

# Cuprins

## TEMA 1

<b>DEFINIREA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT</b> .....	7
DEFINIREA CONCEPTULUI DE MANAGEMENT .....	9
1.1. Etimologia termenului de management .....	9
1.2. Rolul și attributele managementului .....	11
1.3. Evoluția concepțiilor despre management.....	12
1.4. Semnificația teoretică și practică a managementului.....	13
1.4.2 Managementul ca practică și profesie .....	15
1.4.3 Interdependența dintre știința managementului și managementul științific .....	16
1.5. Sursele formării științei managementului .....	17
1.6 Tendințe și orientări în managementul contemporan .....	18
1.7 Concepte cheie.....	21
1.8 Teste de verificare .....	21
1.9 Bibliografie .....	22

## TEMA 2

### ȘCOLI ȘI ETAPE DE DEZVOLTARE A ȘTIINȚEI

<b>MANAGEMENTULUI</b> .....	23
ȘCOLI ȘI ETAPE DE DEZVOLTARE A ȘTIINȚEI MANAGEMENTULUI .....	24
2.1 Școli de management.....	25
2.2 Managementul preclasic .....	26
2.3 Școala clasică.....	27
2.4 Școala relațiilor umane .....	30
2.5 Școala cantitativă.....	32
2.6 Școala sistemică.....	34
2.7 Concepte cheie.....	34
2.8 Teste de verificare .....	35
2.9 Bibliografie.....	35

## TEMA 3

### PRINCIPIILE GENERALE ALE MANAGEMENTULUI.

<b>PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI RELAȚIILE MANAGERIALE</b> .....	37
PRINCIPIILE GENERALE ALE MANAGEMENTULUI. PROCESUL DE MANAGEMENT ȘI RELAȚIILE MANAGERIALE .....	39
3.1 Principiile generale ale managementului.....	39

3.1.1 Principiul asigurării concordanței dintre parametrii sistemului de management al firmei și caracteristicile sale esențiale și ale mediului ambiant .....	40
3.1.2 Principiul motivației materiale și morale.....	40
3.1.3 Principiul managementului participativ.....	41
3.1.4 Principiul creșterii continue a eficacității și eficienței economice a firmei .....	41
3.1.5 Principiul selecției, repartizării și promovării personalului pe baza competențelor profesionale. ....	42
3.1.6 Optimizarea raportului dintre conducerea curentă și cea de perspectivă.....	42
3.2 Trăsăturile caracteristice ale activității de management.....	43
3.3. Procesul de management și relațiile manageriale.....	43
3.3.1 Procesul de management .....	43
3.3.2 Influența factorului uman asupra calității procesului de management .....	45
3.3.3. Relațiile manageriale .....	47
3.4 Concepte cheie.....	47
3.5 Teste de verificare .....	48
3.6 Bibliografie.....	48

#### **TEMA 4**

<b>FUNȚIILE MANAGEMENTULUI.....</b>	<b>49</b>
FUNȚIILE MANAGEMENTULUI .....	51
4.1 Definire.....	51
4.2 Evoluția funcțiilor managementului .....	51
4.3. Funcția de previziune.....	52
4.3.1 Prognozele .....	53
4.3.2 Planurile.....	54
4.3.3 Programele.....	55
4.4 Funcția de organizare.....	56
4.5 Funcția de coordonare .....	57
4.6 Funcția de antrenare.....	59
4.6.1 Comanda.....	59
4.6.2 Motivarea.....	60
4.7 Funcția de control – evaluare.....	61
4.8 Interdependența și dinamica funcțiilor în procesul de management .....	62
4.9 Concepte cheie.....	67
4.10 Teste de verificare .....	67
4.11 Bibliografie.....	67

## **TEMA 5**

<b>FIRMA CA OBIECT AL MANAGEMENTULUI.....</b>	<b>69</b>
FIRMA CA OBIECT AL MANAGEMENTULUI .....	71
5.1 Definirea conceptului de firmă .....	71
5.1.1 Firma ca organizație .....	71
5.1.2 Firma ca agent economic .....	72
5.1.3 Firma ca sistem .....	74
5.1.3.1 Definirea noțiunii de sistem .....	74
5.1.3.2 Elementele definitorii ale sistemelor .....	74
5.1.3.3 Structura firmei în concepție sistemică.....	75
5.1.3.4 Trăsături definitorii ale firmei ca sistem.....	76
5.1.4 Firma și capitalul uman .....	78
5.2 Înființarea și punerea în funcțiune a firmelor .....	78
5.2.1 Nașterea ideii și elaborarea proiectului afacerii.....	79
5.2.2 Întocmirea formalităților de înființare a firmei și etapele necesare a fi parcurse .....	80
5.2.3 Punerea în operă a proiectului afacerii .....	81
5.3 Înțetarea activității firmelor .....	82
5.4 Rolul firmei în cadrul economiei .....	83
5.5 Tipologia firmelor.....	85
5.6 Dimensiunea firmelor .....	89
5.7 Concepte cheie.....	90
5.8 Teste de verificare .....	90
5.9 Bibliografie.....	91

## **TEMA 6**

<b>MEDIUL AMBIANT AL FIRMEI .....</b>	<b>93</b>
MEDIUL AMBIANT AL FIRMEI .....	95
6.1 Definirea conceptului de mediu ambiant al firmei .....	95
6.2 Relațiile cu mediul ambiant .....	95
6.3 Caracteristicile mediului ambiant .....	97
6.4 Componentele mediului ambiant al firmei .....	98
6.5 Obiectivele firmei în condițiile mediului economic concurențial .....	101
6.6 Concepte cheie.....	104
6.7 Teste de verificare .....	105
6.8 Bibliografie.....	105

## **TEMA 7**

<b>SISTEMUL DE MANAGEMENT AL FIRMEI.....</b>	<b>107</b>
SISTEMUL DE MANAGEMENT AL FIRMEI .....	109
7.1 Definiție .....	109
7.2 Premizele proiectării sistemului de management al firmei .....	109

7.3 Componentele sistemului de management .....	110
7.4 Concepte cheie.....	114
7.5 Teste de verificare .....	114
7.6 Bibliografie.....	114

## **TEMA 8**

<b>ORGANIZAREA MANAGERIALĂ A FIRMEI .....</b>	<b>115</b>
ORGANIZAREA MANAGERIALĂ A FIRMEI .....	117
ORGANIZAREA MANAGERIALĂ A FIRMEI .....	117
8.1 Definirea conceptului de organizare.....	117
8.2 Organizarea procesuală a firmei .....	117
8.2.1 Definirea organizării procesuale a firmei .....	117
8.2.2 Funcțiunile firmei .....	118
8.2.2.1 Evoluția conceptului de funcțiune .....	118
8.2.2.2 Caracteristicile de bază ale funcțiilor firmei .....	119
8.2.2.3 Criterii de delimitare .....	119
8.2.2.4 Funcțiunea de cercetare – dezvoltare.....	120
8.2.2.5 Funcțiunea comercială .....	121
8.2.2.6 Funcțiunea de producție.....	123
8.2.2.7 Funcțiunea financiar – contabilă.....	125
8.2.2.8 Funcțiunea de personal .....	126
8.3 Organizarea structurală a firmei .....	127
8.3.1 Definirea conceptului de structură organizatorică.....	127
8.3.2 Componentele structurii organizatorice.....	129
8.3.2.1 Componentele primare ale structurii organizatorice.....	129
8.3.2.2 Relațiile organizatorice .....	135
8.3.3 Principiile proiectării structurii organizatorice.....	136
8.3.4 Etapele proiectării structurii organizatorice a firmei.....	138
8.3.5 Tipuri de structurii organizatorice .....	139
8.4 Concepte cheie.....	144
8.5 Teste de verificare .....	145
8.6 Bibliografie.....	146

## **TEMA 9**

<b>SISTEMUL INFORMAȚIONAL DE MANAGEMENT .....</b>	<b>147</b>
SISTEMUL INFORMAȚIONAL DE MANAGEMENT .....	149
9.1 Definirea sistemului informațional .....	149
9.2 Componentele sistemului informațional.....	150
9.3 Rolul și funcțiile sistemului informațional .....	153
9.4 Comunicarea în sistemul managerial.....	153
9.4.1 Definirea conceptului de comunicare .....	153
9.4.2 Rolul comunicării .....	154

9.4.3	Procesul de comunicare .....	155
9.4.4	Tipologia comunicării.....	156
9.4.5	Modalități de comunicare .....	158
9.5	Principiile de elaborare a sistemului informațional .....	160
9.6	Etapele proiectării sistemului informațional.....	161
9.7	Concepte cheie.....	161
9.8	Teste de verificare .....	162
9.9	Bibliografie .....	162

## **TEMA 10**

<b>SISTEMUL DECIZIONAL MANAGERIAL.....</b>	<b>163</b>	
SISTEMUL DECIZIONAL MANAGERIAL .....	165	
10.1	Definirea conceptului de decizie managerială.....	165
10.2	Factorii primari ai deciziei manageriale .....	166
10.3	Cerințele impuse deciziilor manageriale .....	168
10.4	Structura sistemului decizional și tipologia deciziilor.....	169
10.5	Etapele procesului decizional .....	171
10.6	Fundamentarea deciziilor .....	175
10.6.1	Principii care stau la baza adoptării deciziilor.....	175
10.6.2	Tipologia proceselor decizionale.....	175
10.6.3	Metode de fundamentare a deciziilor .....	176
10.7	Concepte cheie.....	179
10.8	Teste de verificare .....	180
10.9	Bibliografie.....	180

## **TEMA 11**

<b>SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE CONDUCERE. TIPURI DE MANAGERI ȘI STILURI DE MANAGEMENT .....</b>	<b>183</b>	
SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE CONDUCERE. TIPURI DE MANAGERI ȘI STILURI DE MANAGEMENT .....	185	
11.1	Definirea noțiunii de sistem, metodă și tehnică de conducere .....	185
11.2	Sisteme și metode generale de conducere .....	186
11.2.1	Managementul prin obiective .....	186
11.2.1.1	Definire, caracteristici.....	186
11.2.1.2	Documentele managementului prin obiective .....	187
11.2.1.3	Operaționalizarea managementului prin obiective .....	188
11.2.1.4	Avantaje și limite ale managementului prin obiective .....	188
11.2.2	Managementul prin proiecte .....	189
11.2.2.1	Definire .....	189
11.2.2.2	Modalități de operaționalizare a managementului prin proiecte .....	190

11.2.2.3 Documentația necesară derulării managementului prin proiecte .....	190
11.2.3 Managementul pe bază de produs .....	191
11.2.3.1 Definire .....	191
11.2.3.2 Operaționalizarea managementului pe bază de produs.....	192
11.2.4 Managementul prin bugete .....	193
11.2.4.1 Definire - caracteristici .....	193
11.2.4.2 Etapele procesului de operaționalizare .....	194
11.2.4.3 Avantaje și dezavantaje.....	194
11.2.5 Managementul prin excepție.....	194
11.2.5.1 Definire .....	194
11.2.5.2 Caracteristici .....	195
11.2.5.3 Operaționalizare .....	196
11.2.5.4 Avantaje și limite .....	196
11.2.6 Managementul participativ .....	196
11.2.6.1 Definire .....	196
11.2.6.2 Modalități de operaționalizare .....	197
11.2.6.3 Avantaje și limite .....	198
11.3 Metode și tehnici de conducere .....	198
11.3.1 Metoda diagnosticării .....	198
11.3.2 Metoda întrunirilor manageriale .....	200
11.3.3 Metoda tabloului de bord.....	201
11.3.4 Metoda delegării .....	202
11.4 Tipuri de manageri și stiluri de management .....	204
11.4.1 Definirea managerului .....	204
11.4.2 Calități și însușiri necesare unui bun manager .....	205
11.4.3 Tipuri de manageri.....	207
11.4.4 Stiluri de management .....	209
11.5 Concepte cheie.....	211
11.6 Teste de verificare .....	211
11.7 Bibliografie.....	212

## **TEMA 12**

<b>MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE .....</b>	<b>213</b>
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE .....	215
12.1 Definirea și obiectivele managementului resurselor umane.....	215
12.2 Rolul resurselor umane în cadrul firmei .....	216
12.3 Atribuțiile managementului resurselor umane .....	217
12.4 Previzionarea necesarului de resurse umane .....	218
12.5 Strategia recrutării, selecției și încadrării resurselor umane.....	219
12.5.1 Recrutarea resurselor umane .....	219
12.5.2 Selecția și încadrarea resurselor umane.....	222

12.6 Managementul carierei resurselor umane .....	224
12.6.1 Formarea și perfecționarea resurselor umane .....	224
12.6.2 Evaluarea performanțelor resurselor umane .....	225
12.6.3 Promovarea în funcții a resurselor umane .....	227
12.7 Motivarea resurselor umane .....	227
12.7.1 Definirea conceptului de motivare .....	227
12.7.2 Sistemul de nevoi și aspirații al resurselor umane.....	229
12.7.3 Tipuri și forme de motivare .....	234
12.8 Concepte cheie.....	236
12.9 Teste de verificare .....	237
12.10 Bibliografie .....	237

### **TEMA 13**

<b>MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII.....</b>	<b>239</b>
MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII.....	241
13.1 Necesitatea schimbării .....	241
13.2 Managementul schimbării ca proces sistematic de adaptare .....	241
13.3 Evoluții actuale generatoare de schimbare .....	242
13.4 Conceptul de schimbare.....	243
13.5 Tipologia schimbărilor .....	243
13.6 Etapele procesului schimbării.....	244
13.7 Dinamica resurselor umane confruntate în procesul schimbării.....	248
13.8 Rolul organizării informale în desfășurarea schimbării.....	248
13.9 Concepte cheie.....	249
13.10 Teste de verificare .....	249
13.11 Bibliografie .....	249

### **TEMA 14**

<b>MANAGEMENTUL CONFLICTULUI.....</b>	<b>251</b>
MANAGEMENTUL CONFLICTULUI .....	253
14.1 Definire .....	253
14.2 Conținut și interferențe privind conflictul, controversa și competiția .....	253
14.3 Abordări privind conflictul .....	254
14.4 Surse de conflict .....	255
14.5 Clasificarea conflictelor.....	256
14.6 Etapele conflictului.....	256
14.7 Strategii ale managementului conflictului .....	257
14.8 Concepte cheie.....	257
14.9 Teste de verificare .....	258
14.10 Bibliografie .....	258

## **TEMA 15**

### **MANAGEMENT PERFORMANT. MANAGEMENTUL INTEGRAT CALITATE – RISC AL PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE**

<b>TEHNICO-ECONOMICE.....</b>	<b>259</b>
<b>MANAGEMENT PERFORMANT. MANAGEMENTUL INTEGRAT CALITATE – RISC AL PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE TEHNICO-ECONOMICE.....</b>	<b>261</b>
15.1 Definire.....	261
15.2 Aspecte teoretice privind managementul riscului.....	262
15.2.1 Conceptul general și definirea managementului riscului .....	262
15.2.2 Conceptul general și definirea managementului proprietății intelectuale .....	267
15.3 Forme de manifestare a riscului în Proprietate intelectuală.....	271
15.4 Managementul integrat calitate-risc al proprietății intelectuale .....	276
15.5 Concepte cheie.....	276
15.6 Teste de verificare .....	276
15.6 Bibliografie.....	277





