BM



Biblioteca de Management

Eugen Burduş
Ion Popa

FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Ediția a III-a

PRO UNIVERSITARIA

IV 24666

Eugen Burduş **Ion POPA**

FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Ediția a III-a

C - 2 8 1 7 7 8

281778
UNIVERSITATEA
"DUNĂREA DE JOS" GALAȚI
BIBLIOTECA 2

PRO UNIVERSITARIA
2018
BUCUREŞTI

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. Şcoala clasică (tehnicistă, universalistă) 22
1.3.2. Şcoala sociologică (a relațiilor umane) 28
1.3.3. Şcoala cantitativă 30
1.3.4. Şcoala sistemică 31
1.3.5. Şcoala 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 şi 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
ÎNTREPRINZĂTORII 54
2.1. ROLUL ÎNTREPRINZĂTORULUI ÎN AFACERI 54
2.2. SPIRITUL ÎNTREPRINZĂTOR 56

2.3. DEFINIREA ÎNTREPRINZĂTORULUI 57
2.4. CE DETERMINĂ O PERSOANĂ SĂ DEVINĂ ÎNTREPRINZĂTOR? 59
2.4.1. Forțe care orientează spiritul întreprinzător 59
2.4.2. Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător 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. Clasificarea managerilor 80
3.2.2. Tipuri de manageri 81
3.2.3. Stiluri de management 83
3.3. ROLURILE MANAGERILOR 84
3.4. EVALUAREA MANAGERILOR 87
3.5. PERFECȚIONAREA 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. Deficiențe în folosirea timpului de muncă 96
3.8.2. Programarea muncii managerilor 97
3.8.3. Folosirea colaboratorilor externi 100
3.8.4. Utilizarea secretariatului 101
3.8.5. Modernizarea instrumentarului managerial 103
3.8.6. Organizarea ergonomică a muncii managerului 103
3.8.7. Perfecționarea raporturilor șefi-subordonați 104
3.9. BIBLIOGRAFIE 105

CAPITOLUL 4
LIDERII ŞI LEADERSHIP-UL 107
4.1. DEFINIREA ŞI CALITĂŢILE LIDERILOR 107
4.2. CARACTERISTICILE LIDERILOR 112
4.3. CONCEPTUL DE LEADERSHIP 116
4.3.1. Abordări majore în domeniul leadership-ului 117
4.3.2. Cele două părţi (strategică şi umană) ale leadership-ului 120
4.3.3. Locul leadership-ului în afaceri 122
4.3.4. Gruparea companiilor după competenţa în leadership 124
4.4. COMPARAŢIE ÎNTRE ÎNTREPRINZĂTORI, MANAGERI ŞI LIDERI 125
4.5. BIBLIOGRAFIE 128

CAPITOLUL 5
KNOWLEDGE MANAGEMENT 129
5.1. SCURT ISTORIC AL ÎMPĂRTĂŞIRII ŞI EXPLOATĂRII CUNOŞTINŢELOR 129
5.2. CONCEPTUL DE CUNOŞTINŢE 131
5.3. SEMNIFICAŢIA CONCEPTULUI „KNOWLEDGE MANAGEMENT" 135
5.4. ORINETĂRI ÎN „KNOWLEDGE MANAGEMENT" 141
5.5. CREAREA ÎNTREPRINDERII ÎN CONTEXTUL EXPLOATĂRII CUNOŞTINŢELOR 142
5.6. STRATEGIA ÎNTREPRINZĂTORULUI ÎN CONDIŢIILE ÎMPĂRTĂŞIRII CUNOŞTINŢELOR 143
5.7. PREMISE ALE PROCESULUI DE CREARE A UNEI AFACERI ÎN CONDIŢIILE ÎMPĂRTĂŞIRII CUNOŞTINŢELOR (KNOWLEDGE MANAGEMENT) 144
5.8. CERINŢE, DEPRINDERI ŞI RESPONSABILITĂŢI IMPUSE DE ÎMPĂRTĂŞIREA CUNOŞTINŢELOR. 144
5.9. SOCIETATEA CUNOAŞTERII 147
5.10. ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOŞTINŢE 154
5.11. CARACTERISTICI ALE ÎNTREPRINDERII ÎN CONDIŢIILE „KNOWLEDGE MANAGEMENT" 156
5.12. BIBLIOGRAFIE 160

CAPITOLUL 6
ORGANIZAŢIA ŞI ÎNTREPRINDEREA 162
6.1. CONCEPTUL DE ORGANIZAŢIE 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 şi modalităţile de constituire şi exploatare a patrimoniului 170
6.2.3.3. Clasificarea întreprinderilor după apartenenţa naţională 174
6.2.3.4. Clasificarea întreprinderilor după gradul de mărime 174
6.3. MEDIUL AMBIANT EXTERN AL ORGANIZAŢIEI 177
6.3.1. Conceptul şi necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizaţiei *178*
6.3.2. Factori economici *180*
6.3.3. Factori tehnici şi 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
FUNCŢIUNILE ORGANIZAŢIEI 189
7.1. CONCEPTUL DE ORGANIZARE PROCESUALĂ 189
7.1.1. Definirea organizării procesuale *189*
7.1.2. Componentele organizării procesuale *192*
7.2. CONŢINUTUL FUNCŢIUNILOR ORGANIZAŢIEI 195
7.2.1. Stările funcţiunilor *195*
7.2.2. Funcţiunea comercială *196*
7.2.2.1. Definirea funcţiunii 196
7.2.2.2. Activităţile componente 196
7.2.3. Funcţiunea de cercetare-dezvoltare *197*
7.2.3.1. Definirea funcţiunii 198
7.2.3.2. Activităţile 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. Componetele 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 Tecnology) 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. Teorii motivaționale bazate pe nevoi 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. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului 356
13.7.3. Teorii motivaționale procesuale 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. Modelul Porter – Lawler 363
13.7.5. Influența culturii asupra motivației 364
13.8. BIBLIOGRAFIE 365

CAPITOLUL 14
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ 367
14.1. CONCEPTUL DE CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ 367
14.1.1. Definirea culturii organizaționale 367
14.1.2. Componentele culturii organizaționale 368
14.2. EVOLUȚIA CULTURII ORGANIZAȚIONALE 371
14.2.1. Formarea culturii organizaționale 371
14.2.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale 373

14.2.3. Schimbarea culturii organizaționale *375*
14.2.4. Efectele culturii organizaționale *376*
14.3. ETICA ŞI 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 Effele" *386*
14.5.3. Cultura de tip rachetă *389*
14.5.4. Cultura de tip incubator *391*
14.5.5. Sinteză a caracteristicilor culturilor organizaționale *392*
14.6. BIBLIOGRAFIE 394