

Cuprins

CAPITOLUL 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI	15
1.1. TRIPLA SEMNIFICAȚIE A MANAGEMENTULUI.....	15
1.2. MANAGEMENTUL CA ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ.....	18
1.3. RETROSPECTIVA MANAGEMENTULUI	22
1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, universalistă)	22
1.3.2. Școala sociologică (a relațiilor umane).....	28
1.3.3. Școala cantitativă	30
1.3.4. Școala sistemică.....	31
1.3.5. Școala contextuală	33
1.4. PROCESUL DE MANAGEMENT	34
1.4.1. Managementul ca proces	34
1.4.2. Trăsăturile procesului de management.....	35
1.4.3. Fazele procesului de management.....	36
1.5. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI	38
1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului.....	41
1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului	46
1.6. OBIECTUL DE STUDIU AL MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	47
1.6.1. Relațiile de management.....	48
1.7. BIBLIOGRAFIE	52

CAPITOLUL 2

ÎNȚEPRINZĂTORII	54
2.1. ROLUL ÎNȚEPRINZĂTORULUI ÎN AFACERI	54
2.2. SPIRITUL ÎNȚEPRINZĂTOR	56

2.3. DEFINIREA ÎNTREPRINZĂTORULUI	57
2.4. CE DETERMINĂ O PERSOANĂ SĂ DEVINĂ ÎNTREPRINZĂTOR?	59
2.4.1. <i>Forțe care orientează spiritul întreprinzător</i>	59
2.4.2. <i>Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător</i>	60
2.5. AVANTAJELE UNUI SPIRIT ÎNTREPRINZĂTOR.....	63
2.6. OBSTACOLELE POTENȚIALE PENTRU UN ÎNTREPRINZĂTOR	64
2.7. DIVERSITATEA CULTURALĂ A SPIRITULUI ÎNTREPRINZĂTOR	65
2.8. GREȘELI MAJORE ALE ÎNTREPRINZĂTORILOR	71
2.9. BIBLIOGRAFIE.....	75

CAPITOLUL 3

MANAGERII.....	77
3.1. DEFINIREA ȘI CARACTERISTICILE MANAGERILOR	77
3.2. TIPOLOGIA MANAGERILOR	80
3.2.1. <i>Clasificarea managerilor</i>	80
3.2.2. <i>Tipuri de manageri</i>	81
3.2.3. <i>Stiluri de management</i>	83
3.3. ROLURILE MANAGERILOR.....	84
3.4. EVALUAREA MANAGERILOR	87
3.5. PERFECTIONAREA PREGĂTIRII MANAGERILOR	88
3.6. PROMOVAREA MANAGERILOR	91
3.7. EFICIENȚA MUNCII MANAGERILOR	92
3.8. MODALITĂȚI DE CREȘTERE A EFICIENȚEI MUNCII MANAGERILOR	96
3.8.1. <i>Deficiențe în folosirea timpului de muncă</i>	96
3.8.2. <i>Programarea muncii managerilor</i>	97
3.8.3. <i>Folosirea colaboratorilor externi</i>	100
3.8.4. <i>Utilizarea secretariatului</i>	101
3.8.5. <i>Modernizarea instrumentarului managerial</i>	103
3.8.6. <i>Organizarea ergonomică a muncii managerului</i>	103
3.8.7. <i>Perfecționarea raporturilor șefi-subordonați</i>	104
3.9. BIBLIOGRAFIE	105

CAPITOLUL 4

LIDERII ȘI LEADERSHIP-UL.....	107
4.1. DEFINIREA ȘI CALITĂȚILE LIDERILOR	107
4.2. CARACTERISTICILE LIDERILOR	112
4.3. CONCEPTUL DE LEADERSHIP	116
4.3.1. <i>Abordări majore în domeniul leadership-ului.....</i>	<i>117</i>
4.3.2. <i>Cele două părți (strategică și umană) ale leadership-ului.....</i>	<i>120</i>
4.3.3. <i>Locul leadership-ului în afaceri.....</i>	<i>122</i>
4.3.4. <i>Gruparea companiilor după competența în leadership</i>	<i>124</i>
4.4. COMPARAȚIE ÎNTRE ÎNTREPRINZĂTORI, MANAGERI ȘI LIDERI	125
4.5. BIBLIOGRAFIE	128

CAPITOLUL 5

KNOWLEDGE MANAGEMENT	129
5.1. SCURT ISTORIC AL ÎMPĂRTĂȘIRII ȘI EXPLOATĂRII CUNOȘTINȚELOR	129
5.2. CONCEPTUL DE CUNOȘTINȚE	131
5.3. SEMNIFICAȚIA CONCEPTULUI „KNOWLEDGE MANAGEMENT”	135
5.4. ORINETĂRI ÎN „KNOWLEDGE MANAGEMENT”	141
5.5. CREAREA ÎNTREPRINDERII ÎN CONTEXTUL EXPLOATĂRII CUNOȘTINȚELOR	142
5.6. STRATEGIA ÎNTREPRINZĂTORULUI ÎN CONDIȚIILE ÎMPĂRTĂȘIRII CUNOȘTINȚELOR	143
5.7. PREMISE ALE PROCESULUI DE CREARE A UNEI AFACERI ÎN CONDIȚIILE ÎMPĂRTĂȘIRII CUNOȘTINȚELOR (KNOWLEDGE MANAGEMENT)	144
5.8. CERINȚE, DEPRINDERI ȘI RESPONSABILITĂȚI IMPUSE DE ÎMPĂRTĂȘIREA CUNOȘTINȚELOR.....	144
5.9. SOCIETATEA CUNOAȘTERII	147
5.10. ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE	154
5.11. CARACTERISTICI ALE ÎNTREPRINDERII ÎN CONDIȚIILE „KNOWLEDGE MANAGEMENT”	156
5.12. BIBLIOGRAFIE	160

CAPITOLUL 6

ORGANIZAȚIA ȘI ÎNTREPRINDEREA	162
6.1. CONCEPTUL DE ORGANIZAȚIE	162
6.2. CONCEPTUL DE ÎNTREPRINDERE	164

6.2.1. Definirea întreprinderii	164
6.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii	167
6.2.3. Tipologia întreprinderilor.....	169
6.2.3.1. Clasificarea întreprinderilor după forma de proprietate.....	169
6.2.3.2. Clasificarea întreprinderilor după numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului	170
6.2.3.3. Clasificarea întreprinderilor după apartenența națională.....	174
6.2.3.4. Clasificarea întreprinderilor după gradul de mărime	174
6.3. MEDIUL AMBIANT EXTERN AL ORGANIZAȚIEI	177
6.3.1. Conceptul și necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizației.....	178
6.3.2. Factori economici.....	180
6.3.3. Factori tehnici și tehnologici.....	182
6.3.4. Factori de management	183
6.3.5. Factori sociali-culturali	184
6.3.6. Factori ecologici.....	186
6.3.7. Factori politici	187
6.4. BIBLIOGRAFIE	188

CAPITOLUL 7

FUNȚIUNILE ORGANIZAȚIEI	189
7.1. CONCEPTUL DE ORGANIZARE PROCESUALĂ	189
7.1.1. Definirea organizării procesuale.....	189
7.1.2. Componentele organizării procesuale	192
7.2. CONȚINUTUL FUNCȚIUNILOR ORGANIZAȚIEI	195
7.2.1. Stările funcțiunilor	195
7.2.2. Funcțiunea comercială.....	196
7.2.2.1. Definirea funcțiunii	196
7.2.2.2. Activitățile componente	196
7.2.3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare	197
7.2.3.1. Definirea funcțiunii	198
7.2.3.2. Activitățile componente	198

7.2.4. Funcțiunea de producție	202
7.2.4.1. Definirea funcțiunii	203
7.2.4.2. Activitățile componente	203
7.2.5. Funcțiunea financiar-contabilă.....	205
8.2.5.1. Definirea funcțiunii	205
8.2.5.2. Activitățile componente	205
7.2.6. Funcțiunea de resurse umane.....	206
7.2.6.1. Definirea funcțiunii	207
7.2.6.2. Activitățile componente	207
7.2.7. Funcțiunea de management.....	209
7.2.7.1. Definirea funcțiunii de management.....	210
7.2.7.2. Activitățile componente	210
7.3. INTERDEPENDENȚA FUNCȚIUNILOR ORGANIZAȚIEI	211
7.4. DINAMICA FUNCȚIUNILOR ORGANIZAȚIEI	213
7.5. BIBLIOGRAFIE	216

CAPITOLUL 8

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI.....	217
8.1. COMPONENTELE SISTEMULUI DE MANAGEMENT	217
8.2. CONCEPTUL DE MANAGEMENT COMERCIAL	219
8.2.1. Definirea managementului comercial	219
8.2.2. Componentele managementului comercial	220
8.3. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL CERCETĂRII-DEZVOLTĂRII.....	223
8.3.1. Definirea managementului cercetării-dezvoltării.....	223
8.3.2. Componentele managementului cercetării-dezvoltării.....	224
8.4. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL PRODUCȚIEI	226
8.4.1. Definirea managementului producției	226
8.4.2. Componentele managementului producției.....	227
8.5. CONCEPTUL DE MANAGEMENT FINANCIAR-CONTABIL	229
8.5.1. Definirea managementului financiar-contabil	229
8.5.2. Componentele managementului financiar-contabil	231
8.6. CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE	232

8.6.1. Definirea managementului resurselor umane.....	232
8.6.2. Componentele managementului resurselor umane.....	235
8.7. BIBLIOGRAFIE	236

CAPITOLUL 9

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC..... 237

9.1. CONCEPTELE DE POLITICĂ, STRATEGIE, TACTICĂ, MANAGEMENT STRATEGIC.....	237
9.1.1. Politica organizației	237
9.1.2. Strategia organizației	238
9.1.3. Tactica organizației	244
9.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică.....	244
9.2. COMPONENTELE STRATEGIEI ȘI TACTICII ORGANIZAȚIEI	245
9.2.1. Misiunea organizației	245
9.2.2. Obiectivele strategice și tactice	246
9.2.3. Opțiunile strategice	250
9.2.4. Variabile luate în considerare la elaborarea strategiei.....	251
9.2.5. Stabilirea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice	251
9.2.6. Resursele.....	252
9.2.7. Termenele	253
9.3. TIPOLOGIA STRATEGIILOR ORGANIZAȚIILOR.....	253
9.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere	254
9.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor.....	254
9.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor.....	255
9.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv.....	257
9.4. CONCEPTUL DE MANAGEMENT STRATEGIC	261
9.4.1. Definirea managementului strategic.....	262
9.4.2. Etapele managementului strategic	263
9.5. BIBLIOGRAFIE	265

CAPITOLUL 10

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ..... 268

10.1. CONCEPTUL DE STRUCTURĂ ORGANIZATORICĂ	268
---	-----

10.2. COMPONENTELE STRUCTURII ORGANIZATORICE	269
10.2.1. <i>Postul</i>	270
10.2.2. <i>Funcția</i>	271
10.2.3. <i>Ponderea ierarhică (norma de conducere)</i>	271
10.2.4. <i>Compartimentul</i>	273
10.2.5. <i>Nivelul ierarhic</i>	273
10.2.6. <i>Relațiile organizatorice</i>	275
10.3. TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZATORICE	275
10.3.1. <i>Structura ierarhică (de tip scalar)</i>	275
10.3.2. <i>Structura funcțională</i>	276
10.3.3. <i>Structura ierarhic-funcțională (mixtă)</i>	277
10.3.4. <i>Structura matriceală</i>	278
10.3.5. <i>Structura organizatorică rețea</i>	279
10.3.5. <i>Clusterul de firme</i>	281
10.4. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ INFORMALĂ	283
10.4.1. <i>Conceptul de organizare informală</i>	283
10.4.2. <i>Componentele structurii informale</i>	285
10.4.3. <i>Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației</i>	288
10.5. MODALITĂȚI DE REPREZENTARE A STRUCTURII ORGANIZATORICE	290
10.5.1. <i>Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)</i>	290
10.5.2. <i>Organigrama</i>	291
10.5.3. <i>Fișa postului</i>	296
10.6. BIBLIOGRAFIE	299

CAPITOLUL 11

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL	300
11.1. CONCEPTUL DE SISTEM INFORMAȚIONAL	300
11.2. COMPONENTELE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	301
11.3. FUNCȚIILE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	310
11.4. CERINȚELE DE RAȚIONALITATE A INFORMAȚIILOR	311

11.5. TEHNOLOGIA INFORMAȚIONALĂ (IT – INFORMATION TECHNOLOGY) ȘI MANAGEMENTUL SISTEMULUI DE INFORMAȚII (MIS – MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS).....	313
11.5.1. Tehnologia informațională	313
11.5.2. Managementul Sistemului de Informații (MIS)	315
11.6. DEFICIENȚE MAJORE ALE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	316
11.7. PRINCIPII ALE SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	318
11.8. BIBLIOGRAFIE	320

CAPITOLUL 12

PROCESUL DECIZIONAL	321
12.1. CONCEPTUL DE DECIZIE ȘI CERINȚELE DE RAȚIONALITATE A ACESTEIA	321
12.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management.....	321
12.1.2. Componentele procesului de management.....	324
12.1.3. Cerințe de raționalitate a deciziei de management	326
12.2. TIPOLOGIA DECIZIILOR.....	328
12.2.1. Clasificarea deciziilor după orizontul de timp.....	328
12.2.2. Clasificarea deciziilor după gradul de cunoaștere a mediului de către decident	330
12.2.3. Clasificarea deciziilor după numărul de persoane care fundamentează decizia	333
12.2.4. Clasificarea deciziilor după periodicitate.....	335
12.2.5. Clasificarea deciziilor după numărul de criterii decizionale	336
12.3. PSIHOLOGIA DECIZIILOR.....	337
12.4. STRUCTURA PROCESULUI DECIZIONAL	339
12.4.1. Abordări decizionale	339
Abordări descriptive	339
Abordări normative	339
12.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic	340
12.5. BIBLIOGRAFIE	344

CAPITOLUL 13

MOTIVAREA PERSONALULUI.....	345
13.1. DEFINIREA MOTIVĂRII	345
13.2. CONCEPTUL DE MOTIVAȚIE	346
13.3. COMPONENTELE MOTIVAȚIEI.....	348
13.4. FORME ALE MOTIVAȚIEI.....	348
13.5. FORME ALE MOTIVĂRII	350
13.6. MOTIVAȚIA ȘI PERFORMANȚA.....	351
13.7. TEORII MOTIVAȚIONALE	352
13.7.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi	352
13.7.1.1. Teoria ierarhizării a lui A.Maslow	352
13.7.1.2. Teoria ERG a lui Alderfer	354
13.7.1.3. Teoria lui F.Herzberg	355
13.7.1.4. Teoria necesităților a lui McClelland	355
13.7.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului	356
13.7.3. Teorii motivaționale procesuale	357
13.7.3.1. Teoria așteptării a lui V.H.Vroom	357
13.7.3.2. Teoria așteptării abordată de L.W.Porter și E.E.Lawler	360
13.7.3.3. Teoria echității	362
13.7.4. Modelul Porter – Lawler	363
13.7.5. Influența culturii asupra motivației	364
13.8. BIBLIOGRAFIE	365

CAPITOLUL 14

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....	367
14.1. CONCEPTUL DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ	367
14.1.1. Definirea culturii organizaționale	367
14.1.2. Componentele culturii organizaționale	368
14.2. EVOLUȚIA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	371
14.2.1. Formarea culturii organizaționale	371
14.2.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale	373

14.2.3. Schimbarea culturii organizaționale.....	375
14.2.4. Efectele culturii organizaționale.....	376
14.3. ETICA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	377
14.4. INTEGRAREA NOILOR ANGAJAȚI ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....	378
14.4.1. Descrierea etapelor	379
14.4.2. Rezultatele integrării	380
14.5. TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE	380
14.5.1. Cultura de tip familie	381
14.5.2. Cultura de tip „Turn Effele”	386
14.5.3. Cultura de tip rachetă.....	389
14.5.4. Cultura de tip incubator.....	391
14.5.5. Sintează a caracteristicilor culturilor organizaționale.....	392
14.6. BIBLIOGRAFIE.....	394