

**Daniela POPESCU**      **Ion CRIVEANU**  
**Maria Magdalena CRIVEANU**



**Ion CRIVEANU**  
**Daniela POPESCU**                      **Maria Magdalena CRIVEANU**

# **MANAGEMENT**

- manual universitar-



**EDITURA UNIVERSITARIA**  
**Craiova, 2018**

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. DOBRIN COSMIN Academia de Studii Economice  
București – Director Departament Management

Prof.univ.dr. POPOVICI NORINA Universitatea "Ovidius"  
Constanța - Director Departament Administrarea afacerilor

Conf.univ.dr. MUNTEANU VALENTIN PARTENIE, Universitatea  
de Vest Timișoara - Director Departament Management

Copyright © 2018 Editura Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

---

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CRIVEANU, ION**

**Management** / Ion Criveanu, Daniela Popescu, Maria Magdalena  
Criveanu. - Craiova : Universitaria, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-14-1380-5

I. Popescu, Daniela

II. II. Criveanu, Maria-Magdalena

005

Contribuția autorilor la elaborarea manualului:

Prof.univ.dr. I. Criveanu – Cap. 1, Cap. 2, Cap. 3, Cap. 6, Cap. 7,  
Cap. 8

Prof.univ.dr. D. Popescu – Cap. 4, Cap. 5

Asist.univ.dr. M.M. Criveanu – Cap. 9

## CUVÂNT ÎNAINTE

Prezenta lucrare își propune să pună la dispoziția diferitelor categorii de manageri în exercițiu sau în formare probleme deosebit de delicate cu care se confruntă întreprinderile românești, respectiv **probleme de management**, firești și de mare profunzime pentru etapa actuală: Dacă marile întreprinderi pot beneficia de pregătirea și experiența unor manageri performanți, întreprinderea mică, al cărui patron îndeplinește în cele mai multe cazuri și funcția de manager; ajunge în situația de a practica un management învățat din mers, lipsit de un minim de repere științifice.

Provocați de interesul pe care trebuie să îl manifestăm față de fenomenul managerial am pornit în demersul nostru de la aprecierea că, în formarea sa profesională, studentul economist are nevoie de unele clarificări, între care: ce este managementul întreprinderii? Așa am ajuns să scriem acest manual universitar gândindu-ne că este just și necesar să oferim studentului câte ceva din opiniile noastre și foarte mult din studiile apărute în literatura autohtonă și cea străină.

Pornind de la aceste considerente, problematica tratată în cele nouă capitole, își propune următoarele obiective:

- realizarea unei introduceri în știința managementului, prin prezentarea conceptelor, principiilor, metodelor și tehnicilor de bază cu care managerii și ceilalți specialiști operează în procesul stabilirii, coordonării și evaluării obiectivelor unei întreprinderi.
- abordarea dintr-o perspectivă managerială a principalelor domenii funcționale ale întreprinderii
- crearea de competențe manageriale cognitive și instrumentale aplicative

Totodată, în ansamblul abordărilor un loc important ocupă temele referitoare la sistemul conducerii întreprinderii cu cele două mari componente: structura și procesul conducerii. Din această perspectivă am analizat în detaliu subsistemul informațional și subsistemul decizional.

Față de caracterul complex al problemelor dezvoltate, sperăm că am selectat și ordonat cele mai valoroase opinii ale cercetătorilor autohtoni, să fi realizat câteva prelucrări proprii ale literaturii străine și, în final, să fi elaborat un material clar, convingător și util pentru pregătirea în domeniul managementului.

Fără a emite pretenția unei tratări exhaustive a fenomenului managerial, autorii îi consideră îndreptățiți pe cititorii noștri la unele observații și sugestii, mulțumindu-le cu sinceritate, așteptând semnalele lor.

Autorii,

# CAPITOLUL I

## ÎNTRERINDERA – OBIECT AL MANAGEMENTULUI

### 1.1. Întreprinderea – concept

Componentă de bază a economiei o reprezintă organizația, care se prezintă sub o mare varietate de forme [63].

Indiferent de formă, organizația poate fi definită ca un sistem alcătuit, de regulă, din mai multe persoane care conlucrează în baza anumitor reguli, în vederea realizării unui scop.

Cele mai multe organizații în economie, sunt organizațiile economice.

Organizația economică este acea organizație care are drept obiectiv obținerea de profit prin derularea unor procese economice prin apelarea la mijloace economice (preț, dobândă, salariu, profit/credit, dobândă, etc.)

În categoria organizațiilor economice includem întreprinderea și firma.

În accepțiunea tuturor specialiștilor, întreprinderea este o unitate de bază a economiei naționale a unei țări sau a economiilor naționale ale mai multor țării (întreprinderea multinațională) constituită cu scopul de a produce bunuri materiale sau de a presta servicii necesare existenței oamenilor.

Așadar, întreprinderea este constituită dintr-un grup de persoane organizate potrivit anumitor cerințe juridice, economice, tehnologice care concep și desfășoară un concept de procese de muncă, concretizate în produse și servicii, în vederea obținerii unui profit.

Întreprinderile producătoare de bunuri materiale, denumite și întreprinderi de producție, pot fi: întreprinderii agricole, întreprinderii industriale, întreprinderii de construcții etc.

Întreprinderile prestatoare de servicii pot fi întreprinderi de comerț; întreprinderi de transport; bănci; întreprinderi ce desfășoară activități educaționale; administrație publică; apărare etc.

Ce unitate de bază a unei economii, întreprinderea trebuie să reunească în cadrul ei mijloace tehnice și tehnologice, un număr de angajați cu o anumită pregătire, resurse materiale și financiare. Pornind de la acest aspect, întreprinderea este o organizație tehnico-productivă, socială și economică [2].

**Organizația tehnico-productivă** își găsește expresia în specificul activităților productive, al tehnologiei folosite și în dependența tehnologică dintre elementele structurale.

Latura tehnică productivă determină conținutul activității desfășurate de întreprindere și profilul sau de activitate.

Abordată ca **unitate socială**, întreprinderea cuprinde un ansamblu de activități umane, cu o finalitate bine determinată ce dau viață tuturor elementelor tehnice, tehnologice și de altă natură întâlnite în cadrul acesteia. Se poate afirma că întreprinderea se poate manifesta ca un complex de relații structurale interpersonale sau pluripersonale în care angajații sunt diferențiați în funcție de autoritate, statut și rol în realizarea unor obiective precise.

Privită ca o organizație economică, întreprinderea este un organism independent, cu o autonomie deplină care dispune de întreaga capacitate de a participa la circuitul economic național și internațional.

Concomitent, se impune și luarea în considerare a multiplelor interdependente dintre societățile comerciale, a existenței unor conexiuni economice la nivel național, ceea ce face necesare legi, decizii, acțiuni care să vizeze buna funcționare a economiei naționale ca un întreg ansamblu și soluționarea adecvată a problemelor sociale de interes major pentru populația țării respective, în speță desfășurând un intens schimb de activități: cumpără, vinde, se împrumută, plătește taxe, impozite, dobanzi etc

Latura economică permite întreprinderii să aiba succes în afaceri, adică să producă bunuri și să efectueze servicii în cantitatea și calitatea cerute de societate în condiții profitabile. Întreprinderile care nu obțin profit, dispar din viața economică, dau faliment.

Prin prisma celor arătate, rezultă că potențialul și calitatea rezultatelor unei economii naționale depind în măsură decisivă de capacitatea de a determina crearea și funcționarea unui număr cât mai mare de întreprinderi care să furnizeze produse și servicii de bună



calitate, la costuri și prețuri reduse și în cantități concordante cu cerințele pieței interne și externe.

## 1.2. Mediul ambiant al întreprinderii

Evoluția întreprinderii moderne este marcată în prezent de amplificarea interdependențelor cu mediul în care își desfășoară activitatea. Mediul constituie elementul la care trebuie să se adapteze organizația, care influențează activitatea sa și care este influențat de către aceasta.

**Mediul ambiant** reprezintă totalitatea factorilor economici, tehnici și tehnologici, social culturali, politici, naturali și de management care influențează desfășurarea activității întreprinderii sau sunt influențați de către aceasta.

Mediul mai poate fi definit ca o rețea de variabile exogene, cărora întreprinderea le opune propriile sale variabile endogene (resurse materiale, umane și financiare) [21]. Din acest punct de vedere, mediul ambiant se poate prezenta sub forma unui mediu stabil, schimbător (instabil) și turbulent.

Mediul stabil apare ca o excepție, este un moment de scurtă durată, manifestându-se la intervale mari de timp, fiind prezent foarte rar.

Mediul schimbător prezintă modificări permanente, obligând întreprinderea la o viziune prospectivă. Cu un astfel de tip de mediu se confruntă întreprinderile în etapa actuală.

**Mediul turbulent** este definit de schimbări foarte accentuate, brusc frecvente, în direcții imprevizibile, supunând întreprinderea unor presiuni deosebite, cu probleme dificile de adaptare pentru organizații, în general greu de anticipat. Pentru a face față unui astfel de mediu, întreprinderile trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate, suplețe, elasticitate a structurilor în vederea adaptării rapide la un mod nou de acțiune.

Mediul are doua componente : mediul extern și mediul intern. Mediul ambiant extern include toate elementele care există în afara organizației ce au potențialul de a afecta în mod direct, și conține două elemente: macromediul și micromediul.

**Macromediul** cuprinde factori care afectează organizațiile în mod indirect: factori tehnologici, socioculturali, economici, politico-legali și naturali.

**Factorii tehnologici** – includ progresele științifice și tehnologice într-o anumită industrie sau în ansamblul societății. Spre exemplu: apariția calculatoarelor personale și a internetului au influențat puternic modul de a lucra, relația angajat-întreprindere, utilizarea timpului de lucru, structura de producție și concepție a întreprinderilor.

**Factorii socio-culturali** – includ caracteristici demografice, norme și valori ale populației din zonele în care activează întreprinderea.

**Factorii economici** – sunt legați de starea economico generală a țării/regiunii în care activează întreprinderea. (PIB, inflație, șomaj).

**Factorii politico-legali** – includ reglementările legate la nivel central și local ca și toate activitățile politice care pot influența acțiunile întreprinderii. Reglementările legale privesc protecția mediului, protecția consumatorilor, securitatea produselor, cerințele de etichetare a produselor. La nivel politic activitatea întreprinderii este puternic influențată de reglementările guvernamentale ca și grupurile de presiune pe probleme de mediu, protecția muncii etc.

**Factorii naturali** cuprind toate resursele naturale utilizate de întreprinderi sau asupra cărora are un impact activitatea organizațiilor. Ca răspuns la premisele publicului. Întreprinderile au devenit foarte preocupate în ultimele decenii de impactul produselor și proceselor lor de fabricație asupra mediului ambiant.

**Micromediul** – include acele elemente care au o influență direct asupra activității organizației și asupra performanțelor obținute de către aceasta. Din micromediu fac parte clienții, concurenții, furnizorii și piața muncii.

**Mediul intern** al organizației cuprinde elemente din interiorul acestuia: proprietarii, managerii, angajații și cultura organizațională.

**Proprietarii** – sunt cei care adoptă deciziile vizând direcțiile fundamentale de acțiune ale organizației, repartizarea profitului, existența sau desființarea ei direct sau prin reprezentanți.

**Managerii** influențează prin deciziile/acțiunile lor atât adoptarea întreprinderii la evoluția mediului extern, cât și acțiunile și comportamentul altor persoane angajate în codul ei.

**Angajații** constituie un element important al mediului intern întrucât de relațiile dintre ei și de determinarea lor de a lucra pentru realizarea obiectivelor depinde succesul activității acesteia.