Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

RADU NECHITA

# CĂTRE LEADERSHIP PRIN MANAGEMENT

**Instrumente de management care inspiră**

Un bun lider construiește folosind
cu iscusință instrumentele de manager.

editura pim
Iași, 2020

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

editura pim
Editură acreditată CNCSIS – 66/2010
Șoseaua Ștefan cel Mare și Sfânt nr. 109, Iași – 700497
Tel.: 0730.086.676, 0732.430.407
Fax: 0332.440.715
email: editura@pimcopy.ro
www.pimcopy.ro

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**
**NECHITA, RADU**
**Către leadership prin management: instrumente de management care inspiră** / Radu Nechita. - Iași: PIM, 2020
Conține bibliografie
ISBN 978-606-13-5684-3

005

Copyright © 2020
Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin autorului/autorilor.
Nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul scris al autorului/autorilor.

## Cuprins

*Prefață* 5

*Cuvânt înainte* 9

*Capitolul I* Elemente de management strategic – viziunea, misiunea și valorile organizației 11

*Capitolul II* De la strategic la operațional

II. 1. Arhitectura organizației. Organigrama, contractul de post și definirea performanței 17
II. 2. Despre *leadership* 22
II. 3. Despre *management* 24
II .3.1. *Management* și *leadership* 25
II. 4. Adaptarea stilului vostru managerial la etapa de dezvoltare a fiecărui angajat 27
II.4.1. Inducția și comportamentul managerial directiv 27
II.4.2. Antrenarea și comportamentul managerial de coach 40
II.4.3. Susținerea și comportamentul managerial suportiv 53
II.4.4. Modelarea și comportamentul managerial de modelare 63
II.4.5. Delegarea și comportamentul managerial de delegare 75

*Capitolul III* Funcțiile de management proactiv din managementul activității echipei 83

III.1. F1: Planificarea activităților echipei – *unde și de ce?* 83
III.2. F2: Organizarea activităților echipei – *cum, cine, cât, care, unde?* 107
III.3. F3: Managementul resurselor umane – cu *care* competențe? 116
III.4. F4: Conducerea și coordonarea activității echipei - sunteți *toți* pe drumul cel bun? 131
III.5. F5: Controlul și evaluarea activității echipei – ați ajuns și *cum*? 141

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

*Capitolul IV* Sisteme de management proactiv în echipe și organizații - E&O 152
IV.1. Sistemul de raportare a activității - fundament pentru toate celelalte sisteme 154
IV.2. Sistemul de recompense după rezultate 156
IV.3. Sistemul de recunoaștere a meritelor – fructificați factorii motivatori 157
IV.4. Sistemul de autoevaluare și evaluare ale performanței 159
IV.5. Sistemul de trepte de carieră profesională 164
IV.6. Sistemul intern de instruire pentru retenția de personal 166
IV.7. Sistemul de stabilire al performanței 174
IV.8. Sistemul de recrutare și selecție R&S 177
IV.9. Sistemul de inducție al noilor veniți în echipă 198
IV.10. Sistemul de informare și comunicare internă al organizației 202

*Cuvânt de final* 205

*Bibliografie* 209

## Mulțumiri

*Doresc să le mulțumesc tuturor clienților mei pentru încrederea pe care mi-au acordat-o, oferindu-mi oportunitatea de a lucra cu echipele lor de management. Am exersat împreună modele și metode pragmatice în cursurile și în programele de instruire și antrenare, care funcționează astăzi la nivelul organizațiilor lor.*

*Le mulțumesc și colegilor mei traineri, din experiența cărora am învățat continuu și cu ajutorul cărora ne-am respectat promisiunile față de clienții noștri: Magda Nechita – marketing, dezvoltarea echipei și finanțe, Florin Mare – comunicare de brand și dezvoltarea echipei, Gabriel Lazăr – managementul proiectelor și evaluări, Teodor Simion – senior trainer – negociere și vânzare consultativă, Loredana Lungu – dezvoltarea echipei, Mara Viorel – dezvoltarea echipei și centre de evaluare în management, Adriana Susa – vânzări consultative și mentor pentru mine la început de carieră, Radu Mândru – management și coaching, Sandu Buglea – senior trainer în programe pentru dezvoltarea echipei, precum și tuturor facilitatorilor cu care am lucrat și cu care lucrăm în diverse proiecte.*

*Îi mulțumesc familiei, copiilor mei Crina Elena și Rareș Teodor, pentru sprijin și participarea ca facilitatori la diverse programe, și soției și colegei mele Magda Nechita, pentru răbdare și efort.*

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

# Cuvânt înainte

*Ziua în care ai devenit manager diferă de ziua în care ai fost numit manager.*

*România nu a avut niciodată o școală de management temeinică. S-a adus management, s-a copiat, s-a testat, s-a exersat, s-a adaptat, ceea ce nu este neapărat rău, însă am suferit cumva la capitolul inovare, deși suntem un popor adaptiv. Cele mai reușite perioade de înflorire ale managementului, așa cum era acesta înțeles atunci, probabil că au fost cea post-pașoptistă și cea de după Marea Unire, plus acești primi ani dinamici din noua eră a Cunoașterii și mă refer aici la ceea ce se petrece din 2000 încoace, la nivel național, european și mondial.*

*Cartea este adresată în primul rând managerilor și coordonatorilor de echipe care doresc să-și ducă abilitățile de management și cunoștințele la nivelul următor sau își propun să-și valideze bunele practici utilizate. În special cei aflați la început de carieră, dar și cei care simt nevoia de clarificări în management operațional o pot valorifica.*

*Aceasta este adresată și antreprenorilor care doresc să-și ducă firma, investiția la nivelul următor, de la start-up sau afacere de familie la o afacere sistemică, managerilor care doresc să introducă noi sisteme, metode și bune practici verificate, cu scop clar de creștere a productivității, a retenției și apoi a profitabilității, coordonatorilor de echipe care doresc să-și răspundă proactiv la întrebări simple: de ce pleacă oamenii, cum să-i motivez, cum să-i dezvolt, mai ales când ei par a nu dori asta?*

*De ce să citiți această carte? Cuprinde istorioare și exemple concrete, principii, bune practici, instrumente și metode de management proactiv funcționale în companii mature și adaptate la specificul local, însemnând soluții posibile la probleme și crize actuale din managementul activității fiecărui manager, lider, fie că este antreprenor sau doar angajat într-o organizație.*

*Am scris această carte după douăzeci și patru de ani de experiențe personale ca manager, trainer și coach în firme naționale, dar și în multinaționale, completând-o și cu experiențe observate la alți colegi și, mai ales, cu cele din discuțiile cu mii de manageri din sutele de cursuri și programe de antrenare în management și leadership pe care le-am susținut sau la care am participat.*

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

*În câteva cuvinte, cartea aduce practici de management proactiv al echipelor, adaptate la specificul autohton, adaptate pentru companii care vor să se dezvolte.*

*Cred cu tărie că strategia de supraviețuire nu există, singura strategie fiind cea de dezvoltare, iar asta înseamnă cunoaștere, viziune și apoi acțiune.*

*Am scris această carte înainte, însă și în timpul pandemiei COVID-19, dar credința mea rămâne aceeași: mai multe lucruri vor trece în online, dar sistemele și funcțiile de fond rămân aceleași, sub strategia dezvoltării.*

*Succes și, nu uitați, ziua în care am fost numiți manageri diferă de ziua în care am devenit manageri!*

# Capitolul I
# Elemente de management strategic - viziunea, misiunea și valorile organizației

*Viziunea mea este să produc un automobil Ford pentru fiecare american*

*Henry Ford*

*Viziunea.*

*I have a dream* – așa ar trebui să sune fraza de început la construcția oricărei companii de pe planeta aceasta. Viziunea este ceva ce transcede prezentul, un vis despre mai bine, mai mult și mai trainic, un vis aievea despre cum putem progresa ca oameni și omenire, ceva ce va ghida și generațiile viitoare de acționari din familie sau de aiurea, un vis antreprenorial egal cu visul acelui faraon care a văzut deșertul sterp și a clamat: "*Aici voi construi o piramidă, va fi așa și așa, începem acum*".

Exemplificând puțin, orice comunicator ar putea avea viziunea că *oamenii care comunică real, eficace, pozitiv aduc valoare tuturor celor din jur, societății, umanității*. Viziunea lui Gutenberg a fost să ofere cartea maselor, carte rezervată până atunci doar elitelor. Viziunile lui Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Robert Schuman și ale multor alți gânditori fac astăzi lumea un loc mai bun de trăit.

Compania voastră are la bază, în fundamentele acesteia, o viziune clară? Dacă da, spuneți-o repetat oamenilor, colaboratorilor, clienților, tuturor celor care vor să vă cunoască, arătați-o și apărați-o. Dacă nu, nu este târziu să o formulați; scrieți-o concis, afișați-o pe perete la Intrare clienți, în semnătura de mail, oriunde și spre toți cei care vor să vă cunoască. Viziunea înseamnă crezul nostru suprem.

*Misiunea.*

Misiunea se desprinde din viziune și este o țintă pe care o generație de acționari o poate realiza cu succes. Dacă *viziunea* spune lumii *ce* vrei să faci pentru ea, *misiunea* spune exact unde și cum vrei să ajungi. Henry Ford și-a stabilit ca misiune să aducă prețul de producție atât de jos, încât americanii chiar să-și permită un automobil, Ford. *Cum avem de gând să reușim în această afacere? Care este rolul pe care ni-l asumăm în piață?*

Dacă misiunea este clară, aceasta permite organizației să stabilească o rută, un curs de urmat și să facă apoi opțiuni strategice în orientarea resurselor către oportunități, în mod profitabil, excelând prin inovare sau

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

externalizând, și nu lasă organizația să se risipească, făcând *de toate pentru toți*, în fapt mai *nimic solid pentru nimeni*, aceasta fiind calea rapidă pentru faliment. Profesorul Michael Porter, ale cărui lucrări vi le recomand călduros – vezi *Analiza Lanțului Valoric*, detaliază strălucit viziunea și misiunea, postulând că *orice organizație care vizează excelența investește în tehnologii de top pentru realizarea activității primare, pentru care ea a fost creată, și externalizează activitățile secundare.*

Exemple de misiuni clare:

- *General Electric*: vrem să fim cea mai competitivă firmă din lume. Primii în tot ce facem, se poate mai clar?
- *Marks & Spencer*: misiunea de a juca rolul agentului schimbării în societatea britanică; adică, educând consumatorii pentru calitate și standarde permanent ridicate. Așa vor să fie priviți de către clienții lor.
- *General Motors*: lider în domeniul "utilajelor de transport motorizat terestru".

Atunci când misiunea este clară, aceasta *motivează* oamenii pe termen lung, toți știu pentru ce muncesc. Au clară finalitatea ca arc în timp și și-o asumă mai ușor, mai repede. Problema apare când o misiune este îndeplinită și nu este continuată cu o nouă misiune, tot clară și parte din viziunea primordială sau nu.

Edmund Hilary a avut viziunea că *Everestul poate fi cucerit* și și-a stabilit misiunea de a fi *primul om care o va face*.

Un exemplu personal. Viziunea companiei mele de instruire este că *oamenii care comunică eficace se dezvoltă pe sine și pe cei din jurul lor*, iar misiunea companiei, ca rezultat al viziunii, arată astfel: *performanță prin educație, pentru oameni și organizație*.

Stabilirea *misiunii companiei* este responsabilitatea antreprenorilor. Aceasta nu poate fi delegată.

*Valorile* companiei. *Cum* vrem să realizăm misiunea.
*Valorile* reprezintă acele credințe adânci, lucruri imateriale despre care știm că sunt adevărate pentru noi și după care alegem să ne ghidăm în viață, pilonii de bază ai activităților zilnice, ce descriu comportamentele necesare care duc la îndeplinirea obiectivelor, a rezultatelor, a misiunii. Făcând lucrurile în conformitate cu valorile, oamenii își vor îndeplini misiunea. Valorile sunt repere etice și morale care, în situații de criză sau doar de necunoaștere, le vor clarifica tuturor ceea ce au de făcut, mai ales în absența managerilor.



Exemple:

- *Integritate* – fiecare client este special pentru noi și ne respectăm promisiunile clar făcute.
- *Clientul este primul* – Clientul este pe primul loc. Satisfacția clientului este și satisfacția noastră. Un client mulțumit ne va cere noi soluții și așa vom fi performanți pe termen lung.
- *Sinceritate* – vom fi onești, deschiși, sinceri și proactivi în rezolvarea solicitărilor clienților.
- *Servicii excelente* – dorim în permanență să inovăm, pentru a ne surprinde pozitiv clienții, de fiecare dată.

Stabilirea valorilor companiei, înțelegerea, respectarea și apărarea acestora este responsabilitatea tuturor angajaților. Veți conecta aceste valori la *sistemul de recunoaștere* atunci când veți recunoaște meritele acelora care, chiar dacă nu sunt printre cei mai productivi oameni, fac lucrurile pentru clienți, cu integritate, arătându-le tuturor că ceea ce a promis compania este real, este o promisiune respectată.

***Activitate practică de făcut împreună cu oamenii voștri***

Rugați-vă colegii, fie că sunt unul, doi sau sute, să-și scrie o listă cu valorile lor personale, acele credințe adânci, lucruri imateriale despre care ei știu că sunt adevărate și importante pentru ei în viață. Nu le sugerați exemple, însă ar putea apărea pe lista lor valori precum familia, sănătatea, prietenia, credința, onestitatea, punctualitatea, sinceritatea, integritatea și multe altele.

Rugați-i să-și prioritizeze aceste valori; nu este ușor, dar vor reuși. Apoi, vor forma grupe de câte patru - cinci colegi și, punând fiecare primele trei valori personale la comun, vor construi cu acestea una sau mai multe propoziții relevante despre sine și ceilalți, despre echipă și firmă, propoziții care ulterior să fie înrămate și afișate la intrare clienți, ca *declarații de valoare*. Lăsați-le timp pentru creație și apoi rugați grupele să enunțe ceea ce au scris. Veți avea o surpriză ascultând rezultatele acestui atelier și veți constata forța înțelegerii valorilor, a alinierii, a subsumării la valorile alese de către echipă, a coeziunii care se poate genera de aici, a asumării de valori cu care oamenii decid, într-un for interior și apoi și în echipă, să se ghideze.

Rugați-i acum să propună, după ce au ascultat toate *declarațiile* de valoare, patru sau cinci valori care să fie *valorile companiei*. Este corect, important și coeziv ca, dacă firma voastră nu are acest set de valori, acestea să fie exprimate în comun cu oamenii, clarificate și definitivate. Dacă există deja un set de valori definite de către acționari, nu le putem schimba, dar le putem compatibiliza cu angajații.

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

*Scopul* companiei. Scopul este o secvență de misiune, este un obiectiv mare, adus la rang de strategie, pe trei - cinci ani, și care arată pe termen mediu care va fi prioritatea firmei. *Scopul* se poate schimba pe perioada unui mandat de management, dacă împrejurările de piață o cer și generează astfel o strategie de lucru. De exemplu, scopul unei companii nou înființate sau nou intrate pe o piață este acela de a fi *cunoscută rapid* de către clienții potențiali. După trei - cinci ani, când piața țintă deja îi știe, scopul poate fi actualizat în a fi recunoscuți ca *principali furnizori* sau printre primele două - trei firme din piață. Apoi, după alți ani, scopul poate fi recunoașterea ca *lideri de piață*. În conformitate cu scopul din acea perioadă, se definitivază apoi strategiile de marketing, de angajare, de diversificare produse etc. Exemplu: scopul inițial al lui Henry Ford a fost să micșoreze costurile de aprovizionare și de producere cu peste 20% la fiecare reper, de aceea el cumpăra vopseaua cu garnitura de tren, o singură culoare: negru. Apoi, tot domnul Ford a dublat salariile angajaților, atunci când scopul a devenit recunoașterea pentru calitatea imbatabilă.

*Obiectivele* companiei.

Noțiunile de cotă de piață, profitabilitate, rate de rotații și parametri cu care decideți că sunteți la nivelul de performanță planificat, precum ROI, ROE, ROA, EBITDA și alte câteva sute, toate acestea vă sunt cunoscute și le vom accesa gradual în următorul capitol. Obiectivele companiei se pot modifica anual sau pe perioade mai lungi, țin de exercițiul bugetar, dar și de scopul companiei, în esență însemnând descrierea acestuia în ținte punctuale sau strategice. Un exemplu: dacă scopul este acela de a fi cunoscut pe o piață nouă, obiectivele de marketing, de prospectare activă și alte interacțiuni cu acea piață devin S.M.A.R.T. și prioritare. Obiectivele fac legătura dinspre zona strategică a firmei spre zona operațională, transformă deciziile strategice în cifre și planuri de acțiune, cu *tactici* și *metode* specifice, cu procese și proceduri exacte.

*Codul de etică.*

Codul de practici de afaceri reprezintă detalierea comportamentală a valorilor companiei. Cum vom reacționa concret în situații reale întâlnite în practică. Care este atitudinea și abordarea corectă, dorită și cerută de către firmă în acele situații. Suma de practici stabilite de către firmă se constituie într-un cod de bune practici sau cod de etică. De exemplu: să luăm valoarea numită *Clientul este pe primul loc*. Detalierea acesteia în codul de practici poate arata



astfel:

- nu permiteți niciodată ca interesul pentru profit să dăuneze clientului;
- faceți-i clientului o ofertă corectă, avantajoasă de la început;
- relațiile profitabile se construiesc în timp. Nu încercați să obțineti profit maxim imediat cu prețul compromiterii relației pe termen lung;
- căutați întotdeauna să faceți afaceri astfel încât clienților să le fie mai ușor să facă afaceri cu noi;
- oferiți-le opțiuni, nu spuneți *nu*;
- comunicați constant cu clienții. *Dacă vorbesc cu voi, nu au timp* să *ia legătura cu concurența*;
- nu uitați să spuneți *mulțumesc* de fiecare dată.

*Exercițiu individual.* Citiți încă o dată practicile de mai sus în calitate ipotetică de șef de atelier de vulcanizare. Acum, citiți-le punându-vă în locul unui team-leader din industria IT. Dacă au trecut ambele teste, înseamnă că le puteți folosi în orice domeniu.

Am primit uneori întrebarea *bine, dar aceste lucruri nu ne încorsetează oamenii? Nu le reduce flexibilitatea, puterea de ofertare, de negociere, slăbindu-i comparativ cu concurența, care nu are atâtea auto-condiționalități?* Pe termen scurt, este posibil, însă, pe termen lung, cum vreți să fiți cunoscuți în piață? Puneți-vă în pielea clienților voștri, ar accepta ideile de mai sus? Dacă sunteți de părere că cele de mai sus sunt în regulă pentru clienți, pentru companie și pentru oameni, atunci, într-adevăr, *Clientul este primul.*

Exemplu: am participat ca acționar la constituirea unei firme de training, cu misiune, valori, scop, obiective, iar la stabilirea valorilor s-au votat unele legate de profesionalism, coeziune etc., dar nimic despre *clienți*. La primul contract cu primul client au și apărut discuții antagonice despre datoria față de firmă versus etica față de client și furnizori. Rezultatul a fost ... desfacerea firmei.

Odată stabilite misiunea, valorile și codul de practici, toate comportamentele tuturor acționarilor, managerilor și angajaților se vor alinia de la sine la acestea, accelerate de comunicarea în organizație, prin mesaje, instruiri, exemple și studii de caz. Toate acestea este corect să fie cunoscute, asumate, validate și apărate, cu fiecare activitate, cu fiecare decizie și cu fiecare comportament al oamenilor

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

Iar în momentul în care se vor obține rezultate profitabile în afara valorilor și ale codului de etică, acestea vor creea disonanțe cognitive în interiorul companiei, iar oamenii se vor uita la managerii lideri pentru validare. Dacă liderii și managerii vor sacrifica valorile pentru acele rezultate și vor accepta profitul temporar în detrimentul valorilor, oamenii vor înțelege că „merge și așa", cultura organizației va suferi modificări rapide, vor apărea abateri de la etică, crize și stoparea creșterii. În cazuri extreme, se poate ajunge în termen de luni sau de săptămâni la falimentul unei companii cu zeci de ani de vechime, vezi cazurile Enron și Arthur Anderssen.

Așadar, spiritul antreprenorial construiește compania, iar *valorile* o dezvoltă peste generații.



# Capitolul II
# De la strategic la operațional

## II. 1. Arhitectura organizației. Organigrama, contractul de post și definirea performanței

Începeți cu începutul. Acum mai bine de o sută de ani, o legendă urbană spune că Thomas John Watson a luat o foaie de hârtie și a scris următorul titlu: Industrial Business Machines, prescurtat IBM. Pe foaie a mai desenat o casetă cu *manager general* și și-a pus numele, a mai desenat câteva departamente ale noii sale firme, probabil Producție, Vânzări, Logistică, Aprovizionare, Contabilitate etc. și și-a trecut tot numele său în dreptul managerilor de departamente, deoarece aceasta era realitatea de moment. A mai definit tot atunci misiunea fiecărui departament în cadrul organizației, cum și cu cine vor colabora acestea, cine le vor fi clienții interni, pe scurt, relațiile de lucru. Exemplificând, misiunea departamentului Vânzări este să *vândă*, iar pentru asta colaborează cu Marketingul, cu Logistica, Economic - financiar și altele. Misiunea departamentului Marketing este: *aducem clienți*; misiunea departamentului Contabilitate este: *date sigure și la timp*; misiunea departamentului calitate este: *zero audituri netrecute* și tot așa. Nu confundați misiunea departamentelor cu misiunea organizației, primele sunt distincte, dar servesc misiunea, i se subsumează. În timp, acest model a devenit un standard care și astăzi rămâne valabil. Să-l explorăm împreună.

***Să începem și implementarea, realizarea arhitecturii.***