

Eugen Burduș

TRATAT DE MANAGEMENT

Ediția a II-a



Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BURDUȘ, EUGEN

Tratat de management / Eugen Burduș. - Ed. a 2-a. –
București : Pro Universitaria, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-461-0

65.012.4

Referenți:

**Prof. univ. dr. Ion POPA – Decanul facultății de Management din cadrul
Academiei de Studii Economice București.
e-mail–popaion_2000@yahoo.com**

**Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN – Directorul departamentului de Management
al facultății de Management din cadrul Academiei de
Studii Economice București.
e-mail–cdobrin@yahoo.com**

Referat științific

Apariția *Tratatului de management* într-o nouă ediție, adăugită și modificată față de precedentă, nu poate fi decât lăudată și apreciată, reprezentând o importantă contribuție la îmbogățirea teoretică și metodologică a managementului organizației.

Tratatul de management se înscrie în perimetrul preocupărilor constante ale profesorului universitar Eugen Burduș în domeniul cercetării și educației manageriale, constituind o lucrare valoroasă și, în același timp, consistentă ce adaugă valoare zestrei cunoașterii din România. Viziunea autorului – un foarte cunoscut profesor și cercetător, cu realizări editoriale deosebite în decursul a peste 4 decenii de activitate, este reflectată de conținutul lucrării, structurat în patru mari părți:

- fundamentele managementului
- componentele managementului organizației
- schimbarea și dezvoltarea organizațională
- influența culturii asupra managementului

De asemenea, cele 40 de capitole vin și întăresc afirmația că, prin maniera originală și novatoare în care abordează problematica fiecăruia, prin particularitățile evidențiate pentru organizațiile românești, ne aflăm în fața unei realizări științifice și editoriale de excepție, cuprinzătoare.

Remarcăm câteva teme de interes, care ocupă prim-planul cercetării și practicii manageriale și care dispun de rezolvări originale și valoroase în lucrarea pe care o analizăm:

- lideri și leadership vs. manageri și management
- knowledge management
- întreprinzătorul și crearea afacerii
- componentele managementului – de la tradiție la modernism
- schimbarea organizațională – teorie și metodologie
- management comparat
- influențele culturale asupra managementului – abordare comparativă

Acestea și numeroase alte aspecte specifice managementului organizației poartă amprenta științifică a profesorului Eugen Burduș, în sensul că atât formularea, cât și conținutul lor sunt parțial diferite de punctele de vedere lansate de alți specialiști români și străini, imprimându-le interesul pentru a fi cunoscute și utilizate în exercitarea managementului.

Referat

Noua apariție editorială a *Tratatului de management*, recomandată unui spectru larg de cititori, de la studenți la specialiști în domeniu, este realmente un câștig pentru literatura de specialitate. În consecință, autorul și editorul trebuie felicități pentru această reușită și încurajați să continue cu alte asemenea producții științifice valoroase, atât de necesare practicii manageriale din România.

Prof.univ.dr.Ion Verboncu
Academia de Studii Economice din București

Partea I

**FUNDAMENTELE
MANAGEMENTULUI**

Capitolul 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

Termenul de management este utilizat în literatura de specialitate occidentală anglo-saxonă, pentru a defini conceptul de conducere, de gestiune, ca teorie și/sau activitate practică, cu semnificația de „*a ține în mână*“, „*a conduce în mod eficace*“. În dicționarul enciclopedic, managementul este explicat prin „*știința organizării și conducerii întreprinderii*“ sau prin „*ansamblul activităților de organizare și conducere în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice*“.

Explicația dată în dicționarul enciclopedic poate fi criticată, deoarece, în prima variantă, managementul ar consta fie în exercitarea unei singure funcții (organizarea), fie prin termenul conducere care nu surprinde toate valențele conceptului de management, iar în a doua variantă se introduce în plus adoptarea deciziilor, dar, de asemenea, numai în două funcții de prevedere (proiectare) și control-reglare (reglare).

1.1. TRIPLA SEMNIFICAȚIE A MANAGEMENTULUI

**Managementul
ca rezultat
al muncii
conștiente
și sociale**

Pentru prima dată, managementul a apărut ca activitate practică, în forma ei empirică, având la bază elemente intuitive ca: talentul, experiența, capacitățile personale ale conducătorului. La baza apariției managementului ca activitate practică a stat procesul de muncă, sub dublul său aspect, ca proces conștient și proces social.

Caracterul *conștient* al muncii impune realizarea unor obiective, ceea ce reclamă o activitate de **prevedere**, aceasta constituind una dintre funcțiile managementului. Dacă analizăm corect comportamentul nostru, al oamenilor, realizăm că nu întreprindem nimic fără a avea în vedere realizarea unor obiective, mai apropiate sau mai îndepărtate, pe care le conștientizăm mai mult sau mai puțin. Ca urmare, trebuie să ne stabilim astfel de obiective, ceea ce înseamnă să se desfășoare activități de prevedere.

Pe de altă parte, caracterul *social* al muncii, dat de desfășurarea unor activități în grup, a impus și impune o **organizare** a muncii membrilor grupului, o **coordonare** a eforturilor depuse de componenții grupului, o **antrenare** a componenților grupului la realizarea obiectivelor pe care grupul trebuie să le îndeplinească, un **control** al modului de desfășurare a activităților de către membrii

**Managementul
ca activitate
practică**

grupului și a gradului de îndeplinire a obiectivelor. Toate acestea reprezintă alte funcții ale managementului.

Pentru a explica din punct de vedere conceptual termenul de management, în contextul românesc, considerăm că este necesar să surprindem tripla semnificație a acestuia, și anume de: *activitate practică (proces), centru de decizie și disciplină științifică*.

Managementul ca activitate practică (proces) poate fi definit ca *„un tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, conducătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective“*.

Altfel spus, activitatea practică, sau procesul de management constă tot într-un proces de muncă, prin care managerul influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât el însuși. Aceste procese de muncă apar încă din momentul constituirii primelor grupuri organizate, care urmăreau realizarea unor scopuri comune, absolut necesare existenței lor. Evident că, la început, această influență venea din partea unor persoane care se remarcă prin calități personale deosebite, cum ar fi forța fizică, inteligența, experiența etc. De aceea, la început se putea vorbi despre o activitate empirică de management, bazată pe intuiție, fler, în cadrul căreia stabilirea scopurilor, coordonarea eforturilor, organizarea muncii – practic toate activitățile specifice subiectului conducător – nu aveau la bază cunoștințe științifice.

**Managementul
ca și centru
de decizie**

O altă semnificație a managementului, frecvent întâlnită în vorbirea curentă, este cea de centru de decizie situat la diferite niveluri ierarhice ale organizației, și chiar ale societății.

Managementul ca și centru de decizie este reprezentat de *„persoana sau grupul de persoane investite cu o autoritate formală, în virtutea căreia iau decizii prin care vor influența activitatea și/sau comportamentul altor persoane“*.

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe centre de decizie cum sunt: Adunarea Generală a Acționarilor (AGA), Consiliul de Administrație (CA), Comitet de Direcție (CD), Manager General, Director de producție, Șef de serviciu etc. Fiecare dintre aceste centre de decizie dispune, potrivit Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) sau a fișelor de post, de o anumită competență decizională.

**Managementul
ca disciplină
științifică**

Frecvent, se utilizează noțiunea de management pentru a desemna teoria din acest domeniu, preocupările specialiștilor de a prezenta un ansamblu de cunoștințe despre modul de acțiune practică a managerilor, care să devină un model pentru cei care fac primii pași în această profesie. Această semnificație vizează ceea ce numim managementul ca obiect de studiu în instituțiile de învățământ.

Managementul ca disciplină științifică reprezintă „*explicarea naturii și a trăsăturilor procesului de management, conturarea unui ansamblu organizat de cunoștințe specifice formării managerilor și orientării activității lor*“.

Cunoștințele cuprinse în cadrul acestei discipline sunt rezultatul cercetărilor asupra practicii manageriale din diferite organizații, care se dovedesc eficace pentru pregătirea viitorilor manageri, sau pentru orientarea activității managerilor din diferite organizații.

1.2. MANAGEMENTUL CA ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ

Managementul ca artă

Așa cum am menționat, la începutul apariției managementului ca activitate practică, aceasta se desfășura în mod empiric, întrucât avea la bază numai experiența, flerul, puterea de convingere a liderului.

Bazându-se mai mult pe talentul conducătorului, al liderului, se poate afirma că managementul este și o artă, poate „*cea mai veche dintre arte*“, întrucât este printre primele domenii în care omul își folosește talentul, pentru a coordona eforturile membrilor unui grup organizat.

Arta managementului constă în „*folosirea talentului conducătorului în desfășurarea proceselor de management*“.

Dacă la începutul apariției managementului, ca activitate practică sau proces, aceasta se desfășura pe baza talentului conducătorului, deci se putea vorbi despre o artă a managementului, în zilele noastre, când dispunem de cunoștințe științifice în acest domeniu, se mai poate vorbi despre management ca artă?

Considerăm că da, deoarece, pe lângă cunoștințele de specialitate în domeniul managementului, managerul are nevoie de talent pentru a pune în practică aceste cunoștințe, pentru a adapta sistemele, metodele și tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectului condus (organizație, grup, domeniu etc.). Nu trebuie să ne surprindă faptul că despre același domeniu se poate vorbi și ca știință, și ca artă, deoarece și în alte domenii întâlnim astfel de situații. Spre exemplu, un om dotat cu geniul conceperii unor ansambluri arhitecturale nu este mai puțin artist decât este competent în domeniul tehnic. *O statuie este o operă de artă, dar ea reprezintă aplicarea principiilor științifice, care să confere iluzia mișcării, sau pur și simplu pentru a se menține în poziție dorită.*

Știința managementului

Pe măsură ce s-a înregistrat o creștere a complexității activităților desfășurate, s-au produs modificări și în structura proceselor de management. Aceste modificări au apărut ca urmare a folosirii de către manageri a unor metode, tehnici, procedee mai perfecționate, care și-au dovedit eficacitatea în practica

managerială. Ele sunt deci rezultatul observărilor, cercetărilor întreprinse de către teoreticieni sau practicieni din domeniu, care se structurează într-un ansamblu de cunoștințe științifice sub forma unor principii, reguli, concepte, deci într-o știință a managementului.

Știința managementului constă în „*studierea proceselor de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici specifice, care să fie utilizate de către manageri pentru creșterea eficacității activităților desfășurate în vederea realizării unor obiective*“.

La începutul cristalizării managementului ca știință s-au manifestat o serie de rețineri în tentativa de a introduce măsura, într-o activitate care se considera dependentă în exclusivitate de calitățile conducătorului. Am putea spune că mai sunt, din păcate, persoane care neagă existența unei științe a managementului, pe considerentul că, reușita în afaceri depinde de personalitatea, experiența, perspicacitatea sau flerul managerului. Aceste persoane consideră că un manager „*se naște*“, nu se formează la școli specializate.

Fără a diminua importanța calităților native, trebuie subliniată necesitatea unor cunoștințe specifice de management, așa cum astfel de cunoștințe sunt necesare în orice domeniu pentru a face performanță, folosind experiența generațiilor trecute din domeniul respectiv.

În general, știința reprezintă o cunoaștere sistematică a lumii, o sistematizare cumulativă de cunoștințe și de experiență. Spre exemplu, în domeniul naval, mii de ani oamenii au cioplit trunchiuri de copac și au observat cum plutesc pe apă aceștia, deci se poate spune că au învățat din experiență. Totuși, nu se poate spune că astăzi construcția de ambarcațiuni este o meserie transmisă din tată în fiu. Cunoștințele au fost sistematizate, s-a constituit o știință care reprezintă piatra de încercare a noilor idei care vin să îmbogățească bagajul de cunoștințe. În toate domeniile sistematizarea științifică introduce rigoarea, coerența și structura, asigurând o comunicare mai bună. De aceea un tânăr de astăzi poate asimila în numai câțiva ani un volum considerabil de cunoștințe dintr-un domeniu dat. Este adevărat că unei persoane care de curând a terminat studiile într-un domeniu îi lipsește experiența punerii în practică a cunoștințelor, dar ea pleacă cu un avans considerabil, dat de bagajul de cunoștințe de care dispune în urma pregătirii. Toate acestea sunt valabile și pentru domeniul managementului.

Avem astăzi o serie de criterii care ne permit să recunoaștem că un ansamblu de cunoștințe a devenit o știință. Un prim criteriu

constă în *posibilitatea măsurării*. Or, este suficient să ne gândim că obiectivele stabilite prin exercitarea funcției de prevedere a managementului pot și trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea rigorii și structurii în domeniul managementului. Deseori însă, unii conducători, folosind în activitatea lor o serie de cifre, consideră că este suficient pentru a afirma că practică un management științific. Dar, o colecție de cifre nu reprezintă decât începutul unei activități științifice.

Știința începe în practică, prin observarea și colectarea de date, dar scopul fundamental este de a descoperi legi, principii, o nouă structură a faptelor și proceselor. Pentru aceasta se impune un alt criteriu potrivit căruia, singurele fapte acceptate vor fi cele a căror măsură a fost verificată de nenumărate ori. Astăzi nu mai este de actualitate gluma frecvent auzită cu mulți ani în urmă, referitoare la unele persoane cu funcții de management care afirmă că „...*decizia mea este luată, nu veniți să-mi mai tulburați ideile cu fapte*“.

Explicarea faptelor prin ipoteze, care în urma repetatelor testări, în toate felurile imaginabile, au rezistat timp îndelungat, capătă statutul de legități, constituie un alt criteriu de recunoaștere a ansamblului de cunoștințe din domeniul managementului ca fiind o știință. Toate aceste criterii aplicate în domeniul managementului atestă faptul că, mai ales în ultima perioadă, se poate vorbi despre o știință a managementului.

Managementul științific

O altă noțiune vehiculată în domeniu este cea de management științific, care, evident, se deosebește de știința managementului, chiar dacă are la bază această știință.

Managementul științific constă în „*aplicarea legităților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului în practica socială*“.

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă, practic, în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizațiilor. Dar, nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management științific, ci numai acea parte a muncii lor, care se bazează pe elementele științei managementului, cealaltă parte aparține managementului empiric, care se realizează în exclusivitate pe baza experienței, flerului, imaginației.

În procesul evoluției practicii manageriale, pe plan mondial, dar și în țara noastră, pot fi identificate diferite perioade în care accentul s-a pus mai mult pe talentul conducătorului sau mai mult pe cunoștințele de management, deci pe știința managementului. În ultima perioadă, se manifestă pe plan mondial o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea „*laturii umane*“ a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelată, deci care depinde foarte mult de talentul, imaginația,