

## CUPRINS

### CAPITOLUL 1 – MANAGERII

|        |                                                                                                         |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.   | Abordări majore și evoluții ale conceptului de manager .....                                            | 13 |
| 1.1.1. | Etimologia termenilor „management” și „manager” .....                                                   | 13 |
| 1.1.2. | Conceptul de management.....                                                                            | 14 |
| 1.1.3. | Conceptul de manager .....                                                                              | 16 |
| 1.2.   | Tipuri de manageri .....                                                                                | 19 |
| 1.3.   | Stiluri de management.....                                                                              | 21 |
| 1.4.   | Rolurile managerilor .....                                                                              | 25 |
| 1.5.   | Deciziile manageriale.....                                                                              | 28 |
| 1.5.1. | Deciziile și raționalitatea deciziilor manageriale .....                                                | 29 |
| 1.5.2. | Modelarea decizională .....                                                                             | 32 |
| 1.5.3. | Tipuri de decizii manageriale .....                                                                     | 35 |
| 1.5.4. | Procesul de adoptare a deciziei manageriale .....                                                       | 36 |
| 1.6.   | Analiza abilităților, cunoștințelor, competențelor și trăsăturilor<br>indispensabile unui manager ..... | 38 |
| 1.6.1. | Abordări teoretice cu privire la conținutul<br>competențelor manageriale .....                          | 39 |
| 1.6.2. | Cunoștințe, abilități și calități necesare managerilor .....                                            | 41 |
| 1.7.   | Importanța managerilor în exercitarea funcțiilor managementului .....                                   | 44 |
| 1.7.1. | Importanța managerului în exercitarea funcției de prevedere.....                                        | 46 |
| 1.7.2. | Importanța managerului în exercitarea funcției de organizare.....                                       | 47 |
| 1.7.3. | Importanța managerului în exercitarea funcției de coordonare.....                                       | 48 |
| 1.7.4. | Importanța managerului în exercitarea funcției de antrenare.....                                        | 49 |
| 1.7.5. | Importanța managerului în exercitarea funcției de control-reglare.....                                  | 50 |
| 1.8.   | Motivarea personalului.....                                                                             | 51 |
| 1.8.1. | Motivarea și motivația: abordări conceptuale.....                                                       | 52 |
| 1.8.2. | Procesul de motivare.....                                                                               | 52 |
| 1.8.3. | Teorii motivaționale.....                                                                               | 53 |
| 1.8.4. | Modalități de motivare.....                                                                             | 58 |
| 1.8.5. | Relația dintre motivație, satisfacția în muncă și performanță .....                                     | 59 |

## **CAPITOLUL 2 – EFICIENȚA MANAGERIALĂ: FACTOR SUBSTANȚIAL ÎN OBTINEREA REZULTATELOR NOTABILE ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII**

|        |                                                                                      |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.   | Eficiența și eficacitatea managerială – abordări conceptuale .....                   | 61 |
| 2.1.1. | Conceptul de eficiență managerială .....                                             | 61 |
| 2.1.2. | Studii asupra eficienței manageriale .....                                           | 63 |
| 2.1.3. | Conceptul de eficacitate managerială .....                                           | 65 |
| 2.1.4. | Studii efectuate asupra eficacității manageriale .....                               | 66 |
| 2.1.5. | Asemănări și deosebiri între eficiența managerială și eficacitatea managerială ..... | 66 |
| 2.2.   | Potențialele obstacole întâmpinate de un manager eficient .....                      | 69 |
| 2.2.1. | Surse de apariție a obstacolelor .....                                               | 69 |
| 2.2.2. | Bariere generate de angajați .....                                                   | 71 |
| 2.2.3. | Bariere de comunicare .....                                                          | 73 |
| 2.2.4. | Situațiile de criză .....                                                            | 74 |
| 2.3.   | Stabilirea obiectivelor și eficiența managerială .....                               | 75 |
| 2.4.   | Măsurarea eficienței muncii managerului .....                                        | 80 |
| 2.5.   | Influența eficienței manageriale asupra performanțelor organizaționale .....         | 84 |

## **CAPITOLUL 3 – MODALITĂȚILE DE EFICIENTIZARE A MUNCII MANAGERILOR**

|        |                                                                                                                        |     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.   | Abilitățile, competențele și calitățile fundamentale ale managerului eficient .....                                    | 88  |
| 3.1.1. | Abilitățile generale ale managerului eficient .....                                                                    | 88  |
| 3.1.2. | Calitățile unui manager eficient în funcție de domeniu în care activează și nivelul ierarhic la care se situează ..... | 91  |
| 3.2.   | Comunicarea – factor determinant al eficienței manageriale .....                                                       | 93  |
| 3.2.1. | Abilități de comunicare necesare managerului eficient .....                                                            | 94  |
| 3.2.2. | Comunicarea non-verbală .....                                                                                          | 97  |
| 3.3.   | Influența aptitudinilor, calităților și cunoștințelor subordonaților asupra eficienței manageriale .....               | 98  |
| 3.4.   | Importanța cunoașterii culturii organizaționale în desfășurarea eficientă a activităților manageriale .....            | 100 |
| 3.5.   | Motivarea managerilor – factor de creștere a eficienței și eficacității .....                                          | 103 |
| 3.6.   | Stabilirea și eficientizarea resurselor .....                                                                          | 104 |
| 3.6.1. | Programarea eficientă a muncii managerilor în vederea distribuției corespunzătoare a timpului disponibil .....         | 104 |
| 3.6.2. | Asigurarea resurselor financiare .....                                                                                 | 108 |
| 3.6.3. | Utilizarea instrumentarului informatic și asigurarea resurselor informaționale .....                                   | 108 |
| 3.6.4. | Îmbunătățirea condițiilor de muncă și asigurarea resurselor materiale .....                                            | 110 |
| 3.7.   | Îmbogățirea instrumentarului managerial .....                                                                          | 111 |

|         |                                                                                                           |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.8.    | Apelarea la serviciile colaboratorilor moderni .....                                                      | 112 |
| 3.9.    | Eficientizarea secretariatului managementului.....                                                        | 113 |
| 3.10.   | Îmbunătățirea și perfecționarea raporturilor cu subordonații .....                                        | 115 |
| 3.11.   | Training managerial continuu .....                                                                        | 115 |
| 3.12.   | Dezvoltarea inteligenței emoționale.....                                                                  | 116 |
| 3.13.   | Aplicarea managementului strategic și utilizarea modelelor<br>de diagnosticare și analiză strategică..... | 117 |
| 3.13.1. | Importanța strategiei în eficientizarea muncii managerilor .....                                          | 117 |
| 3.13.2. | Modele de analiză și diagnosticare strategică.....                                                        | 121 |
| 3.14.   | Tehnici de obținere a eficienței manageriale.....                                                         | 126 |

## CAPITOLUL 4 – FUNDAMENTELE LEADERSHIPULUI

|        |                                                                                            |     |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.   | Introducere în leadership .....                                                            | 131 |
| 4.2.   | Teorii în abordarea leadershipului.....                                                    | 134 |
| 4.3.   | Funcțiile leadershipului .....                                                             | 139 |
| 4.4.   | Raportul leadership-management.....                                                        | 141 |
| 4.5.   | Tipuri de leadership.....                                                                  | 143 |
| 4.5.1. | Leadership situațional.....                                                                | 143 |
| 4.5.2. | Leadership transformațional .....                                                          | 144 |
| 4.5.3. | Leadership tranzacțional.....                                                              | 145 |
| 4.5.4. | Alte tipuri de leadership.....                                                             | 146 |
| 4.6.   | Leadershipul și performanța.....                                                           | 149 |
| 4.6.1. | Leadershipul performanței.....                                                             | 149 |
| 4.6.2. | Utilizarea managementului performanței în leadership .....                                 | 150 |
| 4.6.3. | Calitățile și trăsăturile liderilor, necesare în vederea<br>atingerii performanțelor ..... | 152 |
| 4.7.   | Leadershipul în condițiile economiei bazate pe cunoaștere .....                            | 154 |
| 4.8.   | Leadershipul strategic .....                                                               | 157 |
| 4.8.1. | Procesul de leadership strategic .....                                                     | 158 |
| 4.8.2. | Formularea strategiei de leadership .....                                                  | 159 |
| 4.8.3. | Influența leadershipului strategic asupra oamenilor<br>și asupra performanțelor .....      | 160 |
| 4.8.4. | Liderii strategici.....                                                                    | 161 |

## CAPITOLUL 5 – LIDERII

|        |                                                                             |     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.   | Abordări conceptuale ale noțiunii de lider .....                            | 163 |
| 5.2.   | Abordare comparativă lider vs. manager .....                                | 165 |
| 5.2.1. | Asemănări lider-manager.....                                                | 166 |
| 5.2.2. | Deosebiri lider-manager .....                                               | 167 |
| 5.3.   | Rolurile liderului .....                                                    | 170 |
| 5.4.   | Aptitudinile, caracteristicile și abilitățile esențiale ale liderilor ..... | 172 |
| 5.4.1. | Abilități comportamentale generale ale liderilor .....                      | 173 |

|                                 |                                                                           |            |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4.2.                          | Câștigarea încrederii oamenilor.....                                      | 174        |
| 5.4.3.                          | Gândirea strategică .....                                                 | 176        |
| 5.4.4.                          | Abilități necesare în vederea exercitării funcțiilor leadershipului ..... | 177        |
| 5.5.                            | Liderii și cultura organizațională.....                                   | 179        |
| 5.6.                            | Provocările liderilor .....                                               | 181        |
| <br><b>6.BIBLIOGRAFIE .....</b> |                                                                           | <b>185</b> |

## PREFAȚĂ

Prezenta lucrare își propune să le ofere cititorilor un ansamblu de informații fundamentale, concise, complexe și bine structurate, referitoare la două concepte-cheie ale managementului și leadershipului organizației. Abordarea conceptului de manager este una extrem de clară, riguroasă și bine planificată, iar primul capitol subliniază importanța managerului, dar și diversitatea și complexitatea muncii manageriale. O caracteristică importantă a oricărui demers managerial este fără îndoială eficiența, iar următoarele două capitole demonstrează în mod constant acest considerent, prin sublinierea influențelor eficienței manageriale asupra rezultatelor organizației, dar și prin abordarea celor mai importante modalități de eficientizare a muncii managerului. Informațiile ce corespund capitolelor dedicate conceptului de leadership sunt prezentate într-o structura logică și aprofundată și totodată, surprind complexitatea provocărilor leadershipului.

Lucrarea se bazează pe o documentare solidă. Au fost cercetate numeroase studii relevante din literatura de specialitate și lucrări de importanță majoră aparținând unor specialiști consacrați ai acestui domeniu, cum sunt Michael Armstrong, Henry Mintzberg, Peter Drucker și Robert Katz. Pe lângă studiul riguros al literaturii de specialitate, există și elemente de noutate, ce susțin calitatea și complexitatea acestei lucrări.

Lucrarea se adresează mai multor categorii de beneficiari. În primul rând, managerii și liderii vor avea posibilitatea să conștientizeze impactul major al propriilor decizii și acțiuni asupra procesului de management, dar și asupra performanțelor și rezultatelor organizației. O altă categorie de beneficiari este cea compusă din practicienii, studenții și masteranzii din domeniul managementului și al leadershipului. Din punct de vedere didactic, lucrarea a fost structurată astfel încât să ofere un suport semnificativ în înțelegerea aspectelor fundamentale ale conceptului de manager și ale conceptului de leadership. Mai mult, studenții și masteranzii se vor confrunta în viitor cu realitatea din cadrul organizațiilor, iar o pregătire prealabilă susținută de informațiile furnizate prin intermediul acestei

lucrări, va avea un impact categoric asupra perfecționării și evoluției constante a acestora. Nu în ultimul rând, lucrarea se adresează cercetătorilor din domeniul managementului și al leadershipului, întrucât informațiile furnizate prin intermediul acestei lucrări, pot conduce la identificarea unor noi direcții de cercetare.

# CAPITOLUL 1 – MANAGERII

## 1.1. Abordări majore și evoluții ale conceptului de manager

Indiferent de perioada la care ne referim, esența desfășurării eficiente a activităților economice, a fost întotdeauna reprezentată de calitatea procesului de conducere și elementele ce caracterizează persoana responsabilă cu organizarea, coordonarea și identificarea celor mai bune modalități pentru atingerea unor rezultate specifice.

Asupra originii conceptului de „management” și a cuvântul derivat „manager” încă există dezbateri, cele două concepte căpătând noi nuanțe și dimensiuni de la an la an, cunoscând o dezvoltare extrem de rapidă, odată cu complexitatea crescândă a activităților desfășurate în cadrul întreprinderilor, dar și odată cu schimbările manifestate în mediul extern, ce iau naștere pe plan național și internațional. Totodată, intensificarea eforturilor orientate către îmbunătățirea practicilor și teoriilor manageriale, a făcut posibilă adăugarea unor elemente științifice, acelor elemente empirice ce inițial caracterizau procesul de conducere.

### 1.1.1. Etimologia termenilor „management” și „manager”

Făcând referire la etimologia termenului „management”, se poate afirma că aceasta este încă destul de controversată. Conceptul derivă din latinescul „manus” („mână”)/ „manum agree” („a conduce în mână”). Țările Europene au împrumutat cuvântul latinesc „manus” și au format cuvinte cu înțelesuri distincte. Spre exemplu, în limba engleză verbul „to manage” a avut conotația de „a mânui”, iar verbul „manege” din limba franceză a avut semnificația de „loc unde sunt dresați caii”. O definiție a cuvântului „management” a fost relatată la sfârșitul secolului al XIX-lea de către Mary Parker Follett, care afirma că „management” semnifică „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni”. În activitățile economice, acest termen a fost impus odată cu tipărirea lucrării lui James Burnham - „The managerial revolution” (Macarie, 2012, p. 18).

În ceea ce privește termenul „manager”, dicționarul francez „Le Petit Robert” apreciază că termenul a apărut în anul 1865 și vine de la cuvântul englezesc „to manage” care are semnificația de „a coordona”. Pe de altă parte, autorii francofoni apreciază că termenul „manager”, derivat din limba franceză, a apărut încă din anul 1765, într-un context semnificativ: „conducătorul, șeful ceremoniilor”.

De-a lungul timpului, cei doi termeni enunțați anterior, au avut diferite conotații, unele dintre acestea fiind destul de diferite de semnificațiile curente. Totuși, atât la nivel național, cât și la nivel internațional, conceptele „manager” și „management”, au căpătat în mare parte înțelesuri precum: a conduce, a coordona, a dirija, a lucra împreună cu alți oameni, a îndruma, a acompania, a orienta, a dezvolta. Astfel, se poate afirma că nu a existat și încă nu există o unanimitate a părerilor în privința etimologiei și a înțelesurilor celor două concepte.

### 1.1.2. Conceptul de management

***Management = artă, știință  
și activitate practică***

Managementul poate fi considerat atât știință, cât și activitate practică. Ca și știință, managementul are drept scop înțelegerea trăsăturilor managementului ca proces, iar ca activitate practică, are scopul de a contura un ansamblu de cunoștințe structurate, în vederea pregătirii managerilor și orientării activității lor (Radu, et al., 2005, p. 10). Pe de altă parte, considerarea managementului ca fiind artă și totodată, știință, a fost și încă este destul de controversată, având în vedere faptul că unii autori (Burduș & Popa, 2013) consideră că managementul este atât artă cât și știință, în timp ce alții (Vlcek, et al., 1997) considerau în urma cu mai bine de 30 de ani, că managementul nu este nici artă, nici știință, ci doar o activitate practică. Însă, de atunci și până în prezent, dimensiunile managementului au devenit extrem de semnificative, ca urmare a contribuțiilor practicienilor și teoreticienilor, ce s-au conturat într-o știință a managementului. În același timp, managerii necesită abilități specifice, talent, dar și o înclinație către domeniul managementului. De aceea, în zilele noastre, managementul este considerat totodată artă, știință și activitate practică.

***Management = proces  
legat de oameni***

Managementul poate fi definit ca fiind un proces de coordonare a activităților legate de muncă, în așa fel încât oamenii să contribuie în condiții de eficiență sporită la concretizarea acestor activități în rezultatele scontate



## PREFAȚĂ

Prezenta lucrare își propune să le ofere cititorilor un ansamblu de informații fundamentale, concise, complexe și bine structurate, referitoare la două concepte-cheie ale managementului și leadershipului organizației. Abordarea conceptului de manager este una extrem de clară, riguroasă și bine planificată, iar primul capitol subliniază importanța managerului, dar și diversitatea și complexitatea muncii manageriale. O caracteristică importantă a oricărui demers managerial este fără îndoială eficiența, iar următoarele două capitole demonstrează în mod constant acest considerent, prin sublinierea influențelor eficienței manageriale asupra rezultatelor organizației, dar și prin abordarea celor mai importante modalități de eficientizare a muncii managerului. Informațiile ce corespund capitolelor dedicate conceptului de leadership sunt prezentate într-o structura logică și aprofundată și totodată, surprind complexitatea provocărilor leadershipului.

Lucrarea se bazează pe o documentare solidă. Au fost cercetate numeroase studii relevante din literatura de specialitate și lucrări de importanță majoră aparținând unor specialiști consacrați ai acestui domeniu, cum sunt Michael Armstrong, Henry Mintzberg, Peter Drucker și Robert Katz. Pe lângă studiul riguros al literaturii de specialitate, există și elemente de noutate, ce susțin calitatea și complexitatea acestei lucrări.

Lucrarea se adresează mai multor categorii de beneficiari. În primul rând, managerii și liderii vor avea posibilitatea să conștientizeze impactul major al propriilor decizii și acțiuni asupra procesului de management, dar și asupra performanțelor și rezultatelor organizației. O altă categorie de beneficiari este cea compusă din practicienii, studenții și masteranzii din domeniul managementului și al leadershipului. Din punct de vedere didactic, lucrarea a fost structurată astfel încât să ofere un suport semnificativ în înțelegerea aspectelor fundamentale ale conceptului de manager și ale conceptului de leadership. Mai mult, studenții și masteranzii se vor confrunta în viitor cu realitatea din cadrul organizațiilor, iar o pregătire prealabilă susținută de informațiile furnizate prin intermediul acestei

lucrări, va avea un impact categoric asupra perfecționării și evoluției constante a acestora. Nu în ultimul rând, lucrarea se adresează cercetătorilor din domeniul managementului și al leadershipului, întrucât informațiile furnizate prin intermediul acestei lucrări, pot conduce la identificarea unor noi direcții de cercetare.

# CAPITOLUL 1 – MANAGERII

## 1.1. Abordări majore și evoluții ale conceptului de manager

Indiferent de perioada la care ne referim, esența desfășurării eficiente a activităților economice, a fost întotdeauna reprezentată de calitatea procesului de conducere și elementele ce caracterizează persoana responsabilă cu organizarea, coordonarea și identificarea celor mai bune modalități pentru atingerea unor rezultate specifice.

Asupra originii conceptului de „management” și a cuvântul derivat „manager” încă există dezbateri, cele două concepte căpătând noi nuanțe și dimensiuni de la an la an, cunoscând o dezvoltare extrem de rapidă, odată cu complexitatea crescândă a activităților desfășurate în cadrul întreprinderilor, dar și odată cu schimbările manifestate în mediul extern, ce iau naștere pe plan național și internațional. Totodată, intensificarea eforturilor orientate către îmbunătățirea practicilor și teoriilor manageriale, a făcut posibilă adăugarea unor elemente științifice, acelor elemente empirice ce inițial caracterizau procesul de conducere.

### 1.1.1. Etimologia termenilor „management” și „manager”

Făcând referire la etimologia termenului „management”, se poate afirma că aceasta este încă destul de controversată. Conceptul derivă din latinescul „manus” („mână”)/ „manum agree” („a conduce în mână”). Țările Europene au împrumutat cuvântul latinesc „manus” și au format cuvinte cu înțelesuri distincte. Spre exemplu, în limba engleză verbul „to manage” a avut conotația de „a mânui”, iar verbul „manege” din limba franceză a avut semnificația de „loc unde sunt dresați caii”. O definiție a cuvântului „management” a fost relatată la sfârșitul secolului al XIX-lea de către Mary Parker Follett, care afirma că „management” semnifică „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni”. În activitățile economice, acest termen a fost impus odată cu tipărirea lucrării lui James Burnham - „The managerial revolution” (Macarie, 2012, p. 18).

În ceea ce privește termenul „manager”, dicționarul francez „Le Petit Robert” apreciază că termenul a apărut în anul 1865 și vine de la cuvântul englezesc „to manage” care are semnificația de „a coordona”. Pe de altă parte, autorii francofoni apreciază că termenul „manager”, derivat din limba franceză, a apărut încă din anul 1765, într-un context semnificativ: „conducătorul, șeful ceremoniilor”.

De-a lungul timpului, cei doi termeni enunțați anterior, au avut diferite conotații, unele dintre acestea fiind destul de diferite de semnificațiile curente. Totuși, atât la nivel național, cât și la nivel internațional, conceptele „manager” și „management”, au căpătat în mare parte înțelesuri precum: a conduce, a coordona, a dirija, a lucra împreună cu alți oameni, a îndruma, a acompania, a orienta, a dezvolta. Astfel, se poate afirma că nu a existat și încă nu există o unanimitate a părerilor în privința etimologiei și a înțelesurilor celor două concepte.

### 1.1.2. Conceptul de management

***Management = artă, știință  
și activitate practică***

Managementul poate fi considerat atât știință, cât și activitate practică. Ca și știință, managementul are drept scop înțelegerea trăsăturilor managementului ca proces, iar ca activitate practică, are scopul de a contura un ansamblu de cunoștințe structurate, în vederea pregătirii managerilor și orientării activității lor (Radu, et al., 2005, p. 10). Pe de altă parte, considerarea managementului ca fiind artă și totodată, știință, a fost și încă este destul de controversată, având în vedere faptul că unii autori (Burduș & Popa, 2013) consideră că managementul este atât artă cât și știință, în timp ce alții (Vlcek, et al., 1997) considerau în urma cu mai bine de 30 de ani, că managementul nu este nici artă, nici știință, ci doar o activitate practică. Însă, de atunci și până în prezent, dimensiunile managementului au devenit extrem de semnificative, ca urmare a contribuțiilor practicienilor și teoreticienilor, ce s-au conturat într-o știință a managementului. În același timp, managerii necesită abilități specifice, talent, dar și o înclinație către domeniul managementului. De aceea, în zilele noastre, managementul este considerat totodată artă, știință și activitate practică.

***Management = proces  
legat de oameni***

Managementul poate fi definit ca fiind un proces de coordonare a activităților legate de muncă, în așa fel încât oamenii să contribuie în condiții de eficiență sporită la concretizarea acestor activități în rezultatele scontate