

Cuprins

Prolegomene	9
Partea I - SINTEZE	11
1. Delimitări conceptuale și definiții ale principalelor elemente din managementul public.....	11
1.1. Management.....	11
1.2. Funcțiile managementului public.....	13
1.3. Principiile managementului public	19
1.4. Managerul	20
1.4.1. Rolurile managerului.....	27
1.4.2. Tipuri de manageri și stiluri de conducere	29
1.4.3. Metode de management.....	32
1.5. Modalități de abordare a managementului.....	48
1.6. Managementul comunităților locale	51
1.7. Management strategic în administrația publică	55
1.8. Control și evaluare în organizațiile publice	62
1.9. Influența factorilor psiho-socio-economici asupra managementului.....	64
1.10. Decizia managerială și procesul decizional	73
1.10.1. Factorii primari ai deciziei manageriale	77
1.11. Cultura organizațională.....	79
1.11.1. Despre cultura organizațională în administrația publică.....	86
1.12. Cultura antreprenorială	91
1.13. Criterii de includere a factorilor de influență asupra culturilor organizațională și antreprenorială.....	94
1.14. Inventarierea principalilor factori de influență asupra culturilor organizațională și antreprenorială.....	97
1.15. Leadership în administrația publică și etica managementului	101
Partea a II-a - TESTE GRILĂ	105
Răspunsuri la testele grilă	144
Bibliografie orientativă.....	145

Prolegomene

Un management public performant poate fi implementat în societatea românească doar cu persoane pregătite în domeniile de specialitate, în domeniul managementului public, al administrației publice și cu o nouă viziune asupra rolului instituțiilor publice.

Lucrarea „*Management public. Sinteze și grile pentru examenul de licență*” se adresează studenților de la facultățile de administrație publică, management și servicii publice și are un accentuat caracter aplicativ, contribuind efectiv la formarea și perfecționarea pregătirii atât pentru activitatea de seminar, cât și pentru examenul de licență la disciplina „*Management public*”. Ea poate fi utilă și managerilor ori cititorilor interesați de domeniul managementului, cartea propunându-și să prezinte, în sinteză, principalele elemente fundamentale ale managementului public, fiind structurată pe două părți: sinteze și teste grilă. În partea de sinteze sunt abordate aspecte teoretice privind managementul, iar în partea a doua se găsesc testele grilă pentru evaluarea cunoștințelor asimilate din parcurgerea primei părți a lucrării.

Practica managementului în formele sale incipiente este tot atât de veche ca și colectivitatea umană. Cultura lumii antice se caracterizează prin varietatea manifestărilor în diferite domenii, prin caracterul practic al cunoștințelor, prin originalitatea sa. Cunoștințele s-au dezvoltat în funcție de cerințele practice, iar purtătorii acestor cunoștințe erau, de regulă, preoții și unii reprezentanți ai aristocrației. Existau biblioteci, arhive, școli pentru pregătirea tinerilor etc. Cele mai vechi documente scrise le găsim la civilizația sumeriană (actualul Iraq), acum 5000 de ani, unde întâlnim practici de control managerial.

În urmă cu mulți ani, foarte puțini oameni din România aveau doar vagi cunoștințe despre ce înseamnă managementul și care sunt atributele și virtuțile lui; azi, atât în sectorul public, cât mai ales în sectorul privat, managementul a ajuns să fie motorul principal al evoluției și dezvoltării, iar managerul a devenit personajul principal al teatrului economic mondial! Alături de antreprenor, cei doi alcătuiesc un cuplu motor al economiei; iar managerul-antreprenor este, adesea, ucenicul vrăjitor, cel care deține bagheta magică a creditului, investițiilor, utilizării resurselor, conducerii operative și evitării riscurilor...

Mai mult, managementul a evoluat de la conceptul obscur, cu conținut ambiguu, de odinioară, la un concept bazal, chiar esențial, pe care s-a dezvoltat

o adevărată știință a organizării și a conducerii, ba chiar un mit, o religie a succesului economic, explicabilă și justificabilă pentru cei care știuși recunosc sintagma după care „dacă economie nu e, nimic nu e”...

Cartea de față are un accentuat caracter aplicativ contribuind la sedimentarea unor noțiuni în domeniul managementului, atât de necesar, de altfel, funcționării societății românești care are nevoie de oameni pregătiți în domeniu, de funcționari publici de carieră, motivați pentru a fundamenta și a implementa schimbările și de a satisface interesul public.

Oravița, august 2024

Lect. univ. dr. Alina Stancovici

Partea I

SINTEZE

1. Delimitări conceptuale și definiri ale principalelor elemente din managementul public

1.1. Management

În multe situații intuiția, oricât de simplificatoare ar fi, este esențială. În cazul dat, intuiția ne spune că, deși este vorba de un neologism intrat în limbajul comun în ultimele decenii, *managementul este un proces de conducere*. El include toate fazele conducerii, pornind de la previziune, trecând prin planificare, organizare și coordonare și terminând cu controlul și evaluarea rezultatelor. Acest proces nu este nici discret, nici interactiv, ci este unul continuu, în fiecare componentă a sa. De asemenea, managementul nu se bazează pe principiul excepției decât în anumite componente ale sale, cum ar fi urmărirea ritmicității producției sau controlul de calitate, acesta din urmă fiind inclus în managementul calității, care, la rândul său, este un proces continuu.

Au fost depistate în relativ vasta bibliografie studiată o serie de definiții ale managementului, fiecare dintre ele excelând într-o anumită latură care convenea pregătirii elaboratorului sau profesiei sale. Unele dintre aceste definiții insistau pe latura relațională, altele pe trinomialul oameni-idei-relații, în fine, altele pe latura psiho-socială a procesului managerial. Fără pretenția infailibilității, în urma acumulărilor rezultate din studiu, putem risca propria noastră definiție:

Managementul este procesul de concepere, proiectare, realizare și urmărire a relațiilor ierarhice și funcționale din cadrul întreprinderilor și organizațiilor, stabilite între oameni și agregate prin idei și concepte, în scopul descoperirii principiilor, legilor și legităților care le guvernează, asigurării stabilității și echilibrului relativ în timp al întreprinderii și al conducerii acesteia în sensul eficientizării economice.

Managementul a evoluat, în timp, de la concepțiile și practicile **taylor-iste**, care vedeau în muncă doar sursă de venituri, iar în personal doar un sistem al producției, spre sistemele spre care se tinde astăzi, multe din ele în curs de experimentare, **sistemele centrate pe om**, care caută noi valențe, mijloace și obiective prin care să se confere muncii potențe valorico-normative și psihologico-motivaționale sporite în vederea modificării spațiului social.

Managementul înseamnă, dincolo de toate conotațiile, utilizarea performantă a resurselor organizației sau ale instituției și realizarea acțiunilor prin intermediul unei ierarhii bine coordonate. În managementul performant nu încap așa-numitele revoluții ad-hoc, acumulările calitative notabile fiind rezultatul căutărilor inteligente în timp. Există o serie de linii de forță ale managementului contemporan, care pornesc din faptul că procesele manageriale sunt concomitent condiționate de o serie de *factori economici, sociali, psihologici, psiho-sociali, demografici, juridici, politici, tehnologici, fizico-geografici, istorici etc.* Ansamblul acestor factori face parte din cultura managerială, inclusă, la rândul ei în cultura organizațională, definitorie pentru mediul intern al întreprinderii.

Managementul nou, modern, conform profesorului Ovidiu Nicolescu¹ este:

- proliferarea strategiilor polivalente și globale care concep întreprinderea ca un tot unitar, stabilesc obiectivele cu caracter prioritar și încorporează în ele seturi de criterii utilizabile, atât în elaborarea deciziilor cât și în evaluarelor;
- utilizarea, în managementul firmelor, a metodelor și tehnicilor de conducere cu caracter sistemic, concomitent multidisciplinare și multidimensionale, viziunea sistemică fiind realizată prin proiecte, managementul prin concepții, prin obiective, prin produse;
- elaborarea unor programe complexe de implementare a noilor opțiuni strategice prin intermediul cărora se prevăd și se asigură condițiile introducerii strategiilor generale de dezvoltare;
- primatul și ascensiunea „generaliştilor”, în raport cu „specialiştilor”, primii fiind cadre specializate în probleme de conducere, care se ocupă cu modelarea și remodelarea sistemului de management al întreprinderii

¹ Nicolescu, Ovidiu, *2011 Romanian Management Assessment*, Pro Universitaria, 2011.

în ansamblul său; spre deosebire de „generalisti”, „specialiștii” sunt profilați doar pe anumite domenii ale conducerii, cum ar fi: metodele, sistemul informațional, sistemul informatic, structura, stilul de conducere etc;

- reconsiderarea eficienței economice în acord cu principiul sănătății economice, eficiența nemaifiind limitată doar la aspectele economice și fiind abordată în acord cu multiplele tipuri de activități ale firmei. O astfel de eficiență este numită de unii *eficiență socială*. Aceasta implică, pe lângă aspectul economic și următoarele elemente:
 - calitatea climatului din întreprinderi și a relațiilor interumane;
 - fluiditatea relațiilor ierarhice;
 - percepția psihologică de către angajați a securității sociale individuale și colective;
 - spectrul larg al posibilităților de promovare și frecvența acțiunilor de promovare;
 - greutatea specifică a salariatului-antreprenor, participarea salariaților atât la rezultatul economic, cât și la asumarea riscurilor.

Managementul este un domeniu nou al activității umane, având un rol și o serie de funcții aflate într-un permanent proces de delimitări și de clarificări.

Richard Farmer² afirma, fără echivoc: „managementul este unul dintre factorii de bază care explică de ce o țară este bogată sau săracă”.

1.2. Funcțiile managementului public

În teoria nouă, rezultată din experiența managerială, sunt menținute și chiar dezvoltate următoarele ***funcții ale unei conduceri manageriale științifice***:

- organizarea;
- pregătirea, fundamentarea și luarea deciziei;
- motivația;
- controlul;
- prognozarea;
- comunicarea.

a) Organizarea este funcția care asigură stabilitatea managerială, echilibrul ei relativ, gruparea și repartizarea funcțiilor, orientarea dinamicii sistemului managerial către realizarea unei eficiențe maxime.

² Farmer, Richard N., *Management in the Future*, published by Wadsworth, Belmont, Ca., 1967

Structura organizatorică cea mai eficientă este cea verticală, cu respectarea priorității elementelor ierarhice. Cele mai frecvente structuri ierarhice utilizate sunt următoarele:

- **structura pe domenii sau funcții**, aplicată pe domeniile care fabrică un singur produs sau o serie de produse (primul în ierarhie se află managerul general, președinte sau director general, care are în subordine mai multe departamente conduse de șefi de departament);
- **structura organizatorică pe produs**, folosită în cadrul firmelor care fabrică mai multe grupe de produse, fiecăruia corespunzându-i un departament sau o fabrică; firmele sunt conduse de un manager general, cărui îi sunt subordonați managerii generali ai departamentelor sau fabricilor componente; șeful absolut dispune, în unele cazuri, și de unele servicii centrale (resurse umane, financiar-contabiletc);
- **structura economică geografică** se utilizează în întreprinderile producătoare și de distribuție a produselor sau în corporațiile comerciale mari, activitatea fiind structurată pe divizii de producțieși vânzări, fiecare divizie ocupându-se de o anumită/(de un anumit segment din) piață;
- **structura organizatorică matricială** este întrebuințată în special în corporațiile dotate cu tehnică de vârf și orientate către promovarea progresului tehnic, facilitând desfășurarea concomitentă a două tipuri de activități, primul tip referindu-se la activități curente, iar cel de-al doilea tip la înnoirea tehnologiilor; organizarea de acest tip se face pe proiecte care au fiecare un anumit număr de specialișticondonați de un șef; specialiștii se subordonează atât conducătorului de proiect, cât și celui ierarhic din departament, dubla subordonare ducând la dificultăți în planul comunicării;
- **structura organizatorică de tip rețea**, conturată după anul 2000și concretizată prin crearea unei mici organizații centrale, detașată de activitatea de producție sau comercială și consacrată armonizării tipurilor de activități distincte, aparținând unui număr mai mare sau mai mic de firme în scopul satisfacerii comenzilor anumitor clienți, utilizând*public relations*(PR) și o largă gamă de mijloace de comunicare;