

Violeta FIRESCU

Cultură managerială

Rezumat de curs



UTPRESS

CLUJ-NAPOCA, 2020

ISBN 978-606-737-441-4

Violeta FIRESCU

CULTURĂ MANAGERIALĂ

Rezumat de curs



UTPRESS

Cluj-Napoca, 2020

ISBN 978-606-737-441-4



Editura U.T. PRESS
Str. Observatorului nr. 34
C.P. 42, O.P. 2, 400775 Cluj-Napoca
Tel.:0264-401.999
e-mail: utpress@biblio.utcluj.ro
<http://biblioteca.utcluj.ro/editura>

Director: Ing. Călin D. Câmpean

Recenzia: conf.dr.ing. Sorin Șuteu
conf.dr.ing. Daniel Filip

Desen copertă: Rareș Popescu

Copyright © 2020 Editura U.T.PRESS

Reproducerea integrală sau parțială a textului sau ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al editurii U.T.PRESS.

ISBN 978-606-737-441-4

Cultură managerială

Rezumat de curs

dr. ing. Violeta FIRESCU

<https://sites.google.com/site/violetafirescu>

comunicare.utcn@gmail.com



1 

Notă: Acest material reprezintă un rezumat al cursului *Cultură managerială*, predat la specializarea *Inginerie Economică Industrială – la Satu Mare*, domeniul *Inginerie și Management* Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, Facultatea Construcții de Mașini

Scopul materialului este de a prezenta pe scurt, pentru uz didactic, cunoștințe existente privind terminologia cu care operează managementul, personalități și modele manageriale – subliniind legătura dintre management și inginerie.



Structura cursului are la bază fișa de disciplină propusă de regretatul Prof.dr.ing.,ec. Ioan Abrudan (1949-2019), unul dintre întemeietorii învățământului de Inginerie Economică din România.

Recunoștință veșnică, Domnule Profesor!

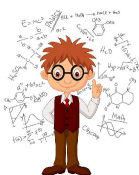
© 2020, Violeta Firescu

2 

Agenda cursului 1



Fișa disciplinei
Structura și obiectivele cursului
Evaluarea studenților



Noțiuni generale: cultura și
conceptul de management

3



Fișa disciplinei

FIȘA DISCIPLINEI

1. Date despre program

1.1 Instituția de învățământ superior	Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
1.2 Facultatea	Construcții de Mașini
1.3 Departamentul	Management și Inginerie Economică
1.4 Domeniul de studii	Inginerie și Management
1.5 Ciclul de studii	Licență
1.6 Programul de studii / Calificarea	Inginerie economică industrială (la Satu-Mare)
1.7 Forma de învățământ	IF - învățământ cu frecvență
1.8 Codul disciplinei	8.00

2. Date despre disciplină

2.1 Denumirea disciplinei	Cultura managerială
2.2 Aria de conținut	
2.3 Responsabil de curs	Prof.dr.ing.ec. Abrudan Ioan - abrudan.ioan@gmx.com
2.4 Titlularul activităților de seminar / laborator / proiect	---
2.5 Anul de studii	1
2.6 Semestrul	1
2.7 Tipul de evaluare	C
2.8 Regimul disciplinei	DC-DI

3. Timpul total estimat

3.1 Număr de ore pe săptămână	1	din care: 3.2 curs	1	3.3 proiect / laborator	0
3.4 Total ore din planul de învățământ	14	din care: 3.5 curs	14	3.6 proiect / laborator	0
Distribuția fondului de timp					ore
Studiu după manual, suport de curs, bibliografie și notițe					10
Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate și pe teren					12
Pregătire seminarii / laboratoare, teme, referate, portofolii și eseuri					13
Tutoriat					
Examinări					1
Alte activități					
3.7 Total ore studiu individual	36				
3.8 Total ore pe semestru	50				
3.9 Numărul de credite	2				

4



Structura cursului

1. Noțiuni generale – cultura și conceptul de management
2. Managementul românesc. Tradiție și performanță
3. Cultura managerială. Conceptul de cultură
4. Modele culturale în management. Managementul european
5. Managementul american
6. Managementul asiatic
7. Corelația dintre inginerie și management. Colocviu



5




Obiectivele cursului

Cunoașterea de către studenți:

- ✓ a terminologiei cu care operează managementul
- ✓ a evoluției managementului în lume și a tradiției manageriale românești
- ✓ a legăturii managementului cu celelalte componente ale activității sociale
- ✓ a unor modele manageriale care funcționează în lume
- ✓ a legăturii dintre management și inginerie



6




Evaluarea studenților

10. Evaluare

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	Colocviul constă din verificarea cunoștințelor printr-un test grilă. Numărul de întrebări la care trebuie să răspundă un student diferă în funcție de activitatea desfășurată de acesta la orele de curs (număr prezențe, interactivitate etc).	Test grilă ; Eseu pe un subiect liber ales din tematica cursului. Verificare (nota V); Eseu (nota E) $N=0,8V+0,2E$	100%
10.5 Seminar/Laborator	---	---	---
10.6 Standard minim de performanță			
• N>5; V>4; E>4			

7 

Profesorii îți deschid ușa. De intrat trebuie să intri singur.
(proverb chinezesc)






“Educația este cea mai puternică armă pe care o putem folosi pentru a schimba lumea.”
(Nelson Mandela)





Pasul 1. Să cunoaștem terminologia cu care operează managementul

1. Noțiuni generale – cultura și conceptul de management

-  definirea termenilor: cultură – management
-  organizație – management – manager
-  decizia managerială – procesul de management
-  obligațiile etice ale managerilor
-  scurt istoric privind managementul



Definirea termenilor: cultură – DEX

- Nivel (ridicat) de dezvoltare intelectuală la care ajunge cineva.
- Disciplină care se ocupă de această dezvoltare.
- Ansamblu de activități și modele de comportament proprii unui grup social dat, transmisibile prin educație

<https://dexonline.ro/definitie/cultura>



Cunoașterea de către studenți:

- ✓ a terminologiei cu care operează managementul
- ✓ a evoluției managementului în lume și a tradiției manageriale românești
- ✓ a legăturii managementului cu celelate componente ale activității sociale
- ✓ a unor modele manageriale care funcționează în lume
- ✓ a legăturii dintre management și inginerie



Organizație– management – manager

organizație – oameni, structură, scop comun

structură = "ansamblu de posturi și compartimente, împreună cu relațiile care se stabilesc între ele"

(Șuteu S., Tema 6 – Funcțiunea de organizare, 2019)



Stația de autobuz = Organizație?

management – gestionare resurse

(financiare, umane, materiale, informaționale, de timp)

manager – persoană care ocupă într-o organizație o funcție de conducere a oamenilor și proceselor



Obiectivul organizației – profitul

Dar obiectivul organizațiilor non-profit?

11



Managementul resurselor umane

activități strategice, tactice și operaționale → gestionarea celei mai importante resurse – oamenii (resursa umană)



Management financiar – gestionarea resurselor financiare ale organizației



Managementul producției / operațiilor (servicii, IT etc.)

Managementul aprovizionării

Managementul calității

Managementul sănătății și securității ocupaționale

etc.

12



Managerul

- ia decizii
 - gestionează și controlează resurse
 - realizează obiectivele de care răspunde
- prin intermediul subordonaților (folosește și delegarea)

Delegare: transmitere sarcini, autoritate și parțial responsabilitate către subordonați / subalterni

Delegarea nu absolvă managerul de răspundere față de superiorul ierarhic.

(Câdea R., Câdea D., 10.4 Procesul de delegare, 2005, pp.339-343)



13



O decizie managerială bună:

- asigură rezolvarea problemei prin soluția oferită – *soluția este de calitate*
- managerul trebuie să câștige acceptul și colaborarea celor implicați în implementarea soluției – *punerea soluției în practică este acceptată de către cei implicați*



Câdea D., *Management responsabil*, suport de curs pentru calificarea Management și Inginerie în Afaceri, 2010

14



Funcțiunile de bază ale managementului

- planificare
- organizare
- dirijare – coordonare
- evaluare – control

(Șteu S., Tema 2 – O privire de ansamblu asupra managementului, 2019)



Procesul de management – înlănțuirea acțiunilor managerului

Etapele procesului de management – constituite din cele 4 funcțiuni de bază ale managementului:

- planificarea
- organizarea
- conducerea personalului
- controlul

(Cândea D., Management responsabil, 2010)

15

Managementul presupune:

- experiență practică
- abilitatea de a lucra cu oamenii
- cunoștințe economice care urmăresc eficacitatea și eficiența acțiunilor întreprinse



„Îndrăznesc să spun că nu poți fi un manager de profesie pentru că managementul nu este o profesie ci o „stare profesională superioară” care îmbină o anumită specialitate cu abilitatea de a cunoaște oamenii și a-i putea mobiliza în acțiuni ce vizează obiective...”

Aceste abilități nu se pot însuși exclusiv din cărți, care-și au și ele contribuția lor, ci la contactul nemijlocit cu oamenii, cu faptele”.

Abrudan I., "Teorie și practică în formarea profesională a managerilor",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 15, nr. 3, 2016, pp. 427-438

16



AMIER – Asociația Managerilor și Inginerilor
Economisti din România

Revista de Management și Inginerie Economică

<http://www.rmee.org/archive.htm>

17 

Performanța managerială:

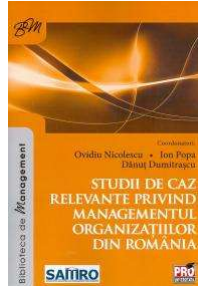
- **eficacitatea** – abilitatea de a stabili obiective potrivite și de a le realiza (**obținerea rezultatului dorit**)
- **eficiența** – abilitatea de a utiliza optim resursele disponibile în vederea realizării obiectivelor (**consum redus de resurse**)



Drucker P. apud Simionescu A., *Manual de Inginerie Economică*,
Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p.33

Șuteu S., *Tema 1 – Management I. Noțiuni introductive*, 2019

18 



Studiu de caz bazat pe o anecdotă managerială

Nicolescu O.

Rezumat

Studiul de caz conține 7 secvențe comportamentale din derularea unui jaf la o bancă, cu multiple conotații de management organizațional, management individual și etică managerială.

Nicolescu O., Popa I., Dumitrașcu D., *Studii de caz relevante pentru managementul organizațiilor din România*, Pro Univeritaria, București, 2017



Secvența 1

La spargerea unei bănci, participă doi spărgători. Primul strigă: „Nu mișcă nimeni! Țineți cont: banii sunt ai altora, viața este a voastră.” Toată lumea din bancă s-a întins pe podea, în liniște.

Asta se numește **REORIENTARE** – schimbare a modului de gândire dinspre reacția involuntară înspre reacția gândită.

Secvența 2

O tipă se întinde provocator pe masa din fața ei, încercând să atragă atenția. Spărgătorul i se adresează: „Vă rugăm să fiți civilizată! Acesta este un jaf, nu un viol!”

Asta se numește

PROFESIONALISM – Concentrează-te doar pe ceea ce ești calificat să faci.



Secvența 3

Când s-au întors de la seif, spărgătorul cel tânăr (cu studii MBA) i-a spus hoțului mai bătrân (care avea doar studii primare): „Hai să numărăm câți bani am furat!”. Hoțul bătrân îi răspunde: „De ce să pierdem noi atâta timp și să ne prindă, când putem să aflăm diseară, de la știri, câți bani lipsesc din bancă.”

Asta se numește

? **EXPERIENȚĂ** – În zilele noastre este mai importantă decât calificările de pe hârtie.

Secvența 4

Imediat după ce hoții au părăsit banca, directorul i-a ordonat casierului să cheme repede poliția. Casierul după ce se gândi o secundă îi răspunde: „Domnule Director, nu e mai bine să punem 5 mil de \$ deoparte și să spunem că i-au furat hoții?”



Asta se numește

OPORTUNITATE – oamenii obișnuiți văd mai mult piedicile; puțini sunt cei care intuiesc șansele de reușită în orice condiții”.

Secvența 5

Casierul zâmbind: „Ar fi minunat să avem câte o spargere în fiecare lună!”

Asta se numește

CREATIVITATE – și mai puțini oameni au capacitatea de a transforma un dezavantaj pe termen scurt într-un avantaj pe termen lung.



Secvența 6

Seara la știri se anunță că doi hoți au intrat într-o bancă și au dat o spargere de 100 mil. \$. Hoții au început să numere banii de mai multe ori și nu le ieșeau decât 20 de milioane. Furioși au început să înjure: „- Noi am făcut planuri, am riscat ani grei de închisoare sau poate chiar viața și directorul s-a ales cu 80 de mil. cât ai bate din palme?!?”

Asta se numește

EFICIENȚĂ - înseamnă să obții un output mai mare decât alții.

Secvența 7

Directorul băncii este fericit și zâmbitor, că pierderile lui de la bursa de valori sunt acum acoperite de acest jaf. Plus că i-au ieșit și câteva milioane bune bani de buzunar. Iar banca este pe profit.

Asta se numește

MANAGEMENT – „arta de a înfăptui ceva împreună cu alți oameni” (conform definiției date de Mary Parker Follet)



Fiecare decizie în afaceri are și o **componentă etică**.

Decizie ⇔ Comportament conform cu anumite valori fundamentale, reguli, principii, legi și norme

23

Etica managerială – obligațiile etice ale managerilor Responsabilitatea socială a organizațiilor

▪ față de acționari

gestiune corectă, loialitate, confidențialitate, informare, transparență

▪ față de angajați

remunerare echitabilă, dezvoltare profesională, respect al vieții personale, respect al dreptului la petiție

▪ față de clienți

produse și servicii originale și de calitate, garantare a siguranței în utilizare, informare, publicitate corectă

▪ față de comunitate

protejare a mediului înconjurător, respectare a diversității culturale, contribuții la soluționarea problemelor sociale



Iamandi I.E, *Etica în managementul internațional*, curs accesat la:
http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/11%20Etica%20in%20MI_2014-2015.pdf

24

Scurt istoric privind managementul

Conducerea empirică – utilizarea experienței și intuiției în luarea deciziilor manageriale

Platon, Socrate, Neagoe Basarab

Conducerea științifică – utilizarea unor metode, tehnici și procedee științifice în luarea deciziilor manageriale

Școala clasică

Managementul științific (Taylor)
Managementul administrativ (Fayol)
Managementul birocratic (Weber)

Școala psiho-sociologică

Managementul relațiilor umane (Mayo, Maslow, McGregor, Follet)

Școala modernă

Managementul cantitativ
Managementul sistemic

25 

Școli (curente) în management



1 Managementul științific – Școala clasică

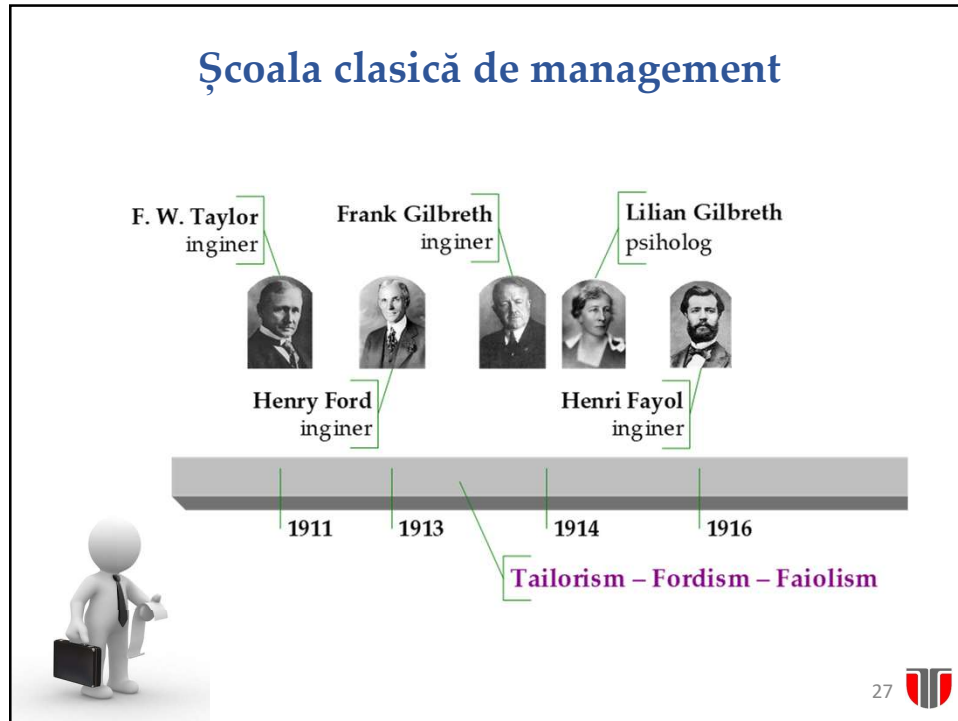
- americanii Frederick Taylor (1856-1915)
Henry Ford (1863-1947)
Frank Gilbreth (1868-1924)
Lilian Gilbreth (1878-1972)
Henry Laurence Gantt (1861-1919)
- francezul Henry Fayol (1841-1925)
- germanul Max Weber (1864- 1920)

Problemele abordate:

- ✓ elaborarea principiilor generale de conducere eficientă a organizațiilor
- ✓ abordarea strict formală, mecanicistă, a structurilor de organizare



26 



2 Managementul relațiilor umane – Școala psiho-sociologică

- australianul George Elton Mayo (1880-1949)
- americanii: Mary Parker Follett (1868-1933)
Douglas Mc.Gregor (1906-1964)
Abraham Maslow (1908-1970)
Frederick Irving Herzberg (1923-2000)
- germanul Kurt Lewin (1890-1947)
- britanicul Oliver Sheldon (1894-1951)

Problemele abordate:

- ✓ comportamentul uman în muncă
- ✓ formarea echipelor în funcție de preferințele oamenilor – comunicarea și cooperarea interumană
- ✓ motivația oamenilor - climatul de muncă
- ✓ dinamica grupurilor și a conflictelor



28

3 Managementul strategic – Școala modernă

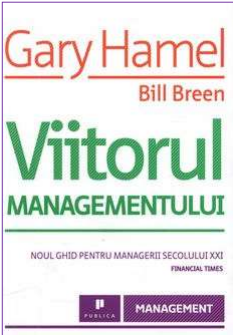
- ruso-americanul Igor Ansoff (1918-2002)
- americanii James Oscar McKinsey (1889-1937)
Peter Drucker (1909-2005)
Alfred DuPont Chandler Jr. (1918-2007)
Michael Eugene Porter (1947-prezent)
Gary Hamel (1954-prezent)
- canadianul Henry Mintzberg (1939-prezent)

Problemele abordate:

- ✓ tratarea teoriilor, metodelor și conceptelor apelând la analiza multidisciplinară
- ✓ fundamentări științifice din matematică, statistică, analiză economică, sociologie, psihologie, științe juridice
- ✓ managementul strategic



29




"... este timpul ca firmele să privească inovația în management cu aceeași seriozitate cu care tratează alte tipuri de inovație.

Nu puteți crea un avantaj de management decât dacă aveți curajul să abordați problemele pe care alții sunt prea timizi sau înguști pentru a le ataca".

"Pentru prima oară de la începuturile erei industriale, singura modalitate prin care o companie se poate pregăti pentru viitor este să fie pregătită pentru oameni."

Modelul de management adecvat secolului XXI – stimulează, cinstește și prețuiește inițiativa, creativitatea și pasiunea – ingrediente delicate, dar esențiale, ale succesului în afaceri din acest nou mileniu



30

Eseu pe un subiect liber ales din tematica cursului

Creativitate/ originalitate

Știre din 10.10.2019



O studentă de 19 ani din Japonia, pasionată de istoria artelor marțiale, a luat cea mai mare notă pentru că și-a scrisul eseul cu cerneală invizibilă - folosind tehnica artelor marțiale denumită „aburidashi”.

<https://www.bbc.com/news/world-asia>
apud

<https://stirileprotv.ro/divers/o-studenta-a-luat-nota-10-desi-a-dat-foaia-goala-ce-a-descoperit-profesorul.html>

31

Cultură managerială

Manager

Management

Decizie managerială

Proces de management

Performanță managerială

Eficacitate

Eficiență

Obligații etice ale managerilor

Școli în management

Inovație în management



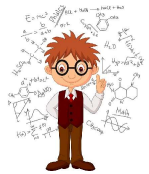
- Învățământul de Inginerie economică din România (începând cu 1990)
- AMIER – Asociația managerilor și inginerilor economiști din România
- Revista de Management și Inginerie Economică

32

Agenda cursului 2



Să ne reamintim!



Managementul românesc.
Tradiție și performanță

33



Managerul are obligații etice față de:

- a. acționari
- b. clienți
- c. comunitate
- d. familie



Adevărat sau Fals

___ Școala clasică de management a elaborat principiile generale de conducere eficientă a organizațiilor.




34





Pasul 2. Să cunoaștem tradiția managerială românească

2. Managementul românesc. Tradiție și performanță

-  Neogoe Basarab, primul teoretician român al managementului
-  modelul managerial a lui Neogoe Basarab
-  evoluția managementului românesc



35 

Învățăturile lui Neogoe Basarab către fiul său Theodosie

- sfaturi – aspecte privind conducerea armatei, trimiterea și primirea soliilor, reguli de purtare a războaielor
- modelul de gândire i-a fost cultivat lui Neogoe Basarab de patriarhul Nifon al Constantinopolului;
 - patriarhul - unul dintre mentorii domnitorului român

Modelul managerial al lui Neogoe Basarab

- "pentru domeniul managerial, poate fi un sistem de referință de care multe alte țări n-au beneficiat"



Abrudan I., " Neogoe Basarab sau începutul teoriei manageriale românești",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 5, nr. 1, 2006, pp. 5-10
[http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1\(67\)_2018_v3.pdf](http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1(67)_2018_v3.pdf)

36 

Ce îl sfătuia Neagoe Basarab pe fiul său, cu o perceptibilă influență biblică:

... "Pentru că răbdarea tinereților, mare bucurie și veselie este bătrâneților, iar nerăbdarea tinereților și împlinirea întru totul a voilor este multă supărare și întristare a bătrâneților".

"Față de timp, există o percepție subiectivă a fiecăru om influențată atât de condiția sa personală cât și de influența anturajului în care trăiește."

Abrudan I., "În căutarea performanței",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 17, nr. 1, 2018, pp. 5-12
[http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1\(67\)_2018_v3.pdf](http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1(67)_2018_v3.pdf)

37 

Modelul managerial al lui Neagoe Basarab

„Modelul managerial al lui Neagoe Basarab”

Abrudan I., "Neagoe Basarab sau începutul teoriei manageriale românești",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 5, nr. 1, 2006, pp. 5-10
[http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1\(67\)_2018_v3.pdf](http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1(67)_2018_v3.pdf)

1. *Conducătorul are nevoie pe lângă investitura formală și de cunoștințe manageriale - se adaugă aptitudinilor și atitudinilor conducătorului care trebuie, mai întâi, descoperite și apoi dezvoltate printr-un antrenament adecvat. Faptul că există cunoștințe manageriale și că ele se pot învăța este susținut chiar de scrierea „Învățăturilor...”.*
2. *În conducerea sistemelor sociale se pot utiliza modelele religioase și/sau istorice (laice). Pentru Neagoe Basarab modelul de conducător pare a fi Constantin cel Mare*

- elaborarea unui sistem de motivare a membrilor grupului – înțelegerea rolului incertitudinii în explicarea conduitei umane
- necesitatea selecției personalului pe categorii de activități și pe sarcini specifice; instruirea și îndrumarea personalului

Abrudan I., "Neagoe Basarab sau începutul teoriei manageriale românești",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 5, nr. 1, 2006, pp. 5-10
[http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1\(67\)_2018_v3.pdf](http://rmee.org/abstracturi/67/03_Editorial_1(67)_2018_v3.pdf)

38 

- necesitatea selecției personalului pe categorii de activități și pe sarcini specifice; instruirea și îndrumarea personalului
- elaborarea unui sistem de motivare a membrilor grupului – înțelegerea rolului incertitudinii în explicarea conduitei umane



răbdare,
ascultare,
cinste

Angajatul – un Om integru/ bine format/ inteligent emoțional
→ formezi cu ușurință un specialist

nerăbdare,
nesinceritate

Angajatul – un bun specialist, om necinstit (trădează, minte etc.)
→ trebuie să investești în formarea omului

Ultimul editorial al Prof.dr.ing. Ioan Abrudan
în Revista de Management și Inginerie Economică



COMPARAȚIE

➤ Peter Drucker

"ar exclude din activitatea managerială pe acei manageri care reacționează numai la ceea ce nu știu subordonații să facă, ci ar trebui invers, să antreneze pe fiecare subordonat în sensul activității pe care acesta știe să o facă".

➤ Neagoe Basarab

"domnitorul trebuie să se comporte ca și albina care cercetează fiecare floare pentru a colecta nectarul necesar producției de miere."

➤ **ideologia biblică:** "fiecare om «este bun la ceva»"

➤ Ralph Waldo Emerson

„fiecare om care trece pe lângă mine îmi este superior într-o anumită privință”

Abrudan I., "Contribuția educației în ameliorarea crizei actuale de resursă umană",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 18, nr. 1, 2019, pp. 5-14
[http://rmee.org/abstracturi/71/03_Editorial_1\(71\)_2019.pdf](http://rmee.org/abstracturi/71/03_Editorial_1(71)_2019.pdf)

1 **Evoluția managementului românesc**

secolul al XVI-lea - "Învățăturile lui Neagoe Basarab către fiul său Theodosie

Asociații profesionale și cursuri universitare în management

1898 – *Asociația Industria*, grup de industriași din București

1903 – *Uniunea Generală a Industriașilor Români* (U.G.I.R.)

1915 – 1916 – primul curs de *Management* (Virgil Madgearu), Academia de Înalte Științe Comerciale din București

1920 – primul curs de *Organizarea muncii*, Școala Politehnică din București

1927 – *Institutul Românesc de Organizare Științifică a Muncii* (I.R.O.M.), primul Președinte I.R.O.M. – Mihail Oromolu (magistrat)

1927-1928 – primul curs de *Management*, Școala Politehnică din București

https://en.wikipedia.org/wiki/Virgil_Madgearu
<http://cautare-b.arhivelenationale.ro/cautare-b/detail.aspx?ID=168765> 41 

1 **Evoluția managementului românesc**


Asociații profesionale și cursuri universitare în management

1952 – *Organizarea și planificarea întreprinderilor* (Ilie Haiduc), *Institutul Politehnic Timișoara*

1966 – reintroducerea disciplinei management în învățământul universitar

1967 – Centrul de Perfecționare a Cadrelor (CEPECA) înființat de Ceaușescu pentru a introduce managementul performant în economia României

1972 – 1973 – curs *Organizarea și conducerea întreprinderilor* (Miron Stana și Dan Câdea), *Institutul Politehnic din Cluj*

https://en.wikipedia.org/wiki/Virgil_Madgearu
<http://cautare-b.arhivelenationale.ro/cautare-b/detail.aspx?ID=168765> 42 


2


După 1990 – schimbări de fond în managementul instituțiilor/ firmelor românești

1990 – *Asociația Consultanților în Management din Romania (AMCOR)* - aduce valoare adăugată membrilor săi prin promovarea unui climat de profesionalism și etică pe piața de consultanță în management din România

2003 – *Asociația Managerilor și Inginerilor Economisti din România (AMIER)*

- creșterea gradului de perfecționare, evaluarea și certificarea calității activității manageriale și, în legătură cu aceasta, perfecționarea învățământului cu caracter managerial în toate formele sale.
- promovarea învățământului de inginerie economică ca și formă de învățământ interdisciplinar de natură managerială și promovarea profesiei (ocupației) de inginer economist.

 Asociația managerilor și a inginerilor economisti din Romania (AMIER)

43 

Să reținem!

 **JOB**


Modelul managerial al lui Neogoe Basarab

➤ "pentru domeniul managerial, poate fi un sistem de referință de care multe alte țări n-au beneficiat"

"domnitorul trebuie să se comporte ca și albina care cercetează fiecare floare pentru a colecta nectarul necesar producției de miere."

Angajatul – un Om integru/ bine format/ inteligent emoțional
→ formezi cu ușurință un specialist

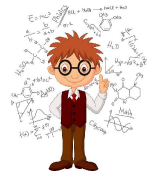
Angajatul – un bun specialist, om necinstit (trădează, minte etc.)
→ trebuie să investești în formarea omului

44 

Agenda cursului 3



Să ne reamintim!



Cultura managerială.
Conceptul de cultură

45

I. Când Neagoe Basarab a scris cartea "Învățăturile lui Neagoe Basarab către fiul său Theodosie" el se adresa, în principal, cărui termen din ecuația: management = cunoștințe + talent?

- a. cunoștințe
- b. talent
- c. cartea nu are conotații manageriale

II. Am putea vorbi de management în domeniile neeconomice cum sunt: spitale, administrație, universități, artă, armată, biserică ș.a.?

- a. da
- b. nu
- c. da, dar nu la toate dintre cele enumerate

III. Principiile eficienței și eficacității se aplică:

- a. doar în organizațiile economice capitaliste
- b. doar în organizațiile economice asiatice
- c. peste tot în organizațiile economice







Abrudan I. et al., *Cultură managerială. Teste grilă*, Ed. Digital Data Cluj, 2012

46



Pasul 3. Să cunoaștem manifestări ale culturii

3. Cultura managerială. Conceptul de cultură

-  cultură – cultură națională –
cultură organizațională – cultură managerială
-  niveluri și manifestări culturale
-  manager – antreprenor – lider, stiluri de lider
-  managementul și religia



47



Cultură – cultură națională – cultură organizațională

1949, Kluckhohn:
cultura – *model de viață*

1996, Hofstede:
cultura națională – "*programarea colectivă a gândirii
care distinge membrii unui grup (sau categorii de
oameni) de un altul*"

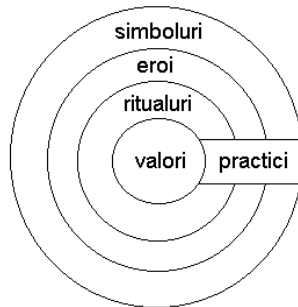
2016, Roșca & Istudor:
cultura organizațională – "*«forța» invizibilă din
spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o
firmă... energia socială ce determină oamenii să acționeze
– influențată de cultura națională*"



48



Niveluri și manifestări culturale



Eroii - persoane vii sau decedate, reale sau imaginare, care posedă caracteristici prețuite mult într-o cultură și care astfel servesc ca modele de comportament

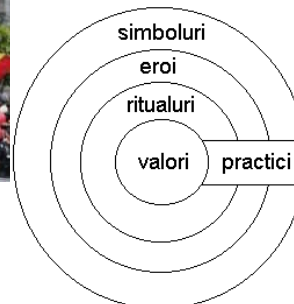


Ritualurile - activități colective, inutile tehnic în atingerea scopului final, dar care într-o cultură sunt considerate esențiale din punct de vedere social.

49 

Simbolurile - cuvinte, gesturi, ilustrații sau obiecte, care prezintă un aspect recunoscut de către membrii organizației.

UTCN – steag, mascotă, marșul absolvenților etc.



Ritualurile, eroii și simbolurile determină **practicile** organizației.

50 

Cultură managerială

2000, Nicolescu O. & Verboncu I.:

- "sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor dintr-o organizație"
- "care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul organizației"
- "marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei firme și performanțele sale"



2004, Năstase M.:

- "totalitatea credințelor, valorilor, simbolurilor, atitudinilor și comportamentelor managerilor dintr-o organizație"
- "care se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le adoptă și aplică pentru asigurarea unei dezvoltări competitive a firmei"

51

manager – persoană care ocupă într-o organizație o funcție de conducere a oamenilor și proceselor

- **manager administrator:** gestionează procese
- **manager lider:** conduce oamenii

Un bun manager?



antreprenor – agent economic reprezentativ în economia de piață care adoptă un comportament întreprinzător, de esență activă și inovatoare, specific sistemelor economice bazate pe concurență, risc și inițiativă private

Manager? – PFA

intraprenor – persoană dintr-o corporație de mari dimensiuni căreia i se încredințează responsabilitatea directă de a transforma o idee într-un produs finit profitabil, printr-o asumare proactivă a riscurilor și prin inovație

<https://ro.wikipedia.org/wiki/Antreprenor>
https://ro.wikipedia.org/wiki/Antreprenor_intern

52

LIDERI

Managerul – autoritate formală – provine din numirea într-o funcție managerială
Liderul – autoritate informală

53

Urmăriți filmele și acordați atenție comportamentului!

Cum îi percepeți?

Cui se adresează?

Care este obiectivul urmărit?

Cum sprijină comportamentul acest obiectiv?

Este comportamentul potrivit pentru România?

Steve Ballmer – Microsoft

Nicolae Ceaușescu – România, 21 decembrie 1989

Martin Luther King – America, 1966

54

Urmăriți filmele și acordați atenție comportamentului!

Cum îl percepeți?

Cui se adresează?

Care este obiectivul urmărit?

Cum sprijină comportamentul acest obiectiv?

Este comportamentul potrivit pentru România?



Steve Ballmer
Chief Executive Officer
Microsoft Corporation

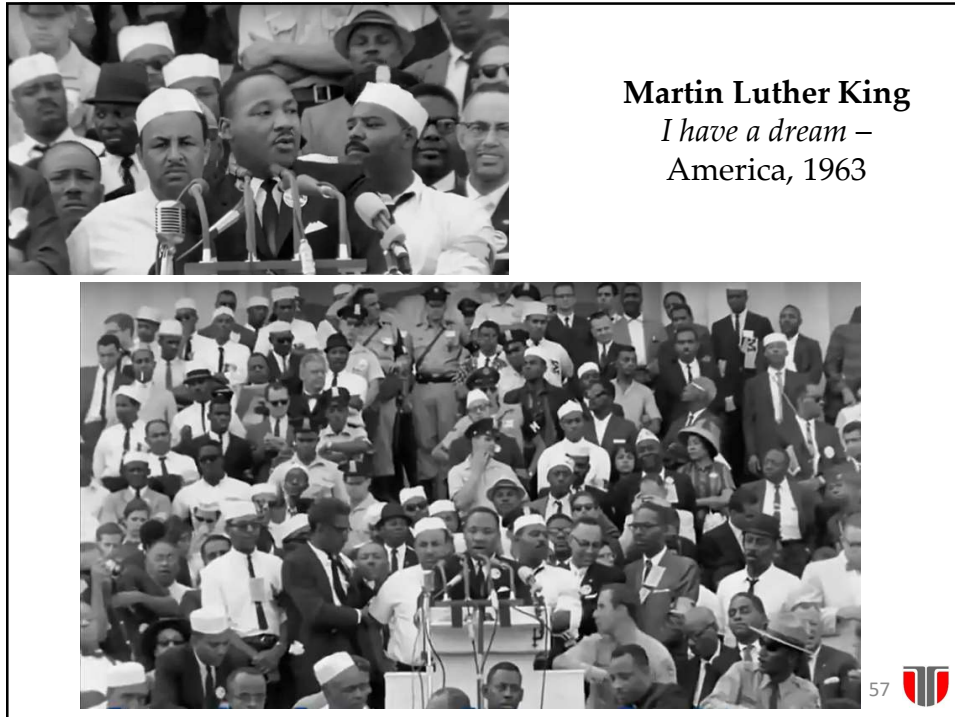
55 



Nicolae Ceaușescu
21 decembrie 1989



56 



Martin Luther King
I have a dream –
America, 1963

Managementul și religia

Optică filozofică profund creștin-ortodoxă – *„accederea la conducerea țării se face prin grația divină... odată cu investitura în funcția supremă, așează harul divin (talentul) în persoana selectată”*

„Neagoe Basarab – scrie o carte cu sfaturi practice pentru fiul său, într-o perioadă în care acest lucru nu era nici simplu și nici obișnuit. Este aproape o „erezie” pentru acest domnitor bigot, să aprecieze că sunt necesare și cunoștințe pentru conducerea unei țări în afara talentului coborât prin harul divin. Până la urmă, întreaga sa pledoarie este orientată către „profesionalismul managerului” cum am spune noi astăzi.”

Abrudan I., „Religia ca sursă de inspirație pentru management”,
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 12, nr. 3, 2013, pp. 5-14
[http://rmee.org/abstracturi/49/03_Editorial_Religia%20ca%20sursa%20de%20inspirație%20pentru%20management%20-%20OK%20\(TRANSDUCERE\)%20-%20S%20-%20C.pdf](http://rmee.org/abstracturi/49/03_Editorial_Religia%20ca%20sursa%20de%20inspirație%20pentru%20management%20-%20OK%20(TRANSDUCERE)%20-%20S%20-%20C.pdf)

LIFE IS ALL ABOUT
BALANCE AND
HARMONY



Filozofia chineză – daoismul – principii manageriale

daoism – „în orice negație este și o afirmație”

teoria lui Vroom – „motivație-demotivație”

Demostene – „de unde vine binele de acolo vine și răul”

În filozofia daoistă:

- *un gradient de calitate al conducătorului:*
 1. „cel despre care lumea nici nu știe că există”
 2. „cel pe care lumea îl ascultă și îl aclamă”
 3. cea mai rea situație, „când lumea îl disprețuiește”

Abrudan I., „Religia ca sursă de inspirație pentru management”,
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 12, nr. 3, 2013, pp. 5-14
[http://rmee.org/abstracturi/49/03_Editorial_Religia%20ca%20sursa%20de%20inspirație%20pentru%20management%20-%20OK%20\(TRANSLUCERE\)%20-%20S%20-%20C.pdf](http://rmee.org/abstracturi/49/03_Editorial_Religia%20ca%20sursa%20de%20inspirație%20pentru%20management%20-%20OK%20(TRANSLUCERE)%20-%20S%20-%20C.pdf)



Termenul cultură managerială se referă la:

- a. „forța” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă
- b. energia socială ce determină angajații să acționeze
- c. sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor dintr-o organizație

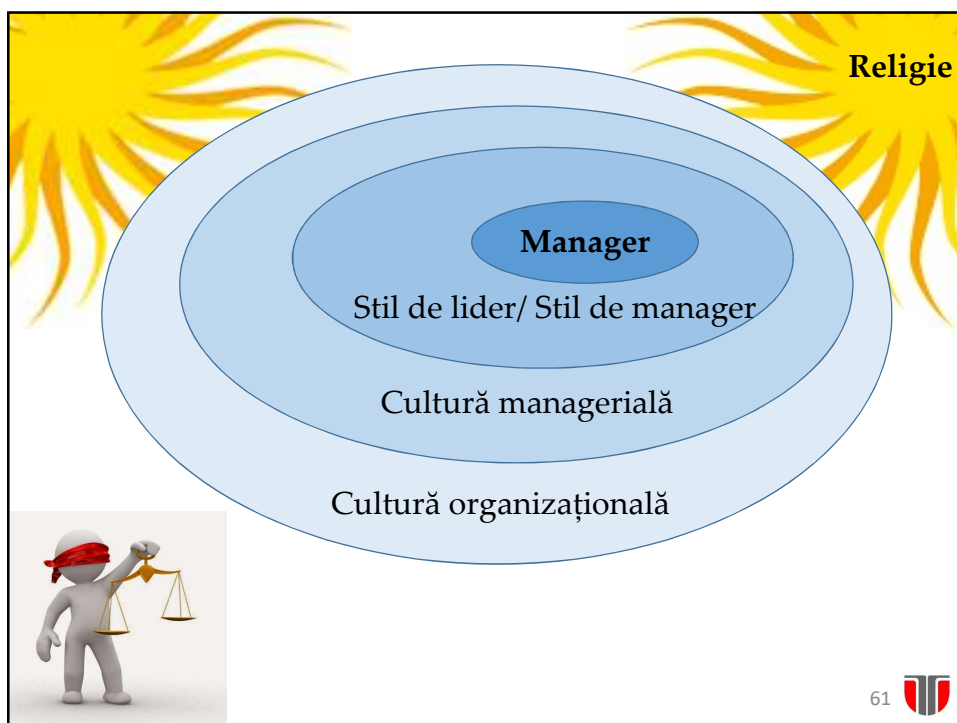
De ce credeți că daoismul afirmă: „cel ce guvernează prin reguli stricte își conduce statul pe marginea prăpastiei”?

- a. această afirmație nu este corectă
- b. pentru că regulile stricte îngrădesc libertatea oamenilor
- c. pentru că nicio lege nu poate prevedea infinitatea situațiilor care apar în realitate



60

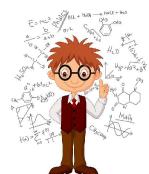




Agenda cursului 4



Să ne reamintim!




Modele culturale în management.
Managementul european



Pasul 4. Să cunoaștem tradiția managerială europeană și modelul european de management

4. Modele culturale în management. Managementul european

 Henry Fayol

 managementul european



63



Henry Fayol

29 iulie 1841 – 19 noiembrie 1925

- născut în Constantinopol (Istanbul); tatăl său – militar și administrator/supraveghetor în construirea podului Galata din Istanbul
- 1847 – familia se reîntoarce în Franța
- **1860** – începe să muncească într-o companie minieră
- inginer minier
- **1888** – devine directorul executiv al companiei, pe care o salvează de la faliment
- **1918** – consilier pe probleme administrative al guvernului francez
- **1920** – fondează la Paris *Centre d'Études Administratives*

1916, *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*
tradus în engleză în 1949

General and Industrial Management



64





Henry Fayol – contribuții în management

- problema resursei umane și gestionarea ei – cheia succesului în management
- contribuții complementare cu Frederick Winslow Taylor
- **Definește 5 funcțiuni ale managementului:**
 1. Planificare – *previzionarea viitorului, elaborare planuri de acțiune*
 2. Organizare – *crearea structurii organizatorice*
 3. Dirijare – *stabilirea activităților personalului*
 4. Coordonare – *unificarea și armonizarea activităților și eforturilor*
 5. Control – *verificare, urmărirea implementării planurilor*

65



14 principii de proiectare organizațională



- 1. Specializarea/ diviziunea muncii** – *specializarea contribuie la creșterea productivității și calității; poate fi aplicată activităților tehnice și manageriale*
- 2. Autoritatea însoțită de răspundere** – *un bun manager trebuie să aibă*
 - *autoritate formală (derivată din poziția ierarhică)*
 - *autoritate personală (bazată pe inteligență, experiență, valori morale etc.)*
 - *dreptul de a da ordine trebuie să fie însoțit de asumarea răspunderii pentru acestea*
- 3. Disciplina** – *angajații trebuie să se supună și să respecte ordinele și regulile*
- 4. Unitatea de comandă** – *un subordonat trebuie să primească ordine de la un singur șef*
- 5. Unitatea de direcție** – *activitățile ce urmăresc același obiectiv trebuie să fie organizate astfel încât să existe un singur plan și o singură persoană însărcinată cu aplicarea sa*

66





6. Subordonarea intereselor individuale, celor generale – interesele unui angajat sau ale unor grupuri nu trebuie să prevaleze intereselor și scopurilor organizației

7. Remunerarea personalului – compensațiile trebuie să fie corecte, atât pentru angajați cât și pentru angajator

8. Centralizarea – gradul de implicare a angajaților în luarea deciziilor depinde de situație; obiectivul este utilizarea optimă a capacităților personalului

9. Lanțul de autoritate – lanțul de subordonare se întinde de la vârf până la baza organizației; comunicarea trebuie să urmeze acest lanț. Este încurajată și comunicarea orizontală, atâta timp cât managerii de pe lanțul ierarhic sunt informați

67



10. Ordinea – resursele materiale trebuie păstrate în locuri bine alese; trebuie să existe un loc specific al fiecărui angajat dintr-o organizație; „un loc pentru orice (oameni) și totul are un loc”

11. Echitatea – personalul trebuie tratat cu blândețe și corectitudine, pentru a fi încurajat să își desfășoare sarcinile cu devotament

12. Stabilitatea personalului – fluctuațiile de personal trebuie evitate, deoarece este nevoie de timp pentru ca un nou angajat să devină eficient sau un angajat actual să devină eficient pe un nou post

13. Inițiativa – angajații cărora li se permite să fie creativi și să îndeplinească planuri vor depune eforturi suplimentare în muncă

14. Spiritul de echipă – promovarea spiritului de echipă conduce la armonie și unitate de acțiune

68



- Alte idei promovate
 - Schimbările trebuie să înceapă de la vârf
 - Cunoașterea de către angajați a teoriilor managementului
 - Eliminarea/ reducerea birocrăției
 - Stabilirea de căi de comunicare orizontală



69 



Managementul european

- un „management social intercultural bazat pe o abordare interdisciplinară”

Caracteristici:

1. ia în considerare diversele culturi din întreaga Europă și modul în care acestea afectează practica de afaceri – identificare aspecte comune și particulare în diferite obiceiuri de management și medii organizaționale
2. principiile managementului au fundamente cu o natură puternic social
3. managerii europeni:
 - foarte adaptabili, datorită numeroaselor contexte din Europa (juridice, sociale, politice și economice)
 - cu capacitate de a adopta o abordare interdisciplinară

https://ro.wikipedia.org/wiki/Managementul_european

70 



- abordare mai echilibrată între eficiența economică și problemele sociale
 - europenii preferă să urmărească stabilitatea – duce la mai puține oportunități, cu mai puține recompense financiare
 - americanii urmăresc riscul cu mai multă ușurință
 - asiaticii sunt cunoscuți pentru abordările colectiviste
- management al diversității
 - căutarea unor soluții pentru problemele și oportunitățile referitoare la diversitatea culturală, economică, socială și chiar politică
 - accent mai mare pus pe:
 - ✓ extinderea proceselor dincolo de granițele unei țări
 - ✓ dezvoltare relații de muncă orizontale și mai puțin ierarhice
 - ✓ trecerea de la un control ierarhic la forme mult mai subtile de natură informală,
 - ✓ realizarea unei identități europene a organizației.

71

Care dintre tipurile de management este mai apropiat de abordările colectiviste?

- a. managementul american
- b. managementul asiatic
- c. managementul european

Ce avantaje aduce diversitatea?

- a. conduce la creativitate
- b. conduce la dezordine
- c. mărește productivitatea



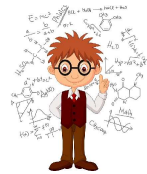
Abrudan I. et al., *Cultură managerială. Teste grilă*, Ed. Digital Data Cluj, 2012

72

Agenda cursului 5



Să ne reamintim!






Modele culturale în management.
Managementul american

73



Pasul 5. Să cunoaștem tradiția managerială americană și
modelul american de management

5. Modele culturale în management. Managementul american

-  Frederick Winslow Taylor
-  Peter Drucker
-  managementul american



74



Frederick Winslow Taylor

20 martie 1856 – 21 martie 1915




- născut în Germantown (suburbie Philadelphia)
- **1878** – devine maistru în oțelărie
- **1883** – finalizează studiile în inginerie mecanică
- **inginer mecanic**
- **1880-1890** – director administrativ, realizează cercetări experimentale
- **părintele managementului științific**
- **1898** – consultant în management, *Steel Company*
- **1920** – președintele *American Society of Mechanical Engineering*



1911, *The principles of Scientific Management*

75 




Frederick Taylor – contribuții în management



Ideile lui Frederick Taylor – taylorism – s-au bazat pe 4 principii

- 1.** Dezvoltarea unei adevărate științe – prin cercetarea și analizarea științifică a muncii, a elementelor sale, a standardelor și a normelor de muncă – raționalizarea muncii și creșterea productivității
- 2.** Selecția, pregătirea și dezvoltarea științifică a muncitorilor – pentru a deveni "muncitori de primă clasă"
- 3.** Colaborarea strânsă și sinceră între manageri și muncitori – în vederea aplicării principiilor științifice de muncă
- 4.** Diviziunea egală a responsabilității printre manageri, inclusiv a celor din compartimentee funcționale

Punctul slab al cercetărilor – *neglijarea elementului uman – a convertit procesele de la o relație între om și mașină la una între două mașini*

Șuteu S., "Frederick Winslow Taylor",
Revista de Management și Inginerie Economică, nr. 1, 2002, pp. 67-69


76 




Peter Drucker


19 noiembrie 1909 – 11 noiembrie 2005

- născut în Kaasgraben (Viena, Austria)
- doctorat în drept public și relații internaționale
- **1937** – se stabilește definitiv în America
- **fondatorul managementului modern**
- **1943** – consultant pe probleme de management la cea mai mare corporație din lume, *General Motors*
- **1950-1960** – consultant la Pentagon și firme japoneze (Toyota)
- autor a 38 cărți
 - 1945, *The Concept of Corporation*
 - 1954, *The Practice of Management*
 - 1993, *Post-Capitalist Society*



Mihuț I., *Peter F. Drucker - „Rugul aprins” al managementului modern*,
<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/9.pdf>

77 




Peter Drucker – contribuții în management

“Numai Dumnezeu nu are nevoie de consultanță în probleme de management.”

- denumește epoca actuală “epoca cunoașterii” – inventează concepte precum: “management prin obiective”, “angajat specialist”, “valoare adăugată economică”
- *afacerile există și se dezvoltă pentru a produce rezultate – “rezultatele școlii sau universității sunt absolvenții care pun în practică ceea ce au învățat în propriile lor vieți și în propria lor muncă”*
- managementul – o disciplină integratoare a valorilor și comportamentului oamenilor, a orânduirii sociale și a cercetării intelectuale
- *The Economist* îl numește în *cel mai mare gânditor pe care știința managementului l-a creat vreodată*

Fărcaș D., “Peter F. Drucker”,
Revista de Management și Inginerie Economică, nr. 4, 2002, pp. 79-81

78 

Cel care afirmă că "organizația este "bolnavă" dacă e mai preocupată să evite greșelile decât să-și asume riscuri" este:

- a. Henry Faloy
- b. Frederick Taylor
- c. Peter Drucker

De ce spune Peter Drucker că "cel mai mare risc este să nu riști"?

- a. pentru că riscul înseamnă îndrăzneală și poți ajunge la faliment
- b. pentru că trebuie să crezi în succes
- c. pentru că a nu risca înseamnă să crezi că viitorul va fi la fel ca prezentul, dar lumea este supusă schimbării



79 



Managementul american



Caracteristici:

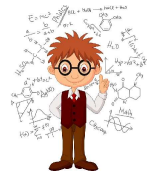
- orientare spre individ
- se apreciază concurența
- ținta: succesul, profitul
- managerii americani urmăresc riscul cu mai multă ușurință
- tipul ideal de șef: democrat
- managementul: autocrat

Iamandi I.E, *Cultura națională și diferențele culturale în managementul internațional*, 80 
curs accesat la: www.mi.rei.ase.ro

Agenda cursului 6



Să ne reamintim!





Modele culturale în management.
Managementul asiatic

81 



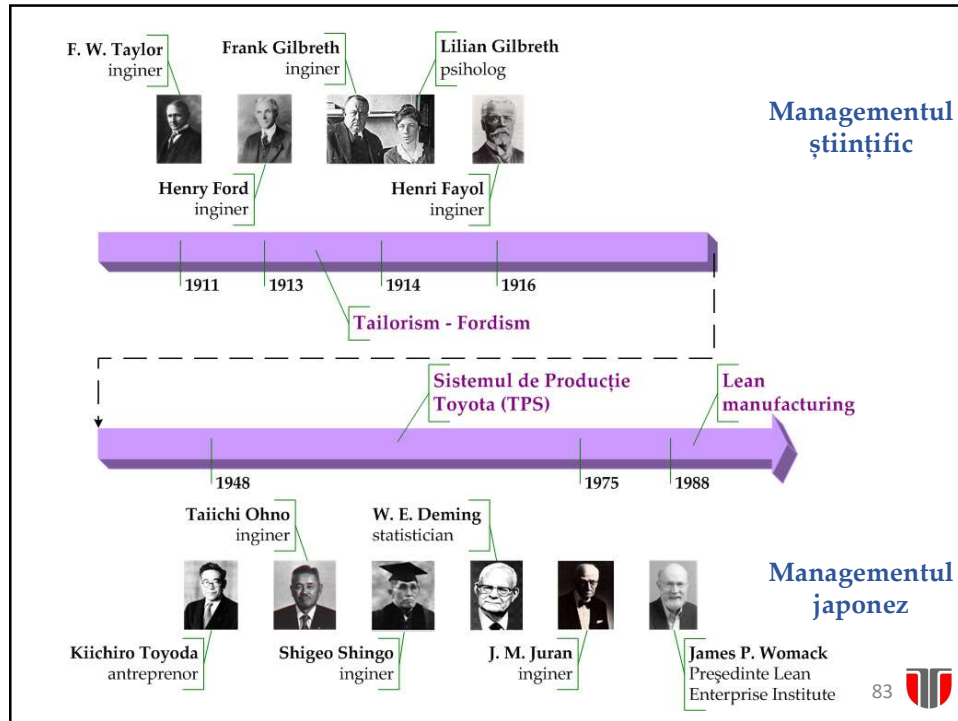
Pasul 6. Să cunoaștem tradiția managerială asiatică și
modelul japonez de management

6. Modele culturale în management. Managementul asiatic

-  reprezentanți
-  managementul asiatic/ japonez



82 



Sistemul de producție Toyota (TPS)

- un nou mod de organizare a producției și logisticii, care include interacțiunile cu clienții și furnizorii
- Taiichi Ohno, Shigeo Shingo și Eiji Toyoda

Oferă angajaților:

- *“puterea de a optimiza prin îmbunătățirea constantă a proceselor și eliminarea irosirii resurselor naturale, umane și corporative”*
- responsabilități bine definite în fiecare proces al producției
- încurajare să contribuie cu idei pentru îmbunătățirea sistemului

Producția Lean – “a produce mai mult cu mai puține consumatori: de spațiu, stocuri, oameni, timp”

- Joseph Moses Juran – “părintele managementului calității”

Managementul asiatic



Caracteristici:

- orientare spre grup, comunitate
- se apreciază armonia de grup
- ținta: datoria, munca
- ierarhia organizațională reflectă inegalitatea socială
- subordonații așteaptă să li se spună ce să facă
- privilegiile pentru manageri sunt normale și așteptate
- tipul ideal de șef: autocrat
- managementul: participativ

Iamandi I.E, *Cultura națională și diferențele culturale în managementul internațional*, 85
curs accesat la: www.mi.rei.ase.ro



Care dintre tipurile de management este mai apropiat de abordările individualiste?

- a. managementul american
- b. managementul asiatic
- c. managementul european



Adevărat (A) sau Fals (F)

___ Într-un sistem de producție tradițional angajații sunt încurajați să contribuie cu idei pentru îmbunătățirea sistemului.

___ Într-un sistem de producție Toyota angajații sunt încurajați să contribuie cu idei pentru îmbunătățirea sistemului.

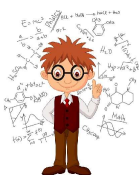
86



Agenda cursului 7



Să ne reamintim!






Corelația dintre
inginerie și management

87



Pasul 7. Să conștinetizăm legătura inginerie – management

7. Corelația dintre inginerie și management

-  ingineria economică
-  inginerul economist
-  cadrul de funcționare al inginerilor economiști



88

"Tehnologia actuală îngustează preocupările individului și, de aceea, omul devine tot mai dependent de ceilalți și tot mai limitat ca dezvoltare general umană. Tehnologia ne scoate din condiția noastră naturală ..."

Este nevoie de inginerie în management?



Dar de management în inginerie?

Abrudan I., "25 de ani de inginerie economică în România (reper subiective)",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 14, nr. 3, 2015, pp. 441-450
[http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3\(57\)_2015_v5t.pdf](http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3(57)_2015_v5t.pdf)



89

Ingineria economică



"Ingineria economică generează în economia reală ceea ce în sport se numește „jucători care pot funcționa pe tot terenul” și, din acest punct de vedere, este extrem de compatibilă cu antreprenoriatul."

- *"Datorită cunoștințelor diversificate în registrul tehnic-economic, ingineria economică poate genera „hărți” ale oportunităților în climatul competițional actual, și poate antrena sensibilitatea pentru depistarea acestor oportunități. Până la urmă, aceasta este chiar substanța de bază a muncii managerului indiferent în ce ramură de activitate acționează el."*

Abrudan I., "25 de ani de inginerie economică în România (reper subiective)",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 14, nr. 3, 2015, pp. 441-450
[http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3\(57\)_2015_v5t.pdf](http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3(57)_2015_v5t.pdf)



90

Inginerul economist



"Consider că inginerii economiști sunt capabili să formuleze atât obiective cât și căi și mijloace concrete pentru a se ajunge la aceste obiective și, ca atare, se găsesc pe cea mai solidă platformă de cunoștințe pentru abordarea funcțiilor manageriale."

"Pentru această afirmație s-ar putea găsi, poate, argumente și în România de dinainte de 1989."

"Când am început să studiez sistematic geneza ingineriei economice am aflat, cu surprindere, că în anii 1960 în România a mai existat inginerie economică care, ulterior, a fost desființată. Mi s-a părut, la început, ciudată această desființare. Apoi, însă, mi-am dat seama că o astfel de specializare ar fi generat o categorie profesională, destinată conducerii economiei naționale, care s-ar fi sustras îndochinării ideologice."

Abrudan I., "25 de ani de inginerie economică în România (reper subiective)",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 14, nr. 3, 2015, pp. 441-450
[http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3\(57\)_2015_v5t.pdf](http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3(57)_2015_v5t.pdf)



Cadrul de funcționare al inginerilor economiști



"Datorită largimii peisajului teoretic oferit de ingineria economică, absolvenții acestei specializări se pot adapta mai ușor și mai repede la aspectele pe care le consacră realitatea aflată într-o schimbare din ce în ce mai accelerată."

- *"Cadrul de funcționare al inginerilor economiști este mult mai larg și absolvenții acestei pregătiri îndeplinesc funcții foarte diferite în ansamblul social, de la miniștrii la directori de bancă sau la manageri de firme publice sau private. Chiar și pe nivelul de bază al specializării, în proiectare, execuție, logistică sau vânzări, ei știu să conecteze obiective și rezultate economice la activitatea inginerească sau, invers, să definească instrumente și proceduri inginerești pentru atingerea unor deziderate economice."*

Abrudan I., "25 de ani de inginerie economică în România (reper subiective)",
Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 14, nr. 3, 2015, pp. 441-450
[http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3\(57\)_2015_v5t.pdf](http://rmee.org/abstracturi/57/03_Editorial_3(57)_2015_v5t.pdf)



Bibliografie



1. Abrudan I., Editoriale, *Revista de Management și Inginerie Economică*
2. Abrudan, I. et.al, *Cultură managerială*, Editura Digital Data Cluj, Cluj-Napoca, 2012.
3. Abrudan, I., *Premise și repere ale culturii manageriale românești*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
4. Cândea, D., *Management responsabil*, suport de curs pentru calificarea *Management și Inginerie în Afaceri*, 2010.
5. Cândea, R., Cândea, D., *Competențele emoționale și succesul în management*, Editura Economică, București, 2005,
<https://sites.google.com/site/competenteemotionalemanagement/>
6. Fărcaș D., "Peter F. Drucker", *Revista de Management și Inginerie Economică*, nr. 4, 2002, pp. 79-81.
7. Hamel G., Breen B., *Viitorul managementului*, Ed.Publica, 2010.
8. Iamandi I.E, *Cultura națională și diferențele culturale în managementul internațional*, curs accesat la: www.mi.rei.ase.ro

93 

9. Iamandi I.E, *Etica în managementul internațional*, curs accesat la:
http://www.mi.rei.ase.ro/Site%20MI/11%20Etica%20in%20MI_2014-2015.pdf
10. Mihuț I., *Peter F. Drucker - „Rugul aprins” al managementului modern*,
<http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/9.pdf>
11. Năstase, M., *Cultura organizațională și managerială*, curs în format digital, 2004,
<http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=325&idb=>
12. Nicolescu O., Popa I., Dumitrașcu D., *Studii de caz relevante pentru managementul organizațiilor din România*, Pro Univeritaria, București, 2017.
13. Radu, E., *Managementul firmei*, curs în format digital, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=40&idb=9>
14. Roșca, C., Istudor, N., *Cercetarea culturii organizaționale în România*, Editura Universitaria, Craiova, 2016.
15. Simionescu A., *Manual de Inginerie Economică*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
16. Șuteu S., "Frederick Winslow Taylor", *Revista de Management și Inginerie Economică*, nr. 1, 2002, pp. 67-69
17. Șuteu S., *Management I*, curs în format digital, 2019,
<https://sites.google.com/site/sorinsuteuutcn/>

94 



Site-ografie

1. https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford
3. https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol
4. https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt
5. https://en.wikipedia.org/wiki/Lillian_Moller_Gilbreth
6. https://en.wikipedia.org/wiki/Frank_Bunker_Gilbreth_Sr.
7. https://ro.wikipedia.org/wiki/Mary_Parker_Follett
8. https://en.wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor
9. https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow
10. https://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo
11. https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg
12. https://en.wikipedia.org/wiki/James_O._McKinsey
13. https://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler_Jr.
14. https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
15. https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

95



**Mult succes în formarea
deprinderilor manageriale!**



96





Terminologie

SIMPLU	DETALIAT
Organizație	
Manager	
Proces de management	
Decizie managerială bună	
Măsurarea performanței manageriale	
Managementul presupune:	



<ul style="list-style-type: none"> oameni structură scop comun
<ul style="list-style-type: none"> persoană care ocupă într-o organizație o funcție de conducere a oamenilor și proceselor ia decizii, gestionează și controlează resurse, realizează obiectivele de care răspunde
<ul style="list-style-type: none"> înlănțuirea acțiunilor managerului se parcurg etapele: planificare, organizare, conducerea personalului și control
<ul style="list-style-type: none"> asigură rezolvarea problemei prin soluția oferită / oferă o soluție de calitate câștigă acceptul și colaborarea celor implicați / punerea în practică a soluției este acceptată de către cei implicați
<ul style="list-style-type: none"> eficacitate – abilitatea de a stabili obiective potrivite și de a le realiza (obținerea rezultatului dorit) eficiență – abilitatea de a utiliza optim resursele disponibile în vederea realizării obiectivelor (consum redus de resurse)
<ul style="list-style-type: none"> experiență practică abilitatea de a lucra cu oamenii cunoștințe economice care urmăresc eficacitatea și eficiența acțiunilor întreprinse