

**Prof.dr.ing. Gheorghe SECARĂ**  
**Raul Sorin FÂNTÂNĂ**

# **MANAGEMENT**

# **GENERAL**



Copyright © 2010, **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**  
**SECARĂ, GHEORGHE**

**Management general** / prof. dr. ing. Gheorghe  
Secară, Raul Sorin Fântână. – București : Pro  
Universitaria, 2010

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-598-5

I. Fântână, Raul Sorin

342.9

## Prefață

Programa analitică a cursului de „Management General” își propune evidențierea celor mai importante principii, elemente și forme ale științei managementului, urmărind să ofere studenților – fără a intra în detalii – imaginea importanței și profunzimii acesteia.

Cursul începe prin definirea conceptului de management, continuând cu prezentarea momentului istoric al apariției acestei științe – a doua jumătate a secolului al XIX-lea – începutul sec. al XX-lea, când nevoia de eficiență în activitatea industrială și de progres a scos la lumină practicieni care și-au lăsat amprenta pe fundamentele științei conducerii: inginerul W. Taylor – american din Pennsylvania, inginerul francez Henry Fayol, și intelectualul german de cultură enciclopedică – Max Weber. Pe umerii lor și ai altor pesionați altruiști s-au dezvoltat ulterior școli de management.

O necesitate imediată în dezvoltarea cursului au format-o capitolele referitoare la principiile generale ale managementului, adică pilonii pe care se așează complexul proces de management și în care au loc cele mai delicate și vaste relații interumane ce trebuiesc guvernate, conduse – deopotrivă cu știință și artă - de manageri pregătiți.

Delimitarea obiectului lucrării este dată prin prezentarea funcțiilor managementului. Prezentarea firmei ca obiect al managementului prin ”fotografierea” variabilelor endogene și exogene în care își desfășoară activitatea, utilizând, dar și afectând deopotrivă mediul ambiant, este o altă latură prezentată în curs. Sistemul de management al firmei, organizarea procesuală și structurală a acesteia și sistemul decizional managerial, ce folosește sisteme, metode și tehnici de conducere, fac pasul către definirea, din multitudinea de specialități ale managementului, a câtorva forme ale acestuia: managementul resurselor umane, managementul schimbării, managementul conflictului, precum și unul din subiectele managementului performant - managementul integrat calitate – risc al proprietății intelectuale tehnico-economice, adică cele mai actuale subiecte în care știința conducerii joacă un rol economic fundamental.

Acest curs are un caracter teoretic de fundamentare, operează cu o largă paletă noțională necesară vocabularului și cunoștințelor viitorului economist, finanțist, sau inginer atât pe parcursul pregătirii în facultate a celorlalte specialități și materii conexe, dar și în activitatea viitoare, incluzând termeni noi și imagini sugestive, adică un sistem de instrumente valoroase pentru activitatea economistului din comerț, finanțistului, inginerului și nu numai.

AUTORII

# TEMA 1

## DEFINIREA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT

### OBIECTIVE

Prin studierea acestei teme se urmărește:

- Însușirea conceptului<sup>1</sup> de management;
- Înțelegerea semnificației teoretice și practice a managementului;
- Definirea rolului și a atributelor managementului;
- Evidențierea caracteristicilor managementului, ca știință și artă, practică și profesie;
  - Scoaterea în evidență a interdependenței dintre știința managementului și managementul științific;
  - Prezentarea surselor formării științei managementului;
  - Evidențierea principalelor tendințe și orientări ce se manifestă în managementul contemporan.

### CUPRINS

#### DEFINIREA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT

- 1.1. Etimologia termenului de management
- 1.2. Rolul și atributele managementului
- 1.3. Evoluția concepțiilor despre management
- 1.4. Semnificația teoretică și practică a managementului
  - 1.4.1. Managementul – știință și artă
  - 1.4.2. Managementul ca practică și profesie
  - 1.4.3. Interdependența dintre știința managementului și managementul științific
- 1.5. Sursele formării științei managementului
- 1.6. Tendințe și orientări în managementul contemporan
- 1.7. Concepte cheie
- 1.8. Teste de verificare
- 1.9. Bibliografie

---

<sup>1</sup> **CONCÉPT** ~e n. 1) *log.* Idee generală despre o clasă de obiecte sau de fenomene din realitatea înconjurătoare; noțiune. 2) Variantă inițială schematică a unei lucrări; ciornă; schiță. /<fr. *concept*

# DEFINIREA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT

## 1.1. Etimologia termenului de management

Omul ca ființă inteligentă a urmărit întotdeauna satisfacerea necesităților proprii cu cheltuieli de muncă cât mai reduse. Din cele mai vechi timpuri el a sesizat că acest lucru este posibil dacă se asociază cu alți oameni, dacă desfășoară activități în comun, dacă se organizează corespunzător pentru acest tip de activitate. Putem spune că din totdeauna oamenii, în vederea satisfacerii unor nevoi sociale, au cooperat între ei, s-au constituit în grupuri de muncă, în colectivități umane organizate, unde cei aflați în fruntea acestora **îndrumau, coordonau, dirijau și controlau activitățile desfășurate.**

Este bine să facem o simplă comparație între perechea de condiții ”cheltuieli de muncă cât mai reduse – asocierea oamenilor pentru activități în comun” care au dus la dezvoltarea societății omenești și perechea ”individualism – **atingerea scopului cu mijloace cât mai economice**”, care conduc la declinul ei.

Charles Taylor abordează trei motive de îngrijorare - el le numește angoase – ce conduc la declinul societății omenești<sup>1</sup>.

**Primul motiv** este **individualismul**, considerat cel mai mare câștig al civilizației moderne. Câtă vreme acum oamenii au dreptul de a-și alege propriul stil de viață, de a-și alege convingerile, de a-și alege drumul în viață, aceștia au creat și un sistem juridic pentru a-l proteja. Dimensiunea eroică a vieții dispărând, oamenii au pierdut perspectiva mai largă, concentrându-se asupra vieții lor individuale. Partea nevăzută a individualismului este centrarea pe sine, sărăcindu-ne ca sens și ca preocupare față de ceilalți sau de societate.

**Al doilea motiv** – pe care Taylor îl numește „primatul rațiunii instrumentale” – este **atingerea scopului cu mijloace cât mai economice**. Această rațiune pozitiv aplicabilă în viața economică tinde să preia în mod negativ controlul asupra vieților noastre, transformând totul într-un calcul „cost/beneficiu”. Se pierd profunzimea, receptivitatea, bogăția imaginației. Omul devine un însingurat, nu mai relaționează.

---

<sup>1</sup> Charles Taylor - „Etica autenticității”, Editura Idea Design & Print, Cluj, 2006

Un manager, contrar convingerii și orientării sale, împotriva chiar a umanității și a bunului-simț, poate fi obligat de angajator ca, în concordanță cu cerințele pieței, să adopte o tendință de maximizare pe care ambii o știu distructivă.

*Acest al doilea motiv are de-a face cu eclipsarea scopurilor umane de către rațiunea instrumentală.*

**Al treilea motiv** îl reprezintă temutele consecințe ale individualismului și ale rațiunii instrumentale la nivel politic. Acesta poate duce, cum s-a întâmplat de prea multe ori, la despotism. Omul însingurat nu poate și nu mai este dispus să reacționeze. Concomitent, despotismul dur este înlocuit cu forme moderne de conducere teoretic democratică, în care, prin mașinațiuni politice, cel din frunte nu mai reprezintă poporul, ci un grup de interese.

*Acest al treilea motiv are legătură cu pierderea libertății.*

Activitatea de conducere a apărut practic o dată cu primele forme de organizare socială și s-a dezvoltat concomitent cu civilizația umană. Ea se regăsește peste tot în societate, în toate domeniile și pe toate palierele societății. Această activitate este cunoscută astăzi sub denumirea de **management**, iar cei care sunt specialiști în derularea ei, **manageri**.

Încercările de a stabili etimologia cuvântului „**management**” au fost numeroase.

După unii termenul provine de la latinescul „**manus**” (mână) care înseamnă în expresie literară „**manevrare**”, „**pilotare**”, adică managerul este cel care se ocupă cu **pilotarea, conducerea, care participă nemijlocit la efectuarea acțiunii**.

După alții, termenul provine de la verbul „**to manage**” care în limba engleză înseamnă **a administra, a conduce**. De aici au apărut cuvintele derivate „**manager**” și „**management**” care înseamnă **conducător** și respectiv, **conducere**.

A treia categorie de cercetători apreciază faptul că termenul de management vine de la expresia franceză „**manier**” care înseamnă **a mânui, a modela, a te folosi de oameni în vederea realizării unui scop** și a obține un rezultat corespunzător. Deci, etimologic, management înseamnă „**a ține în mână**”, „**a conduce în mod eficient**”

W. H. Newman<sup>1</sup> definește managementul ca „**direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui anumit scop comun**”.

*Dicționarul Internațional de Management*<sup>2</sup> definește managementul ca fiind „**actul, arta sau maniera de dirijare, control și direcționare**” și „**grupul celor care conduce sau direcționează o întreprindere**”. Această definiție sugerează că

---

<sup>1</sup> W. H. Newman, *Administrative Action*, N. Y., 1956

<sup>2</sup> H. Johannsend, G. T. Page - *International Dictionary of Management* - Ed. Kogan Page, London, 1995

managementul implică acțiuni direct îndreptate spre anumite scopuri; iar managerii sunt oamenii implicați în acest proces.

Un punct de vedere interesant este cel aparținând lui Stephen R. Covey, care face o distincție între „**Conducere: care sunt lucrurile pe care vreau să le îndeplinesc?** și **Management: cum să îndeplinesc optimal anumite lucruri?**”.

Concluzia este: **Managementul este eficientă în urcușul pe scara succesului, care, însă, trebuie să cuprindă atât stabilirea obiectivelor de atins, cât și modul de îndeplinire a lor.**

## 1.2. Rolul și atributele managementului

Indiferent de domeniul la care se referă, rolul managementului izvorăște din nevoia ca întreaga activitate în acel domeniu să fie:

- planificată
- organizată în concordanță cu scopul urmărit
- să conducă la atingerea obiectivului planificat
- să se desfășoare la un nivel profesional corespunzător
- să fie de calitate corespunzătoare
- să se desfășoare cu un anumit randament
- să fie eficientă
- să satisfacă nevoile de bază ale celor implicați.

Principalele atribute ale managementului sunt:

a) **Activitatea de management are caracter sistemic**<sup>1</sup> prin angrenarea în procesul de conducere a tuturor structurilor sistemului, corespunzător nivelului său ierarhic.

b) **Activitatea de management are caracter științific.** Managerul în întreaga sa activitate apelează la cunoștințe științifice pe care se bazează în luarea deciziilor.

c) **Activitatea de management are caracter interdisciplinar.** Soluțiile rezultă prin apelarea la cunoștințe din mai multe discipline.

d) **Activitatea de management presupune modelarea,** adică elaborarea de modele de analiză, construite pe baza realității.

e) **Activitatea de management necesită utilizarea întregului echipament electronic de calcul** oferit de tehnologia actuală, inclusiv sisteme expert și inteligență artificială.

---

<sup>1</sup> *Sistemic* – cu caracter de sistem; care are în vedere elementele globale, faptele în ansamblu. Se va face deosebirea față de *sistematic* – care se bazează pe un anumit sistem, care se referă la un anumit sistem, care se efectuează după un anumit plan, având – în general – un anumit grad de repetitivitate.

f) **Activitatea de management are caracter profesionist.** Profesia de manager este o realitate fără de care nu putem vorbi de eficiență.

## **1.3. Evoluția concepțiilor despre management**

Cu privire la conținutul și sfera de cuprindere a managementului, în literatura de specialitate s-au exprimat diferite opinii; totuși, în consens, se apreciază că acestea vizează toate laturile activității umane, iar în efortul de realizare a obiectivelor propuse, **diviziunea rațională a muncii și gestiunea ierarhiei autorității rămân elemente de referință.**

În acest sens unii autori<sup>1</sup> definesc managementul ca un „**mod de a conduce și a gestiona rațional o organizație (întreprindere, organizații publice, asociații etc.), de a organiza activități, de a stabili scopuri și obiective, de a construi strategii**”.

Alți specialiști consideră că **managementul este procesul de stabilire și atingere a scopurilor prin utilizarea și coordonarea resurselor umane, tehnice și financiare în contextul unui mediu dat.** Astfel:

**1. Managementul este un proces de stabilire și atingere a obiectivelor** deoarece orice organizație este creată și operează pentru a obține ceva, de obicei multe lucruri, cum ar fi dezvoltarea unui produs sau să servească nevoile unui grup de clienți etc. Pentru a atinge fiecare scop managerii trebuie să analizeze obiectivele organizației pe care o conduc și să acționeze în vederea îndeplinirii lor.

**2. Managementul folosește coordonatele umane, tehnologice, și resursele financiare.** Pentru a îndeplini scopurile, managerii folosesc, împreună cu angajații, materiale, bani, tehnologie. Acest scop implică determinarea cantităților de resurse (cât?) necesare îndeplinirii scopului, găsirea acestor resurse (unde?) și administrarea lor (cum?) în așa fel încât scopul să fie atins la final în cel mai bun mod posibil (de ce?). În concluzie, managementul implică folosirea resurselor aflate în coordonare pentru îndeplinirea scopurilor oricărei organizații.

**3. Managementul operează în contextul mediului ambiant** care cuprinde în principal: **conurența, cererile clienților, restricțiile legislative** etc. Fiecare factor de mediu poate avea o anumită influență asupra organizației, fie în sensul stimulării activității, fie în sensul restricționării acesteia.

Dacă lumea care se află în jurul managerilor și organizațiilor ar fi stabilă, s-ar putea cu ușurință elabora un plan, ducând la îndeplinirea lui de către organizație, chiar prin angajații săi și chiar la controlul tuturor operațiilor fără nici un incident. Dar, în realitate, nu toate elementele sunt stabile în mediu, ceea ce face ca și

---

<sup>1</sup> D. Fundătură și colab., *Dicționar de Management*, Ed. D. Coresi, București, 1992

managementul să fie în continuă căutare de noi soluții. În acest scop se poate afirma că, dacă **”managementul este procesul prin care se acționează cu și prin alții pentru a realiza obiectivele organizației într-un mediu în continuă schimbare”**<sup>1</sup>, punând accentul pe eficiența folosirii resurselor limitate, în schimb **managementul strategic** consideră că, determinantă în obținerea succesului firmei într-o economie concurențială este **strategia**<sup>2</sup>, care trebuie să asigure avantajul față de competitori.

În concepția noastră, în concordanță cu cele semnalate, **managementul reprezintă procesul de conducere, care cuprinde atât elaborarea strategiei de dezvoltare pe termen mediu și lung a firmei, cât și organizarea, coordonarea, antrenarea, controlul și evaluarea tuturor activităților desfășurate în scopul îndeplinirii obiectivelor previzionate.**

Aceasta înseamnă că **managementul este activitatea care, în concordanță cu țelurile și problemele afacerii și în funcție de mediul social, de mediul natural și de baza legislativă, stabilește planurile și resursele, termenele și responsabilitățile pentru realizarea acestora, procedurile de lucru în toate stadiile realizării lucrurilor propuse, precum și controlul activităților aferente.** Deci, managementul răspunde la întrebările:

- **CE** trebuie făcut?
- **CINE** trebuie să facă?
- **CUM** trebuie făcut?
- **CÂND?** și
- **UNDE** trebuie să se facă?

## **1.4. Semnificația teoretică și practică a managementului**

### **1.4.1. Managementul – știință și artă**

La întrebarea: ce este managementul? Artă sau știință? Sau, deopotrivă, artă și știință? Răspunsul nu poate fi dat decât după prezentarea chiar și sumară a dezvoltării în timp a cunoștințelor în acest domeniu. Astfel, dacă la început managementul era considerat ca o artă, pe măsura acumulării experienței, a

---

<sup>1</sup> Robert Kneiter, *Management*, a 3-a ediție, Houghton Mifflin Co., Boston, 1986

<sup>2</sup> *Strategie* – parte componentă a artei conducerii (războiului) care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii /desfășurării războiului și operațiilor (militare). Diferit de *tactică* – ce reprezintă o parte din arta (militară) conducerii care se ocupă cu studiul, organizarea și desfășurarea activității pentru a îndeplini cu maxim de eficacitate scopurile fixate, pentru o perioadă scurtă de timp. Bine de știut noțiunea de *strategemă* – procedeu întreprins (în război) pentru a înșela și surprinde pe concurent (inamic).

formulării unor principii și legități, a dezvoltării unor metode și proceduri specifice de investigare și acțiune, a căpătat tot mai mult caracteristicile unei științe.

Mulți ani managerii au considerat că luarea unei decizii este artă pură, un talent ce se dezvoltă pe bază de experiență. Această interpretare a apărut deoarece erau utilizate diferite stiluri în abordarea proceselor manageriale, stiluri care presupuneau creativitate, intuiție, experiență, toate acestea neglijând abordarea analitică și sistematică.

**Ca artă**, managementul este legat de calitățile managerului pentru că rezultatele depind de experiența, aptitudinile și capacitățile lui de atragere a oamenilor pentru îndeplinirea celor stabilite. Arta conducerii constă tocmai în legătura științei cu experiența practică.

**Arta**, în management, semnifică „**a ști cum să faci**” pentru a obține un rezultat practic sau cum spun unii specialiști, arta este o cunoaștere de comportament. Arta are o relativă autonomie față de existență, care se înnoiește continuu, fiind un element caracteristic al culturii, îndeplinind funcții de cunoaștere. Pentru a fi un bun manager, aptitudinile personale ale acestuia trebuie educate sau cultivate. Adică se face apel la sistemul de cunoștințe care reprezintă știința managementului. Arta conducerii firmei a fost definită de Fr. Taylor, considerat ca unul din părinții managementului științific, în următorii termeni: „**să știi exact ceea ce doresc să facă oamenii și să vezi dacă aceasta se face în chipul cel mai bun și cel mai ieftin**”. Dar, managementul, ca oricare altă artă necesită și cunoștințe ordonate (științifice) pentru a ajunge la un rezultat concret, dezirabil.

**Ca știință**, managementul are un obiect de studiu bine conturat, metode riguroase și instrumente de investigație și de lucru cu caracter general a căror utilizare să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material, financiar, și informațional al organizației. Aplicarea acestor deziderate în practică depinde însă de capacitatea de înțelegere și de profesionalismul managerului.

Frederick Taylor spunea: „**cunoștințele exacte formează știința, iar aplicarea lor în practică pentru atingerea unui anumit scop, constituie o artă**”. Astfel, managementul îmbină cunoștințele cu talentul managerilor de a aplica aceste cunoștințe la condițiile concrete ale fiecărei firme. Deci, pe lângă cunoștințe sunt necesare și aptitudini, cu alte cuvinte, managementul apare într-o dublă ipostază și ca știință și ca artă, cele două ipostaze fiind complementare. Trebuie să spunem însă că arta de a conduce se bazează înainte de toate, pe cunoașterea științei conducerii, a realității concrete și apoi pe talentul sau aptitudinile managerului de a aplica principiile, regulile, metodele etc. puse la dispoziție de știința conducerii, la situația pe care o are în față la un moment dat. Oamenii care nu au nici un fel de aptitudini în această direcție, oricât ar apela la cunoștințele, principiile, metodele etc. puse la dispoziție de știința conducerii, nu sunt capabili să conducă pe alții și dacă totuși o fac, rezultatele pe care le obțin