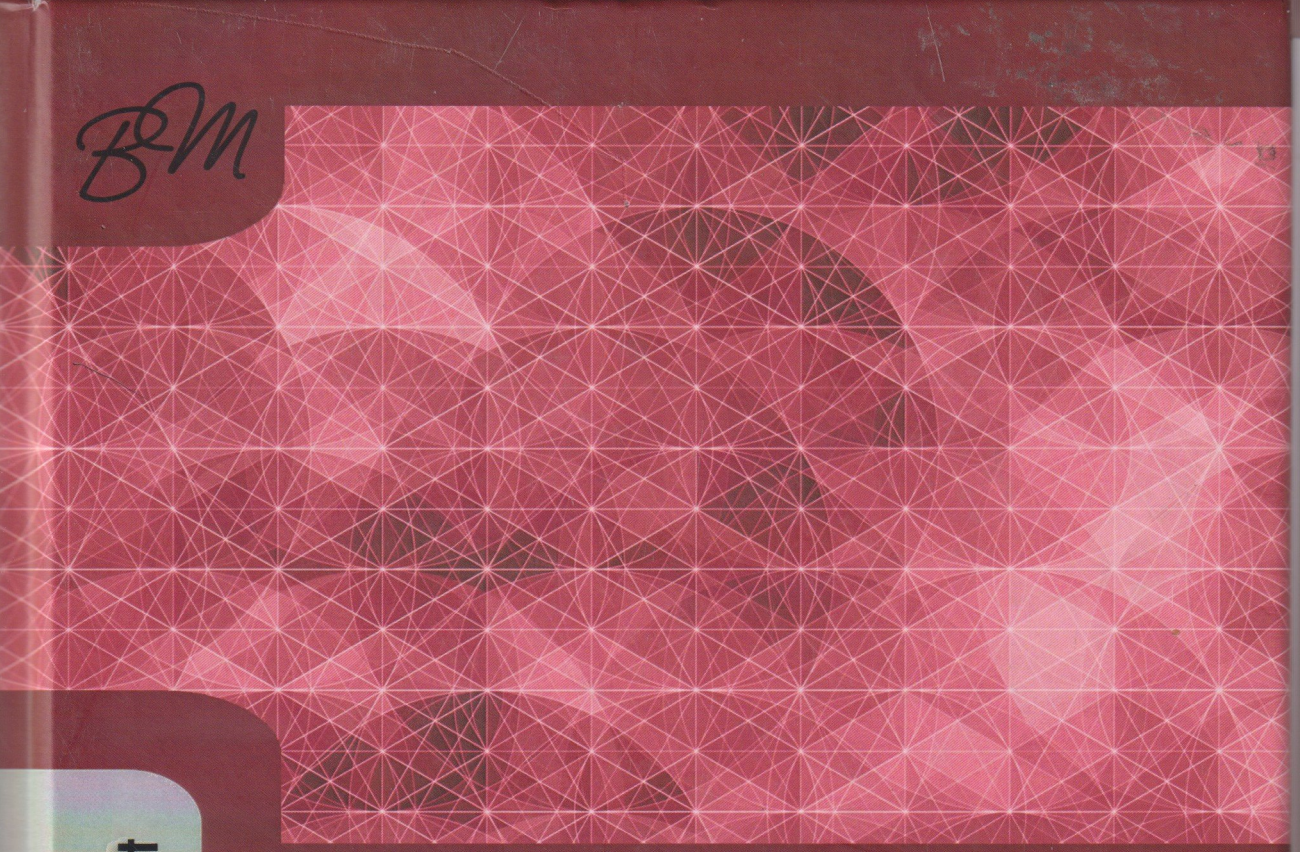


Biblioteca de Management

Eugen Burduş

TRATAT DE MANAGEMENT

Ediția a III-a

PRO UNIVERSITARIA

005.43

EUGEN BURDUŞ

TRATAT DE MANAGEMENT

- Ediția a III-a -

C-285157X

285157
UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
BIBLIOTECĂ 2

PRO UNIVERSITARIA
2017
BUCUREŞTI

CUPRINS

Partea I-a
FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI
CAPITOLUL 1
CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI
1.1. Tripla semnificație a managementului 39
1.2. Managementul ca artă și știință 41
1.3. Retrospectiva managementului 44
1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, universalistă) 45
1.3.2. Școala sociologică (a relațiilor umane) 49
1.3.3. Școala cantitativă 51
1.3.4. Școala sistemică 52
1.3.5. Școala contextuală 53
1.4. Procesul de management 54
1.4.1. Managementul ca proces 54
1.4.2. Trăsăturile procesului de management 55
1.4.3. Fazele procesului de management 56
1.5. Funcțiile managementului 57
1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului 60
1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului 63
1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației 64
1.6.1. Relațiile de management 65
1.7. Bibliografie 70

CAPITOLUL 2
REPREZENTANȚI DE SEAMĂ AI MANAGEMENTULUI
2.1. Pe cine considerăm celebru în management? 71
2.2. Prezentarea succintă a unor personalități în management 73
2.2.1. Max Weber (1864-1920) 73
2.2.2. Chester Barnard (1886-1961) 75
2.2.3. Elton W. Mayo (1880-1948) 75
2.2.4. Theodore Levitt (1925 -) 77
2.2.5. Harry Igor Ansoff 79
2.2.6. Alfred D. Chandler (1918-) 81
2.2.7. Kenichi Ohmae (1943-) 82
2.2.8. Michael Porter (1947-) 85
2.2.9. Douglas McGregor 87
2.2.10. Abraham H. Maslow (1908-1970) 88

2.2.11. Frederick Herzberg (1923-) 89
2.2.12. Charles Handy (1932-) 90
2.2.13. Henry Mintzberg (1939-) 90
2.2.14. Repsis Likert (1904-1981) 91
3.3.15. Warren Bennis (1925-) 93
3.3.16. John Adair (1934-) 95
3.3.17. Tom Peters (1942-) şi Robert H. Waterman (1936-) 98
3.3.18. Rosabeth Moss Kanter (1943-) 102
2.3. Bibliografie 105

CAPITOLUL 3
ÎNTREPRINZĂTORII
3.1. Rolul întreprinzătorului în afaceri 107
3.2. Spiritul întreprinzător 108
3.3. Definirea întreprinzătorului 109
3.4. Ce determină o persoană să devină întreprinzător? 110
3.4.1 Forţe care orientează spiritul întreprinzător 110
3.4.2 Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător 112
3.5. Avantajele unui spirit întreprinzător 113
3.6. Obstacolele potenţiale pentru un întreprinzător 114
3.7. Diversitatea culturală a spiritului întreprinzător 116
3.8. Greşeli majore ale întreprinzătorilor 120
3.9 Bibliografie 123

CAPITOLUL 4
MANAGERII
4.1. Definirea şi caracteristicile managerilor 125
4.2. Tipologia managerilor 127
4.2.1. Clasificarea managerilor 128
4.2.2. Tipuri de manageri 128
4.2.3. Stiluri de management 130
4.3. Rolurile managerilor 131
4.4. Evaluarea managerilor 133
4.5. Perfecţionarea pregătirii managerilor 134
4.6. Promovarea managerilor 136
4.7. Eficienţa muncii managerilor 137
4.8. Modalităţi de creştere a eficienţei muncii managerilor 141
4.8.1. Deficienţe în folosirea timpului de muncă 141
4.8.2. Programarea muncii managerilor 141
3.8.3. Folosirea colaboratorilor externi 143
3.8.4. Utilizarea secretariatului 144
4.8.5. Modernizarea instrumentarului managerial 146
4.8.6. Organizarea ergonomică a muncii managerului 146
4.8.7. Perfecţionarea raporturilor şefi-subordonaţi 147
4.9. Bibliografie 148

CAPITOLUL 5
LIDERII ŞI LEADERSHIP-UL
5.1. Definirea şi calităţile liderilor 149
5.2. Caracteristicile liderilor 152
5.3. Conceptul de leadership 156
5.3.1. Abordări majore în domeniul leadership-ului 156
5.3.2. Cele două părţi (strategică şi umană) ale leadership-ului 159
5.3.3. Locul leadership-ului în afaceri 161
5.3.4. Gruparea companiilor după competenţa în leadership 163
5.4. Comparaţie între întreprinzători, manageri şi lideri 163
5.5. Bibliografie 165

CAPITOLUL 6
MANAGEMENTUL BAZAT PE CREAREA, ÎMPĂRTĂŞIREA ŞI EXPLOATAREA CUNOŞTINŢELOR („KNOWLEDGE MANAGEMENT")
6.1. Scurt istoric al împărtăşirii şi exploatării cunoştinţelor 167
6.2. Conceptul de cunoştinţe 168
6.3. Semnificaţia conceptului „knowledge management" 172
6.4. Orientări în „knowledge management" 176
6.5. Crearea întreprinderii în contextul exploatării cunoştinţelor 177
6.6. Strategia întreprinzătorului în condiţiile împărtăşirii cunoştinţelor 180
6.7. Premise ale procesului de creare a unei afaceri în condiţiile împărtăşirii cunoştinţelor (knowledge management) 182
6.8. Cerinţe, deprinderi şi responsabilităţi impuse de împărtăşirea cunoştinţelor 185
6.9. Caracteristici ale întreprinderii în condiţiile „knowledge management" 187
6.10. Bibliografie 189

CAPITOLUL 7
ORGANIZAŢIA ŞI ÎNTREPRINDEREA
7.1. Conceptul de organizaţie 190
7.2. Conceptul de întreprindere 191
7.2.1. Definirea întreprinderii 192
7.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii 194
7.2.3. Tipologia întreprinderilor 196
7.2.3.1. Clasificarea întreprinderilor după forma de proprietate 196
7.2.3.2. Clasificarea întreprinderilor după numărul proprietarilor şi modalităţile de constituire şi exploatare a patrimoniului 197
7.2.3.3. Clasificarea întreprinderilor după apartenenţa naţională 200
7.2.3.4. Clasificarea întreprinderilor după gradul de mărime 200
7.3. Modele de internaţionalizare a activităţilor 203
7.3.1. Compania mondială 203

7.3.2. Compania internațională 204
7.3.3. Compania multinațională 206
7.3.4. Compania transnațională 208
7.3.5. Rolurile companiilor naționale în cadrul transnaționalei 212
7.3.6. Sinteza caracteristicilor companiilor prezentate 216
7.4. Mediul ambiant extern al organizației 217
7.4.1. Conceptul şi necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizației 217
7.4.2. Factorii economici 218
7.4.3. Factori tehnici şi tehnologici 219
7.4.4. Factori de management 220
7.4.5. Factori sociali-culturali 220
7.4.6. Factori ecologici 221
7.4.7. Factori politici 223
7.5. Bibliografie 223

CAPITOLUL 8
FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI
8.1. Conceptul de organizare procesuală 224
8.1.1. Definirea organizării procesuale 224
8.1.2. Componentele organizării procesuale 226
8.2. Conținutul funcțiunilor organizației 229
8.2.1. Stările funcțiunilor 229
8.2.2. Funcțiunea comercială 229
8.2.2.1. Definirea funcțiunii 229
8.2.2.2. Activitățile componente 230
8.2.3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare 232
8.2.3.1. Definirea funcțiunii 232
8.2.3.2. Activitățile componente 233
8.2.4. Funcțiunea de producție 238
8.2.4.1. Definirea funcțiunii 238
8.2.4.2. Activitățile componente 238
8.2.5. Funcțiunea financiar-contabilă 244
8.2.5.1. Definirea funcțiunii 244
8.2.5.2. Activitățile componente 244
8.2.6. Funcțiunea de resurse umane 246
8.2.6.1. Definirea funcțiunii 247
8.2.6.2. Activitățile componente 247
8.2.7. Funcțiunea de management 251
8.2.7.1. Definirea funcțiunii de management 251
8.2.7.2. Activitățile componente 251
8.3. Interdependența funcțiunilor organizației 252
8.4. Dinamica funcțiunilor organizației 254
8.5. Bibliografie 256

CAPITOLUL 9
CREAREA UNEI ÎNTREPRINDERI
9.1. Etapele de creare a unei întreprinderi 258
9.1.1. Găsirea ideii 258
9.1.2. Elaborarea proiectului 259
9.1.2.1. Studiul comercial 260
9.1.2.2. Studiul financiar 268
9.1.2.3. Studiul juridic 271
9.1.3. Lansarea operațiilor 271
9.1.4. Demararea activității 272
9.2. Structura generală a planului de afaceri 272
9.2.1. Necesitatea elaborării unui plan de afaceri 272
9.2.2. Componentele planului de afaceri 274
9.2.3. Criterii de evaluare a planului de afaceri de către investitori 280
9.2.4. Prezentarea planului de afaceri 282
9.2.5. Structura unui plan de afaceri 282
9.2.6. Conținutul planului de afaceri 284
9.3. Bibliografie 291

CAPITOLUL 10
SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI
10.1. Componentele sistemului de management 292
10.2. Conceptul de management comercial 295
10.2.1. Definirea managementului comercial 295
10.2.2. Componentele managementului comercial 295
10.3. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării 297
10.3.1. Definirea managementului cercetării-dezvoltării 297
10.3.2. Componentele managementului cercetării-dezvoltării 298
10.4. Conceptul de management al producției 300
10.4.1. Definirea managementului producției 300
10.4.2. Componentele managementului producției 301
10.5. Conceptul de management financiar-contabil 302
10.5.1. Definirea managementului financiar-contabil 302
10.5.2. Componentele managementului financiar-contabil 304
10.6. Conceptul de management al resurselor umane 304
10.6.1. Definirea managementului resurselor umane 304
10.6.2. Componentele managementului resurselor umane 306

Partea a II-a
COMPONENTELE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

CAPITOLUL 11
STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

11.1. Conceptele de politică, strategie și tactică 311
11.1.1. Politica organizației 311
11.1.2. Strategia organizației 312
11.1.3. Tactica organizației 316
11.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică 317
11.2. Componentele strategiei și tacticii organizației 317
11.2.1. Misiunea organizației 318
11.2.2. Obiectivele strategice și tactice 319
11.2.3. Opțiunile strategice 322
11.2.4. Variabile luate în considerare la elaborarea strategiei 322
11.2.5. Stabilirea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice 323
11.2.6. Resursele 324
11.2.7. Termenele 324
11.3. Tipologia strategiilor organizațiilor 325
11.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere 325
11.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor 326
11.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor 326
11.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv 327
11.4. Conceptul de management strategic 329
11.4.1. Definirea managementului strategic 329
11.4.2. Etapele managementului strategic 330
11.5. Bibliografie 332

CAPITOLUL 12
STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

12.1. Conceptul de structură organizatorică 334
12.2. Componentele structurii organizatorice 335
12.2.1. Postul 335
12.2.2. Funcția 336
12.2.3. Ponderea ierarhică (norma de conducere) 337
12.2.4. Compartimentul 338
12.2.5. Nivelul ierarhic 338
12.2.6. Relațiile organizatorice 340
12.3. Tipuri de structuri organizatorice 340
12.3.1. Structura ierarhică (de tip scalar) 340
12.3.2. Structura funcțională 341
12.3.3. Structura ierarhic-funcțională (mixtă) 341
12.4. Principii ale organizării structurale 342
12.5. Structura organizatorică informală 343
12.5.1. Conceptul de organizare informală 343

12.5.2. Componentele structurii informale 344
12.5.3. Interdependența dintre structura formală şi structura informală a organizației 347
12.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice 348
12.6.1. Regulamentul de Organizare şi Funcționare (ROF) 348
12.6.2. Organigrama 349
12.6.3. Fişa postului 353
12.7. Bibliografie 355

CAPITOLUL 13
SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL
13.1. Conceptul de sistem informațional 356
13.2. Componentele sistemului informațional 357
13.3. Funcțiile sistemului informațional 365
13.4. Cerințele de raționalitate ale informațiilor 366
13.5. Tehnologia Informațională (IT – Information Tecnology) şi Managementul Sistemului de Informații (MIS – Management Information Systems) 367
13.5.1. Tehnologia informațională 367
13.5.2. Managementul Sistemului de Informații (MIS) 369
13.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional 370
13.7. Principii ale sistemului informațional 371
13.8. Bibliografie 373

CAPITOLUL 14
PROCESUL DECIZIONAL
14.1. Conceptul de decizie şi cerințele de raționalitatea ale acesteia 374
14.1.1. Conceptul şi necesitatea deciziei de management 374
14.1.2. Componentele procesului de management 376
14.1.3. Cerințe de raționalizarea a deciziei de management 379
14.2. Tipologia deciziilor 380
14.2.1. Clasificarea deciziilor după orizontul de timp 380
14.2.2. Clasificarea deciziilor după gradul de cunoaştere a mediului de către decident 382
14.2.3. Clasificarea deciziilor după numărul de persoane care fundamentează decizia 384
14.2.4. Clasificarea deciziilor după periodicitate 386
14.2.5. Clasificarea deciziilor după numărul de criterii decizionale 386
14.3. Psihologia deciziilor 387
14.4. Structura procesului decizional 388
14.4.1. Abordări decizionale 388
14.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic 389
14.5. Bibliografie 393

19.4.1. Tipologia metodelor de stimulare a creativității 475
19.4.2. Brainstorming 475
19.4.2.1. Reguli de desfășurare a ședinței de brainstorming 476
19.4.2.2. Etaple de desfășurare a ședinței de brainstorming 476
19.4.2.3. Variante de aplicare a brainstorming-ului 477
19.4.3. Sinectica 478
19.4.3.1. Tipuri de analogii folosite 478
19.4.3.2. Reguli de aplicare a sinecticii 479
19.4.4. Metoda carnetului colectiv 479
19.4.5. Tehnica Phillips 66 479
19.4.6. Metoda morfologică 480
19.4.6.1. Etapele de aplicare a metodei morfologice 480
19.4.7. Matricea descoperirilor 481
19.4.8. Concasajul 482
19.4.9. Analiza funcțională 483
19.4.10. Analiza morfologică 483
19.4.11. Analiza grafică 483
19.5. Analiza valorii 483
19.5.1. Definirea metodei analiza valorii 483
19.5.2. Schema de principiu a analizei valorii 484
19.5.3. Etapele de aplicare a analizei valorii 485
19.5.3.1. Alegerea produsului care va face obiectul analizei valorii 485
19.5.3.2. Stabilirea funcțiilor produsului 486
19.5.3.3. Stabilirea corelației funcții – valoare de întrebuințare 486
19.5.3.4. Dimensionarea tehnică a funcțiilor 487
19.5.3.5. Dimensionarea economică a funcțiilor 488
19.5.3.6. Analiza relației „valori de întrebuințare – costuri" 489
19.5.3.7. Reconcepția produsului 494
19.5.3.8. Redimensionarea economică a funcțiilor 494
19.6. Bibliografie 498

CAPITOLUL 20
MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI

20.1. Tipul de producție 499
20.1.1. Definirea tipului de porducție 500
20.1.2. Determinarea tipului de producție 500
20.2. Elaborarea programelor de producție 502
20.2.1. Elaborarea programului calendaristic centralizator 503
20.2.2. Corelarea cantitativă a programelor secțiilor 505
20.2.3. Corelarea calendaristică a programelor secțiilor 506
20.2.4. Elaborarea programelor operative de producție 507
20.3. Organizarea activității pentru realizarea obiectivelor 507
20.3.1. Capacitatea de producție și gradul de utilizare al acesteia 507
20.3.2. Metode de amplasare a utilajelor 508
20.3.2.1. Metoda verigilor 509
20.3.2.2. Metoda gamelor fictive 511

20.4. Determinarea mărimii optime a loturilor de fabricație.....515
20.4.1. Determinarea analitică după criteriul economic 515
20.4.2. Determinarea grafică după criteriul economic.....521
20.5. Periodicitatea lansării loturilor în fabricație.....522
20.6. Ciclul de producție.....524
20.6.1. Definirea ciclului de producție.....524
20.6.2. Determinarea duratei ciclului de producție.....525
20.6.2.1. Metoda succesivă 525
20.6.2.2. Metoda paralelă.....527
20.6.2.3. Metoda paralel-succesivă (mixtă) 528
20.7. Producția neterminată.....532
20.8. Lansarea în fabricație.....534
20.9. Urmărirea și controlul realizării programelor de producție 534
20.10. Bibliografie 537

CAPITOLUL 21
MANAGEMENTUL FINANCIAR-CONTABIL
21.1. Managementul financiar 538
21.1.1. Conceptul de management financiar.....538
21.1.2. Folosirea unor pîrghii financiare în exercitarea funcțiilor managementului 539
21.2. Managementul contabil.....541
21.2.1. Conceptul de management contabil 541
21.2.2. Instrumentarul specific managementului contabil 541
21.3. Controlul financiar 544
21.4. Managementul prin bugete 545
21.4.1. Conceptul de management prin bugete (MPB).....545
21.4.2. Schema de principiu a procesului de bugetare.....547
21.4.3. Clasificarea bugetelor 548
21.4.4. Etapele de aplicare a managementului prin bugete (MPB).....548
21.5. Managementul prin costuri.....550
21.5.1. Metoda pe comenzi.....550
21.5.1.1. Dimensionarea costurilor indirecte 551
21.5.2. Determinarea costurilor unitare ale produselor 554
21.5.3. Centralizatorul cheltuielilor pe articole de calculație.....557
21.5.2. Sistemul cost-oră-producție (SCOP) 559
21.5.2.1. Etapele de aplicare a SCOP 560
21.5.2.2. Elaborarea bugetului general de cheltuieli.....562
21.5.2.3. Calculul costului-oră-producție (COP) pe centru 563
21.5.2.4. Calculul costului normat pe unitatea de produs 567
21.5.2.5. Urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat.....568
21.5.2.6. Calculul costului efectiv al produselor.....568
21.6. Bibliografie 569

CAPITOLUL 22
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE
22.1. Variante ale managementului resurselor umane (MRU) 570
22.2. Modele ale managementului resurselor umane (MRU) 571
22.3. Analiza caracteristicilor oamenilor 573
22.4. Politici în domeniul resurselor umane 575
22.5. Strategia în domeniul resurselor umane 576
22.6. Planificarea resurselor umane 577
22.6.1. Premise ale planificării resurselor umane 577
22.6.2. Determinarea cantității forței de muncă 578
22.7. Organizarea activității de resurse umane 580
22.8. Recrutarea și selecția personalului 581
22.9. Dezvoltarea resurselor umane 584
22.9.1. Conceptul de dezvoltare a resurselor umane 584
22.9.2. Procesul de învățare 585
22.10. Planificarea carierei 588
22.10.1. Conceptul de planificare a carieirei 588
22.10.2. Sistemul benzilor de competență 588
22.10.3. Tehnici de planificare a carieirei 589
22.11. Recompensarea salariaților 590
22.11.1. Recompensa totală 591
22.11.2. Evaluarea posturilor 592
22.12. Ergonomia – domeniu de interferență cu MRU 592
22.12.1. Conceptul de ergonomie 592
22.12.2. Adaptarea mijloacelor de muncă 593
22.12.3. Asigurarea unui mediu corespunzător de muncă 595
22.12.4. Asigurarea unor condiții psihice de muncă 601
22.12.5. Organizarea ergonomică a locului de muncă 601
22.13. Bibliografie 603

Partea a III-a
SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI

CAPITOLUL 23
MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE
23.1. Conceptul de dezvoltare organizațională 607
23.1.1. Definirea dezvoltării organizaționale 607
23.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale 609
23.2. Conceptul de schimbare 609
23.2.1. Definirea schimbării 610
23.2.2. Necesitatea schimbării 610
23.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională 612

23.3.1. Interdependeța dintre dezvoltare organizațională și schimbare 612
23.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare 613
23.4. Rezistența la schimbare 614
23.4.1. Rezistența individului la schimbare 614
23.4.2.Rezistența organizației la schimbare 616
23.5. Echilibrul dinamic al schimbărilor 618
23.6. Definirea managementului schimbării organizaționale 619
23.7. Personal implicat în dezvoltare organizațională și schimbare 620
23.7.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare? 620
23.7.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare 621
23.8. Profesionalizarea consultanților în managementul schimbării 624
23.8.1. Proveniența consultanților în managementul schimbării 624
23.8.2. Rolul consultantului în schimbare 625
23.9. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării 627
23.10. Probleme ce pot apărea în procesul schimbării 628
23.11. Bibliografie 631

CAPITOLUL 24
METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE
24.1 Premise ale procesului schimbării organizaționale 632
24.2. Modalități de abordare a procesului de schimbare 633
24.3. Modele ale schimbării organizaționale 633
24.3.1. Modelul Kurt Lewin 634
24.3.2. Modelul acțiunii de cercetare 635
24.3.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare 637
24.3.4. Modelul abordării sistemice 638
24.3.5. Model general de planificare a schimbărilor 639
24.4. Condițiile elaborării unei metodologii 641
24.5. Etapele procesului de schimbare 641
24.5.1. Declanșarea schimbării 643
24.5.2. Cunoașterea procesului 646
24.5.3. Crearea unei viziuni 647
24.5.4. Proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare 648
24.5.5. Conducerea schimbării 649
24.5.6. Motivarea schimbării 651
24.5.7. Consolidarea schimbării 653
24.6. Metode folosite în procesul schimbării 653
24.6.1. Metode de schimbare centrate pe persoană 654
24.6.2. Metode centrate pe sarcini și tehnologie 656
24.6.3. Metode centrate pe structură și strategie 658
24.7. Bibliografie 659

UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
BIBLIOTECA 2

CAPITOLUL 25
DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI
25.1. Definirea și tipologia diagnosticării 660
25.2. Modele de diagnosticare 662
25.2.1. Modelul sistemelor deschise 662
25.2.2. Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice 664
25.2.3. Modelul Nadler și Tushman 667
25.2.4. Modelul Weisbord 668
25.3. Etapele diagnosticării 669
25.3.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul) 670
25.3.2. Investigația și analiza 670
25.3.2.1. Culegerea și sistematizarea datelor 670
25.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative 675
25.3.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe 675
25.3.2.4. Elaborarea recomandărilor 677
25.3.3. Post-diagnosticul 677
25.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor 677
25.5. Bibliografie 683

CAPITOLUL 26
ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI
26.1.Necesitatea schimbării strategiei organizației 684
26.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei 687
26.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizației 688
26.3.1. Evaluarea mediului intern al organizației 689
26.3.2. Evaluarea mediului extern al organizației 691
26.3.2.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, cu componentele de legislație și mediu ecologic (PEST(LE) 692
26.3.2.2. Analiza situației ramurii 692
26.3.2.3. Atractivitatea ramurii 703
26.3.2.4. Analiza situației competitivității 704
26.3.2.5. Analiza poziției competitive a organizației 705
26.3.3. Stabilirea misiunii organizației 708
26.3.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație 710
26.3.4.1. Analiza potențialului privind capacitatea de producție 710
26.3.4.2. Obiective corespunzătoare unui scenariu realist 712
26.3.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației 714
26.3.6. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor 716
26.3.7. Stabilirea obiectivelor strategice 716
26.3.8. Stabilirea opțiunilor strategice 719
26.3.8.1. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG) 719
26.3.8.2. Matricea Hofer 722
26.3.8.3. Matricea General Electric 723
26.3.8.4. Teoria jocurilor 725

26.3.8.5. Identificarea opţiunilor strategice 729
26.3.9. Stabilirea termenelor 731
26.3.10. Dimensionarea resurselor necesare aplicării strategiei 732
26.3.10.1. Determinarea resurselor materiale 732
26.3.11. Stabilirea avantajului competitiv 741
26.3.12. Analiza previzională a încadrării în obiective 743
26.3.12.1. Analiza încadrării în procuţia fizică 743
26.3.12.2. Analiza încadrării în profitul brut 746
26.3.12.3. Analiza încadrării în productivitatea muncii 747
26.3.13. Formularea strategiei 748
26.4. Bibliografie 751

CAPITOLUL 27
REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE
27.1. Declanşarea procesului de organizare structurală 753
27.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală 754
27.3. Metodologia reproiectării structurii organizatorice 755
27.3.1.Pregătirea cercetării 755
27.3.2.Investigaţia şi analiza 756
27.3.2.1. Colectarea şi sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică 756
27.3.2.1.1. Regulamentul de organizare şi funcţionare (ROF) 756
27.3.2.1.2. Organigrama 757
27.3.2.1.3. Fişele de post 758
27.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice 761
27.3.2.2. Prelucrarea informaţiilor referitoare la obiectivele organizaţiei 765
27.3.2.3.Analiza structurii organizatorice 766
27.3.3.Raţionalizarea structurii organizatorice 774
27.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecţionare a structurii organizatorice 774
27.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecţionare a structurii organizatorice 775
27.3.3.3. Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică 775
27.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice 778
27.4.1. Determinarea posturilor şi funcţiilor 778
27.4.2. Stabilirea compartimentelor 779
27.4.3. Stabilirea relaţiilor organizatorice 779
27.4.4. Consemnarea structurii 779
27.4.5. Evaluarea structurii organizatorice 780
27.5. Bibliografie 781

CAPITOLUL 28
PERFECȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

28.1. Declanşarea schimbărilor în sistemul informaţional 782
28.2. Metodologia de reproiectare (perfecţionare) a sistemului informaţional 782
28.2.1. Definirea ariei şi cerinţelor studiului 783
28.2.2. Prezentarea sistemului informaţional existent 785
28.2.2.1. Inventarierea documentelor (suporţi informaţionali) implicate în sistem 785
28.2.2.2. Descrierea sistemului informaţional 788
28.2.2.3. Reprezentarea grafică a sistemului informaţional existent 790
28.2.2.4. Inventarierea informaţiilor folosite în cadrul sistemului existent 791
28.2.2.5. Prezentarea mijloacelor de tratare a informaţiilor 792
28.2.3. Analiza sistemului informaţional existent 793
28.2.3.1. Analiza sistemului prin prisma principiilor de proiectare 793
28.2.3.2. Analiza deficienţelor majore ale sistemului informaţional 794
28.2.3.3. Analiza componentelor sistemului informaţional 794
28.2.4. Elaborarea noului sistem informaţional îmbunătăţit 796
28.2.4.1. Formularea măsurilor de perfecţionare 796
28.2.4.2. Elaborarea proiectului general al noului sistem informaţional 797
28.2.4.3. Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informaţional 797
28.2.4.4. Stabilirea avantajelor noului sistem informaţional 800
28.2.5. Implementarea sistemului informaţional îmbunătăţit 802
28.2.5.1. Pregătirea condiţiilor de implementare 802
28.2.5.2. Trecerea la noul sistem informaţional 802
28.3. Metodologia de proiectare a sistemului informaţional 802
28.3.1. Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate şi a activităţilor necesare realizării lor 803
28.3.2. Stabilirea informaţiilor necesare desfăşurării activităţilor 804
28.3.3. Identificarea şi caracterizarea circuitelor şi fluxurilor informaţionale 804
28.3.4. Precizarea procedurilor informaţionale 804
28.3.5. Stabilirea mijloacelor de tratare a informaţiilor 805
28.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informaţional 805
28.4.1. Schema „bloc" (diagrama de rutină) 805
28.4.2. Schema logică 807
28.4.3. Diagrama orizontală 808
28.4.4. Diagrama verticală 808
28.5. Bibliografie 809

CAPITOLUL 29
ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR DECIZIONALE

29.1. Declanşarea schimbărilor în sistemul decizional 810
29.2. Antrenarea personalului la schimbare 811
29.3. Metodologia de perfecționare a sistemului decizional 812
29.3.1. Descrierea sistemului decizional actual al organizației 813
29.3.1.1. Lista deciziilor adoptate în organizație 813
29.3.1.2. Fișa componenților organismelor de management participativ 815
29.3.1.3. Lista atribuțiilor centrelor de decizie 816
29.3.1.4. Lista problemelor abordate de organismele de management participativ 816
29.3.1.5. Lista deciziilor elaborate de către fiecare centru de decizie 817
29.3.1.6. Descrierea unei situații decizionale complexe 818
29.3.2. Analiza sistemului decizional al organizației 818
29.3.2.1. Analiza structurării competențelor decizionale pe niveluri ierarhice 818
29.3.2.2. Analiza structurii organismelor de management participativ 819
29.3.2.3. Analiza structurii atribuțiilor centrelor decizionale 819
29.3.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuții și probleme 820
29.3.2.5. Analiza corespondenței dintre atribuții și decizii 821
29.3.2.6. Analiza corespondenței dintre probleme și decizii 822
29.3.2.7. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate 823
29.3.2.8. Analiza respectării etapelor procesului decizional strategico-tactic 823
29.3.2.9. Analiza corespondenței dintre tipul de decizie și metodele folosite pentru fundamentare 824
29.3.3. Perfecționarea sistemului decizional al organizației 824
29.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare 824
29.3.3.2. Aplicarea măsurilor 826
29.3.4. Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare 828
29.4. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor 828
29.4.1.Metode ale cercetării operaționale 829
29.4.2. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine 830
29.4.2.1. Metoda utilității globale 833
29.4.2.2. Metoda ELECTRE 834
29.4.2.3. Metoda ONICESCU 836
29.4.3. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc 837
29.4.3.1. Metoda speranței matematice 838
29.4.3.2. Metoda arborelui decizional 839
29.4.3.3. Simularea decizională 841
29.4.4. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine 842
29.4.4.1. Regula pesimistă (Abraham Wald) 842
29.4.4.2. Regula optimistă 842

29.4.4.3. Regula optimalității (Hurwicz A.) 843
29.4.4.4. Regula proporționalității (Bayes – Laplace) 843
29.4.4.5. Regula minimizării regretelor (Savage L.) 843
29.4.4.6. Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă 844
29.4.5. Metode de fundamentare a deciziilor de grup 845
29.4.5.1. Metoda simplei majorități 846
29.4.5.2. Calculul majorității ca o compunere de utilități individuale 847
29.4.5.3. Algoritmul Deutch – Martin 847
29.4.5.4. Metoda ELECTRE tridimensională 849
29.5.Bibliografie 850

CAPITOLUL 30
ADAPTAREA MOTIVĂRII LA PARTICULARITĂȚILE PERSONALULUI
30.1. Declanşarea schimbărilor în sistemul motivațional 851
30.2. Metodologia de perfecționare a motivației în muncă 852
30.2.1. Pregătirea cercetării 852
30.2.2. Prezentarea sistemului motivațional existent 853
30.2.2.1. Caracteristici tipologice ale organizației 4
30.2.2.2. Încadrarea cu personal a organizației 853
30.2.2.3. Formarea şi perfecționarea personalului 854
30.2.2.4. Promovarea personalului 855
30.2.2.5. Folosirea timpului de muncă 856
30.2.2.6. Formele de salarizare 857
30.2.2.7. Identificarea altor factori motivaționali 858
30.2.2.8. Identificarea şi ierarhizarea nevoilor 859
30.2.3. Analiza motivării personalului 859
30.2.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal 859
30.2.3.2. Analiza prin prisma formării şi perfecționării personalului 861
30.2.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului 861
30.2.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă 861
30.2.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare 862
30.2.3.6. Analiza factorilor motivaționali utilizați 863
30.2.3.7. Sintetizarea punctelor forte şi slabe ale motivării 863
30.2.4. Elaborarea măsurilor perfecționare a motivării personalului 864
30.2.5. Aplicarea măsurilor propuse pentru adaptarea motivării la particularitățile personalului 864
30.3. Metode folosite în perfecționarea sistemului motivațional 865
30.4. Bibliografie 866

CAPITOLUL 31
ÎNTĂRIREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE
31.1. Declanşarea schimbării culturii organizaționale 867
31.2. Metodologia de perfecționare a culturii organizaționale 868

31.2.1. Descrierea culturii organizaționale 869
31.2.1.1. Prezentarea componentelor culturii organizaționale 869
31.2.1.2. Manifestarea culturii organizaționale 871
31.2.1.3. Formarea culturii organizaționale 873
31.2.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale 874
31.2.1.5. Integrarea noilor angajați 874
31.2.2. Analiza culturii organizaționale 874
31.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale 875
31.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale 875
31.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale 876
31.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii organizaționale 877
31.2.2.5. Analiza integrării noilor angajați 877
31.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională 878
31.2.3. Perfecționarea culturii organizaționale 879
31.2.3.1. Formularea măsurilor de perfecționare 879
31.2.3.2. Aplicare măsurilor de perfecționare 879
31.3. Bibliografie 880

CAPITOLUL 32
APLICAREA UNOR SISTEME, METODE ŞI TEHNICI DE MANAGEMENT
32.1. Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO) 881
32.1.1. Pregătirea procesului de aplicare a MPO 883
32.1.2. Stabilirea obiectivelor 883
32.1.3. Realizarea obiectivelor 884
32.1.4. Compararea rezultatelor cu standardele de performanță şi evaluare 885
32.2. Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE) 885
32.2.1. Analiza şi evaluarea situației din trecut şi prezent 886
32.2.2. Stabilirea obiectivelor, a normelor şi normativelor 887
32.2.3. Precizarea toleranțelor admise 887
32.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea şi sistematizarea datelor 888
32.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor şi normativelor stabilite 888
32.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului 889
32.3. Etapele de aplicare a managementului prin proiecte (MPP) 889
32.3.1. Identificarea şi definirea activităților care vor face obiectul proiectului 890
32.3.2. Desemnarea managerului de proiect 890
32.3.3. Alegerea formei organizatorice şi stabilirea colectivului de proiect 891
52.3.4. Elaborarea programului general de acțiune 895
32.3.5. Realizarea proiectului 895

32.3.6. Evaluarea rezultatelor şi dizolvarea colectivului de proiect 895
32.4. Etapele de aplicare a managementului pe produs (MPPr) 896
32.4.1. Stabilirea produsului sau grupei de produse care va face obiectul MPPr.....896
32.4.2. Stabilirea managerului de produs.....896
32.4.3. Elaborarea unei strategii parţiale 897
32.4.4. Organizarea fabricării şi comercializării produsului.....897
32.4.5. Coordonarea fabricării produsului cu celelalte activităţi 897
32.4.6. Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor.....897
32.5. Etapele de elaborare a „tabloului de bord”.....897
32.5.1. Identificarea factorilor cheie.....898
32.5.2. Alegerea indicatorilor 898
32.5.3. Precizarea informaţiilor cuprinse în tabloul de bord.....898
32.5.4. Stabilirea formei de prezentare, construcţia şi utilizarea tabloului de bord.....898
32.6. Etapele de aplicare a delegării.....899
32.6.1. Analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea.....899
32.6.2. Stabilirea subordonaţilor care vor prelua sarcini prin delegare....900
32.6.3. Stabilirea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor pe fiecare subordonat delegate 900
32.6.4. Analiza rezultatelor delegării.....900
32.7. Etapele de folosire a metodei şedinţei 901
32.7.1. Pregătirea şedinţei.....901
32.7.2. Deschiderea şedinţei 902
32.7.3. Derularea şedinţei 902
32.7.4. Închiderea şedinţei 902
32.8. Bibliografie 903

Partea a IV-a
DIFERENŢE CULTURALE ÎN MANAGEMENT

CAPITOLUL 33
INFLUENŢA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI
33.1. Conceptul de cultură.....907
33.2. Definiţii ale culturii 909
33.3. Nivelurile programării mentale 911
33.4. Stabilitatea culturii 912
33.5. Cultura ca distribuţie normală 913
33.6. Caracterizarea culturilor şi managementului de către G.Hofstede.....914
33.6.1. Distanţa ierarhică mică / mare 915
33.6.1.1. Originile distanţei ierarhice.....915

33.6.1.2. Caracteristicile ţărilor cu distanţă mică / mare 916
33.6.1.3. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni 917
33.6.2. Controlul incertitudinii redus / intens 918
33.6.2.1. Originile controlului incertitudinii 918
33.6.2.2. Caracteristici ale ţărilor cu un control al incertitudinii intens / redus 919
33.6.2.3. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni 920
33.6.3. Individualism / colectivism 921
33.6.3.1. Originile individualismului / colectivismului 921
33.6.3.2. Caracteristici ale ţărilor caracterizate prin individualism / colectivism 921
33.6.3.3. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni 923
33.6.4. Masculinitate / feminitate 923
33.6.4.1. Originile masculinităţii / feminităţii 923
33.6.4.2. Caracteristici ale ţărilor caracterizate prin masculinitate / feminitate 924
33.6.4.3. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni 925
33.7. Interpretarea diversităţii culturale şi manageriale de către F. Trompenaars 926
33.7.1. Geneza diferenţelor culturale 926
33.7.2. Universalism / particularism 927
33.7.2.1. Particularităţi ale culturilor caracterizate prin universalism / particularism 928
33.7.2.2. Particularităţi ale culturilor caracterizate prin universalism / particularism 928
33.7.2.3. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni 928
33.7.3. Individualism / colectivism 929
33.7.3.1. Particularităţi ale culturilor caracterizate prin individualism / colectivism 930
33.7.3.2. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni 931
33.7.4. Afectiv / neutru 932
33.7.4.1. Particularităţi ale culturii afective / neutre 932
33.7.4.2. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii afectiv / neutru 935
33.7.5. Specific / difuz 936
33.7.5.1. Particularităţi ale culturilor specifice / difuze 938
33.7.5.2. Influenţa culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii specific / difuz 940
33.7.6. Statut câştigat / atribuit 942

33.7.6.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin statut câștigat / atribuit....942
33.7.6.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii statut câștigat / atribuit....943
33.7.7. Atitudinea față de timp....944
33.7.7.1. Particularități ale culturilor prin prisma percepției asupra timpului....944
33.7.7.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma perceperii timpului secvențial sau sincron....945
33.7.7.3. Culturi orientate spre trecut, prezent sau viitor....945
33.7.7.4. Particularități ale culturilor orientate spre trecut, prezent sau viitor....946
33.7.7.5. Influența culturii asupra managementului, prin prisma orientării spre trecut, prezent sau viitor....947
33.7.8. Relațiile omului cu natura....948
33.7.8.1. Particularități ale culturilor în care omul caută să stăpânească natura sau să trăiască în armonie cu natura....948
33.7.8.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma relațiilor omului cu natura....949
33.8. Bibliografie....950

CAPITOLUL 34
MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL
34.1. Necesitatea și conceptul managementului comparat internațional....951
34.1.1. Nivelurile de influență asupra managementului ca proces....951
34.1.2. Tipuri de abordări care au influențat cercetările din domeniul managementului comparat internațional....952
34.1.3. Rolul managerului în cadrul în cadrul afacerilor internaționale....954
34.1.4. Variabilele care au influențat apariția și dezvoltarea managementului comparat internațional....957
34.2. Managementul comparat în opinia unor reprezentanți de seamă....959
34.3. Managementul comparat în opinia autorului prezentei lucrări....962
34.4. Retrospectiva managementului comparat internațional....963
34.4.1. Etapele procesului de dezvoltare a managementului comparat internațional....963
34.4.1. Școlile (orientările) de management comparat internațional....965
34.4.1.1. Tipologia școlilor de management comparat internațional....966
34.5. Modele de management comparat....972
34.5.1. Modelul FARMER – RICHMAN....973

34.5.2. Modelul NEGANDHI – PRASAD 974
34.5.3. Modelul TUNG 975
34.5.4. Modelul KOONTZ 977
34.6. Tipologia cercetărilor de management comparat 979
34.6.1. Particularități ale studiilor de management comparat internațional 979
34.6.2. Tipuri de studii de management comparat 980
34.6.2.1. Criterii de clasificare a studiilor de management comparat internațional 980
34.6.2.2. Studii parohiale 981
34.6.2.3. Studii etnocentrice 982
34.6.2.4. Studii policentrice 984
34.6.2.5. Studii comparative 986
34.6.2.6. Studii geocentrice 988
34.6.2.7. Studii sinergetice 989
34.6.4. Etapele de elaborare a studiilor comparative 992
34.6.4.1. Stabilirea scopurilor cercetării 992
34.6.4.2. Precizarea tematicii 993
34.6.4.3. Eşantionarea 993
34.6.4.4. Traducerea materialelor 995
34.6.4.5. Măsurarea şi instrumentalizarea proceselor de management 995
34.6.4.6. Administrarea studiului 996
34.6.4.7. Analiza şi interpretarea datelor 997
34.7. Bibliografie 998

CAPITOLUL 35
ORIGINILE CULTURALE ALE MANAGEMENTULUI DIN DIFERITE ŢĂRI
35.1. Originile culturale ale managementului american 1000
35.1.1. Principalele valori culturale americane 1000
35.2. Originile culturale ale managementului japonez 1005
35.2.1. Principalele valori culturale nipone 1005
35.2.2. Efectele culturii asupra modului de abordare 1007
35.2.3. Încadrarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor culturale 1009
35.3. Diversitatea culturală a ţărilor europene 1011
35.3.1. Diversitatea culturală a contextului european 1011
35.3.1.1. Tipuri de culturi europene după Yochanan Altman 1011
35.3.1.2. Tipuri de culturi europene după R.Lessem şi F.Neubauer 1012
35.3.1.3. Caracteristici culturale comune ţărilor europene după B. Strumpel 1013
35.3.2. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor culturale lui G.Hofstede 1014

35.3.3. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars ... 1016
35.4. Particularități contextuale ale Asiei de Sud-Est ... 1018
35.5. Particularități culturale ale contextului tailandez ... 1021
35.6. Particularități culturale singaporeze ... 1023
35.7. Caracteristici culturale ale țărilor latino-americane ... 1024
35.9. Bibliografie ... 1028

CAPITOLUL 36
VARIABILE ECONOMICO-SOCIALE NAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI
36.1. Contextul economico-social al SUA ... 1029
36.1.1. Scurt istoric al dezvoltării afacerilor în SUA ... 1029
36.1.2. Trăsături economico-sociale ale contextului SUA ... 1031
36.2. Specificul economico-social al contextului japonez ... 1036
36.2.1. O societate bazată mai mult pe morală decât pe drept ... 1037
36.2.2. Statul, întreprinderile și organizațiile profesionale ... 1038
36.2.2.1. Influența statului asupra afacerilor ... 1038
36.2.2.2. Inițiativa întreprinderilor în economia niponă ... 1040
36.2.2.3. Rolul organizațiilor profesionale (ZAIKAI) în economia niponă ... 1041
36.2.3. Evoluții în domeniul calității în Japonia ... 1042
36.2.4. Rolul tehnologiei în dezvoltarea economică a Japoniei ... 1043
36.3. Diversitatea economico-socială și politică a contextului european ... 1046
36.3.1. Contextul performanțelor economice ale unor țări europene ... 1046
36.3.2. Reformele din Est ... 1048
36.3.3. Se poate vorbi de un management european ? ... 1050
36.3.3.1. Necesitatea unui management european ... 1051
36.3.3.2. Conceptul de management european ... 1053
36.3.3.3. Un model de management al diversității în țările europene ... 1056
36.3.3.4. Trecerea la un model de management european ... 1057
36.4. Caracteristici economico-sociale ale contextului latino-american ... 1058
36.5. Caracteristici economico-sociale ale contextului african ... 1061
36.6. Bibliografie ... 1065

CAPITOLUL 37
ORGANIZAREA STRUCTURALĂ ÎN DIFERITE ȚĂRI
37.1. Particularități ale organizării structurale în SUA ... 1067
37.1.1. Trăsături ale organizării structurale în SUA ... 1067
37.1.2. Structura organizatorică funcțională ... 1068
37.1.3. Structura organizatorică pe produs ... 1069
37.1.4. Structura organizatorică teritorială ... 1071
37.1.5. Structura organizatorică matricială ... 1072

37.1.6. Structura organizatorică de tip rețea 1073
37.1.7. Structura organizatorică familială 1073
37.2. Specificul organizării structurale în întreprinderile japoneze 1074
37.2.1. Originile organizării structurale se regăsesc în sat cu valorile sale 1074
37.2.2. Model japonez de organizare 1075
37.2.3. Evoluții în folosirea diferitelor tipuri de structuri 1076
37.2.4. Structura marilor grupuri economice japoneze 1077
37.2.4.1. Structura de tip holding 241
37.2.4.2. Structura descentralizată 1078
37.2.4.3. Componentele unui grup economic japonez 1078
37.2.4.4. Conducerea grupului economic japonez 1080
37.2.5. Ponderea elementelor de natură informală 1081
37.2.6. Încadrarea în funcție devechime 1081
37.2.7. Îmbogățirea posturilor 1082
37.2.8. Bună comunicare între compartimente 1083
37.3. Diversitatea organizării structurale a întreprinderilor din Europa 1083
37.3.1. Organizarea structurală în Franța 1083
37.3.2. Organizarea structurală în Germania 1086
37.3.4. Alte particularități structurale din țările europene 1092
37.4. Particularități ale organizării structurale a companiilor coreene 1092
37.5. Organizarea structurală a întreprinderilor africane 1095
37.6. Bibliografie 1096

CAPITOLUL 38
PARTICULARITĂȚI INFORMAȚIONAL-DECIZIONALE ÎN DIFERITE CONTEXTE
38.1. Particularități informațional-decizionale ale managementului american 1097
38.2. Adoptarea deciziilor prin consens în Japonia 1100
38.3. Diversitatea procesului decizional în țările europene 1107
38.4. Procesul decizional, motivarea și comunicarea în companiile coreene 1111
38.5. Comunicarea și procesul decizional în contextul thailandez 1113
38.6. Particularități ale procesului decizional în țările din America Latină 1116
38.7. Bibliografie 1117

CAPITOLUL 39
SPECIFICUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PE PLAN MONDIAL
39.1. Resursele umane în întreprinderile din SUA 1118
39.1.1. Particularități ale activităților specifice 1118

39.1.2. Afacerile şi responsabilitatea socială a organizaţiei 1124
39.1.3. Etica în managementul organizaţiilor din SUA 1128
39.1.4. Sindicatele în întreprinderile din SUA 1130
39.1.5. Pregătirea managerilor în SUA 1133
39.2. Resursele umane în întreprinderile japoneze 1136
39.2.1. Considerente generale privind resursele umane 1136
39.2.2. Sistemul de angajare pe viaţă 1139
39.2.3. Integrarea noilor angajaţi 1142
39.2.4. Salarizarea în întreprinderile nipone 1145
39.3. Diversitatea managementului resurselor umane în ţările europene 1148
39.3.1. Modele de recrutare şi promovare a managerilor în Europa.. 1148
39.3.2. Particularităţi ale managerilor din ţările europene 1149
39.3.2.1. Particularităţi ale managerilor din Franţa 1149
39.3.2.2. Particularităţi ale managerilor din Germania 1150
39.3.2.3. Particularităţi ale managerilor din Anglia 1152
39.3.2.4. Particularităţi ale managerilor din Italia 1153
39.3.3. Diversitatea relaţiilor management – sindicate în ţările europene 1155
39.3.3.1. Caracteristici generale comune 1155
39.3.4. Particularităţi ale relaţiilor management-sindicate în unele ţări din UE 1156
39.3.5. Diversitatea pregătirii managerilor în ţările europene 1161
39.3.5.1. Pregătirea managerilor în Franţa 1161
39.3.5.2. Pregătirea managerilor în Germania 1164
39.3.5.3. Pregătirea managerilor în Marea Britanie 1167
39.3. Bibliografie 1173

CAPITOLUL 40
TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI
40.1. Valorificarea cercetărilor de management comparat internaţional 1174
40.2. Caracterizarea contextelor naţionale din eşantionul de cercetare (ex. Caracterizarea contextului cultural din România) 1175
40.2.1. Premisele cercetării 1175
40.2.2. Condiţiile de desfăşurare a cercetării 1176
40.2.3. Particularităţi culturale şi manageriale în România 1176
40.3. Elaborarea unui „profil cultural" pentru fiecare cultură 1204
40.4. Elaborarea „hărţilor culturale" pentru eşantionul de ţări cercetate 1206
40.4.1. Harta culturală pentru individualism / colectivism şi distanţa faţă de putere mare / mică 1206
40.4.2. Harta culturală pentru controlul incertitudinii intens/redus şi masculinitate/feminitate 1207

40.4.3. Identificarea grupei de ţări (din harta culturală) în care ar putea fi încadrată ţara în care se doreşte să se facă transferul (în cazul nostru România) 1208
40.5. Asemănări şi diferenţe între ţările din eşantion 1209
40.5.1. Asemănări şi diferenţe culturale 1209
40.5.2. Asemănări şi diferenţe sociopolitice 1210
40.5.3. Variabile economice 1211
40.5.4. Asemănări şi diferenţe prin prisma variabilelor atitudinale 1212
40.5.5. Asemănări şi diferenţe comportamentale 1213
40.5.6. Analiza comparativă prin prisma filosofiei manageriale 1214
40.5.7. Analiza comparativă a componentelor sistemelor de management 1215
40.6. Analiza comparativă a profilurilor culturale 1216
40.7. Precizarea practicilor manageriale ce pot face obiectul transferului 1218
40.8. Bibliografie 1219