

IMPACTUL COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ASUPRA PERFORMANȚEI ECONOMICE

**O perspectivă sistemică și managerială asupra
comportamentului organizațional**

CUPRINS

INTRODUCERE	7
1. ORGANIZAȚIA ECONOMICĂ	11
1.1. Context istoric. Evoluție.	11
1.2. Aspecte fundamentale în definirea organizației economice.....	15
1.3. Organizația economică - „organism viu”.....	19
Concluzii	23
2. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL	25
2.1. Context istoric. Evoluție.	25
2.2. Natura duală a comportamentului organizațional	30
2.3. Comportamentul organizației economice	32
2.3.2. Influența „comportamentului” resurselor asupra comportamentului organizației economice	34
2.3.3. Domenii științifice de interacțiune.....	40
2.4. Comportamentul factorului uman. Cultura organizațională.....	42
2.4.1. Cultura organizațională definită în raport cu mediul socio-economic exterior.....	42
2.4.2. Factorii determinanți.....	44
2.5. Comportamentul organizațional - sistem „viu”	51
2.5.1. Aspecte fundamentale.....	51
2.5.2. Comportamentul organizației „vii”. Diagrama funcțională și diagrama comportamentală	53
2.5.3. Cultura organizației „vii”. Diagrama funcțională și diagrama comportamentală.	58
2.5.4. Comportamentului organizațional - sistem „viu”, integrat și deschis	61
Concluzii	63
3. PERFORMANȚA ECONOMICĂ.....	66
3.1. Performanța economică definită în raport cu „performanța” resurselor implicate și a proceselor desfășurate	66
3.2. Evaluarea performanței economice.....	71
3.3. Performanța economică pentru competitivitate	77
3.4. Performanța economică - sistem „viu”, integrat și deschis.....	82
Concluzii	84

4. MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL PENTRU PERFORMANȚĂ	86
4.1. Context istoric. Evoluție	86
4.2. Corelația management organizațional - comportament organizațional	88
4.2.1. Diagrama structurală a managementului organizațional	88
4.2.2. Sistemul de management organizațional - sistem „viu”, integrat și deschis	95
4.2.2.1. Caracteristicile sistemului de management organizațional	96
4.2.2.2. Funcțiile sistemului de management organizațional	97
4.2.2.3. Subsistemele de management organizațional	101
4.2.2.4. Sistemul de management organizațional global	105
4.2.3. Metode, tehnici și instrumente de management	107
4.2.4. Principii de cultură managerială	115
4.3. Management organizațional pentru performanță economică	116
4.3.1. Conceptul de management al performanței economice	116
4.3.2. Instrumente de management pentru performanță economică	120
4.3.3. Resursele manageriale pentru performanță economică	129
4.3.3.1. Resurse umane de management	129
4.3.3.2. Resurse informaționale de management - sistem informațional de management	132
4.3.4. Rolul managerilor și <i>leadership</i> -ul în managementul organizațional	136
4.3.5. Cultură managerială pentru performanță economică	140
4.4. Managementul viitorului	142
4.4.1. Managementul cercetării-dezvoltării-inovării	142
4.4.2. Direcții de acțiune pentru performanță economică	145
Concluzii	149
 5. IMPACTUL COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ASUPRA PERFORMANȚEI ECONOMICE.....	156
5.1. Comportament organizațional pentru performanță economică	156
5.2. Corelația dintre comportamentul organizațional și performanța economică	158
Concluzii	162
 CONCLUZII GENERALE	164
 BIBLIOGRAFIE	173

1. ORGANIZAȚIA ECONOMICĂ

1.1. Context istoric. Evoluție.

O caracteristică importantă a vieții umane o constituie cooperarea și colaborarea, care au condus la constituirea, în mod conștient, a unui ansamblu uman cu scopuri bine determinate. Ansamblurile concret organizate, în interiorul cărora cooperează și colaborează oameni sau grupuri de oameni, în vederea realizării unor scopuri precis și conștient formulate, au fost denumite generic *organizații*. Și pentru că scopurile activităților umane au și o componentă economică asociată produselor realizate și/sau serviciilor prestate într-un cadru instituțional organizat de oameni pentru oameni, organizațiile astfel constituite sunt denumite generic organizații economice.

Dacă societățile tradiționale erau legate între ele prin drumuri, râuri, canale etc., societatea actuală este formată dintr-o rețea imensă de organizații, oameni și informații, care interacționează în cadrul aceluiași sistem sau în sisteme diferite, funcționând în același spațiu sau la nivel global, caz în care comunicarea se efectuează la și de la distanță ca rezultat al revoluției tehnologice. Noile generații își pun tot mai mult amprenta, aducând schimbări majore în managementul organizațional. Organizațiile economice actuale sunt organizații „vii”, capabile să se adapteze rapid la noile condiții. Schimbarea se manifestă ca o forță care ne obligă pe toți să regândim organizațiile economice. „În noile condiții, informațiile și cunoștințele devin resurse strategice ale epocii postindustriale, așa cum munca și capitalul au ocupat locul central în societatea industrială. Crește, astfel, importanța tehnologiilor intelectuale și acest lucru privește direct tânăra generație. Tehnologia nu înseamnă doar tehnică, mașini, ci un mod de a gândi și organizarea sistematică a cunoștințelor despre anumite modalități de a opera cu tehnica” [RAN95].

În societatea actuală au apărut și s-au dezvoltat forme de organizare economică în paralel cu evoluția tehnologică revoluționată de apariția tehnologiilor digitale, multimedia și de comunicație, cu prioritate internetul și telefonía mobilă. Chiar dacă nu era definit ca atare, comportamentul organizațional avea un impact major asupra performanțelor economice ale organizațiilor economice încă din Antichitate. În istoria organizațiilor economice, ideea multinaționalelor nu este tocmai nouă. Aceste organizații economice au beneficiat din totdeauna de privilegiile date de accesul la resurse din întreaga lume și la o piață de desfacere globală.

Epoca industrială a adăugat noi dimensiuni organizațiilor economice care, în secolul al XVIII-lea aparțineau industriașilor. Investițiile necesare pentru producție nu erau foarte mari. Un grup de industriași putea strânge destul de ușor banii necesari deschiderii unei noi afaceri. Revoluția datorată mecanizării va aduce o nouă perspectivă asupra organizațiilor economice.

Un moment important din istoria organizațiilor economice o reprezintă prima jumătate a secolului al XIX-lea, când au fost elaborate legi care reglementau destul de strict funcționarea acestora. Din această perioadă se desprinde următorul aspect esențial referitor la organizațiile economice: oricât ar dori oamenii de afaceri moderni să presupună contrariul, organizațiile economice sunt creații politice, care există pentru că au primit autorizații de funcționare reglementate de către stat, individual sau în parteneriat. Drept urmare, în Anglia, Robert Lowe se referea la organizațiile economice ca la „aceste mici republici” [MIWO15].

În a doua jumătate a secolului al XIX-lea, organizațiile economice s-au diversificat, odată cu apariția micilor întreprinzători. Dacă marile companii au cunoscut o transformare radicală la apariția motorului cu aburi, schimbările tehnologice au început să-și pună amprenta asupra micilor afaceri. Spre exemplu, comerțul prin poștă, pe bază de catalog, a fost un precursor al comerțului actual online. Din această perioadă datează și dezvoltarea managementului, Julius Rosenwald fiind cel care a întărit administrația organizației și a cenzurat prezentările care nu erau demne de încredere. Organizația economică întemeiată pe principiile acestuia a marcat începuturile apariției și dezvoltării organizațiilor moderne. Din această perioadă datează primele rețele naționale de furnizori și s-au conturat principiile unui management bazat pe proceduri de management care au condus spre performanță economică.

Una dintre companiile al cărei renume a ajuns până în zilele noastre a fost cea întemeiată de Henry Ford, care a perfecționat sistemul liniei de producție, utilizat și acum în multe dintre organizațiile multinaționale care produc mașini și subansambluri, chiar și în România. Tot inginerii lui Ford au utilizat ideile lui Frederick Taylor, primul mare mentor al managementului, a cărui carte *Principii ale managementului științific* apăruse în 1911.

Un alt element de noutate au reprezentat-o *companiile integrate*, care îmbinau inovația tehnologică și managerială cu politicile pieței.

Deosebirea dintre Anglia și America acelor ani a constat în aceea că, dacă pentru industriașii americani organizațiile economice au fost un scop în sine, cu amprentă negativă în ceea ce numim azi comportament organizațional și cultură organizațională, pentru cei britanici au reprezentat mijloace spre o existență civilizată. La americani, organizațiile economice au trebuit dezvoltate pentru a produce bani, la englezi, pentru a fi valorificate. Specializările în afaceri au lipsit chiar și din universitățile de renume din Anglia. În perioada interbelică, o carieră în afaceri a fost considerată de către intelectualii britanici un mod de viață demn de dispreț. Deși era puține, comparativ cu cele americane, organizațiile economice engleze au fost bine înzestrate tehnologic, au respectat mediul și au fost mai bine orientate din punct de vedere internațional.

În această perioadă, în Germania, are loc o dezvoltare a organizațiilor economice, similară celor americane. Specificitatea acestora era dată însă de faptul că organizațiile economice din Germania puneau accent mai mult pe cooperare decât pe concurență. Faptul că organizațiile germane au rezistat celor două războaie mondiale se datorează următoarelor două aspecte practice: cultul educației științifice și vocaționale; respectul acordat managerilor.

Dezvoltarea Japoniei a fost considerată un adevărat miracol. Începând cu sfârșitul secolului al XIX-lea, țara a fost deschisă spre Occident. Au fost invitați aproximativ 2400 de manageri străini, din 23 de țări, pentru a dezvolta organizații bazate pe modelele occidentale. Tinerele organizații economice japoneze nou-înființate au evoluat rapid, având avantajul că învățau din greșelile organizațiilor ale căror modele le urmau. Din această perioadă datează

conglomeratele japoneze, care reprezentau un amestec de organizații economice comerciale de modă veche, cu corporații moderne și agenții guvernamentale, ca, de exemplu, conglomeratul Mitsubishi. În centrul unui astfel de conglomerat a fost o organizație economică tip holding, care a coordonat toate celelalte organizații economice, recrutând manageri chiar și din universități. Organizația economică tip holding cuprindea și o societate de asigurări și cel puțin o bancă.

Secolul al XIX-lea s-a caracterizat prin diversitatea organizațiilor economice din zone geografice distincte, aflată în directă legătură cu contextul cultural, național și internațional, în care acestea au funcționat. Cultura organizațională a fost influențată de modul de educație al statelor respective, nu doar de regulile din interiorul organizației economice.

Astfel, America s-a remarcat prin apariția unor organizații economice născute dintr-o pasiune, care, ulterior, au fost extinse prin noi metode manageriale. În evoluția organizațiilor economice un rol esențial l-a avut curajul întreprinzătorilor americani în aplicarea noului în toate domeniile. Cultura organizațională s-a cristalizat ținând cont de faptul că locurile de muncă oferite de marii giganti economici au atras oameni din întreaga lume, fiecare cu un alt tip de educație. A apărut astfel multiculturalitatea americană, care se reflectă în cultura organizațională. Pentru industriașii britanici, organizațiile economice nu au fost un scop în sine, ei au reprezentat mijloace spre un scop superior, spre o existență mai bună.

În Anglia, cultura organizațională a rămas mult timp tributară educației engleze de modă veche, conservatoare. În cadrul organizațiilor s-a făcut distincția dintre „gentlemen” și „jucători”, multe persoane lipsite de calități fiind promovate doar pentru titlul nobiliar, pe când profesioniștii au putut rămâne neobservați. Dacă americanii au folosit imediat cunoștințele oferite de manageri, în Anglia managerii au fost considerați oameni de cea mai joasă speță. Cu toate acestea, organizațiile economice au revoluționat deprinderile de muncă. Au existat organizații economice care au devenit mai cunoscute și au rezistat mai mult decât cele americane.

În Germania s-au remarcat școlile de meserii sau vocaționale, deoarece au fost mult mai pragmatici și mult mai organizați, aplicând cercetările din domeniul managementului, managerii s-au bucurat de mult respect.

În Japonia, educația samurailor, deveniți acum angajați, a influențat cultura organizațională, loialitatea lor transformându-se în loialitate pentru organizația economică angajatoare. Din această perioadă datează și primele cercetări făcute de sociologul Max Weber (1864 -1920) în domeniul comportamentului organizațional.

Sfârșitul secolului al XX-lea și începutul secolului al XXI-lea au adus modificări esențiale în funcționarea organizațiilor economice. Dacă, în societatea industrială, munca și capitalul au ocupat locul central în organizațiile economice, în etapa postindustrială, informațiile și cunoștințele au devenit resurse strategice. Într-o organizație economică actuală, deși dotarea tehnică, utilajele și mașinile rămân foarte importante, performanța economică este în directă legătură cu modalitatea de a gândi și de a organiza cunoștințele necesare pentru a putea opera cu tehnica.

În condițiile internaționalizării și globalizării, organizațiile economice existente deja au căutat noi modalități de adaptare. Organizațiile economice noi-apărute își datorează în mare parte ascensiunea dezvoltării tehnologice, internaționalizării și globalizării. În mod direct, cerințele economice la nivel național și internațional au influențat modul de organizare și performanțele organizațiilor economice. Se pune astfel întrebarea dacă revoluția informatică a generat globalizarea sau aceasta a început cu mult timp înainte. Analizând evoluția organiza-

LIBRIS | I know books

țiilor economice de-a lungul timpului, se constată că tendința de globalizare și internaționalizare a existat încă din perioada primelor linii maritime. Descoperirea de noi teritorii a atras după sine comerțul și toate celelalte activități economice orientate spre profit. Revoluția tehnologiilor informaționale, multimedia și de comunicație a dat altă dimensiune tendinței respective, viteza de cuprindere a lumii fiind la ordinea zilei. Potrivit lui Friedman „globalizarea nu este o simplă tendință sau o fantezie, ci este, mai degrabă, un sistem internațional. Este sistemul care a luat locul războiului rece și, la fel ca acesta, globalizarea are propriile ei legi și propria ei logică, de natură să influențeze astăzi, direct sau indirect, politica, mediul înconjurător, geopolitica și economia fiecărei țări de pe glob” [FRIE00]. Oportunitățile sunt date de faptul că prin globalizare se renunță la limitele teritoriale, se dispune de libera circulație a informației, a capitalului și a persoanelor. Dezvoltarea organizațiilor economice multinaționale a cunoscut un avânt fără precedent. Cele industriale dispun de mână de lucru ieftină în diverse zone geografice, de multe ori aceasta fiind un dezavantaj pentru țările respective.

În perioada actuală are loc trecerea de la societatea modernă și economia industrială la o nouă societate, denumită de Naisbitt, *societatea postmodernă, informațională*, caracterizată de creșterea proceselor interrelaționale generate de globalizare. Din această perspectivă, spațiul și timpul se comprimă și se intensifică relațiile sociale. Apar noi provocări, datorate concurenței, creșterii turbulenței mediului, precum și schimbărilor demografice. În organizațiile economice actuale, forța de muncă poate fi localizată în orice zonă geografică, mergându-se chiar spre zonele unde costurile sunt mici din acest punct de vedere.

Teoreticianul organizațional Gareth Morgan, care a descris organizațiile economice în lucrarea *Images of Organizations*, consideră că „mediul de organizare și management este o metaforă. Teoria și practica managementului sunt modelate de un proces metaforic care influențează practic tot ceea ce facem” [MOGA98]. Printre metaforele lui Morgan se numără: *organizațiile ca mașini* - focalizate pe control și eficiență; *organizațiile vii* - focalizate pe dezvoltare și adaptare la schimbările de mediu; *organizațiile cerebrale* - focalizate pe învățarea organizațională; *organizațiile culturale* - focalizate pe valori și credințe; *organizațiile sisteme de guvernare* - focalizate pe conflicte de interese și putere. Acestora li se alătură *metafora rețelei cerebrale virtuale*.

Metafora *organizația ca mașină* se bazează pe viziunea despre Univers de la începutul secolului trecut, conform căreia Universul este un ansamblu mecanic alcătuit din cărămizi elementare. Această metaforă a modelat percepția asupra naturii, asupra organismului uman, asupra societății și, prin aceasta, asupra organizațiilor economice [FRCA04]. Aceste idei au fost bine reprezentate în management, considerat ca o construcție inginerască de către F. Taylor - inginerul ale cărui principii de management științific au fost de bază în prima jumătate a secolului trecut. Modul mecanicist de abordare a managementului rămâne unul dintre principalele obstacole în schimbarea organizațională. Oamenii sunt considerați parte a unui subansamblu gândit pentru a lucra. Concepția le revine în întregime managerilor și planificatorilor, iar execuția este lăsată pe seama angajaților [MOGA98]. O astfel de organizație nu este adaptabilă, nu se poate schimba singură, deoarece oamenii, factorul esențial, sunt folosiți doar pentru execuție.

Metafora *organizația vie* aduce aspecte deosebit de utile în studiul comportamentului organizațional. Managerii își modifică stilul managerial atunci când se gândesc la o organizație economică precum la o organizație „vie”, adaptabilă, care permite implementarea ideilor

angajaților, se generează un mediu creativ pentru desfășurarea activităților și, implicit, atinge o performanță economică semnificativă. Scopul organizației economice este acela de a oferi produse și servicii. O organizație umană este un sistem viu numai dacă este organizată sub forma unei rețele sau conține în interiorul său niște rețele mai mici. Rețelele organizaționale au devenit un centru de interes în ultimul timp, nu numai în afaceri, datorită internaționalizării și globalizării.

Metafora *organizația cerebrală* se referă la interconectarea organizațiilor economice la bazele de date digitale cu aspect de rețele cerebrale [MUKH09]. Datorită acestei posibilități de conectare a organizațiilor economice, managerii au la dispoziție un creier virtual, care se dezvoltă în fiecare zi [SANA10] și care este controlat de oamenii ce introduc și extrag informații în și din rețelele astfel constituite. Complexitatea centrelor de prelucrare interconectate într-o rețea cerebrală nu poate fi controlată la nivel de individ sau grup, motiv pentru care managerii trebuie să fie pregătiți pentru preîntâmpinarea turbulențelor ce apar în noile cicluri economice. Marea provocare a managerilor este să lucreze cu avantajele și dezavantajele rețelei cerebrale, minimizând riscul pierderii identității în acest sistem. [ATKA08]. Organizațiile economice pot construi o arhitectură informațională care simulează o rețea cerebrală. Pentru a fi competitive, organizațiile economice trebuie să fie flexibile, capabile să se miște rapid atunci când apar noi informații care trebuie procesate în regim de urgență. Organizațiile economice trebuie să fie inteligente [DEIS09], dar oamenii conduc organizațiile și, de aceea, sensibilitatea lor emoțională nu trebuie umbrită de inteligența competitivă [CREE11].

O organizație are o sinergie, care exprimă mai mult decât părțile sale individuale, ea cuprinde persoanele care lucrează toate împreună pentru a atinge un scop comun. De aceea, sunt foarte importante modul de luare a deciziilor, modalitățile de gestionare a conflictelor și de negociere, etica din cadrul organizației economice și, nu în ultimul rând, modul de comunicare al managerului [HAST10].

1.2. Aspecte fundamentale în definirea organizației economice

În contextul analizei comportamentului organizațional în vederea îmbunătățirii performanței economice, se va face referire, generic, la organizația economică (firmă, instituție publică sau privată, companie etc.).

Din punct de vedere lingvistic, *organizația economică* a fost definită pornindu-se de la semantica celor doi termeni componenți, respectiv *organizație* și *economie*. Astfel, conform Dicționarului explicativ al limbii române, termenul de „organizație” este definit ca fiind un „grup de persoane fizice, juridice sau de stat având o organizare de sine stătătoare, un patrimoniu propriu (în vederea realizării unui scop) și personalitate juridică (instituție, întreprindere). ...Mod de organizare, orânduire, aranjare; rânduială, alcătuire.” [DEX09]. Termenul „economie” reprezintă „ansamblul activităților umane desfășurate în sfera producției, distribuției și consumului bunurilor materiale și serviciilor” [DEX09]. Drept urmare, *organizația economică se definește ca fiind persoana juridică formată dintr-un grup de persoane fizice și/sau juridice care se organizează și gestionează resurse proprii, în vederea desfășurării activităților de producție și/sau prestare de servicii prevăzute în obiectul său de activitate* (figura 1.1.)

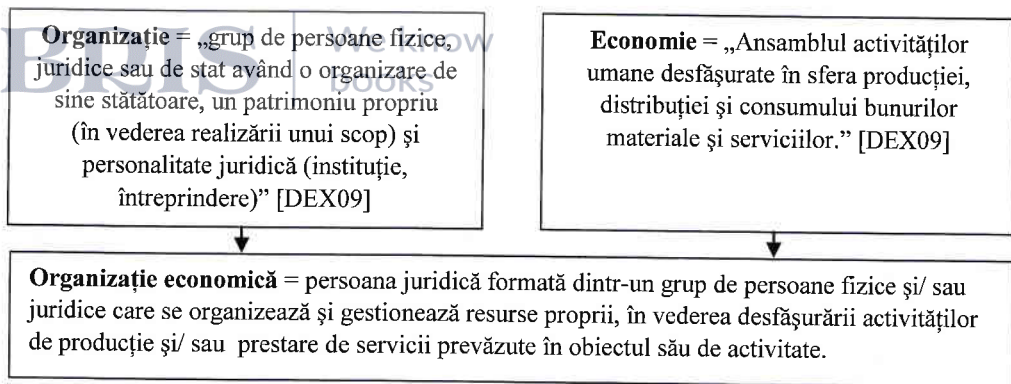


Figura 1.1. *Organizația economică definită din punct de vedere lingvistic.*

Se face precizarea că obiectul de activitate aferent unei organizații economice se definește ca fiind o „descriere analitică a activităților economice pe care o persoană juridică le poate desfășura” [DIJU].

Realizarea produselor/prestarea serviciilor prevăzute în obiectul său de activitate obligă organizația economică să respecte prevederile legislației aplicabile (cadru legal adecvat) și regulile de funcționare specifice domeniului său de activitate (cadru funcțional). Totodată, organizația economică trebuie să se organizeze corespunzător (cadru organizatoric adecvat).

Organizația economică a fost definită generic de Andrew Creed ca fiind „formată din oameni și resurse care lucrează împreună pentru atingerea unui scop, urmând o strategie unitară”. Vlăsceanu M. consideră că organizația economică: are o misiune căreia îi sunt asociate obiective; se asociază cu o specializare tehnică; reprezintă un grup de oameni între care se derulează interacțiuni orientate spre obiective relativ comune și specifice; este o „structură de interacțiuni reglementate de reguli formale și informale și generatoare de acțiuni colective.” [VLAS03]

Pentru a-și îndeplini obiectivele, organizația economică desfășoară o mulțime de activități care îi definesc domeniul de activitate. Domeniul de activitate al unei organizații economice este mai simplu sau mai complex în funcție de complexitatea și de diversitatea activităților prevăzute în obiectul de activitate al organizației respective. În funcție de natura activităților desfășurate, o organizație economică poate avea unul dintre următoarele domenii de activitate:

- producție (bunuri de larg consum, mașini și utilaje, echipamente, energie electrică, producție agricolă etc.);
- prestare de servicii (comerciale, educaționale, medicale, de întreținere, financiar-contabile, hoteliere, turistice etc.);
- mixt - producție și prestare de servicii (**producție și prestare de servicii asociate** acestora, prestare de servicii și realizare de produse asociate, **producție și prestare de servicii independente unele de altele**).

Din punct de vedere structural, în cadrul organizației economice se disting, generic, următoarele componente, care interacționează în scopul realizării produselor și/sau serviciilor prevăzute în obiectul său de activitate, precum și pentru dezvoltarea acesteia:

- **procese interne** - desemnează mulțimea proceselor desfășurate în cadrul organizației economice pentru ca aceasta să-și îndeplinească obiectul de activitate;
- **relații organizaționale** - care se manifestă pe durata desfășurării proceselor interne organizației economice pentru ca aceasta să își îndeplinească obiectul de activitate;
- **resurse organizaționale** - desemnează mulțimea resurselor utilizate pe durata desfășurării proceselor interne organizației economice pentru ca aceasta să își îndeplinească obiectul de activitate.

În cadrul organizației economice se desfășoară următoarele două categorii majore de procese interne:

- **procese tehnologice** - sunt procesele propriu-zise de producție/prestare de servicii, cu resursele implicate în desfășurarea lor; au ca rezultat produsele și/sau serviciile care fac obiectul de activitate a organizației economice;
- **procese economice** - sunt procesele de evidență/gestiune corespunzătoare proceselor tehnologice, cu resursele implicate în desfășurarea lor; au ca rezultat datele de evidență și control aferente proceselor tehnologice desfășurate și rezultatele obținute prin desfășurarea lor, care, prelucrate/sintetizate corespunzător, exprimă imaginea de ansamblu a situației economice și funcționale a organizației economice, necesară pentru fundamentarea deciziilor manageriale.

Desfășurarea proceselor economice impune stabilirea unor relații interne specifice și relaționarea corespunzătoare cu mediul socio-economic extern de funcționare a organizației economice (relații economice).

În funcție de modul în care utilizează resursele pentru realizarea de produse și/sau prestarea de servicii, activitățile desfășurate de organizația economică se grupează generic în următoarele categorii majore [ANMA07]:

- **activități de transfer** - resursele implicate se transferă între compartimentele funcționale ale aceleiași organizații economice sau între o organizație economică și mediul său exterior;
- **activități de transformare** - resursele implicate se transformă în produse și/sau servicii pe durata proceselor economice desfășurate în cadrul organizației economice;
- **activități de consum** - resursele implicate se consumă pe durata proceselor economice desfășurate în cadrul organizației economice;
- **activități de evidență** - resursele utilizate de organizația economică sunt înregistrate pe documente întocmite la locul și la momentul desfășurării activităților în care sunt implicate (documentele primare de evidență și control), sub formă de date care exprimă cantitatea, calitatea și/sau valoarea lor; datele sunt necesare pentru evaluarea situației economice și funcționale a organizației economice în vederea fundamentării deciziilor manageriale.

Pentru realizarea de produse și/sau prestarea serviciilor prevăzute în obiectul său de activitate și pentru funcționare, organizația economică utilizează resurse și/sau servicii asociate provenite din mediul său exterior. Drept urmare, pentru a-și îndeplini obiectul de activitate, organizația economică efectuează un schimb permanent de resurse și produse/servicii cu mediul socio-economic și cultural în care își desfășoară activitatea. Resursele implicate în activitățile desfășurate de organizația economică se grupează, generic, în următoarele categorii majore:

- **resurse financiare** - reprezintă totalitatea mijloacelor bănești folosite de organizația economică pentru a-și îndeplini obiectul de activitate;
- **resurse materiale** - reprezintă totalitatea materiilor prime, materialelor, consumabilelor, serviciilor, produselor etc. utilizate de organizația economică pentru a-și îndeplini obiectul de activitate.
- **resurse tehnologice** - reprezintă totalitatea echipamentelor, aparatelor, utilajelor, sistemelor tehnologice etc. utilizate de organizația economică pentru a-și îndeplini obiectul de activitate; *am analizat aceste resurse separat de cele materiale datorită caracterului puternic tehnologic al societății actuale și influenței semnificative pe care ele o au în desfășurarea proceselor la nivel organizațional;*
- **resurse informaționale** - reprezintă totalitatea datelor, informațiilor și cunoștințelor, utilizate de organizația economică pentru a-și îndeplini obiectul de activitate, împreună cu sistemele informaționale și informatice utilizate pentru gestionarea acestora; se face precizarea că informația este vitală pentru organizația economică modernă, întrucât, dacă nu este disponibilă și/sau dacă nu este folosită la momentul oportun, poate pune în pericol însăși existența acesteia pe piața globală, dinamică și concurențială actuală;
- **resurse umane** - reprezintă forța de muncă utilizată de organizația economică pentru a-și îndeplini obiectul de activitate; se face precizarea că resursele umane implicate în desfășurarea proceselor interne reprezintă motorul fără de care funcționarea organizației economice nu este posibilă; prin însăși natura lor, resursele umane determină comportamentul organizațional, având rol esențial în modelarea acestuia, pentru asigurarea performanței economice corespunzătoare obiectivelor economice și de performanță asumate de organizația economică.

Comunicarea organizației economice cu mediul său exterior se realizează permanent, în *fluxuri de resurse/produse/servicii*, fiecărui tip de resursă/produs/serviciu corespunzându-i un tip de flux înțeles ca „...raportul dintre cantitate... și timpul în care ea este transmisă” [DEX09]. Se face precizarea că resursele unei organizații economice pot fi produse realizate/servicii prestate de o altă organizație economică, după cum produsele realizate/serviciile prestate de o organizație economică pot fi **resurse pentru alte organizații economice**, motiv pentru care se folosește denumirea generică **de resurse în ambele cazuri**. O categorie specială de resurse o reprezintă resursele **financiare, diferite, prin natura lor, de celelalte categorii de resurse** implicate în desfășurarea proceselor **la nivelul organizațiilor economice**. Practic, fluxul resurselor financiare este întotdeauna **de sens invers** fluxurilor aferente celorlalte categorii de resurse implicate într-o **tranzacție economică**. Drept urmare, disponibilitatea resurselor financiare este vitală pentru **continuitatea funcționării** organizației economice, deoarece condiționează asigurarea **celorlalte categorii de resurse** fără de care procesele economice nu se pot desfășura.