ramurii pe baza factorilor de schimbare	106

3.2.2.3. Analiza caracteristicilor economice și de afaceri ale ramurii	107
3.2.2.4. Analiza situației ramurii pe baza "Modelului M.Porter"	107
3.2.2.5. Atractivitatea ramurii	112
3.2.2.6. Situația competitivității	113
3.2.3. Analiza poziției competitive a întreprinderii	114
3.2.3.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor	114
3.2.3.2. Analiza profilului competitiv al întreprinderii	115
3.3. Stabilirea componentelor strategiei SC Victoria SA	117
3.3.1. Stabilirea misiunii întreprinderii	117
3.3.2. Stabilirea unui scenariu realist	117
3.3.3. Crearea unui scenariu ideal dorit	118
3.3.4. Compararea celor două scenarii	118
3.3.5. Stabilirea opțiunilor strategice	122
3.3.6. Stabilirea termenelor	124
3.3.7. Estimarea resurselor materiale, umane și financiare	129
3.3.7.1. Estimarea resurselor materiale	129
3.3.7.1.1. Estimarea necesarului de utilaje	129
3.3.7.1.2. Estimarea necesarului de materii prime, materiale, etc.	131
3.3.7.2. Estimarea resurselor umane	132
3.3.7.3. Estimarea resurselor financiare	134
3.3.7.3.1. Estimarea fondului de investiții necesar ..	134
3.3.7.3.2. Estimarea resurselor financiare necesare pentru resursele materiale....	135
3.3.7.3.3. Estimarea resurselor financiare necesare pentru resursele umane	136
Capitolul 4. Reproiectarea structurii organizatorice	139
4.1. Declanșarea procesului de reorganizare structurală	139
4.2. Atragerea personalului în procesul de reproiectare structurală	139
4.3. Pregătirea cercetării	140
4.4. Investigația și analiza	140
4.4.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică	140
4.4.1.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)	140
4.4.1.2. Organigrama	140
4.4.1.3. Organismele de management participativ	142
4.4.1.3.1. Adunarea Generală a Acționarilor (AGA)	142

4.4.1.3.2. Consiliul de Administrație (CA).....	143
4.4.1.4. Fișa de post a Managerului general.....	144
4.4.1.5. Componentele formale ale structurii organizatorice	145
4.4.1.6. Atribuțiile unor compartimente	146
4.4.1.6.1. Serviciul aprovizionare.....	146
4.4.1.6.2. Serviciul vânzări	148
4.4.1.7. Încadrarea cu personal a structurii organizatorice.....	149
4.4.1.8. Lista activităților identificate în cadrul întreprinderii.....	149
4.4.1.9. Informații despre strategia întreprinderii	155
4.4.1.10. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației	155
4.4.2. Analiza structurii organizatorice	158
4.4.2.1. Analiza structurii prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor.....	158
4.4.2.2. Analiza structurii prin prisma respectării principiilor specifice.....	162
4.4.2.3. Analiza structurii prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor	162
4.4.2.4. Analiza structurii prin prisma încărcării centrelor de decizie	168
4.4.2.5. Analiza structurii prin prisma întocmirii ROF	174
4.4.2.6. Analiza structurii prin prisma elaborării organigramei.....	174
4.4.2.7. Analiza structurii prin prisma întocmirii fișelor de post.....	175
4.4.3. Raționalizarea structurii organizatorice.....	175
4.4.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii existente	175
4.4.3.2. Consemnarea schimbărilor în structură	175
Capitolul 5. Perfecționarea sistemului informațional	185
5.1. Definirea ariei și cerințelor studiului.....	185
5.1.1. Declanșarea studiului	185
5.1.2. Stabilirea temei	185
5.1.3. Prezentarea problemelor	186
5.1.4. Stabilirea obiectivelor studiului.....	186
5.2. Elaborarea unui studiu preliminar.....	187
5.2.1. Caracteristici tipologice ale SC Victoria SA	187
5.2.2. Restricțiile sistemului informațional.....	187
5.2.3. Compartimentele implicate în perfecționarea sistemului... ..	188

5.3. Prezentarea sistemului informațional existent	188
5.3.1. Secvență a sistemului informațional al activității de aprovizionare, depozitare și alimentare a locurilor de muncă.....	188
5.3.1.1. Documentele folosite în sistem (suportii informaționali)	188
5.3.1.2. Descrierea sistemului informațional	192
5.3.1.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional	192
5.3.1.4. Inventarierea informațiilor folosite	194
5.3.1.5. Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor	195
5.3.2. Secvență a sistemului informațional al activității de înmagazinare a produselor finite	195
5.3.2.1. Documentele folosite în sistem (suportii informaționali)	195
5.3.2.2. Descrierea sistemului informațional	198
5.3.2.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional ...	198
5.3.2.5. Mijloacele de tratare a informațiilor	200
5.3.3. Secvență a sistemului informațional al activității de vânzare a produselor	201
5.3.3.1. Documentele folosite în sistem (suportii informaționali)	201
5.3.3.2. Descrierea sistemului informațional	203
5.3.3.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional ...	205
5.3.3.4. Inventarierea informațiilor	205
5.3.3.5. Mijloacele de tratare a informațiilor	209
5.4. Analiza sistemului informațional existent.....	209
5.4.1. Analiza prin prisma principiilor de proiectare și funcționare.....	209
5.4.2. Analiza prin prisma deficiențelor majore ale sistemului	209
5.4.3. Analiza componentelor sistemului (informații, circuite, fluxuri, proceduri și mijloace de tratare a informațiilor)	211
5.4.3.1. Deficiențe prin prisma informațiilor.....	211
5.4.3.2. Deficiențe prin prisma circuitelor și fluxurilor informaționale	211
5.4.3.3. Deficiențe prin prisma procedurilor informaționale	212
5.4.3.4. Deficiențe prin prisma mijloacelor de tratare.....	212
5.4.4. Sinteza principalelor deficiențe constatate.....	212
5.5. Elaborarea noului sistem informațional	212
5.5.1. Formularea măsurilor de perfecționare.....	212
5.5.2. Elaborarea proiectului general al noului sistem	217

5.5.3. Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem (descrierea noului sistem).....	217
5.5.3.1. Pentru activitatea de aprovizionare, depozitare și alimentare a locurilor de muncă	217
5.5.3.2. Pentru activitatea de înmagazinare a produselor finite	218
5.5.3.3. Pentru activitatea de vânzare a produselor finite	221
5.6. Prezentarea avantajelor noului sistem informațional.....	224
Capitolul 6. Îmbunătățirea proceselor decizionale	228
6.1. Descrierea sistemului decizional actual al întreprinderii	228
6.1.1. Lista componentelor organismelor de management participativ	229
6.1.1.1. Lista componentelor Adunării Generale a Acționarilor (AGA).....	229
6.1.1.2. Lista componentelor Consiliului de Administrație (CA)	229
6.1.2. Lista atribuțiilor (sarcinilor) centrelor de decizie	230
6.1.2.1. Gruparea atribuțiilor AGA pe funcțiuni, funcții și domenii	230
6.1.2.2. Gruparea atribuțiilor CA pe funcțiuni, funcții și domenii	230
6.1.2.3. Gruparea sarcinilor Managerului general pe funcțiuni, funcții și domenii	234
6.1.2.4. Gruparea sarcinilor Directorului tehnic de producție pe funcțiuni, funcții și domenii de activitate	236
6.1.3. Lista problemelor abordate de organisme de management participativ.....	239
6.1.3.1. Lista problemelor abordate de AGA.....	239
6.1.3.2. Lista problemelor abordate de către CA	241
6.1.4. Lista deciziilor elaborate de către centrele de decizie analizate	242
6.1.4.1. Lista deciziilor elaborate de către AGA.....	242
6.1.4.2. Lista deciziilor elaborate de către Consiliul de Administrație (CA).....	245
6.1.4.3. Lista deciziilor elaborate de către Managerul general.....	247
6.1.4.4. Lista deciziilor elaborate de către Directorul tehnic de producție	248
6.1.5. Descrierea unei situații decizionale soluționată în perioada analizată	250

6.2. Analiza sistemului decizional al întreprinderii	251
6.2.1. Analiza structurii organismelor de management participativ	252
6.2.2. Analiza structurării competențelor decizionale.....	253
6.2.3. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe funcțiuni, funcții și domenii	253
6.2.3.1. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe funcțiuni ale întreprinderii.....	254
6.2.3.2. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe funcții ale managementului	255
6.2.3.3. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe domenii de activitate	256
6.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuțiile (A) stabilite și problemele (P) abordate de către organismele de management participativ.....	257
6.2.4.1. Pe funcțiuni ale întreprinderii	257
6.2.4.2. Pe funcții ale managementului.....	258
6.2.4.3. Pe domenii.....	259
6.2.5. Analiza corespondenței dintre problemele abordate (P) și deciziile elaborate (D) de către organismele de management participativ.....	260
6.2.5.1. Pe funcțiuni ale întreprinderii	260
6.2.5.2. Pe funcții ale managementului.....	262
6.2.5.3. Pe domenii de activitate.....	263
6.2.6. Analiza corespondenței dintre atribuțiile (sarcinile) stabilite și deciziile elaborate pentru toate centrele decizionale....	264
6.2.6.1. Pe funcțiuni ale întreprinderii	264
6.2.6.2. Pe funcții ale managementului.....	265
6.2.6.3. Pe domenii de activitate.....	267
6.2.7. Analiza gradului de încărcare a ședințelor organismelor de management participativ.....	268
6.2.8. Analiza deciziilor elaborate prin prisma stadiului aplicării	268
6.2.9. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate	273
6.2.10. Analiza deciziilor prin prisma respectării etapelor procesului decizional strategic–tactic și a corespondenței dintre tipul de situație decizională și metodele adecvate soluționării acestora	274
6.3. Perfecționarea sistemului decizional	276
6.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare.....	276
6.3.2. Aplicarea măsurilor de perfecționare a sistemului decizional.....	281

Capitolul 7. Adaptarea motivării la particularitățile personalului	283
7.1. Pregătirea cercetării	283
7.2. Descrierea sistemului motivațional existent.....	284
7.2.1. Caracteristici tipologice ale SC Victoria SA	284
7.2.2. Încadrarea cu personal a SC Victoria SA	285
7.2.2.1. Structura forței de muncă după natura și nivelul de pregătire	285
7.2.2.2. Structura forței de muncă după natura funcțiilor ocupate.....	290
7.2.2.3. Structura forței de muncă după grupa de vârstă..	290
7.2.3. Formarea și perfecționarea personalului	290
7.2.4. Promovarea personalului.....	291
7.2.5. Folosirea timpului de muncă.....	292
7.2.6. Formele de salarizare	293
7.2.7. Identificarea nevoilor și a factorilor motivaționali.....	294
7.3. Analiza motivării personalului în cadrul SC Victoria SA	300
7.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal	300
7.3.2. Analiza prin prisma formării și perfecționării personalului ..	300
7.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului	301
7.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă	302
7.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare.....	303
7.3.6. Analiza prin prisma factorilor motivaționali utilizați.....	304
7.3.7. Analiza prin prisma gradului de satisfacere a nevoilor	309
7.3.8. Sinteza punctelor forte și slabe în procesul motivării	314
7.4. Elaborarea măsurilor de perfecționare	324
Capitolul 8. Întărirea culturii organizaționale	327
8.1. Descrierea culturii organizaționale a SC Victoria SA.....	327
8.1.1. Componentele culturii organizaționale	327
8.1.1.1. Filosofia caracteristică SC Victoria SA.....	327
8.1.1.2. Valorile.....	330
8.1.1.3. Normele și regulile de comportament	331
8.1.2. Manifestarea culturii organizaționale	332
8.1.2.1. Produse artificiale	332
8.1.2.2. Limbaj comun (jargon), eroi, emoții.....	334
8.1.2.3. Comportament.....	335
8.1.3. Formarea culturii organizaționale.....	336
8.1.3.1. Adaptarea la mediul extern.....	336
8.1.3.2. Integrarea internă	339
8.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale	341
8.1.5. Integrarea noilor angajați	343
8.1.6. Identificarea tipului de cultură organizațională.....	346

8.2. Analiza culturii organizaționale.....	349
8.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale	349
8.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale ...	353
8.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale.....	356
8.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii	361
8.2.5. Analiza integrării noilor angajați.....	362
8.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională.....	364
8.2.7. Sinteza punctelor forte și slabe.....	366
8.3. Măsurile de întărire a culturii organizaționale.....	371
Bibliografie.....	375

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 impulsivitatea 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).

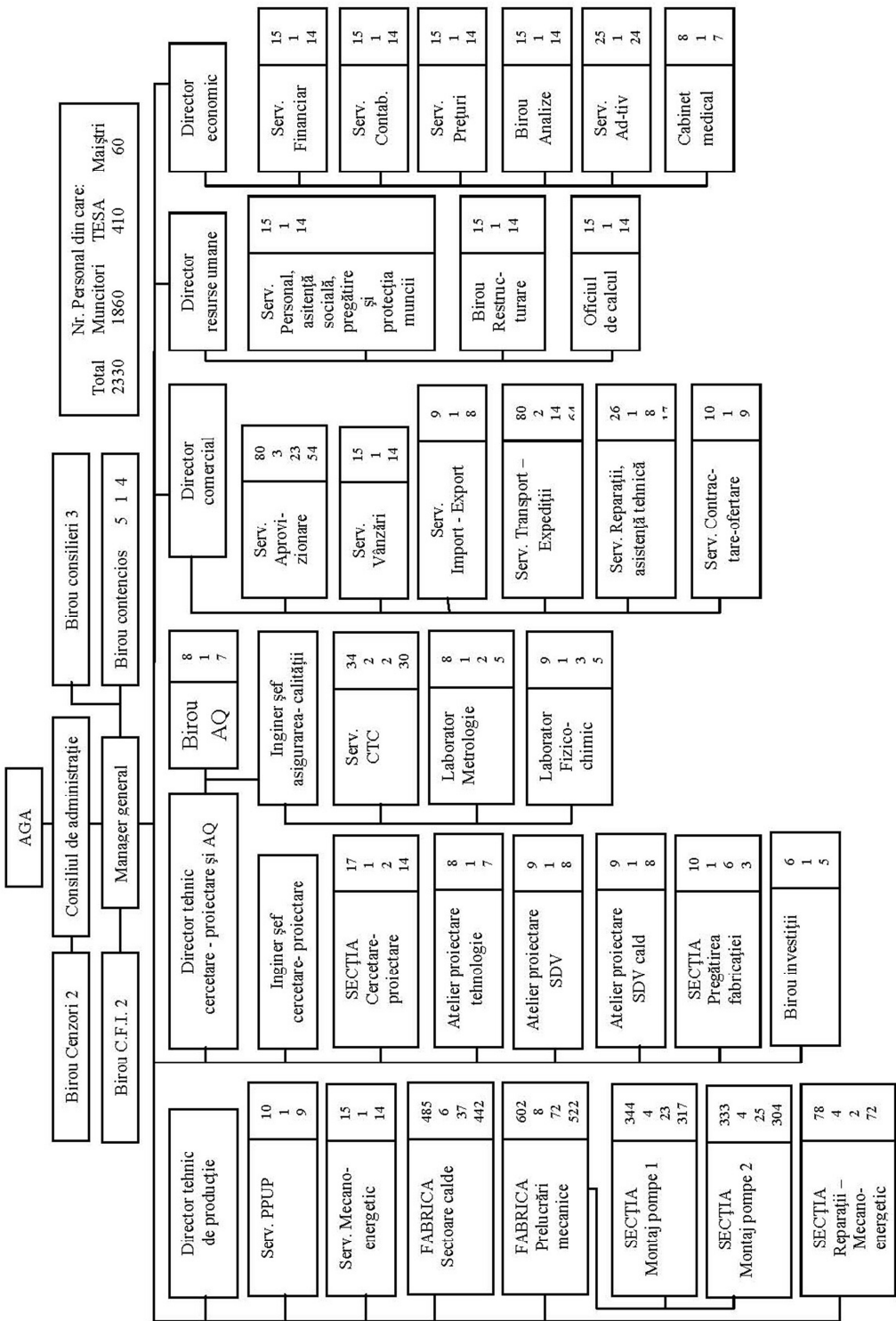


Fig. 1.1. Organigrama S.C. VICTORIA S.A.

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 degrevează 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
- Stabilirea componenței Consiliului de Administrație și a Comisiei de cenzori	28.I
- 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)	
- Numirea conducerii executive a întreprinderii	10.VII
- 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	17.IX
- 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	27.XII
- Aprobarea realizării unui tablou de bord cu principalii indicatori economico-financiari 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	

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 operațiunile economice, angajările și concedierile de personal	10. VII
- Stabilirea modului de amortizare a fondurilor fixe	
- Aprobarea aderării la Asociația Română pentru relațiile din francofonie	
- Aprobarea activității economico-financiare pe semestrul I al anului curent	17. IX
- 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	
- Aprobarea execuției Bugetului pe anul curent	27.XII
- 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	