



**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA  
AFACERILOR  
DEPARTAMENTUL DE MANAGEMENT**



# **MANAGEMENT**

**Lect. univ. dr. Vincențiu VEREȘ**

# Lect.dr. VINCENȚIU VEREȘ

- ◆ Catedra de Management – din 1999
  - ◆ Absolvent FSEGA, specializarea EAM + Masterat
  - ◆ Doctor în Economie din 2008
  - ◆ Prelegeri: Management, Management organizațional, Masterat
- 
- ◆ **vincentiu.veres@econ.ubbcluj.ro**
    - ◆ Birou: sala 246
  - ◆ **Consultații: joi ora 13.00 – 15.00**

# MANAGEMENT BIBLIOGRAFIE

1. Ilieș L., Lazăr I., Mortan Maria, Popa Miréla, Lungescu D., Vereș V., *Management*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2009.
2. Nicolescu O., Verboncu I., *Abordări moderne în managementul general al organizației. Vol. 1 (Managementul general al organizației.)* Ed. Economică, București 2003.
3. Lazăr I., Mortan Maria, Vereș V., *Management general*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

# Adevărurile MANAGEMENTULUI

1. Amintește-ți, înainte să acționezi, că nu sunt banii tăi.



## 2. Legea lui Whistler

Niciodată nu știi cine are dreptate, dar întodeauna știi cine este șeful.

## 3. Legile lui Spencer

- Oricine poate lua o decizie dacă are suficiente date.
- Un bun manager poate lua o decizie fără suficiente date.
- Un manager perfect poate opera în perfectă incertitudine.

# Adevărurile MANAGEMENTULUI



## 4. Principiul lui Pfefier

Nu lua niciodată o decizie dacă poți să faci pe altcineva să o ia.

**Corolar:** Nimeni nu ține o evidență a deciziilor pe care ai fi putut să le iei, dar nu le-ai luat; toată lumea îți ține însă evidența deciziilor greșite.

# MANAGEMENT

## ◆ Principiul lui PETER



Într-o ierarhie, fiecare angajat tinde să se ridice la nivelul său de incompetență.

# Principiul lui PETER

## ◆ Concluzii logice:



1. Cu timpul, fiecare post tinde să fie ocupat de un angajat care este incompetent să-și îndeplinească sarcinile.
  2. Munca este făcută de acei angajați care nu au atins încă nivelul de incompetență.
- ◆ Dilema: Șef? – Manager? – Lider?

# CUPRINS

- ◆ **Cap. 1:** Management – definire, concept, proces, școli și funcții
- ◆ **Cap.2:** Organizațiile economice. Firma și mediul ei
- ◆ **Cap.3:** Sistemul decizional
- ◆ **Cap.4:** Comunicarea și sistemul informațional al managementului
- ◆ **Cap. 5:** Organizarea procesuală și structurală a firmei
- ◆ **Cap. 6:** Metode de management și tehnici de stimulare a creativității
- ◆ **Cap. 7:** Conducătorul și echipa managerială



# Capitolul 1 Management – definire, concept, proces, școli și funcții

- ◆ 1.1. Definirea managementului
- ◆ 1.2. Managementul clasic și contemporan
- ◆ 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului
- ◆ 1.4. Funcțiile managementului

◆ **Carte pagina 7-51**

# 1.1. Definirea managementului

**Lat. “manus”**

mână, manevrare, manipulare



**It. “manegio”**

prelucrare cu mâna



**Fr. “manège”**

Ro.= loc unde sunt crescuți caii.

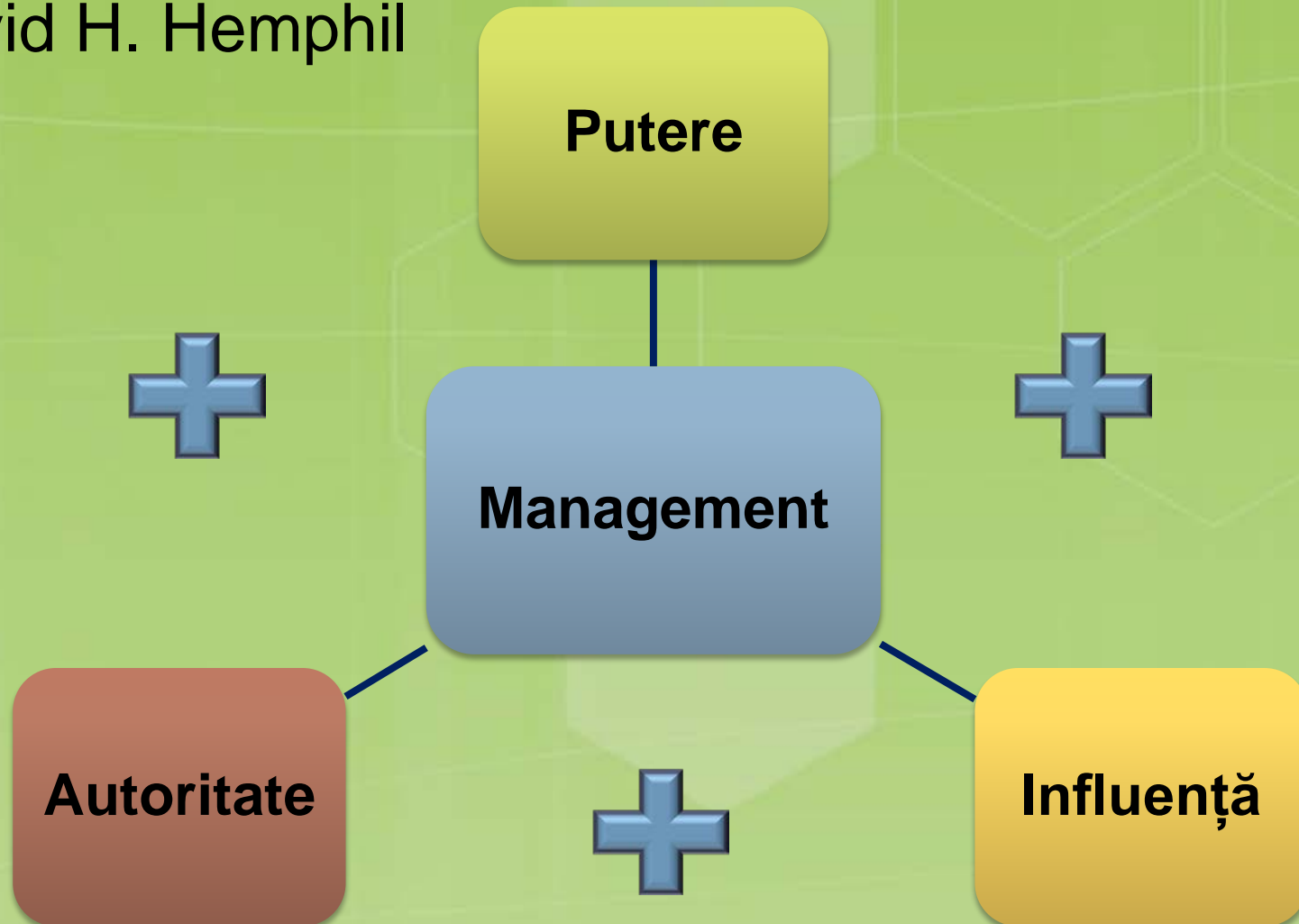


**En. “to manage”**

a conduce, a administra.

# 1.1. Definirea managementului

David H. Hemphil

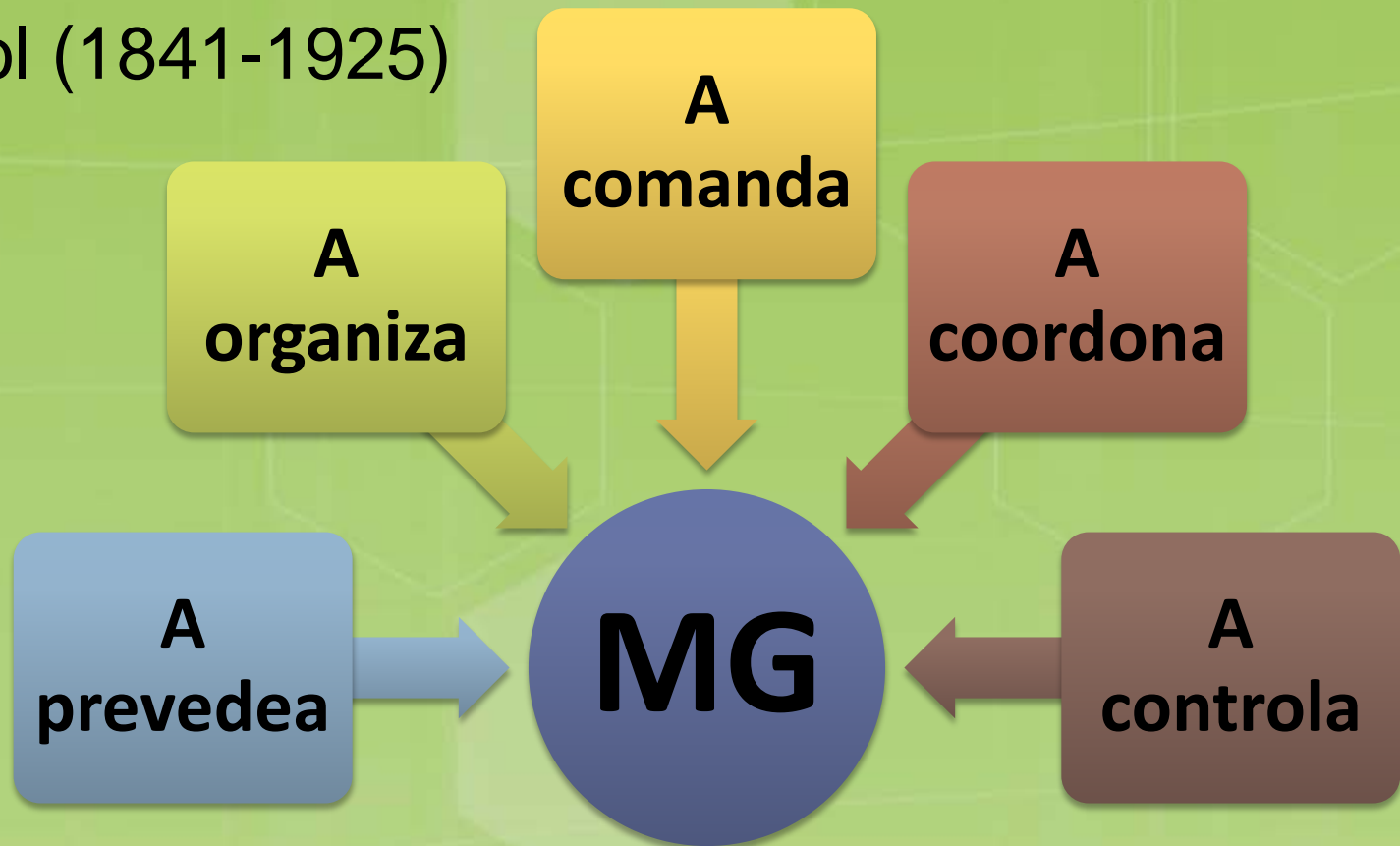


# 1.1. Definirea managementului

- Asociația Americană de Management
  - Obținerea de rezultate prin alții, dar cu asumarea responsabilității
  - Orientarea firmei către mediu
  - Decizii privind finalitatea firmei
  - A te baza pe subordonați ("-"greșeli, "+"inițiative)
  - Descentralizare, apreciere în funcție de efort

# 1.1. Definirea managementului

- ◆ H. Fayol (1841-1925)



- ◆ Alte definiții

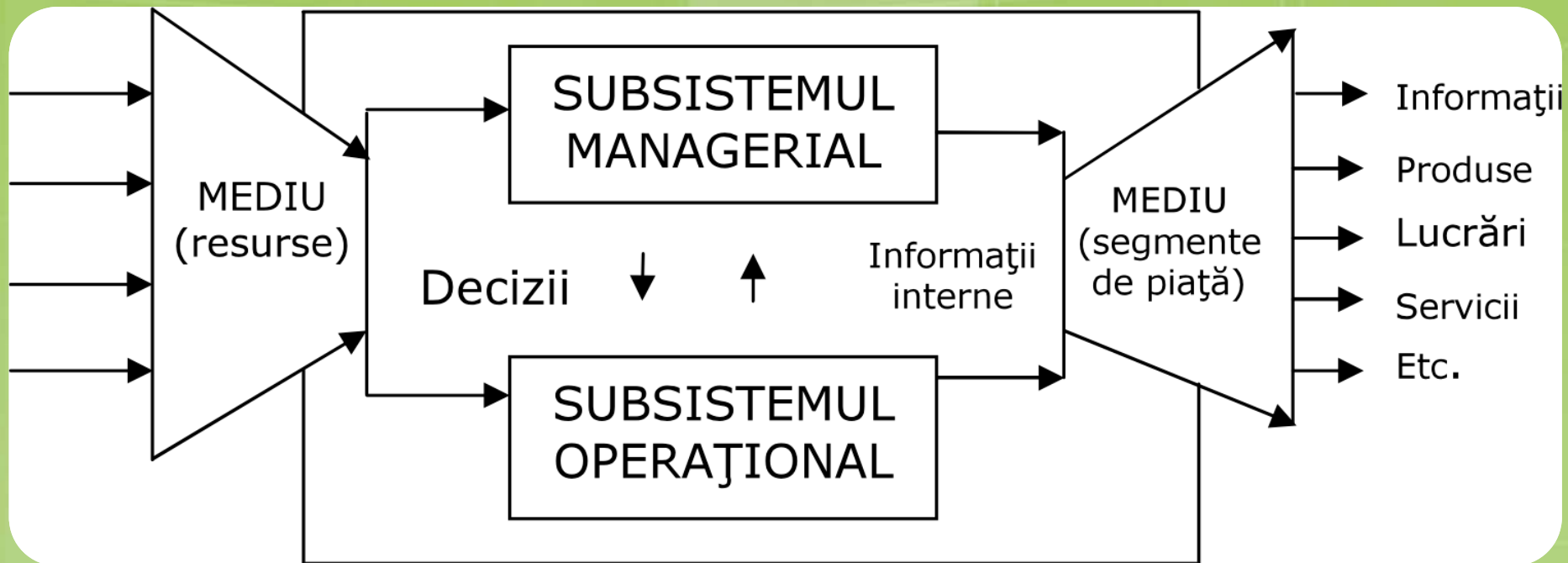
# 1.1. Definirea managementului ca proces sau ca sistem

## Proces - Ricky Griffin



# 1.1. Definirea managementului ca proces sau ca sistem

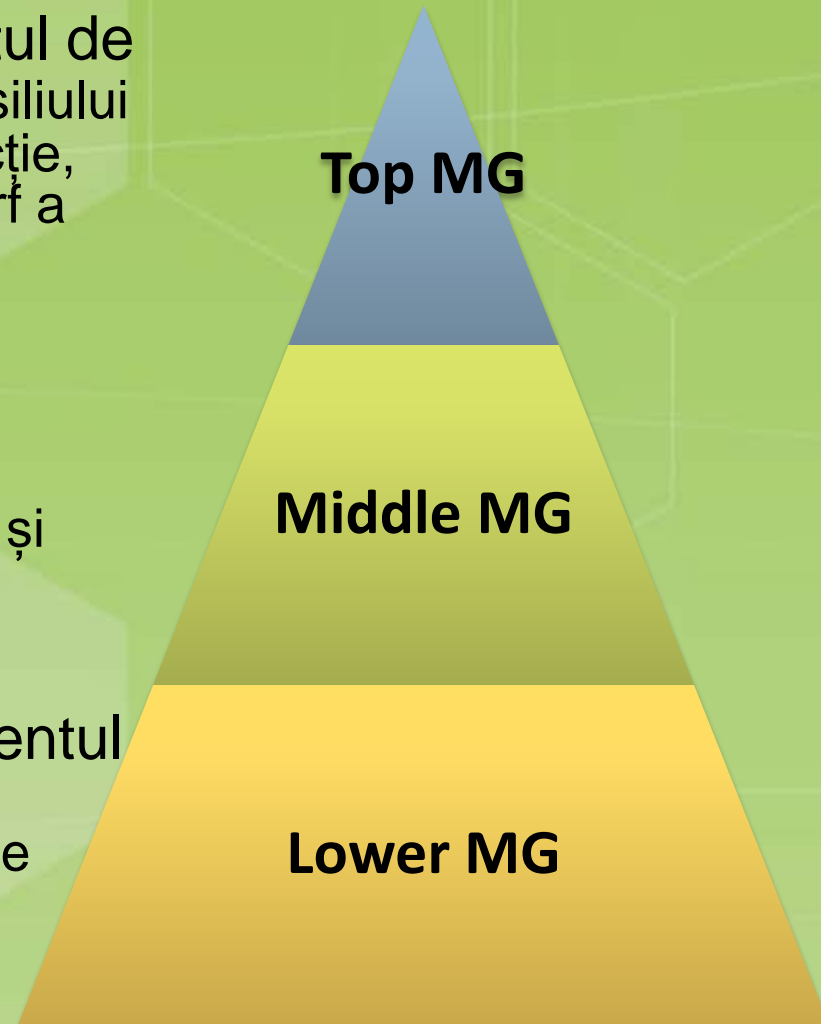
## Sistem



# 1.1. Definirea managementului

## Piramida managementului

- **Top Management** = managementul de vârf (presedintele firmei, membrii Consiliului de Administrație și Comitetului de Direcție, adică personalul din conducerea de vârf a firmei.)
- **Middle Management** = managementul de mijloc (directorii executivi (comercial, tehnic, economic) și șefii de departamente)
- **Lower Management** = managementul inferior sau de jos - supervizorii (supraveghetorii), personalul operativ de conducere, care au în subordine numai executanți)





# 1.1. Definiții clasice și moderne

## CLASIC

- **Taylor (1903):** “Managementul este arta de a ști precis ce trebuie făcut, cât mai bine și mai ieftin”.
- **Fayol (1916)**

## MODERN

- **MacKensie (1969):** “managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale - *idei, lucruri și oameni* - realizând prin alții obiectivele propuse”.
- **Octave Gelinier:** “managementul desemnează deopotrivă, conducerea și organizarea și presupune un efort conștient, metodic și științific pentru a studia și realiza condițiile de funcționare”.

# 1.2. Managementul clasic și contemporan

## Managementul : artă sau știință?

ARTĂ	ȘTIINȚĂ
<b>Calități personale</b> (intuiție, bun simț, imaginație, capacitate de reacție, talent)	<b>Calități personale și cunoașterea realității cu mijloace științifice</b>
Observarea <b>experimentelor</b> și acumularea experienței	Analiza proceselor, <b>identificarea principiilor</b> și legităților
Folosirea în mod exclusiv a <b>experienței</b>	<b>Corelarea experienței cu cercetarea</b> prospectivă
<b>Orientarea</b> prioritară pe termen scurt	<b>Orientarea</b> prioritară pe termen lung
<b>Informație limitată</b> și unilaterală	<b>Informație completă și complexă</b>
<b>Capacitate redusă de inovare</b> și adaptare la schimbări	Orientare spre acțiune, <b>creativitate și adaptabilitate</b>

## 1.2. Managementul clasic și contemporan

### Etapele dezvoltării managementului

- ◈ Philip W. Shay, identifica următoarele etape:
  - 1. Abordarea științifică a managementului (1900-1920)**
    - 1911 F.W. Taylor (Elements of Administration)
    - reorganizarea unei companii miniere franceze de către H.Fayol;
  - 2. Anii '30 de abordare organizatorică a managementului;**
  - 3. Managementul pe bază de obiective;**
  - 4. Stadiul de după 1950 - teorie generală a managementului.**

# 1.2. Managementul clasic și contemporan

## Etapele dezvoltării managementului

- ❖ Literatura română:
  - **Etapa 1. Conducerea empirică**
    - Intuiția și experiența
    - Managementul = artă.
  - **Etapa 2. Începuturile conducerii științifice**
    - Taylor și Fayol
  - **Etapa 3. Conducerea științifică.** Anii '50,  
Managementul = știință interdisciplinară.



## 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului

1. Școala clasică (universală);
2. Școala relațiilor umane (behavioristă);
3. Școala sistemelor sociale (sistemică)
4. Doctrina cantitativă.



# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

- ◆ Reprezentanții școlii clasice:
  - A. americanul Frederick W. Taylor – **managementul științific**
  - B. francezul Henri Fayol – **M. administrativ**
  - C. germanul Max Weber – **M. birocratic**

# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

**A. Managementul științific:** Taylor, soții Frank și Lillian Gilbreth și Harrington Emerson.

- ◆ Concepția lui Taylor ***Principles of scientific management (1911)***, poate fi sintetizată în 11 principii și o formulare cu caracter de lege (p.19)
  - analiza fiecărui post (identificarea elementelor sau mișcărilor distincte care alcătuiesc munca fizică) - **ERGONOMIE**
  - reprojectarea lor – rapiditate și eficiență
  - separarea sarcinilor administrative de cele de producție (diviziunea muncii)

## 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

- ◆ **Soții Frank și Lillian Gilbreth**
- ◆ **Contribuțiile** cele mai importante la dezvoltarea teoriei managementului sunt:
  - demonstrarea importanței recompenselor în obținerea performanței;
  - Inițierea studiilor privind scopurile (obiectivele) și posturile de muncă;
  - demonstrarea importanței selectării și instruirii personalului.
- ◆ **Limite: au considerat muncitorii egali d.p.d.v. profesional, ignorând sugestiile lor.**



# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

- ◆ **Harrington Emerson (1853-1931)**
  - Contribuția sa are un pronunțat caracter aplicativ
- ◆ **Compania Eastern Rate din SUA**
  - El a reușit să aducă organizației profituri de milioane de dolari.
- ◆ **Principii (11 principii – **pagina 20 din carte**):**
  - Enunțarea unui **scop clar**
  - Utilizarea rațională a resurselor
  - Organizarea unui consiliu de conducere competent
  - Disciplina
  - Stimularea materială și morală a angajaților

# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

## B. Managementul administrativ – H. Fayol

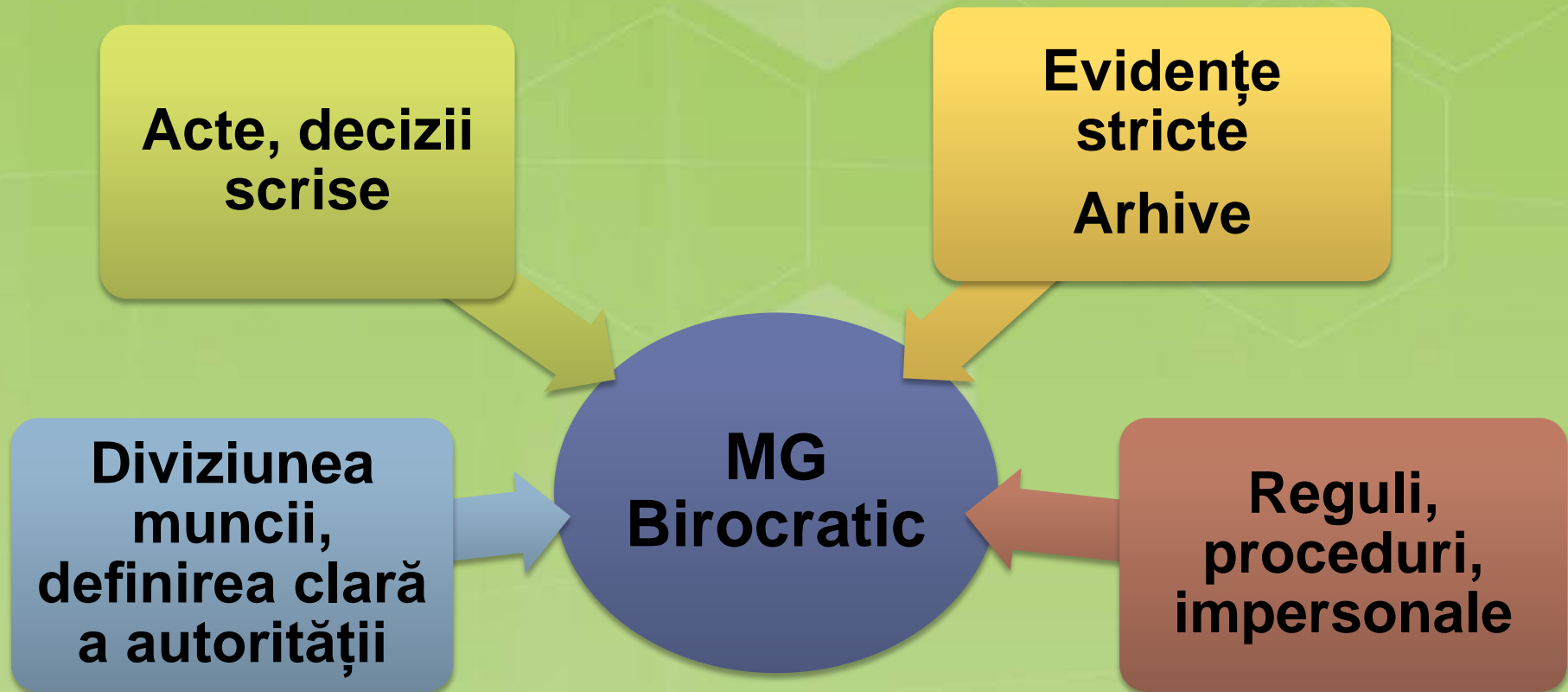
### Administration Industrielle et Generale (1916) - Principiile managementului:

1. Diviziunea muncii;
2. Autoritatea;
3. Disciplina;
4. Unitatea de comandă;
5. Unitatea de direcție;
6. Subordonarea intereselor individuale față de cele ale organizației;
7. Remunerarea;
8. Centralizarea;
9. Ierarhia;
10. Comenzile (loc și timp potrivit);
11. Echitatea;
12. Stabilitatea personalului;
13. Inițiativa liberă;
14. Spiritul de echipă.

## 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

### C. Managementul birocratic: Max Weber

♦ "The Theory of Social and Economic Organizations"



# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala clasică

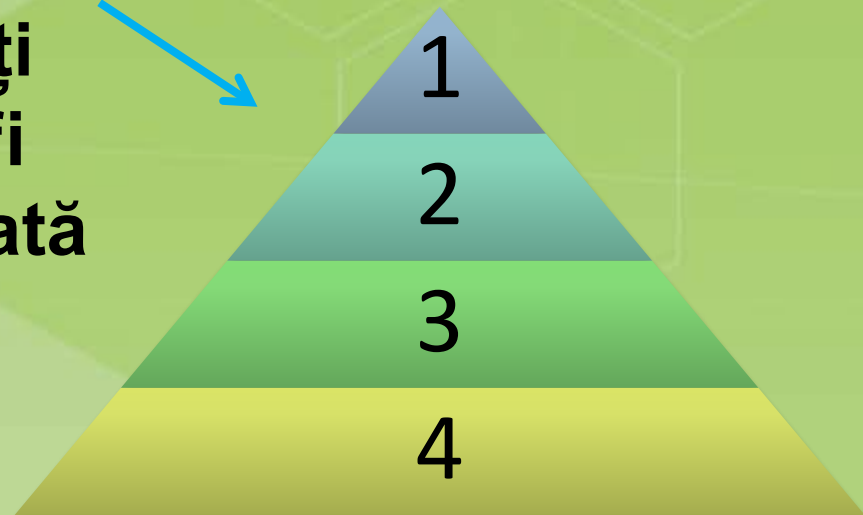
- ◆ Două controverse:

**1 șef: 3  
subordonați**



O firmă cu  
6561 de  
angajați  
poate fi  
structurată

**1 șef: 9  
subordonați**



- ◆ Delegarea de autoritate: de la vârf până la baza piramidei ierahice sau în funcție de importanța problemelor?

## 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala relațiilor umane

- ◆ **ELTON MAYO** (1880-1949) - comportamentul uman
- ◆ Faimoasele experimente de la Hawthorne. **Western Electric Company** (Chicago) între anii 1927 și 1932.
- ◆ Alături de **aspectele fizice ale muncii** (*buna iluminare, mărirea salariului, creșterea perioadei de odihnă, scurtarea zilei de muncă etc.*), acționează și **factorii de relații umane**, care pot influența eficiența și performanțele muncitorilor.

# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala relațiilor umane

- ❖ **MARY PARKER FOLLETT** (1868-1933) - echipele de muncă
- ❖ Managerii și muncitorii trebuie să se considere parteneri.
- ❖ **ABRAHAM MASLOW** (1908-1970) - „**ierarhia nevoilor**”: „o dată ce nevoile fiziologice (*hrană, locuință, securitate personală*) au fost satisfăcute, nevoile de tip superior (*amiciție, stimă, autodesăvârșire etc.*) vor întregi potențialul uman și personalitatea individului”.

# **1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala relațiilor umane**

## **FREDERICK HERZBERG (1923-2000) – Motivația muncii – Teoria celor 2 factori**

### **1. factori igienici**

- supravegherea agasantă, condiții de muncă neprielnice, relații tensionate, plata muncii lipsită de etică, siguranța locului de muncă

### **2. factori motivatori**

- realizarea, recunoașterea, responsabilitatea, avansarea, cariera profesională - în general - și munca însăși

# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala relațiilor umane

## ◆ DOUGLAS MCGREGOR

- Teoria X – motivare negativă
- Teoria Y – motivare pozitivă

## ◆ W.Ouchi

- Teoria Z – filosofia managementului japonez





## 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala sistemelor sociale (MG.modern)

- ◆ **HERBERT A. SIMON** – adoptarea deciziilor
  - Deciziile programate (repetitive) și deciziile neprogramate
- ◆ **PETER F. DRUCKER** - *The Practice of Management* (1954) - managementul prin obiective (M.B.O.)
  - Problema firmelor – creșterea productivității muncii umane
  - ”O structură ierarhică greșită este garanția rezultatelor nule”.

## 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - **Școala sistemelor sociale**

- ◆ **HENRY MINTZBERG**
  - Managerii pregătiți în școlile de management - priceperea și abordarea originală a problemelor și NU prin similitudinea unor situații.
- ◆ **ROBERT L. MATHIS** – domeniul Managementului Resurselor Umane

# 1.3. Doctrine și școli în domeniul managementului - Școala cantitativă

- Utilizarea metodelor și tehnicilor matematice, statistice și informatice
- EX: AVON – cercetare operațională
  - Creșterea profitului prin reducerea discount-urilor, chiar dacă valoarea medie a unei comenzi a scăzut.



- Managementul operațional
  - Microcip preț=15\$ scade la 2\$ iar costurile=5\$

# 1.4. Funcțiile managementului



**Prevederea și  
organizarea**

*piramida  
ierarhică și  
funcțiile  
managementului*

**Control**

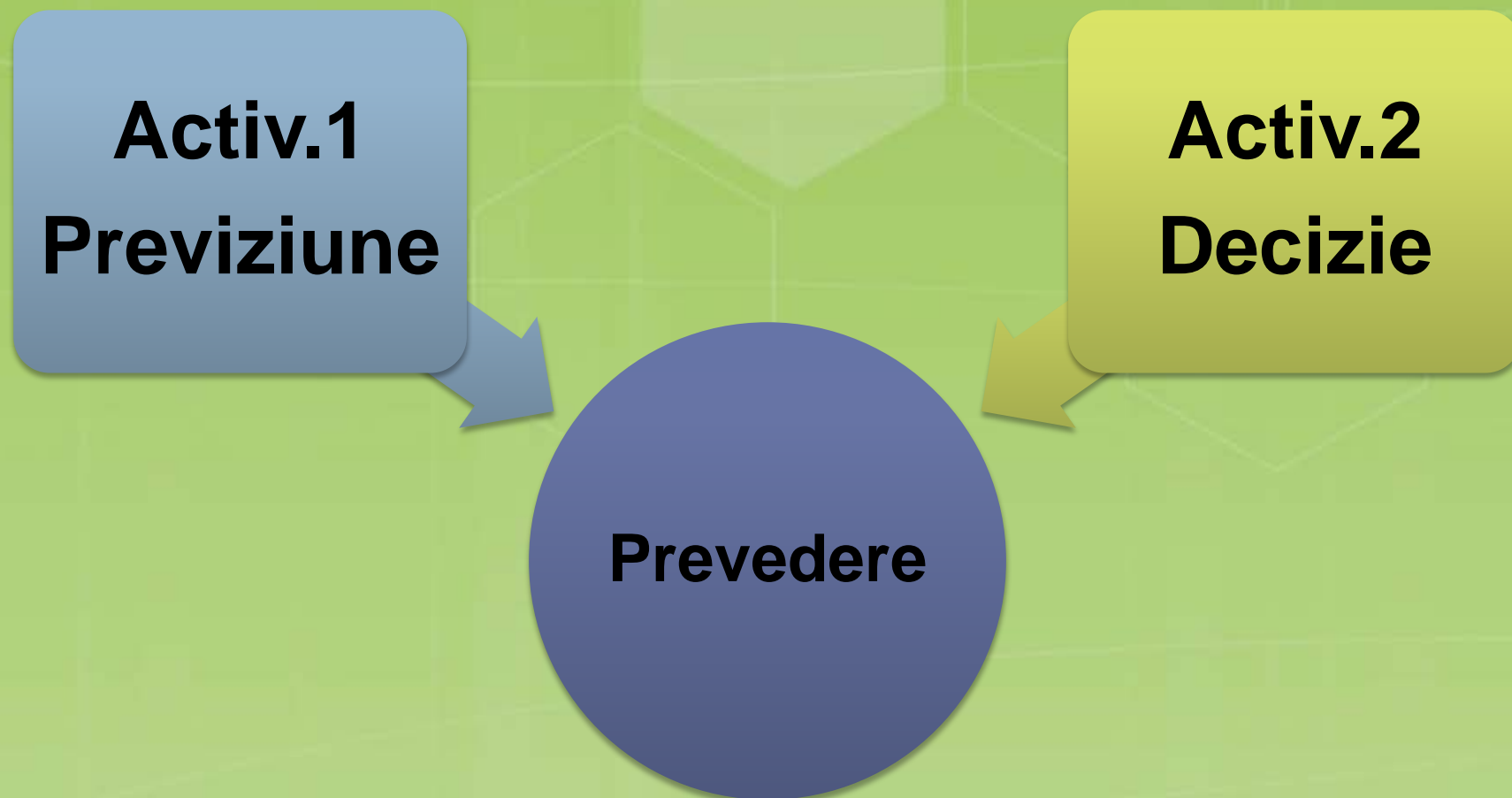
Toate funcțiile se regăsesc în  
aceleași ponderi

**Comanda și coordonarea**

## 1.4. Funcțiile managementului – PREVEDEREA (PĂNIFICAREA, PREVIZIUNEA)

- ◆ **DEF:** un ansamblu de eforturi de gândire și acțiuni ale conducerii, în scopul de a detecta cu anticipație problemele cu care se vor confrunta în viitor colectivele de muncă, de a pregăti soluții, de a face posibilă corectarea acțiunii pe măsura realizării ei.
- ◆ Prevederea permite – coordonarea eforturilor, cooperarea între angajați
- ◆ Lipsa prevederii – ”mersul în cerc”

## 1.4. Funcțiile managementului – PREVEDEREA (PLANIFICAREA, PREVIZIUNEA)



## **1.4. Funcțiile managementului – PREVEDEREA (PLANIFICAREA, PREVIZIUNEA)**

◆ Etape:

- 1. stabilirea perspectivei;**
- 2. precizarea obiectivelor;**
- 3. elaborarea strategiilor;**
- 4. stabilirea programelor;**
- 5. stabilirea mijloacelor financiare;**
- 6. evaluarea hotărârilor adoptate.**

# 1.4. Funcțiile managementului – ORGANIZAREA

- Funcția de organizare constă în stabilirea cadrului organizatoric optim care să permită desfășurarea activității organizației în condiții de eficiență și profitabilitate.

**CONDUCERE**

**ORGANIZARE**  
(activități,  
oameni)



# 1.4. Funcțiile managementului – ORGANIZAREA

- ◆ **La nivelurile superioare**, conducerea trebuie să asigure rezolvarea **problemelor generale ample**, care privesc întreaga activitate a organizației, iar la **nivelurile de bază**, probleme concrete, de detaliu.



## 1.4. Funcțiile managementului – ANTRENAREA (COMANDĂ-MOTIVAȚIE)

- ❖ **Comanda** constituie dreptul conducătorului de a da *dispoziții obligatorii* subordonaților săi, în virtutea autorității cu care este investit.
- ❖ Funcția de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul organizației să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor prevăzute, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.
- ❖ Motivația **pozitivă sau negativă**



## 1.4. Funcțiile managementului – ANTRENAREA (COMANDĂ-MOTIVAȚIE)

- ◆ Procesul motivării personalului trebuie să  
înrunească simultan mai multe caracteristici:
  - **să fie complex** (stimulente materiale și morale)
  - **să fie diferențiat**

# 1.4. Funcțiile managementului – COORDONAREA

- ◆ Coordonarea se referă la **armonizarea și sincronizarea** activităților din cadrul organizației și a subdiviziunilor sale, **la direcționarea unitară** a eforturilor, **corelarea activității** cadrelor de conducere situate pe diferite niveluri ierarhice, în scopul atingerii obiectivelor fixate.
- ◆ **Coordonare bilaterală sau multilaterală**
- ◆ Realizarea coordonării
  - discuții, dezbateri în ședințe, reuniuni, consfătuiri, conferințe
  - grupe, echipe, comisii



## 1.4. Funcțiile managementului – CONTROLUL (CONTROL – EVALUARE)

- ◆ Funcția de control constă în **verificarea permanentă și completă**
  - a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu standardele și programele,
  - în sesizarea și măsurarea abaterilor de la aceste standarde și programe precum și
  - în precizarea cauzelor și a măsurilor corective pentru înlăturarea lor.



## 1.4. Funcțiile managementului – CONTROLUL (CONTROL – EVALUARE)

- ◆ Trăsăturile de bază ale controlului sunt:
  - controlul are un **caracter preventiv**;
  - controlul trebuie să fie **general, permanent, complet și aprofundat**;
  - controlul trebuie să se execute de **persoane competente și în drept**;
  - controlul trebuie realizat cu **tact și măsură**;
  - controlul trebuie să fie **eficient**.

## 1.4. Funcțiile managementului – CONTROLUL (CONTROL – EVALUARE)

- ◆ Etapele realizării funcției de control:
  - **măsurarea realizărilor;**
  - **compararea realizărilor** cu obiectivele și standardele stabilite inițial, evidențiind abaterile produse (+,-);
  - **determinarea cauzelor** care au generat abaterile constatate;
  - **efectuarea corecturilor** care se impun, inclusiv acționarea, pe măsura posibilităților, asupra cauzelor care au generat abaterile negative.