

1.2.5.5.2. Structura forței de muncă după grupa de vârstă	47
1.2.5.5.3. Formarea și perfecționarea personalului ..	47
1.2.5.5.4. Promovarea personalului	48
1.2.5.5.5. Folosirea timpului de muncă	49
1.2.5.5.6. Formele de salarizare	50
1.2.5.5.7. Alte particularități ale resurselor umane ...	50
1.2.6. Atribuțiile unor compartimente	53
1.2.6.1. Serviciul aprovizionare	53
1.2.6.2. Serviciul vânzări	55
1.2.7. Încadrarea cu personal a structurii organizatorice	56
1.3. Lista activităților identificate în cadrul întreprinderii	56
1.4. Informații despre strategia întreprinderii	61
Capitolul 2. Diagnosticarea întreprinderii	63
2.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)	63
2.2. Investigația și analiza	64
2.2.1. Culegerea, sistematizarea și analiza informațiilor	64
2.2.1.1. Analiza situației juridice a întreprinderii	64
2.2.1.2. Diagnosticul activității de cercetare-dezvoltare	66
2.2.1.3. Diagnosticul activității de producție	67
2.2.1.4. Diagnosticul potențialului uman	69
2.2.1.5. Diagnosticul financiar-contabil	76
2.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative	87
2.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe	89
2.3. Elaborarea recomandărilor	96
2.4. Postdiagnosticul	99
Partea a II-a. REPROIECTAREA MANAGEMENTULUI ÎNTRINDERII	100
Capitolul 3. Elaborarea strategiei	100
3.1. Diagnosticarea mediului intern al SC Victoria SA	100
3.2. Diagnosticarea mediului extern al întreprinderii	102
3.2.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, legislativă și ecologică (PESTLE)	103
3.2.2. Analiza situației ramurii	104
3.2.2.1. Analiza situației ramurii pe baza "Hărții grupurilor strategice"	104
3.2.2.2. Analiza structurii ramurii pe baza factorilor de schimbare	106

3.2.2.3. Analiza caracteristicilor economice și de afaceri ale ramurii	107
3.2.2.4. Analiza situației ramurii pe baza "Modelului M.Porter"	107
3.2.2.5. Atractivitatea ramurii	112
3.2.2.6. Situația competitivității	113
3.2.3. Analiza poziției competitive a întreprinderii	114
3.2.3.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor	114
3.2.3.2. Analiza profilului competitiv al întreprinderii	115
3.3. Stabilirea componentelor strategiei SC Victoria SA	117
3.3.1. Stabilirea misiunii întreprinderii	117
3.3.2. Stabilirea unui scenariu realist	117
3.3.3. Crearea unui scenariu ideal dorit	118
3.3.4. Compararea celor două scenarii	118
3.3.5. Stabilirea opțiunilor strategice	122
3.3.6. Stabilirea termenelor	124
3.3.7. Estimarea resurselor materiale, umane și financiare	129
3.3.7.1. Estimarea resurselor materiale	129
3.3.7.1.1. Estimarea necesarului de utilaje	129
3.3.7.1.2. Estimarea necesarului de materii prime, materiale, etc.	131
3.3.7.2. Estimarea resurselor umane	132
3.3.7.3. Estimarea resurselor financiare	134
3.3.7.3.1. Estimarea fondului de investiții necesar ..	134
3.3.7.3.2. Estimarea resurselor financiare necesare pentru resursele materiale....	135
3.3.7.3.3. Estimarea resurselor financiare necesare pentru resursele umane	136
Capitolul 4. Reproiectarea structurii organizatorice	139
4.1. Declanșarea procesului de reorganizare structurală	139
4.2. Atragerea personalului în procesul de reproiectare structurală	139
4.3. Pregătirea cercetării	140
4.4. Investigația și analiza	140
4.4.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică	140
4.4.1.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)	140
4.4.1.2. Organigrama	140
4.4.1.3. Organismele de management participativ	142
4.4.1.3.1. Adunarea Generală a Acționarilor (AGA)	142

4.4.1.3.2. Consiliul de Administrație (CA).....	143
4.4.1.4. Fișa de post a Managerului general.....	144
4.4.1.5. Componentele formale ale structurii organizatorice	145
4.4.1.6. Atribuțiile unor compartimente	146
4.4.1.6.1. Serviciul aprovizionare.....	146
4.4.1.6.2. Serviciul vânzări	148
4.4.1.7. Încadrarea cu personal a structurii organizatorice	149
4.4.1.8. Lista activităților identificate în cadrul întreprinderii.....	149
4.4.1.9. Informații despre strategia întreprinderii	155
4.4.1.10. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației	155
4.4.2. Analiza structurii organizatorice	158
4.4.2.1. Analiza structurii prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor.....	158
4.4.2.2. Analiza structurii prin prisma respectării principiilor specifice.....	162
4.4.2.3. Analiza structurii prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor	162
4.4.2.4. Analiza structurii prin prisma încărcării centrelor de decizie	168
4.4.2.5. Analiza structurii prin prisma întocmirii ROF	174
4.4.2.6. Analiza structurii prin prisma elaborării organigramei.....	174
4.4.2.7. Analiza structurii prin prisma întocmirii fișelor de post.....	175
4.4.3. Raționalizarea structurii organizatorice.....	175
4.4.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii existente	175
4.4.3.2. Consemnarea schimbărilor în structură	175
Capitolul 5. Perfecționarea sistemului informațional	185
5.1. Definirea ariei și cerințelor studiului.....	185
5.1.1. Declanșarea studiului	185
5.1.2. Stabilirea temei	185
5.1.3. Prezentarea problemelor	186
5.1.4. Stabilirea obiectivelor studiului.....	186
5.2. Elaborarea unui studiu preliminar.....	187
5.2.1. Caracteristici tipologice ale SC Victoria SA	187
5.2.2. Restricțiile sistemului informațional.....	187
5.2.3. Compartimentele implicate în perfecționarea sistemului...	188

5.3. Prezentarea sistemului informațional existent	188
5.3.1. Secvență a sistemului informațional al activității de aprovizionare, depozitare și alimentare a locurilor de muncă.....	188
5.3.1.1. Documentele folosite în sistem (suportii informaționali)	188
5.3.1.2. Descrierea sistemului informațional.....	192
5.3.1.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional	192
5.3.1.4. Inventarierea informațiilor folosite	194
5.3.1.5. Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor....	195
5.3.2. Secvență a sistemului informațional al activității de înmagazinare a produselor finite	195
5.3.2.1. Documentele folosite în sistem (suportii informaționali)	195
5.3.2.2. Descrierea sistemului informațional	198
5.3.2.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional ...	198
5.3.2.5. Mijloacele de tratare a informațiilor	200
5.3.3. Secvență a sistemului informațional al activității de vânzare a produselor	201
5.3.3.1. Documentele folosite în sistem (suportii informaționali)	201
5.3.3.2. Descrierea sistemului informațional	203
5.3.3.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional ...	205
5.3.3.4. Inventarierea informațiilor	205
5.3.3.5. Mijloacele de tratare a informațiilor	209
5.4. Analiza sistemului informațional existent.....	209
5.4.1. Analiza prin prisma principiilor de proiectare și funcționare.....	209
5.4.2. Analiza prin prisma deficiențelor majore ale sistemului	209
5.4.3. Analiza componentelor sistemului (informații, circuite, fluxuri, proceduri și mijloace de tratare a informațiilor)	211
5.4.3.1. Deficiențe prin prisma informațiilor.....	211
5.4.3.2. Deficiențe prin prisma circuitelor și fluxurilor informaționale	211
5.4.3.3. Deficiențe prin prisma procedurilor informaționale	212
5.4.3.4. Deficiențe prin prisma mijloacelor de tratare.....	212
5.4.4. Sinteza principalelor deficiențe constatate.....	212
5.5. Elaborarea noului sistem informațional	212
5.5.1. Formularea măsurilor de perfecționare.....	212
5.5.2. Elaborarea proiectului general al noului sistem	217

5.5.3. Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem (descrierea noului sistem).....	217
5.5.3.1. Pentru activitatea de aprovizionare, depozitare și alimentare a locurilor de muncă	217
5.5.3.2. Pentru activitatea de înmagazinare a produselor finite	218
5.5.3.3. Pentru activitatea de vânzare a produselor finite	221
5.6. Prezentarea avantajelor noului sistem informațional.....	224
Capitolul 6. Îmbunătățirea proceselor decizionale	228
6.1. Descrierea sistemului decizional actual al întreprinderii.....	228
6.1.1. Lista componentelor organismelor de management participativ	229
6.1.1.1. Lista componentelor Adunării Generale a Acționarilor (AGA).....	229
6.1.1.2. Lista componentelor Consiliului de Administrație (CA)	229
6.1.2. Lista atribuțiilor (sarcinilor) centrelor de decizie	230
6.1.2.1. Gruparea atribuțiilor AGA pe funcțiuni, funcții și domenii	230
6.1.2.2. Gruparea atribuțiilor CA pe funcțiuni, funcții și domenii.....	230
6.1.2.3. Gruparea sarcinilor Managerului general pe funcțiuni, funcții și domenii.....	234
6.1.2.4. Gruparea sarcinilor Directorului tehnic de producție pe funcțiuni, funcții și domenii de activitate	236
6.1.3. Lista problemelor abordate de organismele de management participativ.....	239
6.1.3.1. Lista problemelor abordate de AGA.....	239
6.1.3.2. Lista problemelor abordate de către CA	241
6.1.4. Lista deciziilor elaborate de către centrele de decizie analizate	242
6.1.4.1. Lista deciziilor elaborate de către AGA.....	242
6.1.4.2. Lista deciziilor elaborate de către Consiliul de Administrație (CA).....	245
6.1.4.3. Lista deciziilor elaborate de către Managerul general.....	247
6.1.4.4. Lista deciziilor elaborate de către Directorul tehnic de producție	248
6.1.5. Descrierea unei situații decizionale soluționată în perioada analizată	250

6.2. Analiza sistemului decizional al întreprinderii	251
6.2.1. Analiza structurii organismelor de management participativ	252
6.2.2. Analiza structurării competențelor decizionale.....	253
6.2.3. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe funcțiuni, funcții și domenii	253
6.2.3.1. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe funcțiuni ale întreprinderii.....	254
6.2.3.2. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe funcții ale managementului	255
6.2.3.3. Analiza structurării atribuțiilor (sarcinilor) pe domenii de activitate	256
6.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuțiile (A) stabilite și problemele (P) abordate de către organismele de management participativ.....	257
6.2.4.1. Pe funcțiuni ale întreprinderii	257
6.2.4.2. Pe funcții ale managementului.....	258
6.2.4.3. Pe domenii.....	259
6.2.5. Analiza corespondenței dintre problemele abordate (P) și deciziile elaborate (D) de către organismele de management participativ.....	260
6.2.5.1. Pe funcțiuni ale întreprinderii	260
6.2.5.2. Pe funcții ale managementului.....	262
6.2.5.3. Pe domenii de activitate.....	263
6.2.6. Analiza corespondenței dintre atribuțiile (sarcinile) stabilite și deciziile elaborate pentru toate centrele decizionale....	264
6.2.6.1. Pe funcțiuni ale întreprinderii	264
6.2.6.2. Pe funcții ale managementului.....	265
6.2.6.3. Pe domenii de activitate.....	267
6.2.7. Analiza gradului de încărcare a ședințelor organismelor de management participativ.....	268
6.2.8. Analiza deciziilor elaborate prin prisma stadiului aplicării	268
6.2.9. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate	273
6.2.10. Analiza deciziilor prin prisma respectării etapelor procesului decizional strategic–tactic și a corespondenței dintre tipul de situație decizională și metodele adecvate soluționării acestora	274
6.3. Perfecționarea sistemului decizional	276
6.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare.....	276
6.3.2. Aplicarea măsurilor de perfecționare a sistemului decizional.....	281

Capitolul 7. Adaptarea motivării la particularitățile personalului	283
7.1. Pregătirea cercetării	283
7.2. Descrierea sistemului motivațional existent.....	284
7.2.1. Caracteristici tipologice ale SC Victoria SA	284
7.2.2. Încadrarea cu personal a SC Victoria SA	285
7.2.2.1. Structura forței de muncă după natura și nivelul de pregătire	285
7.2.2.2. Structura forței de muncă după natura funcțiilor ocupate.....	290
7.2.2.3. Structura forței de muncă după grupa de vârstă..	290
7.2.3. Formarea și perfecționarea personalului	290
7.2.4. Promovarea personalului.....	291
7.2.5. Folosirea timpului de muncă.....	292
7.2.6. Formele de salarizare	293
7.2.7. Identificarea nevoilor și a factorilor motivaționali.....	294
7.3. Analiza motivării personalului în cadrul SC Victoria SA	300
7.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal	300
7.3.2. Analiza prin prisma formării și perfecționării personalului .	300
7.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului	301
7.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă	302
7.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare.....	303
7.3.6. Analiza prin prisma factorilor motivaționali utilizați.....	304
7.3.7. Analiza prin prisma gradului de satisfacere a nevoilor	309
7.3.8. Sinteza punctelor forte și slabe în procesul motivării	314
7.4. Elaborarea măsurilor de perfecționare	324
 Capitolul 8. Întărirea culturii organizaționale	 327
8.1. Descrierea culturii organizaționale a SC Victoria SA.....	327
8.1.1. Componentele culturii organizaționale	327
8.1.1.1. Filosofia caracteristică SC Victoria SA.....	327
8.1.1.2. Valorile.....	330
8.1.1.3. Normele și regulile de comportament	331
8.1.2. Manifestarea culturii organizaționale	332
8.1.2.1. Produse artificiale	332
8.1.2.2. Limbaj comun (jargon), eroi, emoții.....	334
8.1.2.3. Comportament.....	335
8.1.3. Formarea culturii organizaționale.....	336
8.1.3.1. Adaptarea la mediul extern	336
8.1.3.2. Integrarea internă	339
8.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale	341
8.1.5. Integrarea noilor angajați	343
8.1.6. Identificarea tipului de cultură organizațională.....	346

8.2. Analiza culturii organizaționale.....	349
8.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale	349
8.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale ...	353
8.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale.....	356
8.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii	361
8.2.5. Analiza integrării noilor angajați.....	362
8.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională.....	364
8.2.7. Sinteza punctelor forte și slabe.....	366
8.3. Măsuri de întărire a culturii organizaționale.....	371
Bibliografie.....	375