

# CUPRINS

## **Capitolul 1**

### **ELEMENTE INTRODUCTIVE – COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL**

1.1 Comportamentul organizațional – concept.....	13
1.2 Liderii și comportamentul organizațional .....	17
1.3 Studiile Hawthorne .....	18
1.4 O abordare a CO .....	22
1.5 Încadrarea studiului comportamentului organizațional.....	24
1.6 CO – o perspectivă modernă.....	30
1.7 Concepte-cheie.....	30
1.8 Întrebări și discuții .....	31

## **Capitolul 2**

### **COMUNICAREA**

2.1 Comunicarea .....	33
2.1.1 Funcțiile și scopurile comunicării.....	36
2.1.2 Procesul de comunicare .....	39
2.1.3 Tipuri de comunicare organizațională .....	41
2.1.4 Factori de influență în procesul de comunicare .....	50
2.1.5 Rețele de comunicare în cadrul grupurilor mici .....	52
2.1.6 Bariere în comunicare.....	56
2.1.7 Metode și tehnici de perfecționare și dezvoltare a comunicării organizaționale .....	60
2.1.8 Comunicația de marketing – formă specifică de comunicare .....	62
2.2 Concepte-cheie.....	71
2.3 Întrebări și discuții .....	71

## **Capitolul 3**

### **CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ**

3.1 Conceptul de cultură organizațională.....	73
3.2 Bazele culturii organizaționale.....	81
3.3 Cultura organizațională și efectele sale.....	82

3.4 Crearea culturii organizaționale .....	85
3.5 Tipuri de cultură organizațională .....	88
3.6 Socializarea și cultura organizațională.....	91
3.6.1 Etapele socializării .....	92
3.6.1.1 Socializarea anticipativă.....	93
3.6.1.2 Acomodarea .....	94
3.6.1.3 Managementul rolului .....	94
3.6.2 Caracteristici ale socializării efective.....	95
3.6.2.1 Socializarea anticipativă efectivă .....	95
3.6.2.2 Acomodarea efectivă.....	96
3.6.2.3 Managementul efectiv al rolului.....	98
3.6.3 Mentori și socializare .....	99
3.6.4 Cultura organizațională și valori sociale .....	101
3.6.5 Socializarea unei forțe de muncă tot mai diversificată din punct de vedere cultural .....	104
3.6.5.1 Capacitatea managementului de a folosi diversitatea.....	105
3.7 Cultura națională și cultura organizațională a corporațiilor.	
Implicații asupra managementului resurselor umane .....	107
3.7.1 Cultura .....	108
3.7.2 Planning și staffing .....	110
3.7.3 Evaluare și recompensare .....	112
3.7.4 Selectare și socializare.....	114
3.8 Globalizarea .....	116
3.8.1 Diferențiere versus integrare.....	117
3.8.2 Control versus autonomie .....	118
3.8.3 Limite: național versus corporații .....	119
3.9 Concepte-cheie.....	123
3.10 Tematică pentru dezbateri. Studiu de caz.....	124
3.11 Întrebări și discuții .....	124

## Capitolul 4

### DIFERENȚELE INDIVIDUALE ȘI COMPORTAMENTUL ÎN MUNCĂ PERCEPȚIA, ATITUDINILE, PERSONALITATEA

4.1 Percepția – concept .....	127
4.2 Atitudinile – concept.....	133
4.2.1 Schimbarea atitudinilor.....	136
4.2.2 Atitudinile și satisfacția în muncă.....	137
4.2.3 Satisfacția și performanța în muncă.....	138
4.3 Personalitatea – concept.....	139

4.3.1 Modelul celor cinci mari dimensiuni ale personalității .....	142
4.3.2 Personalitate și comportament .....	143
4.3.2.1 Localizarea controlului .....	143
4.3.2.2 Autoeficacitatea .....	144
4.3.2.3 Creativitatea .....	145
4.4 Concepte-cheie.....	148
4.5 Întrebări și discuții .....	149

## Capitolul 5

### MOTIVAȚIA

5.1 Conceptul de motivație .....	151
5.2 Forme ale motivației .....	153
5.3 Teorii privind conținutul motivației.....	155
5.3.1 Motivația în concepția lui A. Maslow .....	155
5.3.2 Teoria bifactorială motivație-igienă a lui F. Herzberg .....	158
5.3.3 Teoria ERG a lui C. Alderfer.....	160
5.3.4 Teoria necesităților a lui D. McClelland.....	161
5.4 Teorii și modele privind procesul de motivare .....	164
5.4.1 Teoria așteptării (speranței) a lui V. Vroom .....	164
5.4.2 Contribuțiile lui Porter și Lawler la teoria așteptării.....	167
5.4.3 Teoria echității .....	168
5.4.4 Stabilirea obiectivelor .....	171
5.5 Motivația aplicată.....	174
5.5.1 Îmbogățirea muncii .....	174
5.5.2 Rotația locurilor de muncă.....	175
5.5.3 Scurtarea săptămânii de lucru .....	176
5.5.4 Metoda programului flexibil (Flex-time).....	177
5.6 Noi tendințe în programarea lucrului .....	178
5.6.1 Munca la domiciliu .....	179
5.6.2 Împărțirea muncii.....	180
5.7 Concepte-cheie.....	180
5.8 Întrebări și discuții .....	181

## Capitolul 6

### EVALUAREA PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE ȘI FEEDBACKUL

6.1 Evaluarea și obiectivele acesteia.....	183
6.2 Metode de evaluare .....	185
6.3 Interviurile de evaluare .....	188

6.4 Feedbackul și evaluarea performanțelor .....	192
6.5 Concepte-cheie.....	194
6.6 Întrebări și discuții .....	194

## **Capitolul 7**

### **MANAGEMENTUL STRESULUI**

7.1 Definirea stresului.....	197
7.2 Stresul organizațional.....	201
7.2.1 Factorii de stres ai muncii.....	203
7.2.1.1 Factori de stres ai mediului de lucru.....	203
7.2.1.2 Factori de stres la nivel individual.....	204
7.2.1.3 Factori de stres de grup și organizaționali .....	207
7.2.2 Consecințele stresului .....	211
7.2.2.1 Consecințe individuale .....	212
7.2.2.2 Consecințe organizaționale.....	215
7.2.3 Moderatorii stresului.....	216
7.3 Managementul și prevenirea stresului.....	220
7.3.1 Maximizarea potrivirii individ-mediu.....	221
7.3.2 Programe organizaționale de prevenire și management al stresului.....	222
7.3.2.1 Programe de asistență a angajaților.....	223
7.3.2.2 Programele de binefacere.....	224
7.3.3 Abordări individuale ale prevenirii și administrării stresului .....	226
7.4 Concepte-cheie .....	228
7.5 Întrebări și discuții .....	229

## **Capitolul 8**

### **COMPORTAMENTUL GRUPULUI ȘI ECHIPELE DE LUCRU**

8.1 Semnificația și importanța grupurilor de muncă.....	231
8.1.1 Influențele grupului asupra comportamentului în muncă .....	232
8.1.2 Modelul muncă al organizației .....	233
8.2 Grupuri formale și grupuri informale.....	234
8.3 Caracteristici ale grupurilor .....	236
8.4 Formarea grupurilor și dezvoltarea lor.....	238
8.4.1 Formarea grupurilor .....	238
8.4.2 Stadii de dezvoltare ale grupurilor .....	240
8.5 Unitatea și performanța grupului .....	244
8.6 Dinamica grupului .....	247

8.7 Echipa de lucru complexă și managementul cooperativ .....	249
8.8 T-groups.....	253
8.9 Concepte-cheie .....	256
8.10 Întrebări și discuții .....	256

## **Capitolul 9**

### **CONFLICTUL ORGANIZAȚIONAL**

9.1 Conflictul organizațional – concept și clasificare .....	259
9.2 Sursele conflictului .....	266
9.3 Prevenirea conflictelor .....	269
9.4 Strategii de administrare a conflictului .....	270
9.5 Conflictul de muncă .....	275
9.6 Concepte-cheie.....	281
9.7 Întrebări și discuții .....	281

## **Capitolul 10**

### **PUTERE ȘI POLITICĂ ÎN ORGANIZAȚIE**

10.1 Conceptul de putere .....	283
10.2 Puterea interpersonală.....	285
10.2.1 Puterea legitimă .....	285
10.2.2 Puterea de recompensare .....	287
10.2.3 Puterea de coerciție.....	287
10.2.4 Puterea de expertiză.....	288
10.2.5 Puterea de referință .....	288
10.3 Puterea structurală.....	290
10.3.1 Resursele.....	291
10.3.2 Puterea de decizie .....	291
10.4 Împuternicirea – a plasa puterea acolo unde este necesară .....	293
10.5 Tactici de influențare – a pune puterea la muncă.....	295
10.6 Controlul contingențelor strategice – cum obțin puterea subunitățile.....	298
10.6.1 Resursele.....	300
10.6.2 Incertitudinea .....	301
10.6.3 Centralitatea .....	302
10.6.4 Substituibilitatea .....	302
10.7 Iluzia puterii .....	303
10.8 Acțiunea politică în organizație – uzul și abuzul de putere .....	304
10.8.1 Machiavelismul – fața dură a politicilor .....	307
10.8.2 Rețeaua de relații – fața blajină a politicilor .....	308

10.9 Concepte-cheie.....	313
10.10 Întrebări și discuții .....	313

## **Capitolul 11**

### **LEADERSHIP**

11.1 Definirea și importanța leadershipului .....	315
11.2 Abordări ale relației de leadership .....	321
11.2.1 Teorii ale trăsăturilor de leadership .....	321
11.2.2 Teorii ale comportamentului în leadership .....	325
11.2.3 Abordarea situațională (contextuală) .....	327
11.2.3.1 Modelul Fiedler al leadershipului contextual.....	328
11.2.3.2 Modelul rutei către obiectiv în leadership.....	330
11.2.3.3 Teoria situațională de leadership a lui Hersey și Blanchard (SLT) .....	333
11.2.3.4 Abordarea de schimb lider-angajat (LMX).....	335
11.2.3.5 Modelul de leadership Vroom-Jago .....	338
11.2.4 Abordări contemporane în leadership.....	345
11.2.4.1 Leadership tranzacțional .....	345
11.2.4.2 Leadership transformațional .....	346
11.2.4.3 Leadership carismatic .....	348
11.3 Substituți și neutralizanți ai leadershipului .....	353
11.4 Surse de sporire a puterii liderului .....	354
11.5 Leadership multicultural .....	360
11.6 Concepte-cheie.....	368
11.7 Întrebări și discuții .....	368

## **Capitolul 12**

### **MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII**

12.1 Managementul schimbării – concept, necesitate.....	371
12.2 Schimbarea – caracteristici, surse, etape.....	373
12.3 Factorii de succes în schimbare .....	376
12.4 Reproiectarea unei structuri organizatorice favorabile schimbării .....	382
12.5 Influența culturii organizaționale asupra schimbărilor organizaționale.....	384
12.6 Rezistența la schimbare și combaterea ei.....	391
12.7 Concepte-cheie.....	393
12.8 Întrebări și discuții .....	393

**Capitolul 13****ETICA MANAGERIALĂ ȘI RESPONSABILITATEA SOCIALĂ**

13.1 Acțiunile firmei și reacția socială.....	395
13.2 Părțile interesate și managementul problemelor sociale .....	397
13.3 Cele patru fațete ale responsabilității sociale.....	401
13.4 Etica managerială și sfera ei de cuprindere.....	407
13.4.1 Caracteristicile problemelor eticii manageriale .....	409
13.4.2 Forțele externe care afectează standardele etice .....	416
13.4.3 Forțele interne care afectează standardele etice .....	417
13.5 Etica în contextul globalizării .....	419
13.6 Metode de îmbunătățire a comportamentului etic.....	420
13.7 Codurile etice .....	423
13.8 Etica în lume .....	435
13.9 Concepte-cheie.....	437
13.10 Întrebări și discuții .....	438
13.11 Anexă .....	438
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>439</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>443</b>
<b>CONTENTS</b> .....	<b>445</b>