

Cuprins

Partea I

FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI 33

Capitolul 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI..... 35

1.1. Tripla semnificație a managementului	35
1.2. Managementul ca artă și știință	37
1.3. Retrospectiva managementului	40
1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, universalistă).....	40
1.3.2. Școala sociologică (a relațiilor umane)	44
1.3.3. Școala cantitativă.....	46
1.3.4. Școala sistemică.....	47
1.3.5. Școala contextuală.....	48
1.4. Procesul de management.....	49
1.4.1. Managementul ca proces.....	49
1.4.2. Trăsăturile procesului de management.....	50
1.4.3. Fazele procesului de management.....	51
1.5. Funcțiile managementului.....	52
1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului	54
1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului	58
1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației	58
1.6.1. Relațiile de management.....	59
1.7. Bibliografie.....	63

Capitolul 2

REPREZENTANȚI DE SEAMĂ AI MANAGEMENTULUI 65

2.1. Pe cine considerăm celebru în management?	65
2.2. Reprezentanți de seamă ai managementului.....	67
2.2.1. Max Weber (1864-1920)	67
2.2.2. Chester Barnard (1886-1961)	68
2.2.3. Elton W. Mayo (1880-1948)	69
2.2.4. Theodore Levitt (1925-)	70
2.2.5. Harry Igor Ansoff	72
2.2.6. Alfred D. Chandler (1918-).....	74
2.2.7. Kenichi Ohmae (1943-).....	75
2.2.8. Michael Porter (1947-).....	77
2.2.9. Douglas McGregor.....	79

2.2.10. Abraham H. Maslow (1908-1970)	80
2.2.11. Frederick Herzberg (1923-)	81
2.2.12. Charles Handy (1932-)	82
2.2.13. Henry Mintzberg (1939-)	82
2.2.14. Rensis Likert (1904-1981)	83
3.3.15. Warren Bennis (1925-)	85
3.3.16. John Adair (1934-)	86
3.3.17. Tom Peters (1942-) și Robert H. Waterman (1936-)	89
3.3.18. Rosabeth Moss Kanter (1943-)	93
2.3. Bibliografie	95

Capitolul 3

ÎNTEPRINZĂTORII	98
3.1. Rolul întreprinzătorului în afaceri	98
3.2. Spiritul întreprinzător	99
3.3. Definirea întreprinzătorului	100
3.4. Ce determină o persoană să devină întreprinzător?	101
3.4.1. Forțe care orientează spiritul întreprinzător	102
3.4.2. Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător	103
3.5. Avantajele unui spirit întreprinzător	104
3.6. Obstacolele potențiale pentru un întreprinzător	105
3.7. Diversitatea culturală a spiritului întreprinzător	107
3.8. Greșeli majore ale întreprinzătorilor	111
3.9. Bibliografie	114

Capitolul 4

MANAGERII	115
4.1. Definirea și caracteristicile managerilor	115
4.2. Tipologia managerilor	117
4.2.1. Clasificarea managerilor	117
4.2.2. Tipuri de manageri	118
4.2.3. Stiluri de management	119
4.3. Rolurile managerilor	120
4.4. Evaluarea managerilor	123
4.5. Perfecționarea pregătirii managerilor	124
4.6. Promovarea managerilor	125
4.7. Eficiența muncii managerilor	127
4.8. Modalități de creștere a eficienței muncii managerilor	130
4.8.1. Deficiențe în folosirea timpului de muncă	130
4.8.2. Programarea muncii managerilor	130
4.8.3. Folosirea colaboratorilor externi	132
4.8.4. Utilizarea secretariatului	133
4.8.5. Modernizarea instrumentarului managerial	134

4.8.6. Organizarea ergonomică a muncii managerului	135
4.8.7. Perfecționarea raporturilor șefi-subordonați.....	136
4.9. Bibliografie.....	137

Capitolul 5

LIDERII ȘI LEADERSHIP-UL.....	138
5.1. Definirea și calitățile liderilor.....	138
5.2. Caracteristicile liderilor.....	141
5.3. Conceptul de leadership.....	145
5.3.2. Cele două părți (strategică și umană) ale leadership-ului.....	148
5.3.3. Locul leadership-ului în afaceri.....	150
5.3.4. Gruparea companiilor după competența în leadership.....	151
5.4. Comparație între întreprinzători, manageri și lideri.....	153
5.5. Bibliografie.....	154

Capitolul 6

MANAGEMENTUL BAZAT PE CREAREA, ÎMPĂRTĂȘIREA ȘI EXPLOATAREA CUNOȘTINTELOR („KNOWLEDGE MANAGEMENT”)	156
6.1. Scurt istoric al împărtășirii și exploatării cunoștințelor	156
6.2. Conceptul de cunoștințe.....	157
6.3. Semnificația conceptului „knowledge management”	160
6.4. Orinetări în „knowledge management”	164
6.5. Crearea întreprinderii în contextul exploatării cunoștințelor	165
6.6. Strategia întreprinzătorului în condițiile împărtășirii cunoștințelor.....	168
6.7. Premise ale procesului de creare a unei afaceri în condițiile împărtășirii cunoștințelor (knowledge management).....	170
6.8. Cerințe, deprinderi și responsabilități impuse de împărtășirea cunoștințelor	172
6.9. Caracteristici ale întreprinderii în condițiile „knowledge management”	174
6.10. Bibliografie.....	177

Capitolul 7

ORGANIZAȚIA ȘI ÎNTREPRINDEREA.....	178
7.1. Conceptul de organizație.....	178
7.2. Conceptul de întreprindere	179
7.2.1. Definirea întreprinderii.....	179
7.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii	181
7.2.3. Tipologia întreprinderilor	184
7.2.3.1. Clasificarea întreprinderilor după forma de proprietate.....	184
7.2.3.2. Clasificarea întreprinderilor după numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului.....	184
7.2.3.3. Clasificarea întreprinderilor după apartenența națională.....	187
7.2.3.4. Clasificarea întreprinderilor după gradul de mărime	187

7.3. Modele de internaționalizare a activităților	190
7.3.1. Compania mondială	190
7.3.2. Compania internațională	192
7.3.3. Compania multinațională	193
7.3.4. Compania transnațională	195
7.3.5. Rolurile companiilor naționale în cadrul transnaționalei	200
7.3.6. Sinteza caracteristicilor companiilor prezentate	203
7.4. Mediul ambiant extern al organizației	204
7.4.1. Conceptul și necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizației	205
7.4.2. Factorii economici	206
7.4.3. Factori tehnici și tehnologici	207
7.4.4. Factori de management	207
7.4.5. Factori sociali-culturali	208
7.4.6. Factori ecologici	209
7.4.7. Factori politici	210
7.5. Bibliografie	210

Capitolul 8

FUNȚIUNILE ORGANIZAȚIEI	212
8.1. Conceptul de organizare procesuală	212
8.1.1. Definirea organizării procesuale	212
8.1.2. Componentele organizării procesuale	214
8.2. Conținutul funcțiilor organizației	216
8.2.1. Stările funcțiilor	216
8.2.2. Funcțiunea comercială	217
8.2.2.1. Definirea funcțiunii	217
8.2.2.2. Activitățile componente	218
8.2.3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare	220
8.2.3.1. Definirea funcțiunii	220
8.2.3.2. Activitățile componente	220
8.2.4. Funcțiunea de producție	225
8.2.4.1. Definirea funcțiunii	225
8.2.4.2. Activitățile componente	226
8.2.5. Funcțiunea financiar-contabilă	231
8.2.5.1. Definirea funcțiunii	231
8.2.5.2. Activitățile componente	232
8.2.6. Funcțiunea de resurse umane	234
8.2.6.1. Definirea funcțiunii	234
8.2.6.2. Activitățile componente	234
8.2.7. Funcțiunea de management	238
8.2.7.1. Definirea funcțiunii de management	238

8.2.7.2. Activitățile componente	238
8.3. Interdependența funcțiilor organizației	239
8.4. Dinamica funcțiilor organizației	241
8.5. Bibliografie.....	243

Capitolul 9

CREAREA UNEI ÎNTREPRINDERI	245
9.1. Etapele de creare a unei întreprinderi	245
9.1.1. Găsirea ideii	245
9.1.2. Elaborarea proiectului	246
9.1.2.1. Studiul comercial	246
9.1.2.2. Studiul financiar.....	255
9.1.2.3. Studiul juridic.....	258
9.1.3. Lansarea operațiilor.....	258
9.1.4. Demararea activității	258
9.2. Structura generală a planului de afaceri	259
9.2.1. Necesitatea elaborării unui plan de afaceri.....	259
9.2.2. Componentele planului de afaceri	261
9.2.3. Criterii de evaluare a planului de afaceri de către investitori	266
9.2.4. Prezentarea planului de afaceri.....	267
9.2.5. Structura unui plan de afaceri	268
9.2.6. Conținutul planului de afaceri	270
9.3. Bibliografie.....	277

Capitolul 10

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI	278
10.1. Componentele sistemului de management	278
10.2. Conceptul de management comercial.....	280
10.2.1. Definirea managementului comercial	280
10.2.2. Componentele managementului comercial	281
10.3. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării	283
10.3.1. Definirea managementului cercetării-dezvoltării	283
10.3.2. Componentele managementului cercetării-dezvoltării	283
10.4. Conceptul de management al producției	285
10.4.1. Definirea managementului producției	285
10.4.2. Componentele managementului producției	286
10.5. Conceptul de management financiar-contabil.....	287
10.5.1. Definirea managementului financiar-contabil	287
10.5.2. Componentele managementului financiar-contabil	289
10.6. Conceptul de management al resurselor umane	289
10.6.1. Definirea managementului resurselor umane	289
10.6.2. Componentele managementului resurselor umane	291
10.7. Bibliografie.....	292

Partea a II-a

COMPONENTELE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI 295

Capitolul 11

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC 297

- 11.1. Conceptele de politică, strategie și tactică 297
 - 11.1.1. Politica organizației 297
 - 11.1.2. Strategia organizației 298
 - 11.1.3. Tactica organizației 301
 - 11.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică 301
- 11.2. Componentele strategiei și tacticii organizației 302
 - 11.2.1. Misiunea organizației 302
 - 11.2.2. Obiectivele strategice și tactice 303
 - 11.2.3. Opțiunile strategice 306
 - 11.2.4. Stabilirea obiectivelor pe niveluri ierarhice 306
 - 11.2.5. Variabile luate în considerare la elaborarea strategiei 307
 - 11.2.6. Resursele 308
 - 11.2.7. Termenele 309
- 11.3. Tipologia strategiilor organizațiilor 309
 - 11.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere 309
 - 11.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor 310
 - 11.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor 310
 - 11.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv 311
- 11.4. Conceptul de management strategic 313
 - 11.4.1. Definirea managementului strategic 313
 - 11.4.2. Etapele managementului strategic 313
- 11.5. Bibliografie 315

Capitolul 12

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ 317

- 12.1. Conceptul de structură organizatorică 317
- 12.2. Componentele structurii organizatorice 318
 - 12.2.1. Postul 318
 - 12.2.2. Funcția 319
 - 12.2.3. Ponderea ierarhică (norma de conducere) 320
 - 12.2.4. Compartimentul 320
 - 12.2.5. Nivelul ierarhic 321
 - 12.2.6. Relațiile organizatorice 322
- 12.3. Tipuri de structuri organizatorice 322
 - 12.3.1. Structura ierarhică (de tip scalar) 323
 - 12.3.2. Structura funcțională 323
 - 12.3.3. Structura ierarhic-funcțională 324

12.4. Principii ale organizării structurale	324
12.5. Structura organizatorică informală	325
12.5.1. Conceptul de organizare informală	325
12.5.2. Componentele structurii informale	327
12.5.3. Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației	329
12.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice	330
12.6.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)	330
12.6.2. Organigrama	331
12.6.3. Fișa postului	335
12.7. Bibliografie	338

Capitolul 13

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL	339
13.1. Conceptul de sistem informațional	339
13.2. Componentele sistemului informațional	340
13.3. Funcțiile sistemului informațional	347
13.4. Cerințele de raționalitate ale informațiilor	348
13.5. Tehnologia Informațională (IT – Information Tecnology) și Managementul Sistemului de Informații (MIS – Management Information Systems)	349
13.5.1. Tehnologia informațională	349
13.5.2. Managementul Sistemului de Informații (MIS)	351
13.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional	351
13.7. Principii ale sistemului informațional	353
13.8. Bibliografie	354

Capitolul 14

PROCESUL DECIZIONAL	355
14.1. Conceptul de decizie și cerințele de raționalitatea ale acesteia	355
14.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management	355
14.1.2. Componentele procesului de management	357
14.1.3. Cerințe de raționalizarea a deciziei de management	359
14.2. Tipologia deciziilor	360
14.2.1. Clasificarea deciziilor după orizontul de timp	361
14.2.2. Clasificarea deciziilor după gradul de cunoaștere a mediului de către decident	362
14.2.3. Clasificarea deciziilor după numărul de persoane care fundamentează decizia	364
14.2.4. Clasificarea deciziilor după periodicitate	366
14.2.5. Clasificarea deciziilor după numărul de criterii decizionale	367
14.3. Psihologia deciziilor	367

14.4. Structura procesului decizional	369
14.4.1. Abordări decizionale	369
14.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic	370
14.5. Bibliografie	373

Capitolul 15

MOTIVAREA PERSONALULUI	374
15.1. Conceptul de motivație	374
15.2. Componentele motivației	375
15.3. Forme ale motivației	375
15.4. Motivația și performanța	376
15.5. Teorii motivaționale	377
15.5.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi	377
15.5.1.1. Teoria ierarhizării a lui A.Maslow	377
15.5.1.2. Teoria ERG a lui Alderfer	379
15.5.1.3. Teoria lui F.Herzberg	380
15.5.1.4. Teoria necesităților a lui McClelland	380
15.5.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului	381
15.5.3. Teorii motivaționale procesuale	381
15.5.3.1. Teoria așteptării a lui V.H.Vroom	382
15.5.3.2. Teoria așteptării abordată de L.W.Porter și E.E.Lawler	384
15.5.3.3. Teoria echității	385
15.5.4. Modelul Porter – Lawler	386
15.5.5. Influența culturii asupra motivației	387
15.6. Bibliografie	388

Capitolul 16

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	389
16.1. Conceptul de cultură organizațională	389
16.1.1. Definirea culturii organizaționale	389
16.1.2. Componentele culturii organizaționale	390
16.2. Evoluția culturii organizaționale	391
16.2.1. Formarea culturii organizaționale	392
16.2.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale	393
16.2.3. Schimbarea culturii organizaționale	396
16.2.4. Efectele culturii organizaționale	396
16.3. Etica și cultura organizațională	397
16.4. Integrarea noilor angajați în cultura organizațională	398
16.4.1. Descrierea etapelor	399
16.4.2. Rezultatele integrării	400
16.5. Tipuri de culturi organizaționale	400

16.5.1. Cultura de tip familie	401
16.5.2. Cultura de tip „Turn Effele”	405
16.5.3. Cultura de tip rachetă.....	407
16.5.4. Cultura de tip incubator	409
16.5.5. Sinteză a caracteristicilor culturilor organizaționale	410
16.6. Bibliografie.....	411

Capitolul 17

SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT.....	413
17.1. Conceptele de sistem, metodă și tehnică de management	413
17.2. Managementul prin obiective (MPO).....	415
17.2.1. Conceptul de management prin obiective (MPO).....	415
17.2.2. Schema de principiu a managementului prin obiective (MPO).....	419
17.3. Managementul prin excepții (MPE).....	422
17.4. Managementul prin proiecte (MPP).....	424
17.4.1. Conceptul de management prin proiecte	424
17.4.2. Schema de principiu a managementului prin proiecte	425
17.5. Managementul pe produs (MPPr).....	427
17.6. Tabloul de bord.....	428
17.6.1. Necesitatea folosirii tabloului de bord	428
17.6.2. Conceptul de „tablou de bord” ca metodă de management	428
17.7. Delegarea.....	431
17.7.1. Conceptul de delegare ca metodă de management	431
17.7.2. Reguli de utilizare a delegării.....	432
17.8. Ședința	432
17.9. Bibliografie.....	433

Capitolul 18

MANAGEMENTUL COMERCIAL.....	434
18.1. Managementul aprovizionării	434
18.1.1. Determinarea necesarului de mijloace materiale	435
18.1.2. Elaborarea bilanțurilor materiale	436
18.1.3. Gestiunea stocurilor	437
18.1.4. Depozitarea materialelor.....	438
18.2. Managementul vânzării (desfacerii)	438
18.3. Managementul marketingului.....	440
18.4. Bibliografie.....	442

Capitolul 19

MANAGEMENTUL CERCETĂRII-DEZVOLTĂRII.....	444
19.1. Managementul cercetării-dezvoltării ca proces.....	444
19.2. Strategia în domeniul cercetării-dezvoltării	444

19.2.1. Tipologia strategiilor de cercetare-dezvoltare	445
19.2.2. Piața și riscul în adoptarea strategiei de cercetare-dezvoltare	446
19.3. Creativitatea la baza managementului cercetării-dezvoltării.....	446
19.3.1. Necesitatea stimulării creativității personalului.....	446
19.3.2. Conceptul de creativitate	447
19.3.3. Etapele procesului creativ	448
19.4. Metode specifice cercetării-dezvoltării	449
19.4.1. Tipologia metodelor de stimulare a creativității	449
19.4.2. Brainstorming	450
19.4.2.1. Reguli de desfășurare a ședinței de brainstorming.....	450
19.4.2.2. Etapele de desfășurare a ședinței de brainstorming.....	450
19.4.2.3. Variante de aplicare a brainstorming-ului.....	451
19.4.3. Sinectica.....	452
19.4.3.1. Tipuri de analogii folosite	452
19.4.3.2. Reguli de aplicare a sinecticii.....	452
19.4.4. Metoda carnetului colectiv.....	453
19.4.5. Tehnica Phillips 66	453
19.4.6. Metoda morfologică	453
19.4.6.1. Etapele de aplicare a metodei morfologice.....	454
19.4.7. Matricea descoperirilor	455
19.4.8. Concasajul.....	455
19.4.9. Analiza funcțională	456
19.4.10. Analiza morfologică	456
19.4.11. Analiza grafică.....	456
19.5. Analiza valorii.....	456
19.5.1. Definirea metodei analiza valorii.....	457
19.5.2. Schema de principiu a analizei valorii.....	457
19.5.3. Etapele de aplicare a analizei valorii	458
19.5.3.1. Alegerea produsului care va face obiectul analizei valorii	459
19.5.3.2. Stabilirea funcțiilor produsului	459
19.5.3.3. Stabilirea corelației funcții – valoare de întrebuințare	460
19.5.3.4. Dimensionarea tehnică a funcțiilor	461
19.5.3.5. Dimensionarea economică a funcțiilor.....	461
19.5.3.6. Analiza relației „valori de întrebuințare – costuri”	463
19.5.3.7. Reconceptia produsului.....	467
19.5.3.8. Redimensionarea economică a funcțiilor	467
19.6. Bibliografie.....	471

Capitolul 20

MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI

20.1. Tipul de producție.....	472
20.1.1. Definirea tipului de producție	472

20.1.2. Determinarea tipului de producție.....	473
20.2. Elaborarea programelor de producție.....	475
20.2.1. Elaborarea programului calendaristic centralizator	475
20.2.2. Corelarea cantitativă a programelor secțiilor.....	482
20.2.3. Corelarea calendaristică a programelor secțiilor	484
20.2.4. Elaborarea programelor operative de producție	484
20.3. Organizarea activității pentru realizarea obiectivelor.....	484
20.3.1. Capacitatea de producție și gradul de utilizare al acesteia	485
20.3.2. Metode de amplasare a utilajelor	486
20.3.2.1. Metoda verigilor	486
20.3.2.2. Metoda gamelor fictive	488
20.4. Determinarea mărimii optime a loturilor de fabricație.....	491
20.4.1. Determinarea analitică după criteriul economic.....	491
20.4.2. Determinarea grafică după criteriul economic	498
20.5. Periodicitatea lansării loturilor în fabricație	498
20.6. Ciclul de producție	501
20.6.1. Definirea ciclului de producție.....	501
20.6.2. Determinarea duratei ciclului de producție	502
20.6.2.1. Metoda succesivă	502
20.6.2.2. Metoda paralelă	503
20.6.2.3. Metoda paralel-succesivă (mixtă)	504
20.7. Producția neterminată	508
20.8. Lansarea în fabricație	510
20.9. Urmărirea și controlul realizării programelor de producție	510
20.10. Bibliografie.....	513

Capitolul 21

MANAGEMENTUL FINANCIAR-CONTABIL	514
21.1. Managementul financiar	514
21.1.1. Conceptul de management financiar	514
21.1.2. Folosirea unor pîrghii financiare în exercitarea funcțiilor managementului	515
1.2. Managementul contabil	517
21.2.1. Conceptul de management contabil	517
21.2.2. Instrumentarul specific managementului contabil	517
21.3. Controlul financiar	520
21.4. Managementul prin bugete.....	521
21.4.1. Conceptul de management prin bugete (MPB).....	521
21.4.2. Schema de principiu a procesului de bugetare	523
21.4.3. Clasificarea bugetelor	524

21.5. Sistemul cost-oră-producție (SCOP)	526
21.5.1. Conceptul de sistem cost-oră-producție (SCOP)	526
21.5.2. Etapele de aplicare a SCOP	527
21.5.2.1. Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune	527
21.5.2.2. Elaborarea bugetului general de cheltuieli	529
21.5.2.3. Calculul costului-oră-producție (COP) pe centru.....	530
21.5.2.4. Calculul costului normat pe unitatea de produs	534
21.5.2.5. Urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat	535
21.5.2.6. Calculul costului efectiv al produselor.....	535
21.6. Bibliografie.....	536

Capitolul 22

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE 538

22.1. Variante ale managementului resurselor umane (MRU)	538
22.2. Modele ale managementului resurselor umane (MRU).....	539
22.3. Analiza caracteristicilor oamenilor	541
22.4. Politici în domeniul resurselor umane.....	543
22.5. Strategia în domeniul resurselor umane	544
22.6. Planificarea resurselor umane.....	545
22.6.1. Premise ale planificării resurselor umane	545
22.6.2. Determinarea cantității forței de muncă.....	546
22.7. Organizarea activității de resurse umane.....	548
22.8. Recrutarea și selecția personalului.....	548
22.9. Dezvoltarea resurselor umane	551
22.9.1. Conceptul de dezvoltare a resurselor umane	552
22.9.2. Procesul de învățare	552
22.10. Planificarea carierei	555
22.10.1. Conceptul de planificare a carierei.....	555
22.10.2. Sistemul benzilor de competență.....	556
22.10.3. Tehnici de planificare a carierei.....	557
22.11. Recompensarea salariaților	558
22.11.1. Recompensa totală.....	558
22.11.2. Evaluarea posturilor	559
22.12. Ergonomia – domeniu de interferență cu MRU	560
22.12.1. Conceptul de ergonomie	560
22.12.3. Asigurarea unui mediu corespunzător de muncă	563
22.12.4. Asigurarea unor condiții psihice de muncă	568
22.12.5. Organizarea ergonomică a locului de muncă	569
22.13. Bibliografie.....	570

Partea a III-a

SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI..... 573

Capitolul 23

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE 575

23.1. Conceptul de schimbare	575
23.1.1. Definirea schimbării.....	575
23.1.2. Necesitatea schimbării	575
23.2. Conceptul de dezvoltare organizațională.....	577
23.2.1. Definirea dezvoltării organizaționale	577
23.2.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale	579
23.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională	580
23.3.1. Interdependența dintre dezvoltare organizațională și schimbare	580
23.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare.....	581
23.4. Rezistența la schimbare.....	581
23.4.1. Rezistența individului la schimbare	581
23.4.2. Rezistența organizației la schimbare	583
23.4.4. Echilibrul dinamic al schimbărilor.....	585
23.5. Conceptul de management al schimbării organizaționale	586
23.6. Personalul implicat în dezvoltare organizațională și schimbare	587
23.6.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare?	587
23.6.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare	588
23.6.3. Profesionalizarea consultanților în managementul schimbării.....	591
23.6.3.1. Proveniența consultanților în managementul schimbării	591
23.6.3.2. Rolul consultantului în schimbare	592
23.6.3.3. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării	593
23.7. Probleme ce pot apărea în procesul schimbării	595
23.8. Bibliografie.....	597

Capitolul 24

METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE 599

24.1. Premise ale procesului schimbării organizaționale	599
24.1.1. Premise ale schimbării.....	599
24.1.2. Condițiile elaborării unei metodologii.....	600
24.1. 3. Modalități de abordare a procesului de schimbare	600
24.2. Modele ale schimbării organizaționale	601
24.2.1. Modelul Kurt Lewin	601
24.2.2. Modelul acțiunii de cercetare.....	602
24.2.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare	604
24.2.4. Modelul abordării sistemice	605
24.2.5. Model general de planificare a schimbărilor.....	606
24.3. Etapele procesului de schimbare	608

24.3.1. Declanșarea schimbării.....	609
24.3.2. Cunoașterea procesului.....	612
24.3.3. Crearea unei viziuni	613
24.3.4. Proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare	614
24.3.5. Conducerea schimbării	615
24.3.6. Motivarea schimbării.....	617
24.3.7. Consolidarea schimbării	618
24.4. Metode folosite în procesul schimbării.....	619
24.4.1. Metode de schimbare centrate pe persoană.....	619
24.4.2. Metode centrate pe sarcini și tehnologie	621
24.4.3. Metode centrate pe structură și strategie	623
24.5. Bibliografie.....	624

Capitolul 25

DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI.....	626
25.1. Definirea și tipologia diagnosticării	626
25.2. Modele de diagnosticare	627
25.2.1. Modelul sistemelor deschise	627
25.2.2. Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice.....	629
25.2.3. Modelul Nadler și Tushman.....	631
25.2.4. Modelul Weisbord	632
25.3. Etapele diagnosticării	634
25.3.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)	634
25.3.2. Investigația și analiza	635
25.3.2.1. Culegerea și sistematizarea datelor	635
25.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative.....	638
25.3.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe	639
25.3.2.4. Elaborarea recomandărilor.....	640
25.3.3. Post-diagnosticul	641
25.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor.....	641
25.5. Bibliografie.....	646

Capitolul 26

ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI	648
26.1. Necesitatea schimbării strategiei organizației	648
26.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei	650
26.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizației	652
26.3.1. Evaluarea mediului intern al organizației	653
26.3.2. Evaluarea mediului extern al organizației	654
26.3.2.1. Analiza mediului extern după „Modelul M.Porter”	655
26.3.2.2. Analiza mediului extern folosind „Harta grupurilor strategice”	658
26.3.3. Evaluarea răspunsurilor organizației la constrângerile de mediu	662

26.3.3.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor.....	662
26.3.3.2. Analiza profilului competitiv al organizației	663
26.3.4. Stabilirea misiunii organizației.....	664
26.3.5. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație	665
26.3.6. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației	667
26.3.7. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor	668
26.3.8. Stabilirea obiectivelor strategice	668
26.3.9. Stabilirea opțiunilor strategice	669
26.3.9.1. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG).....	669
26.3.9.2. Matricea Hofer	671
26.3.9.3. Matricea General Electric	673
26.3.9.4. Teoria jocurilor	675
26.3.9.5. Matricea puncte forte – puncte slabe – oportunități – pericole (FSOP)	680
26.3.10. Stabilirea termenelor.....	681
26.3.11. Alocarea resurselor materiale, financiare și umane.....	682
26.3.12. Formularea strategiei	682
26.4. Bibliografie.....	685

Capitolul 27

REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE	687
27.1. Declanșarea procesului de organizare structurală	687
27.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală	688
27.3. Metodologia reproiectării structurii organizatorice.....	689
27.3.1. Pregătirea cercetării	689
27.3.2. Investigația și analiza.....	690
27.3.2.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică.....	690
27.3.2.1.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)	690
27.3.2.1.2. Organigrama	691
27.3.2.1.3. Fișele de post.....	693
27.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice	695
27.3.2.1.5. Prezentarea atribuțiilor compartimentelor.....	696
27.3.2.1.6. Încadrarea cu personal a compartimentelor.....	699
27.3.2.2. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației	699
27.3.2.3. Analiza structurii organizatorice.....	700
27.3.2.3.1. Analiza structurii prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor	700
27.3.2.3.2. Analiza structurii prin prisma respectării principiilor	701
27.3.2.3.3. Analiza structurii prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor	701

27.3.2.3.4. Analiza structurii prin prisma încărcării centrelor de decizie	702
27.3.2.3.5. Analiza modului de întocmire a FOF.....	706
27.3.2.3.6. Analiza modului de întocmire a organigramei	707
27.3.2.3.7. Analiza modului de întocmire a fișelor de post.....	707
27.3.3. Raționalizarea structurii organizatorice	707
27.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice.....	708
27.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice.....	709
27.3.3.3. Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică	709
27.3.3.3.1. Modificarea organigramei	709
27.3.3.3.2. Modificarea fișelor de post.....	710
27.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice	713
27.4.1. Determinarea posturilor și funcțiilor	713
27.4.2. Stabilirea compartimentelor	713
27.4.3. Stabilirea relațiilor organizatorice	714
27.4.4. Consemnarea structurii	714
27.4.5. Evaluarea structurii organizatorice	714
27.5. Bibliografie.....	715

Capitolul 28

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL.....	716
28.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional	716
28.2. Metodologia de reproiectare (perfecționare) a sistemului informațional.....	716
28.2.1. Definirea ariei și cerințelor studiului	717
28.2.2. Analiza detaliată a sistemului informațional existent	719
28.2.3. Elaborarea noului sistem informațional îmbunătățit	728
28.2.4. Implementarea sistemului informațional îmbunătățit.....	734
28.3. Metodologia de proiectare a sistemului informațional	734
28.3.1. Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare pentru o perioadă	735
28.3.2. Stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților	736
28.3.3. Identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale	736
28.3.4. Precizarea procedurilor informaționale	737
28.3.5. Stabilirea mijloacelor de tratare a informațiilor.....	737
28.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informațional.....	737
28.4.1. Schema „bloc” (diagrama de rutină)	737
28.4.2. Schema logică	739
28.4.3. Diagrama orizontală	739
28.4.4. Diagrama verticală.....	740
28.5. Bibliografie.....	741

Capitolul 29

ÎMBUNĂȚIREA PROCESELOR DECIZIONALE.....	743
29.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul decizional.....	743
29.2. Antrenarea personalului la schimbare.....	744
29.3.1. Descrierea sistemului decizional actual al organizației.....	746
29.3.2. Analiza sistemului decizional al organizației.....	753
29.3.3. Perfecționarea sistemului decizional al organizației.....	759
29.3.4. Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare.....	764
29.4. Bibliografie.....	764

Capitolul 30

ADAPTAREA MOTIVĂRII LA PARTICULARITĂȚILE PERSONALULUI.....	766
30.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul motivațional.....	766
30.2. Metodologia de perfecționare a motivației în muncă.....	767
30.2.1. Pregătirea ceretării.....	767
30.2.2. Prezentarea sistemului motivațional existent.....	767
30.2.2.1. Caracteristici tipologice ale organizației.....	768
30.2.2.2. Încadrarea cu personal a organizației.....	768
30.2.2.3. Formarea și perfecționarea personalului.....	769
30.2.2.4. Promovarea personalului.....	770
30.2.2.5. Folosirea timpului de muncă.....	770
30.2.2.6. Formele de salarizare.....	771
30.2.2.7. Identificarea altor factori motivaționali.....	772
30.2.2.8. Identificarea și ierarhizarea nevoilor.....	773
30.2.3. Analiza motivării personalului.....	774
30.2.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal.....	774
30.2.3.2. Analiza prin prisma formării și perfecționării personalului.....	775
30.2.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului.....	775
30.2.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă.....	776
30.2.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare.....	776
30.2.3.6. Analiza factorilor motivaționali utilizați.....	777
30.2.3.7. Sintetizarea punctelor forte și slabe ale motivării.....	778
30.2.4. Elaborarea măsurilor perfecționare a motivării personalului.....	778
30.2.5. Aplicarea măsurilor propuse pentru adaptarea motivării la particularitățile personalului.....	779
30.3. Metode folosite în perfecționarea sistemului motivațional.....	779
30.3. Bibliografie.....	779

Capitolul 31

ÎNTĂRIREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE.....	781
31.1. Declanșarea schimbării culturii organizaționale.....	781
31.2. Metodologia de perfecționare a culturii organizaționale.....	782

31.2.1. Descrierea culturii organizaționale.....	782
31.2.1.1. Descrierea componentelor culturii organizaționale.....	783
31.2.1.2. Manifestarea culturii organizaționale	785
31.2.1.3. Formarea culturii organizaționale	786
31.2.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale	788
31.2.1.5. Integrarea noilor angajați	788
31.2.2. Analiza culturii organizaționale	788
31.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale	789
31.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale.....	789
31.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale	790
31.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii organizaționale.....	791
31.2.2.5. Analiza integrării noilor angajați.....	791
31.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională	792
31.2.3. Perfecționarea culturii organizaționale	793
31.2.3.1. Formularea măsurilor de perfecționare	793
31.2.3.2. Aplicare măsurilor de perfecționare.....	793
31.3. Bibliografie.....	794

Capitolul 32

APLICAREA UNOR SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT 795

32.1. Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO)	795
32.1.1. Pregătirea procesului de aplicare a MPO	795
32.1.2. Stabilirea obiectivelor.....	796
32.1.3. Realizarea obiectivelor	797
32.1.4. Compararea rezultatelor cu standardele de performanță și evaluare.....	798
32.2. Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE)	798
32.2.1. Analiza și evaluarea situației din trecut și prezent	799
32.2.2. Stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor	799
32.2.3. Precizarea toleranțelor admise	800
32.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea și sistematizarea datelor	801
32.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor și normativelor stabilite	801
32.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului.....	802
32.2.7. Avantajele și dezavantajele sistemului.....	802
32.3. Etapele de aplicare a managementului prin proiecte (MPP)	803
32.3.1. Identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului.....	803
32.3.2. Desemnarea managerului de proiect.....	803
32.3.3. Alegerea formei organizatorice și stabilirea colectivului de proiect	804
32.3.4. Elaborarea programului general de acțiune.....	808
32.3.5. Realizarea proiectului	808

32.3.6. Evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect.....	808
32.4. Etapele de aplicare a managementului pe produs (MPPr).....	809
32.4.1. Stabilirea produsului sau grupei de produse care va face obiectul MPPr	809
32.4.2. Stabilirea managerului de produs	809
32.4.3. Elaborarea unei strategii parțiale	810
32.4.4. Organizarea fabricării și comercializării produsului	810
32.4.5. Coordonarea fabricării produsului cu celelalte activități	810
32.4.6. Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor	810
32.5. Etapele de elaborare a „tabloului de bord”	810
32.5.1. Identificarea factorilor cheie	811
32.5.2. Alegerea indicatorilor	811
32.5.3. Precizarea informațiilor cuprinse în tabloul de bord	811
32.5.4. Stabilirea formei de prezentare, construcția și utilizarea tabloului de bord	811
32.5.5. Avantaje și dezavantaje ale tabloului de bord	812
32.6. Etapele de aplicare a delegării.....	812
32.6.1. Analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea	812
32.6.2. Stabilirea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare.....	813
32.6.3. Stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe fiecare subordonat delegate	813
32.6.4. Analiza rezultatelor delegării.....	814
32.7. Etapele de folosire a metodei ședinței.....	814
32.7.1. Pregătirea ședinței.....	814
32.7.2. Deschiderea ședinței	815
32.7.3. Derularea ședinței	815
32.7.4. Închiderea ședinței	815
32.8. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor.....	815
32.8.1. Metode ale cercetării operaționale.....	816
32.8.2. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine	817
32.8.2.1. Metoda utilității globale	819
32.8.2.2. Metoda ELECTRE.....	821
32.8.2.3. Metoda ONICESCU	822
32.8.3. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc	824
32.8.3.1. Metoda speranței matematice.....	824
32.8.3.2. Metoda arborelui decizional	825
32.8.3.3. Simularea decizională.....	827
32.8.4. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine	828
32.8.4.1. Regula pesimistă (Abraham Wald)	828
32.8.4.2. Regula optimistă.....	829
32.8.4.3. Regula optimalității	829

32.8.4.4. Regula proporționalității	829
32.8.4.5. Regula minimizării regretelor	829
32.8.4.6. Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă	830
32.8.5. Metode de fundamentare a deciziilor de grup	831
32.8.5.1. Metoda simplei majorități	832
32.8.5.2. Calculul majorității ca o compunere de utilități individuale	833
32.8.5.3. Algoritmul Deutch – Martin (7)	833
32.8.5.4. Metoda ELECTRE tridimensională	835
32.9. Bibliografie.....	836

Partea a IV-a

DIFERENȚE CULTURALE ÎN MANAGEMENT	839
--	------------

Capitolul 33

INFLUENȚA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI	841
---	------------

33.1. Conceptul de cultură	841
33.1.1. Straturile culturale.....	841
33.1.2. Definirea culturii	843
33.1.2. Stabilitatea culturii	846
33.1.3. Cultura ca distribuție normală.....	847
33.2. Abordarea managementului structurilor multiculturale de către G.Hofstede	848
33.2.1. Distanța ierarhică mică / mare	848
33.2.2. Controlul incertitudinii redus / intens	852
33.2.3. Individualism / colectivism	855
33.2.4. Masculinitate / feminitate.....	858
33.3. Abordarea diferențelor culturale de către F.Trompenaars.....	861
33.3.1. Universalism / particularism.....	861
33.3.2. Individualism / colectivism	864
33.3.3. Afectiv / neutru	867
33.3.4. Specific /difuz	872
33.3.5. Statut câștigat / atribuit	878
33.3.6. Atitudinea față de timp	881
33.3.7. Relațiile omului cu natura	885
33.4. Bibliografie.....	887

Capitolul 34

MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL	889
--	------------

34.1. Tipuri de abordări care au influențat cercetările din domeniul managementului comparat internațional.....	889
34.2. Niveluri de influență asupra managementului ca proces	890
34.3. Managementul comparat în opinia unor reprezentanți de seamă	891

34.4. Opinia autorului prezentei lucrări	894
34.5. Rolul managerului în cadrul afacerilor internaționale.....	895
34.6. Necesitatea managementului comparat internațional	898
34.6.1. Variabilele care au influențat apariția și dezvoltarea managementului comparat internațional	898
34.7. Retrospectiva managementului comparat internațional	900
34.7.1. Etapele procesului de dezvoltare a managementului comparat internațional	900
34.7.2. Școlile (orientările) de management comparat internațional.....	902
37.7.2.1. Tipologia școlilor de management comparat internațional	902
34.7.2.2. Descrierea școlilor lui Raghu Nath.....	904
34.7.3. Modele de management comparat.....	907
34.7.3.1. Modelul FARMER – RICHMAN	908
34.7.3.2. Modelul NEGANDHI – PRASAD	909
34.7.3.3. Modelul TUNG	911
34.7.3.4. Modelul KOONTZ.....	912
34.8. Tipologia cercetărilor de management comparat internațional	914
34.8.1. Particularități ale studiilor de management comparat internațional	914
34.8.2. Tipuri de studii de management comparat internațional	914
34.8.2.1. Studii parohiale.....	915
34.8.2.2. Studii etnocentrice	916
34.8.2.3. Studii policentrice	918
34.8.2.4. Studii comparative.....	919
34.8.2.5. Studii geocentrice	921
34.8.2.6. Studii sinergetice	922
34.8.3. Etapele de elaborare a studiilor comparative	923
34.8.3.1. Stabilirea scopurilor cercetării	923
34.8.3.2. Precizarea tematicii	924
34.8.3.3. Eșantionarea	924
34.8.3.4. Traducerea materialelor	926
34.8.3.5. Măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management	926
34.8.3.6. Administrarea studiului	927
34.8.3.7. Analiza și interpretarea datelor	928
34.9. Bibliografie	929

Capitolul 35

ORIGINILE CULTURALE ALE MANAGEMENTULUI DIN DIFERITE ȚĂRI	931
35.1. Originile culturale ale managementului american	931
35.1.1. Principalele valori culturale ale SUA.....	931
35.1.2. Încadrarea contextului SUA prin prisma dimensiunilor lui G.Hofstede	934
35.1.3. Încadrarea contextului cultural al SUA prin prisma dimensiunilor lui F.Trompennars	935

35.2. Originile culturale ale managementului japonez	936
35.2.1. Principalele valori culturale nipone (5; 14)	936
35.2.2. Efectele culturii asupra modului de abordare.....	938
35.2.3. Încadrarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor culturale	940
35.2.3.1. Caracterizarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor lui G.Hofstede.....	940
35.2.3.2. Caracterizarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor lui F.Trompennars	941
35.3. Particularități culturale europene	943
35.3.1. Diversitatea culturală a contextului european.....	943
35.3.1.1. Tipuri de culturi europene după Yochanan Altman	943
35.3.1.2. Tipuri de culturi europene după R.Lessem și F.Neubauer	944
35.3.1.3. Caracteristici culturale comune țărilor europene după B.Strumpel.....	945
35.3.2. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor culturale lui G.Hofstede.....	946
35.3.3. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars.....	948
35.4. Particularități culturale ale Asiei de Sud-Est.....	949
35.4.1. Paternalismul.....	951
35.4.2. Personalismul	951
35.4.3. Colectivismul.....	951
35.5. Particularități culturale ale contextului thailandez	952
35.6. Particularități culturale singaporeze	955
35.6.1. Accentul pus pe familie	955
35.6.2. Legături personale strânse (guanxi)	955
35.6.3. Paternalismul.....	955
35.7. Particularități culturale ale țărilor latino-americane.....	955
35.8. Particularități culturale ale contextului african	957
35.9. Bibliografie.....	959

Capitolul 36

VARIABLE ECONOMICO-SOCIALE NAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI

36.1. Contextul economico-social al SUA	960
36.1.1. Scurt istoric al dezvoltării afacerilor în S.U.A.	960
36.1.2. Particularități economico-sociale ale contextului S.U.A.....	962
36.2. Particularități economico-sociale ale contextului japonez.....	967
36.2.1. O societate bazată mai mult pe morală decât pe drept.....	967
36.2.2. Statul, întreprinderile și organizațiile profesionale	969
36.2.2.1. Influența statului asupra afacerilor	969
36.2.2.2. Inițiativa întreprinderilor în economia niponă	971
36.2.2.3. Rolul organizațiilor profesionale (ZAIKAI) în economia niponă.....	971

36.2.3. Evoluții în domeniul calității în Japonia	973
36.2.4. Rolul tehnologiei în dezvoltarea economică a Japoniei	974
36.3. Caracterizare economico-socială și politică a contextului european	977
36.3.1. Contextul performanțelor economice ale unor țări europene	977
36.3.2. Reformele din Est	978
36.3.3. Se poate vorbi de un management european ?	981
36.3.3.1. Necesitatea unui management european.....	981
36.3.3.1.1. Obiecții la crearea unui model de management european	982
36.3.3.1.2. Argumente pentru un model de management european.....	983
36.3.3.2. Conceptul de management european.....	984
36.3.3.3. Particularități ale unui model de management european	986
36.3.3.4. Trecerea la un model de management european.....	987
36.4. Bibliografie.....	989

Capitolul 37

ORGANIZAREA STRUCTURALĂ ÎN DIFERITE ȚĂRI.....	990
37.1. Particularități ale organizării structurale în S.U.A.	990
37.1.1. Structura organizatorică funcțională.....	990
37.1.2. Structura organizatorică pe produs.....	992
37.1.3. Structura organizatorică teritorială.....	993
37.1.4. Structura organizatorică matricială	995
37.1.5. Structura de tip rețea	996
37.1.6. Structura organizatorică familială	996
37.2. Organizarea structurală în contextul japonez	997
37.2.1. Originile organizării structurale în contextul nipon.....	997
37.2.2. Model japonez de organizare	998
37.2.3. Structura marilor grupuri economice japoneze	999
37.2.3.1. Tipuri de structuri de grupuri economice.....	999
37.2.3.2. Componentele unui grup economic japonez	1000
37.2.3.3. Conducerea grupului economic.....	1002
37.2.4. Particularități ale organizării structurale în întreprinderile japoneze	1002
37.3. Eterogenitatea structurilor organizatorice în Europa	1006
37.3.1. Organizarea structurală a întreprinderilor din Franța	1006
37.3.1.1. Tipuri de structuri organizatorice	1006
37.3.1.2. Puterea decizională concentrată la PDG	1008
37.3.1.3. Piramida ierarhică alungită.....	1008
37.3.2. Organizarea structurală în Germania	1008
37.3.2.1. Tipuri de structuri organizatorice	1009
37.3.3. Organizarea structurală în Anglia	1011
37.3.4. Alte particularități structurale din țările europene	1013
37.4. Particularități structurale în companiile coreene.....	1014
37.5. Oragnizarea structurală în întreprinderile africane.....	1016
37.6. Bibliografie.....	1017

Capitolul 38

PARTICULARITĂȚI INFORMAȚIONAL-DECIZIONALE ÎN DIFERITE CONTEXTE	1018
38.1. Particularități informațional-decizionale ale managementului din SUA	1018
38.2. Adoptarea deciziilor prin consens în Japonia	1021
38.3. Particularități ale procesului decizional în țările europene.....	1028
38.4. Procesul decizional și comunicarea în companiile coreene	1032
38.5. Comunicarea și procesul decizional în contextul tailandez	1033
38.6. Particularități ale procesului decizional în țările latino-americane	1035
38.7. Bibliografie.....	1036

Capitolul 39

SPECIFICUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PE PLAN MONDIAL.....	1037
39.1. Resursele umane în întreprinderile din S.U.A.	1037
39.1.1. Principalele activități ale managementului resurselor umane]	1037
39.1.2. Afacerile și responsabilitatea socială a organizației	1043
39.1.3. Etica în managementul organizațiilor din SUA	1047
39.1.4. Sindicatele în întreprinderile din S.U.A.	1050
39.1.5. Pregătirea managerilor în S.U.A.	1052
39.2. Resursele umane în întreprinderile japoneze	1056
39.2.1. Considerente generale privind resursele umane	1056
39.2.2. Sistemul de angajare pe viață.....	1059
39.2.3. Integrarea noilor angajați	1062
39.2.4. Salarizarea în întreprinderile nipone	1065
39.3. Particularități ale managementului resurselor umane în țările europene.....	1067
39.3.1. Modele de recrutare și promovare a managerilor în Europa.....	1067
39.3.2. Particularități ale managerilor din țările europene	1069
39.3.2.1. Particularități ale managerilor din Franța	1069
39.3.2.2. Particularități ale managerilor din Germania	1070
39.3.2.3. Particularități ale managerilor din Anglia	1071
39.3.2.4. Particularități ale managerilor din Italia	1073
39.3.3. Relațiile management – sindicate în țările europene	1074
39.3.3.1. Caracteristici generale comune	1075
39.3.3.2. Particularități ale relațiilor management-sindicate în unele țări din UE	1076
39.3.4. Pregătirea managerilor în țările europene	1080
39.3.4.1. Pregătirea managerilor în Franța	1080
39.3.4.2. Pregătirea managerilor în Germania	1083
39.3.4.3. Pregătirea managerilor în Marea Britanie.....	1086
39.4. Bibliografie.....	1091

Capitolul 40

TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI	1093
40.1. Valorificarea cercetărilor de management comparat internațional	1093
40.2. Caracterizarea contextelor naționale din eșantionul de cercetare (ex. Caracterizarea contextului cultural din România).....	1094
40.2.1. Cum s-a desfășurat cercetarea?	1094
40.2.2. Particularități culturale și manageriale în România	1096
40.3. Elaborarea unui “profil cultural” pentru fiecare cultură	1111
40.4. Elaborarea “hărților culturale” pentru eșantionul de țări cercetate.....	1113
40.4.1. Harta culturală pentru individualism / colectivism și distanța față de putere mare / mică.....	1113
40.4.2. Identificarea grupei de țări (din harta culturală) în care ar putea fi încadrată țara în care se dorește să se facă transferul (în cazul nostru România).....	1114
40.5. Asemănări și diferențe între țările din eșantion.....	1115
40.5.1. Asemănări și diferențe culturale	1116
40.5.2. Asemănări și diferențe sociopolitice	1117
40.5.3. Asemănări și diferențe economice	1118
40.5.4. Asemănări și diferențe atitudinale	1118
40.5.5. Asemănări și diferențe comportamentale	1119
40.5.6. Asemănări și diferențe prin prisma filosofiei manageriale	1120
40.5.7. Asemănări și diferențe prin prisma componentelor sistemelor de management	1121
40.6. Analiza comparativă a profilelor culturale	1122
40.7. Precizarea practicilor manageriale ce pot face obiectul transferului.....	1124
40.8. Bibliografie.....	1125