

## **Catedra „Management”**

# **P R O G R A M A**

### **pentru examenul de admitere în doctorat**

**la specialitatea 08.00.05 „Economia și management (în ramură)”**

#### *Capitolul I: Introducere în management*

##### **Tema 1.1. Conceptul, evoluția și școlile managementului**

Etimologia și definiții ale noțiunii “management”. Semnificațiile managementului – proces, funcție, categorii de persoane, știință, artă, organ de conducere. Necesitatea și factorii de succes în management.

Etapile evoluției managementului: managementul empiric; începutul managementului științific; managementul științific.

Școlile managementului. Școala clasică universală. Managementul științific – Lilian și Franck Gilbreth, Fr. Taylor: aportul și principii. Managementul administrativ – Henri Fayol – principiile și sistemele de funcții ale întreprinderii industriale. Managementul birocratic – Max Weber și caracteristicile birocrăției raționale. Caracteristicile generale, plusurile și limitele școlii clasice universale.

Școala relațiilor umane. E. Mayo și rezultatele experimentului de la Hawthorne. Teoria X-Y a lui D. McGregor.

Școli contemporane ale managementului.

##### **Tema 1.2. Managerii în organizație**

Definirea și caracteristicile principale ale organizației. Organizații formale și neformale, importanța organizațiilor neformale.

Analiza succesului organizației. Elementele succesului organizației: supraviețuirea, eficacitate și eficiența, productivitatea, implementarea.

Definirea managerului: caracteristica generală a activității manageriale. Sfera calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor. Aptitudini tehnice, interpersonale, conceptuale.

Rolurile manageriale elaborate de H. Mintzberg: interpersonale, informaționale, decizionale.

Tipuri de manageri: superiori, medii, inferiori.

##### **Tema 1.3. Mediul organizației**

Mediul intern al organizației – scopul, structura, sarcina, tehnologia, oamenii. Interdependența variabilelor interne.

Mediul extern al organizației. Esența și necesitatea abordării mediului extern. Factorii mediului extern de influență directă: furnizorii, consumatorii, concurenții, legile și organele de stat, sindicatele. Mediul de influență indirectă asupra organizației: situația economică din țară, factorii politici, progresul tehnico-științific, factorii socio-culturali, mediul internațional. Caracteristicile mediului extern: complexitatea mediului, interdependența, mobilitatea factorilor, incertitudinea mediului.

Esența și conținutul culturii organizaționale. Caracteristicile culturii organizaționale. Formarea și dezvoltarea culturii organizaționale. Factori de influență internă și externă.

Responsabilitatea socială: esența, argumente “pro” și “contra”. Etica managerială și factorii ce determină comportamentul etic.

#### **Capitolul II. Funcțiile managementului**

##### **Tema 2.1. Funcția de planificare**

Planificarea – funcția de bază a managementului. Definirea și necesitatea activității de planificare; tipuri de planuri. Ghidul planificării eficiente elaborat de J. Ernest Mitchell Jr.

Planificarea strategică și managementul strategic. Esența, importanța și necesitatea planificării strategice. Conținutul planificării strategice. Aprecierea mediului extern al organizației, identificarea oportunităților și pericolelor: factorii economici, politici, tehnologici, concurenții, factorii pieței, sociali, internaționali. Cercetarea managerială, diagnosticarea punctelor forte și punctelor slabe ale organizației: domeniile marketingului, finanțelor, producției, resurselor umane, imaginii și culturii organizației.

Misiunea organizației, esența acesteia. Elaborarea scopurilor, domeniile și caracteristicile principale ale acestora. Formularea și aprecierea alternativelor strategice. Alegerea strategiei.

Schimbările organizaționale și dirijarea lor. Modelul dirijării schimbărilor organizaționale elaborat de Larry Greiner. Cauzele rezistenței schimbărilor din partea subalternilor. Tehnici de micșorare a rezistenței schimbărilor: transmiterea informației, atragerea subalternilor în procesul decizional, negocieri, cooptarea, manevrarea, forțarea.

## **Tema 2.2. Funcția de organizare**

Esența funcției de organizare. Structura organizatorică. Definirea structurii organizatorice. Tipurile principale de structură. Structuri mecaniciste: tipuri, avantaje și dezavantaje. Structuri organice: tipuri, avantaje și dezavantaje.

Structuri centralizate și descentralizate: avantaje și dezavantaje.

Relațiile de autoritate în organizație. Procesul delegării: definirea, caracteristici. Tipurile relațiilor de autoritate: relații liniare (ierarhice) și relații de stat-major. Principiile delegării. Avantaje și dezavantaje ale delegării.

## **Tema 2.3. Funcția de motivare**

Natura și esența motivării. Procesul motivării.

Teoriile conceptuale ale motivării. Teoria ierarhizării necesităților a lui A.Maslow: necesități fiziologice, de securitate și siguranță, contacte umane și afiliere la grup, stimă și autorealizare. Teoria ERG a lui C.Alderfer: necesități de existență, stabilire a relațiilor, creștere. Teoria necesităților a lui McClelland: necesități de realizare (succes), putere, afiliere. Teoria bifactorială a lui F.Herzberg: factori igienici și factori motivatori.

Teoriile procesuale ale motivării. Teoria așteptărilor. Teoria echității. Modelul Porter-Lawler. Teoria formulării scopurilor.

## **Tema 2.4. Funcția de control**

Esența și necesitatea controlului în organizație. Tipuri de control: preventiv, curent, final.

Algoritmul procesului de control: stabilirea standardelor, compararea rezultatelor cu standardele, acțiunile necesare de a fi întreprinse. Caracteristici ale controlului eficient.

Strategii de control: controlul prin politica de personal, controlul prin structura formală a organizației, controlul prin reguli și reglementări formale, controlul financiar, controlul cu ajutorul mașinilor sau aparatelor, controlul prin evaluarea performanțelor.

# **Capitolul III. Procesul decizional și comunicarea**

## **Tema 3.1. Procesul de luare a deciziei**

Esența și importanța deciziilor în management. Definirea deciziei. Tipuri principale de decizii. Decizii organizaționale și personale; decizii strategice și operative; decizii programate și neprogramate; decizii bazate pe rațiune și bazate pe intuiție.

Etapele procesului decizional: definirea problemei, formularea restricțiilor și criteriilor, identificarea, evaluarea și compararea soluțiilor posibile, alegerea alternativei optime, implementarea deciziei, controlul și evaluarea rezultatelor.

Factorii ce influențează procesul de adoptare a deciziei: calitățile și capacitățile managerului, mediul de luare a deciziei, interdependența deciziilor adoptate, consecințe negative, bariere informaționale, atitudinea personalului.

Modelarea în procesul decizional. Necesitatea modelării. Tipuri de modele: fizic, analogic, matematic. Procesul modelării: formularea problemei, construirea modelului, verificarea, utilizarea în practică, înnoirea sau perfecționarea modelului. Dificultăți în utilizarea modelării.

Metode de luare a deciziilor. Matricea de plată. Arborele decizional. Brainstorming. Metoda Delphi. Reguli de utilizare, avantaje și dezavantaje.

## **Tema 3.2. Comunicarea în management**

Esența și importanța comunicării în management. Comunicare organizațională și interpersonală. Elementele procesului de comunicare: emitentul, mesajul, canalul de transmitere, destinatarul. Etapele procesului de comunicare: formarea ideii, codificarea, alegerea canalului de transmitere și transmiterea, recepționarea și decodificarea. Zgomotul în procesul comunicării. Importanța legăturii inverse.

Direcții de comunicare: ascendentă, descendentă, pe orizontală, pe diagonală.

Rețele de comunicare: în formă de cerc, lanț, Y, roată, stea.

Forme ale comunicării: verbală, scrisă, nonverbală.

Barierele în procesul comunicării interpersonale: perceperea, bariere semantice, bariere nonverbale, comunicarea inversă insuficientă, lipsa calităților de a asculta. Metode de perfecționare.

Bariere în cadrul comunicării organizaționale: denaturarea informației, supraîncărcarea fluxurilor informaționale, structura organizatorică neeficientă.

### **Tema 3.3. Managementul conflictelor**

Esența și natura conflictului. Definirea conflictului. Tipuri principale de conflicte: conflict funcțional și disfuncțional, conflict intern și conflict extern – interpersonal, între persoană și grupă, între grupe. Cauzele apariției conflictelor. Consecințele funcționale și disfuncționale ale conflictelor.

Metode de soluționare a conflictelor. Metode structurale de soluționare a conflictelor: explicarea cerințelor față de executarea sarcinii, stabilirea mecanismelor de coordonare, formularea unor scopuri comune, utilizarea sistemelor de stimulare.

Metode interpersonale de soluționare a conflictelor: evitarea, atenuarea, forțarea, compromisul, colaborarea.

## **Capitolul IV. Liderismul, puterea și influența**

### **Tema 4.1. Liderismul în management**

Importanța influenței și puterii în management. Esența și formele puterii: bazată pe teamă, stimulare, cunoștințe, exemplu, tradiții. Avantaje și dezavantaje.

Formele influenței: convingerea, participarea. Avantaje și dezavantaje.

Esența și natura liderismului. Managerul și liderul: caracteristici comune și deosebiri.

Limitele manageriale și caracteristica lor: lipsa abilităților de autodirijare; neclaritatea valorilor personale; scopuri nedefinite; încetarea autoinstruirii; insuficiența deprinderii de a soluționa probleme; lipsa creativității; insuficiența abilităților de a influența subalternii; necunoașterea specificului activității unui manager; lipsa aptitudinilor de a conduce; lipsa capacității de a instrui subordonații; lipsa aptitudinilor de a forma un colectiv, o echipă.

Teorii ale liderismului. Teorii tradiționale ale liderismului: teorii de pe poziția calităților personale ale liderului.

Teorii behavioriste ale liderismului: gruparea clasică; clasificarea lui R.Likert; clasificarea stilurilor de către grupul de la Universitatea din Ohio; rețeaua managerială Blake-Mouton.

Teorii situaționale ale liderismului: modelul lui Fred Fiedler; teoria „ciclului de viață” Hersey-Blanchard; modelul adoptării deciziilor Vroom-Yetton, modelul „cale-scop”.

### **Tema 4.2. Organizarea ședințelor**

Importanța ședinței în activitatea managerială. Tipuri principale de ședințe: decizionale, de informare, de armonizare, de explorare, de dare de seamă și alegeri, eterogene.

Etapile de organizare a ședinței: de pregătire, de deschidere, de desfășurare, de închidere. Regulile de bază în organizarea ședinței.

## **Capitolul V. Managementul producției**

### **Tema 5.1. Structura de producție a întreprinderii**

Procesul de producție: noțiune, structura. Activitatea de producție. Procese de muncă, procese naturale.

Criterii de clasificare a proceselor de producție. Grupe de clasificare.

Structura de producție ca formă organizatorică de desfășurare a procesului de producție. Verigile structurii de producție.

Locul de muncă – veriga de bază.

Sectoarele de producție. Atelierele de producție ca verigă independentă și ca parte componentă a secției. Caracteristicile principale.

Secția de producție. Secții de bază, auxiliare, de servire, anexe.

Tipuri de structuri de producție. Structura de tip tehnologic: avantaje și dezavantaje. Structura de tip pe obiecte: avantaje și dezavantaje. Structura de producție de tip mixt. Caracteristici, domenii de utilizare. Avantaje și dezavantaje.

Căi de perfecționare a structurii de producție.

### **Tema 5.2. Capacitatea de producție a întreprinderii**

Noțiuni de capacitate de producție. Deosebiri între capacitatea de producție și planul de producție. Producția posibilă. Coraportul între capacitatea de producție, producția posibilă și producția planificată.

Factorii ce influențează dinamica capacității de producție: factori tehnici, organizatorici, economici, sociali.

Metodologia generală de calcul a capacității de producție. Metodologia de calcul pentru grupa celor la care produsul finit se obține ca urmare a prelucrării materiilor prime la un singur utilaj.

Metodologia de calcul pentru grupa celor la care produsul finit se obține ca urmare a prelucrării materiilor prime în mod succesiv la o serie de mașini sau instalații.

Noțiuni de verigă conducătoare. Locurile înguste și locuri largi.

Structura fondului de timp calendaristic pentru întreprinderile cu producție continuă și cele cu producție discontinuă. Formule de calcul.

Planificarea utilizării capacității de producție.

Caracterul dinamic al capacității de producție și necesitatea calculării gradului de utilizare a capacității de producție. Capacitatea medie anuală. Formule de calcul.

Căi de îmbunătățire a utilizării capacității de producție. Grupa căilor intensive, grupa căilor extensive și grupa căilor mixte.

### **Tema 5.3. Managementul activității de programare, lansare și**

#### **urmărire a producției**

Planificarea operativă: noțiuni, legătura între planificarea tehnico-economică și programarea producției.

Funcțiile planificării operative a producției. Metode de conducere operativă a producției. Metoda după comandă, metoda după numărul de seturi. Avantaje și dezavantaje. Planificarea după detalii. Variante ale acestei metode. Metoda de programare continuă a producției. Metoda „just in time”. Sistemul „kanban”.

Componentele activității de programare a producției. Programarea propriu-zisă. Lansarea în fabricație. Urmărirea și controlul cantitativ al îndeplinirii programului de producție.

Programarea propriu-zisă. Fazele programării. Caracteristica lor. Specificul programării în cazul subunităților de producție specializate pe obiecte și în cazul subunităților specializate tehnologic. Elementele componente ale expresiei analitice de calcul a programului operativ de producție.

Lansarea în fabricație. Esența. Documentele ce conțin informația necesară: fișa de însoțire, bonul de consum, dispoziția de lucru.

Urmărirea și controlul cantitativ al îndeplinirii programelor de producție. Sarcinile etapei. Nivelurile ierarhice responsabile. Serviciul de dispeceri.

Organizarea după caracteristica pe obiect (sistemul vertical). Esența, domeniul de utilizare. Organizarea după caracteristica tehnologică (sistem orizontal).

### **Tema 5.4. Managementul inovațional**

Activitatea inovațională și tipurile de inovații. Efectul inovațiilor. Producătorii și utilizatorii de inovații. Piața inovațiilor. Procesul inovațional și etapele sale. Infrastructura inovațională. Potențialul și nivelul inovațional al întreprinderii. Politica de stat în domeniul inovațiilor.

#### **Literatura recomandată:**

##### **Literatura în limba română:**

1. Letitia Baldrige. Codul manierelor în afaceri. – București, 1985. 430 p.
2. C.Bărbulesu, T.Gavrilă ș.a. Economia și gestiunea întreprinderii. – București, 1995.
3. C.Bărbulescu. Managementul producției industriale. – București, 1995.
4. B.Bășanu. Management strategic. – București, 1999.
5. N.Burlacu, V.Cojocaru. Management. - Chișinău, 2000. 473 p.
6. Helena Cornelius, Shoshana Faire. Știința rezolvării conflictelor. – București, 1996.
7. A.Cotelnic, M.Nicolaescu, V.Cojocaru. Management (în definiții, scheme și formule). – Chișinău: ASEM, 1998. 336 p.
8. Vasile Dan. Management industrial. - București, 1994.

9. Ioan C.Dima. Managementul organizațional. – Craiova, 1996.
10. Ion Dijmăreanu. Management. – București, 1992. Vol.I,II.
11. Geert Hofstede. Managementul structurilor multiculturale. – București, 1996.
12. Gh.Gh.Ionescu. Dimensiunile culturale ale managementului. – București, 1996.
13. Gh.Gh.Ionescu. Cultura afacerilor. Modelul american. – București, 1997.
14. Virginia Mărăcine. Decizii manageriale (îmbunătățirea performanțelor decizionale ale firmei). – București, 1998.
15. G.Moldoveanu. Managementul operațional al producției. – București, 1996.
16. Emil Muhuleac. Managerul și principalele activități manageriale. – București, 1994. Vol.I,II.
17. P.Nica, C.Sasu ș.a. Managementul firmei. - Chișinău, 1994. 473 p.
18. O.Niculescu. Management comparat. – București, 1997. 428 p.
19. O.Niculescu, I.Verboncu. Management. - București, 1995. 407 p.
20. O.Niculescu, I.Verboncu. Management și eficiență. - București, 1994.
21. Maria Olaru. Managementul calității. - București, 1999.
22. I.Petrescu. Management. - Brașovia, 1993. 447 p.
23. Horst Ruckle. Limbajul corpului pentru manageri. - București, 1999.
24. C.Russu. Management. – București, 1996. 353 p.
25. C.Russu. Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. – București, 1996.
26. C.Russu- Management strategic. – București: ALL BECK, 1999.
27. Ion Stegăroi. Excelența în management. – București, 2000.
28. Ion Stegăroi. Metode și tehnici de management. – Editura Macarie, 1999.
29. Paraschiv Vagu, Ion Stegăroi. Management general. – Editura Macarie, 1996.
30. I.Verboncu. Management. Întrebări și răspunsuri. – București, 1996. 184 p.
31. Marian Zaharia, Camelia Zaharia ș.a. Management teorie și aplicații. – București, 1993.

#### **Literatura în limba rusă:**

1. Л.Билаш, Е.Хрищев. Как завоевать рынок. – Кишинев: Догос, 1992 г.
2. А.О.Блинов, И.И.Санин. Менеджмент предпринимательских структур. – Подольск: Сатурн-С, 1999 г.
3. Л.С.Бляхман, В.П.Галенко, А.В.Минкин. Введение в менеджмент (учебное пособие). – Санкт-Петербург, 1994 г.
4. В.Бовыкин. Новый менеджмент. Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – Москва: Экономика, 1997 г.
5. Дитер Борман, Людмила Воротина, Рудольф Федерманн. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. – Гамбург.Лейпциг.Киев, 1992 г.
6. Ф.М.Бородин, Н.М.Коряк. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1984 г.
7. Клифф Боумэн. Основы стратегического менеджмента. – Москва: ЮНИТИ, 1997 г.
8. У.Брэддик. Менеджмент в организации. – Москва. – ИНФРА-М, 1997 г.
9. Д.В.Валовой. История менеджмента (учебное пособие). – Москва: ИНФРА-М, 1997 г.
10. Ханс Виссема. Менеджмент в подразделениях фирмы. – Москва: ИНФРА-М, 1996 г.
11. О.С.Виханский. Стратегическое управление. – Москва: Гардарика, 1998 г.
12. О.С.Виханский, А.И.Наумов. Менеджмент. – Москва, 1995 г.
13. О.И.Волкова. Экономика предприятия (учебник). – Москва: ИНФРА-М, 1998 г.
14. М.Вудкок, Д.Фрэнсис. Раскрепощенный менеджмент. - Москва, 1991г. 313 с.
15. В.В.Гончаров. Руководство для высшего управленческого персонала. – Москва: МНИИПУ, 1997 г. Том 1, 2.
16. В.Я.Горфинкель, Е.М.Купряков. Экономика предприятия (учебник). – Москва: ЮНИТИ, 1996 г.
17. У.Джек Дункан. Основополагающие идеи в менеджменте. Москва: Дело, 1996 г.
18. С.Д.Ильенкова. Инновационный менеджмент. – Москва: ЮНИТИ, 1997 г.
19. С.Д.Ильенкова. Управление качеством. – Москва: ЮНИТИ, 1998 г.
20. А.К.Казанцев, В.И.Подлесных, Л.С.Серова. Практический менеджмент (учебное пособие). – Москва: ИНФРА-М, 1999 г.
21. Н.Л.Карданская. Принятие управленческого решения. – Москва: ЮНИТИб 1999 г.
22. Джозефф А.Ковелло, Бриан Дж.Хейзелгрэн. Бизнес-планы (полное справочное руководство). – Москва: Бином, 1998 г.
23. В.Краснова, А.Матвеева, А.Привалов, Н.Хорошавина. Семь нот менеджмента (структуры, финансы, бизнес-план, маркетинг, учет, экономика, организация). – Москва, 1997 г.
24. И.Д.Ладанов. Практический менеджмент. – Москва, 1995 г. 492 с.
25. М.Г.Лапуста, Л.Г. Шаршукова. Риски в предпринимательской деятельности. – Москва: ИНФРА-М, 1996 г.
26. Питер Э.Лэнд. Менеджмент искусство управлять (секреты и опыт практического менеджмента). – Москва: ИНФРА-М, 1995 г.
27. М.Мескон, М.Альберт Ф.Хедоури. Основы менеджмента. - Москва, 1994 г. 699 с.
28. Б.З.Мильнер. Теория организации. – Москва: ИНФРА-М, 1998 г.
29. Предраг Мицич. Как проводить деловые беседы. – Москва, 1983 г. 207 с.
30. Я.Мондена. Как работают японские предприятия (опыт японских управляющих: от критики к использованию). – Москва, 1989 г.
31. Акио Морита. Сделано в Японии. – Москва: Прогресс, 1990 г.
32. Дж.Обер-Крие. Управление предприятием. – Сирин, 1998 г.

33. Уильям Оучи. Методы организации производства. Японский и американский подходы. – Москва: Экономика, 1984 г.
34. Т.Питерс, Р.Уотермен. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). – Москва: Прогресс, 1986 г.
35. А.В.Попов. Теория и организация американского менеджмента. – Москва, 1991 г.
36. З.П. Румянцева, Н.А.Соломатин. Менеджмент организации. – Москва, 1996 г. 424 с.
37. Николас К.Сирополис. Управление малым бизнесом. – Москва: Дело, 1997 г.
38. Джини Грехем Скотт. Конфликты: пути их преодоления. – Киев, 1991 г.
39. Тейлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. – Москва: Контроллинг, 1991 г.
40. А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. Стратегический менеджмент. – Москва: ЮНИТИ. 1998 г.
41. О.Л.Устенко. Теория экономического риска. – Киев, 1997 г.
42. Э.А.Уткин. Этика бизнеса (учебник для вузов). – Москва: Зерцало. 1998 г.
43. Э.А.Уткин. Конфликтология теория и практика. – Москва: Тандем, 1998 г.
44. А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тэйлор, Г.Форд. Управление это наука и искусство. – Москва: Республика, 1992 г.
45. Р.А.Фатхутдинов. Понятийный аппарат по менеджменту. – Москва, 1997 г.
46. Р.А.Фатхутдинов. Производственный менеджмент (учебник). – Москва: ЮНИТИ, 1997 г.
47. Р.А.Фатхутдинов. Система менеджмента (учебно-практическое пособие). – Москва: Бизнес школа Интел-Синтез, 1997 г.
48. Р.А.Фатхутдинов. Стратегический менеджмент. – Москва: Бизнес школа Интел-Синтез, 1997 г.
49. Кен Ховард, Эдуард Коротков. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства (учебное пособие). – Москва: ИНФРА-М, 1996 г.
50. Е.Хрищев. Менеджмент фирмы. – Кишинэу: МЭА, 1997 г.
51. В.П.Шенников. Япония сегодня. – Москва, 1997 г.
52. Ли Якокка. Карьера менеджера. – Минск: Парадокс, 1996 г.