

MANAGEMENT

CONTRIBUȚIA AUTORILOR

Gheorghia Căprărescu: Cap. 6, 8, 10, 11, 12, 13

Daniela Georgiana Stancu: Cap. 3, 5, 7, 9.1, 9.2

Georgiana Aron: Cap.1, 2, 4, 9.3

Prof. univ. dr. GHEORGHIBA CĂPRĂRESCU
Lect. univ. dr. DANIELA GEORGIANA STANCU
Asist. univ. drd. GEORGIANA ARON

MANAGEMENT



EDITURA UNIVERSITARĂ
Bucureşti, 2013

Colecția ^aTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

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
CĂPRĂRESCU, GHEORGHIBA

Management / Gheorghiba Căprărescu, Daniela Georgiana Stancu,
Georgiana Aron. - București : Editura Universitară,
2013

ISBN 978-606-591-757-6

I. Stancu, Daniela Georgiana
II. Aron, Georgiana

65.012.4

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065917576

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

Copyright © 2013
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

Capitolul 1: FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	7
1.1 - Accepțiuni generale ale managementului	7
1.2 - Managementul organizației: definire, obiect de studiu, caracterizare	9
1.3 - Evoluții și orientări în managementul organizației secolului XXI	12
Capitolul 2: PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI FUNCȚIILE FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI	15
2.1 - Conceptul procesului de management	15
2.2 - Funcțiile managementului	16
2.3 - Trăsăturile procesului de management.....	23
Capitolul 3: FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA ȘTIINȚEI MANAGEMENTULUI	26
3.1 - Precursori ai științei managementului	26
3.2 - Școlile de management	28
3.3 - Specificul abordărilor științei managementului în școala românească	38
Capitolul 4: MANAGERUL	41
4.1 - Definiție, caracteristici, clasificare	41
4.2 - Cunoștințe, calități, aptitudini solicitate managerului	44
4.3 - Stilurile de management și influența lor asupra performanțelor organizației	45
Capitolul 5: LIDER ȘI LEADERSHIP	48
5.1 - Lider: definiție, trăsături, clasificare	48
5.2 - Relația dintre manager și lider	50
5.3 - Leadership: concept, conținut, tipologie, influența asupra performanțelor organizației	51
Capitolul 6: ORGANIZAȚIA CA OBIECT AL MANAGEMENTULUI	60
6.1 - Semnificație și concept	60
6.2 - Abordări și perspective asupra organizației	61
6.3 - Organizația ca sistem	64
Capitolul 7: FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI	67
7.1 - Conceptul de funcțiune a organizației	67
7.2 - Conținutul funcțiilor organizației	69
7.3 - Trăsături și interdependențe	73

Capitolul 8 : CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	75
8.1 - Identitatea culturală a firmei	75
8.2 - Componentele culturii organizaționale	77
8.3 - Factorii care influențează formarea și menținerea culturii organizaționale	87
8.4 - Tipuri de culturi organizaționale	90
8.5 - Influența culturii asupra performanțelor organizației	96
Capitolul 9: DECIZIA DE MANAGEMENT	101
9.1 - Decizia moment esențial al procesului de management	101
9.2 - Procesul decizional	103
9.3 - Tipologia deciziilor	104
Capitolul 10: STRATEGIA ORGANIZAȚIEI	107
10.1 - Strategia, instrument central al managementului strategic	108
10.2 - Componentele strategiei.....	111
10.3 - Asemănări și deosebiri între strategia afacerilor și strategia militară	121
10.4 - Tipuri de strategii	123
Capitolul 11: STRUCTURA ORGANIZATORICĂ	131
11.1 - Definirea și componentele structurii organizatorice formale	131
11.2 - Parametrii de caracterizare ai structurii organizatorice formale ..	138
11.3 - Tipuri de structuri organizatorice formale	143
11.4 - Structura informală – definire, componente, cauze ale apariției..	159
11.5 - Influențe reciproce ale structurii organizatorice formale și informale	168
Capitolul 12 : SISTEMUL INFORMAȚIONAL	170
12.1 - Cadrul conceptual al sistemului informațional	170
12.2 - Parametrii sistemului informațional	182
12.3 - Influențe exercitate și suportate de sistemul informațional	184
12.4 - Cerințe de raționalitate privind sistemul informațional	185
12.5 - Deficiențe ale sistemului informațional și influențele lor asupra performanțelor individului și organizației	186
Capitolul 13: METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT	191
13.1 - Tabloul de bord	191
13.2 - Delegarea	194
13.3 - Managementul prin proiecte (M.P.P.).....	200
13.4 - Managementul prin produs (M.P.Prod)	204
13.5 - Managementul prin obiective (M.P.O.)	206
13.6 - Managementul prin excepții (M.P.E.)	210
13.7 - Analiza valorii.....	213
13.8 - Metode și tehnici de stimulare a creativității	218
BIBLIOGRAFIE	227

Capitolul 1

FUNDAMENTELE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Termenul de management este unul dintre neologismele limbii române care a înregistrat o evoluție spectaculoasă, atât pe plan teoretic cât și pe planul practicii. În limbajul cotidian, sensurile atribuite **managementului** sunt diverse, astfel încât am considerat necesară trecerea în revistă a accepțiunilor în care este uzitat.

1.1 - Accepțiuni generale ale managementului

Folosit inițial în țările anglo-saxone, conceptul de management a cunoscut o rapidă dezvoltare pe toate meridianele globului. Pentru a putea preciza sensul conceptului de management, considerăm necesară o scurtă incursiune etimologică.

Așa cum subliniază Al. Graur¹, termenul de management provine de la latinescul, „manus” (mână) urmând să se formeze ulterior în italiană „maneggio” (prelucrarea cu mâna), de unde prin intermediul cuvântului francez „manège” a trecut în limba română cu semnificația de „loc unde sunt dresați caii”. Din franceză, cuvântul a fost împrumutat de limba engleză sub forma verbului „to manage”, care înseamnă a administra, a conduce.

În dicționarul explicativ al limbii române², regăsim termenul de „management” ca fiind: 1. activitatea și arta de a conduce; 2. ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestionare a întreprinderii; 3. știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.

Dicționarul englez – român, definește cuvintele „to manage” și „management” astfel³:

– *to manage* – a administra, a conduce (o întreprindere), a dirija, a gospodări, a duce la bun sfârșit o lucrare, a planifica și regla activitatea și munca altor angajați;

¹ Graur, Al., *Argumente “pro” și “contra” adoptării termenului “management” în Limba Română*, Discuție organizată de Revista “Forum” nr. 2, 1971

² Academia Română, *DEX – Dicționarul explicativ al Limbii Române (ediția a III-a revizuită și adăugită)*, Editura Univers Enciclopedic, București, 2009

³ Pop, G., *Dicționar Englez-Român*, Editura Cartex, București, 2007

- *management – conducere*; arta și știința de a conduce; procesul de luare a deciziilor și de conducere; factor de producție, de organizare și ordonare a celorlalți factori (resurse, muncă, capital).

Dicționarul Webster, definește același termen, ca fiind: „arta sau știința de a dirija, conduce sau administra munca altor oameni pentru a se atinge obiectivele propuse.”⁴

Conturarea managementului ca știință, a constat în sedimentarea succesivă a contribuțiilor unor curente diferite de gândire, ale unor personalități științifice sau ale vieții practice, în jurul cărora s-au constituit școli și mișcări care au marcat procesul respectiv. Deși conducerea a existat într-o formă rudimentară, practic, de la începutul vieții organizate a comunității omenești, apariția târzie a interesului deosebit pentru domeniul managementului și a primelor studii sistematice ale acestuia se explică prin aceea că doar la un anumit grad al dezvoltării industriale și tehnologice a societății este posibilă și necesară sistematizarea cunoștințelor și încheierea unor teorii specifice.

În prezent, utilizarea conceptului de management s-a extins de la activitatea economică în aproape toate domeniile activității umane. Se vorbește în mod curent de management politic, sindical, cultural, educațional, medical, etc. dar și de managementul pământului, apei, al resurselor naturale, în sensul de administrare, protejare, consumare, etc.

Data fiind marea extindere a preluării conceptului cu sensuri diferite în mai toate ariile de activitate umană consideram că sunt necesare o serie de precizări privind accepțiunile în care este folosit, în mod uzual.⁵

- **accepțiunea de disciplină științifică** a cărei menire este de a oferi un ansamblu de cunoștințe necesare formării managerilor și orientării muncii lor; este ceea ce desemnăm prin știința managementului al cărui obiect de studiu distinct a plasat-o printre cuceririle științifice relativ recente;
- **accepțiunea de proces** rezultat din desfășurarea acțiunilor conform unor proceduri, în vederea stabilirii și realizării unor obiective. Este activitatea care, desfășurată într-o firmă, minister, ramură sau economie, poate conduce la stagnare, succes sau dezastru;
- **accepțiunea de persoană sau grupul de persoane** care dispune de prețul de a influența acțiunile altora în vederea realizării unor țeluri.

⁴ Collins, Webster, *Pioneers în dictionary publishing easy learning ENGLISH CONVERSATION book 1*, Harper Collins Publishers

⁵ Căprărescu, G., Chendi, G.B., Militaru, C., (2007), *Management*, Editura Pro Universitaria, București

Este centrul decizional care dirijează, controlează, corectează, pedepsește sau răsplătește munca altora.

- **Accepțiunea de carieră profesională**, reprezentând opțiunea individuală a unor persoane de a practica managementul ca profesie.

1.2 - Managementul organizației: definiție, obiect de studiu, caracterizare

Abordarea managementului ca știință, este de dată recentă și s-a conturat în urma eforturilor depuse de specialiștii și practicienii din întreaga lume, ca răspuns la necesitățile practicii sociale.

Definiția clasică a managementului ca activitate, dată de Henry Fayol, în cartea sa *Administration industrielle et generale*, publicată în 1916 menționa că: „a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla”. Enunțul său general asupra managementului rămâne încă valabil din multe puncte de vedere, chiar și după aproape un secol acesta fiind adaptat de a lungul timpului de abordări mai recente.

Astfel în 1957 E.F.L Brech definește managementul ca un proces social: „*managementul este un proces social..., iar procesul constă din planificare, control, coordonare și motivație.*”

Tot ca un proces este definit și de Mackensie în 1969: „*procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale - idei, lucruri și oameni - realizând prin alții obiectivele propuse*”

În deceniul 9 al secolului XX doi autori americani recunoscuți în domeniul managementului definesc astfel: „*managementul este un proces operațional, care poate fi în primă fază cel mai bine cercetat prin analiza funcțiilor manageriale... Cele cinci funcții manageriale esențiale sunt: planificarea, organizarea, angajarea personalului, îndrumarea și conducerea, precum și controlul.*”

Definițiile propuse de autorii citați reprezintă, în fapt, mai mult schimbări de accent decât de principiu. De exemplu termenul „a comanda” folosit de Fayol, a fost abandonat în detrimentul celui de „motivație” (Brech) sau de „îndrumare și conducere” (Koontz și O'Donnell). Trebuie să evidențiem faptul că definițiile menționate mai sus sunt foarte generale, acestea subliniind de fapt, că „managementul” este un proces care permite organizațiilor să-și stabilească obiectivele și să le atingă prin planificarea, organizarea și controlul resurselor lor.

De asemenea, trebuie să facem precizarea că ne referim la managementul organizației, ca fiind abordarea științifică de bază atât în lucrările classicilor domeniului cât și în abordările actuale.

Sintetizând opiniile exprimate în literatura de specialitate considerăm ca o definiție care acoperă exigențele delimitării teoretice și practice ale managementului organizației este următoarea:

„Managementul organizației, ca știință, studiază procesul de management și relațiile generate de acesta pentru a identifica, sistematiza și generaliza legi, principii, reguli, concepte pe baza cărora se pot concepe noi metode și tehnici capabile să asigure creșterea eficienței și eficacității activităților desfășurate.”⁶

Ca disciplină științifică, managementul organizației dispune de propriul obiect de studiu, propriul limbaj și instrumentar științific.

Cunoașterea **obiectului de studiu** al managementului organizației prezintă o deosebită importanță pentru delimitarea de alte discipline ca și pentru clarificarea locului și rolului disciplinei în ansamblul cunoașterii umane.

„Obiectul specific de studiu al științei managementului organizației este reprezentat de relațiile umane apărute în organizație – indiferent de natura sau dimensiunea activității – prin derularea proceselor de management”⁷

Exercitarea proceselor de management implică un tip aparte de relații între oamenii din organizație, respectiv:

„Relațiile de management reprezintă, raporturile care se stabilesc între componentii unui sistem (organizație) și între aceștia și componentii altor sisteme (organizații) în procesele previzionării, organizării, antrenării și evaluării activităților desfășurate”⁸

Relațiile de management prezintă câteva **caracteristici** importante :

1. apar ca urmare a desfășurării proceselor de management;
2. sunt determinante de dimensiunea și forma de manifestare a unor factori de influență:
 - dimensiunea organizației;
 - complexitatea produselor sau lucrărilor efectuate în cadrul organizației;
 - nivelul dotării tehnice a organizației;

⁶ Căprărescu, G., Chendi, G.B., Militaru C., (2007), *op. cit.*, pag. 11

⁷ Căprărescu, G., Chendi, G.B., Militaru C., (2007), *op. cit.*, pag.14

⁸ Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1998), *Managementul organizației*, Editura Economică, București

- gradul de specializare și cooperare a resurselor umane din cadrul organizației;
- dispersia teritorială a subunităților ce compun organizația;

Conform studiilor de specialitate, analiza factorilor care condiționează caracteristicile relațiilor de management în cadrul organizațiilor prezintă o **triplă determinare**:⁹

- ✓ **socio-economică**, este explicată prin dependența relațiilor de management de natura proprietății. Prin această determinare se asigură aceleași caracteristici economico-sociale esențiale organizațiilor bazate pe același tip de proprietate.
- ✓ **tehnico-materială**, constă în dependența relațiilor de management de caracteristicile dotărilor tehnice ale organizației (mașini, utilaje, etc.), de suportul tehnico-material care stă la baza apartenenței la o anumită ramură de activitate.
- ✓ **socio-umană**, reflectă modul în care factorul uman își pune amprenta asupra relațiilor de management. Această determinantă relevă diferența dintre rezultatele obținute de organizații din același domeniu de activitate, cu dotări asemănătoare, dar cu un potențial uman diferit.

Ca disciplină de sine stătătoare, cu un obiect de studiu specific, cu o evoluție marcată de contribuția numeroșilor autori, proveniți din diferite zone ale activității umane, dedicat creșterii eficienței muncii individuale și de echipă, managementul organizației se caracterizează printr-o serie de **trăsături**:¹⁰

- ✓ **este o știință economică de sinteză**. Prin însăși scopul pe care și-l propune – creșterea eficienței și eficacității activităților desfășurate – managementul organizației presupune alocarea și utilizarea resurselor organizației în spiritul raționamentului economic. Realizarea scopului respectiv solicită utilizarea cunoștințelor aparținând diferitelor discipline economice: micro și macroeconomice, contabilitate, finanțe, analiza economico – financiară, statistică;
- ✓ **are un puternic caracter interdisciplinar**. Abordarea procesului de management și a relațiilor pe care acesta le generează, atât în interiorul cât și în afara organizației, reclamă prezența și utilizarea cunoștințelor și tehnicilor aparținând diverselor științe: matematică, informatică, psihologie, sociologie, etc.

⁹ Burduș, E., Căprărescu, G., (1999), *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București

¹⁰ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Căprărescu, G., Verboncu, I., Cochină, I., (1992) *Management*, Editura Didactică, București

- ✓ **are un puternic caracter aplicativ.** Prin instrumentarul pus la dispoziția managerilor, diversificat dar congruent din perspectivă scopului urmărit, știința managementului servește la rezolvarea problemelor complexe cu care se confruntă prezentul dar, mai ales, perspectiva funcționării eficiente a organizației.
- ✓ **este o știință centrată asupra omului organizațional.** Omul, indiferent de ipostaza sa – manager sau executant, individ sau component al echipei – rămâne un subiect major al preocupărilor științei managementului. Privit din perspectiva diverselor abordări care se regăsesc în caracterul său multidisciplinar rezultă că în cele din urmă acestea converg spre incontestabila concluzie: omul este resursa de bază a organizației iar managementul se practică prin oameni, cu oameni, pentru oameni.

1.3 - Evoluții și orientări în managementul organizației secolului XXI

Managementul este unul dintre cele mai discutate subiecte iar în ultimul secol, acest subiect a luat o amploare din ce în ce mai mare, astfel încât, căutarea unor modalități mai bune și mai eficiente de producere a bunurilor și a serviciilor devine principalul obiectiv al organizațiilor secolului XXI. O dată cu apariția noilor tehnologii, dorința acută de a înțelege lumea din exteriorul unei organizații și de a învăța cum să facă mai bine față schimbărilor, a adus de la sine și recunoașterea importanței deprinderilor umane și implicit a motivației factorului uman.

Datorită evoluției economiilor naționale, importanța strategică a managementului a înregistrat în ultimul secol o creștere semnificativă. Această evoluție se datorează în mare parte nevoii din ce în ce mai acute, de standarde de viață mai înalte în rândul populației, ca și nevoii economiilor în dezvoltare, de a face comerț de pe aceleași poziții cu partenerii lor mai bine dezvoltați din diverse colțuri ale lumii.

Astfel, managementul reflectă dinamismul înregistrat de societatea contemporană și, în același timp, el se adaptează tot mai mult unor particularități naționale determinate de tradiții, cultură națională, obiceiuri, etc.

Managementul organizației actuale cunoaște o evoluție rapidă generată de o serie de factori:¹¹

- dezvoltarea rapidă a tehnologiei microelectronice, care a revoluționat multe din procesele prin care bunurile și serviciile deveneau disponibile pentru clienți;
- capacitatea crescută a firmelor de a concura între ele datorită beneficiilor tehnologiei și a existenței din belșug a unei forțe de muncă bine calificată;

¹¹ Cole, G.A., (2004), *Management teorie și practică*, Editura Știința, București

- intrarea pe piața mondială a unor firme producătoare cu costuri reduse, din țările asiatice, care au concurat cu firmele de tradiție din Occident;
- cererile crescânde ale clienților pentru bunuri de consum și servicii personale cât mai variate și de calitate;
- îmbunătățirea masivă a sistemelor globale de comunicație, care a condus la obținerea de informații mai bune și la timp înainte de luarea deciziilor pentru cumpărători, vânzători și intermediari/agenți;
- o dezvoltată interconexiune între popoarele lumii datorită comerțului crescut și contactelor culturale și prin dezvoltarea călătoriilor și transportului aerian.

Nu încape discuție că toți acești factori, precum și mutațiile de natură politică și socială care sunt înregistrate în toate țările lumii, imprimă o anumită evoluție managementului și determină anumite orientări de perspectivă ale acesteia. ***Cele mai semnificative evoluții și orientări în managementul contemporan***¹²:

- ✓ amplificarea caracterului interdisciplinar ca urmare a preluării, adaptării, combinării cunoștințelor conceptuale și acumularea lor aparținând altor științe;
- ✓ accentuarea laturii previzionale ca urmare a conștientizării și practicării tot mai extinse a managementului strategic, abordarea prin prisma strategică a componentelor procesului de management, utilizarea instrumentarului specific și adaptarea comportamentului firmei la cerințele unei piețe extrem de dinamice, uneori imprevizibile, marcate nu numai de procesul tehnic ci și de schimbările economice și sociale profunde ale ultimelor decenii, se impune ca o necesitate a supraviețuirii;
- ✓ consolidarea abordării integratoare a proceselor, comportamentelor și mecanismelor managementului. Într-o lume a interdependențelor și a dinamismului, abordarea corelativă a managementului organizației cu mediul în care acesta funcționează nu mai reprezintă o opțiune ci o strictă necesitate;
- ✓ creșterea vitezei de reacție a sistemului de management ca răspuns la dinamismul mediului extern organizației. Capacitatea crescută de informare, decizie și acțiune se datorează progresului tehnic în general și progresului din domeniul informaticii, în special. Această instrumentalizare a reacției, a feed-backului managementului la cerințele mediului intern și extern organizației face posibilă o mai

¹² Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S., (1997), *Management – ediția a III-a*, Editura Actami, București

eficientă și oportună fundamentare a deciziei și o implementare și urmărire corectă și rapidă;

- ✓ profesionalizarea managementului atât prin evidențierea nevoii de a stăpâni principiile, metodele și tehnicile specifice, diminuând astfel, managementul intuitiv cât și prin accentuarea calităților și aptitudinilor necesare practicării eficiente a acestei activități umane;
- ✓ reconsiderarea locului și rolului factorului uman în cadrul proceselor managementului. Ultimele decenii au demonstrat că principala resursă a unei economii nu este capitalul tehnic ci capitalul uman. În aceste condiții, amplificarea proceselor specifice managementului resurselor umane vin să îmbogățească viziunea asupra organizației ca sisteme cu o abordare complexă și nuanțată, în care locul și rolul resursei umane devine central;
- ✓ globalizarea abordărilor manageriale paralel cu o intensificare a luării în considerare a specificului cultural al fiecărei zone; accelerarea proceselor internaționalizării au ca efect o diseminare rapidă a progresului tehnic, a acumulărilor și inovațiilor tehnice, tehnologice. Cunoștințele în domeniul managementului se propagă rapid dar aplicarea lor cu succes solicită o adaptare la particularitățile și exigențele naționale.

Capitolul 2

PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI

Activitățile complexe care intră în alcătuirea managementului se desfășoară potrivit unei logici al cărei punct de plecare îl reprezintă fixarea Țelurilor. Realizarea scopurilor presupune ordonarea, combinarea și monitorizarea activităȚilor prin intermediul unor procese de muncă diferențiate.

2.1 - Conceptul procesului de management

La nivelul oricărei organizaȚii se derulează procese de muncă, axate pe obȚinerea de bunuri și servicii de piaȚă. FuncȚionalitatea optimă a oricărui tip de organizaȚie, este asigurată de două importante categorii de procese de muncă.

- ✓ procese de execuȚie, determinante din punct de vedere cantitativ și care dau consistenȚă obiectului de activitate al organizaȚiei;
- ✓ procese de management, determinante din punct de vedere calitativ, al importanȚei în care o parte restrânsă a factorului uman acȚionează asupra majorității resurselor umane și materiale ale organizaȚiei.

Procesele de execuȚie reprezintă ansamblul acȚiunilor prin care factorul uman, respectiv forȚa de muncă din cadrul organizaȚiei, acȚionează asupra capitalului tehnic, asigurând astfel ansamblul de produse și/sau servicii corespunzător naturii proceselor de muncă implicate și a obiectivelor previzionate.

Spre deosebire de procesele de execuȚie, procesele de management se realizează de către manageri, care reprezintă subiectul sau sistemul conducător.

Procesul de management reprezintă totalitatea acȚiunilor prin care managerul prevede, organizează, coordonează, ia decizii, controlează și evaluează activitatea personalului, în scopul realizării obiectivelor prestabilite.

Procesul de management prin însăși menirea sa, aceea de a direcționa și optimiza eforturile umane și de a valorifica resursele organizaȚiei în

întregul lor, nu se poate desfășura decât în mod continuu. Astfel putem afirma că el debutează o dată cu stabilirea obiectivelor, continuă cu elaborarea deciziilor și distribuirea sarcinilor, cu urmărirea, realizării acestor sarcini și prin acestea, implicit a obiectivelor. Se poate concluziona că procesul de management are un caracter ciclic cuprinzând un complex de activități specifice desfășurate de către manageri în cadrul fiecărei organizații, ținând evident cont de locul și specificul acesteia în economie.

Pentru a facilita acțiunea de transpunere în practică a acestor activități diversificate a fost necesară ordonarea acestora și gruparea lor în *funcții ale managementului*.

2.2 - Funcțiile managementului

Activitățile specifice prin care managementul se desfășoară, indiferent de mărimea sau importanța organizației au fost denumite funcții ale managementului.

Ansamblul de acțiuni relativ independente care se succed într-o anumită ordine în timp și care sunt efectuate de orice subiect conducător care exercită o acțiune rațională asupra obiectului condus în vederea stabilirii și realizării obiectivelor desemnează funcțiile managementului.¹³

Prima încercare de a diviza procesul de management în funcții aparține lui Henry Fayol.¹⁴ Vorbind despre funcția „administrativă” a organizației, Fayol o identifică cu funcția de conducere și o subdivide în cinci elemente: previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul, considerate, de fapt, funcții ale conducerii organizației.

Această abordare privind divizarea procesului de management în funcții a fost dezvoltată, astfel încât ulterior, numeroși specialiști din domeniu au propus diferite variante de actualizare a acestor funcții. Amintim concepția profesorului Constantin Pintilie care considera că procesul de management încorporează șase funcții: previziunea, organizarea, motivarea sau comanda, coordonarea, control, menținerea și dezvoltarea unui climat de muncă¹⁵; după Paraschiv Vagu, se pot distinge următoarele funcții: de planificare, de organizare, de decizie, de reglare, de evidență și control¹⁶; după Ovidiu Nicolescu, procesul de management se

¹³ Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1998), *op.cit.*, pag. 27

¹⁴ Fayol, H., (1966), *Administration industrielle et generale*, Paris

¹⁵ Pintilie, C., (1973), *Conducerea unităților industriale, partea I*, ASE, București

¹⁶ Vagu, P., (1975), *Conducerea, organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București

împarte în următoarele funcții: previziune, organizare, coordonare, antrenare, evaluare-control¹⁷.

Literatura de specialitate menționează și alte puncte de vedere, însă opiniile specialiștilor nu se deosebesc în ceea ce privește conținutul procesului de management, ci numai în divizarea acestuia pe funcții. De pildă, W.S.Duncan consideră că procesul de management ar încorpora doar patru funcții și anume: planificare, organizare, decizie și control¹⁸.

După opinia noastră, procesul de management se poate partaja, având în vedere natura sarcinilor implicate de desfășurarea lui și modul de realizare, în cinci funcții: **prevvedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare.**

Funcția de prevedere

Debutul procesului de management este condiționat de stabilirea unor ținte, a unor scopuri inteligibile, realizabile și credibile pentru executați. Alegerea drumului pe care va merge organizația depinde de modul în care sunt stabilite aceste scopuri .

Îi revine funcției de prevedere, misiunea de a concepe viitorul organizației.

Funcția de prevedere cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se stabilesc obiectivele firmei pe termen scurt, mediu și lung, se formulează modalitățile de acțiune în vederea realizării acestora și se fundamentează necesarul de resurse umane.¹⁹

Așa cum reiese chiar din definiție, funcția de prevedere se bazează pe o analiză profundă a resurselor disponibile, a rezultatelor activității trecute, a situației actuale, și nu în ultimul rând a scopurilor activității organizației, urmând ca în final, managementul organizației să poată identifica problemele principale, să elaboreze soluții experimentale și să proiecteze activitatea într-un viitor prevăzut.

Principalele **obiective** ale funcției de prevedere sunt:

- ✓ exprimarea calitativă și cantitativă a rezultatelor finale care urmează a fi realizate într-o anumită perioadă de timp;
- ✓ delimitarea și repartizarea obiectivelor pe subsisteme ale organizației;

¹⁷ Nicolescu O., (coord.), (1990), *Management industrial*, ASE, București

¹⁸ Duncan, W.J, (1983), *Management*, Rondon House Business Division, New York, Toronto

¹⁹ Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1998), *op.cit.*, pag. 29

- ✓ conceperea politicii de proiectare și coordonare;
- ✓ depistarea posibilelor disfuncționalități și adoptarea măsurilor de corectare;
- ✓ proiectarea și punerea în funcțiune a sistemului de control adecvat obiectivelor stabilite.

Această funcție ar trebui să ofere răspunsuri pertinente la întrebarea: *ce poate face sau ce ar trebui să facă firma în perspectiva următorilor 5, 10, 15 ani?*

Rezultatele prevederii se concretizează după orizontul de timp, gradul de detaliere și obligativitate, prin derularea activităților componente: prognozarea, planificarea, programarea.

❖ **Prognozarea**

Prognozele sunt considerate de către specialiști, instrumente de investigare în timp, cu ajutorul cărora se cercetează și se desprind tendințele viitoare ale proceselor economice, tehnice, demografice, etc., într-un orizont de timp de circa 10 până la 15 ani.

Rezultatele acestei activități se concretizează în studii având un caracter orientativ, astfel încât ele nu sunt obligatorii pentru organizația pentru care au fost elaborate. Altfel spus prognozele servesc drept sursă de informare și orientare a organizației pentru fundamentarea unor obiective pe diferite termene.

❖ **Planificarea**

Planificarea realizează încadrarea activității curente a organizațiilor în tendințele de perspectivă ale dezvoltării acestora și ale dezvoltării economice-sociale, în ansamblu.

Spre deosebire de prognozare, planificarea se face pe un orizont temporal mai mic, de 3 până la 5 ani. Prin intermediul planurilor, managementul poate stabili obiectivele organizației, direcțiile de acțiune, poate asigura folosirea eficientă a tuturor resurselor organizației; de asemenea, poate oferi o coordonare eficientă a acestora, o corelare a activității organizației cu celelalte organizații cu care întreține relații economice.

Planurile sunt, de fapt, instrumente manageriale care se bazează pe analiza factorilor materiali, financiari și umani ai organizației, prin care se asigură o utilizare corectă și o coordonare eficientă a factorilor de producție.

❖ **Programarea**

Aceasta se referă la elaborarea de programe în care se descriu succesiunea și intercondiționarea acțiunilor ce trebuie desfășurate în vederea realizării planurilor. Programele se elaborează pe un orizont redus de timp

(decadă, săptămână, zi, oră), dar în schimb, prezintă foarte detaliat lucrările ce urmează a se executa.

Funcția de organizare

Odată ce au fost stabilite strategiile și obiectivele, au fost elaborate planurile de acțiune, sarcina managementului organizației constă în selecția și combinarea resurselor în scopul realizării obiectivelor în condiții de maximă eficiență.

Funcția de organizare cuprinde ansamblul acțiunilor prin care se descompun procesele de muncă în componente primare, se grupează aceste componente pe locuri de muncă și se atribuie spre realizare personalului firmei în vederea realizării obiectivelor.²⁰

Conținutul acestei funcții constă în:

- divizarea activităților în operații și sarcini;
- repartizarea sarcinilor pe membrii organizației potrivit diviziunii muncii;
- alocarea resurselor necesare îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Prin exercitarea funcției de organizare se creează un sistem organizatoric economic și social reglementat în fișele posturilor, structura organizatorică a sistemului respectiv și regulamentul de organizare și funcționare.

Această funcție, răspunde la întrebarea: ***cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor organizației?***

Activitățile care compun funcția de organizare se regăsesc la diferite niveluri ale organizației, după cum urmează:

❖ **organizarea activităților de bază**

Constă în derularea acțiunilor prin care se stabilește structura de producție, modul de folosire a utilajelor și a tehnologiilor, amplasarea utilajelor conform procesului tehnologic, asigurarea calității, etc.

❖ **organizarea muncii**

Cuprinde acțiunile prin care au în vedere diviziunea muncii, selecția personalului, structurarea locurilor de muncă, normarea muncii, stimularea eficientă a angajaților, crearea unui climat de muncă propice dezvoltării personalului.

❖ **organizarea managementului**

Cuprinde în principal acțiunile prin care se elaborează structura organizatorică a conducerii organizației și sistemul informațional al acesteia.

²⁰ Căprărescu, G., Chendi, G.B., Militaru, C., (2007), *op.cit.*, pag. 37

Rezultatele exercitării funcției de organizare se materializează în: structura organizatorică, sistemul decizional, sistemul informațional, metodele de management utilizate.

Funcția de coordonare

Funcția de coordonare a managementului are menirea de a asigura adaptarea organizației la condițiile existente în fiecare moment al evoluției sale. În același timp, prin coordonare se asigură sincronizarea acțiunilor managerilor, a deciziilor emise de manageri la diferitele eșaloane ale managementului, a acțiunilor întregului personal, în vederea desfășurării unor activități eficiente, capabile să contribuie la realizarea obiectivelor organizației.

„Coordonarea reprezintă ansamblul mecanismelor pe care le folosește organizația pentru a stabili o legătură coerentă între activitățile unităților sale”²¹

În fapt, coordonarea reprezintă dinamica funcției de organizare. Dacă prin organizare se proiectează structura organizatorică, prin coordonare se pune în mișcare întreaga construcție a organizației se preîntâmpină sau se elimină perturbările generate de acțiunea unor factori interni sau externi, menținând astfel armonia între activitățile și personalul condus.

Activitățile care compun funcția de coordonare sunt comunicarea și ascultarea activă.

❖ **Comunicarea**, reprezentând schimbul de mesaje care asigură funcționarea și sincronizarea activităților organizației. Se prezintă în două forme principale:

- *bilaterală* - se derulează între manager și un subordonat al acestuia. Prezintă avantajul că preîntâmpină filtrajul și distorsiunea informațiilor și asigură obținerea rapidă a feed-back-ului;
- *multilaterală* - se realizează prin legături și un proces de comunicare concomitentă între manager și mai mulți subordonați ai săi; această formă este folosită pe scară largă în cadrul ședințelor, care reprezintă o formă a comunicării.

❖ **ascultarea activă**, reprezintă o formă structurală de ascultare și răspunsuri cu focalizarea atenției asupra vorbitorului. Spre deosebire de ascultare, ca parte a comunicării, ascultarea activă presupune prezența a trei condiții: focalizarea atenției conținutului

²¹ Schermerthorn, JR, Templer, AJ., Cattaneo, RJ., Hunt, JG., Osborn, RN., (1994), *Comportament uman et organization*, Edition du Renouveau Pedagogique, Canada