

MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI
în
360 de întrebări și răspunsuri comentate

Nepotului meu, Tudor-Andrei, ajuns la vârsta întrebărilor

ION VERBONCU

**MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI
în
360 de întrebări și răspunsuri comentate**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019**

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan

Tehnoredactor: Ameluța Vișan

Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VERBONCU, ION

Managementul organizației în 360 de întrebări și răspunsuri comentate / Ion Verboncu. - București: Editura Universitară, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-28-0948-5

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062809485

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019

Editura Universitară

Editor: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021.315.32.47

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357

comenzi@editurauniversitara.ro

O.P. 15, C.P. 35, București

www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

Cuvânt înainte	17
I. MANAGEMENT – ȘTIINȚĂ SAU ARTĂ?	19
1. Ce este managementul?.....	19
2. Managementul este știință sau artă?.....	19
3. Cum poate fi abordat managementul?	21
4. Ce este managementul științific?	22
5. Există diferențe între management și administrare?	22
6. Care este condiția fundamentală a exercitării managementului?.....	22
7. Ce sunt procesele de management?	23
8. Ce semnificație au secvențele procesului de management, numite funcții sau atribute?.....	23
9. Care este conținutul previziunii?	23
10. De ce previziunea este cea mai importantă funcție a managementului?	24
11. Ce este organizarea?.....	25
12. De ce organizarea este cea mai vulnerabilă funcție a managementului?	26
13. Cum se manifestă vulnerabilitatea organizării?	27
14. Ce este coordonarea?	28
15. Cum este definită comunicarea?	28
16. Cum se asigură calitatea coordonării?	29
17. De ce coordonarea este cea mai plăcută funcție?.....	30
18. Ce este antrenarea?.....	30
19. Dar motivarea?.....	30
20. De ce antrenarea este considerată cea mai dificil de exercitat dintre funcțiile managementului?	31
21. Ce este control-evaluarea?	32
22. De ce control-evaluarea este cea mai plictisitoare funcție a managementului?	32
23. Ce este ciclul managerial?.....	32
24. Care sunt cele mai semnificative disfuncționalități în exercitarea previziunii?	33
25. Ce disfuncționalități înregistrează funcția de organizare?	33
26. Ce disfuncții se produc în exercitarea coordonării?.....	33

27. În exercitarea antrenării sunt deficiențe?	34
28. Ce disfuncționalități se înregistrează în exercitarea control-evaluării?	34
29. Ce sunt relațiile de management?	35
30. Care sunt principiile de management?	35
II. MANAGERII – SUBIECTUL MANAGEMENTULUI	37
31. Ce este managerul?	37
32. Ce semnificație au noțiunile de șef, responsabil, coordonator?	37
33. Cum devii manager?	38
34. Cum este definit executantul?	39
35. Ce roluri îndeplinește managerul?	40
36. Care sunt rolurile executantului?	40
37. În ce constă exercitarea proceselor de management?	41
38. Care sunt deosebirile esențiale dintre manager și executant?	43
39. Ce este liderul?	46
40. Ce diferențe sunt între manageri și lideri?	46
41. Ce semnificație au tipul de manager și stilul de management?	48
42. Ce tipuri de manageri și stiluri de management există?	48
43. Ce sunt leadership-ul și leadership-ul managerial?	49
44. Este timpul cea mai importantă resursă a managerilor?	51
45. Cum este utilizat timpul?	51
46. Ce disfuncționalități majore apar în folosirea bugetului de timp?	52
47. Ce cauze generează asemenea disfuncționalități?	53
48. Cum poate fi eficientizată prestația managerilor?	54
49. Ce înseamnă programarea și organizarea științifică a muncii?	54
50. Ce este to-do list?	55
51. Care este esența metodei GTD?	56
52. În ce constă ergonomia managerului?	57
53. Cum pot fi ameliorate raporturile cu subordonații?	59
54. Ce este secretariatul managementului?	59
55. Secretar sau asistent manager?	60
56. Care sunt colaboratorii moderni ai managerului?	62
III. ORGANIZAȚIA – OBIECT AL MANAGEMENTULUI	63
57. Ce este organizația?	63
58. Ce este firma (întreprinderea) ?	63
59. Ce sunt organizațiile publice?	64
60. Ce tipuri de organizații acționează în România?	65

61. În ce constă abordarea sistemică a organizației?	66
62. Ce sunt procesele?.....	67
63. Care este tipologia proceselor organizației?	67
64. Ce sunt procesele principale?.....	67
65. Ce semnificație au procesele suport sau de sprijin?.....	68
66. Ce este responsabilitatea socială corporativă?	68
67. Ce sunt obiectivele?	70
68. Cum se fundamentează obiectivele?	70
69. Ce caracteristici trebuie să îndeplinească obiectivele?	71
70. Cum se face cascada (defalcarea) obiectivelor în interiorul organizației?.....	72
71. Ce este guvernanta corporativă?	73
72. Ce sisteme de organizare managerială funcționează în România?	73
73. În ce constă organizarea de tip unitar?.....	74
74. Care este conținutul sistemului dualist?.....	75
75. Cum se înființează o nouă afacere (o nouă întreprindere) ?	76
76. Ce sunt insolvența și falimentul?	77
77. De ce falimentează firmele românești?	78
78. Ce este mediul ambiant al organizației?	78
79. Ce conțin variabilele economice?	79
80. Care este conținutul factorilor de management?.....	80
81. În ce constau factorii tehnici și tehnologici ai mediului ambiant?.....	81
82. Ce sunt variabilele socio-culturale?	81
83. Ce cuprind factorii demografici?	82
84. Ce sunt factorii politici?.....	82
85. Ce factori naturali acționează asupra organizației?.....	83
86. Ce sunt factorii juridici?.....	83

IV. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI – ABORDARE SISTEMICĂ

A. Instrumentarul managerial și metodologiile manageriale.....	85
87. Ce este sistemul de management al organizației?.....	85
88. Ce componente majore are sistemul de management?	85
89. Ce cuprinde subsistemul metodologic al managementului?.....	86
90. În ce constă instrumentarul managerial?	86
91. Care este diferența între metoda complexă (sistemul), metoda și tehnica de management?.....	86
92. Care sunt rolurile instrumentarului managerial?	87
93. Ce semnificație au metodologiile manageriale?	87

94. Care este conținutul standardelor de management?.....	88
95. Ce sunt procedurile?	88
96. Ce metode complexe (sisteme) de management se recomandă organizațiilor românești?	89
97. Ce este managementul prin obiective?	90
98. Care sunt componentele managementului prin obiective?	91
99. Ce secvențe metodologice au promovarea și utilizarea sa?.....	91
100. Ce este managementul pe baza centrelor de profit?	92
101. Ce diferențe există între managementul prin obiective și managementul pe baza centrelor de profit?	94
102. Care sunt elementele care fac necesară și oportună apelarea managementului pe centre de profit?.....	95
103. Prin ce se caracterizează managementul pe centre de profit?.....	96
104. Când se recomandă folosirea managementului pe centre de profit?.....	97
105. În ce constă metodologia de operaționalizare a managementului pe baza centrelor de profit?.....	99
106. Care este conținutul bugetului întreprinderii?	100
107. Ce este formatul de afaceri?	101
108. Cum sunt delimitate și dimensionate centrele de gestiune (formatele de faceri)?.....	101
109. Care este conținutul bugetului unui format de afaceri?	104
110. Cum se face lansarea bugetelor pe centre de gestiune (formate de afaceri)?	106
111. În ce constă execuția bugetară?	106
112. Cum se fac evaluarea și analiza rezultatelor și motivarea salariaților?	109
113. Ce cuprinde o grilă de evaluare și motivare?.....	110
114. Ce avantaje au folosirea MO și MCP?	111
115. Care sunt limitele principale ale operaționalizării lor?.....	112
116. Care este stadiul promovării celor două metode complexe în România?	113
117. Ce noutăți sunt în promovarea și utilizarea managementului prin obiective și a managementului pe centre de profit?.....	115
118. Ce este managementul prin bugete?	119
119. Care sunt etapele de promovare și utilizare a managementului prin bugete?.....	120
120. Care este tipologia bugetelor?	121
121. Care sunt avantajele și limitele managementului prin bugete?	122
122. Ce este sistemul cost-oră-producție (SCOP)?.....	122
123. Prin ce se caracterizează SCOP?	123

124. Care sunt principalele repere metodologice ale sistemului cost-oră-producție?	125
125. În ce constau avantajele și limitele sistemului cost-oră-producție?	128
126. Ce este managementul prin proiecte?	129
127. Ce este proiectul?.....	130
128. Ce diferențe există între managementul prin proiecte și managementul proiectelor?.....	131
129. Ce variante organizatorice de management prin proiecte există? ...	132
130. Prin ce se caracterizează managementul prin proiecte cu facilitare?	132
131. În ce constă managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală?.....	133
132. Ce este managementul prin proiecte cu stat-major?	135
133. Dar managementul prin proiecte mixt?	136
134. Care este conținutul metodologiei de promovare și operaționalizare a managementului prin proiecte?	137
135. Ce personaje cheie are managementul prin proiecte?.....	139
136. Care sunt avantajele și limitele managementului prin proiecte?	141
137. Ce este managementul prin excepții?	142
138. În ce situații se recomandă folosirea managementului prin excepții?.....	143
139. Cum se aplică managementul prin excepții?	144
140. Ce instrumente de lucru se folosesc în managementul prin excepții?.....	145
141. Ce avantaje și limite are managementul prin excepții?	147
142. Ce metode și tehnici de management pot fi folosite în organizațiile românești?.....	147
143. Ce este diagnosticarea?.....	148
144. Care sunt ipostazele diagnosticării?	148
145. Care este rezultatul diagnosticării?.....	149
146. La ce tipuri de diagnosticări poate recurge organizația?	149
147. Cine elaborează studiul de diagnosticare?.....	150
148. Când se apelează la diagnosticare?.....	150
149. Cum se elaborează un studiu de diagnosticare?	151
150. Ce presupune pregătirea diagnosticării?.....	151
151. Care este conținutul documentării preliminare?	152
152. Ce conține analiza viabilității manageriale și economice?	157
153. În ce constă analiza viabilității manageriale?	158
154. Cum se realizează analiza viabilității economice?	164
155. Ce este un simptom?.....	165
156. Cum se definește un punct forte?.....	165

157. Dar un punct slab?	165
158. Ce este oportunitatea?.....	166
159. Cum este definită amenințarea (vulnerabilitatea)?	166
160. Cum se determină potențialul de viabilitate al organizației?.....	166
161. Care este mecanismul de determinare a coeficienților de importanță?	168
162. Ce semnificație are potențialul de viabilitate?.....	168
163. Ce sunt recomandările?.....	169
164. Ce greșeli se fac în elaborarea/redactarea studiului de diagnosticare?	169
165. Ce este analiza SWOT?	170
166. Care sunt etapele metodologice ale folosirii analizei SWOT?	170
167. Cum arată matricea SWOT?.....	171
168. Ce semnificație au cele patru categorii de combinații?	172
169. Ce asemănări există între diagnosticare și analiza SWOT?.....	172
170. Ce deosebiri sunt între diagnosticare și analiza SWOT?.....	173
171. Ce este delegarea?.....	175
172. E corect să folosim termenul „delegare” ?	175
173. De ce delegă managerii?	175
174. Când se apelează la delegare?.....	176
175. Care sunt caracteristicile delegării?	177
176. Ce componente are delegarea?	177
177. Cum folosim delegarea?	178
178. Ce reguli trebuie respectate?.....	180
179. Ce stiluri de delegare se recomandă?.....	180
180. Ce avantaje și limite are delegarea?.....	181
181. Ce este ședința?.....	183
182. Ce tipuri de ședințe pot fi organizate și derulate?.....	183
183. Care sunt reperetele metodologice ale ședinței?.....	184
184. Ce disfuncționalități caracterizează o ședință?	186
185. Cum se asigură reușita unei ședințe?	188
186. Care sunt avantajele și limitele ședinței, ca metodă de management?	189
187. Ce este tabloul de bord?.....	189
188. Tablou de bord sau balanced scorecard?	191
189. Când se apelează la tabloul de bord?.....	192
190. Care sunt funcțiile tabloului de bord?.....	193
191. Care este tipologia tabloului de bord?	194
192. Ce caracteristici are tabloul de bord?.....	195
193. Cum sunt vizualizate informațiile din tabloul de bord?.....	196
194. Ce metodologie de utilizare se recomandă tabloului de bord?	198

195. Ce presupune conceperea tabloului de bord?	198
196. Cum se completează tabloul de bord?	203
197. În ce constă utilizarea tabloului de bord?	205
198. Care sunt avantajele și limitele folosirii tabloului de bord?	206
199. Ce metode se utilizează în management?	207
200. Ce metode de stimulare a creativității pot fi folosite?	207
201. Care sunt metodele reprezentative de management prin costuri? ...	208
202. Ce este benchmarking?	209
203. Cum se realizează comparațiile prin benchmarking?	211
204. Ce funcții principale are componenta metodologică a managementului?.....	215
B. Componenta decizională a managementului.....	216
205. Ce conține subsistemul decizional?	216
206. Ce este decizia?.....	216
207. Ce este decizia de management sau decizia managerială?	216
208. Ce caracteristici are decizia managerială?	217
209. Ce tipuri de decizii de management pot fi adoptate într-o organizație?.....	217
210. Ce sunt deciziile certe?	218
211. Prin ce se caracterizează deciziile incerte?	219
212. Ce sunt deciziile de risc?	219
213. Ce diferențiază deciziile strategice de cele tactice și curente?	219
214. Ce sunt deciziile de grup și deciziile individuale?.....	220
215. Ce diferențe sunt între deciziile multicriteriale și cele unicriteriale?	220
216. Decizii avizate sau decizii neavizate?.....	220
217. Ce sunt deciziile anticipate și deciziile imprevizibile?.....	221
218. Sunt diferențe între deciziile de nivel superior, mediu și inferior?..	221
219. Cum sunt caracterizate deciziile periodice, aleatorii și unice?	221
220. Ce este calitatea deciziilor manageriale și cum este exprimată?	222
221. Care sunt mecanismele decizionale folosite?	223
222. Metode de optimizare sau metode decizionale?	223
223. Ce metode se folosesc pentru deciziile adoptate în condiții de certitudine?	224
224. Cum poate fi operaționalizată metoda ELECTRE?.....	227
225. Ce noutăți aduce metoda Onicescu?	228
226. În ce constă metoda aditivă?.....	230
227. Cum se aplică metoda utilității globale?.....	230
228. Care sunt particularitățile metodei coeficientului (criteriului) K?...	231
229. Cum pot fi optimizate deciziile de grup?.....	232

230. Ce particularități metodologice are metoda ELECTRE tridimensională?.....	232
231. Cum se operaționalizează algoritmul Deutch & Martin?	234
232. La ce metode (tehnici) se apelează pentru optimizarea deciziilor incerte?.....	235
233. Cu ce metode pot fi optimizate deciziile de risc?	238
234. Care sunt funcțiile componente decizionale în managementul organizației?.....	239
C. Componenta informațională a managementului	240
235. Ce este sistemul informațional?.....	240
236. Ce sunt informațiile?.....	240
237. Care este tipologia informațiilor?	240
238. Ce sunt circuitele informaționale? Dar fluxurile informaționale? ...	242
239. Ce tipologie a circuitelor și fluxurilor informaționale există?.....	242
240. Ce sunt procedurile informaționale?.....	242
241. În ce constau mijloacele de tratare a informațiilor?.....	243
242. Care sunt funcțiile sistemului informațional?.....	243
D. Componenta organizatorică a managementului.....	244
243. Ce cuprinde sistemul organizatoric?.....	244
244. Ce este organizarea procesuală?	244
245. Care sunt componentele procesuale ale organizației?	245
246. Ce este organizarea structurală?	246
247. Dar structura organizatorică?.....	246
248. Ce componente are organizarea structurală?	246
249. Cum este definit postul?	247
250. Ce este funcția?.....	247
251. Ce este compartimentul?.....	247
252. Ce este nivelul ierarhic?.....	248
253. Dar ponderea ierarhică?	248
254. Ce sunt relațiile organizatorice?	249
255. Ce tipuri de structuri organizatorice există?	249
256. Prin ce se caracterizează structura organizatorică ierarhică sau simplă?.....	250
257. Ce este structura organizatorică ierarhic-funcțională?	251
258. Ce presupune structura matriceală?	252
259. În ce constă structura divizională?.....	254
260. Ce este structura organizatorică hibridă?.....	255
261. Ce documente organizatorice se folosesc?	255
262. Ce este harta proceselor?	256

263. Care este conținutul fișei postului?.....	256
264. Care sunt elementele de susținere a realizării obiectivelor individuale?.....	261
265. Ce greșeli se fac în elaborarea și actualizarea fișei postului?.....	262
266. Ce cuprinde regulamentul de organizare și funcționare?	263
267. Care sunt greșelile frecvent întâlnite în elaborarea și actualizarea ROF?.....	267
268. Ce este organigrama?.....	268
269. Ce tipuri de organigrame se folosesc?.....	269
270. Se înregistrează greșeli în elaborarea organigramei?	270
271. Ce funcții are componenta organizatorică în managementul organizației?.....	270
E. Managementul resurselor umane	271
272. Ce este managementul resurselor umane?.....	271
273. Ce este fidelizarea personalului?	272
274. Ce este cultura organizațională?	273
275. Ce forme de manifestare are?	274
276. Care sunt tipurile de cultură organizațională?	274
277. Ce funcții îndeplinesc managementul resurselor umane și cultura organizațională?.....	275
V. EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	276
A. Calitatea, eficiența și eficacitatea managementului	276
278. Cum sunt definite eficiența și eficacitatea managementului?.....	276
279. Cum se exprimă eficiența managementului?.....	277
280. Ce indicatori de performanță se utilizează pentru exprimarea eficienței componente metodologice a managementului?.....	278
281. Cum se determină eficiența (sub)sistemului decizional?.....	279
282. Cum se exprimă eficiența (sub)sistemului informațional?	280
283. Eficiența componente organizatorice poate fi determinată?.....	281
284. Cum se exprimă eficiența managementului resurselor umane?	282
285. Ce este calitatea managementului?.....	283
286. Care sunt ipostazele calității managementului?.....	285
287. Este managementul un factor decisiv de creștere a eficienței organizației?.....	286
288. Ce înseamnă management defectuos?	287
289. Ce modalități de eficientizare a managementului există?.....	287

B. Promovarea managementului strategic	288
290. Ce este strategia organizației?	288
291. Ce componente are strategia?	289
292. Ce este misiunea?	289
293. Care este cea mai importantă componentă a strategiei?	289
294. Ce sunt modalitățile de realizare a obiectivelor strategice?.....	290
295. La ce tipuri de resurse se apelează?	290
296. Ce este avantajul competitiv sau concurențial.....	290
297. Care sunt criteriile de clasificare a strategiilor de organizație?	291
298. Ce tipuri de strategii pot fi fundamentate și elaborate funcție de sfera de cuprindere?	292
299. Care este tipologia strategiilor delimitate în raport de dinamica obiectivelor?	292
300. Ce tipuri de strategii derivă din tipul obiectivelor și natura principalelor opțiuni strategice?	293
301. La ce tipuri de strategii conduce criteriul „natura viziunii, a obiectivelor și a opțiunilor strategice”?	293
302. Cum contribuie gradul de implicare a organizației în tipologia strategiilor?	293
303. Care sunt tipurile de strategii delimitate după modalitatea de obținere a avantajului competitiv?.....	293
304. Ce variabile influențează elaborarea strategiei?	294
305. Ce secvențe are managementul strategic?	295
306. Cum se fundamentează strategia organizației?.....	295
307. Care sunt stakeholderii organizației?.....	296
308. Cum influențează faza ciclului de viață, strategia organizației?.....	296
309. Ce informații sunt furnizate de studiul de diagnosticare și/sau de analiza SWOT?	296
310. Ce rol informațional are studiul de piață?.....	297
311. De ce este necesar și studiul ecologic?	297
312. Cum se elaborează strategia organizației?	298
313. Cine elaborează strategia?	299
314. Ce aspecte presupune implementarea strategiei?	299
315. Cum este evaluată strategia?.....	299
C. Reproiectarea managerială	300
316. Cum se realizează un studiu de reengineering al proceselor de afaceri?.....	300
317. Care sunt principalele contribuții la conceptul și metodologia de reengineering al proceselor de afaceri?	301
318. Ce este reproiectarea managerială?	305

319.	Care este sfera de cuprindere a reproiectării manageriale?	305
320.	Există diferențe între reengineeringul proceselor de afaceri și reengineeringul managementului organizației?.....	306
321.	Cine realizează studiul de reproiectare managerială?.....	307
322.	Când este necesară reproiectarea managementului organizației?....	308
323.	Ce secvențe metodologice parcurge reengineeringul managerial?..	309
324.	Care este elementul declanșator al reproiectării manageriale?.....	310
325.	În ce constă secvența „obiective”?	310
326.	Ce se întâmplă în secvența „proces”?	311
327.	Ce înseamnă „structuri”?	313
328.	Ce presupune etapa „oameni”?	314
329.	Ce rezultate se așteaptă din operaționalizarea managementului reproiectat?	318
330.	Care sunt deosebirile dintre reengineeringul managerial și restructurarea organizației?.....	319
D. Metodologizarea managerială		321
331.	Ce este metodologizarea managerială?.....	321
332.	Care este impactul metodologizării manageriale asupra scientizării prestației managerilor?.....	322
333.	Ce presupune starea de normalitate în metodologizarea managerială?.....	324
334.	Cum se alege instrumentarul managerial?.....	324
335.	Sunt diferențe în metodologizarea managerială la nivel de întreprindere și instituție publică?	325
E. Profesionalizarea managerilor și a managementului ..		326
336.	În ce constă profesionalizarea managerilor și a managementului? .	326
337.	Ce este managerul profesionist?	327
338.	În ce stadiu este profesionalizarea managerilor și a managementului întreprinderilor mici și mijlocii?	328
339.	Care este stadiul profesionalizării managerilor întreprinderilor publice?.....	329
340.	Avem manageri profesioniști în instituțiile publice?.....	330
341.	Managementul public, între Scila corupției și Caribda birocrăției?	332
342.	Ce diferențe sunt între meritocrație și mediocrație?	333
343.	Care sunt modalitățile de profesionalizare a managerilor și a managementului?.....	335
344.	Ce particularități legislative trebuie respectate în nominalizarea managerilor?	336

345. Care este procedura de selecție pentru managerii întreprinderilor publice?.....	337
346. Cum poate fi activat managementul resurselor umane?.....	340
347. Cum contribuie metodologizarea managerială la profesionalizarea managerilor și a managementului?	341
348. Ce rol au trainingul și consultanța în profesionalizarea managerilor și a managementului?	342
349. Cum contribuie profesionalizarea la ameliorarea calității și eficienței managementului organizației?	344
F. Ameliorarea culturii organizaționale și manageriale	
350. Cum poate fi schimbată cultura organizațională?.....	345
G. Depolitizarea managementului.....	
351. Ce soluții de depolitizare a managementului organizațiilor publice există?	346
H. Debirocratizarea managementului.....	
352. Ce este birocracia?.....	347
353. Cum poate fi debirocratizat managementul organizației?	348
VI. VIITORUL MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI.....	
354. Spre ce sisteme de management ne îndreptăm?	351
355. Ce sunt organizația și managementul bazate pe cunoștințe?	352
356. Ce este „întreprinderea 2.0”?	354
357. Ce semnificație are sistemul ROWE?.....	355
358. Cum este definită întreprinderea eliberată?	356
359. Ce este holacrația?	357
360. În ce constă modelul organizațional Rendanheyi?	359
Bibliografie	361

CUVÂNT ÎNAINTE

Cartea oferită cititorilor noștri încearcă o abordare inedită a problematicii managementului organizației, în sensul că cele 360 de întrebări primesc răspunsuri, iar acestea sunt comentate, astfel încât înțelegerea răspunsurilor să fie facilitată. Ne-am oprit la 360 de întrebări pentru a „prinde” cele mai semnificative aspecte pe care teoria și practica managementului le presupun și, în felul acesta, pentru a oferi o imagine de ansamblu acestui domeniu de maximă importanță pentru fiecare dintre noi. Suntem în situația în care, văzând ce se întâmplă în societatea și economia românească, facem trimitere la Peter Drucker, unul din cei mai cunoscuți specialiști în management din lume, care afirmă că „nu există țări bogate și țări sărace, ci țări bine conduse și prost conduse”. În pofida ritmului de creștere economică peste media europeană, se înregistrează decalaje uriașe în multe privințe: nu dispunem de infrastructura rutieră și feroviară dorită, nu avem suficiente spitale dotate corespunzător, calitatea în educație este pusă sub semnul întrebării, specialiștii migrează în alte țări iar economia românească se confruntă cu o acută criză de personal, serviciile prestate populației nu sunt de cea mai bună calitate, nu știm să valorificăm corespunzător ceea ce producem ș.a.m.d. Toate acestea sunt, direct sau indirect, legate de calitatea și eficiența managementului. Avem nevoie mai mult ca oricând de un management profesionist, exercitat de manageri de asemenea profesioniști, la toate eșaloanele organizatorice ale societății. Lucrarea noastră se referă la organizație, dar multe din aspectele abordate ca răspuns la întrebările ridicate sunt valabile și în macrosistemul din care face parte.

Am conceput lucrarea sub forma unor întrebări. Lista nu este exhaustivă. Nici n-ar putea fi. În opinia noastră, cele 360 de întrebări sunt reprezentative pentru management. Lor le oferim și răspunsuri comentate, care fac referire atât la concepția autorului în acest domeniu, cât și la opiniile, de cele mai multe ori, destul de recente, ale specialiștilor de notorietate, din România și din alte țări.

Cele șase părți ale elaboratului nostru cuprind aspecte deja consacrate, tradiționale ale managementului, ca teorie și practică, dar și elemente de noutate, precum cele referitoare la câteva inovații manageriale ce țin capul de afiș în multe țări cu economie avansată: organizația și

managementul bazate pe cunoștințe, holacrația, întreprinderea eliberată, întreprinderea digitală, sistemul rendanheyi ș.a. Acestea nu sunt decât câteva din răspunsurile practicii manageriale la provocările perioadei pe care o traversăm, caracterizată printr-o dinamică mult mai accelerată a schimbărilor în mediul ambiant al organizației, național și internațional, comparativ cu cea a schimbărilor ce se produc în interiorul acesteia. Sistemele clasice, tradiționale de management, cu structuri organizatorice rigide, multietajate, profund birocratice în sensul nefavorabil al termenului, sunt, în opinia unui număr din ce în ce mai mare de specialiști, depășite, anchilozate. Se caută soluții, iar ultimele 2-3 decenii au „venit” cu unele propuneri de-a dreptul revoluționare care, probabil, vor rezolva rămănerile în urmă din punct de vedere managerial.

Cartea are la bază, în proporție de peste 50%, aspecte prezentate în urmă cu un an în lucrarea „Cum conducem? Între amatorism și profesionalism”, apărută în editura Universitară. La acestea, firesc, am adăugat multe alte elemente de noutate întrucât managementul este unul din domeniile în care „noutatea” a devenit o trăsătură definitorie. Ceea ce am schimbat, este modul de prezentare a acestor aspecte, sub forma întrebărilor, a răspunsurilor și a comentariilor la răspunsurile oferite cititorilor. Am considerat că această manieră de prezentare a conținutului actual al managementului organizației este mult mai incitantă, mai interesantă pentru cititorul potențial, fie el student, specialist în management sau manager, indiferent de poziția din organizație.

Autorul este conștient de faptul că apetitul pentru lectură de specialitate este redus și limitat la un public restrâns, că piața este invadată de sute sau mii de lucrări din acest domeniu care creează confuzie chiar în rândul cunoscătorilor. Cu toate acestea, considerăm că preocupărilor specialiștilor în management nu trebuie să se oprească aici ci, dimpotrivă, trebuie continuate, inclusiv prin publicarea de cărți, articole, recenzii etc. Cartea pe care o oferim spre lectură este un astfel de demers.

Puțini știu însă că scrierea unei cărți de specialitate înseamnă creativitate și inovativitate, dar și eforturi deosebite, o căutare continuă prin ceea ce au scris alții. Pentru aceasta este nevoie de susținere din partea celor apropiați, familia în primul rând. Personal, am beneficiat de acest sprijin, de dragostea și răbdarea soției care mi-a înțeles acest hobby.

De asemenea, colectivului Editurii Universitare, personal Domnului Director, dr.Vasile Muscalu, care s-a aplecat cu migală asupra lucrării și a asigurat apariția acesteia într-o formă grafică atrăgătoare.

*Autorul
București, mai 2019*

I. MANAGEMENTUL – ȘTIINȚĂ SAU ARTĂ?

1. Ce este managementul?

Managementul este concomitent știință, activitate, grup de persoane sau persoană care conduce și gestionează o organizație sau o componentă a acesteia.

Comentarii:

- Ca *știință*, managementul s-a conturat la sfârșitul secolului al XIX-lea prin contribuția de excepție a doi ingineri: unul american, Fr.W.Taylor, și altul francez, H.Fayol. Managementul studiază procesele de management și relațiile pe care acestea le generează. Ca atare, obiectul de studiu îl constituie, în principal, procesele de management, exercitate de o parte a factorului uman (managerii), pentru asigurarea condițiilor necesare realizării obiectivelor organizației.
- Ca *activitate*, managementul presupune exercitarea efectivă, de către manageri, a atributelor (funcțiilor) de previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare, adică fundamentarea și adoptarea de decizii prin care sunt stabilite obiectivele și asigurate condițiile necesare realizării acestora de către executați.
- Managementul organizației este cunoscut și ca *persoană* sau *grup de persoane* ce asigură conducerea și gestiunea acesteia.

2. Managementul este știință sau artă?

Managementul este una din cele mai noi științe și cea mai veche dintre arte. Ca știință, managementul abordează procesele și relațiile de management, pentru descoperirea de principii și legități ce le guvernează și crearea de instrumente manageriale care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate. Este o știință (Nicolescu, coord.gen., 2011, p.), întrucât:

- are un domeniu propriu de cercetare, adică un obiect de studiu specific (*procesele de management și relațiile pe care acestea le generează, numite relații de management*);

- dispune de o metodologie adecvată, mijloace anume de studiere a domeniului (*metode și tehnici de management, elemente metodologice de operaționalizare*);
- are un limbaj specific, pentru a descrie domeniul abordat;
- asigură identificarea și descoperirea legităților ce guvernează domeniul studiat (*descoperirea de legități și principii ce guvernează procesele și relațiile de management și conceperea de noi instrumente manageriale care să asigure obținerea și amplificarea performanțelor*);

Comentarii: sunt numeroase punctele de vedere referitoare la dilema „artă” sau „știință” în management; rezolvarea sa a fost dată de specialiști de notorietate.

Management a existat dintotdeauna, numai că, în lipsa unei teorii încheiate, acesta s-a manifestat predominant ca *artă*, prin talentul, flerul, intuiția și experiența celor care aveau rol de conducători ai unor entități socio-economice și politice cu caracteristici dimensionale variate. Managementul este, indiscutabil, una din cele noi științe și, în același timp, cea mai veche între arte. Ce înseamnă management? Iată câteva răspunsuri:

- *revoluție mentală* (Fr.W.Taylor, 1890);
- *previziune, organizare, comandă, coordonare, control - POCCC* (H.Fayol, 1916);
- *planificarea, organizarea, personalul, conducerea, coordonarea, raportarea, bugetarea - POSDCORB* (L.Gulik, 1937);
- *managementul este ansamblul metodelor care permit transformarea resurselor de care dispune organizația, bani, materiale și umane, în produse și servicii* (W.Newman, E.Kirby Warren, 1961);
- *a conduce înseamnă: a decide, a vrea, a pune oamenii înaintea scopurilor, a anima echipe, a transmite o viziune, a obține rezultate prin alții și a fi responsabil pentru ceea ce alții au făcut, a pune la dispoziția oamenilor și echipelor un ajutor pentru reușita lor ș.a.* (O.Gelinier);
- *a planifica, a organiza, a dirija, a controla – „Roata lui Deming” – PODC* (W.E.Deming, 1988);
- *managementul este ceva care se raportează la ființe umane. Sarcina, nevoia, acestea fac oamenii să producă un rezultat comun, să dea eficacitate capacității lor și de a face ca punctele lor slabe să n-aibă importanță* (P.Drucker, 1989);
- *procesele prin care cei care au responsabilitatea formală la nivelul organizației sau la nivelul unei părți a acesteia încearcă s-o dirijeze sau, cel puțin, s-o ghideze în activitățile sale* (H. Mintzberg, 1989);