

## CUPRINS

### PARTEA I

Fundamentele teoretice ale sistemului organizatoric al firmei .....

**Capitolul 1. SISTEMUL ORGANIZATORIC AL FIRMEI**.....

1.1. Prezentarea de ansamblu a sistemului organizatoric și componentele sale .....

1.2. Organizarea procesuală .....

1.2.1. Conținutul și caracteristicile organizării procesuale .....

1.2.2. Funcțiunile firmei .....

1.2.2.1. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare .....

1.2.2.2. Funcțiunea comercială .....

1.2.2.3. Funcțiunea de producție .....

1.2.2.4. Funcțiunea financiar-contabilă .....

1.2.2.5. Funcțiunea de personal sau de resurse umane.....

1.2.2.6. Interdependențele funcțiilor organizației .....

1.3. Organizarea structurală .....

1.3.1. Definirea și importanța structurii organizatorice .....

1.3.2. Componentele structurii organizatorice.....

1.3.3. Clasificarea structurilor organizatorice .....

1.3.4. Modalități de prezentare a structurii organizatorice a firmei .....

1.4. Interdependențele între organizarea formală și informală .....

1.5. Funcțiile sistemului organizatoric .....

1.6. Interdependențele dintre subsistemul organizatoric

și celelalte subsisteme manageriale .....

Bibliografie .....

**Capitolul 2. ORGANIZAREA INFORMALĂ A FIRMEI** .....

2.1. Considerații preliminare .....

2.2. Definiție și elemente constitutive .....

2.3. Determinanții organizării informale .....

2.4. Metodologia analizei organizării informale .....

2.5. Interferențele dintre organizarea formală și organizarea informală a firmei .....

2.6. Cerințe de perfecționare a raporturilor dintre organizarea formală și organizarea informală în firmele românești .....

2.7. Studiu de caz .....

27.1. Prezentarea cazului.....

27.2. Comentarea cazului .....

Bibliografie .....

**Capitolul 3. TIPOLOGIA SISTEMELOR ORGANIZATORICE** .....

3.1. Clasificare în funcție de criteriul morfologic .....

3.2. Divizarea în funcție de criteriul specializarea activităților și divizarea pe compartimente.....

3.3. Clasificarea în funcție de criteriul exercitarea autorității în organizație.....

3.4. Divizarea pe baza criteriului capacitatea de adaptare la mediu .....

3.5 Sistemele „patologice“ .....

3.6. Clasificarea în funcție de criteriul structurarea activităților și concentrarea autorității .....	
3.7. Divizarea în funcție de criteriul influența predominantă exercitată de anumite părți ale structurii asupra ansamblului organizațiilor .....	
Bibliografie .....	

#### **Capitolul 4. TENDINȚE ÎN ABORDAREA ȘI FUNCȚIONAREA SUBSISTEMULUI ORGANIZATORIC .....**

4.1. Considerații preliminare .....	
4.2. Remodelarea subsistemului organizatoric pe baza lanțului valorii .....	
4.3. Externalizarea activităților .....	
4.4. Reconceperea funcțiilor și posturilor organizatorice într-o nouă viziune .....	
4.5. Extinderea subdiviziunilor organizatorice cu dublă funcționalitate .....	
4.6. Dezvoltarea de complexe relații cu stakeholderii .....	
4.7. Cristalizarea de noi tipuri de organizare și de organizații .....	
4.8. Conturarea și extinderea rețelelor de firme și „clusterelor“ .....	
Bibliografie .....	

#### **Capitolul 5. SPECIFICITATEA SISTEMELOR ORGANIZATORICE ALE IMM-URILOR .....**

5.1. Premisele identificării și analizării elementelor organizatorice specifice IMM-urilor .....	
5.2. Caracteristicile generale ale sistemelor organizatorice ale IMM-urilor .....	
5.2.1. Mărime și complexitate reduse .....	
5.2.2. Mare diversitate tipologică .....	
5.2.3. Dimensiune umană intensă .....	
5.2.4. Grad redus de formalizare .....	
5.2.5. Întrepătrundere puternică a elementelor formale și informale .....	
5.2.6. Relativă simplitate procesuală și structurală .....	
5.2.7. Flexibilitate ridicată .....	
5.2.8. Personalizare intreprenorială .....	
5.2.9. Centralizare decizională intensă .....	
5.2.10. Utilizare relativ frecventă a abordărilor autoritare și, respectiv, participative .....	
5.3. Parametrii organizării procesuale .....	
5.3.1. Diferențiere și varietate mai redusă .....	
5.3.2. Configurație de ansamblu specifică .....	
5.3.3. Specificități la nivel de funcțiuni .....	
5.4. Caracteristicile organizării structurale .....	
5.4.1. Tipologia structurilor organizatorice practicate .....	
5.4.2. Particularități la nivelul componentelor primare ale organizării formale .....	
5.5. Documente organizatorice .....	
Bibliografie .....	

**Capitolul 6. EFICACITATEA ȘI EFICIENȚA SISTEMULUI ORGANIZATORIC .....**

- 6.1. Abordarea sistemică a eficienței și eficacității managementului organizației .....
- 6.2. Conceptele de eficiență și eficacitate ale sistemului organizatoric.....
- 6.3. Determinarea eficienței și eficacității sistemului organizatoric .....
- 6.3.1. Eficiența sistemului organizatoric.....
- 6.3.2. Eficacitatea sistemului organizatoric.....
- 6.4. Particularități ale eficienței și eficacității sistemului organizatoric  
    în perioada actuală .....
- 6.5. Studiu de caz privind performanțele sistemului organizatoric al S.C.  
    Panificație S.A. ....
- 6.5.1. Prezentarea sistemului organizatoric din 2001 .....
- 6.5.2. Reproiectarea sistemului organizatoric .....
- 6.5.3. Întrebări referitoare la eficacitatea și eficiența noului sistem  
        organizatoric.....
- Bibliografie .....

**PARTEA A II-A****Metodologia de elaborare și raționalizare a sistemului organizatoric .....****Capitolul 7. METODOLOGIA DE PROIECTARE ȘI RAȚIONALIZARE  
A STRUCTURII ORGANIZATORICE .....**

- 7.1. Coordonatele proiectării/reproiectării.....
- 7.2. Prezentarea de ansamblu a metodologiei .....
- 7.3. Fundamentarea pe strategia organizației .....
- 7.4. Principii de structurare organizatorică .....
- 7.5. Criterii organizatorice .....
- 7.6. Interdependența dintre variabilele organizaționale și structura  
    organizatorică a organizației .....
- 7.7. Metode și tehnici utilizabile în reproiectarea sistemului organizatoric .....
- 7.8. Elaborarea structurii organizatorice.....
- Bibliografie.....

**Capitolul 8. PRINCIPII DE ORGANIZARE PERFORMANTA.....**

- 8.1. Supremația obiectivelor.....
- 8.2. Managementul participativ .....
- 8.3. Apropierea managementului de execuție .....
- 8.4. Unitatea de decizie și acțiune .....
- 8.5. Interdependența organizatorică minimă .....
- 8.6. Definirea armonizată a posturilor și funcțiilor.....
- 8.7. Concordanța dintre cerințele postului și caracteristicile titularului .....
- 8.8. Permanența managementului .....
- 8.9. Plasarea sub aceeași autoritate managerială a compartimentelor  
    din același domeniu de activitate .....
- 8.10. Economia de informații și comunicații .....

8.11. Economia de personal .....	
8.12. Instituirea de colective intercompartimentale.....	
8.13. Flexibilitatea structurii.....	
8.14. Eficacitatea și eficiența sistemului organizatoric.....	
8.15. Determinarea variantei optime de sistem organizatoric .....	
8.16. Reprezentarea sistemului organizatoric în situații informaționale specifice.....	
Bibliografie.....	

## **Capitolul 9. METODE ȘI TEHNICI DE ÎNREGISTRARE ȘI ANALIZĂ A SISTEMULUI ORGANIZATORIC.....**

9.1. Considerații generale .....	
9.2. Compararea sistemelor organizatorice pe grupe de firme .....	
9.3. Metodele parametrice – analiza și coeficientul de corelație .....	
9.4. Metode neparametrice – coeficienții Spearman și Kendall .....	
9.5. Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilei organizaționale .....	
9.6. Evaluarea pe bază de chestionare .....	
9.7. Autofotografierea timpului de lucru.....	
9.8. Cronometrarea timpului de muncă .....	
9.9. Filmarea proceselor de muncă.....	
9.10. Diagrama atribuțiilor .....	
9.11. Diagrama de relații.....	
9.12. Diagrama de rutină .....	
Bibliografie.....	

## **Capitolul 10. DESCRIERILE DE FUNCȚII ȘI POSTURI .....**

10.1. Descrierile de funcții și posturi – rolul și locul lor în conceperea, funcționarea, analiza și reproiectarea sistemului organizatoric .....	
10.2. Definirea și conținutul descrierii de funcție .....	
10.3. Definirea și conținutul descrierilor de posturi .....	
10.3.1. Definire și conținut.....	
10.3.2. Abordare comparativă a modelelor de descrieri (fișe) ale postului utilizate în România .....	
10.4. Metodologia de concepere, elaborare, actualizare și utilizare a descrierilor de funcții și posturi .....	
10.4.1. Conceperea descrierilor de funcții și posturi .....	
10.4.2. Elaborarea descrierilor de funcții și posturi .....	
10.4.3. Actualizarea descrierilor de funcții și posturi .....	
10.4.4. Utilizarea descrierilor de funcții și posturi ca instrumente manageriale în exercitarea proceselor de conducere .....	
Bibliografie.....	

**Capitolul 11. ORGANIGramele firmelor.....**

- 11.1. Definirea organigramei.....
- 11.2. Tipologia organigramelor .....
  - 11.2.1. Clasificare după gradul de cuprindere .....
  - 11.2.2. Divizare după forma de reprezentare.....
  - 11.2.3. Clasificare în funcție de tipul de sistem organizatoric implicat.....
  - 11.2.4. Organigrame pentru firme internaționale și transnaționale.....
- Bibliografie.....

**Capitolul 12. REGULAMENTUL DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE A FIRMEI .....**

- 12.1 Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) – instrument de conducere .....
  - 12.1.1 Semnificația generală a ROF.....
  - 12.1.2. Caracterizarea ROF ca instrument managerial.....
  - 12.1.3. Influența ROF asupra scăderii entropiei organizației.....
- 12.2. Analiza actualelor configurații ale ROF .....
- 12.3. Cerințe principale privind elaborarea ROF .....
- 12.4. Modalități de culegere și analiză a informațiilor pentru elaborarea ROF-ului.....
- 12.5. Configurația cadru a unui ROF.....
- 12.6. Diagramele de relații suport esențial în construirea rațională a ROF.....
- Bibliografie .....

**PARTEA A III-A****Organizarea structurală și procesuală a principalelor domenii de activități ale firmei.....****Capitolul 13. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ A ACTIVITĂȚILOR DE CERCETARE-DEZVOLTARE.....**

- 13.1. Funcțiunea cercetare-dezvoltare și rolul său în economia și performanțele organizației .....
- 13.2. Organizarea procesuală și structurală a funcțiunii cercetare-dezvoltare.....
  - 13.2.1. Obiective în domeniul cercetării-dezvoltării.....
  - 13.2.2. Activități componente .....
  - 13.2.3. Organizarea structurală .....
- 13.3. Activitatea de previzionare .....
- 13.3.1. Definire.....
- 13.3.2. Obiective derivate II și specifice.....
- 13.3.3. Atribuții specifice .....
- 13.3.4. Organizarea structurală a activității de previzionare.....
- 13.4. Activitatea de organizare managerială .....
- 13.4.1. Definire.....
- 13.4.2. Obiective derivate II și specifice.....
- 13.4.3. Atribuții specifice .....
- 13.4.4. Organizarea structurală a activității de organizare managerială.....

13.5. Activitatea de concepție tehnică .....	
13.5.1. Definire .....	
13.5.2. Obiective derivate II și specifice .....	
13.5.3. Atribuții specifice .....	
13.5.4. Organizarea structurală a activității de concepție tehnică .....	
13.6. Activitatea de investiții-construcții .....	
13.6.1. Definire .....	
13.6.2. Obiective derivate II și specifice .....	
13.6.3. Atribuții specifice .....	
13.6.4. Organizarea structurală a activității de investiții-construcții .....	
13.7. Aspecte metodologice privind delimitarea și dimensionarea procesuală și structural – organizatorică a activităților de cercetare-dezvoltare .....	
13.8. Cazuri .....	
13.8.1. Cazul S.C. ECO S.A. ....	
13.8.2. Cazul S.C. PANIR S.A. ....	
13.8.3. Cazul S.A. APARATURA S.A. ....	
13.9. Situații specifice în care se află cercetarea-dezvoltarea în diverse tipuri de organizații. Dificultăți ale perioadei de tranziție .....	
Bibliografie .....	

#### **Capitolul 14. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ A FUNCȚIUNII COMERCIALE .....**

14.1. Activitatea de marketing .....	
14.1.1. Organizarea procesuală .....	
14.1.2. Organizarea structurală a activității de marketing .....	
14.2. Activitatea de aprovizionare .....	
14.2.1. Organizarea procesuală .....	
14.2.2. Organizarea structurală .....	
14.3. Activitatea de desfacere .....	
14.3.1. Organizarea procesuală .....	
14.3.2. Organizarea structurală a compartimentului de desfacere .....	
Bibliografie .....	

#### **Capitolul 15. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ A ACTIVITĂȚILOR DE PRODUCȚIE .....**

15.1. Definierea funcției de producție pe baza componentelor organizării procesuale .....	
15.2. Evoluția sistemelor de organizare a producției .....	
15.3. Activități și acțiuni manageriale în subsistemul operațional .....	
15.4. Structura ciclului de exploatare a întreprinderii .....	
15.5. Organizarea structurală a managementului funcției de producție .....	
Bibliografie .....	

**Capitolul 16. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ  
A ACTIVITĂȚILOR FINANCIAR-CONTABILE .....**

16.1. Considerații preliminare .....	
16.2. Aspecte majore privind organizarea procesuală .....	
16.3. Repere ale organizării structurale financiar-contabile .....	
16.4. Tipurile de structuri specifice domeniului financiar-contabil .....	
16.4.1. Structura simplă sau ierarhică .....	
16.4.2. Structura funcțională subordonată ierarhic .....	
16.4.3. Structura divizională .....	
16.4.4. Structura de tip „holding“ .....	
16.5. Studiu de caz .....	
16.5.1. Prezentarea cazului .....	
16.5.2. Probleme de abordat .....	
Bibliografie .....	

**Capitolul 17. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ  
A FUNCȚIUNII DE PERSONAL .....**

17.1. Importanța și obiectivele funcției de personal .....	
17.2. Organizarea procesuală a funcției de personal .....	
17.2.1. Previzionarea necesarului de personal .....	
17.2.2. Recrutarea și selecția personalului .....	
17.2.3. Încadrarea personalului .....	
17.2.4. Managementul carierei .....	
17.2.5. Evaluarea personalului .....	
17.2.6. Formarea și perfecționarea personalului .....	
17.2.7. Motivarea personalului .....	
17.2.8. Promovarea personalului .....	
17.2.9. Comunicarea .....	
17.2.10. Dezvoltarea unei culturi organizaționale eficiente .....	
17.2.11. Protecția muncii .....	
17.3. Organizarea structurală a funcției de personal .....	
17.3.1. Structura pe funcțiuni (domenii) .....	
17.3.2. Structura pe produs .....	
17.3.3. Structura matriceală .....	
17.3.4. Structura de tip rețea .....	
17.3.5. Structura de tip familial .....	
17.3.6. Structura virtuală .....	
17.4. Aspecte specifice ale funcției de personal în perioada de tranziție .....	
17.5. Studiu de caz S.C. RoMobil S.R.L. ....	
17.5.1. Prezentarea cazului .....	
17.5.2. Subiecte pentru discuție .....	
Bibliografie .....	

**PARTEA A IV-A****Abordări organizatorice moderne și noi tipuri de firme .....****Capitolul 18. REENGINEERING-UL ORGANIZATORIC.....**

18.1. Reengineering-ul - instrument de restructurare managerială și organizatorică radicală a firmei. Esență, conținut, efecte, factori determinanți .....	
18.1.1. Definirea reengineering-ului .....	
18.1.2. Definirea managementului proceselor de afaceri .....	
18.1.3. Efectele organizării reengineering-ului.....	
18.2. Metodologia Hammer-Champy .....	
18.2.1. Abordări metodologice ale reengineering-ului.....	
18.2.2. Abordarea McHugh-Pendlebury-Wheeler III .....	
18.3. Metodologia specifică RE sistemului organizatoric al organizației .....	
18.4. Oportunități de aplicare a RE-ului în firmele românești.....	
18.5. Studiu de caz S.C. COMOD S.A. ....	
18.5.1. Prezentarea cazului.....	
18.5.2. Subiecte pentru discuție.....	
Bibliografie .....	

**Capitolul 19. HOLDINGUL.....**

19.1. Remarci preliminare .....	
19.2. Premisele creării și dezvoltării asocierilor de natură economică .....	
19.3. Forme de asociere .....	
19.3.1. Cartelul.....	
19.3.2. Trustul .....	
19.3.3. Holdingul .....	
19.4. Tipuri de holdinguri .....	
19.5. Organizarea holdingului .....	
19.5.1. Organizarea structurală .....	
19.5.2. Elemente de organizare procesuală .....	
19.5.3. Aspecte specifice grupului de întreprinderi .....	
19.6. Exemple de holdinguri din diverse țări.....	
19.7. Structuri de tip holding în România .....	
Bibliografie.....	

**Capitolul 20. FIRMELE EMERGENTE .....**

20.1. Definirea firmelor emergente.....	
20.2. Caracteristicile firmelor emergente.....	
20.3. Etapele evoluției firmelor emergente .....	
20.4. Funcționarea și managementul firmelor emergente .....	
20.5. Provocări pentru firmele emergente .....	
20.6. Relația dintre firmele emergente și fondurile cu capital de risc.....	
20.7. Situații manageriale în care se recomandă utilizarea acestei abordări în România .....	

---

20.8. Studiu de caz S.C. Medics .....	
20.8.1. Prezentarea firmei .....	
20.8.2. Subiecte pentru discuții.....	
Bibliografie.....	
<b>Capitolul 21. ORGANIZAȚIA VIRTUALĂ.....</b>	
21.1. Conceptul de organizație virtuală .....	
21.2. Componente și caracteristici ale arhitecturii întreprinderii industriale virtuale .....	
21.3. Modelarea în cadrul întreprinderii industriale virtuale .....	
21.4. Infrastructura și tehnologiile suport pentru INV.....	
21.5. Mediu de lucru pentru pregătirea privind managementul și ingineria INV - Platforma PREMINV .....	
21.6. Unele concluzii privind managementul și ingineria INV .....	
Bibliografie.....	
<b>Capitolul 22. INCUBATORUL DE AFACERI .....</b>	
22.1. Definiția incubatorului de afaceri .....	
22.2. Principii care definesc incubarea afacerilor .....	
22.3. Factorii de succes .....	
22.4. Tipologia incubatoarelor .....	
22.5. Metode și proceduri de organizare .....	
22.5.1. Înființarea incubatorului .....	
22.5.2. Sediul incubatorului .....	
22.5.3. Selecția «clienților» incubatorului.....	
22.6. Abordarea incubatoarelor în România.....	
22.6.1. Studii de caz .....	
22.6.2. Incubatorul de Afaceri Otawonna (SUA) .....	
22.6.3. Incubatorul Internațional de Afaceri (IBI) – „Ambasada“ Afacerilor din Silicon Valley – San Jose – SUA .....	
Bibliografie .....	
<b>Capitolul 23. CENTRUL DE AFACERI .....</b>	
23.1. Definierea centrului de afaceri.....	
23.2. Descriere și caracteristici ale centrului .....	
23.3. Concluzii și recomandări .....	
23.4. Caz exemplificativ – CBSC (Canada).....	
Bibliografie.....	
<b>Capitolul 24. REȚELE DE FIRME ȘI CLUSTERE .....</b>	
24.1. Definierea și caracteristicile rețelelor .....	
24.2. Criterii de selecție a partenerilor.....	
24.2.1. Concordanța de strategie .....	
24.2.2. Concordanța de cultură .....	

24.3. Tipologia rețelelor.....	
24.3.1. Clasificarea lui DeFillipi și Reed.....	
24.3.2. Clasificarea lui Cravens, Piercy și Shipp.....	
24.4. Forme ale rețelelor.....	
24.4.1. Rețelele sociale.....	
24.4.2. Rețele bazate pe reputație.....	
24.4.3. Rețele de reciprocitate.....	
24.4.4. Rețele de marketing.....	
24.4.5. Rețelele de cunoștințe și inovații.....	
24.5. Clusterul de firme.....	
24.6. Studiu de caz privind Grupul Benetton.....	
24.6.1. Prezentarea de ansamblu a Grupului Benetton.....	
25.6.2. Subiecte pentru dezbateri.....	
Bibliografie.....	

## **Capitolul 25. ÎNTREPRINDEREA BAZATĂ PE CUNOȘȚINȚE .....**

25.1. Considerații introductive.....	
25.2 Noua generație de salariați.....	
25.3. Cunoștințele, ca un factor cu pozitivă implicare umană.....	
25.4. Reproiectarea de esență pentru firma bazată pe cunoștințe.....	
25.4.1. Organizarea prin proiecte și matriceală.....	
25.4.2. Structura coaliției focalizate.....	
25.5. Cazul firmei Semiconductor Consulting.....	
25.6. Avantajele și dezavantajele managementului prin proiecte și structurilor de coaliție focalizate.....	
25.7. Succinte concluzii despre proiectarea firmei bazate pe cunoștințe.....	
Bibliografie.....	