



A XII-a Conferință Națională multidisciplinară – cu participare internațională  
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești",  
SEBEȘ, 2012

## **CARACTERUL INTERDISCIPLINAR AL MANAGEMENTULUI**

Nicolae BAL, Carmen BAL

### **INTERDISCIPLINARY CHARACTER OF MANAGEMENT**

This article defines evolution as a scientist as well as the management of relationships that underlie it. In a broad sense, to drive means to serve a group of people, an institution, an activity, taking full responsibility in this area. In an almost general management understands the synonym with the management. Better requirements management means efficiency and therefore was imposed in particular areas. This relationship should be viewed in the dynamics of social development.

Cuvinte cheie: management, relația conducere-management, evoluția managementului

Key words: management, relationship management, evolution of management

#### **1. Relația conducere-management. Evoluția managementului ca știință**

În sens larg, a conduce înseamnă a îndruma un grup de oameni, o instituție, o activitate, având întreaga răspundere în domeniul respectiv. Într-o accepțiune aproape generală conducerea este sinonimă cu managementul. Managementul semnifică mai bine cerințele de eficiență și de aceea s-a impus în special în domeniile economice. Această relație trebuie privită în dinamica dezvoltării sociale. *Conducerea* este o funcție a sistemelor sociale care asigură: •

stabilitatea sistemului; • menținerea regimului său de funcționare; • îndeplinirea unui program de acțiune pentru realizarea unui scop.

Conducerea a existat de la începuturile vieții organizate ale comunitarilor. Acțiunile colective ale oamenilor trebuiau dirijate, coordonate pentru îndeplinirea scopurilor. Ea apare în mod obiectiv odată cu diviziunea socială a muncii, fiind favorizată de inegalitatea biologică și apoi inegalitatea de avere dintre oameni.

Primele începuturi ale activității de conducere sunt strâns legate de personalitatea și calitățile conducătorilor individuali. Aceștia își însușeau priceperea de a conduce în procesul exercitării funcției și cu cât acumula o experiență mai bogată, cu atât dovedeau și o iscusința mai mare în conducere.

Coordonatele de bază a acestui mod de conducere au fost *intuiția, experiența și bunul simț*, iar conducerea propriu-zisă se desfășoară pe baze empirice.

Calitățile menționate nu sunt de neglijat nici în prezent, dar pentru o conducere eficace sunt insuficiente. Pe măsura dezvoltării societății, conducerea a început să se bazeze tot mai mult pe știință.

*Managementul* ca știința apare în secolul al XX-lea când dezvoltarea societății a permis sistematizarea cunoștințelor din diferite domenii și cristalizarea unei teorii cu privire la conducere. El se bazează pe utilizarea cunoștințelor furnizate de diferite discipline științifice, pe cunoașterea legilor și principiilor care guvernează dinamica fenomenelor din cadrul organizațiilor.

Întemeietorii managementului sunt considerați inginerul american Frederick Taylor (1856-1915) și cel francez Henri Fayol (1841-1925). F.Taylor și-a formulat teoria sa în lucrările "*Conducerea fabricii*" (1903) și "*Principiile managementului științific*" (1911).

De remarcat că Taylor s-a inspirat în lucrările sale din organizarea militară (principiile ierarhice). A definit managementul ca fiind "*arta de a ști precis ce trebuie făcut cât mai bine și mai ieftin*".

H.Fayol a scris lucrarea "*Administrarea industrială și generală a întreprinderilor*" (1916). El este cel care a definit pentru prima dată funcțiile managementului.

De la apariție și până în prezent, managementul s-a dezvoltat continuu, conturându-se *școlile de management*, analizate pe larg în literatura de specialitate.

O adevărată explozie a cunoscut managementul după introducerea pe scară largă a mijloacelor electronice de calcul. În țara noastră se dezvoltă mult în prezent învățământul și cercetarea științifică de management. Au fost reconsiderate conceptele și instrumentarul de

management la nivel de firmă prin prisma factorilor și condițiilor economice de piață. Se pune un accent tot mai mare pe managementul social, managementul organizațiilor, inclusiv al organizațiilor militare.

Revenind la relația conducere-management, specialiștii admit că managementul apare pe o anumită treaptă a evoluției conducerii, având un pronunțat caracter științific. Unii autori contemporani se ocupă mai pe larg de aceasta relație și mai ales de unele deosebiri dintre termenii ei. Astfel, *Waren Bennis* arată că prin administrare trebuie să înțelegem abordarea problemelor cotidiene, mărunte, convenționale, iar prin conducere abordarea problemelor mari, de perspectivă. Conducătorii ar trebui să pună în fața organizației obiective clar definite și măsurabile, să urmărească atingerea lor, să-și asume riscuri, să-i încurajeze pe cei din jur și să le folosească creativitatea.

Referindu-se la deosebirea conducător-manager, el răspunde printr-o butadă: "conducătorul face ceea „*ce trebuie*” să facă, atribuțiile funcționale, managerul face ceea ce face așa „*cum trebuie*”.

Management eficient însemna disciplină, îndeplinire, înfăptuire.

## **2. Definierea științei managementului. Relațiile și procesul de management**

### *2. 1 Definierea științei managementului*

*Știința managementului* (managementul ca știință) constă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi metode și tehnici de conducere care să contribuie la creșterea eficienței activităților desfășurate.

Așadar managementul ca știință (teorie) studiază procesele și relațiile de management care au loc la nivelul organizațiilor. În lucrările apărute înainte de 1990, pentru știința managementului se folosea expresia similară "*știința conducerii*". Această expresie era deseori tratată împreună cu cea de "*conducere științifică*", adică, ceea ce numim astăzi, managementul științific.

Pe parcursul evoluției sale, știința managementului s-a dezvoltat în strânsă legătură cu managementul științific, care are un pronunțat caracter aplicativ și concret.

**Managementul științific** cuprinde ansamblul proceselor prin care toate elementele teoretico-metodologice furnizate de știința managementului sunt operaționalizate în practica socială. Managementul științific nu reprezintă totul din ceea ce fac managerii, ci

numai acea parte a muncii lor care se fundamentează pe cunoașterea și aplicarea elementelor teoretico-metodologice puse la dispoziție de către știința managementului.

Cealaltă parte a muncii managerilor o reprezintă conducerea empirică, bazată pe bun simț și experiență, care înainte de apariția științei managementului alcătuia în exclusivitate conținutul conducerii în toate domeniile.

Obiectul de studiu al managementului sistemelor de mediu consta în studierea relațiilor de management care iau naștere în procesele de management ale respectivei organizații, cu scopul aplicării sistemelor, metodelor și tehnicilor adecvate creșterii eficienței activităților desfășurate

## 2. 2 *Relațiile și procesul de management*

*Relațiile de management* sunt raporturile care se stabilesc între membrii organizației, între aceștia și componentii altor organizații în procesul îndeplinirii funcțiilor managementului.

Ele pot fi relații de colaborare sau relații conflictuale. Relațiile de management sunt raporturi interumane formalizate.

În funcție de natura acestor raporturi, de sfera competenței și de obiectivele urmărite, ele se pot clasifica în: a) Relații de autoritate, care pot fi: - ierarhice; - funcționale; de stat major. b) Relații de cooperare; c) Relații de control.

*Relațiile de autoritate* sunt raporturile ce se stabilesc între persoane în procesul de management, când unele dispun de competența decizională asupra celorlalte.

*Relația de autoritate ierarhica* constă în aceea că un conducător C și numai el decide asupra executantului E, cu privire la activitatea pe care E o desfășoară pentru îndeplinirea obiectivelor organizației.

*Relația de autoritate funcțională* apare ca urmare a specializării muncii și se manifestă atunci când un specialist S hotărăște, îndrumă și controlează, privind activitatea din domeniul său de specialitate pe E. S are autoritate asupra lui E numai în ceea ce privește metoda sau modalitățile pe care le va folosi într-un domeniu de specialitate mai restrâns. Conducătorul C rămâne cu toată competența decizională asupra lui E. În practică aceste relații intervin de regulă între șefii compartimentelor specializate în anumite domenii sau componentii acestora și componentii compartimentelor operaționale.

*Relația de autoritate de stat major* este raportul ce se stabilește între o persoană sau grup de persoane specializate (de stat major),

care sunt delegate de managementul superior al organizației și șefii sau componenții compartimentelor implicate în soluționarea problemelor intervenite, care au determinat procesul de delegare. Un colectiv de stat major cuprinde de obicei cei mai competenți specialiști într-un domeniu. Statul major nu are subordonați direcți. Specialistul de stat major este participant la deciziile unui manager executiv față de care se poate afla pe același nivel ierarhic. Cu toate acestea unul sau altul din cei doi poate avea un ascendent decizional asupra celuilalt, în funcție de conținutul formal al relației dintre ei.

Între managerul executiv M1 și un specialist de stat major SM pot apărea raporturile:

- M1 poate decide fără a-l consulta pe SM. Rolul lui SM se reduce la acela de consilier, la care M1 apelează în mod facultativ.
- M1 poate decide numai după ce l-a consultat pe SM.
- M1 nu poate lua o decizie care să contravină cu propunerea lui SM, caz în care SM are ascendent decizional asupra lui M1.

Problema se rezolvă fără echivoc dacă se formalizează situațiile concrete.

*Relațiile de cooperare* desemnează raportul dintre persoane situate pe același nivel ierarhic, dar care fac parte din compartimente diferite. Asemenea relații apar ca urmare a necesității desfășurării unor activități complexe care presupun participarea mai multor compartimente. Ele constau într-o corelare a acțiunilor, o informare reciprocă în vederea realizării unor obiective.

*Relațiile de control* constau în raportul stabilit între organisme specializate de control și persoane cuprinse în compartimentele organizației. Relația presupune obligația celui controlat de a pune la dispoziția celui care controlează toate informațiile solicitate, dar fără ca cel ce controlează să aibă competența decizională asupra celui controlat.

Realizarea obiectivelor oricărei organizații impune efectuarea unui ansamblu de *procese de muncă*. La rândul lor, procesele de muncă se împart în două categorii:

- procese de management, care sunt efectuate de manageri;
- procese de execuție, efectuate de executanți (subordonați).

*Procesul de management* constă în ansamblu fazelor prin care se determină obiectivele organizației, resursele realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului, folosind un complex de metode și tehnici în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a sarcinilor. Procesul de management este exercitat de către manageri, care constituie *sistemul conducător*.

Momentul esențial al procesului de management îl constituie *decizia managerială*.

- În cadrul procesului de management se delimitează *funcțiile managementului* (după H. Fayol): prevederea; organizarea; comanda; coordonarea; controlul și evaluarea.

La baza tuturor funcțiilor managementului și a deciziei manageriale stau informarea și comunicarea.

Așa cum rezultă din definiție, procesul de management are un caracter ciclic și se desfășoară pe etape. El începe cu stabilirea obiectivelor pentru o anumită etapă și se încheie cu evaluarea rezultatelor finale. Pe baza informațiilor asupra realizării obiectivelor se stabilesc noi sarcini, se lansează noi obiective și ciclul managementului se reia. Procesul tipic de management se poate structura în trei faze principale:

a) *Faza previzională*, caracterizată prin preponderența previziunii și prin exercitarea celorlalte funcții ale managementului într-o viziune prospectivă:

- se fixează obiectivele organizației;
- se elaborează (fundamentează științific) planurile de perspectivă și cele curente iar, la nivelele inferioare, programele de lucru;
- se detaliază planurile și programele pe diferitele trepte ierarhice și se transmit la subsistemul condus (subordonați);
- deciziile strategice și tactice sunt prioritare în această fază, ceea ce-i conferă managementului un caracter anticipativ.

b) *Faza de operaționalizare* (operativă), caracterizată prin preponderența organizării, coordonării și antrenării personalului la realizarea cotidiană a obiectivelor cuprinse în planuri și programe:

- se manifestă cu precădere la nivelul execuției;
- are un caracter de desfășurare continuu;
- sarcina managementului este a de organiza și regla procesele, de a îndruma și antrena oamenii pentru realizarea obiectivelor asumate;
- deciziile preponderente sunt cele curente, care se referă la activitatea de bază a organizației.

c) *Faza finală de comensurare și interpretare a rezultatelor (postoperativă)*, caracterizată prin preponderența exercitării funcției de control-evaluare:

- se exercită atunci când se încheie o etapă de activitate și se face o analiză critică, retrospectivă, cu participarea întregului colectiv;

- se face analiza cauzală, profundă a metodelor, tehnicilor și procedeelelor utilizate;

- este un epilog al fazei operative și un prolog al celei previzionale. Între aceste faze există o strânsă interdependență.

În cadrul proceselor de management se delimitează mai multe componente principale cărora le corespund funcțiile managementului.

### **3. Semantica termenului "management"**

Înțelesul managementului este unul foarte complex, dat de sensurile sale multiple:

- *știință, teorie*, adică un ansamblu organizat și coerent de cunoștințe-concepte, principii, metode, tehnici - prin care se explică în mod sistematic fenomenele și procesele care se produc în conducerea organizațiilor, este ceea ce numim „*știința managementului*”;

- *acțiune, proces*, adică un ansamblu de activități de conducere, în scopul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor din interiorul organizațiilor;

- *artă*, reprezentând latura sa pragmatica și care constă în talentul, măiestria managerului de a aplica cunoștințele științifice, de a folosi metodele și tehnicile adecvate, adaptate la realitățile concrete ale organizației, în condiții de eficiență (*arta de a conduce*);

- ansamblul "*sarcinilor*" legate de conducerea (administrarea) unității (care poate fi organizație socială, întreprindere, instituție etc.);

- ansamblul „*persoanelor*” cărora li s-au încredințat funcții de conducere;

- *disciplina de învățământ (obiect de studiu)*, cuprinzând un ansamblu de cunoștințe ce trebuie învățate, împreună cu modul de aplicare a lor în procesul de conducere.

Cuvântul "*management*" provine din limba engleză. Sub această formă el este de asemenea folosit în franceză, germană și în multe alte limbi.

Etimologic, termenul de management ar deriva, după unii specialiști, din *latinescul manus (mână)*, semnificând „*manevrare*”, „*pilotare*”.

De la *manus* s-a format în limba italiană *mannegio (prelucrare cu mâna)*, iar de aici, prin *franzuzescul manege* a fost preluat și în limba română cu înțelesul de „*loc unde sunt dresați caii*”.

Din limba franceză termenul a trecut în limba engleză sub forma verbului *to manage* care înseamnă *a administra, a conduce*. Din acest termen, englezii au *derivat cuvintele management (conducere) și*

*manager (conducător, persoană care conduce, controlează, garantează calitatea etc).*

În limba engleză:

·"to manage" - a conduce, a administra;

·"management" - conducere, administrație;

·"manager" - conducător, persoană de conducere.

*Definiție: „Managementul este un proces a cărui finalitate o reprezintă îndeplinirea obiectivelor organizației. Atingerea finalităților se poate realiza prin respectarea a două premise de bază:*

a) *coordonarea alocării și utilizării resurselor fizice și umane ale organizației și integrarea lor într-un tot unitar. Fără respectarea acestei premise, resursele vor fi dezorganizate și neutilizate eficient;*

b) *menținerea organizației într-o stare de echilibru cu mediul. Managerii trebuie să elaboreze cele mai eficiente strategii pentru a asigura supraviețuirea și creșterea organizației în condițiile în care aceasta interacționează permanent cu mediul”.*

Literatura de specialitate din țara noastră acordă acestor termeni următoarea semnificație: managementul este, în esență, procesul de coordonare a resurselor umane informaționale, materiale și financiare în vederea realizării scopurilor organizației. Obiectul managementului îl constituie organizațiile de orice fel și tip.

## **BIBLIOGRAFIE**

- [1] Donnelly, H.J.Jr., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., *Fundamentals of Management*, Eight Edition, IRVIN Homewood, IL., 1992.
- [2] Nicolescu, O., *Management*, Editura didactică și pedagogică, București, 1992.
- [3] Nicolescu, O., *Management*, Editura Economică, București, 1995.
- [4] Rusu, C., Voicu, M., *ABC-ul managerului*, Ediția a II-a, Editura Gh. Asachi, Iași, 1994, 1995.

Prof.Dr.Ing. Nicolae BAL

Departamentul Inginerie Mecanică, B-dul Muncii nr. 103-105, 400641

Prof.Dr.Ing. Carmen BAL

DPPD, str. Daicoviciu nr. 15, Cluj-Napoca, 400020,  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, România