

BROJINIS  
BROJINIS  
BROJINISBROJINIS  
BROJINIS  
BROJINIS

BROJINIS

Cărți de judecățe... la care să le poată înțelege și el însuși în mod simplu. Iată cum ar trebui să fie ună astfel de carte.

**CĂRȚI DE JUDECĂȚE**

ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN TEORIA MANAGEMENTULUI

1. Obiectul și ciblele său de studiu ..... 11

2. Evoluția conceptelor de management ..... 11

3. Evoluția teoriei de management ..... 11

4. Evoluția teoriei de management modern ..... 11

# MANAGEMENT GENERAL

**Ediția a V-a, revizuită**

5. Managementul întreprinderii tradiționale ..... 59

6. Studiu de caz ..... 81

**CĂRȚI DE JUDECĂȚE**

PREDICTIA DE PREZIUNIRE

1. Definirea nevoielor ..... 99

2. Componentele strategiei ..... 99

3. Planul de acțiuni ..... 100

4. Planul de acțiuni și formele nașterii unei noi strategii ..... 101

5. Formă de rezolvare ..... 110

**CĂRȚI DE JUDECĂȚE**

SUCURSALE SI ROLUL SAU IN PROIECTUL DE MANAGEMENT

1. Definirea deciziei ..... 114

2. Clasificarea căsătoriei ..... 115

3. Procesul de luare a deciziei ..... 116

4. Îmbunătățirea eficienței procesului ..... 121

5. Paralelizarea lucrării deciziei ..... 127

6. Amplificarea correlației operaționale ..... 128

7. Mereu și modul de fundamentare ..... 129

8. Studii de caz ..... 130

## CUPRINS

### PARTEA I

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

#### CAPITOLUL I

ELEMENTE INTRODUCTIVE 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 .....	36
2.1. Conceptele de organizație și firmă .....	36
2.2. Factorii mediului extern cu influență asupra firmei .....	38
2.3. Concepția sistemică privind firma .....	46
2.4. Sistemul funcțiunilor firmei .....	52
2.5. Tipologia și mărimea firmei .....	54
2.6. Organele de conducere colectivă în cadrul firmei .....	60
2.7. Întreprinzătorul și firma .....	62
2.8. Etica în afaceri .....	65
2.9. Managementul întreprinderii mileniului trei .....	69
2.10. Studii de caz .....	81

#### CAPITOLUL III

FUNCȚIA DE PREVIZIUNE .....	90
3.1. Definirea noțiunilor de bază .....	90
3.2. Componentele strategiei de firmă .....	96
3.3. Locul planificării strategice în elaborarea și implementarea strategiei .....	98
3.4. Planul de afaceri al firmei, instrument de management .....	101
3.5. Studii de caz .....	110

#### CAPITOLUL IV

DECIZIA ȘI ROLUL SAU ÎN PROCESUL DE MANAGEMENT .....	114
4.1. Definirea deciziei .....	114
4.2. Clasificarea deciziilor .....	115
4.3. Procesul de luare a deciziilor .....	116
4.4. Îmbunătățirea eficacității procesului de luare a deciziilor .....	124
4.5. Particularitățile luării deciziei în colectiv .....	127
4.6. Implicarea cercetării operaționale în optimizarea deciziilor firmei .....	128
4.7. Metode și modele de fundamentare a deciziilor .....	129
4.8. Studii de caz .....	149

**CAPITOLUL V**

<b>FUNCTIA DE ORGANIZARE .....</b>	<b>154</b>
5.1. Definirea structurii organizatorice .....	154
5.2. Elaborarea organigramei și a regulamentului de organizare și de funcționare a firmei .....	159
5.3. Tipuri de structuri organizatorice .....	160
5.5. Proiectarea și reproiectarea structurii organizatorice .....	167
5.6. Evaluarea structurii organizatorice .....	170
5.7. Tendințe în proiectarea și reprezentarea structurii organizatorice a firmelor .....	171
5.8. Autoritate, putere și influență .....	172
5.9. Delegare de autoritate, responsabilitate .....	174
5.10. Descentralizarea - factori de influență și tendințe .....	176
5.11. Studii de caz și aplicații.....	177

**CAPITOLUL VI**

<b>NEVOIA DE SCHIMBARE ȘI INOVARE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR .....</b>	<b>183</b>
6.1. Conceptul de schimbare organizațională.....	183
6.2. Nevoia schimbării planificate .....	185
6.3. Modelul procesului de schimbare .....	186
6.4. Creativitatea și inovarea în procesul schimbării.....	195
6.5. Studii de caz.....	198

**CAPITOLUL VII**

<b>ANTRENAREA ȘI MOTIVAREA PERSONALULUI.....</b>	<b>201</b>
7.1. Teorii privind motivarea .....	201
7.2. Abordarea sistemică a motivării în organizații.....	206
7.3. Definirea comportamentului managerial de lider.....	207
7.4. Comparație între manageri și lideri .....	208
7.5. Stiluri de management.....	211
7.6. Viitorul teoriilor privind comportamentul managerial de lider.....	213
7.7. Contractul de management.....	215
7.8. Eficiența muncii managerului .....	216
7.9. Studii de caz .....	221

**CAPITOLUL VIII**

<b>FUNCTIA DE COORDONARE .....</b>	<b>225</b>
8.1. Problemele realizării unei coordonări eficiente.....	225
8.2. Comunicarea organizațională, cheia coordonării eficace .....	226
8.3. Implementarea unei coordonări eficiente .....	234
8.4. Utilizarea abilităților de comunicare în negocierea conflictelor .....	236
8.5. Studii de caz .....	238

**CAPITOLUL IX**

<b>FUNCTIA DE CONTROL-REGLARE .....</b>	<b>243</b>
9.1. Etapele procesului de control .....	243
9.2. Nevoia de control organizațional .....	244
9.3. Metode de control .....	246
9.4. Proiectarea sistemului de control .....	265
9.5. Studii de caz .....	266

**CAPITOLUL X**

<b>SISTEMUL INFORMATIIONAL DE MANAGEMENT .....</b>	<b>269</b>
10.1. Informația și controlul.....	269
10.2. Informația la diferite niveluri ierarhice .....	270
10.3. Problemele ridicate de sistemele informaționale de management.....	271
10.4. Proiectarea unui sistem informatic de management.....	272
10.5. Implementarea unui sistem informatic de management.....	274
10.6. Dezvoltarea tehnologiei informaționale în organizații .....	276
10.7. Studiu de caz .....	281

**CAPITOLUL XI**

<b>CULTURA ORGANIZAȚIEI .....</b>	<b>283</b>
11.1. Conceptul de cultură organizațională.....	283
11.2. Componentele culturii organizaționale .....	284
11.3. Clasificarea culturilor organizaționale .....	285
11.4. Influența culturii asupra performanțelor organizației.....	287
11.5. Familiarizarea managerilor cu nevoia abordării culturii organizaționale.....	288
11.6. Schimbarea culturii organizaționale - succes și eșec.....	290
11.7. Procesul schimbării culturii în cadrul organizațiilor .....	296
11.8. Studiu de caz .....	299

**CAPITOLUL XII**

<b>METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT .....</b>	<b>301</b>
12.1. Conceptul de metodă și tehnică de management.....	301
12.2. Metode generale de management .....	301
12.3. Metode și tehnici specifice de management.....	312

**PARTEA a II-a**

<b>1. Teste grilă corespunzătoare Capitolului I .....</b>	<b>319</b>
Răspunsul la testele grilă .....	339
<b>2. Testele grilă corespunzătoare Capitolului II.....</b>	<b>340</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	374
<b>3. Teste grilă corespunzătoare Capitolului III .....</b>	<b>375</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	387
<b>4. Testele grilă corespunzătoare Capitolului IV .....</b>	<b>388</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	404
<b>5. Testele grilă corespunzătoare Capitolului V .....</b>	<b>405</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	422
<b>6. Testele grilă corespunzătoare Capitolului VI .....</b>	<b>423</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	432
<b>7. Testele grilă corespunzătoare Capitolului VII.....</b>	<b>433</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	447
<b>8. Testele grilă corespunzătoare Capitolului VIII .....</b>	<b>448</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	453
<b>9. Testele grilă corespunzătoare Capitolului IX .....</b>	<b>454</b>
Răspunsul la testelete grilă .....	466

<b>10. Testele grilă corespunzătoare Capitolului X .....</b>	<b>467</b>
Răspunsul la testele grilă .....	472
<b>11. Testele grilă corespunzătoare Capitolului XI .....</b>	<b>473</b>
Răspunsul la testele grilă .....	479
<b>12. Testele grilă corespunzătoare Capitolului XII .....</b>	<b>480</b>
Răspunsul la testele grilă: .....	494
<b>BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....</b>	<b>495</b>

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

495

## CAPITOLUL I

### ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN TEORIA MANAGEMENTULUI

#### 1.1. Obiectul de studiu al managementului

##### 1.1.1. Noțiunea de management

Managementul este unul dintre concepțele 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 Newman<sup>1</sup> definește managementul ca „*importantă tehnică socială ca direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun*”. H. Johannsen<sup>2</sup> convinge argumentat că „*managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale - idei, lucruri și oameni, realizând obiectivele propuse, prin alții*”. H. Koontz<sup>3</sup> 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. Niculescu<sup>4</sup> 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 accepțuni<sup>5</sup>:

- *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.

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

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

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

<sup>4</sup> O. Niculescu, *Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață*, Editura Tribuna Economică, București, 1992, p. 29.

<sup>5</sup> 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 perceptelor științei conducerii la realitățile concrete ale fiecărei organizații”<sup>6</sup>.

**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**. Artă 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, artă 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, comportament, 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 tehniciilor avansate de management.
2. - *Aspectul social-economic* determinat de forma de proprietate, de politica economică a statului, de părghiiile economice folosite, de cadrul social general.

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

<sup>6</sup> 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:

- *procese de execuție;*
- *procese 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.*

Potem 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 management<sup>7</sup>.

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:

- |  |
|--|
| 1. Previziunea<br>2. Organizarea<br>3. Motivarea - antrenarea<br>4. Coordonarea<br>5. Control - reglarea |
|--|

<sup>7</sup> 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.

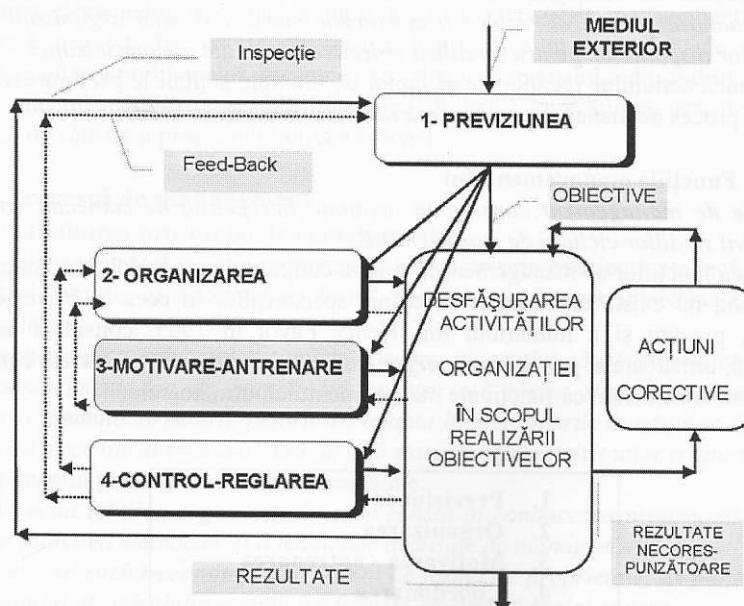
ACTIONULUI care dă conținut funcțiilor managementului sunt specifice doar managerilor, prin acestea ele diferențindu-se de activitățile de execuție.

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 profil 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<sup>8</sup> 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 *execuțanți*.

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 supervisori);
- 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

<sup>8</sup> E. Burduș, G. Căprărescu, „Fundamentele managementului organizației”, Editura Economică, București, 1999, p. 18.

executanți. Ei nu supervizează activitatea altor manageri. Acești manageri sunt denumiți și **supervizori** (de exemplu: maistrul în atelierul de producție sau șeful de birou într-un compartiment funcțional).

#### b).- Managerii de la nivelul de mijloc

Termenul de „*mijloc*” poate include mai mult decât doar un singur nivel ierarhic într-o organizație (deci pot exista mai multe tipuri de manageri de mijloc). Managerii de la nivelul de mijloc direcționează activitățile managerilor de la nivelul de bază. Principala responsabilitate a managerilor de la nivelul de mijloc este de a direcționa implementarea politicilor organizației și de a echilibra dispozițiile primite de la superiori, cu capacitațile de muncă și de creație ale subordonaților lor direcți.

#### c).- Managerii de la nivel de vârf

Managerii de vârf constau dintr-o persoană sau un grup relativ mic de persoane, responsabile de managementul general al organizației. Managerul de vârf stabilește strategiile și politicile organizației și ghidează organizația în relațiile ei cu mediul extern (mediul ambiant).

Titulatura obișnuită pentru un manager de vârf este aceea de **manager general, manager executiv, președinte, director general** (în limba engleză, *managerul general este CEO – „Chief Executive Officer”, „President” sau „Senior vicepresident” etc.*).

#### **II. - O două clasificare a managerilor este după scopul activităților pe care le conduc, în:**

- *manager funcțional;*
- *manager general.*

a).- **Managerul funcțional** este responsabil doar pentru o funcțiune a firmei (de exemplu: *manager pentru funcțiunea de producție – „managerul tehnic”; manager pentru funcțiunea comercială – „manager comercial”; manager pentru funcțiunea finanțier-contabilă – „manager finanțiar” sau „manager economic” etc.*).

Angajații sub responsabilitatea unui manager funcțional sunt angajați într-un grup comun de activități.

b).- **Managerul general** este responsabil de o unitate complexă (de exemplu o firmă, o filială sau o divizie dintr-o corporație). Managerul general este responsabil pentru toate activitățile acelei unități începând cu producția, comerțul, finanțele etc.

O firmă de mărime mică sau medie are doar **un singur manager general**. O firmă foarte mare structurată divizional (de exemplu o corporație) poate avea **mai mulți manageri generali** (unul pentru fiecare divizie sau unitate independentă).

#### **1.1.3.2. Rolul managerilor pe niveluri ierarhice**

Managerii de la fiecare nivel ierarhic previzionează, organizează, motivează și coordonează și controlează desfășurarea activității. Ei se diferențiază însă, prin timpul pe care îl alocă fiecareia dintre activitățile menționate. Unele dintre aceste diferențe depend de tipul de organizație în care acționează managerul.

Alte diferențe în modul în care managerii își utilizează timpul de lucru depind de nivelul ierarhic la care acționează. Literatura de specialitate pune în evidență trei abilități fundamentale ale managerului: *tehnice, umane și cognitive*. Fiecare manager are nevoie de a poseda într-o oarecare măsură toate aceste abilități.

- *Abilitatea tehnică* constă în capacitatea managerului de a utiliza procedurile, tehniciile și cunoștințele dintr-un domeniu specializat.
- *Abilitatea umană* ține de lucrul cu omul, de a înțelege și de a motiva personalul la nivel individual sau de grup.
- *Abilitățile cognitive* constau în capacitatea de a coordona și de a integra interesele și activitățile unei organizații. Acestea vizează organizația ca întreg, înțelegerea modului

de dependență între ele a subsistemelor acesteia și anticiparea modului cum o schimbare în unul dintre aceste subsisteme afectează întreaga organizație.

Așa cum am menționat deja, fiecare dintre aceste abilități este necesară pentru un manager. Importanța lor depinde în principal de nivelul ierarhic pe care se situează managerul (figura 1.1.3.2.1).

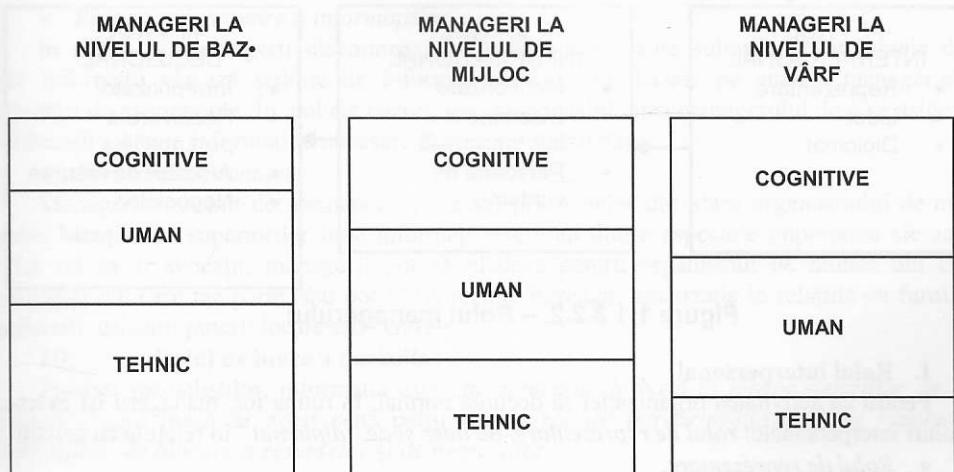


Figura 1.1.3.2.1. – Abilități necesare pentru performanța managerilor pe niveluri ierarhice

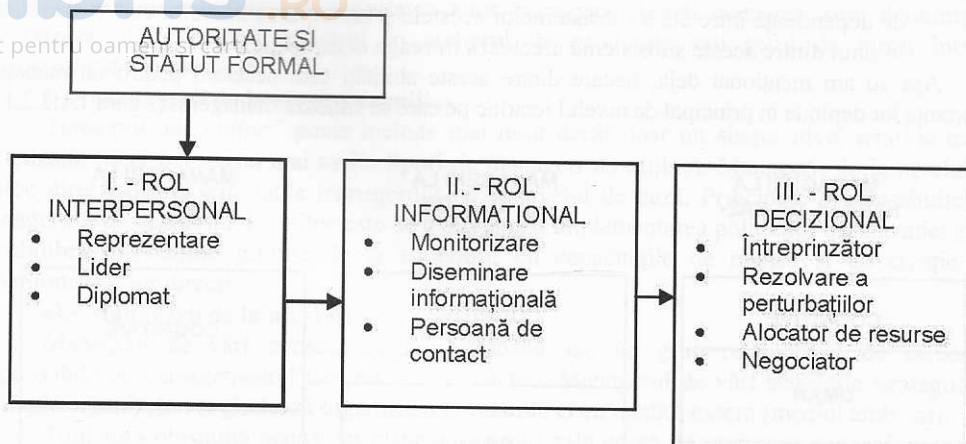
Abilitatea tehnică este cea mai importantă abilitate managerială pentru nivelul ierarhic de bază. Abilitatea umană, în contrast, este necesară pentru manageri la orice nivel ierarhic. Întrucât managerii trebuie să acționeze prin subordonați, capacitatea lor de a se folosi de abilitățile tehnice ale acestora este mai importantă decât propriile lor abilități tehnice. În final, importanța abilităților conceptuale crește odată cu apropierea de managementul de vârf caracterizat prin amplificarea autorității și a responsabilității.

Definiția de lucru dată pentru manageri îi consacră pe aceștia ca planificatori, organizatori, lideri care motivează, coordonatori și controlori a activității desfășurate. În prezent, fiecare manager își asumă o gamă mai largă de roluri pentru a monitoriza organizația spre obiectivele stabilite. În sens larg, *rolul* managerilor constă într-un tipar comportamental așteptat de la un individ dintr-o organizație.

În lucrările sale, Henry Mintzberg<sup>9</sup> afirmă că munca multor manageri este în multe privințe, similară. Toți managerii își argumentează ideile, au autoritate formală în organizație și un statut derivat din această autoritate. Acest statut face ca toți managerii să fie implicați în relații personale cu subordonații, cu omologii lor și cu superiorii, relații care asigură managerilor informațiile necesare pentru luarea deciziilor (figura 1.1.3.2.2).

În acest mod, toți managerii joacă o serie de *roluri interpersonale, informaționale și decizionale*, pe care Mintzberg le definește ca „un set organizat de comportamente”.

<sup>9</sup> Henry Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and fact*, în Harvard Business Review 52, nr. 4, Iulie 1975, p. 49-61.



**Figura 1.1.3.2.2. – Rolul managerului**

### I. Rolul interpersonal

Pentru ca activitatea organizației să decurgă normal, în rutina lor, managerii își exercează trei roluri interpersonale: *rolul de reprezentare, de lider și de „diplomat”* în relațiile cu ceilalți.

- *Rolul de reprezentare.*

ACTIONÂND ÎN ROLUL DE REPREZENTARE, managerul își îndeplinește ceremonialul datorilor ca și cap al organizației: salută vizitatorii, participă la nunțile subordonăților sau întreține conversația cu clienții, invitându-i la masă. Mai important însă este faptul că, managerii sunt simboluri și personalifică, atât pentru membrii organizației cât și pentru observatorii externi, succesul sau insuccesul organizației. Deseori managerii sunt făcuți responsabili pentru rezultatele asupra căror au mai mult sau mai puțin control.

- *Rolul de lider.*

Întrucât managerii lucrează cu și prin oameni, ei sunt responsabili pentru acțiunile subordonăților, la fel ca și pentru ale lor. De fapt, succesul sau insuccesul subordonăților este o măsură directă a propriei lor reușită sau eșec. Întrucât managerii au la dispoziție pe lângă subordonăți și alte resurse, ei sunt în măsură să realizeze mai mult decât ceilalți membri ai organizației care nu au calitatea de manageri.

- *Rolul de „diplomat”.*

Precum politicienii, managerii trebuie să învețe să lucreze cu oricine din interiorul sau exteriorul organizației care poate să-o ajute să-și îndeplinească obiectivele stabilite. Toți managerii eficace „*se comportă precum politicienii*”, în sensul că dezvoltă rețele de obligații reciproce cu alți manageri din alte organizații. Ei pot să clădească alianțe sau coaliții. Managerii construiesc astfel de relații în scopul de a câștiga sprijin pentru propriile propunerile și decizii, precum și pentru a câștiga cooperarea altora în realizarea diferitelor activități.

### II. Rolul informațional

H. Mintzberg<sup>10</sup> sugerează că recepționarea și comunicarea informațiilor sunt aspectele cele mai importante din munca managerului.

Managerii au nevoie de informații pentru a lua decizii inteligente, iar personalul din organizație depinde de informațiile recepționate de la manageri. Din punct de vedere informațional, rolul managerului este triplu: *de monitorizare, de diseminare a informațiilor și de persoană de contact.*

<sup>10</sup> Mintzberg H., *What Effective Managers Really Do*, în Harvard Business Review 60, nr. 6, noi-dec. 1982, pp. 156-167.

- *Rolul de monitorizare.*

Managerii caută în mod constant informații utile atât în interiorul cât și în exteriorul organizației. Ei își chestionează subordonații și colectează informațiile nesolicităte în mod ușor, prin propriile rețele de contacte. Rolul de monitorizare a informației face ca deseori, managerii să fie cei mai bine informați membri ai organizației.

- *Rolul de diseminare a informațiilor.*

În acest rol, managerii diseminează informații importante subordonaților. Unele dintre aceste informații vizează ședințe de informare, altele sunt bazate pe analize manageriale și interpretări de evenimente. În ambele cazuri, este responsabilitatea managerului de a se asigura că subordonații au toate informațiile necesare desfășurării activității.

- *Persoană de contact.*

Managerii transmit de asemenea informații persoanelor din afara organismului de muncă propriu. Menținerea superiorilor bine informați este unul dintre aspectele importante ale acestui rol. La fel ca și avocații, managerii pot să pledeze pentru organismul de muncă din cadrul organizației din care fac parte, sau pot să reprezinte întreaga organizație în relațiile cu furnizorii, beneficiarii, oficialii puterii locale sau centrale.

### III. Rolul de luare a deciziilor

Potrivit specialiștilor, informația este „*fundamentul de bază în luarea deciziilor de către manageri*”, care joacă în acest sens patru roluri: *rol de întreprinzător, rol de rezolvare a perturbațiilor, de alocare a resurselor și de negociator.*

- *Rolul de întreprinzător.*

Managerii încearcă să îmbunătățească activitatea compartimentului pe care-l conduc. Când de exemplu, managerii au o nouă idee, ar trebui să lanseze un proiect pentru a o transpune în realitate. În acest rol, ei inițiază schimbarea propriei lor voințe.

- *Rolul de rezolvare a perturbațiilor.*

Nici o organizație nu-și desfășoară activitatea în permanență fără probleme. Aproape că nu există limită cu privire la numărul și tipurile de probleme care pot apărea, începând cu dificultățile financiare și până la greve. Se așteaptă de la manageri să vină cu soluții la problemele dificile și să urmărească aplicarea soluțiilor propuse, chiar în situația luării unor decizii nepopulare.

Pentru a lua decizii dificile, managerii trebuie să fie în măsură să gândească *analytic și conceptual*. Gândirea analitică presupune disecarea problemei pe componente, analizarea acestor componente iar apoi, găsirea unei soluții fezabile. Chiar mai importantă este abilitatea managerilor de a gândi conceptual, ceea ce înseamnă abordarea abstractă a întregii activități și raportarea sa la alte munci. Abilitatea de a gândi implicațiile unei decizii majore este esențială atunci când managerul trebuie să îndeplinească atât obiectivele compartimentului de muncă, cât și cele ale organizației.

- *Rolul de alocare a resurselor.*

Fiecare manager se confruntă cu o serie de obiective organizaționale, probleme și nevoi, iar fiecare dintre ei luptă acerb în timp, pentru resurse. Întrucât resursele sunt întotdeauna limitate, fiecare manager trebuie să întocmească bilanțul resurselor și să stabilească prioritățile diferitelor nevoi și obiective. De exemplu, mulți manageri își stabilesc prioritățile zilnice ale activităților, astfel încât cele mai importante sunt realizate pe loc, în timp ce altele mai puțin importante sunt amâname.

- *Rolul de negociator.*

Managerii își petrec o mare parte din timp negocierind, întrucât doar ei au autoritatea și cunoștințele necesare pe care le solicită acest rol. Unele dintre negocieri implică alte organizații (bănci, firme de consultanță, furnizori, clienți etc.).

Mintzberg menționează că **managerii eficași** nu au nici timp, nici dorință de a gândi în profunzime. Ei sunt factori activi care țin piept schimbărilor și surprizelor care apar continuu în dinamismul vieții de zi cu zi. Caracteristicile unui manager eficace sunt abilitatea de a recunoaște

cel mai potrivit rol care trebuie jucat în fiecare situație, precum și flexibilitatea în schimbarea fermă a rolurilor.

Respect pentru cărți și cărți

#### 1.1.4. Provocări ale managementului

Pentru ca un manager să devină eficient este nevoie ca în afara existenței celor mai bune circumstanțe, să existe și confruntarea managerilor actuali cu anumite „provocări” speciale, cum sunt:

- Una dintre cele mai presante provocări este *competiția* din partea altor firme, în special a celor străine. Ca rezultat, managerii trebuie să gândească dincolo de preoccupările lor locale sau chiar naționale și să încearcă să se plaseze în dimensiunea cerută de economia internațională.
- Provocarea competițională face ca atât managerii, cât și angajații, să caute permanent noi căi de creștere a productivității muncii (productivitatea muncii trebuie privită ca fiind cantitatea de muncă *de calitate*, creată de fiecare angajat). Ca rezultat, fiecare manager trebuie să-și regândească relația cu subordonații și să găsească noi căi de identificare și de utilizare a talentelor, precum și a resurselor fiecărui angajat.
- Managerii trebuie să adauge structurii organizatorice *tradiționale*, *managementul participativ și munca în echipă*, care în ziua de azi conduc spre cele mai bune performanțe.
- Managerii trebuie să urmărească *direcții etice* pentru a deveni mai conștienți de faptul că, fiecare decizie de management îi afectează și pe alții, atât în prezent cât și în viitor.

Pentru a tine piept acestor provocări ale managementului actual, un *manager eficace* este necesar să îndeplinească următoarele *cerințe*, *ca răspuns la influența mediului extern*:

**1. - Nevoia de viziune, pentru a recunoaște și pentru a întâmpina schimbarea,** încercând să anticipateze problemele înainte ca acestea să apară și să încearcă să disearnă oportunitățile de creștere și de dezvoltare ale organizației.

**2. - Nevoia de etică.** Prin acțiunile lor, managerii induc avantaje și/sau perturbații în mediul extern al organizației (*de exemplu poluarea mediului ambiant*). Problemele etice se materializează în toate tipurile de afaceri. Considerațiile etice sunt importante pentru activitatea economică, în diferite modalități. Ceea ce se întâmplă în economie depinde de opțiunile celor implicați în acea economie, iar opțiunile lor sunt influențate în mod natural de etica de care dau dovadă.

**3. - Nevoia de diversitate culturală.** Etica privește un tratament echitabil și corect al angajaților și reflectă o premisă pentru diversitatea culturală. Diversitatea culturală dintr-o organizație, reflectă un management de calitate. Creșterea competiției necesită ca organizațiile să-și atragă cei mai talentați angajați, indiferent de rasă, cultură, religie, vîrstă sau sex. Motivația celor afirmați constă în faptul că talentul nu depinde de culoarea pielii, sex, dialect sau rasă.

**4. - Nevoia de instruire.** În cea mai mare măsură, se apreciază faptul că *managerii eficace sunt formați în timp și nu sunt înnașcuți*.

Din punct de vedere individual, o persoană fizică care corespunde cerințelor menționate mai sus, nu va avea rezultate manageriale dacă nu va *îndeplini în plus, trei cerințe fundamentale absolut necesare oricărui manager, din oricare tip de organizație*:

**I) - Să simtă nevoia de a conduce.** Doar oamenii care doresc să afecteze performanțele altora și care obțin satisfacție din a face aceasta sunt pasibili de a deveni manageri eficace.

**II) - Să simtă nevoia de putere.** Managerii buni simt o nevoie puternică de a-i influența pe alții. În acest scop ei se bazează mai degrabă pe superioritatea lor în cunoștințe de specialitate și pe aptitudini, decât pe autoritatea poziției pe care-o ocupă.

**III) - Să manifeste capacitatea de înțelegere.** Managerii eficace sunt în stare să înțeleagă și să țină piept deselor reacții emotionale neașteptate ale celorlalți colaboratori sau subordonații din organizație, în scopul de a le câștiga cooperarea și participarea în muncă.