

CONCEPTE-CHEIE

1

afacerea economică; etapele derulării afacerii; modalitățile de demarare a unei afaceri; responsabilitățile managerului; managementul afacerilor; școlile de gândire managerială; relația știință și artă în managementul afacerilor.

2

procesul managerial; funcțiile managementului; reevaluări ale funcțiilor manageriale; principiile manageriale generale; principiile specifice managementului afacerilor.

3

comunicarea managerială; procesul de comunicare; etapele procesului de comunicare; fluxuri de comunicare; forme ale comunicării; funcțiile comunicării manageriale; modele de comunicare managerială; tehnici de comunicare.

4

managementul participativ; participarea directă; participarea indirectă; implicarea; integrarea; competențele decizionale; limite ale managementului participativ în afaceri.

5

riscul în managementul afacerilor; tipologia riscului în afaceri; atitudinea față de risc; cauze generatoare de risc; managementul riscului; managementul pro-activ al riscului în afaceri.

6

cultura; cultura organizațională; elementele constitutive ale culturii organizaționale; cultura managerială; tipurile de culturi organizaționale; schimbarea organizațională; valorile culturale; practicile organizaționale.

7

etica în afaceri; etica în managementul afacerilor; decizia etică; Codul de conduită etică; responsabilitatea socială.

CUPRINS

<i>Cuvânt introductiv</i>	9
1. DIMENSIUNI FUNDAMENTALE ALE AFACERILOR ȘI ALE MANAGEMENTULUI AFACERILOR	15
1.1. Afacerea – delimitări conceptuale, caracteristici și etape ..	16
1.1.1. Abordări conceptuale.....	16
1.1.2. Caracteristicile și etapele unei afaceri.....	19
1.2. Aspecte esențiale în abordarea managementului afacerilor	24
1.2.1. Curente în evoluția gândirii științifice a managementului	24
1.2.2. Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în România	30
1.2.3. Complementaritatea științei și artei în managementul afacerilor.....	34
2. PROCESUL MANAGERIAL. FUNCȚIILE ȘI PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI AFACERILOR	41
2.1. Procesul managerial.....	41
2.2. Funcțiile managementului.....	48
2.2.1. Abordări privind delimitarea funcțiilor manageriale .	48
2.2.2. Reevaluări ale funcțiilor managementului afacerilor	50
2.2.3. Principii generale și specifice în managementul afacerilor	61
3. COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR	70
3.1. Comunicarea: natura și conținutul ei în managementul afacerilor	71
3.1.1. Concept, semnificație, elemente definitorii	71

3.1.2. Procesul de comunicare – etape, caracteristici și disfuncționalități	73
3.2. Forme ale comunicării și implicațiile acestora asupra managementului afacerilor	80
3.3. Complexitatea procesului de comunicare în managementul afacerilor	86
3.3.1. Funcțiile comunicării manageriale	86
3.3.2. Modele de comunicare managerială	90
3.3.3. Competența în comunicarea managerială	96
3.3.4. Dimensiuni actuale ale comunicării manageriale în afaceri	101
4. MANAGEMENTUL PARTICIPATIV ÎN AFACERI	108
4.1. Conținut și semnificație	109
4.2. Obiectivele managementului participativ în afaceri	111
4.3. Demersuri organizaționale în susținerea managementului participativ	113
4.4. Factori care solicită dezvoltarea procesului managerial participativ în afaceri	117
4.5. Modalități de abordare a actului decizional participativ ...	121
4.6. Promovarea managementului participativ în afaceri	126
4.7. Implicațiile managementului participativ asupra dezvoltării competențelor decizionale ale angajaților	129
4.8. Limite ale aplicării managementului participativ în afaceri	132
5. RISCUL ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR	136
5.1. Semnificația și conținutul riscului în managementul afacerilor	136
5.2. Tipologia riscurilor în afaceri	141
5.3. Cauze generatoare de riscuri în mediul global al afacerilor	152
5.4. Problematika atitudinii față de risc	155
5.5. Managementul riscului în afaceri.....	161
5.6. Impactul dezechilibrelor globale generatoare de risc asupra firmelor românești. Decalaje de percepții și practici	173

6. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI ROLUL EI ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR	178
6.1. Semnificația conceptului de <i>cultură</i>	178
6.2. Cultura organizațională – aria conceptuală și elemente constitutive	182
6.3. Tipuri de culturi organizaționale. Trăsături și semnificații ..	189
6.4. Influența culturii organizaționale asupra proceselor de schimbare produse în cadrul firmei	200
6.5. Relația cultură organizațională – performanța în afaceri ...	204
6.6. Rolul managerilor în formarea și consolidarea culturii organizaționale	208
6.7. Particularități ale culturii organizaționale în firmele românești	213
7. ETICA ÎN MANAGEMENTUL AFACERILOR	238
7.1. Concept și semnificație	238
7.2. Dimensiunea etică în activitatea managerului	242
7.3. Etica și responsabilitatea socială în managementul afacerilor	249
<i>Anexă</i>	261
<i>Bibliografie</i>	265

© Editura Fundației *România de Mâine*, 2008

Editură acreditată de *Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului*
prin *Consiliul Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior*.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ȘTEFĂNESCU, CAMELIA

Managementul afacerilor / Camelia Ștefănescu. – București,

Editura Fundației *România de Mâine*, 2008

ISBN 978-973-163-180-6

65.012.4:336

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă și prin orice mijloace tehnice, este strict interzisă și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului revine
exclusiv autorului/autorilor.*

Redactor: Roxana ENE

Tehnoredactor: Marcela OLARU

Coperta: Cornelia PRODAN

Bun de tipar: 24.04.2008; Coli tipar: 17

Format: 16/61×86

Editura Fundației *România de Mâine*
Bulevardul Timișoara nr.58, București, Sector 6
Tel./Fax: 021/444.20.91; www.spiruharet.ro
e-mail: contact@edituraromaniademaine.ro

REZUMAT

Sub presiunea transformărilor semnificative care au marcat societatea și economia contemporană, concepția privind organizarea și conducerea afacerilor s-a modificat substanțial, iar noul spirit în care se derulează și se dezvoltă afacerile stă sub semnul intervențiilor manageriale profesioniste. Firmele caută să găsească soluții optime prin care să-și adapteze comportamentele strategice și operaționale la specificul pieței, cu luarea în considerare a potențialului lor competitiv. Pentru a reuși în acest demers pretențios, este nevoie de un management centrat pe dezvoltarea cunoștințelor, pe utilizarea teoriilor, principiilor și metodelor de conducere științifică, care să promoveze performanța și spiritul competitiv.

Afacerea presupune o investiție mare de profesionalism și creativitate, managerii fiind preocupați să-și perfecționeze arta de a aplica în practică cunoștințele teoretice dobândite prin învățare și experiență. Îmbinarea adecvată a metodelor, tehnicilor și instrumentelor științifice de gestionare și conducere a afacerilor cu măiestria managerului de a le aplica în practică reprezintă expresia succesului în managementul afacerilor.

Prin intenții și realizare, lucrarea de față își propune să abordeze managementul afacerilor într-o manieră care să aducă un plus de clarificări în analiza dimensiunilor fundamentale ale acestui domeniu, prin includerea unor concepte, teorii și studii practice care să ofere o perspectivă mai bună de înțelegere a sensului dezvoltării afacerilor în economia modernă. Sub

semnul acestui deziderat, lucrarea tratează, în fiecare dintre capitolele sale, aspecte specifice ale teoriei și practicii managementului afacerilor, ce se integrează într-o structură expozitivă unitară în tema generală și obiectivele propuse.

Primul capitol al lucrării debutează cu o privire generală asupra elementelor fundamentale care definesc conținutul afacerii economice și al managementului acesteia, aprofundând, prin demersuri epistemologice, conceptuale și teoretice, înțelegerea corectă a statutului actual al managementului afacerilor. O atenție sporită este acordată prezentării și analizei principalelor curente în evoluția gândirii științifice a managementului, nefiind omise noile orientări de abordare a managementului afacerilor. Pe parcursul capitolului se fac o serie de considerații asupra istoricului și evoluției teoriei și practicii managementului afacerilor în România, cu accent asupra mutațiilor semnificative produse în evoluția domeniului managerial după 1990. În managementul afacerilor, reușita este susținută de măiestria și priceperea managerilor de a aplica, în practica de afaceri, cunoștințele științifice. Pornind de aici, sunt puse în discuție o serie de argumente care vin să probeze complementaritatea științei și artei în managementul afacerilor.

Cel de-al doilea capitol este consacrat problemelor care vizează tratarea managementului afacerilor ca proces și clarificarea noilor evaluări ale funcțiilor și principiilor manageriale în contextul accentuării complexității mediului de afaceri și a diversificării activităților din cadrul firmei.

Comunicarea managerială constituie un factor de competitivitate, un avantaj strategic al managementului afacerilor. Argumentând pe această linie, următorul capitol al cărții este destinat analizei principalelor caracteristici ale procesului de comunicare managerială. Se trec în revistă formele de comunicare, cu accent asupra comunicării electronice și a impactului acesteia asupra dinamizării și eficientizării proceselor de afaceri. Capitolul introduce în analiză principalele

modele de abordare a comunicării manageriale și implicațiile acestora asupra eficienței actului managerial. Se subliniază rolul determinant al competenței comunicaționale a managerului în realizarea sarcinilor complexe ce îi revin în practica de afaceri, insistându-se asupra necesității dezvoltării abilităților de comunicare prin însușirea celor mai performante tehnici.

Capitolul al patrulea cuprinde o analiză amplă a demersurilor decizionale care privesc dezvoltarea afacerii, cu accent pe latura participativă a managementului. Se fac precizări referitoare la gama variantelor posibile de participare a salariaților la managementul firmei, cu sublinierea necesității implicării acestora în actul decizional potrivit competențelor de care dispun. Sunt expuse obiectivele managementului participativ, dimensiunile actuale ale acestuia și principalele modalități de abordare a participării angajaților la procesul decizional, din punct de vedere al tipurilor de conducere practicate la nivelul firmei. Ca suport al analizei sunt utilizate o serie de studii, consemnate în literatura de specialitate, privind efectele stilului managerial asupra gradului de participare a salariaților la adoptarea deciziilor. În finalul capitolului se fac referiri, bazate pe exemple practice concrete, asupra avantajelor și limitelor demersului managerial participativ în practica de afaceri.

Lumea afacerilor este un spațiu al neprevăzutului și al incertitudinii. Pornind de la această realitate, problematica abordată în următorul capitol are ca obiect analiza riscului în managementul afacerilor și reprezintă terenul valorificării unui cerc larg de probleme: clarificarea conceptului și semnificației riscului în afaceri, delimitarea principalelor tipuri de risc și evidențierea modului în care acestea influențează dezvoltarea afacerilor, clarificarea aspectelor privind atitudinea managerilor față de risc; analiza mutațiilor semnificative produse în managementul riscului în afaceri cu accent pe problematica

metodelor și tehnicilor managementului pro-activ al riscurilor, evidențierea impactului dezechilibrelor globale generatoare de risc asupra firmelor românești și sublinierea decalajelor de percepții și practici în modul de gestionare a riscurilor în afaceri.

Ultima parte a cărții aduce în atenție două probleme de mare actualitate în managementul modern al firmei, cu implicații multiple asupra performanțelor în afaceri: cultura organizațională și etica în managementul afacerilor. În prezent, se insistă tot mai mult asupra faptului că succesul unei companii este dat de modurile comune prin care managerii și salariații săi au învățat să gândească și să acționeze, moral și responsabil, în practica de afaceri. Pornind de la aceste considerente, se fac aprecieri asupra diversității perspectivelor de abordare a conceptului de cultură organizațională în studiile de management și a nivelului valoric la care se manifestă cultura în cadrul organizației. Sunt trecute în revistă cele mai semnificative modele de delimitare a sistemelor culturale organizaționale și evidențiate trăsăturile specifice anumitor tipuri de culturi organizaționale definite și diferențiate în studiile de specialitate. Este analizat rolul de instrument strategic al culturii organizaționale în promovarea proceselor de schimbare care pot influența creșterea performanțelor firmei. Ca suport al analizei sunt folosite studii care evidențiază legătura directă dintre dimensiunile culturii organizaționale și performanța în afaceri. O pondere însemnată în volumul acestui capitol este dedicată analizei specificității culturale a organizațiilor românești, pe baza studiilor, consemnate de literatura națională, care delimitează tipurile dominante de culturi organizaționale identificate în spațiul întreprinderilor românești. Aprecierile și analizele din această parte a lucrării se bazează, în mare măsură, pe investigațiile realizate, alături de masteranzii Facultății de Management a Universității Spiru Haret, asupra valorilor și practicilor organizaționale dezvoltate în cadrul unei întreprinderi românești. Cercetarea s-a construit pe baza

culegerii de informații prin apelarea la metoda chestionarului administrat cu întrebări închise. Rezultatele cercetării pun în evidență percepția și atitudinea salariaților față de procesele de schimbare organizațională produse la nivelul valorilor și practicilor culturale. Concluziile desprinse în urma cercetării pot constitui punctul de plecare în realizarea unor posibile și necesare cercetări ulterioare.

Într-un capitol distinct sunt analizate principiile și normele de etică ce definesc conduita corectă în managementul afacerilor. Sunt evidențiate valorile morale reflectate în comportamentul managerilor, valori care stau la baza elaborării deciziilor etice în afaceri. În final, sunt abordate problemele de responsabilitate socială ca formă de manifestare a unui comportament etic în managementul afacerilor, cu accent pe sublinierea relației dintre latura economică, gradul de implicare socială și principiile morale ce guvernează activitatea firmei în practica de afaceri.

Lucrarea are menirea de a orienta teoretic și aplicativ activitatea de formare a studenților și masteranzilor ca manageri performanți, insistând pe dobândirea competențelor de valorificare a principiilor manageriale în practica de afaceri, pe formarea deprinderilor de comunicare managerială, pe dezvoltarea capacităților de aplicare corectă a metodelor și instrumentelor de gestionare a riscurilor în afaceri.

Cartea este rodul experienței didactice personale și a celei de cercetare științifică, o parte dintre problemele abordate constituind obiectul unor studii, articole, investigații care au oferit deschideri pentru extinderea cercetărilor care au stat la baza realizării lucrării de față. Evident, ea nu reprezintă o abordare exhaustivă a temei, lucru pe care nu ni l-am propus și nici nu ar fi fost posibil, ținând seama de complexitatea problematicii puse în discuție. Volumul are un caracter

exploratoriu, lăsând loc cercetărilor, completărilor și dezvoltărilor pe care ni le propunem în viitor.

Cartea se adresează studenților și masteranzilor facultăților de management, precum și tuturor celor interesați să-și extindă cunoștințele în managementul afacerilor. Ea reprezintă o invitație la reflecție și la implicare în studiu sau activități practice pentru cei interesați de acest domeniu, care rămâne incitant și ofertant, în ciuda trecerii timpului, atât în planul studiilor teoretice, cât, mai ales, în cel al practicii propriu-zise. Sperăm, în final, că această lucrare va fi o deschidere către modelarea și reconsiderarea unor opinii, idei și mentalități despre ceea ce este managementul afacerilor astăzi și despre cum va evolua el în economia viitorului.

Autoarea