

MARIUS-DAN DALOTĂ

MANAGEMENT GENERAL

Ediția a IV-a, revizuită



Copyright © 2009, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DALOTĂ, MARIUS-DAN

Management general / Marius-Dan Dalotă. - Ed. a 4-a,
rev. - București : Pro Universitaria, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-445-2

65.012.4

Cuvânt înainte

Cartea ***„Management general’ ediția a 4-a*** își propune să asigure într-o prezentare concisă însă cuprinzătoare, principalele elemente fundamentale ale teoriei managementului general.

Cartea se adresează studenților de la facultățile cu disciplinele de predare *„Management general”* și *„Managementul firmei”*, fiind necesară și pentru fundamentarea unor noțiuni necesare ulterior în cadrul disciplinelor de *„Management al întreprinderilor mici și mijlocii”*, *„Managementul afacerilor”*, *„Management strategic”*, *„Managementul resurselor umane”*, *„Managementul schimbării”*, *„Managementul culturii organizaționale”* etc. fiind utilă managerilor de la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizațiilor, întreprinzătorilor particulari, precum și tuturor cititorilor cu preocupări în domeniul managementului.

Cartea este structurată pe două părți. În prima parte sunt abordate noțiunile teoretice și practice, pe parcursul a 12 capitole. Capitolul I tratează noțiunile introductive ale teoriei managementului. Recomandăm studenților să parcurgă atent capitolul I, înainte de a lectura celelalte capitole ale cărții. Capitolele următoare conțin informații fundamentale privind conținutul funcțiilor managementului de *previziune, organizare, motivare – antrenare, coordonare și control - evaluare*. Cartea pregătește studentul pentru înțelegerea în anii mari, a noțiunilor privind managementul producției, metodele și tehnicile de management, managementul resurselor umane, managementul strategic, managementul financiar, managementul schimbării și al inovării etc.

Pentru aprofundarea noțiunilor teoretice parcurse, la sfârșitul fiecărui capitol se găsesc studii de caz utile abordării problematicilor generale în orele de seminar, precum și pentru înțelegerea și fixarea noțiunilor dobândite pe parcursul lecturării cărții.

În a doua parte a cărții, testele grilă specifice fiecărui capitol permit evaluarea personală a cititorului cu privire la temeinica însușire a cunoștințelor asimilate și abordarea practică, la seminar, a noțiunilor teoretice dobândite la cursul de management general. În acest mod, cartea ***„Management general’ ediția a 4-a*** poate fi utilă pentru pregătirea studenților la examenele de licență.

Autorul mulțumește anticipat tuturor sugestiilor venite din partea cititorilor privind conținutul și structura cărții, astfel încât sugestiile și comentariile constructive vor fi considerate cu ocazia reeditării acesteia.

București, septembrie 2009

Prof.univ.dr. MARIUS-DAN DALOTĂ

CAP.1 ELEMENTE INTRODUCTIVE ÎN TEORIA MANAGEMENTULUI

1.1. Obiectul de studiu al managementului

1.1.1. Noțiunea de management

Managementul este unul dintre conceptele 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 Newman¹ definește managementul ca "*importantă tehnică socială ca direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun*". H. Johannsen² convinge argumentat că "*managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale – idei, lucruri și oameni, realizând obiectivele propuse, prin alții*". H.Koontz³ 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.Nicolescu⁴ 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 accepțiuni⁵:

- *managementul ca proces;*
- *managementul ca echipă de conducere (management team);*

¹ W.H.Newman, - „Administrative action”, Editura Prentice Hall, New/York, 1964, p.1

² H.Johannsen, A.B.Robertson, - “Management glossary”, Editura Longness Green&co., 1968, p.80

³ H.Koontz, C.O'Donnell, H.Weihrich, -“Management”, Editura McGraw-Hill, 1984, p.5

⁴ O.Nicolescu, - “Managementul întreprinderii în condițiile economiei de piață”, Editura Tribuna Economică, București, 1992, p.29

⁵ Stăncioiu Ion, Militeru Ghe. - „Management - elemente fundamentale”, Editura TEORA, București, 1999, p.14

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.

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"*⁶.

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**. *Arta 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, arta 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, compartiment, loc de muncă etc.) pentru a-i păstra starea de funcționare și de stabilitate într-o anumită structură, pentru a-l adapta la modificările*

⁶ V.Cornescu, I.Mihăilescu, S. Stanciu - "Management -baze generale", Editura ACTAMI, București, 1998, p.10

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 tehnicilor avansate de management.
2. - Aspectul **social-economic** determinat de forma de proprietate, de politica economică a statului, de pârgghiile economice folosite, de cadrul social general.

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

Managementul este definit ca un proces întrucât toți managerii (din punctul de vedere al aptitudinilor și al îndemnării 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.*

Putem 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.**

Sucesiunea 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 management⁷.

Totalitatea funcțiilor de management formează conținutul procesului de management.

⁷ C.Russu, "Management", Editura Expert, București, 1993, p.59

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**
2. **Organizarea**
3. **Motivarea – antrenarea**
4. **Coordonarea**
5. **Control – reglarea**

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 coincidențe parțiale de conținut;*
3. - *între funcții trebuie să existe legături de condiționare reciprocă.*

Acțiunile care dau conținut funcțiilor managementului sunt specifice doar managerilor, prin acestea ele diferențiindu-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 profilul 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.

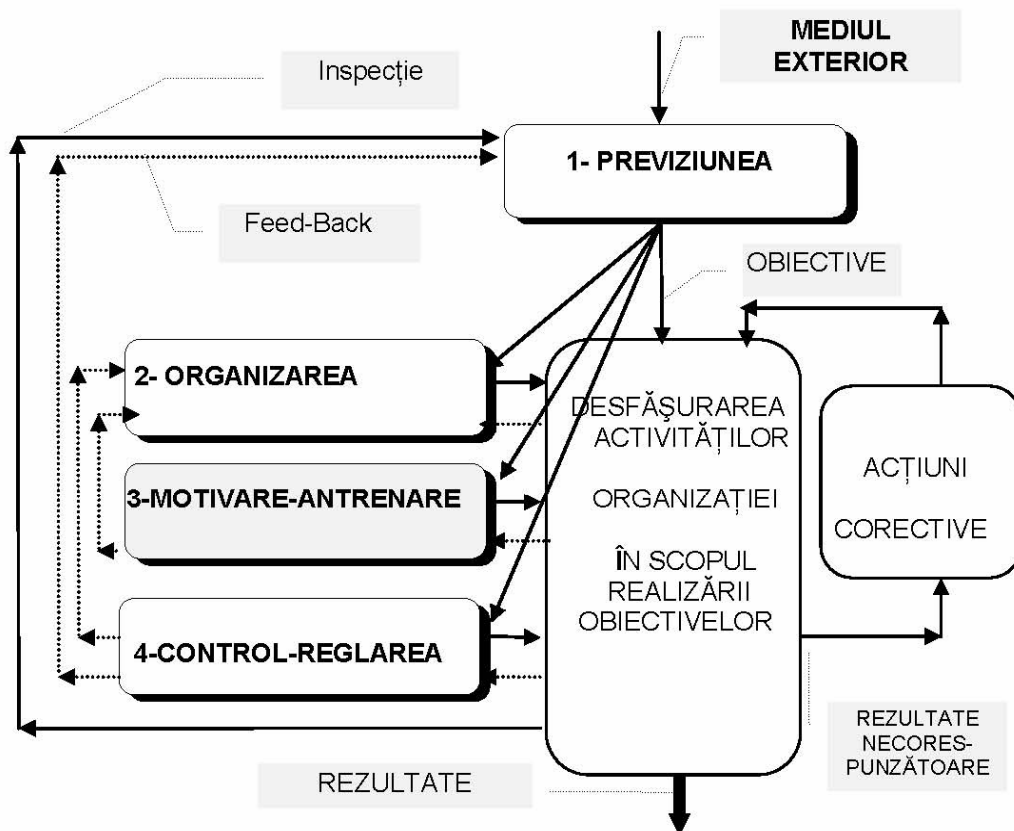


Figura 1.1.2.1.- Legătura dintre funcțiile managementului
sursa: prelucrare după Corneliu Russu, Management, Editura Expert, București, 1993, p.60

1.1.2.3. Trăsăturile și fazele procesului de management

Procesul de management prezintă trăsături⁸ 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.

⁸ E.Burduș, G.Căprărescu, - "Fundamentele managementului organizației", Editura ECONOMICĂ, București, 1999, p.18

- *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 **executanți**.

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 supervizori);
- 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 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 capacitățile 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 a doua 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 financiar-contabilă* – „*manager financiar*” 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 fiecăreia dintre activitățile menționate. Unele dintre aceste diferențe depind 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, tehnicile 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 cu 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).