

## MANAGEMENTUL –prezentare generală

### I.1 Definitie

Managementul este o functie profesionala care înseamna a conduce, într-un context dat, un grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitatile organizatiei din care fac parte.

Sa explicitam, pe rând, elementele cheie ale acestei definitii generale.

Functie profesionala

= o activitate profesionala practica pentru exercitarea careia sunt necesare cunostinte si abilitati specifice, tehnice si relationale.

In raport cu alte functii si profesii, functia manageriala are doua caracteristici proprii:

Se exercita cu si asupra altor persoane (colegi, colaboratori, superiori ierarhic), deci nu este o meserie solitara;

Se învata nu numai în scoala, fie ea universitate de management, ci mai ales în contact cu terenul, cu practica

De aceea, obiectivele unei formari manageriale – fapt valabil si pentru acest curs de formare la distanta –sunt:

a-l ajuta pe cursant sa dobândeasca si sa-si îmbunatateasca cunostintele, tehnicile de lucru si competentele relationale;

a-l determina pe cursant sa constientizeze si sa valorizeze propria experienta practica.

A conduce

= termen generic care desemneaza diferitele stiluri de management, dar care înseamna, indiferent de stil, a avea responsabilitatea unei echipe care trebuie sa atinga obiective comune.

Intr-un context dat –se refera la doua aspecte:

conditiile economice, sociale, politice specifice, cu constrângeri si oportunitati  
caracteristicile culturale, mentalitatile, traditiile, specificul institutiei sau al serviciului public din care face parte

Acest context este dat.

Chiar daca dorim sa-l schimbam, sa-l facem sa evolueze (dorinta absolut necesara in conditiile reformei protectiei copilului în Romania), acest fapt nu este posibil dintr-o data. Trebuie sa tinem cont si sa adaptam practica manageriala la realitatea în care suntem obligati sa actionam.

A conduce un grup de persoane

Sa nu confundam managementul cu a avea persoane în subordine.

Nu pot fi conduse direct (în conditii de eficienta) grupuri mai mari de 8-10 persoane;

acesti colaboratori directi pot conduce, la rândul lor, alte grupuri de colaboratori.

Rezultatele obtinute de serviciul public judetean depind, în mare masura, de capacitatea directorului de a conduce primul cerc de colaboratori directi.

Obiectiv comun, în conformitate cu finalitatile organizatiei

Toata dificultatea functiei manageriale se poate sintetiza in urmatoarea propozitie:

"Pentru a atinge un obiectiv, trebuie mai întâi sa îl ai".

Daca într-o organizatie obiectivele nu sunt întotdeauna clar definite, sau daca sunt definite doar la nivelul ansamblului organizatiei, si nu si la nivelul fiecarui subansamblu în parte, este absolut necesar ca obiectivele sa fie explicitate într-o maniera operationala. Astfel, toate serviciile componente ale DJPC trebuie sa aiba obiective clare, suficient de bine explicate pentru a fi operationale. Directorul DJPC, împreuna cu cei mai apropiati colaboratori (directori adjuncti si sefi de servicii) vor lucra la stabilirea obiectivelor, pe care ulterior toti membrii echipei vor trebui sa le cunosca si sa le asimileze, astfel încât energiile sa fie mobilizate în acelasi sens.

De aceea managementul este comparat adesea cu un lant, a carui calitate pe ansamblu nu depinde de calitatea zalei celei mai puternice, ci de cea a zalei celei mai slabe...

## I. 2 Managementul –stinta si arta

Rezultatele obtinute de o organizatie depind de manager.

Managementul ca activitate de conducere a unui grup de persoane pentru atingerea unui obiectiv comun presupune si se bazeaza pe experienta si talentul managerului.

Multa vreme s-a considerat ca eficienta in activitatea manageriala este determinata in mod exclusiv de calitatile personale ale acestuia, experienta combinata cu perspicacitatea, originalitatea, energia, puterea de a convinge pe ceilalti cu usurinta, încrederea în sine. De aici ideea ca managementul este o arta deoarece nu exista retete prestabilite pentru rezolvarea unor situatii dificile într-o organizatie, de luare a celor mai potrivite decizii într-un context caracterizat de multe ori de ambiguitate.

Practica ne arata ca reusita manageriala este sensibil imbunatatita atunci cand pe calitatile personale se grefeaza si cunostinte specifice de management. Evolutia cunostintelor privitoare la management ne arata ca acest domeniu a dobandit atributurile unei stiinte,

deoarece ne aflăm în fața unui corp sistematizat de cunoștințe, metode și tehnici care utilizate în activitatea practică contribuie la creșterea eficienței activității unei organizații. Managementul eficient nu este o artă sau o știință ci artă și știință, deoarece presupune utilizarea calitatilor personale pentru a adapta cunoștințele, metodele, tehnicile specifice la un context determinat. În practica de fiecare zi a unui manager se întâlnesc atât aspectele artistice (mai evidente la stilul de management) cât și cele științifice (în domeniul interpersonal, informational, decizional).

Specialiștii admit că trasături definitorii pentru manageri:

dubla profesionalizare (cunoștințe din domeniul protecției copilului în cazul nostru și cunoștințe specifice de management)

creativitatea activităților manageriale, deoarece în aprox. 80% din cazuri managerul se confruntă cu situații noi.

Acest lucru este încă un argument în sprijinul ideii că managementul este artă și știință, în care cele două aspecte nu se exclud.

Atunci când se completează în mod armonios determină evoluții pozitive la nivelul unei organizații.

Surse documentare:

"Guide du management dans le service public" / Serge Alecian, Dominique Foucher

"Management" / Henry Mintzberg

"Nursing management" / Dee Ann Gillies

I. 3 Conținutul managementului

Din perspectiva "orizonturilor" pe care le abordează, managementul conține două domenii:

**MANAGEMENTUL STRATEGIC:** domeniul de activitate care proiectează și pregătește evoluția organizației (acțiune pe termen mediu și lung)

**MANAGEMENTUL OPERATIONAL:** domeniul de activitate care asigură funcționarea cotidiană a organizației (acțiune pe termen scurt)

Adresându-se oamenilor, dar în aceeași măsură preocupându-se de resursele, metodele și instrumentele de lucru care pot fi antrenate pentru atingerea obiectivelor organizației, managementul are două componente distincte, dar nedisociabile:

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**MANAGEMENTUL MIJLOACELOR**

Intersectând domeniile și componentele, rezulta cele patru zone ale managementului:  
Managementul strategic al resurselor umane, care înseamnă stimularea eficienței profesionale a membrilor echipei prin conducerea procesului de schimbare a serviciului, dezvoltarea unei politici de comunicare internă, gestiunea strategică a competențelor  
Managementul strategic al mijloacelor, respectiv definirea opțiunilor strategice legate de structura organizației, parteneri, instrumente strategice de analiză a contextului și de planificare, etc.

Managementul operational al resurselor umane, care reprezintă managementul relational (animarea echipelor, conducerea reuniunilor de lucru, negocieri, gestiunea timpului, comunicarea cotidiană)

Managementul operational al mijloacelor, care poate fi denumit managementul instrumental și care se referă la decizie, delegare, descrierea funcțiilor pentru fiecare componentă a serviciului public, coordonarea proiectelor etc.

În concluzie, orice manager trebuie să își asume sarcini operationale și strategice.  
În cazul managerilor de nivel 1 (ex: șefi de centre de plasament, șefi de servicii etc –care conduc o echipă în care nu mai există și alte nivele interne de conducere) sarcinile acestora sunt preponderent operationale, pe când în cazul managerilor de nivel 2 (acei manageri care au în subordine manageri de nivel 1 –este cazul directorilor direcțiilor județene pentru protecția copilului) dimensiunea strategică este necesar să fie mult mai dezvoltată.