

CUPRINS

Capitolul 1

ELEMENTELE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI	13
1.1 Definiții și explicații ale managementului	14
1.2 Particularități ale evoluției managementului	16
1.3 Formele de interpretare ale managementului	21
1.3.1 Interpretarea teoretică a managementului	21
1.3.1.1 Considerații generale	21
1.3.1.2 Procesul de management	22
1.3.1.3 Relațiile de management	30
1.3.2 Interpretarea practică a managementului	31
1.3.2.1 Managementul: artă sau știință ?	33
Tematică pentru dezbateri	34
Bibliografie	35

Capitolul 2

ORGANIZAȚIA ȘI MEDIUL	37
2.1 Mediul organizației	37
2.2 Caracterul dinamic al mediului organizației	43
2.3 Locul și rolul întreprinzătorului în mediul organizației	51
2.4 Relațiile între categoriile de organizații, stilurile de conducere și tipurile de manageri	53
Tematică pentru dezbateri	65
Bibliografie	65

Capitolul 3

RESPONSABILITĂȚI SOCIALE ȘI ETICĂ ÎN MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR	66
3.1 Ce se înțelege prin responsabilitate socială?	66
3.1.1 Viziuni privind responsabilitățile sociale	66
3.1.2 Argumente pentru și contra responsabilității sociale	68
3.1.3 De la obligații la reacții	68
3.2 Responsabilitățile sociale și performanța economică	70
3.3 „Ecologizarea” managementului	71
3.4 Responsabilitățile sociale – Sinteză	73
3.5 Etica în management	74
3.5.1 Etica – definiție	75
3.5.2 Valori alternative pentru codurile de comportament	76
3.5.3 Factorii care afectează etica în management	78
3.5.4 Îmbunătățirea comportamentului etic	81
Tematică pentru dezbateri	84
Bibliografie	86

Capitolul 4	
MANAGERUL	87
4.1 Definirea managerului	87
4.2 Evidențierea cunoștințelor, aptitudinilor și calităților necesare managerilor	97
4.3 Stiluri manageriale și tipuri de manageri	118
4.3.1 Stilurile manageriale	118
4.3.2 Tipul de manager	129
4.4 Reliefarea principalelor aspecte ale muncii managerilor	135
Tematică pentru dezbateri	140
Bibliografie	143

Capitolul 5	
PLANIFICAREA, STRATEGIA ȘI AVANTAJUL COMPETITIV	144
5.1 Planificarea	145
5.1.1 Definirea planificării organizației și evoluția sistemelor clasice de planificare	146
5.1.2 Criza planificării	148
5.2 Strategia	149
5.2.1 Conceptul de strategie și componentele acesteia	149
5.2.2 Procesul de formulare a strategiei organizației	153
5.2.2.1 Analiza strategică a mediului concurențial	153
5.2.2.2 Diagnosticarea strategică internă a organizației	164
5.2.3 Opțiuni strategice ale organizației	166
5.2.3.1 Strategii de bază în fața concurenței	166
5.2.3.2 Strategia de specializare	172
5.2.3.3 Strategia de diversificare	173
5.2.3.4 Strategia de integrare pe verticală	175
5.3 Avantajul competitiv	178
5.3.1 Avantajul costului	179
5.3.2 Diferențierea	180
Tematică pentru dezbateri	187
Bibliografie	192

Capitolul 6	
DECIZIA ȘI CREATIVITATEA	193
6.1 Decizia	194
6.1.1 Definirea și factorii primari ai deciziei	194
6.1.2 Cerințele și criteriile de clasificare a deciziilor	196
6.1.3 Etapele procesului decizional	199
6.1.4 Metode și tehnici de alegere a variantei optime și de îmbunătățire a procesului decizional	201
6.1.4.1 Metode ce pot fi folosite în cazul deciziilor cu univers determinat (CERT)	201

6.1.4.2 Metode ce pot fi folosite în cazul deciziilor cu univers aleator (în condiții de risc).....	212
6.1.4.3 Metode ce pot fi utilizate în cazul deciziilor în condiții de incertitudine	218
6.1.4.4 Alte metode și tehnici folosite în procesul decizional	222
6.2 Creativitatea ca bază a cercetării – dezvoltării, îmbunătățirii deciziei și succesului organizației	228
6.2.1 Conceptul și conținutul creativității	228
6.2.2 Metode de stimulare a creativității pentru îmbunătățirea deciziilor	230
6.2.3 Cercetarea - dezvoltarea și rolul lor în fundamentarea deciziilor	234
6.2.3.1 Rolul și conținutul cercetării și inovării.....	234
6.2.3.2 Sisteme de organizare a compartimentului Cercetare-dezvoltare	242
6.2.3.3 Introducerea progresului tehnic, rezultat al cercetării științifice	244
6.2.3.4 Riscul în activitatea de cercetare - inovare	248
6.2.3.5 Eficiența cercetării și inovării	250
Tematică pentru dezbateri	255
Bibliografie	258
Capitolul 7	
ORGANIZAREA	259
7.1 Definirea organizării și relația cu planificarea	260
7.2 Structurile organizaționale formală și informală	261
7.3 Procesul organizațional	263
7.4 Concepte fundamentale ale organizării	267
7.4.1 Diviziunea muncii.....	267
7.4.2 Coordonarea activităților	268
7.4.3 Proiectarea conținutului activităților de muncă	269
7.4.4 Responsabilitate, autoritate și putere	272
7.4.5 Delegarea autorității	280
7.4.6 Aria de conducere (ponderea ierarhică)	285
7.4.7 Constituirea compartimentelor și formele generale de structură organizatorică	288
7.4.8 Centralizare și descentralizare	297
7.5 Proiectarea structurii organizaționale	299
Tematică pentru dezbateri	304
Bibliografie	305
Capitolul 8	
INFORMAȚIA ȘI COMUNICAREA	306
8.1 Informația	307
8.1.1 Definiție, trăsături, criterii de clasificare	307
8.1.2 Informația și cerințele de raționalitate ale acesteia	315

8.1.3 Deficiențe în utilizarea informațiilor	318
8.1.4 Tendințe în perfecționarea modalităților de utilizare	
a informațiilor	316
8.1.4.1 Dematerializarea și dezintermedierea informațiilor.....	323
8.1.4.2 Informatizarea sarcinilor de muncă și a pregătirii personalului.....	325
8.1.4.3 Externalizarea (outsourcingul) informațională	325
8.1.4.4 Scrutarea informațională.....	327
8.1.4.5 Organizațiile virtuale – primii pași spre societatea informațională.....	327
8.1.5 Realizarea unității metodologice a tratării informațiilor	328
8.2 Comunicarea	330
8.2.1 Definiție, importanță, funcții și scopuri	330
8.2.2 Procesul de comunicare	337
8.2.3 Comunicarea organizațională	343
8.2.4 Categoriile și forme de comunicare	343
8.2.5 Comunicarea formală (oficială)	344
8.2.6 Comunicarea informală (neoficială)	345
8.2.7 Comunicarea orală, în scris și nonverbală	347
8.2.8 Rețelele de comunicare în grupurile mici	354
8.2.9 Bariere în comunicare	357
8.2.10 Internetul și Intranetul- sisteme de comunicare în continuă dezvoltare	360
8.2.11 Comerțul electronic	361
8.2.12 Direcții de amplificare a eficacității comunicațiilor	361
Tematică pentru dezbateri	362
Bibliografie	364
Capitolul 9	
MOTIVAȚIE, PERFORMANȚĂ, SATISFAȚIE ÎN MUNCĂ	365
9.1 Importanța motivării	365
9.2 Motivația – considerații generale	368
9.2.1 Structuri ale motivației	368
9.2.2 Forme ale motivației	370
9.2.3 Surse motivaționale	374
9.2.4 Motivația individuală și motivația la nivelul organizației	374
9.3 Teorii ale motivației în muncă	376
9.3.1 Considerații generale	376
9.3.2 Teorii ale motivării bazate pe necesitățile umane și satisfacerea lor	377
9.3.2.1 Teoria ierarhiei nevoilor umane	380
9.3.2.2 Teoria X și Teoria Y	380
9.3.2.3 Teoria factorilor duali (F. Herzberg)	380
9.3.2.4 Teoria ERG	382

9.3.3 Teorii bazate pe rezultatele muncii	382
9.4 Raportul motivație – performanță în muncă	387
9.4.1 Criterii și obiective ale evaluării performanței	387
9.4.2 Metode de evaluare a performanțelor în muncă	389
9.4.3 Metode de evaluare pe categorii	391
9.4.4 Metode comparative	391
9.4.5 Metode descriptive	392
9.4.6 Metode bazate pe comportament	392
Tematică pentru dezbateri	393
Bibliografie	396
Capitolul 10	
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	397
10.1 Cultura organizațională a firmei – introducere, concept, bazele culturii organizaționale, efecte	397
10.1.1 Introducere	397
10.1.2 Definirea culturii organizaționale	398
10.1.3 Bazele culturii organizaționale	404
10.1.4 Cultura organizațională și efectele sale	405
10.2 Crearea culturii organizaționale	407
10.3 Socializarea și cultura organizațională	410
10.3.1 Etapele socializării	412
10.3.1.1 Socializarea anticipativă	412
10.3.1.2 Acomodarea	413
10.3.1.3 Managementul rolului	413
10.3.2 Caracteristici ale socializării efective	414
10.3.2.1 Socializarea anticipativă efectivă	414
10.3.2.2 Acomodarea efectivă	415
10.3.2.3 Managementul efectiv al rolului	416
10.3.3 Mentori și socializare	417
10.3.4 Cultura organizațională și valori sociale	419
10.3.5 Socializarea unei forțe de muncă tot mai diversificată din punct de vedere cultural	422
10.4 Cultura națională și cultura organizațională a corporațiilor. Implicații asupra managementului resurselor umane	425
10.4.1 Cultura	426
10.4.2 Planning și staffing	427
10.4.3 Evaluare și recompensare	429
10.4.4 Selectare și socializare	431
10.5 Globalizarea	433
10.5.1 Diferențiere vs. integrare	433
10.5.2 Control vs. autonomie	434
10.5.3 Limite: național vs. corporații	435
Tematică pentru dezbateri	436
Bibliografie	436

Capitolul 11

DINAMICA GRUPULUI DE LUCRU	437
11.1 Definiție, condiții de existență, caracteristici	438
11.2 Înființarea și dezvoltarea grupului de lucru	445
11.3 Conducerea grupului de lucru	448
11.4 Importanța grupurilor de lucru în cadrul organizației	458
Tematică pentru dezbateri	459
Bibliografie	462