

CUPRINS

PARTEA I

Cuvânt înainte.....	9
---------------------	---

CAPITOLUL I

ELEMENTE INTRODUCATIVE ÎN TEORIA MANAGEMENTULUI	11
1.1. Obiectul de studiu al managementului	11
1.2. Evoluția cunoștințelor de management	21
1.3. Caracteristici și orientări ale managementului modern	26
1.4. Abordarea studiilor de caz	28
1.5. Studii de caz	30

CAPITOLUL II

FIRMA CA OBIECT AL MANAGEMENTULUI	38
2.1. Conceptele de organizație și firmă	38
2.2. Factorii mediului extern cu influență asupra firmei	40
2.3. Concepția sistemică privind firma.....	47
2.4. Sistemul funcțiunilor firmei	53
2.5. Tipologia și mărimea firmei.....	56
2.6. Organele de conducere colectivă în cadrul firmei.....	61
2.7. Întreprinzătorul și firma	63
2.8. Etica în afaceri	66
2.9. Managementul întreprinderii mileniului trei	71
2.10. Studii de caz	82

CAPITOLUL III

FUNCȚIA DE PREVIZIUNE.....	92
3.1. Definirea noțiunilor de bază.....	92
3.2. Componentele strategiei de firmă	98
3.3. Locul planificării strategice în elaborarea și implementarea strategiei	100
3.4. Planul de afaceri al firmei, instrument de management	103
3.5. Studii de caz	112

CAPITOLUL IV

DECIZIA ȘI ROLUL SĂU ÎN PROCESUL DE MANAGEMENT.....	116
4.1. Definirea deciziei	116
4.2. Clasificarea deciziilor.....	117
4.3. Procesul de luare a deciziilor	118
4.4. Îmbunătățirea eficacității procesului de luare a deciziilor.....	126
4.5. Particularitățile luării deciziei în colectiv.....	129
4.6. Implicarea cercetării operaționale în optimizarea deciziilor firmei.....	130
4.7. Metode și modele de fundamentare a deciziilor.....	131
4.8. Studii de caz	151

CAPITOLUL V.

FUNCȚIA DE ORGANIZARE	156
5.1. Definirea structurii organizatorice	156
5.2. Elaborarea organigramei și a regulamentului de organizare și de funcționare a firmei	161
5.3. Tipuri de structuri organizatorice	162
5.5. Proiectarea și reproiectarea structurii organizatorice	169
5.6. Evaluarea structurii organizatorice	172
5.7. Tendințe în proiectarea și reprezentarea structurii organizatorice a firmelor	173
5.8. Autoritate, putere și influență.....	174
5.9. Delegare de autoritate, responsabilitate	176
5.10. Descentralizarea - factori de influență și tendințe.....	178
5.11. Studii de caz și aplicații.....	179

CAPITOLUL VI

NEVOIA DE SCHIMBARE ȘI INOVARE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR.....	185
6.1. Conceptul de schimbare organizațională.....	185
6.2. Nevoia schimbării planificate	187
6.3. Modelul procesului de schimbare	188
6.4. Creativitatea și inovarea în procesul schimbării.....	197
6.5. Studii de caz	200

CAPITOLUL VII

ANTRENAREA ȘI MOTIVAREA PERSONALULUI.....	205
7.1. Teorii privind motivarea	205
7.2. Abordarea sistemică a motivării în organizații.....	210
7.3. Definirea comportamentului managerial de lider.....	211
7.4. Comparatie între manageri și lideri	212
7.5. Stiluri de management.....	215
7.6. Viitorul teoriilor privind comportamentul managerial de lider	217
7.7. Contractul de management.....	219
7.8. Eficiența muncii managerului	220
7.9. Studii de caz	225

CAPITOLUL VIII

FUNCȚIA DE COORDONARE	230
8.1. Problemele realizării unei coordonări eficiente.....	230
8.2. Comunicarea organizațională, cheia coordonării eficiente.....	231
8.3. Implementarea unei coordonări eficiente	239
8.4. Utilizarea abilităților de comunicare în negocierea conflictelor	241
8.5. Studii de caz	243

CAPITOLUL IX

FUNCȚIA DE CONTROL-REGLARE	247
9.1. Etapele procesului de control	247
9.2. Nevoia de control organizațional	248
9.3. Metode de control	250
9.4. Proiectarea sistemului de control	269
9.5. Studii de caz	270

CAPITOLUL X

SISTEMUL INFORMAȚIONAL DE MANAGEMENT	273
10.1. Informația și controlul.....	273
10.2. Informația la diferite niveluri ierarhice	274
10.3. Problemele ridicate de sistemele informaționale de management.....	275
10.4. Proiectarea unui sistem informatic de management.....	276
10.5. Implementarea unui sistem informatic de management	278
10.6. Dezvoltarea tehnologiei informaționale în organizații	280
10.7. Studiu de caz	285

CAPITOLUL XI

CULTURA ORGANIZAȚIEI	287
11.1. Conceptul de cultură organizațională.....	287
11.2. Componentele culturii organizaționale	288
11.3. Clasificarea culturilor organizaționale	289
11.4. Influența culturii asupra performanțelor organizației.....	290
11.5. Familiarizarea managerilor cu nevoia abordării culturii organizaționale.....	292
11.6. Schimbarea culturii organizaționale - succes și eșec.....	294
11.7. Procesul schimbării culturii în cadrul organizațiilor	300
11.8. Studiu de caz	303

CAPITOLUL XII

METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT	305
12.1. Conceptul de metodă și tehnică de management.....	305
12.2. Metode generale de management	305
12.3. Metode și tehnici specifice de management.....	316

PARTEA a II-a

1. Teste grilă corespunzătoare Capitolului I	325
Răspunsul la testele grilă	345
2. Testele grilă corespunzătoare Capitolului II.....	346
Răspunsul la testele grilă	379
3. Teste grilă corespunzătoare Capitolului III	381
Răspunsul la testele grilă	392
4. Testele grilă corespunzătoare Capitolului IV	393
Răspunsul la testele grilă	410
5. Testele grilă corespunzătoare Capitolului V	411
Răspunsul la testele grilă	428
6. Testele grilă corespunzătoare Capitolului VI	429
Răspunsul la testele grilă	438
7. Testele grilă corespunzătoare Capitolului VII.....	439
Răspunsul la testele grilă	453
8. Testele grilă corespunzătoare Capitolului VIII	454
Răspunsul la testele grilă	459
9. Testele grilă corespunzătoare Capitolului IX	460
Răspunsul la testele grilă	472

10. Testele grilă corespunzătoare Capitolului X.....	473
Răspunsul la testele grilă	478
11. Testele grilă corespunzătoare Capitolului XI	479
Răspunsul la testele grilă	485
12. Testele grilă corespunzătoare Capitolului XII.....	486
Răspunsul la testele grilă:	511
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....	513

Cuvânt înainte

Cartea ***„Management general’ ediția a V-a*** își propune să asigure într-o prezentare concisă însă cuprinzătoare, principalele elemente fundamentale ale teoriei managementului general.

Cartea se adresează studenților de la facultățile cu disciplinele de predare *„Management general”, „Management”, „Bazele managementului”* și *„Managementul firmei”*, fiind necesară și pentru fundamentarea unor noțiuni necesare ulterior în cadrul disciplinelor de *„Management antreprenorial”, „Managementul afacerilor”, „Management strategic”, „Managementul resurselor umane”, „Managementul schimbării”, „Managementul resurselor culturii organizaționale”, „Managementul schimbării și a inovării”* etc. fiind utilă și managerilor de la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizațiilor, antreprenorilor, precum și tuturor cititorilor cu preocupări în domeniul managementului.

Cartea este structurată pe două părți. În prima parte sunt abordate noțiunile teoretice și practice, pe parcursul a 12 capitole. Capitolul I tratează noțiunile introductive ale teoriei managementului. Recomandăm cititorilor să parcurgă atent capitolul I, înainte de a lectura celelalte capitole ale cărții. Capitolele următoare conțin informații fundamentale privind conținutul funcțiilor managementului de *previziune, organizare, motivare – antrenare, coordonare și control - evaluare*. Cartea pregătește studenții pentru înțelegerea în anii mari, a noțiunilor privind *managementul producției, metodele și tehnicile de management, managementul resurselor umane, managementul strategic, managementul financiar, managementul inovării, managementul schimbării* etc.

Pentru aprofundarea noțiunilor teoretice parcurse, la sfârșitul fiecărui capitol se găsesc studii de caz utile discutării practice la seminar, înțelegerea și fixarea noțiunilor dobândite pe parcursul lecturării cărții.

În a doua parte a cărții, testele grilă specifice fiecărui capitol permit evaluarea personală a cititorului cu privire la temeinica însușire a cunoștințelor asimilate și abordarea practică, la seminar, a noțiunilor teoretice dobândite la cursurile în domeniul managementului. În acest mod, cartea ***„Management general’ ediția a V-a*** poate utilă pentru pregătirea studenților economiști la examenele de licență.

Față de ediția anterioară, cartea a fost întregită cu o serie de studii de caz pentru a fi folosite ca suport la seminarii, prin aportul coautorilor dna. Laura-Georgeta Bărgan și dl. Robert-Ionuț Dobre.

Autorii mulțumesc anticipat tuturor sugestiilor venite din partea cititorilor avizați privind conținutul și structura cărții, astfel încât sugestiile și comentariile constructive vor fi considerate cu ocazia reeditării acesteia.

București, septembrie 2019

Prof.univ.dr. MARIUS-DAN DALOTĂ

CAPITOLUL I

ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN TEORIA MANAGEMENTULUI

1.1. Obiectul de studiu al managementului

1.1.1. Noțiunea de management

Managementul este unul dintre conceptele care în ziua de azi este cel mai frecvent folosit pe plan mondial. De circa un secol, managementul s-a transformat treptat într-un factor de creștere al eficacității economice, de creștere economică la nivelul firmei, precum și a economiei naționale.

„*Management*” este un termen preluat din limba engleză desemnând conducerea științifică a organizațiilor. Corespondentul semantic al termenului de management în limba română este „*conducere*”. Datorită recunoașterii internaționale a termenului de management, acesta a fost preluat și de către specialiștii români, începând cu anii '90.

Managementul a fost numit „arta de a obține lucruri realizate de către oameni” (Mary Parker Follett). Această definiție se regăsește în abordarea majorității publicațiilor de management din state cu economie de piață avansată. Definiția mai sus menționată a atras atenția prin faptul că *managerii realizează obiective organizaționale prin dirijarea altora atunci când trebuie realizate anumite activități*.

William Newman¹ definește managementul ca „*importantă tehnică socială ca direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun*”. H. Johannsen² convinge argumentat că „*managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale - idei, lucruri și oameni, realizând obiectivele propuse, prin alții*”. H. Koontz³ definește managementul „*ca procesul de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii, muncind împreună în echipă, realizează eficient scopurile stabilite*”.

Un loc bine definit îl au și specialiștii români în definirea managementului. Profesorul O. Nicolescu⁴ arată că „*managementul întreprinderilor rezidă în studierea procesului și a relațiilor de conducere din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure creșterea eficienței*”.

Potrivit altor specialiști români, conceptul de management are și următoarele accepțiuni⁵:

- *managementul ca proces;*
- *managementul ca echipă de conducere (management team);*

Se poate afirma că nu există doar o singură definiție universal consacrată a noțiunii de management. Nu se poate defini managementul o dată pentru totdeauna. Definițiile se schimbă, întrucât mediul extern (ambiant) organizațional se schimbă.

¹ W.H. Newman, *Administrative action*, Editura Prentice Hall, New/York, 1964, p. 1.

² H. Johannsen, A.B. Robertson, *Management glossary*, Editura Longness Green&co., 1968, p. 80.

³ H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich, *Management*, Editura McGraw-Hill, 1984, p. 5.

⁴ O. Nicolescu, *Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață*, Editura Tribuna Economică, București, 1992, p. 29.

⁵ Stăncioiu Ion, Militeru Ghe., *Management - elemente fundamentale*, Editura TEORA, București, 1999, p. 14

Sensurile cuvântului „**management**” pentru majoritatea specialiștilor în management sunt următoarele:

1) - managementul constituie o știință, adică un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe, principii, metode și tehnici, prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele ce se produc în conducerea organizațiilor.

Managementul este o știință pentru faptul că:

- are domeniu de referință;
- are principii proprii;
- operează cu metode și tehnici specifice pentru atingerea unor obiective.

„Managementul științific conține nu numai o latură aplicativă ci și una creativă, aceasta din urmă fiind generată de efortul de adaptare continuu a percepțelor științei conducerii la realitățile concrete ale fiecărei organizații”⁶.

2) - managementul reprezintă o artă care reflectă latura sa pragmatică și care constă în măiestria managerului de a aplica, la realitățile diferitelor situații, cu rezultate bune, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice. Managementul este o artă, pentru că operaționalizarea elementelor științifice nu este posibilă fără punerea în valoare a unor aptitudini și calități manageriale cum sunt talentul, intuiția, flerul, caracterul, inteligența, capacitatea de a lucra cu oamenii etc. Managementul este deci artă întrucât pune în valoare cea mai importantă resursă, singura cu **efect creator, inovator** la dispoziția organizațiilor: **resursa umană**. *Arta de a conduce se bazează în primul rând pe cunoașterea științei conducerii și apoi pe talentul sau pe aptitudinile managerului de a aplica principiile, metodele, regulile managementului la o situație concretă. F. Taylor a definit arta conducerii astfel: „să știi exact ceea ce doresc să facă oamenii și să vezi dacă aceasta se face în modalitatea cea mai bună și mai ieftină”.*

3) - managementul constituie o stare de spirit specifică, reflectată de un anumit mod de a vedea și de a căuta progresul.

Îmbinarea elementelor de natură științifică cu caracteristicile managementului ca „artă”, trebuie realizată nuanțat, în funcție de poziția ierarhică a managerului, de complexitatea, diversitatea, dificultatea problemelor, precum și de calitatea personalului din cadrul organizației.

Managementul modern reprezintă îmbinarea sinergică între știință, arta de a conduce și starea specifică de căutare a progresului organizațional.

1.1.2. Procesul de management

1.1.2.1. Definirea procesului de management

Astăzi, managementul nu mai reprezintă o activitate prin excelență practică, bazată numai pe experiență și intuiție, ci a devenit o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcție specifică în societate.

*Prin **management** subiectul acționează asupra obiectului său (sistemul condus = firma, activitate, compartiment, loc de muncă etc.) pentru a-i păstra starea de funcționare și de stabilitate într-o anumită structură, pentru a-l adapta la modificările condițiilor de existență ale sale și pentru a-l trece din starea existentă, în altă stare dorită, potrivit unor scopuri prestabilite.*

Managementul prezintă două aspecte esențiale:

1. - Aspectul **tehnico-organizatoric** care constă în conducerea propriu-zisă a oamenilor prin folosirea metodelor și a tehnicilor avansate de management.
2. - Aspectul **social-economic** determinat de forma de proprietate, de politica economică a statului, de pârgھیile economice folosite, de cadrul social general.

Un **proces** este un mod sistematic de a realiza un anumit lucru.

⁶ V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, *Management - baze generale*, Editura ACTAMI, București, 1998, p. 10.

Managementul este definit ca un proces întrucât toți managerii (din punctul de vedere al aptitudinilor și al îndemânării lor particulare) se angajează în activități sigure, interconectate între ele, în scopul realizării obiectivelor propuse.

Se cunoaște faptul că în orice firmă au loc activități în care sunt angajați factori de producție, factori materiali și resurse umane. În funcție de finalitate și de natura factorilor implicați, **procesele de muncă** pot fi:

- *procesele de execuție;*
- *procesele de management.*

Procesele de execuție constau în acțiunea factorului uman asupra obiectului muncii (factori materiali).

Procesele de management constau în acțiunea unei părți minoritare a factorului uman asupra celeilalte părți, în scopul realizării obiectivelor organizației, acțiune exercitată prin planificare, organizare, motivare-antrenare, coordonare, control-reglare și decizie.

Procesele de execuție și de management împreună cu *relațiile de management* constituie obiectul de studiu al managementului ca știință, artă și stare de spirit.

Relațiile de management sunt acele raporturi care se stabilesc între organizație ca sistem (sau un subsistem al acesteia) și alte subsisteme ale acesteia. Relațiile de conducere sunt raporturile între manageri și executanți, fiind influențate de mărimea organizației, nivelul dotării tehnice, complexitatea obiectivelor organizaționale, nivelul potențialului resurselor umane etc.

Orice **proces de management** presupune următoarea succesiune generală: *analiza situației, formularea problemei, stabilirea direcției de evoluție, fixarea obiectivelor, stabilirea priorităților (strategia de urmat), evaluarea resurselor, alocarea resurselor, alegerea metodelor, luarea deciziei de acțiune, organizarea sistemului de acțiune, realizarea obiectivelor, controlul realizărilor, luarea deciziilor de corecție.*

Putem afirma că **managementul este procesul de previziune, organizare, motivare-antrenare coordonare și control-reglare a eforturilor membrilor unei organizații și utilizarea tuturor resurselor disponibile, pentru a realiza obiectivele stabilite ale organizației.**

Succesiunea acțiunilor menționate și faptul că ultimele acțiuni le prefigurează pe primele ale următorului proces de management, conferă acestuia un **caracter ciclic**.

1.1.2.2. Funcțiile managementului

Funcțiile de management constau în acțiunile întreprinse de subiectul conducerii (*de manager*) potrivit stadiilor ciclului de management⁷.

Totalitatea funcțiilor de management formează conținutul procesului de management.

În prezent, nu există unanimitate în opinia specialiștilor în ceea ce privește delimitarea acestor funcții, precum și a numărului lor. Henry Fayol în 1905, considera ca funcții ale managementului, următoarele: **previziunea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul.**

În prezent, considerăm ca funcții ale managementului, următoarele:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Previziunea2. Organizarea3. Motivarea - antrenarea4. Coordonarea5. Control - reglarea |
|---|

⁷ C. Russu, *Management*, Editura Expert, București, 1993, p. 59.

Un asemenea mod de abordare a procesului de management permite definirea și detalierea conținutului său.

Funcțiile de management trebuie să respecte următoarele cerințe de bază (figura 1.1.2.2.1):

1. *fiecare funcție trebuie să poată fi corelată cu oricare dintre obiectivele de management;*
2. *funcțiile nu trebuie să cuprindă coincidente parțiale de conținut;*
3. *între funcții trebuie să existe legături de condiționare reciprocă.*

Acțiunile care dau conținut funcțiilor managementului sunt specifice doar managerilor, prin acestea ele diferențiindu-se de activitățile de execuție.

Trebuie avute însă în vedere următoarele mențiuni:

- *orice manager este concomitent și executant;*
- *în activitatea oricărui executant se regăsesc elemente ce se înscriu în sfera de cuprindere a funcțiilor de management.*

Principalele **caracteristici ale funcțiilor de management** sunt următoarele:

1. **Au caracter general** astfel că se exercită în toate organizațiile, indiferent de profilul și de dimensiunile lor.
2. **Se exercită la toate nivelurile ierarhice** din cadrul oricărei organizații.
3. **Au conținuturi și forme de manifestare diferite** în raport cu nivelul ierarhic, specificul activității personale și caracteristicile domeniului de activitate. Au importanță și ponderi diferite în ansamblul procesului de management, în raport cu nivelul ierarhic la care acesta se desfășoară (la nivelurile superioare ale ierarhiei organizației, funcțiile de planificare și de organizare sunt esențiale, iar la nivelurile inferioare devin mai importante funcțiile de motivare-antrenare și control-evaluare).
4. **Se aplică într-o abordare sistemică** care privește interdependența lor și legătura firmei cu partenerii de afaceri.

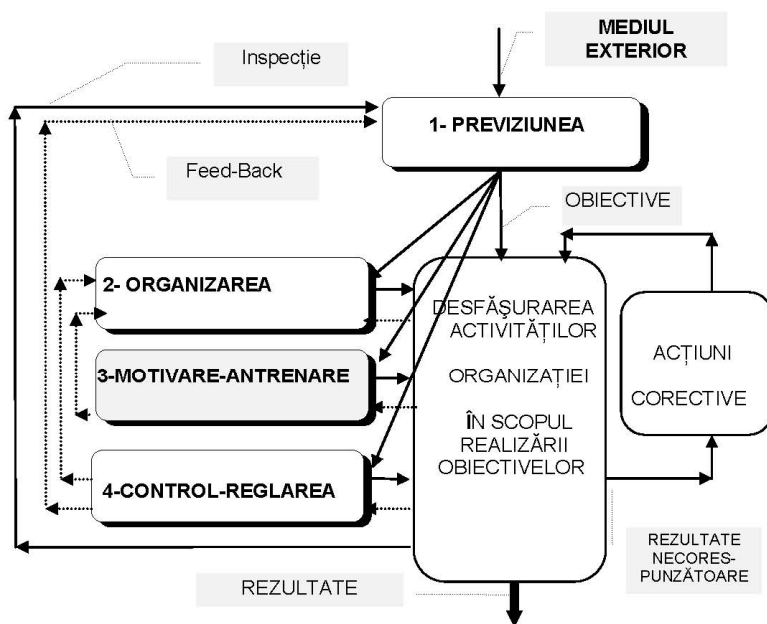


Figura 1.1.2.2.1.- Legătura dintre funcțiile managementului
 sursa: prelucrare după Corneliu Russu, Management, Editura Expert, București, 1993, p. 60

1.1.2.3. Trăsăturile și fazele procesului de management

Procesul de management prezintă **trăsături**⁸ prin care se deosebește de alte procese de muncă:

- *continuitatea* – conduce la necesitatea stabilirii continue în cadrul procesului de management a unor noi obiective, organizării locurilor de muncă, antrenarea-motivarea personalului, controlul rezultatelor etc.
- *interdependența activităților* – previziunea, organizarea, motivarea-antrenarea, coordonarea și control-reglarea sunt funcții manageriale care se influențează reciproc; obiectivele conduc la adaptarea organizării și motivarea adecvată a personalului în vederea realizării lor etc.
- *ciclicitatea* – fiind continuu, procesul de management se desfășoară pe cicluri;
- *progresivitatea* – la trecerea la un nou ciclu de management, se stabilesc progresiv, obiective noi;
- *eficacitatea* – fiecare manager are tendința de a înregistra rezultate superioare și de a stabili obiectivele organizaționale în mod adecvat.

În raport cu intensitatea cu care se manifestă exercitarea funcțiilor de management, procesul de conducere are trei **faze**:

1. **Faza previzională** în care se manifestă doar funcția de previziune (prin planificare strategică - stabilirea obiectivelor pe termen mediu și lung), fără celelalte funcții manageriale;
2. **Faza operativă** în care se manifestă în special funcțiile de organizare, coordonare și motivare-antrenare;
3. **Faza post-operativă** în care se manifestă în special funcția de control-reglare, în scopul acțiunii corective privind eventualele obiective organizaționale nerealizate și interpretarea rezultatelor, stabilind premisa începerii unui nou proces de management.

1.1.3. Tipuri de manageri

Derularea proceselor de management are ca personaj principal managerul.

Prin „**manager**” se înțelege orice persoană care este responsabilă de realizarea celor cinci funcții de management amintite: **previziune, organizare, motivare-antrenare, coordonare și control-reglare** prin care influențează comportamentul decizional și acțiunile altor persoane, numite **executanți**.

Abordarea menționată extinde noțiunea de manager la toate persoanele care exercită procese de management, indiferent de locul (poziția ierarhică) pe care se află.

1.1.3.1. Manageri pe niveluri ierarhice

I. - După nivelul organizatoric la care acționează, managerii pot fi:

- a).- managerii de la nivelul de bază (sau supervizori);
- b).- managerii de la nivelul de mijloc;
- c).- managerii de vârf (top manageri).

a).- Managerii de la nivelul de bază

Cel mai de jos nivel într-o organizație la care indivizii sunt responsabili pentru munca altora este denumit „**nivelul de bază**”. Managerii de la nivelul de bază au în subordine doar executanți. Ei nu supervizează activitatea altor manageri. Acești manageri sunt denumiți și

⁸ E. Burduș, G. Căprărescu, „Fundamentele managementului organizației”, Editura ECONOMICĂ, București, 1999, p. 18.