13543d1

ION DIJMĂRESCU

BAZELE MANAGEMENTULUI MANAGEMENTULUI

DITURA DIDACTICĂ ŞI PEDAGOGICĂ, R.A. - BUCUREŞTI

II 13543d1

Prof. univ. dr. ing. **ION DIJMĂRESCU**

BAZELE MANAGEMENTULUI

– MONOGRAFIE –

UNIVERSITATEA
"DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
BIBLIOTECA 1

164220

EDITURA DIDACTICĂ ŞI PEDAGOGICĂ, R.A.
BUCUREŞTI -

CUPRINS

INTRODUCERE 3

CAPITOLUL I

DEFINIREA, OBIECTUL ŞI CONŢINUTUL MANAGEMENTULUI

1.1. CONSIDERAŢII GENERALE 7
1.1.1. Definirea managementului 7
1.1.2. Subiectul, obiectul şi conţinutul managementului 8
- Managerul - subiect al managementului 8
- Firma - obiect al managementului 10
- Conţinutul managementului 11
1.2. IERARHIA MANAGERIALĂ 13
1.2.1. Niveluri manageriale 13
1.2.2. Tipuri de funcţii manageriale şi de manageri 17
- Manageri ai liniilor ierarhice 17
- Manageri specializaţi şi manageri generali 18
- Administratori şi manageri 18
- Lideri şi manageri 18
- Managerul narcisist 19
- Managerul posesiv 20
- Managerul seducător 21
- Managerul înţelept 21
1.2.3. Identitatea personală şi identitatea organizaţională 22
1.3. CRITERII ALE PERFORMANŢEI MANAGERILOR 25
1.3.1. Performanţa şi productivitatea muncii 25
1.3.2. Eficacitatea şi eficienţa performanţei 27

1.3.3. Productivitatea și calitatea resurselor umane 29
1.4. NATURA MANAGERIALE 29
1.4.1. Caracteristicile muncii manageriale 29
1.4.2. Roluri manageriale 30
1.4.3. Agenda de lucru și rețeaua managerială 32
1.4.4. Abilități manageriale 32
1.5. TRECUTUL PREZENTUL ȘI VIITORUL MANAGEMENTULUI 34
1.5.1. Istoricul managementului 34
1.5.2. Tendințe în teoria managementului 38
- Managementul ca artă 39
- Managementul ca știință 39
- Managementul ca profesie 40
- Evoluția gândirii manageriale 40
1.5.3. Ce se așteaptă de la manageri? 45
1.6. ABORDAREA SISTEMICĂ A PROBLEMATICII FIRMEI 48
1.6.1. Conceptul de sistem 48
1.6.2. Modelul cibernetic al sistemului 51
1.6.3. Fiabilitatea sistemelor 54
Întrebări recapitulative. Exerciții 60

CAPITOLUL II

MODELELE MATEMATICE UTILIZATE ÎN LUAREA DECIZIILOR OPERAȚIONALE ȘI STRATEGICE

2.1. ELEMENTE DE CALCUL ECONOMIC 65
2.1.1. Cheltuieli, costuri, prețuri 65
- Definiții, structuri 65
- Clasificarea costurilor 68
- Valoare și preț 76
- Prețul de echilibru în concurența pură și perfectă 81
- Prețul de monopol și prețul de oligopol 83
- Echilibrul general și sistemul de prețuri 84
2.1.2. Calculații 86
2.1.3. Elemente pentru determinarea funcțiilor de costuri și aplicații 87
- Funcții de costuri 87
- Metoda statistică pentru stabilirea funcțiilor costurilor 89
- Diagrama pragului de rentabilitate 95
- Diagrama pragului de eficacitate 103

2.2. FORMULAREA MATEMATICĂ A PROBLEMELOR ÎN MANAGEMENT 106
2.2.1. Stabilirea obiectivelor formulării problemelor manageriale 106
2.2.2. Identificarea elementelor problemelor manageriale 108
2.2.3. Formularea matematică a relațiilor dintre elemente, simplificare și rezolvare 109
2.2.4. Analiza și verificarea corectitudinii formulării matematice și a rezultatelor obținute 112
2.2.5. Interpretarea rezultatelor și implementarea 113
2.3. MODELAREA MATEMATICĂ PENTRU ȘTIINȚA MANAGEMENTULUI 114
2.3.1. Etapele modelării matematice 114
2.3.2. Specificarea variabilei de decizie și sistarea variantelor 115
2.3.3. Identificarea variabilelor necontrolabile și a parametrilor 116
2.3.4. Dezvoltarea modelului 117
2.3.5. Soluționarea modelului 118
2.3.6. Optimizarea modelului 121
- Funcții derivabile 121
- Proprietăți ale funcțiilor derivabile 123
- Alte caracteristici ale funcțiilor de o variabilă 126
- Analiza variației funcției de o variabilă 128
- Aproximarea rădăcinilor unei ecuații 130
2.3.7. Modelarea matematică asistată de calculator 132
- Generalități 132
- Prelucrarea și interpretarea informațiilor pentru modelare 133
- Aplicații grafice realizate cu ajutorul calculatorului 136

2.4. TEHNICI DE PROGRAMARE, EVALUARE ȘI ANALIZĂ BAZATE PE GRAFURI 138

2.4.1. Metoda drumului critic 138
- Generalități 138
- Elaborarea grafului-rețea 138
- Calculul grafului-rețea 140
- Optimizarea programelor de punere în funcțiune a capacităților de producție 147
- Nivelarea resurselor 150
2.4.2. Tehnica de analiză și evaluare grafică 153

2.5. PROGRAMAREA LINIARĂ 156

2.5.1. Generalități 156

2.5.2. Problema maximizării primale (maximizarea profilului) 156
2.5.3. Problema minimizării duale (minimizarea consumurilor) 159
2.5.4. Problema minimizării primale (minimizarea costului de achiziție) 161
2.5.5. Problema maximizării duale (maximizarea costului limită) 163
2.5.6. Analiza programelor de fabricație ale unui produs 164
2.5.7. Problema de transport 169
2.5.8. Problema amestecului optim 175
2.5.9. Optimizarea unui program de producție 177
2.5.10. Minimizarea costului unui amestec 180
2.5.11. Maximizarea beneficiului mediu 181
2.5.12. Problema șoferului de taxi 182

2.6. O APLICAȚIE A PROGRAMĂRII DINAMICE ÎN MANAGEMENT 190
2.7. O APLICAȚIE ÎN MANAGEMENT A PROGRAMĂRII CU NUMERE ÎNTREGI 193
2.8. O APLICAȚIE A PROGRAMĂRII LINIARE ÎN MANAGEMENTUL STRATEGIC 196
2.9. FENOMENUL DE AȘTEPTARE 200

2.9.1. Definire 200
2.9.2. Modele specifice ale fenomenului de așteptare 203
- Modelele în regim staționar 203
- Optimizarea procesului de așteptare 205

2.10 ANALIZA MARGINALĂ 206

2.10.1. Definirea conceptelor 206
- Marja 206
- Utilitatea marginală 207
- Costul marginal, producția marginală, venitul marginal 207
- Productivitatea marginală 208
2.10.2. Analiza marginală a producției 209
2.10.3. Analiza marginală a costurilor 210
2.10.4. Analiza marginală a alocării fondurilor (studiu de caz) 212
Întrebări recapitulative 213

CAPITOLUL III

DECIZII

3.1. PREGĂTIREA ȘI LUAREA DECIZIILOR 217

3.1.1. Definirea deciziei și etapele procesului decizional 217
- Decizia managerială 217

- Identificarea problemei care reclamă luarea unei decizii 219
- Diagnosticarea situației, identificarea aspectelor critice și definirea problemei 220
- Determinarea și analiza variantelor de soluții disponibile și evaluarea consecințelor aplicării acestora 220
- Alegerea celei mai bune soluții 221
- Acceptarea soluției de către colectiv 222
3.1.2. Situația decizională și tipuri de decizii 223
- Variabile necontrolabile. Tipuri de decizii în funcție de gradul cunoașterii variabilelor necontrolabile 223
- Variabile controlabile. Variante de acțiune sau soluții rațional posibile 224
3.1.3. Obiective, indicatori de rezultate, criterii de decizie 227
3.1.4. Metode de decizie bazate pe un criteriu complex 230
- Decizia în funcție de utilitate globală maximă 230
- Decizia în funcție de importanța criteriilor și utilitatea globală maximă 233
- Metoda speranței matematice 236
- Metoda pesimistă sau minimax 237
- Metoda regretelor sau a riscului maximax 237
- Metoda echiprobabilității 237
- Metoda optimistă 237
3.1.5. Criterii de raționalitate în procesul luării deciziilor 238

3.2. DECIZII STRATEGICE 240

3.2.1. Particularitățile deciziilor strategice 240
3.2.2. Modele pentru deciziile strategice 242
3.2.2.1. Modele elementare 242
- Modelul actorului unic sau monorațional 242
- Modelul organizatoric 245
- Modelul politic 247
3.2.2.2. Modele compuse 251
- Modelul alocării resurselor 251
- Modelul pubelei 252
- Modelul incrementalismului logic 253
3.2.2.3. Modelul generic al deciziei strategice 255
- Configurația puterii 255
- Utilizarea practicilor de decizie de tip politic 256
- Anturajul decizional 257
- Anturajul real și anturajul perceput 257
- Atitudini în fața viitorului 258

- Vigilența strategică 259
3.2.3. Scenarii decizionale și tipuri de decizii strategice 259
3.2.4. Evaluarea deciziilor strategice 263
3.2.5. Metode și tehnici specializate pentru raționalizarea procesului decizional 265

3.3. MANAGEMENTUL RISCULUI 268

3.3.1. Definirea riscului 268
3.3.2. Riscul, factor esențial în adoptarea deciziei 270
3.3.3. Asumarea riscului managerial 271
3.3.4. Estimarea probabilistică a riscului 273
3.3.5. Perspectivele manageriale și riscul 275
Întrebări recapitulative 277

CAPITOLUL IV

IDENTITATEA FIRMEI ȘI ATRIBUȚII MANAGERIALE

4.1. MANAGEMENTUL IDENTITĂȚII FIRMEI 281

4.1.1. Identitatea firmei 281
4.1.2. Cultura firmei 284
- Conținutul și categoriile fundamentale ale culturii firmei 284
- Tipuri de cultură a firmei 286
4.1.3. Managementul identității firmei 287
4.1.4. Focalizarea managerială 291
- Definirea și tipuri de focalizare a identității 291
- Focalizarea și schimbarea identității firmei 292

4.2. ATRIBUȚIILE MANAGERIALE 293

4.2.1. Cadrul general de exercitare a atribuțiilor manageriale 293
4.2.2. Planificarea 297
- Planul strategic pe termen lung 298
- Planul de dezvoltare pe termen mediu 298
- Planul operațional sau pe termen scurt 298
- Planificarea și programarea bugetară. Bugetul de realizare al planului 299

- Stabilirea obiectivelor 299
- Defalcarea obiectivelor și descentralizarea 300
4.2.3. Organizarea 304
- Organizarea procesuală 305
- Organizarea structurală (compartimentală) 306
- Tipuri de structuri organizatorice 311
- Organigrama 316
- Echipa managerială 317
- Gradul de organizare al sistemului 331
4.2.4. Conducerea 342
- Conținutul și mijloacele conducerii; rolul managerilor 342
- Stiluri de muncă managerială 344
- Gândirea sistematică și cea intuitivă 345
- Etapele procesului de rezolvare a problemelor conducerii 345
- Îmbunătățirea performanțelor manageriale 353
4.2.5. Controlul 354
- Definirea și etapele controlului 354
- Tipuri de control 357
- Eficacitatea controlului 360
- Tehnici și instrumente de control managerial 361

4.3. SISTEMUL DE INFORMARE PENTRU MANAGEMENT 365

Întrebări recapitulative 368

CAPITOLUL V

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

5.1. RESURSELE UMANE 373

5.1.1. Munca în contextul actual 373
- Elementele definitorii 373
- Contractul psihologic, firma și resursele umane 374
- Programul redus de lucru 475
- Munca la domiciliu 376
5.1.2. Managementul 376
- Performanțele în procesul de creare a valorii 376
- Prestația de muncă și performanțele ei 377

- Cuantificarea performanțelor 378
- Controlul performanțelor 379
- Economisirea și risipa muncii 381
- Mecanismul creației și a risipei de valoare 383
5.1.3. Elemente ale managementului resurselor umane 385
- Ciclul managementului resurselor umane 385
- Selecția 386
- Evaluarea performanței 387
- Recompensarea 388
- Dezvoltarea 389
5.1.4. Raporturile resurselor umane cu firma 390
- Cadrul general al raporturilor dintre resursele umane și firmă 390
- Resursa umană și decizia 391
- Conștiința firmei și resursele umane 392

5.2. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE 393

5.2.1. Analiza funcțiilor 394
5.2.2. Proiectarea funcțiilor 395
- Designul funcțiilor 395
- Simplificarea funcțiilor 397
- Rotirea și amplificarea funcțiilor 397
- Îmbogățirea funcțiilor 398
5.2.3. Proiectarea grupurilor de lucru 403
- Tipuri de grupuri de lucru 403
- Programe de lucru 404
5.2.4. Recrutarea resurselor umane 406
- Descrierea postului 406
- Selecția pentru ocuparea postului 407
- Testarea 408
- Handicapații 408
- Minoritățile și femeile 408
- Salarizarea și recompensele bănești 410
- Încetarea contractului dintre angajați și firmă 411
5.2.5. Avantaje specifice pentru salariați 412
- Asigurări 412
- Pensii și alte avantaje sociale 412
- Avantaje sociale suplimentare 413
- Programe de sănătate și de protecție a muncii 414

5.3. PIAȚA RESURSEI UMANE 415

5.3.1. Specificitatea pieței resursei umane 415

5.3.2. Cererea de forță de muncă 416
- Categorii de cerere de forță de muncă 416
- Elasticitatea cererii de forță de muncă 419
- Factorii care influențează cererea de forță de muncă 420
5.3.3. Oferta de forță de muncă 420
5.3.4. Echilibrul pe piața forței de muncă 421
- Relația dintre timpul lucrat și salariu 421
- Penuria și abundența forței de muncă 422
- Salariile diferențiate și compensațiile salariale 423
- Categorii de forță de muncă incompatibile 425
- Patronatele și piața forței de muncă 426
- Însemne/înscrisuri 426
- Piețe interne ale forței de muncă 427
- Salariul eficient 427
- Producția și munca în timpul liber 427

5.4. RESURSELE UMANE ȘI CALITATEA VIEȚII 429

5.4.1. Tendințe în schimbarea condițiilor de la locul de muncă 429
5.4.2. Satisfacția și performanțele 430
- Fundația ca sursă de satisfacție 430
- Corelația satisfacție-performanță 432
- Motivația în performanțele umane 433
5.4.3. Managementul nevoilor umane 434
- Tipurile și ierarhia nevoilor umane 434
- Nevoile umane și managementul 439
- Programe de stimulare 443

5.5. STUDIUL MUNCII 449

5.5.1. Generalități 449
5.5.2. Principii ale studului muncii 452
- Economisirea efortului fizic și intelectual 452
- Economisirea mișcărilor 453
- Evitarea oboselii 454
- Alegerea mașinilor, utilajelor, dispozitivelor și uneltelor 455
- Amenajarea rațională a locului de muncă 456
- Deservirea rațională a locului de muncă 457
5.5.3. Condițiile de mediu și influențele lor asupra productivității muncii 457
- Temperatura și umiditatea 457
- Zgomotul 458
- Iluminatul 461

UNIVERSITATEA
BIBLIOTECA

- Aerisirea 461
- Condițiile naturale 462
5.5.4. Structura procesului de producție 463

5.6. RAȚIONALIZAREA MUNCII. ASPECTE ERGONOMICE 466

5.6.1. Obiectul raționalizării muncii 466
5.6.2. Studiul actualei metode de muncă 466
- Observarea și descrierea metodei de muncă existente 467
- Analiza critică a modului de execuție actual 471
- Examinarea soluțiilor posibile 473
5.6.3. Proiectarea metodei de muncă îmbunătățite 473
5.6.4. Aplicarea metodei de muncă îmbunătățite 474

5.7. METODE PENTRU DETERMINAREA CONSUMULUI DE MUNCĂ 474

5.7.1. Metode de măsurare a consumului de muncă 475
- Cronometrarea 475
- Cronometrarea cu aprecierea ritmului de muncă 481
- Fotografierea zilei de muncă 482
- Fotocronometrarea 487
- Autofotografierea 487
5.7.2. Metode de evaluare a consumului de muncă 487
5.7.3. Metode pentru predeterminarea consumului de muncă 491
5.7.4. Analiza modului de utilizare a timpului în procesul de producție 494
- Structura timpului de muncă a lucrătorului 494
- Structura timpului de folosire a utilajului 497
- Structura timpului de mișcare a obiectului muncii în cadrul procesului de producție 499

5.8. NORME ȘI NORMATIVE DE MUNCĂ 500

5.8.1. Definirea și clasificarea normelor și normativelor de muncă 500
5.8.2. Corelații între normele de muncă 503
5.8.3. Determinarea normelor de muncă 504
Întrebări recapitulative 505

BIBLIOGRAFIE 507

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
BIBLIOTECA
164220