

Sinteză cuprins

PARTEA I INTRODUCERE

- Capitolul 1. Problematika managementului
(Aurel BURCIU, Costică ROMAN)
- Capitolul 2. Repere istorice în evoluția managementului
(Aurel BURCIU)
- Capitolul 3. Organizații lucrative în economia cunoașterii
(Costică ROMAN)
- Capitolul 4. Cultura organizațională
(Aurel BURCIU)
- Capitolul 5. Etica în afaceri
(Aurel BURCIU)

PARTEA a II-a PLANIFICAREA

- Capitolul 6. Misiunea și obiectivele organizaționale
(Aurel BURCIU)
- Capitolul 7. Strategii de afaceri
(Valentin HAPENCIUC)

PARTEA a III-a ORGANIZAREA

- Capitolul 8. Procesul decizional
(Gabriela PRELIPCEAN)
- Capitolul 9. Modele, metode și tehnici decizionale
(Gabriela PRELIPCEAN)
- Capitolul 10. Structuri organizatorice în management
(Aurel BURCIU)

PARTEA a IV-a COORDONAREA

- Capitolul 11. Introducere în managementul resurselor umane
(Carmen CHAȘOVȘCHI)
- Capitolul 12. „Construcția” unei echipe de management
(Aurel BURCIU)

PARTEA a V-a MOTIVAREA

- Capitolul 13. Teorii motivaționale în management
(Carmen CHAȘOVȘCHI)

Capitolul 14. Salarizare și motivare în economia reală

(Ionel BOSTAN, Carmen NĂSTASE)

Capitolul 15. Personalitate și stil în management

(Aurel BURCIU)

PARTEA a VI-a CONTROLUL

Capitolul 16. Comportamentul organizațional

(Aurel BURCIU)

Capitolul 17. Comunicarea managerială

(Aurel BURCIU)

Capitolul 18. Controlul managerial

(Aurel BURCIU, Valentin HAPENCIUC)

PARTEA a VII-a DEZVOLTĂRI, CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE

Capitolul 19. Managementul riscului

(Mihai POPESCU)

Capitolul 20. Managementul internațional

(Aurel BURCIU)

Capitolul 21. Managementul public

(Aurel BURCIU, Dumitru DÎMBU)

Capitolul 22. Tehnici de inteligență artificială în management

(Romulus VANCEA)

Capitolul 23. Managementul viitorului

(Aurel BURCIU)

Cuprins

Table of contents.....	17
În loc de prefață	25
Foreword.....	31
PARTEA I. INTRODUCERE.....	37
Capitolul 1. Problematika managementului.....	39
1.1. Concept și definire	39
1.1.1. Momente majore în evoluția managementului.....	39
1.1.2. Managementul ca artă, știință și practică	42
1.1.3. Optici/abordări în definirea managementului.....	44
1.2. Ce înseamnă a fi manager?.....	45
1.3. Roluri și activități specifice managerilor	51
1.3.1. Rolurile manageriale în optica lui Mintzberg.....	51
1.3.2. Alte abordări privind activitatea unui manager	52
1.4. Funcțiile managementului	54
1.5. Concepția sistemică în economie	57
1.5.1. Concepția clasică asupra sistemelor.....	57
1.5.2. Concepția holonică asupra sistemelor.....	60
Capitolul 2. Repere istorice în evoluția managementului.....	63
2.1. Evoluția managementului pe plan mondial	63
2.1.1. Școala clasică	66
2.1.2. Școala relațiilor umane.....	72
2.1.3. Managementul modern	74
2.2. Managementul românesc față de managementul mondial	77
2.2.1. Conectarea României la realitățile mondiale în perioada 1900-1948	79
2.2.2. România în perioada economiei centralizate (1948-1989)	81
2.2.3. România ca membră UE.....	82
2.3. Abordări în managementul contemporan.....	83
Capitolul 3. Organizații lucrative în economia cunoașterii	91
3.1. Despre teoria firmei și faliment.....	91
3.1.1. Teoria firmei	91
3.1.2. Instituția falimentului	95
3.2. Denumiri și sintagme utilizate	98
3.2.1. Sintagme uzuale în lumea occidentală	98
3.2.2. Forme juridice ale proprietății în SUA	103
3.2.3. Forme juridice ale proprietății în Anglia.....	104

3.3. Situația din România. Definirea societăților comerciale	105
3.3.1. Codul comercial român	105
3.3.2. Structuri societare în economia românească.....	108
3.3.3. Analiză comparativă	110
3.4. Poziția societăților comerciale în sistemul economic românesc.....	112
3.5. Economia cunoașterii.....	115
3.5.1. Un nou tip de „resursă”?	115
3.5.2. Caracteristici ale economiei cunoașterii.....	117
3.6. Modelul PESTLE	119
Capitolul 4. Cultura organizațională	121
4.1. Conceptul de cultură	121
4.1.1. Elemente culturale cheie	121
4.1.2. Studiile lui Trompenaars	123
4.1.3. Perspective de abordare asupra culturii.....	125
4.2. Componentele culturii organizaționale	127
4.2.1. Filosofie, climat, cultură?.....	127
4.2.2. Componentele culturii organizaționale. Matricea 7-S McKinsey	128
4.3. Orientarea culturii către performanță	131
4.3.1. Performanță prin cultură?.....	131
4.3.2. Analiza lui Hofstede	133
4.4. Inovația la Peter Drucker.....	137
4.4.1. Despre inovația tehnică și socială	137
4.4.2. Șapte surse de inovare	139
4.5. Învățarea la Edward de Bono.....	144
Capitolul 5. Etica în afaceri	153
5.1. Distincția între etică și morală	153
5.2. Definiții și „actori” implicați.....	157
5.2.1. Definiții propuse	157
5.2.2. Teoria stakeholder-ilor	159
5.3. „Comercial” și etic?	162
5.4. Etica în codurile/reglementările companiilor	165
5.4.1. Etica în afacerile anilor '80	165
5.4.2. Sursele comportamentului etic.....	167
5.4.3. Coduri de etică	171
5.5. Comportament non-etic în afacerile MNC-urilor.....	172
5.6. Etica în cazul IMM-urilor.....	176
PARTEA a II-a PLANIFICAREA	179
Capitolul 6. Misiunea și obiectivele organizaționale	181
6.1. Misiunea firmei	181
6.1.1. Misiune, valori, strategii.....	181
6.1.2. Misiuni declarate de MNC-uri.....	183
6.1.3. Last step for business vision	186
6.2. Obiectivele firmei.....	187

Cuprins	11
6.2.1. Pericolul „ideilor ruginite”	187
6.2.2. Domenii în care se localizează obiectivele	189
Capitolul 7. Strategii de afaceri	195
7.1. Concepția/viziunea strategică în afaceri	195
7.1.1. Optica lui Igor Ansoff	195
7.1.2. Armstrong, Chandler și Harrington	197
7.1.3. Modelul general de evoluție a unei firme	200
7.2. Etape ale evoluției managementului strategic	202
7.2.1. Viziunea strategică la Drucker	202
7.2.2. Stadii în dezvoltarea managementului strategic	204
7.2.3. Managementul strategic în context global	205
7.3. Sinteza principalelor strategii de management	207
7.3.1. Strategii organizaționale	207
7.3.2. Business level strategies	208
7.4. Sun Tzu și The Art of War. Sun Bin	210
PARTEA a III-a ORGANIZAREA	221
Capitolul 8. Procesul decizional	223
8.1. Introducere la problematica decizională	223
8.1.1. De la decizia personală, la cea de management	223
8.1.2. Decizia în context organizațional	225
8.2. Etapele procesului decizional	227
8.3. Contextul/componentele procesului decizional	233
8.4. Raționalitatea și tipologia proceselor decizionale	236
8.4.1. Raționalitatea procesului decizional	236
8.4.2. Tipologia proceselor decizionale	237
8.5. Iraționalitatea în procesul de decizie	238
8.5.1. Între normativ și descriptiv	238
8.5.2. De la Keneth Arrow, la Karl Popper	240
8.5.3. Sugestii la un nou concept	241
8.6. Peter Drucker despre decizia eficientă	243
Capitolul 9. Modele, metode și tehnici decizionale	247
9.1. Problematika decizională la nivel de firmă	247
9.1.1. Între real și conceptual	247
9.1.2. Tabelul decizional	249
9.2. Decizii în condiții de certitudine	251
9.3. Decizii în condiții de risc	252
9.3.1. Despre managementul riscului	252
9.3.2. Metoda speranței matematice	253
9.3.3. Arborele de decizie	253
9.3.4. Comutarea de comportament cu ajutorul lanțurilor Markov	254
9.3.5. Tehnici de simulare în procese decizionale	255
9.4. Decizii în condiții de incertitudine	256
9.5. Analiza multicriterială în luarea deciziilor	258

9.5.1. Utilitatea decizională în sens von Neumann – Morgenstern	258
9.5.2. Metoda ELECTRE.....	259
9.5.3. Teoria jocurilor	260
9.6. Decizii de grup	263
9.6.1. Adoptarea deciziei colective.....	263
9.6.2. Identificarea problemelor și stabilirea variantelor	264
9.7. Sisteme informatice integrate.....	265
Capitolul 10. Structuri organizatorice în management.....	271
10.1. Organizarea ca proces de diviziune a muncii	271
10.1.1. După Adam Smith	271
10.1.2. Impactul dimensiunii firmei asupra organizării	273
10.1.3. Diviziunea verticală și orizontală	274
10.2. Conținutul structurii organizatorice.....	278
10.2.1. Aspecte introductive.....	278
10.2.2. Posturile	279
10.2.3. Funcțiile	279
10.2.4. Span of control	281
10.2.5. Nivelele ierarhice.....	284
10.2.6. Compartimentele	287
10.2.7. Relațiile organizatorice (interumane).....	287
10.3. Elaborarea organigramei. Proceduri și factori	288
10.4. Tipuri de structuri organizatorice	293
10.4.1. Concepția lui Harrington & Harrington.....	293
10.4.2. Organigrama funcțională	295
10.4.3. Organigrama geografică.....	295
10.4.4. Organigrama pe centre de profit	296
10.4.5. Organigrama matriceală.....	297
PARTEA a IV-a COORDONAREA.....	301
Capitolul 11. Introducere în managementul resurselor umane	303
11.1. Considerații privind resursele umane și rolul lor în succesul organizațiilor	303
11.1.1. Definirea resurselor umane.....	303
11.1.2. Caracteristici ale resurselor umane	305
11.2. Fundamentele teoretice ale managementului resurselor umane (MRU).....	306
11.2.1. Definiții în MRU în literatura străină	306
11.2.2. Definiții în MRU în literatura română.....	308
11.3. Managementul resurselor umane și managementul de personal (MP).....	309
11.4. Planificarea strategică a resurselor umane	311
11.5. Recrutarea și selecția resurselor umane.....	314
11.5.1. De la teorie la practică în MRU	314
11.5.2. Recrutarea	316
11.5.3. Selecția	321
11.6. Managementul carierei.....	325
11.7. Includerea compartimentului de MRU în organigramă.....	328

Capitolul 12. „Construcția” unei echipe de management	331
12.1. Aspecte introductive	331
12.2. Indivizi și grupuri	333
12.2.1. Individul – parte a unor structuri sociale	333
12.2.2. Concepte conexe la indivizi/grupuri	334
12.2.3. Norme/reguli de grup	337
12.2.4. Integrarea individului în grup.....	340
12.2.5. Deindividualizarea.....	341
12.3. De la grup la echipă	342
12.3.1. Ce este un grup?	342
12.3.2. Stadii în evoluția unui grup.....	343
12.3.3. Grup vs. echipă.....	346
12.3.4. Grup de lucru vs. echipă reală	347
12.4. Tipuri de echipe.....	350
12.4.1. Orchestra	351
12.4.2. Echipa în sport.....	353
12.4.3. Revenire la organigramă.....	354
12.4.4. Moduri de constituire a echipelor	355
12.4.5. Optica lui Harrington și Robbins	357
12.5. Instrumente de lucru în managementul echipei	361
12.5.1. Ședința	361
12.5.2. Brainstorming-ul.....	363
12.5.3. Delegarea	365
PARTEA a V-a MOTIVAREA.....	367
Capitolul 13. Teorii motivaționale în management	369
13.1. Despre natura motivației	369
13.1.1. Cine/ce ne motivează pentru a fi performanți?	369
13.1.2. Nevoi, interese, atitudini.....	372
13.2. Motivația individuală	376
13.2.1. Teoria ierarhiei nevoilor	376
13.2.2. Teoria achiziției succeselor.....	379
13.2.3. Teoria ERG	381
13.2.4. Teoria X-Y-Z	382
13.3. Motivația organizațională	385
13.3.1. Teoria factorilor duali	385
13.3.2. Teoria condiționării explicite/operante	388
13.4. Teorii mixte în explicarea motivației. Interpretări.....	389
13.4.1. Teoria performanțelor așteptate.....	389
13.4.2. Teoria Porter-Lawler privind motivația	391
13.4.3. Teoria echității.....	392
13.4.4. Teoria fixării scopurilor.....	394

Capitolul 14. Salarizare și motivare în economia reală	397
14.1. Sistemul de salarizare; principii de bază privind salarizarea	397
14.1.1. Munca și salariul.....	397
14.1.2. Principii de bază privind salarizarea	398
14.2. Formele/metodele de salarizare.....	399
14.2.1. Salarizarea în regie	400
14.2.2. Salarizarea în acord	401
14.2.3. Salarizarea mixtă.....	403
14.3. Structuri salariale și/sau ale venitului total obținut de angajat.....	404
14.3.1. Salariul de bază.....	405
14.3.2. Adaosurile salariale	406
14.4. Recompense speciale acordate salariaților	411
14.5. Politica salarială și performanța economică	415
14.5.1. Conceptul de politică salarială. Factori de influență	415
14.5.2. Obiective ale politicii salariale	417
14.5.3. Implicarea autorității publice în politica salarială. Consecințe	419
14.5.4. Elemente de optim în politica salarială de la nivelul companiei	423
14.5.5. Efectele motivaționale ale diverselor forme de salarizare	425
14.5.6. Salarizare și eficiență economică.....	426
Capitolul 15. Personalitate și stil în management	431
15.1. Tipuri/clase de personalitate	431
15.1.1. Modelele MBTI și BFM.....	432
15.1.2. Tipul A și B de personalitate	434
15.1.3. Aplicarea testelor psihologice	435
15.2. Personalitate și performanță pe post	437
15.2.1. Stresul organizațional	437
15.2.2. Personalitate și „Job Performance”	441
15.3. Despre stiluri de management	442
15.4. Modalități de caracterizare a stilurilor de management.....	445
15.4.1. Caracterizarea unidimensională	446
15.4.2. Caracterizarea multidimensională.....	446
15.5. Conceptul de „leadership”	450
PARTEA a VI-a CONTROLUL	455
Capitolul 16. Comportamentul organizațional	457
16.1. Conceptul de Organizational Behaviour (OB)	457
16.2. Conflictele în organizații	462
16.2.1. Concepții privind conflictul. Sursele conflictului	463
16.2.2. Organigrama – instrument de prevenire a conflictelor	467
16.3. Personalitate și negociere	470
16.3.1. Despre negociere.....	470
16.3.2. Gestionarea conflictelor	471
16.4. Putere sau influență?	475
16.4.1. Despre sursele primare ale puterii.....	475
16.4.2. Este preferabil recursul la influență?.....	481

Capitolul 17. Comunicarea managerială	489
17.1. Ce este comunicarea?	489
17.2. Factori perturbatori în comunicarea organizațională	491
17.3. Categoriile/tipuri de comunicare organizațională	495
17.3.1. Clasificarea după sensul de efectuare a comunicării	495
17.3.2. Forme de comunicare.....	498
17.4. Rețele de comunicare	503
17.4.1. Definiții prealabile	503
17.4.2. Tipuri de rețele.....	504
17.5. Căi/metode de îmbunătățire a comunicării organizaționale	506
Capitolul 18. Controlul managerial	511
18.1. Aspecte introductive	511
18.2. Controlul abordat ca proces	514
18.2.1. Three steps	514
18.2.2. Măsurarea performanței actuale	516
18.2.3. Compararea performanței actuale față de standardul din domeniu	518
18.2.4. Luarea de măsuri de management	519
18.3. Tipuri de control	520
18.4. Eficiența controlului	523
18.5. Conceptul de TQM (Total Quality Management).....	524
18.6. Organisme de control asupra activității firmei	529
18.6.1. Auditul intern	529
18.6.2. Auditul extern	530
18.6.3. Curtea de Conturi	531
18.6.4. Garda Financiară.....	532
18.6.5. Garda de Mediu.....	532
18.6.6. Direcția Finanțelor Publice	533
18.6.7. Oficiul pentru Protecția Consumatorilor.....	534
18.6.8. Inspectoratul Teritorial de Muncă	535
18.6.9. Inspectoratul Teritorial în Construcții.....	535
18.6.10. Direcția Sanitar-Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor.....	535
PARTEA a VII-a DEZVOLTĂRI, CONCLUZII ȘI PERSPECTIVE	537
Capitolul 19. Managementul riscului	539
19.1. Abordări moderne privind riscul în activitatea firmei.....	539
19.1.1. Aspecte introductive privind riscul	539
19.1.2. Clasificări prealabile	543
19.2. Tipologia riscului în activitatea firmei	544
19.2.1. Diverse categorii de riscuri	544
19.2.2. Riscurile microeconomice în funcție de consecințe.....	550
19.3. Aspecte contabile privind tipologia riscurilor firmei	553
19.4. Mărimea și dinamica riscului firmei	555
19.5. Modele de măsurare/evaluare a riscului	559
19.5.1. Introducere în modelarea riscului	559
19.5.2. Modele de estimare a riscului de faliment	561
19.6. Controlul riscului activității firmei	563

Capitolul 20. Managementul internațional	565
20.1. Implicarea succesivă în afaceri cu străinătatea	565
20.2. Definiții și conexiuni.....	567
20.3. Internaționalizarea firmei	569
20.3.1. Specificitatea pieței externe.....	569
20.3.2. „Triunghiul de fier” al globalizării.....	570
20.3.3. „Triunghiul de fier” al dezvoltării	573
20.3.4. Expansiunea în străinătate.....	574
20.4. Resursele umane în context internațional.....	578
Capitolul 21. Managementul public	583
21.1. Abordări recente în managementul public	583
21.1.1. Administrație publică vs. Management public	583
21.1.2. Formularea politicilor publice.....	587
21.2. Categoriile de servicii publice	589
21.3. Managementul în administrația centrală	593
21.3.1. Abordări teoretice în managementul public.....	593
21.3.2. Structura administrației publice centrale în România	596
21.4. Managementul în administrația locală.....	599
21.5. Alte instituții publice.....	603
21.5.1. Instituțiile ofertante de educație	604
21.5.2. Organizațiile nonguvernamentale.....	607
Capitolul 22. Tehnici de inteligență artificială în management	609
22.1. Definierea și obiectul de studiu al Inteligenței Artificiale (IA).....	609
22.1.1. Abordări pe marginea inteligenței „naturale”	609
22.1.2. Pași către inteligența artificială (IA)	611
22.2. Domenii de cercetare și aplicații ale IA	613
22.2.1. Direcții actuale în cercetarea bazată pe IA.....	613
22.2.2. Aplicarea tehnicilor de IA pe probleme economice, sociale și tehnice.....	614
22.3. Arhitecturi de sisteme inteligente	618
22.3.1. Sisteme expert (SE)	618
22.3.2. Rețele neuronale (RN)	622
22.3.3. Sisteme inteligente hibride	627
22.4. Introducerea Sistemelor Expert (SE) în management	632
Capitolul 23. Managementul viitorului	641
23.1. Aspecte introductive	641
23.1.1. De la Taylor și Fayol la Maynard și Mehrrens	641
23.1.2. Alte condiționări pentru instituția managementului în viitor	645
23.2. Patru teorii consacrate în managementul modern	648
23.2.1. De la MBO, la firma holonică.....	648
23.2.2. Conexiuni și dezvoltări posibile	651
23.3. Managementul prin valori (MBV).....	653
23.4. Managementul non-tipic.....	657
23.5. Managementul total (TM – Total Management).....	663
23.6. Managementul pentru viitor (MFF).....	666
Bibliografie	671