

**ION VERBONCU**

**CUM CONDUCEM?  
ÎNTRE AMATORISM ȘI PROFESIONALISM**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2018**

*Soției mele, Niculina,  
pentru dragostea,  
răbdarea și susținerea  
dovedite în 40 de ani  
de căsătorie.*

## CUPRINS

<b>Cuvânt înainte</b> .....	11
<b>Partea I – MANAGEMENT ȘI ORGANIZAȚIE</b> .....	15
<b>1. Clarificări terminologice</b> .....	17
<b>2. Procesele de management. Funcțiile (atributele) managementului</b> 32	
Previziunea – cea mai importantă funcție a managementului .....	32
Organizarea – cea mai vulnerabilă dintre funcțiile managementului ...	34
Coordonarea – cea mai plăcută funcție.....	37
Antrenarea – cel mai dificil de exercitat.....	38
Control-evaluarea și încheierea unui ciclu managerial.....	39
Disfuncționalități majore în exercitarea proceselor de management....	40
Relațiile de management. Principii manageriale .....	41
Știința managementului – managementul științific .....	42
<b>3. Organizația și mediul ambiant</b> .....	44
Ce este organizația? .....	44
Tipologia organizațiilor .....	45
Abordarea sistemică a organizației.....	48
Mediul ambiant, național și internațional .....	50
Întreprinzătorul și noua afacere .....	53
<b>4. Sistemul de management</b> .....	56
Abordarea sistemică a managementului organizației .....	56
Componenta metodologică a managementului.....	56
Instrumentarul managerial: tipologie și roluri .....	58
Metodologiile manageriale .....	61
Caracteristicile componentei metodologice a managementului .....	61
Funcțiile componentei metodologice.....	61
Componenta decizională .....	62
Succinte considerații referitoare la sistemul decizional.....	62
Tipologia deciziilor manageriale .....	63
Riscurile decizionale.....	65
Ce funcții îndeplinește componenta decizională?.....	67
Componenta informațională .....	68
Ce este sistemul informațional? .....	68
Componentele sistemului informațional și tipologia acestora.....	68
Funcțiile componentei informaționale în management.....	70

Componenta organizatorică.....	70
Succinte considerații privind sistemul organizatoric .....	70
Organizarea procesuală.....	71
Organizarea structurală .....	73
Organizarea de tip unitar versus organizarea dualistă .....	74
Tipologia structurilor organizatorice .....	76
Documente organizatorice .....	84
Funcțiile componentei organizatorice.....	85
Managementul resurselor umane. Cultura organizațională.....	85
În ce constă „managementul resurselor umane”? .....	85
Funcțiile managementului resurselor umane .....	86
Cultura organizațională.....	86
Funcțiile culturii organizaționale .....	87
<b>Partea a II-a – ȘTIM SĂ CONDUCEM?</b> .....	89
<b>5. Manageri și lideri</b> .....	91
Definirea și competența managerului .....	91
Tipologia managerilor și a stilurilor manageriale.....	95
Timpul – cea mai importantă resursă a managerului.....	98
Modalități de eficientizare a prestației managerilor .....	100
Liderul .....	108
<b>6. Profesionalizarea managerilor și a managementului</b> .....	112
Ce este un manager profesionist? .....	112
Stadiul profesionalizării managerilor și a managementului .....	114
Modalități de profesionalizare a managerilor și a managementului.....	121
Impactul profesionalizării asupra calității și eficienței managementului.....	133
<b>Partea a III-a – CUM CONDUCEM?</b> .....	135
<b>7. Metodologizarea managerială. Maniera de abordare</b> .....	137
Considerații preliminare .....	137
Introducere în universul metodologizării manageriale.....	139
Despre componenta metodologică a managementului .....	142
Modele de metodologizare managerială.....	145
<b>8. Reengineering. De la reengineeringul proceselor de afaceri la reengineeringul managementului</b> .....	152
Ce este reengineeringul?.....	152
De la reengineeringul proceselor de afaceri la reengineeringul managementului .....	152
Modele de reengineering managerial .....	160

De ce întreprinderile românești aflate în dificultate nu apelează la reengineering? .....	171
Restructurarea organizațională – succinte considerații .....	172
Restructurare versus reengineering managerial .....	174
<b>9. Diagnosticarea organizației</b> .....	177
Introducere .....	177
Definirea și tipologia diagnosticării .....	178
Cum elaborăm un studiu de diagnosticare? .....	180
Analiza SWOT – conținut metodologic .....	192
Diagnosticare versus analiza SWOT .....	194
<b>10. Strategia și managementul strategic</b> .....	198
Ce este strategia? .....	198
Componentele strategiei organizației .....	199
Tipologia strategiilor organizaționale .....	200
Caracteristicile strategiei .....	203
Determinanții strategiei organizației .....	204
Abordare corelativă management strategic – planificare strategică... ..	207
Metodologia de management strategic .....	209
<b>11. Reproiectarea procesuală și structural-organizatorică a managementului organizației (procese și structuri)</b> .....	226
Introducere .....	226
Aspecte privind caracteristicile dimensionale și funcționale ale sistemului organizatoric .....	227
Analiza sistemului organizatoric .....	228
Reproiectarea procesuală și structural-organizatorică .....	232
<b>12. Oameni (manageri &amp; executanți)</b> .....	235
Reproiectarea managementului resurselor umane .....	236
Prezentarea managementului resurselor umane .....	236
Analiza managementului resurselor umane .....	237
Reproiectarea managementului resurselor umane .....	238
Reproiectarea decizională .....	239
Premise .....	239
Date și informații referitoare la componenta decizională .....	243
Analiza sistemului decizional .....	246
Reproiectarea decizională .....	247
Instrumentarul decizional .....	249
Reproiectarea componentei informaționale .....	265
Premise .....	265
Prezentarea sistemului informațional .....	266
Analiza componentei informaționale a managementului .....	267
Reproiectarea informațională .....	269

Reproiectarea metodologico-managerială.....	270
Premise.....	270
Prezentarea sistemului metodologic.....	270
Analiza componentei metodologice a managementului .....	271
Reproiectarea metodologică a managementului .....	272
<b>13. Instrumentarul managerial. Sisteme (metode complexe) de management. Managementul pe baza centrelor de profit (MCP) .....</b>	<b>273</b>
Necesitate și oportunitate.....	273
Componentele managementului pe baza centrelor de profit.....	277
Managementul prin obiective.....	298
Managementul prin bugete.....	310
Sistemul cost-oră-producție .....	314
Managementul prin excepții.....	320
Managementul prin proiecte .....	325
Metode și tehnici de management.....	339
Tabloul de bord .....	339
Delegarea .....	357
Ședința.....	365
Benchmarking .....	392
 <b>Partea a IV-a – CALITATEA ȘI EFICIENȚA MANAGEMENTULUI.....</b>	 <b>401</b>
<b>14. Particularități în determinarea calității și eficienței managementului</b> 403	
Considerații despre calitatea și eficiența managementului .....	403
Calitatea managementului .....	407
Eficiența managementului. Performanțe manageriale și economice .	415
Cum influențează metodologizarea managerială calitatea și eficiența managementului?.....	426
Impactul asupra exercitării proceselor de management .....	427
Impactul asupra calității și eficienței managementului .....	432
<b>15. Reflecții despre management, pentru manageri .....</b>	<b>436</b>
 <b>Bibliografie.....</b>	 <b>457</b>

## CUVÂNT ÎNAINTE

„CUM CONDUCEM? - Între amatorism și profesionalism” este o carte ce se vrea un răspuns la problemele cu care se confruntă organizațiile românești, îndeosebi întreprinderile publice și private, într-un domeniu extrem de sensibil – managementul.

Experiența didactică, științifică și managerială dobândită în peste patru decenii de activitate mi-a permis o analiză pertinentă a ceea ce se întâmplă, din punct de vedere managerial, în organizațiile din România, a conexiunilor acestora cu suprasistemele din care fac parte și cu mediul ambiant internațional, analiză ce a permis fundamentarea unor potențiale soluții de eficientizare managerială, ce se înscriu în dorința de a da un răspuns favorabil la două întrebări: „*Știm să conducem?*” și „*Cum conducem?*”

Lucrarea se dorește un inventar succint al aspectelor teoretice ale managementului organizației, știute sau necesar a fi știute de cei care conduc și gestionează orice structură a societății și economiei românești – de la minister la întreprindere – aceasta fiind prima condiție a unui răspuns pertinent la prima întrebare. În continuare, sunt evidențiate particularitățile celui mai important personaj implicat în exercitarea managementului, particularități date de competența profesională și managerială, de tipologia în care se înscrie fiecare, de stilul de management practicat, dar și maniera în care gestionează resursa cea mai prețioasă de care dispune, respectiv timpul. Cunoștințele, calitățile și aptitudinile pe care le posedă, alături de maniera în care valorifică autoritatea conferită de posturile ocupate prin exercitarea proceselor de management conturează portretul-robot al managerului profesionist, capabil de performanțe manageriale, generatoare de performanțe economico-financiare, comerciale etc. în domeniul condus. Profesionalizarea managerilor stagnează din punct de vedere al performanțelor înregistrate, în pofida existenței unor premise favorizante, precum existența unei economii concurențiale, privatizarea managementului întreprinderilor publice, existența unui puternic sector privat în economie ș.a.m.d. De ce? Cauzele sunt multiple, însă cele mai importante se referă la metodologizarea managerială veritabilă redusă, la accentul la fel de redus pus pe competență la recrutarea, selecția, angajarea și, mai ales, promovarea managerilor, la imixtiunea politicului în managementul întreprinderilor și

instituțiilor publice într-o măsură exagerată, la instabilitatea politică și legislativă.

Dacă la întrebarea „*Știm să conducem?*” răspunsul trebuie căutat în profesionalizarea managerilor și a managementului, la întrebarea „*Cum conducem?*” abordarea trebuie să fie mai nuanțată și să ia în considerare particularitățile celor două categorii de personaje dintr-o organizație – managerii și executanții, precum și particularitățile constructive și funcționale ale organizațiilor conduse și gestionate. Teoria managementului oferă rezolvări multiple la astfel de probleme, de la reengineeringul proceselor de afaceri la reengineeringul managementului, de la metodologizarea managerială la ameliorarea culturii organizaționale etc. însă, importante sunt cunoașterea conținutului acestora și maniera de operaționalizare, cu o pronunțată specificitate de la un tip de organizație la altul. Am optat pentru unele modalități de eficientizare managerială legate strict de componenta metodologică a managementului din două considerente: primul este dat de rolul fundamental al instrumentarului managerial și metodologiilor manageriale în scientizarea prestației managerilor, iar al doilea se referă la faptul că operaționalizarea acestor modalități de metodologizare managerială este foarte riguroasă, schematizată, axată pe o succesiune logică de secvențe, etape și faze, cu care managerii organizațiilor – mai cu seamă ai întreprinderilor – românești sunt familiarizați întrucât majoritatea dintre aceștia au formație tehnică. De aceea cartea se adresează cu prioritate managerilor de IMM-uri, managerilor de întreprinderi publice și private, dar și celor care conduc instituții publice. Pentru a deveni profesioniști în domeniu, trebuie să îndeplinească un minimum de condiții:

- prima: să știe management, cât mai mult management (să posede cunoștințe de management cât mai solide); argumentul conform căruia, înainte sau după ocuparea unui post de management, fac un curs postuniversitar de management de 1-2 săptămâni și sunt apt pentru a-l exercita, nu stă în picioare! Managementul nu se învață în două săptămâni!
- a doua: să aibă suficiente calități și aptitudini manageriale care să le completeze profilul managerial; arta trebuie îmbinată cu știința, iar dacă managerul este și un bun lider, atunci putem vorbi de un veritabil manager lider!
- a treia: postul de management să ofere titularului o suficientă libertate decizională și acțională, „terenul” propice de manifestare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor manageriale și profesionale pe care acesta le posedă; corespondența deplină între



autoritatea oficială și autoritatea personală este cheia succesului oricărui manager!

- a patra: să aibă suficiente cunoștințe, calități și aptitudini profesionale, în domeniul în care dispune de o pregătire medie sau superioară (tehnic, economic, juridic ș.a.); tandemul competență profesională – competență managerială este valabil pentru orice post de management, cu precizarea că ponderile celor două dimensiuni variază pe verticala managementului, în sensul că pentru top management, prioritară este competența managerială, în timp ce, pentru managerii din eșalonul inferior, prioritară este competența profesională.

Suntem conștienți că astăzi, invadați de internet, apetitul pentru citit este din ce în ce mai scăzut. Nici măcar studenții nu mai au această îndeletnicire, deși ar trebui să fie cei mai mari doritori de carte. Poate și din cauza *altora* care, caracterizați de incompetență, au reușit în viață și, foarte curios, conduc și gestionează ministere și alte instituții ori întreprinderi ale statului în care, practic, conduc pe alții, mult mai competenți profesional și managerial! Cartea pe care o oferim celor care mai trec prin librării sau se mai opresc pe la tarabele ce comercializează cărți de specialitate se constituie într-o modestă contribuție la ameliorarea acestei situații. România și românii merită mai mult!

Nu pot încheia acest *Cuvânt înainte* fără a mulțumi familiei pentru susținerea constantă în a publica cărți în domeniul managementului și Editurii Universitare care, prin domnul director Vasile Muscalu, a dovedit încă o dată, profesionalismul desăvârșit în editarea de carte de specialitate.

Autorul

*București,*  
mai 2018

**Partea I**  
**MANAGEMENT ȘI ORGANIZAȚIE**

## 1. CLARIFICĂRI TERMINOLOGICE

### Ce este managementul?

**Managementul** poate fi abordat în două ipostaze: în sens restrâns, caz în care poate fi echivalent cu *conducerea*; în sens larg, situație în care management înseamnă *conducere și gestiune*. Conceptul este unul anglo-saxon deși, la origine, derivă dintr-unul francez, utilizat în secolul al XV-lea, numit *menager*, cu sensul de „a ține în mână hățurile (frâiele) unui cal”; acesta provenea din italianul *maneggiare* (și din latinul *a mâna*). Începând cu sec. XVI, *menager* se traducea prin „ținerea frâielor unei organizații”, nu numai ale unui cal (vezi lucrarea lui Olivier de Serres din 1600, intitulată „Teatrul agriculturii și ținerea în frâu a câmpurilor”). Cuvântul are aceeași rădăcină cu *manege* sau *menage*, adică *a mâna*, de unde și *dimensiunea predominant umană a managementului*. Concomitent, nu putem evita câteva expresii sugestive din această perspectivă, precum: „*a conduce cu mână de maestru*”, „*a pune mâna pe organizație*”, „*a ține în mână organizația*”, „*manipularea*”. De la sfârșitul secolului al XIX-lea până în prezent, asistăm la o gamă variată de definiții ale managementului, în mare parte circumscrise celei mai importante categorii de procese de muncă derulate la nivel de organizație, respectiv *procesele de management*:

- *Revoluție mentală* (Fr.W.Taylor, 1890);
- *Previțiune, 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 resurse 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 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);*
- *A implica întreg personalul organizației; a ameliora (îmbunătăți) în permanență; a măsura; a compara; a integra; a construi echipe; a defini calitatea din punctul de vedere al clientului; a forma; a planifica; a implica furnizorii; a scurta durata ciclului; a dezvolta o viziune; a asigura strategic calitatea; a gândi sistemic; a lega abordarea rezultatelor; a crește puterea de decizie a colaboratorilor; a desfășura sistemele; a se implica personal; a simplifica (cele 19 verbe ale managementului modern, în optica Malcom Baldrige National Quality Award, 1992, citat din Brilman, Herard, 2006, p.586);*
- *Un ansamblu de intenții (planificarea), transformate în acțiuni printr-o birocrație (organizarea) și actori (antrenarea), acțiuni regulate printr-un sistem de pilotaj (controlul) (R.A.Thietart, 2012);*
- *Procesul prin care rezultatele sunt obținute de o manieră eficientă și eficace prin cooperarea altora (S.Robbins et al., 2014);*

La fel de importantă este, în opinia noastră, și delimitarea conceptului de *management* de cel de *gestiune* (termen folosit în Franța, până în 1973, cu semnificația de management, iar în Canada, și astăzi), ori cel de *administrare*. Termenul de *gestiune* se traduce prin „*administrarea bunurilor materiale și bănești ale unei organizații*” și, împreună cu cel de *conducere*, care se referă în exclusivitate la *administrarea oamenilor și a relațiilor umane*, asigură definirea în sens larg a managementului. Indiferent de maniera de abordare – în sens restrâns sau larg – managementul este concomitent *știință și artă*, este „cea mai nouă între științe” și „cea mai veche între arte”. La rândul său, *administrarea* este tratată în Dicționarul explicativ al limbii române ca fiind activitatea de „a conduce, a chibzui, a gospodări o întreprindere, o instituție”; cu alte cuvinte, este foarte dificil să delimităm conducerea de gestiune, managementul de administrare ori gestiunea de administrare. Ne permitem să sugerăm folosirea conceptului de

*management*, cu semnificația sa completă de „*conducere și gestiune*”. Și limba română, asemenea altora de pe glob, este invadată de expresii care mai de care mai pretențioase, marcate mai mult de un snobism ieftin decât de cunoștințe adecvate, solide în domeniul managementului. Cum pot fi explicate expresiile „managementul pășunatului”, „managementului timpului”, „managementul hârtiilor”, „managementul deșeurilor”, „managementul ciclului de viață al proiectului”, „managementul sistemului informațional” sau „managementul deciziei”, decât prin gestiunea respectivelor domenii?! Managementul presupune existența a două categorii de personaje în orice tip de organizație: *managerii* care, prin decizii corespunzătoare, asigură conducerea și gestiunea acesteia și *executanții* care, prin intermediul acțiunilor, asigură operaționalizarea deciziilor în condiții de eficiență și eficacitate.

În concluzie, managementul (ca știință) *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.*

Așadar, managementul organizației se regăsește și poate fi tratat în două ipostaze: în sens larg, fiind echivalent cu *conducere + gestiune*; în sens restrâns, caz în care *conducerea* dă conținut acestuia. În nicio situație, conducerea nu este o funcție sau un atribut al managementului, în accepțiunea consacrată, ca zonă distinctă de exercitare a prestației managerilor, așa cum sunt previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea.

### **Guvernanța corporativă**

*Guvernanța corporativă* este definită ca „ansamblu de reguli care guvernează sistemul de administrare și control în cadrul unei întreprinderi publice, raporturile dintre autoritatea publică tutelară și organele întreprinderii publice, dintre consiliul de administrație sau de supraveghere, directori sau directorat, acționari și alte persoane interesate” (legea 111/2016, art.2). Conceptul a fost promovat odată cu privatizarea managementului întreprinderilor publice (OUG 109/2011) și operaționalizarea metodologiei de selecție a managerilor acestora, prin intermediul unor norme metodologice de aplicare a ordonanței enunțate (septembrie 2016). De remarcat aplicabilitatea strict delimitată a guvernantei corporative la întreprinderile publice (companii naționale, regii autonome, instituții financiare și de creditare etc.), asocierea cu oricare dintre formulele organizatorice adoptate de acestea – unitar sau dual – și existența unei metodologii extrem de sofisticate (pe alocuri chiar greoaie) de nominalizare a administratorilor executivi și neexecutivi.

## Managerul – cel mai important personaj în exercitarea managementului

*Managerii* sunt o componentă distinctă a factorului uman existent în orice tip de organizație, implicată în exercitarea proceselor de management, adică în fundamentarea și adoptarea deciziilor de management care influențează comportamentul decizional și acțional al altor persoane, numite executanți. Rolurile managerilor sunt bine definite în organizația pe care o conduc și o gestionează: pe de o parte, fundamentează și adoptă decizii manageriale și, pe de altă parte, monitorizează aplicarea acestora. Executanții participă la fundamentarea deciziilor și, după adoptare, le operaționalizează efectiv prin intermediul unor acțiuni pertinente. Dacă managerii sunt responsabili în exclusivitate de calitatea deciziilor adoptate și, parțial, de eficiența aplicării acestora, executanții răspund nemijlocit de rezultatele obținute din operaționalizarea respectivelor decizii. Managerii sunt *persoane care, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților posturilor ocupate, exercită procese de management, adică adoptă decizii prin care influențează deciziile și acțiunile altor persoane*; se regăsesc în ipostaza de manageri individuali (caz în care terminologia folosită este extrem de bogată: director general, președinte, director executiv, vicepreședinte, șef de serviciu, șef de secție, șef de birou, șef de șantier, maistru ș.a.m.d.) și în cea de manageri de grup (organisme participative de management, precum Adunarea generală a acționarilor, Consiliul de administrație, Consiliul de supraveghere etc.). Abordarea managementului poate fi realizată diferit: ca *știință*, caz în care obiectul de studiu este reprezentat de procesele de management și relațiile pe care acestea le generează; ca *practică*, în condițiile operaționalizării principiilor, legităților, instrumentarului etc. specifice, la nivelul organizației sau altor componente procesuale sau structurale ale acesteia. Liantul dintre teoria și practica managementului este reprezentat de *manageri* (abordați individual sau ca echipă). Și în acest domeniu terminologia folosită în țara noastră, parțial moștenită din trecutul nu prea îndepărtat, parțial preluată fără discernământ din literatura și practica managerială a altor țări, este depășită. De pildă, în instituțiile publice sau chiar în unele întreprinderi, se face diferența între manageri și directori, între directori și șefii de compartimente funcționale ori operaționale (la nivelul spitalului, manager este doar cel care îl conduce și gestionează, iar cei din subordinea sa imediată sunt directorii – medical, financiar-contabil, de îngrijiri etc.). Sub semnul întrebării plasăm și noțiunile de „responsabil” și „coordonator” al unui/unor compartiment/compartimente, ori expresia „cadre de conducere” sau pur și simplu „cadre”, preluată din literatura franceză și deturnată ca sens, odată cu consolidarea unor practici comuniste referitoare la „politica de cadre” sau „dosarul de cadre”!