

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI DE ADMINISTRARE A AFACERILOR

Evaluarea performanței managementului întreprinderii

REZUMAT TEZĂ DOCTORAT

Conducător științific:
Prof. dr. Gheorghe BĂILEȘTEANU

Doctorand:
Răzvan-Dorin BURZ

Timișoara
2010

Cuprins

Capitolul 1. DELIMITĂRI CONCEPTUALE

- 1.1. Performanța
 - 1.1.1. Conceptul de performanță
 - 1.1.2. Performanța ca funcție de eficacitate și eficiență
 - 1.1.2.1. Aspecte privind eficacitatea
 - 1.1.2.2. Aspecte privind eficiența
 - 1.1.2.3. Abordări cu privire la eficacitate și eficiență
 - 1.1.2.4. Eficacitate, eficiență și performanță privite din punct de vedere static
 - 1.1.2.5. Eficacitate, eficiență și performanță privite din punct de vedere dinamic
 - 1.1.3. Criterii și standarde de performanță
- 1.2. Evaluarea performanței
 - 1.2.1. Obiective
 - 1.2.2. Categoriile de evaluatori
- 1.3. Managementul performanței

Capitolul 2. MODALITĂȚI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI

- 2.1. Aprecieri
- 2.2. Instrumente de evaluare a performanței
 - 2.2.1. Indicatorii
 - 2.2.2. Reprezentările grafice
 - 2.2.3. Scalele grafice
 - 2.2.4. Funcția de utilitate
 - 2.2.5. Lista ponderată
 - 2.2.6. Profilograma
 - 2.2.7. Matricile
 - 2.2.8. Testul
 - 2.2.9. Sistemele de comparare
- 2.3. Metode de evaluare a performanței managementului
 - 2.3.1. Metode fundamentale
 - 2.3.1.1. Metode bazate pe trăsături
 - 2.3.1.1.1. Pe baza testelor de evaluare a aptitudinilor
 - 2.3.1.1.2. Pe baza testelor de identificare a trăsăturilor de personalitate
 - 2.3.1.1.3. Pe baza analizei morfopsihologice
 - 2.3.1.1.4. Metoda punctelor forte
 - 2.3.1.2. Metode bazate pe comportament
 - 2.3.1.2.3. Pe baza scalelor de evaluare axate pe comportament
 - 2.3.1.2.4. Pe baza incidentelor critice
 - 2.3.1.2.5. Pe baza scalelor de observare a evoluției comportamentului
 - 2.3.1.3. Metode bazate pe rezultate
 - 2.3.1.3.1. Managementul prin obiective
 - 2.3.1.3.2. Managementul prin bugete
 - 2.3.1.3.3. Managementul pe baza centrelor de profit
 - 2.3.1.3.4. Tabloul de bord

- 2.3.2. Alte metode
 - 2.3.2.1. Metode pe bază de criterii cheie
 - 2.3.2.1.1. Legea contractului de management
 - 2.3.2.1.2. Metoda Băileșteanu
 - 2.3.2.1.3. Metoda Russu, Dumitrescu, Pleșoianu
 - 2.3.2.1.4. Metode pe baza analizei postului
 - 2.3.2.1.5. Metode pe baza profilurilor psihosocioprofesionale
 - 2.3.2.2. Metode pe baza stării-performanței întreprinderii
 - 2.3.2.2.1. Metode clasice financiare
 - 2.3.2.2.2. Metode din perspectiva eficienței
 - 2.3.2.2.3. Metode pe baza obiectivelor generale ale întreprinderii
 - 2.3.2.2.4. Metode care pun accentul pe capitalul intelectual
 - 2.3.2.2.5. Metode pe baza interesatilor în întreprindere

Capitolul 3. PROPUNERE DE EVALUARE A PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI ÎNȚREPRINDERII

- 3.1. Premise teoretice
 - 3.1.1. Liderul performant
 - 3.1.2. Direcții de evaluare a performanței managementului
 - 3.1.2.1. Trăsăturile de personalitate ale liderului
 - 3.1.2.2. Competența liderului
 - 3.1.2.3. Capacitatea fizică a liderului
 - 3.1.2.4. Stilul de conducere al liderului
 - 3.1.2.5. Caracteristicile echipei manageriale
 - 3.1.2.6. Performanța managementului din prisma rezultatelor
- 3.2. Instrumentar de evaluare a performanței managementului
 - 3.2.1. Evaluarea potențialului de a performa al managementului
 - 3.2.1.1. Evaluarea caracteristicilor liderului
 - 3.2.1.2. Evaluarea stilului de conducere al liderului
 - 3.2.1.3. Evaluarea caracteristicilor echipei manageriale
 - 3.2.2. Evaluarea performanței managementului din prisma rezultatelor
 - 3.2.2.1. Evaluarea performanței liderului din prisma rezultatelor
 - 3.2.2.2. Evaluarea performanței echipei manageriale din prisma rezultatelor
- 3.3. Recalibrarea modelului și repartizarea contribuției la realizarea performanței
 - 3.3.1. Premise de îmbunătățire a modelului de evaluare
 - 3.3.2. Surse și contribuția la performanță

Capitolul 4. STUDIU DE CAZ – APLICAREA METODOLOGIEI PROPUSE DE EVALUARE A PERFORMANȚEI MANAGEMENTULUI ÎNȚREPRINDERII

- 4.1. Prezentarea S.C. Turism Felix S.A. Oradea
- 4.2. Baze de date - indicatori
- 4.3. Evaluarea potențialului de a performa al managementului
 - 4.3.1. Evaluarea directorului general
 - 4.3.2. Evaluarea echipei manageriale
- 4.4. Evaluarea performanței managementului din prisma rezultatelor
 - 4.4.1. Evaluarea performanței directorului general din prisma rezultatelor
 - 4.4.2. Evaluarea performanței echipei manageriale din prisma rezultatelor
- 4.5. Concluzii

BIBLIOGRAFIE

Cuvinte cheie:

performanța, performanța managementului, evaluarea performanței managementului, instrumente de evaluare a performanței managementului, metode de evaluare a performanței managementului, performanța din prisma potențialului, performanța din prisma rezultatelor

Lucrarea urmărește propunerea și elaborarea unei metodologii de evaluare a performanței managementului întreprinderii.

Este structurată în patru părți: prima parte analizează conceptul de performanță, cea de a doua cuprinde o radiografie a modalităților de evaluare a performanței managementului, cea de a treia o nouă propunere de evaluare a performanței managementului întreprinderii, iar cea de a patra un studiu exemplificativ în care este aplicată metodologia propusă la o întreprindere.

Analiza conceptului de performanță scoată în evidență, din punct de vedere pragmatic, cel puțin patru direcții de abordare:

- din perspectiva relației eficacitate, eficiență, performanță;
- din perspectiva standardelor de performanță;
- din perspectiva capacității sau potențialului de a performa;
- din perspectiva rezultatelor

Cu privire la modalitățile de evaluare a performanței, lucrarea constată că în literatură se regăsesc o sumedenie de „descrieri” intitulate tehnici, metode, sisteme, etc. utile în evaluarea personalului și implicit a managerilor și managementului în general, și le grupează repartizându-le fie instrumentelor fie metodelor. Printre instrumente descrise se regăsesc: indicatorii, reprezentările grafice, scalele grafice, funcția de utilitate, lista ponderată, profilograma, matricile, testele, sistemele de comparare. Metodele sunt grupate în două mari categorii: metode fundamentale și alte metode. Cele fundamentale sunt divizate în metode bazate pe trăsături, comportamente și rezultate, acestea fiind singurele modalități posibile de evaluare a personalului, distincte prin natura obiectului evaluat – trăsături (ce au), comportamente (ce fac) și rezultate obținute (ce obțin), iar celelalte în metode pe bază de criterii cheie și metode pe baza stării-performanței întreprinderii, acestea fiind principalele direcții de evaluare a performanței managementului regăsite în literatura de specialitate – unii o privesc prin prisma aprecierii unui cumul de criterii cheie alese mai mult sau mai puțin pe baza experienței și intuiției personale, iar alții o privesc prin prisma stării generale a întreprinderii, performanța managementului nefiind altceva decât reflexia performanței întreprinderii.

Propunerea metodologică de evaluare a performanței managementului întreprinderii cuprinde două paliere: evaluarea performanței din prisma potențialului și evaluarea performanței din prisma rezultatelor. Totodată, recunoscând importanța liderului pentru soarta întreprinderii, are în vedere atât evaluarea echipei manageriale cât și evaluarea liderului/managerului general.

Evaluarea performanței din perspectiva potențialului ia în calcul ca și criterii și subcriterii:

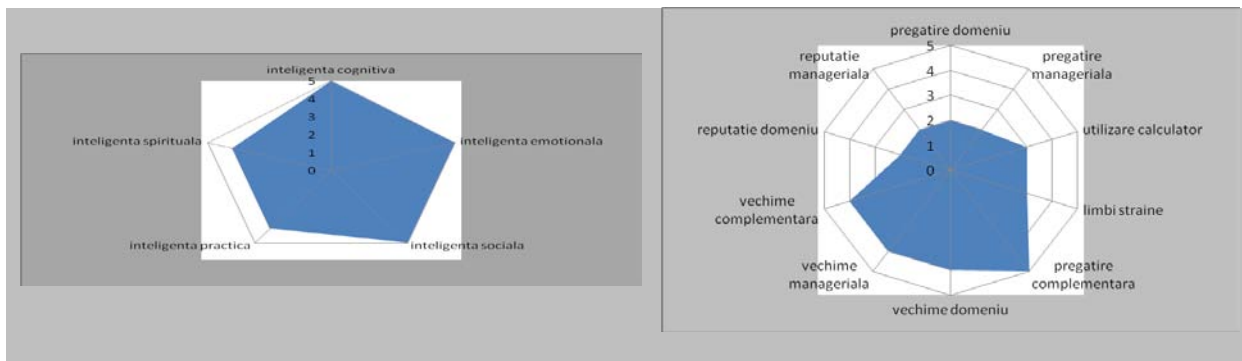
- pentru lider:
 - trăsăturile de personalitate: sunt structurate pe baza unui nou model propus – cel al inteligenței multiple: inteligență cognitivă, inteligență emoțională, inteligență socială, inteligență practică, inteligență spirituală;
 - competența: pregătirea, experiența, reputația;

- capacitatea fizică: aparența fizică, rezistența fizică, vitalitatea fizică, exercițiul fizic, greutatea, regimul alimentar, consumul de tutun, consumul de alcool, stresul, antecedentele familiale, măsurile de prevenție;
- comportamentul reflectat prin stilul de conducere: nivelul de orientare spre sarcină și spre relații;
- pentru echipa managerială: libertatea de exprimare, încrederea, coeziunea, ambianța, consensul, monopolizarea discuțiilor, conflictele, durata, divagațiile, opacitatea.

Evaluarea performanței din perspectiva rezultatelor ia în calcul ca și criterii și subcriterii:

- pentru lider:
 - dinamica cifrei de afaceri;
 - ponderea produselor vândute pe piețele noi în total produse;
 - ponderea produselor vândute la clienți noi pe aceleași piețe în total produse vândute;
 - creșterea cotei de piață;
 - realizarea programului de investiții;
 - dinamica profitului din exploatare;
 - gradul de îndatorare;
 - gradul de încasare a creanțelor.
- pentru echipa managerială:
 - rate de creștere: rata creșterii cifrei de afaceri, rata de creștere a profitului, rata de creștere a profitului pe acțiune, rata de creștere a dividendului pe acțiune;
 - structura afacerii: structura pe tipuri de clienți, pe tipuri de produse, pe zone geografice;
 - rate privind managementul activelor: rata de rotație a activului total, rata de rotație a activului fix, rata de rotație a creanțelor, rata de rotație a stocurilor;
 - rate privind managementul creditului: rata îndatorării, rata de acoperire a dobânzilor, rata de acoperire a cheltuielilor fixe, rata de acoperire a datoriilor la credite prin amortizare, rata de acoperire a sarcinii la credit;
 - rate de profitabilitate și rentabilitate: rata profitului, rata marjei de profit, rata rentabilității activelor totale prin profitul din exploatare, rata rentabilității activelor totale prin profitul net, rata rentabilității capitalului propriu;
 - rate de evaluare pe piață: coeficientul de capitalizare bursieră, raportul valoarea de piață pe valoarea contabilă.

Aprecierea potențialului de a performa se face pe bază de chestionare de autoevaluare și de evaluare de către colegi și subordonați, în funcție de situație. Punctajele obținute sunt evidențiate cu ajutorul diagramelor radar și a diagramei XY.



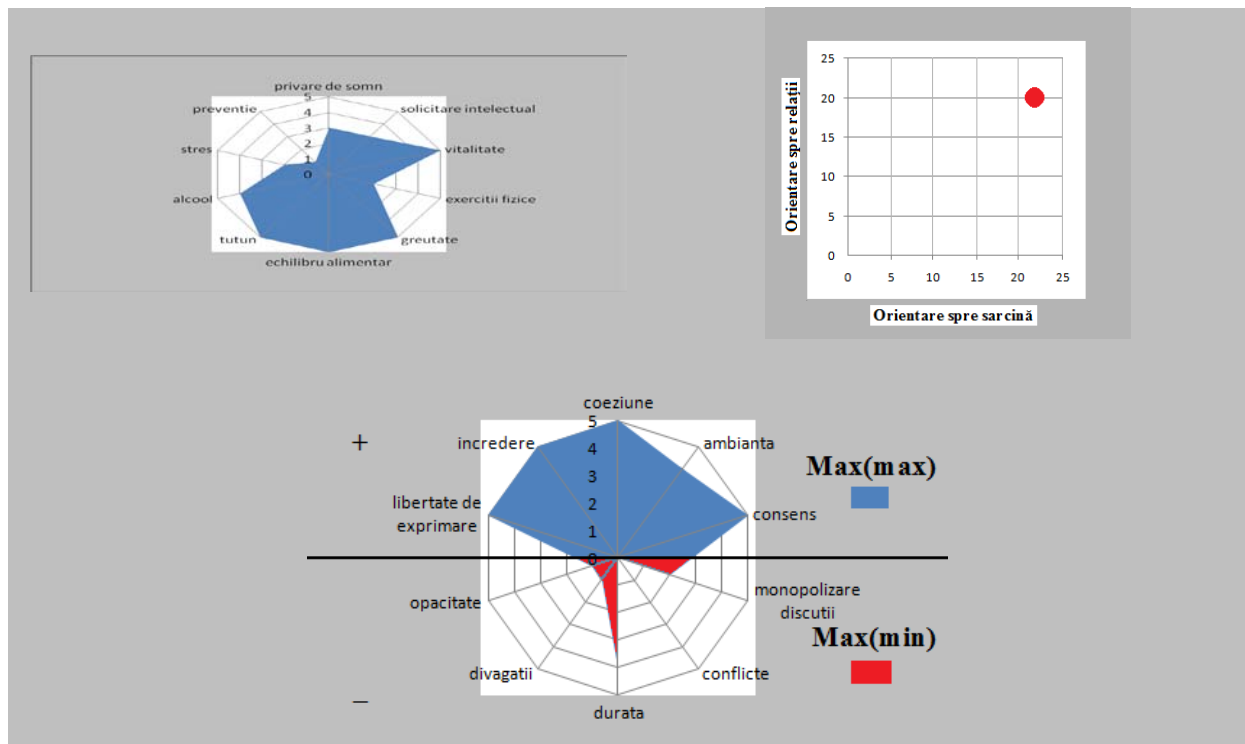


Figura 1. Nivelul de performanță al managementului întreprinderii din prisma potențialului

Pentru aprecierea performanței liderului pe baza rezultatelor se propune agregarea criteriilor de evaluare cu ajutorul următoarei funcții:

$$F(P) = \sum_{i=1}^n a_i \times V_i - \sum_{i=1}^n b_i$$

unde:

- V_i este valoarea criteriului;
- a_i, b_i sunt parametri determinați cu metoda celor mai mici pătrate.
 - pentru criteriile ce se optimizează prin maxim:

$$a = \frac{1}{V_{\max} - V_{\min}}$$

$$b = \frac{V_{\min}}{V_{\max} - V_{\min}}$$

- pentru criteriile ce se optimizează prin minim:

$$a = \frac{1}{V_{\min} - V_{\max}}$$

$$b = \frac{V_{\max}}{V_{\min} - V_{\max}}$$

Tabelul 1.

Funcția standard (propunere)

CRITERII	Valori de interval		
	V_{\min}	V_{mediu}	V_{\max}
1. Dinamica cifrei de afaceri (C_1)	80%	110%	125%
2. Ponderea produselor vândute pe piețele noi în total produse (C_2)	0,01	0,1	0,20
3. Ponderea produselor vândute la clienți noi pe aceleași piețe în total produse vândute (C_3)	0,01	0,1	0,20
4. Creșterea cotei de piață (C_4)	80%	110%	125%
5. Realizarea programului de investiții (C_5)	80%	110%	125%
6. Dinamica profitului din exploatare (C_6)	80%	110%	125%
7. Gradul de îndatorare (C_7)	0,05	0,25	0,66
8. Gradul de încasare a creanțelor (C_8)	70%	85%	95%

Funcția de evaluare a performanței unui lider din perspectiva rezultatelor se particularizează astfel:

$$F(P_{\text{lider}}) = 0,02222 \cdot V_1 + 5,2631 \cdot V_2 + 5,2631 \cdot V_3 + 0,02222 \cdot V_4 + 0,02222 \cdot V_5 + 0,02222 \cdot V_6 - 1,6393 \cdot V_7 + 0,04 \cdot V_8 - 8,9$$

unde:

$V_1 \div V_8$ sunt valorile pentru criteriile $C_1 \div C_8$.

Punctajul obținut este evidențiat și cu ajutorul diagramei bară.



Figura 2. Reprezentarea grafică a funcției de performanță

Pentru aprecierea performanței echipei manageriale pe baza rezultatelor, în funcție de informațiile deținute, se are în vedere atât compararea valorii criteriilor propuse cu media industriei, cât și compararea temporară.

Tabelul 2.

Interpretare – comparația temporară

Nr. crt.	CRITERII ȘI SUBCRITERII	Performanță		
		scăzută	medie	ridicată
1.	Rate de creștere			
1.1.	Rata creșterii cifrei de afaceri	$r_{\uparrow CA} < 90\%$	$100 < r_{\uparrow CA} \leq 105\%$	$r_{\uparrow CA} > 105\%$
1.2.	Rata de creștere a profitului	$r_{\uparrow p} < 100\%$	$100 < r_{\uparrow p} \leq 105\%$	$r_{\uparrow p} > 105\%$
1.3.	Rata de creștere a profitului pe acțiune	$r_{\uparrow p/a} < 100\%$	$100 < r_{\uparrow p/a} \leq 105\%$	$r_{\uparrow p/a} > 105\%$
1.4.	Rata de creștere a dividendului pe acțiune	$r_{\uparrow d/a} < 100\%$	$100 < r_{\uparrow d/a} \leq 105\%$	$r_{\uparrow d/a} > 105\%$
2.	Structura afacerii			
2.1.	Structura pe tipuri de clienți	$I_{HH_1} < I_{HH_0}$ i	$I_{HH_1} \approx I_{HH_0}$ i	$I_{HH_1} > I_{HH_0}$ i
2.2.	Structura pe tipuri de produse	$I_{\bar{C}_{HH_1}} (0;1000]$	$I_{\bar{C}_{HH_1}} (1000;1800]$	$I_{\bar{C}_{HH_1}} (1800;10000]$
2.3.	Structura pe zone geografice			
3.	Rate privind managementul activelor			
3.1.	Rata de rotație a activului total	$r_{AT_1} < r_{AT_0}$	$r_{AT_1} = r_{AT_0}$	$r_{AT_1} > r_{AT_0}$
3.2.	Rata de rotație a activului fix	$r_{AF_1} < r_{AT_0}$	$r_{AF_1} = r_{AT_0}$	$r_{AF_1} > r_{AT_0}$
3.3.	Rata de rotație a creanțelor	$dz_{Cl_1} > dz_{Cl_0}$ $dz_{Cl_1} > 60$ zile	$dz_{Cl_1} \approx dz_{Cl_0}$ $dz_{Cl_1} < 60$ zile	$dz_{Cl_1} < dz_{Cl_0}$ $dz_{Cl_1} \leq 45$ zile
3.4.	Rata de rotație a stocurilor	$dz_{St_1} > dz_{St_0}$ $dz_{St_1} > dz_{St_{industrie}}$	$dz_{St_1} \approx dz_{St_0}$ $dz_{St_1} = dz_{St_{industrie}}$	$dz_{St_1} < dz_{St_0}$ $dz_{St_1} < dz_{St_{industrie}}$
4.	Rate privind managementul creditului			
4.1.	Rata îndatorării	$r_{i_1} > r_{i_0}$ $r_{i_1} > 66\%$	$r_{i_1} \approx r_{i_0}$ $45\% < r_{i_1} < 66\%$	$r_{i_1} < r_{i_0}$ $r_{i_1} < 45\%$
4.2.	Rata de acoperire a dobânzilor	$r_{ad_1} < r_{ad_0}$ $r_{ad_1} < 20$	$r_{ad_1} \approx r_{ad_0}$ $r_{ad_1} < 20$	$r_{ad_1} > r_{ad_0}$ $r_{ad_1} < 10$
4.3.	Rata de acoperire a cheltuielilor fixe	$r_{cf_1} < r_{cf_0}$ $r_{cf_1} < 20$	$r_{cf_1} \approx r_{cf_0}$ $r_{cf_1} < 20$	$r_{cf_1} > r_{cf_0}$ $r_{cf_1} < 10$
4.4.	Rata de acoperire a datoriilor la credite prin amortizare	$r_{a/dc_1} < r_{a/dc_0}$	$r_{a/dc_1} = r_{a/dc_0}$	$r_{a/dc_1} > r_{a/dc_0}$
4.5.	Rata de acoperire a sarcinii la credit	$r_{a\&p/dc_1} < r_{a\&p/dc_0}$	$r_{a\&p/dc_1} = r_{a\&p/dc_0}$	$r_{a\&p/dc_1} > r_{a\&p/dc_0}$
5.	Rate de rentabilitate și rentabilitate			
5.1.	Rata profitului	$r_{p_1} < r_{p_0}$ $r_{p_1} \approx 1\%$	$r_{p_1} \approx r_{p_0}$ $r_{p_1} \approx 5-7\%$	$r_{p_1} > r_{p_0}$ $r_{p_1} > 7\%$
5.2.	Rata marjei de profit	$r_{mp_1} < r_{mp_0}$ $r_{mp_1} \approx 1\%$	$r_{mp_1} \approx r_{mp_0}$ $r_{mp_1} \approx 10\%$	$r_{mp_1} > r_{mp_0}$ $r_{mp_1} > 10\%$
5.3.	Rata rentabilității activelor totale prin profitul din exploatare	$r_{pe/AT_1} < r_{pe/AT_0}$ $r_{pe/AT_1} < 10\%$	$r_{pe/AT_1} \approx r_{pe/AT_0}$ $r_{pe/AT_1} \approx 10\%$	$r_{pe/AT_1} > r_{pe/AT_0}$ $r_{pe/AT_1} > 10\%$

5.4.	Rata rentabilității activelor totale prin profitul net	$r_{p_n} s_{AT_1}^i < r_{p_n/AT_o}$ $r_{p_n/AT_1} < 10\%$	$r_{p_n} s_{AT_1}^i \approx r_{p_n/AT_o}$ $r_{p_n/AT_1} \approx 10\%$	$r_{p_n} s_{AT_1}^i > r_{p_n/AT_o}$ $r_{p_n/AT_1} > 10\%$
5.5.	Rata rentabilității capitalului propriu	$r_{p_n} s_{CP_1}^i < r_{p_n/CP_o}$ $r_{p_n/CP_1} < 10\%$	$r_{p_n} s_{CP_1}^i \approx r_{p_n/CP_o}$ $r_{p_n/CP_1} \approx 10\%$	$r_{p_n} s_{CP_1}^i > r_{p_n/CP_o}$ $r_{p_n/CP_1} > 10\%$
6.	Rate de evaluare pe piață			
6.1.	Coeficientul de capitalizare bursieră PER	conjunctură	conjunctură	conjunctură
6.2.	Raportul valoarea de piață pe valoarea contabilă	$V_p / V_c \leq 1$	$1 < V_p / V_c \leq 1,5$	$V_p / V_c > 2$

Punctajele obținute sunt evidențiate cu ajutorul profilogramei.

Tabelul 3.

Nivelul de performanță al echipei manageriale

CRITERII	SUBCRITERII	Performanță		
		scăzută 0	medie 1	ridicăță 2
Rate de creștere	Rata creșterii cifrei de afaceri			
	Rata de creștere a profitului			
	Rata de creștere a profitului pe acțiune			
	Rata de creștere a dividendului pe acțiune			
Structura afacerii	Structura pe tipuri de clienți			
	Structura pe tipuri de produse			
	Structura pe zone geografice			
Rate privind managementul activelor	Rata de rotație a activului total			
	Rata de rotație a activului fix			
	Rata de rotație a creanțelor			
	Rata de rotație a stocurilor			
Rate privind managementul creditului	Rata îndatorării			
	Rata de acoperire a dobânzilor			
	Rata de acoperire a cheltuielilor fixe			
	Rata de acoperire a dat. la credite prin amortizare			
Rate de profitabilitate și rentabilitate	Rata profitului			
	Rata marjei de profit			
	Rata rentab. activelor totale prin profitul din expl.			
	Rata rentabilității activelor totale prin profitul net			
	Rata rentabilității capitalului propriu			
Rate de evaluare pe piață	Coeficientul de capitalizare bursieră PER			
	Raportul valoarea de piață pe valoarea contabilă			
Număr poziții hașurate		2	10	11
Punctaj final		32 din max. 46 (70%)		

Lucrarea se încheie cu o propunere de autodiagnosticare a metodologiei în funcție de nivelele de performanță din perspectiva potențialului și din perspectiva rezultatelor și de repartizare a contribuției la obținerea rezultatelor.

Bibliografie

1. **Abrudan Denisa**, *Performanța în organizații din perspectiva resurselor umane*, Ed. Solness, Timișoara, 2010;
2. **Adair J.**, *Effective teambuilding*, Gower, 1986; Cole G. A., *Managementul personalului*, Ed. Codecs, București, 1997;
3. **Adair John, Reed Peter**, *Nu boss ci lider*, Ed. Meteor Press, București, 2004;
4. **Alavi M., Leidner D. E.**, *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, MIS Quarterly, 25(1), 107-136, 2001;
5. **Albrecht Karl**, *Inteligența socială, noua știință a succesului*, Curtea Veche Publishing, București, 2007;
6. **Albrecht Karl**, *Practical intelligence: the art and science of common sense*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007;
7. **Albu C., Albu N.**, *Instrumente de management al performanței*, Ed. Economică, București, 2004;
8. **Alexandru Stănciulescu** (coord.), *Mic dicționar enciclopedic*, Ed. Enciclopedică, București, 2005;
9. **Allee V.**, *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.
10. **Alune B.**, *Rationalism, Empiricism, and Pragmatism*, Random House, New York, 1970.
11. **Anderson N., Herriot P.**, *Assessment and selection in organizations*, John Wiley, New York, 1994;
12. **Apetroae Marin**, *Capitalul intelectual și economiile epistemice*, Ed. IESPU – FOCUS, OPINFO, București, 2004;
13. **Argyris C.**, *Knowledge for Action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993;
14. **Armstrong L. Gregory, Conn A. Laura, Pinner W. Robert**, *Trends in infectious disease mortality in the United States during the 20th century*, Journal of the American Medical Association, 281, 6 ian. 1999, (jama.ama-assn.org);
15. **Armstrong M.**, *Managementul resurselor umane*, Ed. Codecs, București, 2003;
16. **Armstrong M.**, *Performance management*, Kogan Page, London, 1994;
17. **Armstrong M.**, *Personnel management practice*, Kogan Page, London, 1994;
18. **Avare Ph., Legros G., Ravary L., Lemonnier P.**, *Gestiune și analiză financiară*, Ed. Economică, București, 2002;
19. **Bang Hofman Peder, Martin Henrik**, *IC Rating*, E-mentor, No 4 (11), 2005;
20. **Băileșteanu Gheorghe, Burz Răzvan**, *Întreprinderea viitorului: întreprinderea bazată pe cunoștințe*, Ed. Mirton, Timișoara, 2008;
21. **Băileșteanu Gheorghe, Burz Răzvan**, *Liderul*, Ed. Mirton, Timișoara, 2008;
22. **Băileșteanu Gheorghe, Burz Răzvan**, *Viitorul: mari provocări și megatendențe*, Ed. Mirton, Timișoara, 2008;
23. **Băileșteanu Gheorghe**, *Criza teoriei economice, Vol. 3, Hermeneutica și experimentul economic*, Ed. Mirton, Timișoara, 2009;
24. **Băileșteanu Gheorghe**, *Diagnosticul și evaluarea firmei*, Ed. Mirton, Timișoara, 1995;
25. **Băileșteanu Gheorghe, Matei Ștefan**, *Evaluarea eficienței economice: sinteză și sisteme*, Ed. Facla, Timișoara, 1986;

26. **Băileșteanu Gheorghe**, *Semiotică economică*, Ed. Economică, București, 2005;
27. **Băileșteanu Gheorghe, Șipoș Gabriela, Szathmary-Miclea Camelia, Burz Răzvan**, *Economia întreprinderii: diagnostic, risc și inovare*, Ed. Universității de Vest, Timișoara, 2007;
28. **Băileșteanu Gheorghe.**, *Diagnostic, risc și eficiență în afaceri*, Ed. Mirton, Timișoara, 1998;
29. **Belbin R. M.**, *Team roles at work*, Butterworth Heinemann, 1995;
30. **Bibu Nicolae**, *Management comparat*, Ed. Mirton, Timișoara, 2003;
31. **Blake R. R., Mouton J. S.**, *The managerial grid*, Guef Publishing Company, Houston, 1964;
32. **Blake R. Robert, Mouton S. Jane**, *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1969;
33. **Blake R. Robert, Mouton S. Jane**, *The managerial grid III*, Gulf Publishing Company, Houston, 1985.
34. **Blake R. Robert, Mouton S. Jane**, *The new managerial grid*, Gulf Publishing Company, Houston, 1978;
35. **Bogathy Zoltan**, *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Ed. Polirom, Iași, 2004;
36. **Bontis Nick**, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, 2000;
37. **Borg M. O., Shapiro S. L.**, *Personality type and student performance in principles and economics*, Journal of Economic Education, 27, 1996;
38. **Bowell Richard**, *The 7 steps of spiritual intelligence: the practical pursuit of purpose, success and happiness*, Nicholas Brealey Publishing, 2004;
39. **Breban Vasile**, *Dicționar al limbii române contemporane*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1980;
40. **Brezeanu Petre** (coord.), *Diagnostic financiar*, Ed. Economică, București, 2003;
41. **Brezeanu Petre**, *Finanțe corporative*, Vol. 1, Ed. C. H. Beck, București, 2008;
42. **Brooking A.**, *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London, 1996;
43. **Brown J. A. C.**, *Psychologi social de l'industrie*, L'Epi, Paris, 1961;
44. **Buckingham Marcus, Clifton O. Donald**, *Descoperă-ți punctele forte cu Testul Clifton (StrengthsFinder)*, Ed. Allfa, București, 2005;
45. **Buglea Alexandru**, *Analiză financiară*, Ed. Mirton, Timișoara, 2005;
46. **Burciu Aurel**, *MBO și ciclul afacerilor*, Ed. Economică, București;
47. **Burduș Eugen**, *Tratat de management*, Ed. Economică, București, 2005;
48. **Burloiu Petre**, *Managementul resurselor umane*, Ed. Lumina Lex, București, 1997;
49. **Callot Ph.**, *Cahier de recherche, La performance*, Mars 1994;
50. **Carter Philip**, *Teste de inteligență și psihometrice. Evaluați-vă personalitatea, aptitudinile și inteligența*, Ed. Meteor Press, București, 2007;
51. **Cava Roberta**, *Comunicarea cu oamenii dificili*, Ed. Curtea Veche, 2003;
52. **Cavaleri S., Reed F.**, *Designing Knowledge Generating Processes*, Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI, 1, nr. 3, 2001;
53. **Cazan E. (coord.), Ionescu Gh., Munteanu V., Negrușa A. L.**, *Managementul producției*, Ed. Universității de Vest, Timișoara, 2002;
54. **CDC**, *Leading causes of death*, 2000, (www.cdc.gov);
55. **Centrul Regional de Management și Dezvoltare**, *Ghid metodologic pentru evaluarea performanțelor manageriale*, Tg. Mureș, 2001;
56. **Certo Samuel**, *Managementul modern*, Ed. Teora, București, 2002;

57. **Ciotea F., Rus M., Coșa L., Cocian P., Petelean A.**, *Managementul performant al resurselor umane*, Centrul regional de management și dezvoltare;
58. **Coakes Elayne** (editor), *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, Idea Group Publishing, 2003;
59. **Cole A. A.**, *Managementul personalului*, Ed. Codecs, București, 2000;
60. **Cole C. A.**, *Organisational behaviour*, Letts Educational, Londra, 1995;
61. **Cole G. A.**, *Management: teorie și practică*, Ed. Știința, Chișinău, 2004;
62. **Consiliul Concurenței**, *Instrucțiuni din 14/04/2004 privind aplicarea art. 5 din Legea concurenței nr. 21/1996, cu modificările și completările ulterioare, în cazul acordurilor de cooperare pe orizontală*, M. O. Partea I nr. 437 din 17/05/2004;
63. **Constantin Ticu**, *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași, 2004;
64. **Constantin Ticu, Stoica-Constantin A.**, *Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumentar pentru responsabilii de resurse umane și manageri*, Institutul European, Iași, 2002;
65. **Costa P. T., McCrae R. R.**, *The NEO personality inventory: using the five factor model in counseling*, Journal of Counseling and Development, 69, 1991;
66. **Cristea H., Talpoș I., Corduneanu C., Lăbuneț A., Pirtea M.**, *Gestiunea financiară a societăților comerciale*, Vol. 1-4, Ed. Mirton, Timișoara, 2001;
67. **Dalema D. T., Henderson R.**, *The non-leaders: incompetents and other bunglers*, Supervizory Management, nr.4, 1976;
68. **Dalotă Marius**, *Managementul resurselor umane*, Ed. Mirton, Timișoara, 2000;
69. **Davenport T., Prusak L.**, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, HBS Press, 1997;
70. **Dănăiață Ion, Bibu A. Nicolae, Predișcan Mariana**, *Management: bazele teoretice*, Ed. Mirton, Timișoara, 2004;
71. **De Vries M. Kets**, *Leadership. Arta și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, București, 2003;
72. **De Vries M. Kets, Miller D.**, *The neurotic organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984;
73. **De Vries M. Kets**, *The leadership mystique. A user's manual for the human enterprise*, Prentice Hall, New York, 2001;
74. **Dessler G.**, *Personnel. Human resources management*, Prentice Hall, New Jersey, 1991;
75. **Devine P., Lee N., Jones R., Tyson W.**, *An introduction to industrial economics*, George Allen, London, 1979;
76. **Dolan S. L., Lamoureux G., Gosselin E.**, *Psychologie du travail et des organizations*, Gaétan Morin Éditeur, Montreal, 1996;
77. **Dourado Phil, Blackburn Phil**, *Șapte secrete ale liderilor inspirați*, Ed. Codecs, București, 2006;
78. **Drucker Peter**, *Despre profesia de manager*, Ed. Meteor Press, București, 1998;
79. **Dumitrescu M.** (coord.), *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1981;
80. **Dumitru Al. Ion**, *Psihologia educației*, Mirton, Timișoara, 2001;
81. **Dunnette M. D.** (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, College Publishing Comp., Chicago, 1976;
82. **Emerson T. L., Taylor B. A.**, *Interactions between personality type and the experimental methodology in determining student achievement in principles of microeconomics*, Baylor University, 2003;
83. **Ferris G. R., Buckley R. M.**, *Human resources management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1996;

84. **Fiedler E. Fred**, *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967;
85. **Firestone M. Joseph, McElroy W. Mark**, *Key issues in the new knowledge management*, Butterworth Heinemann, 2003;
86. **Fisher D. C., Schoenfeldt F. L., Shaw B. J.**, *Human resource management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996;
87. **Flanagan J. C.**, *A new approach to evaluation personnel*, *Personnel*, 1949, 26, 35-42;
88. **Fleishman E. A.**, *The leadership opinion questionnaire*, 1957;
89. **Fletcher C.**, *Appraisal: routes to improved performance*, Chartered Institute of Personnel and Selection, Londra, 1997;
90. **Fondul Proprietatea de Stat**, *Norma nr. 1 din 14 februarie 1994 privind selecționarea managerilor și încheierea contractului de management*, M. O. nr. 54/2 martie 1994;
91. **Gardner Howard**, *Frames of mind*, Basic Books Inc, New York, 1983;
92. **Gheorghe I. Ana**, *Profitul*, Ed. Economică, București 1997;
93. **Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. M.**, *Organizations*, Business Publications, Texas, 1988;
94. **Goldman A.**, *Empirical Knowledge*, University of California, Berkeley, 1991;
95. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, *Inteligența emoțională în leadership*, Ed. Curtea veche, București, 2007;
96. **Goleman Daniel**, *Inteligența emoțională*, Ed. Curtea Veche, București, 2001;
97. **Guvernul României**, *Hotărârea nr. 749 din 23 octombrie 1998 privind aprobarea Metodologiei pentru stabilirea normelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale și de aplicare a criteriilor de stabilire a salariilor de bază între limite*, M. O. nr. 407/27 oct. 1998;
98. **Halpin A. W., Winer B. J.**, *A factorial study of the leader behavior descriptions*, 1957;
99. **Haneș N.**, *Eficiența conducerii unităților economice*, Ed. Facla, Timișoara, 1978;
100. **Hayes N.**, *Successful team management*, ITBP, London, 1997;
101. **Hemphill J. K.**, *Leader behavior description*, The Ohio State University, Bureau of Educational Research, Columbus, 1950;
102. **Hersey P., Blanchard K. H.**, *Life cycle theory of leadership: is there a best style of leadership?*, *Training and Development Journal*, 33 (6), 1969;
103. **Hersey P., Blanchard K. H.**, *The management of organizational behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1969;
104. **House R. J.**, *A 1976 theory of charismatic leadership*, 1977;
105. **House R. J.**, *A path-goal theory of leader effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971;
106. **House R. J.**, *Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory*, *Leadership Quarterly*, 7(3), 1996;
107. **Intellectual Capital Sweden**, *Making cents of intangibles* (www.intellectualcapital.se/rating_more.htm).
108. **Ionescu Gh., Cazan E., Negrușa A. L.**, *Management organizațional*, Ed. Tribuna Economică, București, 2001;
109. **Ionescu Gh., Cazan Emil**, *Management*, Ed. Universității de Vest, Timișoara, 2004;
110. **Ivancevich J. M., Glueck W. F.**, *Foundation of personnel. Human resource management*, Business Publications, Texas, 1986;
111. **Ivancevich J., Donnelly J., Gibson J.**, *Management. Principles and functions*, BPI/IRWIN, Boston, MA, 1989;
112. **James W.**, *Pragmatism*, Longmans, New York, 1907;

113. **Jay Liebowitz**, *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective*, Butterworth-Heinemann, 2004;
114. **Johns Gary**, *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1996;
115. **Judy Pearsall**, *The Concise Oxford Dictionary*, Tenth Edition, Oxford University Press, New York, 1999;
116. **Kaplan S. Robert, Norton P. David**, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, HBR, september–october 1993;
117. **Kaplan S. Robert, Norton P. David**, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, HBR, January–February 1992;
118. **Kirchner W. K., Dunnette M. D.**, *Identifying the critical factors in successful salesmanship*, în Yukl G. A., Wexley K. N. (ed.), *Readings in organizational and industrial psychology*, Oxford University Press, New York, 1971;
119. **Klaus O., Pitter S. A.**, *Personalwirtschaft – 5, uberarbeitete und erweiterte Auflage – Ludwigshafen (Rhein)*, Kiehl, 1993;
120. **Kriegel Robert, Kriegel Marilyn**, *The C zone*, Anchor Press Doubleday, New York, 1984;
121. **Le Saget Maryem**, *Managerul intuitiv*, Ed. Economică, București, 1999;
122. **Lewin K., Lippitt R., White R. K.**, *Democratic and autocratic leadership*, 1939;
123. **Luthy H. David**, *Intellectual Capital And Its Measurement*, (www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm);
124. **Maier N. R. F.**, *Principes des relations humaines. Applications pratiques dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1957;
125. **Manolescu Aurel**, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2001;
126. **Mathis R. L., Nica P. C., Rusu C.** (coord.), *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 1997;
127. Maxwell John, *Cele 17 legi ale muncii în echipă*, Ed. Amaltea, București, 2003;
128. **McCormick E. J., Tiffin J.**, *Industrial psychology*, Allen & Unwin, London, 1979;
129. **McCrae R., John O.**, *An introduction to the five factor model and its applications*, 1990, (<http://www.bsu.edu/web/00t0holtgrav/623/ffmarticle.pdf>);
130. **McGregor Douglas**, *The huma side of enterprise*, McGraw-Hill, 1960;
131. **McMullen Brian**, *Spiritual intelligence*, BMJ Publishing Group, 2003, (<http://careerfocus.bmj.com>);
132. **Mihuț Ioan** (coord.), *Management general*, Ed. Carpatica, Cluj-Napoca, 2003;
133. **Mitrofan N., Mitrofan L.**, *Testarea psihologică. Inteligența și aptitudinile*, Ed. Polirom, Iași, 2005 ;
134. **Mockler Robert**, *Management strategic multinațional*, Ed. Economică, București, 2001;
135. **Munteanu Valentin**, *Metode și modele în managementul operațional al producției*, Ed. Universității de Vest, Timișoara, 2009;
136. **Myers P. B., Myers K. D.**, *A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*, Consulting psychologists Press, Palo Alto, 1985;
137. **Naquin S. S., Holton E. F.**, *The effects of personality, affectivity and work commitment on motivation to improve work trough learning*, Human Resource Development Quarterly, Vol. 13, Nr. 4, Wiley Periodicals, 2002;
138. **Năstase Marian**, *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, Ed. ASE, București, 2007;
139. **Neculau Adrian** (coord.), *Cunoaște-l pe celălalt*, Ed. Polirom, Iași, 2003;
140. **Neculau Adrian** (coord.), *Cunoaște-te pe tine însuți*, Ed. Polirom, Iași, 2003;
141. **Neely Andy, Adams Chris**, *Perspectives on Performance: The Performance Prism*, This paper was produced during the research project – The Evolution of Business

- Performance Measurement Systems – which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637.
142. **Nica Elvira**, *Managementul performanței: perspectivă umană*, Ed. Economică, București, 2006;
 143. **Nick Bontis**, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, 2000;
 144. **Niculescu O., Burduș E., Hidegcuti I., Căprărescu Gh., Cochină I., Verboncu I., Comănescu M.**, *Ghidul managerului eficient*, Ed. Tehnică, București, 1994;
 145. **Niculescu O., Verboncu I.**, *Management*, Ed. Economică, București, 1999;
 146. **Niculescu O., Verboncu I.**, *Metodologii manageriale*, Ed. Universitară, București, 2008;
 147. **Niculescu Ovidiu** (coord.), *Managerii și managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2004;
 148. **Niculescu Maria**, *Diagnostic global strategic*, Ed. Economică, București, 1997;
 149. **Niculescu Maria, Lavalette Georges**, *Strategii de creștere*, Ed. Economică, București, 1999;
 150. **Nonaka I., Takeuchi H.**, *The knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995;
 151. **Novac Emilia**, *Managementul resurselor umane*, Ed. Waldpress, Timișoara, 2002;
 152. **Noye Didier**, *Manager les performances*, Insep Consulting Editions, Paris, 2002;
 153. **Pantea Marius**, *Analiza strategică*, Ed. Mirton, Timișoara, 2003;
 154. **Parlamentul României**, *Legea nr. 66 din 7 octombrie 1993. Legea contractului de management*, M. Of. nr. 244/13 oct. 1993;
 155. **Pedersen Bligaard Flemming**, *Holistic Accounting and Capitalization*, RAMBØLL publication, October 1999;
 156. **Pedersen Bligaard Flemming**, *Holistic Operation*, RAMBØLL publication, First edition July 1997;
 157. **Petcu Monica**, *Analiza economico-financiară a întreprinderii*, Ed. Economică, București, 2003;
 158. **Petrișor Ioan**, *Inteligența strategică a întreprinderii*, Ed. Brumar, Timișoara, 2001;
 159. **Petter Gottschalk**, *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing, 2005;
 160. **Pike Steve, Roos Göran**, *Intellectual Capital Measurement And Holistic Value Approach (HVA)*, Intellectual Capital Services, Published in: Works Institute Journal (Japan), Volume 42, Oct - Nov 2000;
 161. **Pirtea Marilen**, *Managementul trezoreriei întreprinderii*, Ed. Mirton, Timișoara, 2003;
 162. **Pitariu D. Horia**, *Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale*, Ed. All, București, 1994;
 163. **Popa C.** (coord.), *Praxiologie și logică*, Ed. Academiei RSR, București, 1984;
 164. **Popescu-Neveanu P., Zlate M., Crețu T.**, *Psihologie*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1996;
 165. **Predișcan Mariana, Bibu Nicolae**, *Inițierea și dezvoltarea firmei prin planul de afaceri*, Ed. Mirton, Timișoara, 2002;
 166. **Rampersad K. H.**, *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*, Massachusetts, Butterworth-Heinemann Business Books, Elsevier Science, May 2003;
 167. **Rampersad K. Hubert**, *Total performance scorecard: fundamente*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2005;.
 168. **Reddin W. J.**, *Managerial effectiveness*, Mc Graw Hill, New York, 1970;

169. Rees David, Porter Christine, *Arta managementului*, Ed. Tehnică, București, 2005;
170. **Robbins P. S.**, *Organizational behaviour. Concepts, controversies and applications*, Prentice Hall, 1993;.
171. **Roos J., Roos G., Edvinsson L., Dragonetti N. C.**, *Intellectual capital: navigating in the new business landscape*, New York University Press, 1997;
172. **Russu C., Dumitrescu M., Pleșoianu G.**, *Calitatea managementului firmei: evaluare și interpretare*, Ed. Economică, București, 2008;
173. **Rusu Costache, Voicu Monica**, *Managementul pe baza centrelor de responsabilitate*, Ed. Economică, București, 2001;
174. **Sărătean Elena**, *Managementul resurselor umane – suport al schimbării*, Ed. Mirton, Timișoara, 2003;
175. **Shartle C. L.**, *Studies of leadership by interdisciplinary methods*, 1950;
176. **Sheldon W. H.**, *Les varietes de la constitution physique de l'homme*, Paris, PUF, 1950;
177. **Sheldon W. H.**, *Les varietes du temperament*, Paris, PUF, 1951;
178. **Siewert H.**, *Les tests de personnalite. Se connaitre pour reussir*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991;
179. **Spătaru Liviu**, *Analiza economico-financiară*, Ed. Economică, București, 2004;
180. **Srivastava S.**, *Measuring the Big Five Personality Factors*, (<http://www.uoregon.edu/~sanjay/bigfive.html>);
181. **Stacey D. Ralph**, *Complexity and Creativity in Organizations*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996;
182. **Stankosky Michael** (ed.), *Creating the discipline of knowledge management. The latest in university research*, Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005;
183. **Stogdil R. M., Coons A. E.** (eds), *Leader behavior: its description and measurement*, The Ohio State University, Bureau of Educational Research, Columbus, 1957;
184. **Stogdill R.**, *Handbook of leadership*, Free Press, New York, 1974.;
185. **Stoner J., Freeman R.**, *Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1992;
186. **Sveiby Erik Karl, Lloyd Tom**, *Managing Knowhow. Add Value... by Valuing Creativity*, Bloomsbury Publishing Limited, London, 1987;
187. **Sveiby Erik Karl**, *Measuring Intangible Assets*, 2001; (www.sveiby.com);
188. **Sveiby Erik Karl**, *The Intangible Assets Monitor*, 2001; (www.sveiby.com);
189. **Ștefea Petru**, *Analiza rezultatelor întreprinderii*, Ed. Mirton, Timișoara, 2002;
190. **Tannenbaum R., Schmidt W. H.**, *How to choose a leadership pattern*, HBR, 1958 și 1973;
191. **The Office of Personnel Management**, *Handbook for Measuring Employee Performance*, PMD-013, September 2001;
192. **Turner R., Simister S.** (coord.), *Manualul Gower de management de proiect*, Ed. Codecs, București, 2004.
193. **Țăran Nicolae**, *Managementul resurselor umane*, Ed. Augusta, Timișoara, 1998;
194. **Verboncu Ion**, *Știm să conducem*, Ed. Economică, București, 2005;
195. **Verboncu Ion**, *Tabloul de bord*, Ed. Tehnică, București, 2001;
196. **Verboncu Ion, Zalman Michael**, *Management și performanțe*, Ed. Universitară, București, 2005;
197. **Vintilă Georgeta**, *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2004;
198. **Vroom V., Yetton Ph.**, *Leadership and decision making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973;
199. **Wiig K.**, *Yogesh Malhotra's compilation*, 1998, (www.brint.com);
200. **Wood Robert, Toller Harry**, *Inteligența emoțională*, Ed. Meteor Press, București;

201. **XXX**, *Horizontal Merger Guidelines*, U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission, 1997, www.usdoj.gov;
202. **XXX**, *Intelligent enterprising*, Intellectual Capital Supplement to Skandia's 6-Month Interim Report 1997;
203. **XXX**, *Visualizing Intellectual Capital in Skandia*, Supplement to Skandia's 1994 Annual Report;
204. **XXX**, *What is knowledge? Definitions of knowledge*, (www.stevedenning.com/what_knowledge.html);
205. **Ziegert L. Andrea**, *The role of personality temperament and student learning in principles of economics: further evidence*, Journal of Economic Education, 31, 2000;
206. **Zlate Mielu**, *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași, 1999;
207. **Zlate Mielu**, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Vol. al II-lea, Ed. Polirom, Iași, 2007.