

Capitolul 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

Termenul de management este utilizat în literatura de specialitate occidentală anglo-saxonă, pentru a defini conceptul de conducere, de gestiune, ca teorie și/sau activitate practică, cu semnificația de „a ține în mână“, „a conduce în mod eficient“. În DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, managementul este explicat prin „activitatea și arta de a conduce“, prin „ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor” sau „știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi”¹.

Explicația dată DEX poate fi criticată, deoarece, în prima variantă, explicația este ambiguă deoarece se lasă neexplicată arta de a conduce, în varianta a doua, delimitarea activităților de organizare de cea de conducere este improprie, deoarece conducerea presupune funcția de organizare, iar în varianta a treia, pe lângă faptul că este neclară diferența dintre știință și tehnică, managementul nu se rezumă doar la întreprinderi, el fiind necesar în orice altă organizație.

1.1. TRIPLA SEMNIFICAȚIE A MANAGEMENTULUI

Managementul ca rezultat al muncii conștiente și sociale

Pentru prima dată, managementul a apărut ca activitate practică, în forma ei empirică, având la bază elemente intuitive ca: talentul, experiența, capacitățile personale ale conducătorului. La baza apariției managementului ca

¹ Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998.

activitate practică a stat procesul de muncă, sub dublul său aspect, ca proces conștient și proces social.

Caracterul *conștient* al muncii impune realizarea unor obiective, ceea ce reclamă o activitate de *prevedere*, aceasta constituind una dintre funcțiile managementului. Dacă analizăm corect comportamentul nostru, al oamenilor, realizăm că nu întreprindem nimic fără a avea în vedere realizarea unor obiective, mai apropiate sau mai îndepărtate, pe care le conștientizăm mai mult sau mai puțin. Ca urmare, trebuie să ne stabilim astfel de obiective, ceea ce înseamnă să se desfășoare activități de *prevedere*.

Pe de altă parte, caracterul *social* al muncii, dat de desfășurarea unor activități în grup, a impus și impune o *organizare* a muncii membrilor grupului, o *coordonare* a eforturilor depuse de componenții grupului, o *antrenare* a componenților grupului la realizarea obiectivelor pe care grupul trebuie să le îndeplinească, un *control* al modului de desfășurare a activităților de către membrii grupului și a gradului de îndeplinire a obiectivelor. Toate acestea reprezintă alte funcții ale managementului.

Managementul ca activitate practică

Pentru a explica din punct de vedere conceptual termenul de management, în contextul românesc, considerăm că este necesar să surprindem tripla semnificație a acestuia, și anume de: *activitate practică (proces)*, *centru de decizie* și *disciplină științifică*.

Managementul ca activitate practică (proces) poate fi definit ca *un tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, conducătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective*.

Altfel spus, activitatea practică, sau procesul de management constă tot într-un proces de muncă, prin care managerul influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât el însuși. Aceste procese de

muncă apar încă din momentul constituirii primelor grupuri organizate, care urmăreau realizarea unor scopuri comune, absolut necesare existenței lor. Evident că, la început, această influență venea din partea unor persoane care se remarcă prin calități personale deosebite, cum ar fi forța fizică, inteligența, experiența etc. De aceea, la început se putea vorbi despre o activitate empirică de management, bazată pe intuiție, fler, în cadrul căreia stabilirea scopurilor, coordonarea eforturilor, organizarea muncii – practic toate activitățile specifice subiectului conducător – nu aveau la bază cunoștințe științifice.

Managementul ca și centru de decizie

O altă semnificație a managementului, frecvent întâlnită în vorbirea curentă, este cea de centru de decizie situat la diferite niveluri ierarhice ale organizației, și chiar ale societății.

Managementul ca și centru de decizie este reprezentat de *persoana sau grupul de persoane investite cu o autoritate formală, în virtutea căreia iau decizii prin care vor influența activitatea și/sau comportamentul altor persoane.*

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe centre de decizie cum sunt: Adunarea Generală a Acționarilor (AGA), Consiliul de Administrație (CA), Comitet de Direcție (CD), Manager General, Director de producție, Șef de serviciu etc. Fiecare dintre aceste centre de decizie dispune, potrivit Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) sau a fișelor de post, de o anumită competență decizională.

Managementul ca disciplină științifică

Frecvent, se utilizează noțiunea de management pentru a desemna teoria din acest domeniu, preocupările specialiștilor de a prezenta un ansamblu de cunoștințe despre modul de acțiune practică a managerilor, care să devină un model pentru cei care fac primii pași în această profesie. Această semnificație vizează ceea ce numim managementul ca obiect de studiu în instituțiile de învățământ.

Managementul ca disciplină științifică reprezintă *explicarea naturii și a trăsăturilor procesului de management, conturarea unui ansamblu organizat de cunoștințe specifice*

formării managerilor și orientării activității lor.

Cunoștințele cuprinse în cadrul acestei discipline sunt rezultatul cercetărilor asupra practicii manageriale din diferite organizații, care se dovedesc eficiente pentru pregătirea viitorilor manageri, sau pentru orientarea activității managerilor din diferite organizații.

1.2. MANAGEMENTUL CA ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ

Managementul ca artă

Așa cum am menționat, la începutul apariției managementului ca activitate practică, aceasta se desfășura în mod empiric, întrucât avea la bază numai experiența, flerul, puterea de convingere a liderului.

Bazându-se mai mult pe talentul conducătorului, al liderului, se poate afirma că managementul este și o artă, poate *cea mai veche dintre arte*, întrucât este printre primele domenii în care omul își folosește talentul, pentru a coordona eforturile membrilor unui grup organizat.

Arta managementului constă în *folosirea talentului conducătorului în desfășurarea proceselor de management*.

Dacă la începutul apariției managementului, ca activitate practică sau proces, aceasta se desfășura pe baza talentului conducătorului, deci se putea vorbi despre o artă a managementului, în zilele noastre, când dispunem de cunoștințe științifice în acest domeniu, se mai poate vorbi despre management ca artă?

Considerăm că da, deoarece, pe lângă cunoștințele de specialitate în domeniul managementului, managerul are nevoie de talent pentru a pune în practică aceste cunoștințe, pentru a adapta sistemele, metodele și tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectului condus (organizație, grup, domeniu etc.). Nu trebuie să ne surprindă faptul că despre același domeniu se poate vorbi și ca știință, și ca artă, deoarece și în alte domenii întâlnim astfel de situații. Spre exemplu, un om dotat cu geniul conceperii unor ansambluri arhitecturale nu este mai puțin artist decât este competent în domeniul tehnic. *O statuie este o operă de artă, dar ea reprezintă aplicarea principiilor științifice, care să confere iluzia mișcării, sau pur și simplu pentru a se menține*

**Știința
managementului**

în poziție dorită.

Pe măsură ce s-a înregistrat o creștere a complexității activităților desfășurate, s-au produs modificări și în structura proceselor de management. Aceste modificări au apărut ca urmare a folosirii de către manageri a unor metode, tehnici, procedee mai perfecționate, care și-au dovedit eficacitatea în practica managerială. Ele sunt deci rezultatul observărilor, cercetărilor întreprinse de către teoreticieni sau practicieni din domeniu, care se structurează într-un ansamblu de cunoștințe științifice sub forma unor principii, reguli, concepte, deci într-o știință a managementului.

Știința managementului constă în *studierea proceselor de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici specifice, care să fie utilizate de către manageri pentru creșterea eficacității activităților desfășurate în vederea realizării unor obiective.*

La începutul cristalizării managementului ca știință s-au manifestat o serie de rețineri în tentativa de a introduce măsura, într-o activitate care se considera dependentă în exclusivitate de calitățile conducătorului. Am putea spune că mai sunt, din păcate, persoane care neagă existența unei științe a managementului, pe considerentul că, reușita în afaceri depinde de personalitatea, experiența, perspicacitatea sau flerul managerului. Aceste persoane consideră că un manager „se naște“, nu se formează la școli specializate.

Fără a diminua importanța calităților native, trebuie subliniată necesitatea unor cunoștințe specifice de management, așa cum astfel de cunoștințe sunt necesare în orice domeniu pentru a face performanță, folosind experiența generațiilor trecute din domeniul respectiv.

În general, știința reprezintă o cunoaștere sistematică a lumii, o sistematizare cumulativă de cunoștințe și de experiență. Spre exemplu, în domeniul naval, mii de ani oamenii au cioplit trunchiuri de copac și au observat cum plutesc pe apă aceștia, deci se poate spune că au învățat din experiență. Totuși, nu se poate spune că astăzi construcția de

ambarcațiuni este o meserie transmisă din tată în fiu. Cunoștințele au fost sistematizate, s-a constituit o știință care reprezintă piatra de încercare a noilor idei care vin să îmbogățească bagajul de cunoștințe. În toate domeniile sistematizarea științifică introduce rigoarea, coerența și structura, asigurând o comunicare mai bună. De aceea un tânăr de astăzi poate asimila în numai câțiva ani un volum considerabil de cunoștințe dintr-un domeniu dat. Este adevărat că unei persoane care de curând a terminat studiile într-un domeniu îi lipsește experiența punerii în practică a cunoștințelor, dar ea pleacă cu un avans considerabil, dat de bagajul de cunoștințe de care dispune în urma pregătirii. Toate acestea sunt valabile și pentru domeniul managementului.

Avem astăzi o serie de criterii care ne permit să recunoaștem că un ansamblu de cunoștințe a devenit o știință. Un prim criteriu constă în *posibilitatea măsurării*. Or, este suficient să ne gândim că obiectivele stabilite prin exercitarea funcției de prevedere a managementului pot și trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea rigorii și structurii în domeniul managementului. Deseori însă, unii conducători, folosind în activitatea lor o serie de cifre, consideră că este suficient pentru a afirma că practică un management științific. Dar, o colecție de cifre nu reprezintă decât începutul unei activități științifice.

Știința începe în practică, prin observarea și colectarea de date, dar scopul fundamental este de a descoperi legi, principii, o nouă structură a faptelor și proceselor. Pentru aceasta se impune un alt criteriu potrivit căruia, singurele fapte acceptate vor fi cele a căror măsură a fost verificată de nenumărate ori. Astăzi nu mai este de actualitate gluma frecvent auzită cu mulți ani în urmă, referitoare la unele persoane cu funcții de management care afirmau că „...*decizia mea este luată, nu veniți să-mi mai tulburați ideile cu fapte*“.

Explicarea faptelor prin ipoteze, care în urma repetatelor testări, în toate felurile imaginabile, au rezistat timp

îndelungat, capătă statutul de legități, constituie un alt criteriu de recunoaștere a ansamblului de cunoștințe din domeniul managementului ca fiind o știință. Toate aceste criterii aplicate în domeniul managementului atestă faptul că, mai ales în ultima perioadă, se poate vorbi despre o știință a managementului.

Managementul științific

O altă noțiune vehiculată în domeniu este cea de management științific, care, evident, se deosebește de știința managementului, chiar dacă are la bază această știință.

Managementul științific constă în *aplicarea legităților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului în practica socială.*

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă, practic, în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizațiilor. Dar, nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management științific, ci numai acea parte a muncii lor, care se bazează pe elementele științei managementului, cealaltă parte aparține managementului empiric, care se realizează în exclusivitate pe baza experienței, flerului, imaginației.

În procesul evoluției practicii manageriale, pe plan mondial, dar și în țara noastră, pot fi identificate diferite perioade în care accentul s-a pus mai mult pe talentul conducătorului sau mai mult pe cunoștințele de management, deci pe știința managementului. În ultima perioadă, se manifestă pe plan mondial o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea „*laturii umane*“ a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelată, deci care depinde foarte mult de talentul, imaginația, capacitatea de sinteză și de analiză a conducătorului. Majoritatea specialiștilor sunt de părere că firmele care au rezultate spectaculoase pe plan mondial sunt conduse de specialiști în management, care dispun și de o serie de calități înnăscute, de adevărați lideri.

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

ÎNȚREPRINZĂTORII	54
2.1. ROLUL ÎNȚREPRINZĂTORULUI ÎN AFACERI	54
2.2. SPIRITUL ÎNȚREPRINZĂTOR	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. PERFEȚIONAREA 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 funcțiilor	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. Postul	270
10.2.2. Funcția	271
10.2.3. Ponderea ierarhică (norma de conducere).....	271
10.2.4. Compartimentul.....	273
10.2.5. Nivelul ierarhic.....	273
10.2.6. Relațiile organizatorice.....	275
10.3. TIPURI DE STRUCTURI ORGANIZATORICE.....	275
10.3.1. Structura ierarhică (de tip scalar).....	275
10.3.2. Structura funcțională.....	276
10.3.3. Structura ierarhic-funcțională (mixtă).....	277
10.3.4. Structura matriceală	278
10.3.5. Structura organizatorică rețea	279
10.3.5. Clusterul de firme.....	281
10.4. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ INFORMALĂ	283
10.4.1. Conceptul de organizare informală	283
10.4.2. Componentele structurii informale.....	285
10.4.3. Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației.....	288
10.5. MODALITĂȚI DE REPREZENTARE A STRUCTURII ORGANIZATORICE.....	290
10.5.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)	290
10.5.2. Organigrama	291
10.5.3. Fișa postului.....	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. <i>Teorii motivaționale bazate pe nevoi</i>	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. <i>Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului</i>	356
13.7.3. <i>Teorii motivaționale procesuale</i>	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. <i>Modelul Porter – Lawler</i>	363
13.7.5. <i>Influența culturii asupra motivației</i>	364
13.8. BIBLIOGRAFIE.....	365

CAPITOLUL 14

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	367
14.1. CONCEPTUL DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ	367
14.1.1. <i>Definirea culturii organizaționale</i>	367
14.1.2. <i>Componentele culturii organizaționale</i>	368
14.2. EVOLUȚIA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	371
14.2.1. <i>Formarea culturii organizaționale</i>	371
14.2.2. <i>Metode de întreținere a culturii organizaționale</i>	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 Efele”	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