

# **Managementul general al firmei**



**Colegiul științific:**

Prof. univ. dr. Ion Popa (coordonator)

Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin

Conf. univ. dr. Răzvan Corboș

**Doina I. Popescu**

# **Managementul general al firmei**

**Ediția a IV-a**

Colecția  
Management

**Editura ASE  
București  
2017**



## ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

**Copyright © 2017, Editura ASE**

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

### **Editura ASE**

Piața Romană nr. 6, sector 1, București, România

cod 010374

[www.ase.ro](http://www.ase.ro)

[www.editura.ase.ro](http://www.editura.ase.ro)

[editura@ase.ro](mailto:editura@ase.ro)

### **Referenți:**

Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin

Prof. univ. dr. Ion Popa

### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

#### **POPESCU, DOINA I.**

**Managementul general al firmei / Doina I. Popescu. -**

Ed. a 4-a. - București : Editura ASE, 2017

Conține bibliografie

ISBN 978-606-34-0203-6

005

### **Editura ASE**

**Redactor:** Luiza Constantinescu

**Tehnoredactori:** Carmen Nica

Mioara Gamulea

**Coperta:** Violeta Rogojan

Autorii își asumă întreaga responsabilitate pentru ideile exprimate, pentru originalitatea materialului și pentru sursele bibliografice menționate.

*Această carte este dedicată părinților mei minunați.*



# Cuprins

## Capitolul 1

<b>ELEMENTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI</b> .....	13
1.1 Abordări conceptuale .....	13
1.2 Managementul ca artă și știință .....	14
1.3 Școlile de management .....	16
1.4 Funcțiile managementului .....	19
1.5 Procesul de management .....	21
1.6 Nivelurile și piramida ierarhică .....	23
1.7 Concepte-cheie .....	24
1.8 Întrebări și discuții .....	25

## Capitolul 2

<b>FIRMA ȘI MEDIUL</b> .....	27
2.1 Mediul firmei .....	27
2.2 Caracteristicile mediului .....	29
2.3 Clasificarea mediului firmei .....	30
2.4 Concepte-cheie .....	35
2.5 Întrebări și discuții .....	35

## Capitolul 3

<b>INFORMAȚIA ȘI COMUNICAREA</b> .....	37
3.1 Informația .....	37
3.1.1 Conceptul de sistem informațional .....	38
3.1.2 Componentele sistemului informațional .....	38
3.1.3 Informația și cerințele de raționalitate ale acesteia .....	46
3.1.4 Deficiențele majore ale sistemului informațional .....	47
3.1.5 Evoluția afacerii în era digitală .....	49
3.2 Comunicarea .....	50
3.2.1 Funcțiile și scopurile comunicării .....	54
3.2.2 Procesul de comunicare .....	56
3.2.3 Tipuri de comunicare organizațională .....	58
3.2.4 Factori de influență în procesul de comunicare .....	66
3.2.5 Rețele de comunicare în cadrul grupurilor mici .....	68
3.2.6 Bariere în comunicare .....	71
3.2.7 Metode și tehnici de perfecționare și dezvoltare a comunicării organizaționale .....	75
3.2.8 Comunicația de marketing – formă specifică de comunicare .....	77
3.3 Concepte-cheie .....	80
3.4 Întrebări și discuții .....	81

**Capitolul 4**

<b>STRATEGIA FIRMEI</b> .....	83
4.1 Conceptele de strategie, politică, tactică .....	83
4.2 Evoluția metodelor de analiză strategică la nivel de firmă (întreprindere) .....	85
4.3 Componentele strategiei .....	89
4.4 Câmpuri de acțiune pentru managementul strategic .....	91
4.5 Tipologia strategiilor firmei .....	94
4.6 Spre un management strategic antreprenorial .....	113
4.7 Implementarea strategiei – etapă decisivă în transpunerea în practică a strategiei .....	115
4.8 Management strategic versus marketing strategic .....	118
4.9 Arhitectura strategică și întreprinderile vizionare .....	119
4.10 Concepte-cheie .....	120
4.11 Întrebări și discuții .....	121

**Capitolul 5**

<b>LUAREA DECIZIILOR</b> .....	123
5.1 Conceptul și factorii primari ai deciziei .....	123
5.2 Cerințe impuse deciziei .....	124
5.3 Tipologia deciziilor .....	124
5.4 Procesul de luare a deciziei .....	126
5.4.1 Etapele luării deciziei .....	128
5.4.2 Influențe comportamentale în procesul decizional .....	133
5.5 Decizii de grup .....	137
5.5.1 Decizii individuale versus decizii de grup .....	137
5.5.2 Creativitatea în procesul luării deciziilor de grup .....	138
5.6 Concepte-cheie .....	141
5.7 Întrebări și discuții .....	141

**Capitolul 6**

<b>ORGANIZAREA</b> .....	143
6.1 Conceptul de structură organizatorică și componentele acesteia .....	143
6.2 Organizarea informală .....	147
6.3 Proiectarea structurii organizatorice .....	148
6.3.1 Diviziunea muncii .....	150
6.3.2 Autoritatea .....	151
6.3.3 Constituirea compartimentelor și formele generale de structură organizatorică .....	153
6.3.4 Aria de control .....	161
6.3.5 Modele de proiectare a structurii organizatorice .....	163
6.3.6 Particularități ale organizării companiilor multinaționale .....	167
6.4 Trăsături ale structurii organizatorice .....	168
6.5 Organizații virtuale .....	172
6.6 Concepte-cheie .....	173
6.7 Întrebări și discuții .....	173



## Capitolul 7

<b>MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE</b> .....	175
7.1 Managementul resurselor umane – noi provocări în noua economie .....	175
7.2 Planificarea necesarului de resurse umane .....	178
7.3 Recrutarea .....	182
7.4 Selecția și angajarea .....	184
7.5 Pregătirea personalului .....	187
7.6 Managementul carierei .....	193
7.7 Economia socială .....	197
7.8 Evaluarea performanțelor resurselor umane și feedbackul .....	200
7.8.1 Evaluarea și obiectivele acesteia .....	200
7.8.2 Metode de evaluare .....	201
7.8.3 Inerviurile de evaluare .....	204
7.8.4 Feedbackul și evaluarea performanțelor .....	207
7.9 Concepte-cheie .....	208
7.10 Întrebări și discuții .....	209

## Capitolul 8

<b>MOTIVAȚIA</b> .....	211
8.1 Conceptul de motivație .....	211
8.2 Forme ale motivației .....	212
8.3 Teorii privind conținutul motivației .....	214
8.3.1 Motivația în concepția lui A. Maslow .....	214
8.3.2 Teoria bifactorială motivație-igienă a lui F. Herzberg .....	217
8.3.3 Teoria ERG a lui C. Alderfer .....	219
8.3.4 Teoria necesităților a lui D. McClelland .....	220
8.4 Teorii și modele privind procesul de motivare .....	222
8.4.1 Teoria așteptării (speranței) a lui V. Vroom .....	222
8.4.2 Contribuțiile lui Porter și Lawler la teoria așteptării .....	225
8.4.3 Teoria echității .....	226
8.4.4 Stabilirea obiectivelor .....	228
8.5 Motivația aplicată .....	231
8.5.1 Îmbogățirea muncii .....	231
8.5.2 Rotația locurilor de muncă .....	232
8.5.3 Scurtarea săptămânii de lucru .....	233
8.5.4 Metoda programului flexibil (Flex-time) .....	234
8.6 Noi tendințe în programarea lucrului .....	235
8.6.1 Munca la domiciliu .....	235
8.6.2 Împărțirea muncii .....	236
8.7 Concepte-cheie .....	236
8.8 Întrebări și discuții .....	237

## Capitolul 9

<b>LEADERSHIP</b> .....	239
9.1 Definiția și importanța leadershipului .....	239
9.2 Abordări ale relației de leadership .....	244
9.2.1 Teorii ale trăsăturilor de leadership .....	245

9.2.2 Teorii ale comportamentului în leadership.....	247
9.2.3 Abordarea situațională (contextuală).....	250
9.2.3.1 Modelul Fiedler al leadershipului contextual.....	250
9.2.3.2 Modelul rutei către obiectiv în leadership.....	252
9.2.3.3 Teoria situațională de leadership a lui Hersey și Blanchard (SLT).....	254
9.2.3.4 Abordarea de schimb lider-angajat (LMX).....	257
9.2.3.5 Modelul de leadership Vroom-Jago.....	259
9.2.4 Abordări contemporane în leadership.....	265
9.2.4.1 Leadership tranzacțional.....	265
9.2.4.2 Leadership transformațional.....	266
9.2.4.3 Leadership carismatic.....	267
9.3 Substituți și neutralizanți ai leadershipului.....	272
9.4 Surse de sporire a puterii liderului.....	273
9.5 Leadership multicultural.....	278
9.6 Concepte-cheie.....	281
9.7 Întrebări și discuții.....	281

## Capitolul 10

<b>CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ.....</b>	<b>283</b>
10.1 Conceptul de cultură organizațională.....	283
10.2 Bazele culturii organizaționale.....	290
10.3 Cultura organizațională și efectele sale.....	291
10.4 Crearea culturii organizaționale.....	294
10.5 Socializarea și cultura organizațională.....	297
10.5.1 Etapele socializării.....	297
10.5.1.1 Socializarea anticipativă.....	299
10.5.1.2 Acomodarea.....	299
10.5.1.3 Managementul rolului.....	300
10.5.2 Caracteristici ale socializării efective.....	301
10.5.2.1 Socializarea anticipativă efectivă.....	301
10.5.2.2 Acomodarea efectivă.....	302
10.5.2.3 Managementul efectiv al rolului.....	303
10.5.3 Mentori și socializare.....	304
10.5.4 Cultura organizațională și valori sociale.....	305
10.5.5 Socializarea unei forțe de muncă tot mai diversificată din punct de vedere cultural.....	308
10.6 Cultura națională și cultura organizațională a corporațiilor Implicații asupra managementului resurselor umane.....	311
10.6.1 Cultura.....	312
10.6.2 Planning și staffing.....	313
10.6.3 Evaluare și recompensare.....	315
10.6.4 Selectare și socializare.....	317
10.7 Globalizarea.....	319
10.7.1 Diferențiere versus integrare.....	320
10.7.2 Control versus autonomie.....	320

10.7.3 Limite: național versus corporații.....	321
10.8 Concepte-cheie.....	322
10.9 Tematică pentru dezbatere. Studiu de caz.....	322
10.10 Întrebări și discuții.....	323

## **Capitolul 11**

<b>MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII</b> .....	325
11.1 Managementul schimbării – concept, necesitate.....	325
11.2 Schimbarea – caracteristici, surse, etape.....	327
11.3 Factorii de succes în schimbare.....	329
11.4 Reproiectarea unei structuri organizatorice favorabile schimbării.....	334
11.5 Influența culturii organizaționale asupra schimbărilor organizaționale.....	335
11.6 Rezistența la schimbare și combaterea ei.....	342
11.7 Concepte-cheie.....	343
11.8 Întrebări și discuții.....	343

## **Capitolul 12**

<b>ETICA MANAGERIALĂ ȘI RESPONSABILITATEA SOCIALĂ</b> .....	345
12.1 Acțiunile firmei și reacția socială.....	345
12.2 Părțile interesate și managementul problemelor sociale.....	347
12.3 Cele patru fațete ale responsabilității sociale.....	350
12.4 Etica managerială și sfera ei de cuprindere.....	356
12.4.1 Caracteristicile problemelor eticii manageriale.....	358
12.4.2 Forțele externe care afectează standardele etice.....	364
12.4.3 Forțele interne care afectează standardele etice.....	365
12.5 Etica în contextul globalizării.....	367
12.6 Metode de îmbunătățire a comportamentului etic.....	368
12.7 Codurile etice.....	371
12.8 Etica în lume.....	382
12.9 Concepte-cheie.....	384
12.10 Întrebări și discuții.....	385

## **Capitolul 13**

<b>NOI MODELE DE AFACERI ÎN NOUL CONTEXT SOCIOECONOMIC</b> .....	387
13.1 Principalele probleme cu care se confruntă lumea oamenilor de afaceri.....	387
13.2 Economia circulară.....	391
13.3 Economia colaborativă (Sharing economy).....	395
13.4 Economia digitală.....	399
13.4.1 Reinventarea distribuției prin soluții inteligente conform noilor tehnologii.....	404
13.5 Concepte-cheie.....	409
5 Întrebări și discuții.....	410
<b>BIBLIOGRAFIE ȘI WERGRAFIE</b> .....	411