

**MODEL INTEGRAT DE EFICIENTIZARE  
MANAGERIALĂ A ORGANIZAȚIEI**

**Ion VERBONCU<sup>1</sup>, prof. univ., dr.,  
Academia de Studii Economice din București  
Larisa ȘAVGA<sup>2</sup>, prof.univ., dr.hab.,  
Universitatea Cooperatist-Comercială din Moldova**

*Eficientizarea managementului a devenit un subiect predilect pentru specialiști și, concomitent, o preocupare pentru o parte importantă a managerilor de organizații, conștienți de rolul decisiv al acestuia în dezvoltarea și creșterea economică, în dobândirea excelenței în afaceri. Lucrarea noastră pleacă de la faptul că influențele exercitate de management asupra eficienței și eficacității organizației se manifestă prin intermediul managerilor și executanților și al "produselor" muncii lor, respectiv deciziile manageriale și acțiunile inițiate pentru operaționalizarea acestora și încearcă să proiecteze un model integrat de management care să dea satisfacție în orice fază a ciclului de viață al respectivei organizații. Condiția succesului unui asemenea model integrat o reprezintă profesionalizarea celor care conduc și gestionează organizația și componente ale acesteia. Odată îndeplinită această condiție, diagnosticarea, managementul strategic, restructurarea managerială ori metodologizarea decizională devin soluții viabile de eficientizare a managementului.*

*Cuvinte-cheie: model managerial, management strategic, reengineering managerial, metodologizare managerială, profesionalizare.*

*Management efficiency has become a priority topic for specialists and, at the same time, a concern for an important part of managers of organizations, aware of its decisive role in development and economic growth, in achieving business excellence. Our work is based on the fact that influences of management on the efficiency and effectiveness of the organization are manifested through the managers and executors, and through the "products" of their work, namely the managerial decisions and the actions initiated for their operationalization. It tries to design an integrated management model to give satisfaction at any stage of the organization's life cycle. The success of such an integrated model is the professionalization of those who lead and manage the organization and its components. Once that condition is met, diagnosis, strategic management, managerial reengineering, or decision-making process methodologies become viable solutions to streamline management.*

*Key words: managerial model, strategic management, managerial reengineering, managerial metodologization, professionalization.*

**Introducere**

Abordarea managementului este o preocupare constantă a specialiștilor și, deopotrivă, a practicienilor din România ultimelor trei decenii, datorită rolului său decisiv în imprimarea unor caracteristici de ordine, disciplină și rigurozitate în exercitarea proceselor de muncă și conștientizării contribuției pe care o are în creșterea și dezvoltarea economică. *Managementul* se manifestă prin intermediul *managerilor*, cele mai importante personaje din peisajul organizatoric al unei organizații, implicate în conducerea și gestiunea acesteia sau a unor subdiviziuni organizatorice prin deciziile manageriale pe care le fundamentează, adoptă și, cu sprijinul executanților, le aplică. În sprijinul acestui demers laborios și responsabil au fost concepute diverse categorii de instrumente manageriale, cu grad de cuprindere și complexitate diferite, precum *modele, sisteme (sau metode complexe), metode, tehnici de management, proceduri, standarde, metodologii* ș.a., toate acestea regăsindu-se în ceea ce literatura de specialitate numește *metodologizarea managerială*.

*Modelul*, în general, este un "ansamblu de elemente formalizate într-o construcție logică, care prezintă mecanismul de funcționare rațională a unui fenomen, sistem" [9]. În management, "modelul are drept conținut anumite categorii de procese și relații manageriale, prin a căror utilizare se amplifică funcționalitatea și performanțele managementului organizației" [9].

Literatura de specialitate din țară și străină face referire la numeroase astfel de modele manageriale, de la modelele de management strategic la cele de reengineering al proceselor de afaceri și reengineering managerial, de la modelele decizionale la modelele de management bazat pe cunoștințe ș.a.m.d. [1,2,3,7,9].

**Modele manageriale aplicabile în organizațiile românești****1. Model de diagnosticare a viabilității organizației (D)****1.1. Succinte considerații**

<sup>1</sup> © Verboncu Ion, email: iverboncu@yahoo.com

<sup>2</sup> © Șavga Larisa, email: savga.larisa@gmail.com

• **Studiul de diagnosticare** asigură investigarea trecutului și prezentului organizației, iar strategia proiectează viitorul acesteia. Iată de ce abordarea managerială a diagnosticării și strategiei capătă o semnificație deosebită în contextul modernizării/reproiectării sistemului de management.

• Diagnosticarea poate fi abordată în triplă ipostază:

- ca *metodă de management*, utilizabilă în orice organizație, de manageri amplasați pe diferite niveluri ierarhice, în vederea investigării cauzale a domeniilor conduse;
- ca *fundament* al strategiei organizației;
- ca *etapă de debut* în demersul complex de reproiectare managerială.

• **Diagnosticarea** constă în *investigarea organizației și a componentelor sale cu ajutorul unui instrumentar specific, în vederea depistării cauzale a principalelor disfuncționalități și puncte forte și, pe această bază, determinarea potențialului de viabilitate al acesteia și formularea de recomandări de ameliorare a ”stării de sănătate” a organizației*. Sunt abordate, aşadar, trecutul și prezentul organizației, din multiple puncte de vedere – economic, managerial, tehnic și tehnologic, social etc. – apelându-se la instrumente specifice de investigare și analiză preluate din diverse domenii ale științei.

• **Conținutul diagnosticării** poate să-l constituie organizația/întreprinderea în ansamblul său, caz în care ne referim la o *diagnosticare globală* (recomandată în contextul mai larg al scenariului metodologic de reengineering sau reproiectare managerială), una sau mai multe componente procesuale ori structural-organizatorice ale acesteia, situație în care diagnosticarea este una *parțială* sau o problemă deosebită generată de funcționarea componentelor procesuale ori structurale (*diagnosticare specializată*).

• **Rezultatul diagnosticării** îl constituie studiul de diagnosticare. Fără acesta, fără valorificarea conținutului său în decizii și acțiuni pertinente nu pot fi abordate modificări majore în funcționalitatea organizației, demersuri cu adevărat științifice, care să acționeze asupra cauzelor generatoare de puncte forte și slabe și nu asupra efectelor.

• **Studiul de diagnosticare** și valorificarea sa managerială reprezintă elementul de diferențiere între *managementul empiric*, pompieristic, axat pe principiul „văzând și făcând” (se urmărește diminuarea unor efecte nefavorabile) și *managementul științific*, axat pe principiul „anticipând și preîntâmpind”, în care cauzele generatoare de puncte forte și slabe sunt suportul intervențiilor decizionale și operaționale ale managerilor. Reputatul specialist în management, P. Drucker, afirma că fără diagnosticare, prestația unui manager este lipsită de conținut. Practic, "un conducător eficient consacră jumătate din timpul său problemelor de diagnosticare a activității", chiar dacă diagnosticarea este una restrânsă (la o singură problemă) sau una globală (de ansamblu).

• **Studiul de diagnosticare** se recomandă să fie elaborat de *echipe multidisciplinare de specialiști*, din care să nu lipsească economiști, ingineri, tehnicieni și alte categorii socio-profesionale. În felul acesta se asigură *multidimensionalitate* diagnosticării, în sensul evidențierii unor aspecte de natură economică, managerială, tehnică etc. în proporții care să justifice ponderea lor din domeniile supuse investigațiilor. Concomitent, trebuie asigurată o pronunțată *dimensiune participativă* în elaborarea studiilor de diagnosticare prin implicarea activă și efectivă a managerilor și executanților în furnizarea de informații pertinente și în formularea elementelor de esență ale diagnosticării: puncte forte, puncte slabe, cauze generatoare, recomandări.

## **1.2. Cum elaborăm un studiu de diagnosticare?**

• *Documentarea preliminară*

- a. Caracteristici tipologice ale organizației
- b. Managementul companiei (principalele caracteristici dimensionale și funcționale ale sistemului de management și componentelor sale)
- c. Situația economico-financiară (principalii indicatori economico-financiar din ultimii 3-5ani)

• *Analiza viabilității manageriale și economice*

- a. Analiza viabilității manageriale (analiza conceperii și funcționării sistemului de management cu ajutorul unor indicatori și indici specifici)
- b. Analiza viabilității economice
- c. Simptome pozitive și negative

• *Evidențierea cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe*

- a. Puncte forte manageriale
- b. Puncte forte economice
- c. Puncte slabe manageriale
- d. Puncte slabe economice
- e. Oportunități și amenințări (desprinse din diagnosticarea mediului extern)

• *Determinarea potențialului de viabilitate*

- a. Determinarea potențialului intern de viabilitate (matrice de evaluare a factorilor interni, respectiv puncte forte și puncte slabe)
- b. Potențialul extern de viabilitate (matrice de evaluare a factorilor externi, oportunități și amenințări)
- c. Determinarea potențialului global de viabilitate

• *Recomandări strategico-tactice de amplificare a potențialului de viabilitate*

## 2. Model de profesionalizare a managerilor și a managementului (PMM)

Profesionalizarea celor care conduc și gestionează organizația și orice altă entitate socio-economică constituie condiția fundamentală a succesului managerial al acestora. Niciun demers de schimbare managerială nu va avea șanse reale de reușită dacă nu poartă semnătura unor manageri profesioniști, posesori de cunoștințe, calități și aptitudini manageriale și profesionale adecvate posturilor pe care le ocupă. Totodată, operaționalizarea modalităților de schimbare managerială are ca principal efect profesionalizarea managementului organizației la nivelul căreia se produc. Într-o asemenea abordare, profesionalizarea este concomitent *cauză și efect* al mutațiilor de fond produse în management. Managerii profesioniști ar trebui să fie rezultatul unor concursuri de selecție managerială care pun accent pe competență, în sensul de cunoștințe, calități și aptitudini ce le permit exercitarea proceselor de management cu maximă responsabilitate, concomitent cu crearea și întreținerea unui climat propice manifestării executanților, implicați nemijlocit în operaționalizarea deciziilor manageriale. România suferă la capitolul ”profesionalizarea managementului” tocmai datorită precarității criteriilor de recrutare și selecție a managerilor, a manierei de motivare care nu ia în considerare rezultatele obținute, precum și a intervenției exagerate a politicului, la nivelul întreprinderilor și instituțiilor publice (și nu numai), pe întreg traseul parcurs de la recrutare la revocare. Sub masca ”responsabilității politice corporative” asistăm la deteriorarea continuă a profesiei de manager, cu consecințe nu doar umane, ci mai ales economice, dezastruoase.

*Modelul de profesionalizare a managerilor și a managementului (PMM)* este structurat în mai multe secvențe (fiecare din acestea putând fi abordată de sine-stătător), cu puternice interdependențe:

- identificarea gradului de profesionalizare a managerilor și a managerilor (prin intermediul diagnosticării);
- determinarea/cuantificarea nevoii de manageri profesioniști, pe total și structură (eșalonul organizatoric, complexitatea postului etc.);
- în a treia iterație sunt operaționalizate principalele modalități de profesionalizare, selectate dintr-un portofoliu de potențiale soluții: stabilitate și coerență în aplicarea legislației în domeniul managementului resurselor umane, ameliorarea derulării unor activități specifice managementului resurselor umane – recrutarea, selecția, promovarea și motivarea managerilor, prin luarea în considerare a unor criterii riguroase, realiste [6], [11,15] – metodologizarea managerială, trainingul managerial continuu, consultanța managerială ș.a.;
- ultimul pas constă în evaluarea demersului de profesionalizare, pe de o parte, prin asigurarea unei concordanțe depline între post și ocupant al postului prin prisma competenței (abordată bidimensional, ca autoritate oficială și autoritate personală) și, pe de altă parte, prin calitatea, eficiența și eficacitatea prestației manageriale.

## 3. Model de management strategic (MS)

Ultimele decenii au fost marcate de conceperea și apelarea unor modele variate de management strategic, majoritatea fiind ”construite” pe teoria lui M.Porter în acest domeniu. Strategia și managementul strategic, ca expresie a exercitării funcției de previziune a managementului, reprezintă zona cea mai vulnerabilă a acestuia, întrucât fie nu există (managerii nu sunt capabili să proiecteze riguros viitorul strategic al organizațiilor pe care le conduc și gestionează), fie există dar sunt prost fundamentate (obiectivele sunt exprimate lozincard, resursele nu sunt dimensionate corelativ cu opțiunile strategice și obiectivele la a căror realizare participă, termenele intermediare și finale nu sunt realiste iar modalitățile de obținere de avantaj competitiv nu au suportul economic corespunzător). Modelul pe care îl prezentăm face distincția între planificarea strategică și managementul strategic, cel puțin din punct de vedere al sferei de cuprindere [10,12,13] și cuprinde:

- *fundamentarea strategiei*, ce presupune evidențierea unor *premise* ce urmează a fi valorificate în elaborarea acesteia (luarea în considerare a intereselor economice ale principalilor stakeholderi, a fazei ciclului de viață în care se află organizația, asigurarea continuității și multidimensionalității strategiei, internaționalizarea activităților economice ș.a.) și asigurarea fundamentelor necesare unei strategii realiste (studiul de diagnosticare, studiul de piață, strategia națională și/sau strategia sectorială, studiul ecologic);
- *elaborarea strategiei*, în sensul de conturarea componentelor acesteia – misiune, obiective, opțiuni strategice (re tehnologizare, reengineering managerial, specializare, diversificare, fuziune, alianțe strategice, înființarea de joint-venture, automatizare, informatizare etc.), resurse, termene, avantaj concurențial; este cea mai laborioasă etapă a scenariului metodologic de management strategic, *obiectivele* fiind fără îndoială componenta cea mai importantă a strategiei, la care se raportează celelalte;
- *implementarea strategiei*, respectiv operaționalizarea modalităților de realizare a obiectivelor (opțiuni strategice) concomitent cu alocarea eșalonată a resurselor necesare îndeplinirii obiectivelor strategice;
- *evaluarea strategiei*, prin comensurarea rezultatelor, compararea acestora cu obiectivele strategice asumate și evaluarea avantajului competitiv obținut.

Cum schimbarea este prefațată prin strategie, este evident că modelul de management strategic prezentat mai sus se caracterizează prin complexitate, în pofida abordării superficiale a unor specialiști care consideră că a dispune de un studiu de strategie este o ”treabă ușoară”.

## 4. Model de metodologizare managerială a organizației (MM)

Metodologizarea managerială constă în promovarea unui instrumentar managerial modern, precum și a metodologiilor de proiectare/reproiectare și întreținere a funcționării managementului organizației și la nivel de componentă a acesteia. Cele mai semnificative implicații ale metodologizării manageriale se referă la științizarea și profesionalizarea prestației managerilor, pe fondul amplificării dimensiunii științifice a managementului. Modelul propus de noi poate fi

nuanțat și adaptat la caracteristicile obiectului managementului – întreprindere publică, întreprindere privată, instituție publică etc. – și are ca punct de plecare cea mai complexă metodă de management – managementul pe centre de profit sau managementul prin obiective [15].

- pentru întreprinderi publice (companii naționale, regiilor autonome etc.) și întreprinderi private, mijlocii și mari: diagnosticarea – managementul pe baza centrelor de profit (pe formate de afaceri) – diagnosticarea;

- pentru instituții publice, microîntreprinderi și întreprinderi mici, inclusiv cooperative: diagnosticarea – managementul prin obiective – diagnosticarea.

Plecăm de la premisa că, în contextul managementului prin obiective/managementului pe baza centrelor de profit, oricare din instrumentele manageriale cunoscute poate fi operaționalizat, de la delegare la tabloul de bord, de la managementul prin proiecte la managementul prin excepții, de la metodele de creativitate la metodele de management prin costuri, de la ședință la benchmarking ș.a.m.d. De aceea *metodologizarea managerială poate fi abordată de sine-stătător, ca modalitate de eficientizare managerială sau în contextul reengineeringului managerial, ca și consecință a reproiectării componentei metodologice a managementului.*

### **5. Model de reengineering managerial (RM)**

*Reengineeringul managerial* poate fi abordat în trei ipostaze: ca modalitate de schimbare managerială și organizațională de sine stătătoare, ca opțiune strategică fundamentală în contextul strategiei globale a organizației sau ca modalitate de metodologizare managerială. Abordat separate, *modelul de reengineering managerial* la care facem referire [14] implică:

- Punctul de pornire îl constituie *studiul de diagnosticare*, concretizat în: punctele forte și cauzele care le generează, punctele slabe și cauzele producerii lor, potențialul de viabilitate managerial și economic și recomandările strategico-tactice de amplificare a acestui potențial.

- *Obiective* – expresia cantitativă și/sau calitativă a scopului pentru care fost înființată și funcționează organizația ori o subdiviziune a acesteia, se regăsesc ca obiective fundamentale, derivate, specific și individuale, consecință a promovării de strategii și politici realiste implică o schimbare radicală de atitudine a organizației și managementului său față de prezentul și viitorul acesteia, abordat prin prisma performanțelor. Obiectivele responsabilizează în divizii și grupurile de indivizi, impunându-i o pronunțată dimensiune strategică și tactică, necesară pentru o poziționare adecvată pe piața specifică și – în final – reprezintă foarte bune repere pentru evaluarea funcționalității și performanțelor.

- *Procese* - pentru realizarea obiectivelor sunt necesare procese de muncă adecvate, cu grad de agregare diferit. Delimitarea și dimensionarea lor în procese de afaceri (principale), procese support și procese de management sunt determinate de complexitatea obiectivelor la a căror realizare participă nemijlocit. Întrucât construcția sistemului de obiective are loc „de sus în jos”, și edificiul procesual necesar realizării lor se conturează de la complex la simplu. Ca atare, remodelarea procesuală, concretizată în apariția de noi procese de muncă, dezvoltarea celor existente, diminuarea sau eliminarea altora, urmărește asigurarea unei concordanțe depline între obiective și procese pe fondul elaborării unei „hărți a proceselor”, în care sunt inserate activitățile principale generatoare de valoare adăugată.

- *Structuri* – procesele de muncă, indiferent de gradul de agregare, trebuie să aibă un suport structural-organizatoric adecvat, adică o structură organizatorică favorizantă realizării obiectivelor. Iată de ce, al patrulea pas în reproiectarea managerială propriu-zisă îl reprezintă reproiectarea structurală, concretizată în redimensionarea necesarului de posturi și funcții, de management și execuție, a compartimentelor funcționale și operaționale, concomitent cu „aranjarea” acestora într-o configurație prestabilită prin intermediul nivelurilor ierarhice, ponderilor ierarhice și relațiilor organizatorice. De asemenea, este necesară și proiectarea formulei organizatorice convenabile, în funcție de caracteristicile dimensionale și funcționale ale proceselor remodelate și de influențele contextuale – o structură mult mai aplatizată, o structură de tip holonic, în care holonii pot fi centre de gestiune delimitate, în principal, procesual sau structural-organizatoric.

- *Oameni* – pasul următor este decisiv în asigurarea unei viabilități ridicate organizației întrucât vizează „dotarea” posturilor de management și execuție cu oameni care au competența necesară. Compatibilizarea oamenilor cu posturile se realizează prin intermediul competenței și este elementul cheie; autoritatea personal dată de cunoștințele, calitățile și aptitudinile manageriale și profesionale, trebuie să satisfacă autoritatea oficială, respectiv drepturile de a decide, cu care sunt investite posturile manageriale. În consecință, următoarea componentă managerială supusă reproiectării este *managementul resurselor umane*, „zonă” managerială extrem de dinamică, dar și vulnerabilă, în care recrutarea, selecția, încadrarea, evaluarea, motivarea, perfecționarea, promovarea și protecția salariaților și modelarea culturii organizaționale sunt activități-cheie.

În ceea ce privește *componenta decizională* a managementului se impun mutații de fond, concretizate în: delimitarea și redimensionarea riguroasă a autorității sau competenței formale pe niveluri ierarhice; îmbunătățirea calității deciziilor, printr-o mai judicioasă fundamentare științifică a acestora, prin „împuternicirea” lor, prin asigurarea operativității adoptării, a aplicării și formularea corespunzătoare; îmbunătățirea tipologică a deciziilor adoptate; metodologizarea decizională; promovarea unui veritabil management al riscului. La rândul său, *reproiectarea informațională* presupune: îmbunătățirea calității și cantității informațiilor; raționalizarea situațiilor informaționale și a traseelor pe care acestea circulă; creșterea gradului de informatizare a proceselor de afaceri, support și de management prin promovarea unor sisteme informatice performante; sofisticarea procedurilor informaționale. Întrucât fără o componentă metodologică-managerială judicioasă conturată nu se poate realiza scientizarea prestației managerilor, o atenție aparte trebuie acordată reproiectării *subsistemului metodologic*, prin promovarea unui instrumentar managerial modern – cu accent pe managementul prin obiective sau

versiunea evoluată a acestuia, managementul pe baza centrelor de profit – și a unor metodologii generale sau specifice riguroase.

- *Implementarea/aplicarea soluțiilor de reproiectare managerială*, secvență ce necesită intervenția decizională și acțională a managerilor și executanților; foarte important este susținerea managementului de top în operaționalizarea cu succes a noului sistem de management, ce presupune o permanentă monitorizare și o implicare efectivă, activă și responsabilă a acestuia ori de câte ori apar abateri față de configurația și funcționalitatea sistemului de management și a componentelor acestuia, gândite și reproiectate de specialiști. O asemenea implicare este de natură să amelioreze climatul organizațional și, evident, o serie de parametri ai culturii organizaționale, transformând-o într-o variabilă influentă în succesul schimbării organizaționale și manageriale prin reengineering.

- *Rezultate* – managementul reproiectat după acest scenariu metodologic și operaționalizat generează rezultate care, în mod normal, ar trebui să capete semnificația de performanțe manageriale, ce, la rândul lor, generează performanțe economice. Dacă în obținerea de performanțe manageriale responsabilitatea revine în exclusivitate managerilor, de realizarea de performanțe economice sunt responsabili managerii împreună cu executanții [4,5,8,15].

#### 6. Model de ameliorare a culturii organizaționale și manageriale (ACOM)

Modelarea culturii organizaționale este, indiscutabil, cel mai dificil și delicat demers managerial întrucât adaptarea componentelor acesteia – sistemul de valori, comportamente, aspirații, credințe și așteptări etc. – la schimbările provocate de reengineering, de metodologizarea managerială și alte modalități de eficientizare a organizației necesită timp, necesită continuitate și o atitudine diferită din partea managerilor și executanților față de muncă, față de obiective. Nu insistăm asupra unui astfel de model întrucât intensitatea influențelor exercitate de variabilele endogene și exogene diferă de la o organizație la alta, iar feed-back-ul este recepționat, de asemenea, diferit.

#### Către un model integrat de eficientizare managerială

O organizație care se respectă din punct de vedere managerial procedează la *diagnosticare* la finalul unei perioade de planificare semnificative (de regulă, un an) sau ori de câte ori promovează o schimbare de natură strategică. Diagnosticarea este cel mai important fundament al strategiei, ca atare, organizația respectivă trebuie să-și proiecteze viitorul strategic – dacă dispune de *manageri profesioniști* – și să operaționalizeze modalitățile de realizare a obiectivelor prin *management strategic*.

Dacă opțiunile strategice includ și modalități de natură managerială, precum reengineeringul managerial sau metodologizarea managerială, atunci modelul integrat va cuprinde: diagnosticare – profesionalizare – management strategic – ameliorarea culturii organizaționale și manageriale (D→PMM→MS→ACOM).

Dacă strategia nu face referiri și la opțiuni strategice strict manageriale, atunci recomandăm varianta: diagnosticare – profesionalizare – management strategic – metodologizare managerială – ameliorarea culturii organizaționale și manageriale (D→PMM→MS→MM→ACOM).

În sfârșit, varianta cea mai complexă a modelului integrat cuprinde: diagnosticarea – profesionalizare – management strategic – reengineering managerial – ameliorarea culturii organizaționale și manageriale (D→PMM→MS→RM→ACOM).

#### Concluzii

Modelarea managerială a organizației, așa cum a fost prezentată în prezenta lucrare, se înscrie în tendințele specifice managementului și se constituie într-o punte către managementul bazat pe cunoștințe. Organizația trebuie să aibă posibilitatea și capacitatea de a alege modelul managerial cel mai potrivit la caracteristicile sale dimensionale, funcționale, culturale ș.a.m.d. Teoria managementului oferă șanse multiple din punct de vedere al posibilităților. Cei care decid sunt managerii de nivel superior și acționarii, competența acestora fiind decisivă.

#### Bibliografie

1. Hussein, B., Hammoud, M., Bazzi, H., Haj-Ali – *PRISM-Process Reengineering Integrated Spiral Model: An Agile Approach to Business Process Reengineering (BPR)*, International Journal of Business and Management 9 (10), 134, 2014
2. Brillman, J., Herard, J. – *Les meilleures pratiques de management*, Editions d'Organisation, Paris, 2006
3. Champy, J. – *Reengineering du management*, Edition DUNOD, Paris, 1995
4. Drucker, P. – *Despre decizie și eficacitate*, Meteor Press Publishing House, Bucharest, 2008
5. Guedj, J.-P. – *Manager avec efficacite*, Editions Breal, Paris, 2010
6. Guibert, V., Rejon, C., Dumont, H. – *Comment manager*, Editions d'Organisation, Paris, 2004
7. Hammer, M., Champy, J. – *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, New York, 1993
8. Mougins, Y. – *La performance? Soyez tranquille: je la surveille de pres*, AFNOR, Paris, 2007
9. Nicolescu, O., (coord.gen.) – *Dicționar de management*, Editura Pro-universitaria, București, 2011
10. Nicolescu, O., Verboncu, I. – *Strategii manageriale de firmă* (cap. Fundamentarea și elaborarea strategiei), Editura Economică, București, 1996
11. Owen, J. – *How to Manage, The definitive guide to effective management*, Fifth edition, Pearson Education Ltd, London, 2018
12. Popa, I. – *Management strategic*, Editura Economică, București, 2005
13. Verboncu, I. – *Managementul strategic al organizațiilor publice*, Editura Tritonic, București, 2013
14. Verboncu, I. – *Reproiectarea managerială a organizației*, Editura Printech, București, 2013
15. Verboncu, I. – *Cum conducem? Între amatorism și profesionalism*, University Publishing House, Bucharest, 2018