

TEMA 1. CONCEPTUL DE MANAGEMENT

1. Definiția managementului
2. Procesele de management și relațiile de management
3. Principiile managementului
4. Evoluția gândirii umane în domeniul managementului. Școlile managementului

1. Definiția managementului

La baza apariției și dezvoltării managementului stă activitatea comunităților umane, managementul fiind un proces de orientare a activității oamenilor în scopul realizării unor obiective. Pe măsura dezvoltării societății omenești, preocupările în domeniul managementului s-au intensificat, managementul începând să fie considerat o formă specifică de muncă intelectuală, bazată pe cunoștințe științifice.

Managementul a început să fie considerat o activitate distinctă abia la începutul secolului al XIX-lea, iar primele lucrări au apărut la începutul secolului al XX-lea. Cunoștințele de management au devenit indispensabile conducerii oricărei afaceri fie că aceasta se dezvoltă într-o firmă mică sau într-o mare societate transnațională.

Din punct de vedere etimologic, noțiunile de „management”, „manager” au fost introduse de către americani în literatura de specialitate și în vorbirea curentă. Aceste noțiuni au la origine cuvântul latin „manus” – *mână* și verbul „to manage”, care reprezintă ca expresie literară „*a ține frâu*”, „*stăpâni*”.

Termenii *management*, *manager* repede au intrat în vocabularul uzual, înlocuind termenii *conducere*, *conducător*, *director*. Termenul *management* este sinonimul termenului *conducere*, dar nu în măsură deplină. Termenul *conducere* este mult mai amplu, deoarece se întrebuițează la diferite tipuri de activități omenești (conducerea automobilelor); în diferite domenii de activitate (conducerea statului, conducerea în sistemele biologice). Termenul *management* se folosește anume la conducerea proceselor social-economice la nivel de firmă ce funcționează în condiții de piață.

În literatura de specialitate s-au exprimat diferite opinii privind conținutul și sfera de cuprindere a managementului, definițiile fiind mai generale sau mai analitice.

Definirea managementului după:

M.H. Mescon, M. Albert, Fr. Kedouri:

Managementul este procesul de planificare, organizare, antrenare și control al eforturilor membrilor unei organizații și folosirea altor resurse organizaționale pentru atingerea scopurilor organizaționale (*Management: Individual and Organizational Effectiveness, Harpercollins College Div, 1985*).

Richard L. Draft:

Managementul presupune atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere efectivă și eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării și controlului resurselor organizației (*Management, New York, The Dryden Press, 1989, p.755*).

A.M. Hitt, R.D. Middlemist, R.L. Mathis:

Managementul reprezintă integrarea și coordonarea efectivă și eficientă a resurselor în scopul atingerii obiectivelor dorite (*Management, Concepts and Effective Practice, West Group, 1989*).

Philippe Hurmel:

Managementul este ansamblul demersurilor, metodelor și proceselor de planificare, organizare, alocare a resurselor, control, activare și animare a unei întreprinderi (*Qualite et management strategique, Editions d'Organisation, 1989*).

Eficacitatea este definită ca abilitatea de a stabili obiective potrivite și de a le realiza.

Eficiența este definită ca abilitatea de a utiliza optim resursele disponibile în vederea realizării obiectivelor.

Conform **Asociației Americane de Management**, managementul presupune:

- a obține rezultate prin alții, asumându-se responsabilități pentru aceste rezultate;
- a fi orientat spre mediul înconjurător;

- a lua decizii vizând finalitatea firmei;
- a avea încredere în subordonați, încredințându-le responsabilități pentru rezultatele obținute, a accepta favorabil inițiativele lor;

- a aprecia oamenii în funcție de rezultatele obținute.

Conform ”**Dicționarului explicativ al limbii române**” [DEX], *managementul* cuprinde:

- activitatea de a conduce;
- ansamblul activităților de organizare și de conducere, în sensul adoptării deciziilor optime în proiectarea și reglarea proceselor microeconomice;
- știința organizării și conducerii întreprinderii.

Considerând a doua explicație extindere și detaliere a celei dintâi, putem considera că principalele **sensuri** ale noțiunii *management* sunt:

I. Management ca **activitate propriu-zisă de conducere și administrare;**

II. Management ca **știință.**

O posibilă definiție a managementului ca **activitate propriu-zisă** este: **managementul** cuprinde setul de funcții, incluzând PLANIFICAREA, ORGANIZAREA, COORDONAREA, ANTRE-NAREA și CONTROLUL orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale organizației, într-o manieră eficientă și eficientă, în scopul atingerii unui obiectiv.

Managementul ca știință se ocupă cu evidențierea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de conducere, cu formularea lor științifică și încorporarea acestora într-o concepție asupra procesului conducerii.

Managementul, nefiind un set de șabloane obligatoriu de aplicat, presupune capacitatea de discernământ, pricepere și talent din partea managerilor pentru a folosi cele mai adecvate metode și procedee, în funcție de împrejurările concrete. Datorită acestui fapt, managementul este considerat o artă și o știință (tabelul 1.1).

Cu alte cuvinte, ca știință managementul presupune stabilirea unor principii, metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror utilizare să asigure folosirea optimă a potențialului uman, material și financiar din unitatea respectivă. Ca artă, managementul înseamnă transpunerea acestor principii, metode și tehnici de lucru la condițiile concrete în care funcționează unitatea, perfecționarea lor continuă în raport cu cerințele practicii.

Tabelul 1.1. Caracteristica managementului ca artă și știință

Managementul ca	
artă	știință
- axarea pe calități personale (intuiție, bun simț, imaginație, capacitate de reacție, talent)	- axarea pe calitățile personale și cunoașterea realității prin mijloace științifice
- observarea evenimentelor și acumularea experienței	- analizarea proceselor, identificarea principiilor și legităților
- folosirea în mod exclusiv a experienței (procesul este similar conducerii unui automobil privind numai prin oglinda retrovizoare)	- corelarea experienței cu cercetarea perspectivă a evoluției și impactului factorilor interni și externi
- dezvoltarea problemelor după metoda „încercărilor și erorilor”	- analiza complexă a acțiunii diverșilor factori de influență
- orientarea prioritară pe termen scurt	- orientarea prioritară pe termen lung
- informație limitată și unilaterală	- informație completă și complexă
- capacitate redusă de inovare și adaptare la schimbări	- orientarea spre acțiune, creativitate și adaptabilitate

Prin prisma evoluției sale istorice, managementul a început ca o artă, iar pe măsura acumulării

experienței, a formării unor principii și legități, a dezvoltării unor metode și proceduri specifice de investigare și acțiune a căpătat tot mai mult caracteristicile unei științe.

Obiectul de studiu al disciplinei *Management întreprinderii* constă în totalitatea metodelor, instrumentelor și tehnicilor de gestiune a întreprinderii în scopul realizării obiectivelor definite printr-un mod eficient de utilizare a resurselor disponibile.

Scopul principal al științei managementului constă în necesitatea de a contribui la constituirea conducerii unității economice pe baze științifice pentru a-și atinge obiectivele urmărite cu minimum de cheltuieli și maximum de profit.

2. Procesele de management și relațiile de management

Ansamblul proceselor de muncă desfășurate în orice sistem uman, în orice organizație se pot diviza în două categorii principale: procese de execuție și procese de management.

Procesele de execuție se caracterizează prin faptul că forța de muncă fie că acționează nemijlocit asupra obiectelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, fie în mod indirect, cu ajutorul unor categorii speciale de mijloace de muncă, generează un ansamblu de produse și servicii corespunzător naturii produselor de muncă implicate și obiectivelor previzionate.

Procesele de management în organizație constă în ansamblul proceselor prin care se determină obiectivele acesteia, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și execuțanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a obiectivelor organizației [9].

În cadrul proceselor de management se delimitează mai multe componente principale cărora le corespund funcțiile managementului – previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea-motivarea și controlul.

Procesul de management se poate structura în trei faze principale:

- **Faza previzională**, corespunde managementului previzional caracterizat prin stabilirea obiectivelor pentru întreprindere, prin elaborarea direcțiilor strategice și tactice;
- **Faza de operaționalizare**, corespunde managementului operativ caracterizat prin organizarea, coordonarea și antrenarea personalului la realizarea obiectivelor stabilite în planurile și prognozele întreprinderii;
- **Faza finală de măsurare și interpretare a rezultatelor** se caracterizează prin evaluarea și controlul rezultatelor, obiectivelor și sarcinilor elaborate în prima fază.

Procesul de management are următoarele trăsături:

1. Este unitar. Funcțiile managementului sunt puternic corelate constituind un tot întreg. De exemplu, stabilirea pentru o anumită etapă a unor obiective privind modernizarea produselor impune schimbări în structura organizatorică a firmei prin dezvoltarea compartimentelor de proiectare produse și tehnologii.

2. Este tipic. Adică funcțiile care definesc conținutul procesului managerial se exercită în toate tipurile de organizații și la toate nivelurile managementului.

3. Este contextual. Adică principiile, regulile și metodele generale trebuie să se adapteze contextului în care se aplică –specificul organizației, dotarea acesteia, nivelul de pregătire și experiență a executanților, a managerilor. De exemplu: delegarea responsabilităților depinde de pregătirea profesională a angajaților.

4. Este orientat pe conducerea oamenilor. Prin procesul managerial se conduc direct oamenii, iar prin intermediul acestora se conduc activitățile necesare realizării obiectivelor.

5. Este continuu. La fel ca și activitatea condusă, managementul este continuu. Fiind continuu, el se desfășoară pe etape – 5 ani, un an, un trimestru, o lună. O conducere bună este cea care asigură progresivitatea rezultatelor de la o etapă la alta sau cel puțin supraviețuirea firmei.

6. Se derulează pe faze. În cadrul fiecărei etape se disting 3 faze.

Al doilea element inclus în definiția științei de management îl reprezintă relațiile de management.

Relațiile de management reprezintă raporturile care se stabilesc între componenții unei organizații și între aceștia și componenții altor sisteme în procesele de planificare, organizare,

coordonare, antrenare și control-evaluare ale activității acestora.

Analiza factorilor care condiționează relațiile de management în cadrul organizației are o triplă determinare:

- social-economică, care constă în dependența relațiilor de management, de natura și modalitățile de existență ale proprietății asupra mijloacelor de producție;
- tehnico-materială, care constă în dependența trăsăturilor conducerii de caracterul obiectelor și a mijloacelor de muncă, ce constituie suportul tehnic și material al încadrării în ramură;
- umană, caracterizează raporturile dintre salariați și raporturile de conducere.

Relațiile de management sunt influențate de următoarele variabile:

- concepția cadrelor de conducere despre managementul organizației;
- potențialul uman;
- categoria și dimensiunea întreprinderii;
- complexitatea și continuitatea procesului de producție;
- caracteristicile proceselor tehnologice;
- caracteristicile procesului de aprovizionare și comercializare a producției ei;
- dispersarea teritorială a întreprinderii;
- caracteristicile materiei prime, materialelor și produselor finite;
- legislația privind agenții economici.

3. Principiile managementului

Principiile managementului reprezintă reguli fundamentale, al căror conținut este general valabil [14]. Deși își păstrează esența, principiile nu pot fi aplicate identic și integral în orice condiții. Ele necesită o atență adaptare atât pentru a-și păstra esența, cât și pentru a-și îndeplini menirea în aportul pe care îl aduc la dirijarea și urmărirea proceselor de producție.

Principiile generale ale managementului sunt:

- **Principiul diviziunii muncii** – conform căruia fiecare activitate poate fi descompusă în subactivități componente care, în funcție de conținut, vor fi grupate omogen și alocate unor executanți specializați. Se cere realizarea unui nivel optim al diviziunii pentru a nu se fărâmița exagerat activitățile.

- **Principiul corelației responsabilitate-autoritate** – conform căruia alocarea responsabilității, pentru o anumită sarcină, trebuie obligatoriu însoțită și de delegarea de autoritate.

- **Principiul ierarhiei** – prin care se subliniază necesitatea existenței unor raporturi manageri-subordonați, clar precizate și strict respectate de către toți angajații.

- **Principiul unității de comandă** – conform căruia un angajat trebuie să primească dispoziții numai de la o singură persoană ierarhic superioară.

- **Principiul unității de acțiune** – corespunzător căruia orice activitate trebuie să se desfășoare într-un cadru organizat, conform unui program prestabilit și coordonat de către o singură persoană, autorizată prin responsabilitatea și autoritatea deținută.

- **Principiul disciplinei** – prevede existența unor norme de conduită și de organizare internă, clar formulate și bine precizate ce trebuie să fie cunoscute și respectate de întreg personalul angajat.

- **Principiul ordinii** – se referă atât la ordinea materială cât și cea socială – presupune cunoașterea precisă a necesităților, a resurselor existente, alocarea exactă și corectă a acestora, astfel încât să fie satisfăcute cerințele și evitate abuzurile.

- **Principiul stabilității angajaților** – conform căruia nu este nedorită fluctuația personalului într-o întreprindere, ci preferându-se angajații stabili, cu capacități normale, dar adaptați politicii și condițiilor din cadrul întreprinderii, și nu angajați nesiguri, chiar dacă aceștia au capacități de excepție.

- **Principiul inițiativei** – conform căruia inițiativa trebuie încurajată.

- **Principiul salarizării** – conform căruia salarizarea trebuie să fie echitabilă, oferind satisfacție atât angajaților cât și firmei.

- **Principiul eficienței** – conform căruia dimensionarea și combinarea tuturor proceselor și relațiilor manageriale trebuie să aibă în vedere maximizarea efectelor economice, în vederea asigurării unei competitivități ridicate.

4. Evoluția gândirii umane în domeniul managementului. Școlile managementului

În dezvoltarea sa, managementul a cunoscut diferite etape, din punct de vedere al modalităților de abordare și al soluționărilor concrete.

Astfel, în dezvoltarea managementului pot fi identificate următoarele etape:

- managementul preștiințific, înainte de 1880;
- managementul științific, între anii 1880-1930;
- școala relațiilor umane, în perioada 1930-1950;
- perioada de după 1950, caracterizează printr-un proces de extindere și dezvoltare a managementului.

Însă, după Panaite C. Nica [25], sunt identificate doar trei etape:

- conducerea empirică;
- începutul conducerii științifice;
- conducerea științifică.

Etapa I. Conducerea empirică este caracterizată de faptul că intuiția și experiența dețineau rolul determinant în direcționarea activităților de către manageri. Managementul era considerat o artă, iar succesul un rezultat exclusiv al unor calități personale și a experienței proprii.

Etapa II. Începuturile conducerii științifice sunt caracterizate de intensificarea preocupărilor în domeniul managementului, de utilizarea metodei științifice în analiză și interpretarea problemelor concrete. Această etapă a fost marcată de activitatea americanului Frederich W. Taylor (1856-1915) și a francezului Henri Fayol (1841-1925).

Etapa III. Conducerea științifică. Acestei etape (începute în anii 1950) îi este caracteristică abordarea complexă a proceselor manageriale. Managementul devine tot mai mult o știință.

Studiul literaturii de specialitate în domeniul managementului reliefează existența unor multiple clasificări ale școlilor de management, grupate după principiile și natura conceptelor utilizate cu precădere. Sunt identificate 4 școli principale: clasică (tradițională), sociologică (școala relațiilor umane, behavioristă sau comportistă), cantitativă și sistemică.

1. Școala clasică (tradițională) este reprezentată de F.W. Taylor, considerat fondatorul științei managementului, care în lucrarea „The Principles of Scientific Management” publicată în anul 1911 arăta că sistemul managementului științific implică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și în același timp o revoluție a stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii, identificând următoarele *principii fundamentale* ale managementului:

- studiul tuturor cunoștințelor tradiționale, înregistrarea, clasificarea și transformarea acestora în legi științifice;
- selecția științifică a muncitorilor, perfecționarea calității și cunoștințelor acestora;
- punerea în aplicare a studiului muncii de către muncitori științific antrenați;
- repartizarea aproape egală a muncii executate în întreprindere între muncitori și manageri;
- cooperarea între oameni în schimbul individualismului haotic.

Alți reprezentanți de seamă ai acestei școli sunt: H. Fayol, G. Barth, H. Gantt, Frank și Lillian Gilbreth, E. Filene, H. Koontz, C. O'Donnell.

Unii autori îl consideră pe Henry Fayol adevăratul „părinte” al managementului, un industriaș francez care a scris lucrarea „Administration Industrielle et Générale”, în care a delimitat funcțiile managementului și funcțiile întreprinderii, a formulat un set de principii ale managementului și a identificat atributele managerului. În opinia sa, funcțiile managementului, funcțiile întreprinderii și atributele managerilor sunt:

a) Funcțiile managementului: *a prevedea* (a evalua viitorul și a-l pregăti), *a organiza* (a întreprinde, a dota o întreprindere cu materiale, utilaje, capital și resurse umane pentru a putea funcționa), *a comanda* („a trage cele mai mari foloase de la cei care formează unitatea în interesul întreprinderii”), *a coordona* (a realiza armonia dintre toate componentele întreprinderii, pentru a-

i facilita funcționarea și succesul) și *a controla* (a verifica dacă totul se petrece conform programului adoptat și principiilor admise);

b) Funcțiile întreprinderii: *tehnică, financiară, comercială, contabilă, de securitate și managerială;*

c) Atributele managerilor: *calități fizice* (sănătate, vigoare), *mentale* (abilitatea de a înțelege și a învăța, judecată și adaptabilitate), *morale* (fermitate, responsabilitate, inițiativă, loialitate, tact și demnitate), *educaționale* (autoperfecționare) și *experiență* (vechime în muncă);

d) Principiile managementului:

- *diviziunea muncii* bazată pe specializarea pe care economiștii o consideră necesară pentru creșterea eficienței;

- *autoritate și responsabilitate.* Fayol consideră autoritatea ca o combinație între competența dată de poziția managerului și cea dată de trăsături ale personalității (inteligență, experiență, trăsături morale);

- *disciplină, ordine, echitate, inițiativă, stabilitate, echilibru, spirit de echipă;*

- *unitatea de comandă* – prin care se înțelege ca fiecare salariat să primească ordine de la un singur superior;

- *unitatea de conducere* – presupune ca toate deciziile să pornească de la vârful ierarhiei;

- *subordonarea intereselor individuale celor generale;*

- *remunerarea* – care trebuie să aducă un maximum de satisfacții atât executanților, cât și managerilor;

- *înlănțuirea nivelurilor ierarhice* – care presupune circuite scurte între nivelul superior și cel inferior al managementului.

În concluzie, meritul principal al școlii clasice îl reprezintă contribuția decisivă la conturarea științei managementului, delimitarea funcțiilor manageriale și funcțiilor întreprinderii și elaborarea unor principii științifice de management. Accentul a fost pus pe cercetarea funcțiilor de organizare și producție, neglijându-se elementele de natura resurselor umane și a relațiilor firmei cu mediul ambiant.

2. Școala sociologică (behavioristă, comportistă) este reprezentată de D. McGregor, E. Mayo, Ch. Arghiris, O. Gélilier, H. Maslow și se caracterizează prin situarea resurselor umane ale firmei pe primul plan în procesul de management, stabilind un set de principii, reguli și metode care să asigure valorificarea superioară a potențialului uman. Caracteristica dominantă a studiilor comportiste constă în utilizarea conceptelor și metodelor sociologice și psihologice cum sunt: sistemul de valori, comportament individual și organizațional, aptitudini, personalitate, caracter, temperament, cultură organizațională, studiul grupurilor, dinamica de grup etc.

Dacă școala clasică aborda mecanicist structura organizatorică, prin luarea în considerare numai a relațiilor formale care decurg din documentele de formalizare a acesteia, școala sociologică investighează aspectele informale ale managementului, bazate pe grupul informal și autoritatea informală.

În cadrul acestei școli s-au dezvoltat teorii cu privire la motivare și sistem motivațional, tipuri de manageri și stiluri de management, managementul participativ, cu scopul de a identifica noi modalități de creștere a eficienței activității economice prin stimularea și motivarea resurselor umane.

Întemeietorul școlii sociologice a fost Elton Mayo, care a studiat impactul diversilor factori (condițiile și organizarea muncii, salariul, relațiile interpersonale, stilul de conducere etc.) pentru a crește productivitatea muncii într-o întreprindere. E. Mayo a demonstrat rolul important al factorului uman și de grup, coordonând faimoasele experimente de la Hawthorne. Efectuând aceste experimente, Elton Mayo a ajuns la concluzia că oamenii lucrează mai bine dacă ei simt, că participă la gândirea acțiunilor, sunt observați de supervizori și rezultatele lor sunt înregistrate, supervizorii creează o atmosferă relaxantă și au sentimentul că aparțin unei echipe.

Un aport deosebit l-a adus Douglas McGregor, care, plecând de la ideea că în exercitarea funcțiilor managementului managerii pornesc de la o anumită opinie asupra naturii și comportamentului factorului uman, a emis cunoscutele teorii X și Y:

Teoria X are la bază următoarele premise:

- ființa umană medie este inevitabil predispusă la delăsare în muncă, pe care ar evita-o dacă ar putea;
- datorită delăsării și disprețului față de muncă, oamenii trebuie constrânși, controlați, amenințați sau pedepsiți pentru a-i determina să muncească;
- omul mediu preferă să fie condus, evită răspunderea, are ambiție relativ redusă și mai presus de orice vrea să fie liniștit;
- omul mediu este egoist și indiferent la necesitățile organizației din care face parte;
- omul mediu dorește să-și maximizeze doar avantajele materiale, neglijând nevoile psihosociale.

Teoria Y se bazează pe următoarele premise:

- consumul de efort fizic și intelectual în muncă este tot atât de necesar ca odihna și distracția;
- omul mediu învață nu numai să accepte, să îndeplinească sarcini și să-și asume responsabilități, ci și să și le asume din proprie inițiativă;
- omul mediu nu dorește să-și maximizeze doar avantajele economice, ci și pe cele de natură psihosocială;
- controlul extern și amenințarea nu sunt singurele mijloace de atragere a executanților la realizarea obiectivelor.

Managerii care pornesc de la premisele teoriei X vor dezvolta un stil de management autoritar, în timp ce adepții teoriei Y vor dezvolta un stil de management democratic, folosind metode participative de conducere.

Pornind de la cele două teorii, un alt reprezentant al școlii sociologice, Octav Gélinier, a elaborat **teoria Z** ca o combinație a celor două.

Abraham Maslow a elaborat teoria ierarhiei nevoilor, dezvoltată în lucrarea „Motivație și personalitate”, care are la bază următorul postulat: odată ce nevoile fiziologice (hrana, locuința, securitatea personală) au fost satisfăcute, nevoile de tip superior (prietenie, stimă, autodesăvârșire) vor întregi potențialul uman și personalitatea individului.

În concluzie, școala sociologică se caracterizează prin următoarele:

- situarea în prim-plan a cercetărilor factorului uman;
- evidențierea importanței stimulentele de natură psihosocială asupra creșterii performanțelor organizației;
- promovarea unui stil de management participativ;
- evidențierea elementelor de natură informală, a grupurilor informale și organizării informale.

3. Școala cantitativă este reprezentată de A. Kauffman, J. Starr, C. Afanisiev, F. Goronzy, O. Morgenstern, J. Von Neumann, H. Kuhn, L.A. Zadeh. Mulți dintre laureații Premiului Nobel pentru economie (K. Arrow, G. Debreu, F. Modigliani, R. Solow, M. Allais, L. Kantorovici ș.a.) au contribuit remarcabil la dezvoltarea economiei matematice. Școala cantitativă se caracterizează prin rigurozitatea abordării fenomenelor și proceselor de management, prin creșterea gradului de fundamentare a deciziilor folosind instrumentarul matematic și statistic. Studiile elaborate în școala cantitativă s-au concentrat asupra activității de producție, a funcțiilor de previziune și organizare, meritele principale constând în adaptarea instrumentarului statistico-matematic la cerințele practicii economice, conferind un plus de rigurozitate și precizie analizelor manageriale și soluțiilor strategice propuse.

Tehnicile cantitative au fost grupate conform conceptului de cercetări operaționale. Esența cercetărilor operaționale reprezintă aplicarea metodelor de cercetare științifică la problemele operaționale ale întreprinderilor [24]. Respectiv, după ce problema de rezolvat este identificată și definită, grupul de cercetări operaționale dezvoltă un model al situației. Modelul este o reprezentare a realității. Modelul realizează o cuprindere mult mai ușoară a complexității realității. O hartă a unui drum, de exemplu, realizează o mult mai facilă vizualizare a relațiilor dintre lucruri și/sau spații. Similar, modelele dezvoltate de cercetările operaționale simplifică o problemă complexă prin reducerea numărului variabilelor luate în considerare la un număr posibil de mânuit. După ce un model este dezvoltat, variabilele vor fi cuantificate. Aceasta face posibil ca fiecare

variabilă și relațiile dintre ele să fie comparate și definite obiectiv. O caracteristică a abordării cantitative constă în faptul că aceasta înlocuiește analiza și descrierea verbală a problemei cu modele, simboluri și cuantificări. Poate că cel mai mare sprijin al întregii abordări cantitative pentru management a fost dezvoltarea computerului. Computerul a făcut posibil ca în cadrul cercetărilor operaționale să fie construite modele de complexitate sporită, care puteau aproxima realitatea mult mai exact și corect.

4. Școala sistemică – reprezintă de fapt o sinteză a școlilor precedente, fiind un rezultat al creșterii gradului de complexitate al fenomenelor economice, manageriale și nu numai. La baza ideilor acestei școli stă conceptul de „sistem”, care reprezintă un „ansamblu de elemente organizat pe baza legăturilor de intercondiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective”. Așadar, întreprinderea este văzută ca un sistem complex (productiv, social, economic) aflat în strânsă interdependență cu mediul ambiant.

Printre reprezentanții acestei școli, enumerăm: P. Drucker, H. Mintzberg, M. Porter, J. Child, H.A. Simon, C. Barnard ș.a.

Cel mai de seamă reprezentant este Peter Drucker, care a editat un mare număr de lucrări cu caracter aplicativ, reflectând practicile manageriale ale celor mai eficiente firme americane. Peter Drucker susține că managementul este „funcția esențială a timpurilor noastre” și a formulat 5 principii fundamentale ale managementului:

1. Stabilirea obiectivelor întreprinderii;
2. Organizarea producției și a muncii;
3. Motivarea și comunicarea;
4. Stabilirea metodelor de măsurare a performanțelor;
5. Dezvoltarea capacității și a performanțelor oamenilor.

Drucker este cel care a dezvoltat teoria managementului prin obiective. În concepția sa, obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele condiții: să fie operaționale și motivante, să permită concentrarea resurselor și eforturilor, să fie multiple, să fie stabilite în sectoare-cheie (marketing, inovație, echipamente, productivitate, profit), să permită repartizarea muncii în funcție de structura întreprinderii.

Aportul major al acestei școli constă în abordarea întreprinderii într-o viziune sistemică, multidisciplinară și identificarea unor modalități de creștere a eficienței economice prin structurare, adaptare la mediul ambiant și nu în ultimul rând prin accentul pus pe relațiile dintre elementele de bază ale sistemului.