

CUPRINS

Prefață	11
Capitolul I – CONCEPTE DE BAZĂ PRIVIND MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII	13
1.1. Conceptul de dezvoltare organizațională	15
1.2. Necesitatea studierii dezvoltării organizaționale	17
1.3. Conceptul de management al schimbării	19
1.3.1. Necesitatea schimbării	21
1.3.2. Rezistența la schimbare.....	24
1.3.2.1. Rezistența individului la schimbare	24
1.3.2.2. Rezistența organizației la schimbare.....	26
1.3.3. Definierea managementului schimbării	29
1.4. Modele și metode ale schimbării	29
1.4.1. Modelul Kurt Lewin	30
1.4.2. Modelul acțiunii de cercetare	32
1.4.3. Modelul adaptărilor contemporane la acțiunea de cercetare.....	33
1.4.4. Modelul abordării sistemice.....	34
1.4.5. Modelul general de planificare a schimbărilor.....	35
1.5. Personalul implicat în dezvoltarea organizațională și în schimbare	37
1.5.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare?.....	38
1.5.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare	39
1.5.3. Profesionalizarea consultanților în managementul schimbării.....	41
1.5.3.1. Locul și rolul consultanților în managementul schimbării.....	42
1.5.3.2. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării	45
1.6. Bibliografie	49
Capitolul 2 – METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE.....	53
2.1. Etapele procesului de schimbare.....	54
2.1.1. Declanșarea schimbării	54
2.1.1.1. Identificarea părților participante la procesul schimbării.....	55
2.1.1.2. Contractarea procesului de schimbare	57
2.1.2. Motivarea schimbării	59
2.1.3. Crearea unei viziuni	60
2.1.4. Găsirea unei politici de susținere	61
2.1.5. Conducerea schimbării.....	63
2.1.6. Susținerea schimbării	64
2.2. Metode folosite în procesul schimbării.....	65
2.2.1. Metode de schimbare centrate pe persoane.....	67
2.2.2. Metode de schimbare centrate pe sarcini și tehnologie.....	69
2.2.3. Metode de schimbare centrate pe structură și strategie.....	71

2.3. Bibliografie	72
Capitolul 3 – ANALIZA DIAGNOSTIC.....	73
3.1. Definierea și tipologia diagnosticării.....	75
3.2. Modele de diagnosticare	76
3.2.1. Modelul sistemelor deschise	77
3.2.2. Modelul diagnosticării organizației pe niveluri ierarhice	79
3.2.3. Modelul Nadler și Tushman.....	81
3.2.4. Modelul Weisbord	83
3.3. Etapele diagnosticării.....	84
3.3.1. Pregătirea analizei diagnostic (prediagnosticul)	84
3.3.2. Investigația și analiza.....	84
3.3.2.1. Culegerea și sistematizarea datelor	85
3.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative.....	88
3.3.2.3. Evidențierea punctelor forte și slabe și a cauzelor care le generează.....	89
3.3.2.4. Elaborarea recomandărilor	90
3.3.2.5. Postdiagnosticul	91
3.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor	91
3.4.1. Chestionarul	92
3.4.2. Interviu.....	95
3.4.3. Observările directe	95
3.4.4. Consultarea documentelor.....	96
3.4.5. Analiza câmpului de forțe	96
3.4.6. Metoda ORTID	97
3.5. Studiu de caz.....	99
3.6. Bibliografie	108
Capitolul 4 – NEGOCIEREA ÎN SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ	109
4.1. Necesitatea și semnificația negocierii în contextul schimbării	111
4.2. Antrenarea personalului în procesul negocierii schimbărilor organizaționale....	117
4.3. Etapele procesului de negociere a schimbărilor organizaționale	119
4.3.1. Documentarea asupra schimbării organizaționale	120
4.3.1.1. Identificarea necesității schimbării organizaționale.....	120
4.3.1.2. Identificarea gradului de implicare a resurselor umane în negocierea schimbărilor organizaționale.....	127
4.3.1.3. Definierea principalelor disfuncționalități care determină schimbarea	130
4.3.1.4. Precizarea coordonatelor procesului de negociere a schimbării organizaționale	130
4.3.2. Prezentarea ofertei pentru schimbare	131
4.3.2.1. Constituirea echipei de negociatori.....	131
4.3.2.2. Conturarea alternativelor de schimbare (variantelor de schimbare)	132

4.3.2.3. Alegerea variantei de schimbare care va fi negociată.....	132
4.3.2.4. Informarea și obținerea consensului managementului pentru negociere	133
4.3.3. Negocierea ofertelor de schimbare	133
4.3.3.1. Crearea climatului pentru desfășurarea negocierilor.....	133
4.3.3.2. Deschiderea negocierilor.....	134
4.3.3.3. Negocierea propriu-zisă	134
4.3.4. Obținerea consensului pentru schimbare	135
4.3.5. Încheierea negocierii și consemnarea acordului de implementare a schimbărilor	136
4.4. Metode, tehnici, tactici folosite în procesul de negociere	137
4.5. Studiu de caz	142
4.6. Bibliografie	158
Capitolul 5 – ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI	159
5.1. Necesitatea schimbării strategiei.....	162
5.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei	164
5.3. Metodologia elaborării strategiei organizației	165
5.3.1. Etapele de elaborare a strategiei organizației.....	166
5.3.1.1. Evaluarea mediului extern al organizației.....	167
5.3.1.2. Evaluarea răspunsurilor organizației la constrângerile de mediu.....	170
5.3.1.3. Stabilirea misiunii organizației	174
5.3.1.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație.....	175
5.3.1.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației	176
5.3.1.6. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor	176
5.3.1.7. Stabilirea obiectivelor și opțiunilor strategice.....	177
5.3.1.8. Alocarea resurselor materiale, financiare și umane	180
5.3.1.9. Formularea strategiei.....	181
5.3.2. Metode și tehnici specifice elaborării strategiei organizației	181
5.3.2.1. Extrapolarea	181
5.3.2.2. Matricea grupului de consultanță din Boston (MGCB)	183
5.3.2.3. Matricea Hofer	186
5.3.2.4. Matricea General Electric (GE)	188
5.3.2.5. Harta grupurilor strategice	190
5.3.2.6. Teoria jocurilor	192
5.3.2.7. Liste de control (Checklist).....	198
5.3.3. Sinteza analizei și proiectării unui plan strategic	200
5.4. Studiu de caz	205
5.4.1. Scurt istoric al întreprinderii	205
5.4.2. Profilul de activitate	205
5.4.3. Organizarea întreprinderii	206

5.4.4. Producția	210
6.4.5. Aprovizionarea.....	213
5.4.6. Indicatori economico-financiari	214
5.4.7. Relația întreprindere – mediu.....	218
5.5. Bibliografie	222
Capitolul 6 – PERFECȚIONAREA SISTEMULUI DECIZIONAL.....	225
6.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul decizional	228
6.2. Antrenarea personalului la schimbare.....	229
6.3. Metodologia de perfecționare a sistemului decizional.....	230
6.3.1. Etapele de perfecționare a sistemului decizional	231
6.3.2. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor	241
6.3.2.1. Metode ale cercetării operaționale	241
6.3.2.2. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine.....	243
Metoda utilității globale	246
Metoda ELECTRE.....	249
Metoda ONICESCU.....	257
Tabelul decizional	261
6.3.2.3. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc	263
Metoda speranței matematice.....	263
Metoda arborelui decizional.....	264
Simularea decizională	266
6.3.2.4. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine.....	271
Regula pesimistă (A. Wald)	274
Regula optimistă	274
Regula optimizării (L. Hurwicz)	274
Regula proporționalității	274
Regula minimizării regretelor (L. Savage).....	274
Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă	275
6.3.2.5. Metode de fundamentare a deciziilor de grup.....	279
Metoda simplei majorități	280
Calculul majorității ca o compunere a utilității.....	281
Algoritmul Deutch-Martin	281
Metoda ELECTRE tridimensională	285
6.4. Studiu de caz	291
6.4.1. Indicatorii economico-financiari realizați în ultimii doi ani	292
6.4.2. Structura organizatorică a întreprinderii	294
6.5. Bibliografie	308
Capitolul 7 – PROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE	309
7.1. Declanșarea procesului de perfecționare a structurii organizatorice.....	311

7.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală	312
7.3. Principii ale organizării structurale	313
7.4. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice	315
7.4.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF).....	315
7.4.2. Organigrama	316
7.4.3. Fișa postului	321
7.5. Etapele de perfecționare a structurii organizatorice.....	324
7.5.1. Pregătirea cercetării	324
7.5.2. Investigația și analiza.....	325
7.5.3. Raționalizarea structurii	334
7.6. Etapele de proiectare a structurii organizatorice.....	335
7.6.1. Determinarea posturilor și funcțiilor.....	335
7.6.2. Stabilirea compartimentelor.....	335
7.6.3. Stabilirea relațiilor organizatorice.....	336
7.6.4. Consemnarea structurii	336
7.6.5. Evaluarea structurii	337
7.7. Studiu de caz	338
7.8. Bibliografie	348
Capitolul 8 – PERFECȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL.....	349
8.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional.....	351
8.2 Modalități de atragere a resurselor umane în procesul schimbării sistemului informațional	356
8.3 Etapele metodologiei de perfecționare a sistemului informațional.....	358
8.3.1. Definierea ariei și a cerințelor de schimbare a sistemului informațional.....	358
8.3.1.1. Declanșarea studiului	359
8.3.1.2. Stabilirea temei studiului de schimbare a sistemului informațional	363
8.3.1.3. Precizarea problemelor care determină schimbarea sistemului informațional.....	364
8.3.1.4. Precizarea obiectivelor de realizat prin schimbarea sistemului informațional.....	364
8.3.2. Analiza detaliată a sistemului informațional existent	365
8.3.2.1. Prezentarea funcționării sistemului informațional existent.....	365
8.3.2.2. Analiza sistemului informațional existent.....	369
8.3.3. Schimbarea sistemului informațional existent cu scopul perfecționării lui.	372
8.3.3.1. Formularea propunerilor de schimbare a sistemului informațional existent.	372
8.3.3.2. Elaborarea conceptului general pentru schimbarea sistemului informațional.....	373
8.3.3.3. Elaborarea proiectului de detaliu al sistemului informațional schimbat, perfecționat.....	374
8.3.3.4. Stabilirea avantajelor sistemului informațional schimbat	375

8.3.4. Implementarea noului sistem informațional schimbat	376
8.4. Metode și tehnici utilizate în procesul schimbării sistemului informațional	377
8.5. Studiu de caz	386
8.6. Bibliografie	408
Capitolul 9 – APLICAREA UNOR METODEDE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT	409
9.1. Declanșarea schimbărilor în subsistemul metodologic al organizației	411
9.2. Antrenarea personalului în procesul schimbării.....	412
9.3. Etapele procesului schimbării în subsistemul metodologic	415
9.4. Metode și tehnici pentru implementarea schimbărilor organizaționale	426
9.4.1. Prezentarea generală a subsistemului metodologic.....	426
9.4.2. <i>Managementul prin obiective</i>	426
9.4.2.1. Necesitatea și componentele managementului prin obiective (MPO)	430
9.4.2.2. Etapele managementului prin obiective	431
9.4.2.3. Metode și tehnici manageriale utilizabile în cadrul managementului prin obiective	442
9.4.2.4. Studiu de caz	445
9.4.3. <i>Managementul prin proiecte</i>	449
9.4.3.1. Caracteristici ale managementului prin proiecte.....	451
9.4.3.2. Etapele implementării managementului prin proiecte (MPP).....	456
9.4.3.3. Studiu de caz	467
9.4.4. <i>Managementul prin excepții</i>	475
9.4.4.1. Necesitatea și conținutul managementului prin excepții.....	475
9.4.4.2. Etapele managementului prin excepții (MPE)	477
9.4.4.3. Studiu de caz	489
9.4.5. Metode de stimulare a creativității.....	493
9.4.5.1. Rolul creativității în contextul schimbării.....	493
9.4.5.2. <i>Metoda Brainstorming</i>	495
9.4.5.2.1. Etapele reuniunii de brainstorming	496
9.4.5.2.2. Variante ale metodei brainstorming	497
9.4.5.2.3. Studiu de caz	499
9.4.5.3. <i>Metoda Delbecq</i>	504
9.4.5.3.1. Principii, premise, reguli	505
9.4.5.3.2. Etapele de aplicare a metodei Delbecq	506
9.4.5.3.3. Studiu de caz	508
9.4.5.4. <i>Metoda Manager Economist Sociolog Armenia - M.E.S.A.</i>	512
9.4.5.4.1. Necesitatea și oportunitatea utilizării metodei M.E.S.A.	512
9.4.5.4.2. Conținutul și regulile de desfășurare ale M.E.S.A.	513
9.4.5.4.3. Etapele aplicării metodei M.E.S.A.	516
9.4.5.4.4. Studiu de caz	531
9.5. Bibliografie	535