



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVÎŞTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT:

„Dezvoltări și aprofundări privind implementarea metodei analizei valorii în cadrul organizațiilor”

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof.univ.dr. Marius PETRESCU

DOCTORAND,
George Alexandru IVAN

TÂRGOVÎŞTE
2022

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

1. Cuprinsul tezei de doctorat

INTRODUCERE

- Contextul cercetării
- Interesul temei de cercetare științifică
- Obiectivele și motivația cercetării științifice
- Ipotezele cercetării științifice
- Pozitionarea epistemologică a cercetării științifice
- Metodologia cercetării

CAPITOLUL I: ASPECTE TEORETICE ȘI PRACTICE PRIVIND APLICAREA METODEI VALORII

- 1.1 Cadrul conceptual privind aplicarea metodei analizei valorii
- 1.2 Integrarea în procesul de management general a principiilor metodei analizei valorii
- 1.3 Reguli de bază pentru implementarea metodei valorii ca metodă de creare a viitorului în gestiunea funcțiilor dintr-o organizație
- 1.4 Provocări actuale privind managementul organizației și legătura acestuia cu metoda analizei valorii

CAPITOLUL II: ANALIZA VALORII - OPȚIUNE STRATEGICĂ ÎN EXERCITAREA MANAGEMENTULUI

- 2.1 Repere generale despre reconsiderarea metodei analizei valorii
- 2.2 Analiza strategică a mediului organizațional premisă în aplicarea metodei analizei valorii
- 2.3 Etapele metodologiei analizei valorii
- 2.4 Avantajele și limitele metodologiei analizei valorii

CAPITOLUL III: MODALITĂȚI DE EXERCITARE A MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL DE RISC PRIN INTERMENDIUL METODEI ANALIZEI VALORII

- 3.1 Abordarea sistemică a riscului organizațional prin intermediul metodei analizei valorii
- 3.2 Metoda analizei valorii - element cadru în implementarea și dezvoltarea unui management de risc proactiv și eficient

- 3.3 Opțiuni de tipologizare a riscurilor organizaționale care favorizează aplicarea analizei valorii
- 3.4 Relația dintre ingineria valorii și managementul riscului

CAPITOLUL IV: SCENARIU PRIVIND PROIECTAREA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI PRIN METODA ANALIZEI VALORII

- 4.1 Considerații generale privind necesitatea proiectării managementului organizației prin metoda analizei valorii
- 4.2 Analiza critică integrată a sistemului managerial al societății comerciale
- 4.3 Elaborarea scenariului privind proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii
- 4.4 Creativitatea și selecția variantelor de soluții

CONCLUZII, CONTRIBUȚII PROPRII, PROPUNERI ȘI PERSPECTIVE ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Concluzii generale ale cercetării științifice
Contribuții proprii
Propunerii și perspective ale cercetării științifice

BIBLIOGRAFIE

LISTA FIGURILOR

LISTA TABELELOR

ANEXE

2. Cuvinte cheie

Teza de doctorat *”Dezvoltări și aprofundări privind implementarea metodei analizei valorii în cadrul organizațiilor”* își propune atingerea obiectivelor și validarea ipotezelor fiind utilizate următoarele cuvinte-cheie:

Metoda analizei valorii
Abordare holistică
Transformarea organizațională
Managementul riscului
Sistem managerial integrat
Performanța economică

3. Introducere

Pentru a face față concurenței din ce în ce mai puternice și pentru a deveni competitive, organizațiile trebuie să iasă din starea actuală și să-și reinventeze propriile activități, propriile structuri așezate pe baze noi, radical schimbate față de cele vechi. Astfel, mediul economic actual prezintă o complexitate ridicată și este marcat de eșecurile organizaționale sub forma falimentelor în creștere, structurile organizatorice din ce în ce mai sofisticate sau dezvoltarea alianțelor strategice de tipul câștig- câștig.

De asemenea, activitatea firmelor se desfășoară într-un mediu cu un pronunțat caracter de incertitudine și risc care vizează:

- planificarea în cadrul firmei devine în majoritatea cazurilor un compromis între necesitățile întreprinderilor și posibilitățile de cunoaștere;
- incertitudinea ridicată din mediul economic organizațional determină orice organizație la implementarea unui sistem de management bazat pe metoda analizei valorii, în cadrul căruia activitatea tradițională de planificare devine inaplicabilă și ineficientă, ceea ce conduce la necesitatea dezvoltării sistemelor evolute de control a situațiilor de risc și a efectuării studiilor și de cercetărilor asupra mediului intern și extern al întreprinderii.

În acest context, metoda analizei valorii contribuie la formarea unei gândiri, a unei concepții noi atât a managerilor, cât și a tuturor salariaților, de a aborda organizația prin prisma funcționalității acesteia, elaborând acele soluții de proiectare/ reproiectare care să răspundă nevoilor sociale.

Prin urmare, sistemul managerial al fiecărei organizații, indiferent de specificul său, trebuie abordat din perspectiva mai multor științe, deoarece proiectarea sa prin prisma cerințelor unei singure științe conduce la îmbunătățirea numai a uneia din laturile acestuia. Astfel, optimizarea sistemului managerial impune abordarea din perspective multiple, prin integrarea cerințelor formulate de științele tehnice cu cele formulate de științele economice și de științele psihosociologice, fără a neglijă, însă, și aspectele culturale, ce influențează major rezultatele organizației. Organizația ca sistem este o reuniune de elemente interdependente care acționează

împreună pentru realizarea obiectivelor sale generale, folosind în acest scop surse informaționale, umane, materiale, etc.

Așadar, analiza valorii pornește de la abordarea funcțională a sistemului, iar sistemele sunt atât de diverse încât și funcțiile lor diferă de la un sistem la altul, ceea ce face ca această metodă să adopte un alt nivel de analiză, care pleacă de la funcțiile fundamentale ale organizației, ce stabilesc legătura acesteia cu mediul în care acționează și sunt materializate de management prin exercitarea funcțiilor sale de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare/ reglare. Managementul prin exercitarea funcțiilor sale, generează funcțiile principale ale sistemelor de management: metodologic, decizional, informațional și organizatoric.

În centrul revizuirii procesului analizei valorii se află stimulearea creativității în vederea obținerii unui raport optim între necesitățile sociale și calitatea produsului, pe de o parte și costurile de producție, pe de altă parte. În paralel, se constată o mutație și în comportamentul consumatorilor al căror scop principal, nu de mult, era achiziționarea pentru un preț cât mai mic a unor valori de întrebunțare cât mai mari, iar astăzi, pe măsură ce veniturile lor cresc, solicită produse din ce în ce mai sofisticate și chiar individualizate.

Teza de doctorat „*Dezvoltări și aprofundări privind implementarea metodei analizei valorii în cadrul organizațiilor*” aduce în discuție aspectele referitoare la abordarea orientată pe proces ca o alternativă în proiectarea și dezvoltarea organizațională pe orizontală. În același timp, lucrarea reliefiază faptul că organizarea proceselor reunește originalitatea și unicitatea know-how-ului de proces existent al angajaților și redă idei de inovare și îmbunătățire ca urmare a implementării metodei analizei valorii în cadrul organizației.

Având la bază acest fundament, cercetarea are drept obiective principale investigarea conceptelor privind aplicarea metodei analizei valorii și posibilitățile de transfer ale acestor concepte la nivelul managementului organizației, experimentarea lor pe o organizație mijlocie ce oferă posibilități, prin soluțiile adoptate, să fie extinse și altor organizații similare, conturarea unei metodologii de proiectare a managementului organizației, precum și a sistemelor sale.

4. Contextul cercetării științifice

Din punct de vedere tematic, cercetarea reprezintă o descriere cât mai cuprinzătoare și relevantă a provocărilor actuale privind managementul organizației și legătura acestuia cu metoda analizei valorii. Astfel, integrarea în procesul de management general a principiilor metodei analizei valorii devine o necesitate în toate activitățile economice. Fără asumarea de

riscuri, nu pot fi valorificate oportunitățile ce apar în mediu, o astfel de abordare creând sisteme inflexibile, statice. De aceea, se poate afirma că neasumarea reconsiderării metodei analizei valorii, reprezintă de fapt asumarea celui mai mare risc.

Pe de altă parte, în acest demers științific, sunt prezentate elemente noi legate de înlocuirea structurii organizaționale clasice orientate pe funcție cu implementarea bazată pe metodă a unei organizații orientate pe proces.

Lucrarea de față insistă totodată și pe o utilitate pragmatică, prin punerea la dispoziția managerilor a unei variante metodologice de proiectare a managementului care va contribui la amplificarea funcționalității și eficienței acestora, a creșterii competitivității și performanțelor, oferind un model de operaționalizare a sa, sub forma unui scenariu.

În consecință, aplicarea holistică și consecventă a modelelor, metodelor și instrumentelor în dezvoltarea sustenabilă a companiei reprezintă punctul de plecare pentru toate considerentele organizaționale pentru implementarea performanței. De asemenea, lucrarea își propune să demonstreze că o evaluare cuprinzătoare și o selecție a celei mai bune forme de organizare este eficientă și orientată pe proces.

Așadar, pe baza metodei analizei valorii pot fi discutate și abordări diferite, de exemplu diferențiate în funcție de o abordare constructivă, progresivă sau distructivă a unei reorientări. Această abordare este holistică deoarece se bazează în mod deliberat pe cele cinci dimensiuni de proiectare ale organizației (management, angajați, proces, tehnologie, client) și exclude astfel în mod deliberat granițele și barierele orientate spre funcție.

Analiza valorii este mai degrabă doar o formă specială a analizei generale a costurilor, dar este legată de fapt de multe alte sarcini și facilități operaționale. Managerii nu trebuie să ignore niciodată această legătură - și odată cu ea și poziția sa în ansamblu. Aceasta începe deja cu proiectarea produsului și cu luarea în considerare a dorințelor clientului în funcție de rezultatele analizei pieței.

Activitățile cheie sunt procesele de bază care trebuie desfășurate în segmentul de transformare cu furnizarea de resurse cheie în segmentul de intrare și parteneriatele cheie care sunt relevante pentru aceasta. Prin urmare, este necesar să existe specificații clare pentru structura costurilor în segmentul de linie de management pentru a putea evalua profitabilitatea și valoarea organizației.

De regulă, analiza valorii este munca în echipă care include întotdeauna experți dintr-o varietate de discipline și diferite domenii de responsabilitate, fiecare dintre aceștia având propriile puncte de vedere obișnuite și dorește să fie protejat. Echipa va putea face dreptate

sarcinii sale numai dacă este dispusă în primul rând să urmeze ghidul comun. Autoritatea sa constă în esență în imparțialitatea și independența sa.

Implementarea modelului analizei valorii are loc prin intermediul procesului de afaceri asociat, care ar trebui definit sub forma unui proces end-to-end pentru a îndeplini în mod eficient toate lucrările și sarcinile necesare pentru un succes competitiv durabil. Structura organizațională orientată spre proces este specificată prin reprezentarea pe bază de rol.

În egală măsură, prezentul demers urmărește obținerea unei dimensionări adecvate a stadiului actual al cunoașterii la nivel teoretico-conceptual prin efectuarea unei analize cantitative și calitative a celor mai semnificative lucrări și publicații academice pe plan intern și internațional.

5. Obiectivele cercetării științifice

Obiectivul fundamental al demersului științific vizează dezvoltarea și aprofundarea problematicii privind implementarea metodei analizei valorii în cadrul organizațiilor la nivel național și internațional. În egală măsură, cercetarea realizată și-a propus să determine măsura în care utilizarea acestei metode poate determina schimbarea în mod constructiv ca urmare a tehnologiilor informaționale inovatoare.

Chiar și după implementarea metodei analizei valorii, procesele trebuie reexamineate periodic. Managementul schimbării este o provocare constantă pentru manageri. Complexitatea și dinamica crescândă necesită timpi mai scurți de adaptare pentru schimbările necesare pentru a lua decizii. Provocarea pentru companii este să recunoască aceste schimbări într-un stadiu incipient și să inițieze măsuri de ajustare în timp util.

Obiectivele operaționale care alcătuiesc obiectivul fundamental și care vor fi aprofundate în acestă cercetare sunt:

- *Primul obiectiv operațional* este de a expune stadiul actual al cunoașterii privind implementarea metodei analizei valorii la nivel național și la nivel internațional. Acest obiectiv este dezbatut în primul capitol al lucrării.
- *Al doilea obiectiv* vizează prezentarea modalităților de exercitare a managementului organizațional de risc prin intermediul metodei analizei valorii, obiectiv urmărit în al doilea capitol al lucrării;
- *Obiectivul al treilea* este reprezentat de investigarea scenariului privind proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii, obiectiv urmărit în

ultimele capitolele unde vor fi preoccupările pentru validarea ipotezelor acestei cercetării științifice.

Obiectivele urmărite prin acest demers științific au vizat urmatoarele aspecte principale:

- *dimensiunea actuală a aplicării metodei analizei valorii*: stabilirea obiectivelor pe care compania dorește să le atingă; integrarea principiilor metodei analizei valorii în procesul de management general; identificarea aspectelor privind reconsiderarea metodei analizei valorii; trecerea la nivelul organizațiilor de la abordarea constructivă (de la ce este), la cea sistemic-funcțională (la ce face sau ar trebui să facă) ce implică apariția echipelor autonome și multifuncționale; avantajele și limitele metodologiei analizei valorii;
- *proiecțarea fluxului de valoare*: viziunea holistică a fluxului de valori; analiza vulnerabilității proceselor; abordarea orientată spre scop; interogarea datelor este efectuată eficient și într-o manieră orientată către întărire; evaluarea implementării pentru a genera apoi șabloane de decizie sau a le adopta imediat; verificarea soluției implementată pentru a o modifica dacă este necesar și apoi a o standardiza;
- *identificarea impulsurilor legate de metoda analizei valorii pentru schimbarea organizațională*: modalitatea de organizare a proceselor; noile abordări de management corporativ orientate spre rezultate; evaluare critică a rezultatelor afacerii și consolidarea modelul de câștig;
- *elaborarea unor recomandări pentru un management eficient al valorii*: potențialul metodei analizei valorii trebuie să fie cunoscut de la nivelul managementului superior; integrarea managementului valorii în procesele existente sau încă nedefinite; adaptarea specificului acestei metode, precum și a altor metode și tehnici la nevoile companiei; experiența în controlul comportamentului este un factor decisiv în atingerea obiectivelor.

6. Ipotezele cercetării științifice

Pentru realizarea obiectivelor asumate am utilizat ca metodologie de cercetare o combinație a elementelor de cercetare deductivă și descriptivă, iar pentru validarea acestora sunt propuse următoarele ipoteze de cercetare:

I₁ Există reguli de bază pentru implementarea metodei valorii ca metodă de creare a viitorului în gestiunea funcțiilor dintr-o organizație.

I₂ Implementarea metodei analizei valorii reprezintă un instrument cadru în dezvoltarea unui management de risc proactiv și eficient.

I₃ Integrarea modalităților de exercitare a managementului organizațional de risc prin intermediul metodei analizei valorii.

I₄ Necesitatea proiectării managementului organizației prin metoda analizei valorii în contextul dezvoltării sistemului de management corporativ.

7. Încadrarea epistemologică a cercetării

Scopul părții empirice a lucrării este de a examina recomandările de acțiune care pot fi obținute din proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii. În ceea ce privește elaborarea scenariului privind proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii în dezvoltarea unei organizații puternice, eficiente și orientate pe proces putem afirma că există preocupări firave.

Provocările pentru companie sau pentru management în ceea ce privește dezvoltarea și designul organizațional și ceea ce trebuie făcut pentru a depăși cu succes aceste provocări sunt de obicei explicate cu formulări întotdeauna similare ale subiectelor organizaționale. Accentul este aproape exclusiv pe implementarea cerințelor metodei analizei valorii de către managementul responsabil doar printr-o schimbare structurală de la o structură organizațională orientată pe funcție – adică ierarhic, la o organizare continuă orientată pe proces. Scopul acestei modelări de proces este de a elabora caracteristicile tipice ale procesului în concordanță cu obiectivele procesului, cu roluri, reguli, intrări și ieșiri ca bază pentru analiza ulterioară a punctelor slabe, cu derivarea măsurilor și dezvoltarea conceptului întărit. Interacțiunea fără probleme a proceselor documentate conduce la optimul general al companiei, dar și la proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii.

Totodată, elaborarea scenariului privind proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii servește ca model de structurare pentru multe alte sarcini organizaționale și de management, de exemplu, mapează modelul de proces specific companiei, împărțit în procese de management de bază în amonte și procese de sprijin în aval.

Astfel, este posibil ca managementul cu o nouă cultură managerială să găsească un echilibru între autodeterminare și determinarea externă, cu faptele soft (personale) și fapte concrete (factual) asociate pentru angajații lor. Găsirea unui astfel de echilibru nu este posibilă în structurile organizatorice orientate pe funcții, adică verticale și de lucru în comun, deoarece structurile ierarhice sunt prea puternic orientate spre exercitarea personală a puterii. Interfețele

departamentelor împiedică o optimizare continuă a lanțului valoric orizontal. Sarcinile și responsabilitățile procesului fără bariere funcționale rezultă doar din descrierea detaliată bazată pe roluri a procesului end-to-end din spatele acestui lanț valoric în reprezentarea swimlane. Structura organizatorică structurată vertical nu permite ca, într-un spirit de parteneriat și cu acceptare reciprocă, liderul transferă adeptilor libertatea de a lua decizii și de a acționa independent.

8. Demersul metodologic

Metodologia de cercetare utilizată în stadiul cunoașterii combină cele două metode de cercetare principale pornind de la conceptele teoretice: cercetarea cantitativă cu cercetarea calitativă. În ceea ce privește cercetarea conceptual-aplicativă, considerăm că studierea problemelor puse analizei valorice sunt sarcini de cercetare care trebuie să țină cont nu doar de factorii tehnici și economici, ci și de cei psihologici.

La nivel teoretiico-conceptual, studiul vizează realizarea unei dimensionări corespunzătoare a stadiului actual al cunoașterii printr-o analiză cantitativă și calitativă a celor mai relevante articole și publicații academice atât de la nivel național, cât și internațional.

Analiza valorii s-a dovedit astăzi un adevărat instrument de inovare, ce răspunde principalelor preocupări ale managementului organizațiilor privind creșterea profiturilor și reducerea costurilor materiale, prin utilizarea eficientă a resurselor. O abordare de succes aici este managementul valorii sau analiza valorii ferm ancorată în metodologia de bază pentru procesarea proiectelor de succes.

În plus, analiza valorii este o metodologie, adică un sistem de metode în care alte instrumente și metode pot fi integrate util în punctele potrivite. Cu ajutorul analizei valorice care controlează întregul proces se creează un sistem puternic de realizare a obiectivelor. Cu toate acestea, unor companii le lipsește timpul și capacitatea pentru considerente strategice și derivarea obiectivelor corespunzătoare. În aceste companii, afacerea operațională este foarte adesea singura forță motrice pentru lucrul presupus rapid, dar pur mecanic și în mare parte unidimensional. Forfota afacerilor de zi cu zi nu permite decât soluții pe termen scurt la probleme.

9. Structura tezei de doctorat

Poziționarea ariei de cercetare are în vedere atingerea obiectivelor asumate și ipotezelor trasate, și a determinat posibilitatea explorării principalelor abordări teoretice, dar și alternative de gândire economică de perspectivă și organizare managerială. Astfel, CAPITOLUL 1 „Aspecte teoretice și practice privind aplicarea metodei valorii” zugrăvește particularitățile metodei analizei valorii și legătura acesteia cu managementul organizației atât de la nivel național, cât și internațional. Primele analize de valoare sau ocupat inițial doar de studii de cost pentru produse de succes și critice. În contextul economic actual, managerii au ajuns repede să conștientizeze diferența dintre analiza valorii și gestionarea valorii.

În acest sens, baza fiecărei analize de valoare este o descriere adecvată și completă a sarcinii, nu vizează doar o reducere de costuri. Crearea unei astfel de transparențe în ceea ce privește funcția pe care trebuie să o îndeplinească o zonă organizațională și evaluarea cu costurile aferente, precum și compararea beneficiilor/ rezultatelor (factorii de costuri), determină nevoie de acțiune în fiecare angajat în parte.

În cadrul acestui prim capitol am prezentat conceptele fundamentale ale metodei analizei valorii din diferite puncte de vedere și am realizat o descriere cât mai cuprinzătoare și relevantă a provocărilor actuale privind managementul organizației și legătura acestuia cu metoda analizei valorii. Astfel, integrarea în procesul de management general a principiilor metodei analizei valorii devine o necesitate în toate activitățile economice.

Nu în ultimul rând, starea curentă îmbunătățită prin implementarea metodei analizei valorii sau starea țintă oferă baza pentru compararea unor zone funcționale similare din cadrul organizației și astfel sprijină transferul măsurilor pentru creșterea eficienței către valoare.

La nivelul cercetării teoretice, realizate în CAPITOLUL 2 „Analiza valorii - opțiune strategică în exercitarea managementului” și CAPITOLUL 3 „Modalități de exercitare a managementului organizațional de risc prin intermediul metodei analizei valorii”, se remarcă o abordare de tip deductiv în vederea dezvoltării unei metode ce stimulează schimbările creative impuse de situații complexe în cadrul organizațiilor, având ca scop eficientizarea organizațiilor.

În același timp, cercetările efectuate au evidențiat faptul că utilitatea implementării metodei analizei valorii în contextul procesului decizional modern se va demonstra, pe măsură ce managerii vor înțelege efectele benefice pe care utilizarea acestora le are asupra procesului decizional și activității firmei, în general.

Având în vedere această perspectivă, toți managerii ar trebui să fie conștienți de faptul că activitățile, funcțiile și procesele au impact asupra performanței funcționale, a performanței unităților de afaceri și a performanței corporative și, prin urmare, pot genera riscuri care pot avea un impact atât asupra obiectivelor strategice, cât și a celor funcționale.

În capitolul 2 este realizată și o analiză privind reconsiderarea metodei analizei valorii. Conform acesteia, pe partea de intrare, potențialul de succes, împreună cu procesele de bază care implementează competențele de bază, sunt cauzele succesului competitiv durabil. Aceasta include toate abilitățile, măsurile, activitățile și resursele care mențin sau măresc competența de proces a companiei. Acești factori de valoare de proces sub forma resurselor utilizate sau a factorilor de producție trebuie să fie combinații optim în cadrul lanțului valoric, adică în timpul procesului de transformare cu competențele de bază existente, în conformitate cu cerințele pieței pentru a genera profituri și a asigura valoare.

Având la bază acest fundament, capitolul 3 are drept obiective principale abordarea sistemică a riscului organizațional prin intermediul metodei analizei valorii, identificarea opțiunilor de tipologizare a riscurilor organizaționale care favorizează aplicarea analizei valorii, relația dintre ingineria valorii și managementul riscului.

CAPITOL 4 „*Scenariu privind proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii*” pune la dispoziția managerilor o abordare sistemică și creatoare de reducere a costurilor produselor, proceselor. Adesea, implementarea metodei analizei valorii se derulează în condiții deosebit de dificile din cauza lipsei de experiență în analiza valorii și a lipsei unei unități specializate.

Răspândirea din ce în ce mai mare a organizării matriceale a avut un impact semnificativ asupra organizării și conexiunii analizei valorii în companii în ultimii ani. Acest management exclusiv profesional funcționează deoarece interesul pentru succesul unui proiect este asigurat de acordurile de țintă personale ale angajaților.

Datorită complexității problemelor, angajații sunt acum obișnuiți să-și asume responsabilitatea tehnică chiar și la niveluri ierarhice inferioare și să ia decizii, care nu trebuie coordonate cu superiorul. Deși acest mod de a gândi nu s-a dezvoltat încă în aceeași măsură în fiecare companie, modelele de colaborare prezentate în scenariul propus sunt acum mult mai flexibile decât în trecut, când analiza valorii a fost introdusă pentru prima dată în companii.

Concluzia finală a cercetării este că moderarea și coordonarea implementării metodei valorii, precum și îndeplinirea sarcinilor de analiză a valorii și dezvoltarea ulterioară a analizei

valorii în organizație sunt realizate mult mai mult prin competența analistului de valoare decât prin poziția sa ierarhică și atribuirea disciplinară în companie.

În același timp, începerea cu analiza valorii este dificilă deoarece efortul implicat și influența intereselor specifice departamentului asupra proiectului sunt subestimate. Nici măcar nu sunt obținute rezultate parțiale pentru că departamentele se angajează prea devreme în subiectele greșite și se pierd în ele.

Înainte ca o organizație sau o companie să ia decizia de a implementa metoda analizei valorii, de obicei au loc identificarea principalelor ținte pentru ajustarea agilă a schimbărilor organizaționale și a proceselor pentru a verifica dacă analiza valorii se potrivește companiei și oferă rezultatele așteptate.

La finalul lucrării, sunt dezvoltate concluziile și recomandările specifice pentru cercetări viitoare la care au condus scenariul propus pentru a projecța managementului organizației prin metoda analizei valorii.

Prin urmare, considerăm că tema cercetată este de actualitate deoarece viitorul nu este întotdeauna predictibil, dar poate fi influențat împreună cu cunoașterea sub forma utilizării și aplicării inteligente a informației, reprezentând resursa strategică a întreprinderii care poate asigura succesul de durată.

10. Concluzii generale ale cercetării științifice

În noile condiții ale economiei digitale, avantajele specifice organizațiilor se estompează progresiv, ceea ce face să se afirme tot mai riguros viziunea potrivit căreia dimensiunea organizației trebuie să fie determinată de misiunea pe care și-o asumă și care trebuie să se adreseze pieței, nevoilor acesteia și clienților care o populează; și care este dată, în final, de ansamblul funcțiilor pe care trebuie să le îndeplinească aceste organizații.

Dacă se au în vedere tendințele și noutățile înregistrate în managementul organizațiilor internaționale, care mai devreme sau mai târziu își vor pune amprenta și asupra managementului organizațiilor din România, atunci este necesar să se organizeze programe, cursuri a căror structură și conținut trebuie să asigure cunoștințele utile atât managerilor, cât și specialiștilor ce activează într-un anumit domeniu, pentru ca aceștia să fie capabili să transforme propria organizație, încât aceasta să poată să răspundă presiunilor exercitate de factorii de mediu asupra sa. Instruirea managerilor și specialiștilor are ca scop și asigurarea comunicării dintre ei, dar și cu personalul din organizație, în găsirea soluțiilor la problemele noi sau complexe care apar și

care necesită cunoștințe temeinice și adecvate, pentru a obține valoare adăugată pentru organizație.

Analiza valorii, ea însăși o metodă creativă, stimulează originalitatea și inovarea, dezvoltă capacitatea intelectuală a salariaților organizației și îi determină să combine fructuos cunoștințele. În noua organizare, managerii trebuie să aibă în vedere toate tipurile de motivații, atât ale indivizilor, cât și ale echipelor, componentă majoră în reproiectarea pe procese.

Ceea ce este de remarcat este faptul că trecerea de la structura ierarhic-funcțională, la alt tip de structură, marchează și schimbarea culturii tip “templu” prin care acoperișul templului dă valorile și perspectivele, evident rigide, la cultura tip “rețea” bazată pe potențialul intelectual al indivizilor de realizare a sarcinilor și obiectivelor sale. Totodată, din direcțiile majore de acțiune privind profesionalizarea managerilor și a specialiștilor în analiza valorii va trebui să constituie un obiect important de studiu și compania virtuală, cea care, vrem nu vrem, face parte din viitorul nostru.

În scopul extinderii aplicării metodologiei analizei valorii în proiectarea organizațiilor extrem de variate și aflate în competiție, sunt necesare acțiuni ferme întreprinse de managementul acestor organizații pentru însușirea atât de către manageri cât și de către specialiștii (și nu numai a acestora), a metodologiei care, prin conținutul său răstoarnă modul de gândire, de abordare analitică a managementului organizației practicat în prezent și deschide calea studierii sistemice, holistice a acestuia, indiferent de natura organizațiilor.

Ceea ce a adus nou analiza valorii și a revoluționat gândirea specialiștilor a fost renunțarea la modul de proiectare a structurii constructive a produsului și abordarea acestuia din punct de vedere al funcționalității, abordare impusă de necesitatea socială, prin care produsul trebuie să reprezinte totalitatea și multitudinea funcțiilor sale, care să confirme valoarea de întrebunțare a acestuia și care să-l satisfacă din punct de vedere al așteptărilor, pe consumator.

Pe de altă parte, modelele de maturitate privind determinarea valorii în cadrul organizațiilor sunt o abordare eficientă a celei mai bune implementări standard într-un domeniu de proiectare. Datorită integrării aspectelor de control prin specificarea obiectivelor și cifrelor cheie pentru controlul procesului, este clar pentru toți cei implicați în proces care informații sunt necesare pentru controlul orientat spre obiectiv, spre rezultat și spre implementarea proceselor cu valoare adăugată. Deoarece modelul de proces oferă o imagine de ansamblu largă și omogenă a organizației, contextul general este transparent pentru angajați și manageri, cu delimitări și interfețe clare.

În cazul ţintelor formale nemonetare, este necesar să se precizeze un standard de evaluare printr-o scală de realizare a ţintei, care urmează să fie definită în termeni relativi, adică în procente sau și în termeni absoluci.

În general, gradul de organizare indică măsura în care comportamentul participanților la organizație este formalizat prin reglementări, norme și reguli. Gradul de organizare determină relația dintre determinarea externă și autodeterminare. Pentru evaluările gradului organizatoric se folosesc diferite variante de evaluare. În plus, rezolvarea unei sarcini în îndeplinirea obiectivelor corporative începe cu determinarea caracteristicilor sarcinii. Avantajele utilizabile ale digitizării procesului sunt o îmbunătățire a transparenței procesului în legătură cu o reducere a complexității și reducerea incertitudinii.

În viziunea noastră, o prevenire holistică și sistematică a pericolelor legate de neimplementarea metodei analizei valorii ar trebui să includă o analiză integrată a amenințărilor, vulnerabilităților, riscurilor și măsurilor.

11. Contribuții proprii

În ceea ce privește *contribuțiile aduse la stadiul cunoașterii în aria problematicii privind implementarea metodei analizei valorii în cadrul organizațiilor* în cele ce urmează prezentăm câteva.

În primul rând, la nivel teoretiко-conceptual, *studiul se adaugă cercetărilor privind posibilitățile de proiectare a managementului organizației prin metoda analizei valorii*. Am realizat o dimensionare corespunzătoare a stadiului actual al cunoașterii privind aplicarea metodei analizei valorii urmărind extinderea literaturii de specialitate în ceea ce privește: analiza critică a elementelor ce favorizează aplicarea metodei analizei valorii și principiile acesteia; prezentarea punctelor de inflexiune privind modurile de abordare sistemic și funcțional al analizei valorii; posibilități de implementare a metodei analizei valorii în companiile virtuale.

În al doilea rând, *am integrat principiile metodei analizei valorii în procesul de management general într-o manieră comparativă pentru a reliefa și opțiuni de tipologizare a riscurilor organizationale care favorizează aplicarea acestei metode*.

Există deja o serie de matrice de portofoliu de referință care sunt disponibile pentru identificarea sau determinarea în funcție de zonă, departament sau proces a categoriilor de risc relevante și pentru localizarea tipurilor de risc în cadrul acestor categorii de risc. Prin urmare, metoda analizei valorii este considerată un instrument foarte eficient pentru prevenirea

riscurilor și îmbunătățirea calității, deoarece ia în considerare posibilitatea apariției riscurilor și evaluarea efectelor. Acestea sunt analizate înainte de implementarea procesului.

De asemenea, s-a confirmat în practică, faptul că este important ca responsabilitățile de proces clare, cu sarcinile, conținutul și responsabilitățile asociate, să fie denumite în organizațiile orientate pe proces. Este important ca procesele de afaceri luate în considerare să fie documentate în mod transparent în reprezentarea pistei, pe bază de roluri și să servească drept bază pentru efectuarea, de exemplu, de analize de stres și deformare, analize de competență, analize de capacitate, etc.

Selecția și atribuirea acestor sisteme de suport informațional se poate face doar dacă procesele sunt analizate și documentate într-un mod structurat. Ulterior, analizele de proiectare a managementului organizației prin metoda analizei valorii pot fi efectuate și cu ajutorul instrumentelor.

În al treilea rând, *la nivelul laturii practice privind implementarea metodei analizei valorii am elaborat scenariului privind proiectarea managementului organizației prin această metodă*. De asemenea, tematica cercetării este o noutate mai ales pentru companiile din România.

Motivarea concluziei se bazează, în primul rând, pe faptul că o companie poate supraviețui astăzi în competiția globală doar dacă optimizează procesul de furnizare a serviciilor operaționale și își poate lega propriile procese de bază în mod flexibil și adaptabil cu procesele clienților și furnizorilor de-a lungul lanțului valoric. Trecutul a arătat că procedurile și soluțiile orientate spre tehnologie ating foarte repede un nivel de complexitate care nu mai este gestionabil.

Un alt aspect important vizează faptul că viziunea departamentului este centrată pe optimul parțial din cadrul structurii organizaționale care determină o găndire dinamică orientată spre proces, în care angajații sunt implicați pe propria răspundere. Catalogul de măsuri este introdus într-o matrice de atribuire a pericolului/ măsurilor pentru a deriva liste de activități pentru eliminarea pericolelor. În practică, sunt atribuite apoi mai multe măsuri pericolelor identificate individual și date utilizatorului ca liste de sarcini.

Nu în ultimul rând, *datorită noilor tehnologii informative big data, social business și cloud computing, toate fiind utilizate într-o manieră orientată către proces, importanța proiectării managementului organizației prin metoda analizei valorii crește enorm și devine un factor de succes remarcabil pentru o organizație sustenabilă*. Aceasta este o abordare holistică

care, pe lângă criteriile tehnice de utilizare, ia în considerare și criteriile sociale, economice și ecologice.

12. Propuneri și perspective viitoare ale cercetării

Metoda analizei valorii poate părea desuetă, însă elementele ce se manifestă în economiile turbulente și nu numai, reclamă ca necesară „reconsiderarea acesteia”. Obiectivele principale, care stau la baza reconsiderării sale, impun intensificarea și înnoirea substanțială a conținutului său din punct de vedere teoretic, precum și amplificarea aplicabilității acesteia diferitelor sisteme și chiar o concepție nouă a metodologiei de abordare.

Merită precizat că soluția aleasă în cadrul scenariului este rar întâlnită în practică. Motivul constă în lipsa de competență de metodă și de sistem. De aceea aceste soluții nu sunt implementate consecvent. Lista ideilor și propunerilor este mult mai mare, însă se consideră, ca o necesitate, limitarea lor la cele ce au fost selectate în vederea reproiectării societății comerciale. Deși nu se poate susține că au fost respectate toate etapele impuse de metoda de creativitate brainstorming, totuși ideile și soluțiile au fost obținute în ședințe de creativitate specifice acestei metode, unde au participat membrii colectivului de analiza valorii.

O altă dimensiune țintă a metodei analizei valorii este eficiența. Obiectivele individuale aici sunt calitate înaltă și costuri reduse. Ideile de produse trebuie dezvoltate cât mai eficient posibil, adică în modul corect. În acest fel, scopurile individuale menționate în scenariu devin și parametrii pentru îndeplinirea acestor cerințe. Factorii sunt abilitățile care sunt necesare în companie pentru a putea realiza obiectivele de eficiență. Aceștia sunt angajați calificați, angajați motivați, o organizație capabilă și furnizori capabili.

Lanțurile cauze/ efect și arborii de obiective/ măsuri sunt apoi derivate în cascadă în raport cu procesul. În acest fel, utilizatorii primesc o transparență cuprinzătoare legată de proces, simplă și rapidă a tuturor activităților de proiectare necesare în sfera analizelor potențiale și a considerațiilor privind valoarea. Pe baza datelor înregistrate ale procesului efectiv și țintă, rezultatele obținute și beneficiul identificat pot fi prezentate foarte transparent.

Principalele propuneri de dezvoltare ale cercetării vizează:

- identificarea principalelor puncte de plecare pentru ajustarea agilă a schimbărilor organizaționale și a proceselor;
- dezvoltarea metodei analizei valorii în concordanță cu managementul holistic al proceselor de afaceri;

- elaborarea de indicatori strucțurali și de performanță pentru evaluarea atingerii țintei ca urmare a implementării metodei analizei valorii;
- analiza sistematică a complexității și incertitudinii pentru reducerea riscului legat de proiectarea managementului organizației prin metoda analizei valorii;
- analiza posibilităților de dezvoltare strategică a mediului organizațional ca urmare a aplicării metodei analizei valorii.

13. Bibliografie selectivă

ARTICOLE ȘI PUBLICAȚII

1. Aaker, D.A. (1995). Strategic management, 4th ed. New York, p.43.
2. Al-Ani, A. (2001). Change management and corporate success. Gabler Publishing House, p. 72.
3. Allee, V. (2009). "Value-creating networks: organizational issues and challenges", The Learning Organization, Vol. 16 No. 6, pp. 427-442.
4. Almeida, R., Abrantes, R., Romão, M., Proença, I. (2021). The Impact of Uncertainty in the Measurement of Progress in Earned Value Analysis. Procedia Computer Science, 181, pp. 457-467.
5. Alvesson, M., (2002). Understanding Organizational Culture. London: Sage, p.29
6. Arimie, P., cu privire la Modelul organizațional al lui Mintzberg. ORGANISATIONAL STRUCTURE Henry Mintzberg's Organizational Generic Model. [online] Available at: < https://www.academia.edu/27214642/ORGANISATIONAL_STRUCTURE_Henry_Mintzbergs_Organizational_Generic_Model >
7. Arrow, K. (1962). The Theory of Aversion Risk, The Review of Economic Studies, February.
8. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. (2011). The Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publication, p. 79.
9. Asimakopoulos, A. (1971). The Determinants of Investment in Keynesian Model, Canadian Journal of Economics, 4, Canada, p. 382-388.
10. Balm, G. (1992). Benchmarking: A practitioner's guide for becoming and staying best of the best. QPMA Press.
11. Bardmann, T.M., Groth, T. (eds) (2010). Organisation, management and consulting. IGI Global, p. 52, 71.

12. Barr, Z. (1996). Earned Value Analysis: A Case Study. *PM Network*, X(12), 31–37.
13. Barton, T.L., Shenkir, W.G., Walker, P.L. (2002). Making enterprise risk management pay off. Financial Times Prentice Hall, London.
14. Baszenski, N. (2003). Collection of methods for company process optimization. Sage, p.126.
15. Bădescu, A., Dobre, I. (2001). Modelarea deciziilor economico-financiare, Editura CONPHYS, Râmnicu Vâlcea.
16. Behringer, S. (2018). Controlling, Ed. Gabler Verlag, Berlin, p. 110.
17. Bojoagă, A. (2011). Dinamica modelelor de business. Timișoara, p. 59.
18. Bonciu, F., Dinu, M. (2002). Politici și instrumente de atragere a investițiilor străine directe, Editura Albatros, București.
19. Boucher, T.O., Muckstadt, J.A. (1985). " Cost Estimating Methods for Evaluating the Conversion from a Functional Manufacturing Layout to Group Technology ,," *HE TYansactions* , Vol. 17 , No. 3 , p. 268
20. Bragg, S.M. (2002). Business ratios and formulas: a comprehensive guide, Editura Wiley & Sons Inc., New Jersey.
21. Bran, P. (1995). Economica valorii, Ed. Economică, pag. 95.
22. Brewerton, P., Millward, L., (1999). Social Psychology of Organizațion &Institution: Organizational Culture, Edit. PMB/LJM.
23. Briciu, S. (2006). Contabilitate managerială - aspecte teoretice și practice. București: Editura Economică.
24. Buhociu, F. (2000) Investiții și eficiență, Editura Econsulting, Galati.
25. Buhociu, F., Negoescu, G. (1998). Investitiile în economia de tranzitie, Editura Evrika, Braila, p. 11.
26. Burduș E. (2007). Fundamentele Managementului Organizației, București: Editura Economică.
27. Business Dictionary, cu privire la definiția culturii organizaționale. [online] Available at: <<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>>
28. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco: Jossey-Bass, p. 81-92.
29. Carabulea, A., Rusitaru, Gh. (1976). Optimizarea conducerii sistemelor industriale, Ed. Didactică și Pedagogică, pag. 3.
30. Champlin, B. (2006). Business process management professionals. *BPM Strategies*, p. 59.

31. Charreaux, G. (1989). Théorie financière, în Encyclopédie de gestion, P. Joffre și Y. Simon, Editura Economica, Paris, p. 2887-2901.
32. Chelcea, S. (2001). Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative, Ed. Economică, București.
33. Christopher, M., Gaudenzi, B. (2009). Exploiting knowledge through reputation management. Ind Mark Manage 38, p. 131–137.
34. Ciocoiu, N. (2006). Managementul riscului în afaceri și proiecte, Editura ASE, București.
35. Cișmașu, D. (2003). Riscul - element în fundamentarea deciziei. Concepțe, metode, aplicații, Editura Economică, București.
36. Ciucur, D., Gavrila, I., Popescu, C. (1999). Economie, Manual universitar, Editura Economica, Bucuresti, p. 339.
37. Clare, D.A., Sanford, D.G. (1979). Mapping Personal Value Space Human Relation. Oxford University Press, pp.74.
38. Clement, S.D., Elliott, J. (1991). Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity. Arlington: Cason Hall @ Co.Publishers, pp.12.
39. Creswell, J. (2003). Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Croitoru, I. (2014). Operational risk management and monitoring. Journal: Internal Auditing and Risk Management, 4(3), p. 21-31.
41. Crum, L.W. (1976). Ingineria valorii. Ed. Tehnică. pag 26, 201.
42. Davey, K.M., Gillian, S. (2001). Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture, New York, p. 74.
43. Deal, T.E., Kennedy, A.A. (2000). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Cambridge: Perseus Book.
44. Deloitte, (2017). cu privire la Retail. Retail, wholesale, and distribution industry outlook. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-retail-distribution-outlook-2017.pdf>>
45. Denison, D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
46. DGQ (Ed.) (1988). Sample testing for continuous production using qualitative characteristics male. 2nd Edition. Verlag, Berlin.
47. Dinga, E. (2008). Considerații teoretice privind evaziunea fiscală vs frauda fiscală, Studii financiare – Abordări teoretice și modelare. No. 4, pp. 8.

48. Dobrota, N., coordonator (2000). Dictionar de economie, Ed. Economica, Bucuresti.
49. Doppler, K., Lauterburg, C. (2000). Change Management - Shaping corporate change, 9th edition. Sage, p.75.
50. Dowd, V. (2003). Measurement of Operational Risk: The Basel approach, in Alexander C (Ed.), Operational Risk. Regulation, Analysis and Management. Pearson Education Ltd. Harlow.
51. Dzemyda, G., Kurasova, O., Žilinskas, J. (2013). Multidimensional Data Visualization: Methods and Applications 1 ed: Springer, New York.
52. Ebbeken. K., Possler, L., Ristea, M. (2000). Calculația și managementul costurilor, Ed. Teora, București, p.52
53. Edmondson, A.C., McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
54. Ehrmann, T. (2006). Strategic planning. Heidelberg, p. 81.
55. Eisner, R., Strotz, R.H. (1963). Determinants of Business Investment, Impacts of Monetary Policy, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
56. Elzinga, D.J., Horak, T., Chung-Yee, L., Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology, in *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 42, no. 2, pp. 119-128.
57. Emrich, C. (2004). Success factors of business reengineering management - theoretical derivation tion and empirical measurement. Hamburg, p.78.
58. Emrich, C. (2008). Empirical results on the role of business process modeling in business reengineering. Sage, p.62.
59. England, G. (1978). Managers and Their Value - A fine Country Corporation Study. Columbia Journal of Worl Business.
60. Erdmann, J. (2000.) Integrated process management. A multidimensional approach to management of processes in companies. Sage, p. 48.
61. Falcon, C. (1976). Manual de inginerie industrială, Vol. I, Cap. 7, Ingineria valorii.
62. Farhan, A., Muhammin, K. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230.
63. Feleagă, N. (1990). Sisteme contabile comparate. vol.I. București: Editura Economică, pp.36.

64. Feleagă, N., (2006). Contabilitatea din România la ora convergențelor cu directivele europene și referențialul internațional, România în Uniunea Europeană. Potențial de convergență. supliment al Revistei de Economie teoretică și aplicată, pp.94.
65. Fernandes, M.T. (2015). Value Analysis: Going into a further dimension. Eng. Technol. Appl. Sci. Res., 5 (2), pp. 781-789.
66. Filip, Gh. (2005). Decizie asistată de calculator, Editia a II-a, Editura Tehnica, Bucuresti, p.53.
67. Forbes, George, B. (2017). cu privire la Leadership. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. [online] Available at: <<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#16b1479013d8>>
68. Forrest, J.Y.-L., Nicholls, J., Schimmel, K., Liu, S. (2020). Managerial Decision Making. A Holistic Approach, Ed. Springer International Publishing, p. 19.
69. Fowler, T.C. (1998). Targeting value studies. In Proceedings of SAVE International Annual Conference, pp. 124-129.
70. Gaitanides, M. (2007). Process Organization, 2nd Ed., Munich, p.63-95.
71. Gavrilă, T., Lefter, V. (2002). Managementul general al firmei. București: Ed. Economică.
72. Georgarakos, D. (2002). Risky assets ownership decisions, University of London, Anglia.
73. Gheorghe, I. (2002). Riscul deciziei financiare în întreprinderile mici și mijlocii, Editura Genicod, București.
74. Ghio, A., Verona, R. (2020). The Evolution of Corporate Disclosure. Insights on Traditional and Modern Corporate Communication, Springer International Publishing, p. 36.
75. Gibson, C.B. (2017). Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On Enhancing the Value of Mixed Method Research. *Organizational Research Methods*, 20(2), pp.193-223.
76. Gierhake, O. (2000). Integrated Business Process Management. Effective organizational design with workflow, workgroup and document management systems. Verlag, p.91.
77. Gierse, F.J. (1998). From value analysis to value management. *Construction* 50(6), pp. 35-39.
78. Giovinazzo, W. (2002). Internet-Enabled Business Intelligence, Prentice Hall.
79. Girling, P. (2013). Operational Risk Management. A complete guide to a successful operational risk framework. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

80. Glauner, F. (2017). Sustainable business models and values - strategy development and management in disruptive markets. Publisher Springer Gabler, p.40.
81. Gogoneață, B. (2004). Economia riscului și a incertitudinii, Editura Economică, București.
82. Gould, J.P. (1968). Adjustment Costs in the Theory of Investment of the Firm, Review of Economic Studies, Vol. 3, p. 47-56.
83. Grundy, T., Brown, L. (2003). Value based Human Resource Strategy – Developing your consultancy role, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
84. Haavelmo, T. (1960). A study in the Theory of Investment, Chicago, University of Chicago Press.
85. Haenlein, M., Kaplan, A.M., Schoder, D. (2006). Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value. Journal of Marketing, 70, pp. 5-20.
86. Hain, S. (2009). Managing Operational Risk: Incentives for reporting and disclosure. Journal of Risk Management in Financial Institutions, 2(3), p. 284-300.
87. Halpern, P., Weston, J.F., Brigham E.F. (2001). Finante Manageriale, Ed. Economică, Bucuresti.
88. Hammer, M., Champy, J. (1997). Reengineeringul campaniei, Ed. Tehnică, pag. 56.
89. Harvard Business Review, Bennett, N. și Lemoine, G.J. (2014). Cu privire la VUCA World. What VUCA Really Means for You. [online] Available at: < <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> >
90. Hassett, M.J. (1999) Probability for risk management. Actex Publications, Winsted.
91. Haubenstock, M. (2003). The operational risk management framework. In Alexander C (Ed), Operational Risk. Regulation, Analysis and Management. Pearson Education Ltd. Harlow.
92. Hauschmidt, J., Salomo, S. (2011). Innovation Management, 5th Ed. Munich, p.58.
93. Hayek, F.A. (1996). Individualism and Economic Order. Chicago: University of Chicago Press.
94. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (2000). Organizația viitorului. București: Editura Teora, pp. 20.
95. Hillson, D., Hulett, D. (2004). Assessing Risk Probability: Alternative Approaches, PMI Global Congress Proceedings, Prague, Czech Republic.
96. Hofstede, G., cu privire la Modelul lui Hofstede. Dimensions of national culture. [online] Available at: < <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> >

97. Homburg, C., Pflessner, C. (2000). A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 449-462, 405.
98. Horcher, K.A. (2005). *Essentials of financial risk management*. Wiley, New York.
99. Horobet, A. (2005). *Managementul riscului în investițiile internaționale*, Editura AII Beck, București.
100. Hoskisson, R.E., Hitt, M. A., Wan, W.P. Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
101. Hougron, Th. (1975). *L'Analyse de la valeur*. Les Edition d'Organization, Erolles Paris, p. 33, 55.
102. Hurmerinta-Peltomaki, L., Nummela, N. (2006). Mixed methods in international business research: A value-added perspective. *Management International Review*, 46, 439-454.
103. Huțu, C.A. (2003). *Cultură. Schimbare. Competiție*, Ed. Economică, București, p. 118
104. Iacob, D., Crâșmaru, I.D. (2010). *Organizația inteligentă*. București: Comunicare.ro.
105. Inmon, William H. (2005). *Building the Data Warehouse*, Fourth Edition, Wiley & Sons.
106. Ionașcu, I. (2003). *Dinamica doctrinelor contabilității contemporane*, București: Editura Economică, pp. 164.
107. Ionescu, G., Cazan, E., Negruță, A. (1999). *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
108. Ionescu, Gh. Gh, Cazan, E. (2005). *Management* (Ediția a II-a), Editura Universității de Vest, Timișoara.
109. Ionescu, Gh. Gh. (1997). *Cultura afacerilor. Modelul american*, Ed. Economică, București, p. 136.
110. Itami, H., Roehl, T.W. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.
111. Jaquillat, B., Solnik, B. (2000). *Les marchés financières et la gestion du portefeuille*, Ed. Dunond, Paris.
112. Jay, A. (1996). *Management and Machiavelli: A Prescription for Success in Your Business*.USA: Prentice Hall Press.
113. Jay, C.I., Bowen, P.A. (2015). "Value management and innovation: A historical perspective and review of the evidence", *Journal of Engineering, Design and Technology*, Vol. 13 No. 1, pp. 123-143.
114. Jensen, M., Meckling, W. (1980). *Agent Theory*, *Journal of Finance*.

115. Jensen, M.C. (1972). Capital Markets: Theory and Evidence, *The Bell Journal of Economics and Management Science* (vol. 3, no. 2, Autumn 1972).
116. Johns, G. (1998). Comportament organizational. București: Editura Economică, București. pp.230.
117. Johnson, B., Onwuegbuzie, A., Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112–133.
118. Jones, J.C. (1970). Design. Metode și aplicați, Ed. Tehnică, pag. 105.
119. Jones, R. H. și Hafner, Ch. A., (2012). Understanding Digital Literacies: A Practical Introduction. London: Routledge.
120. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R. și Andrus, G. R., (2019). The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge, MA: MIT Press.
121. Kane, G., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D. și Buckley, N., (2017). Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1–29.
122. Kaplan, R.S., Norton, D. (2005). Creating the Office of Strategy Management. Working paper Harvard Business School.
123. Katz, R.L., (2017). Social and Economic Impact of Digital Transformation on the Economy; GSR-17 Discussion paper; International Telecommunication Union (ITU): Geneva, Switzerland, pp. 4–41.
124. Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). Sprint: How to test new ideas and problem solves. Redline Verlag, p. 82.
125. Kossek, E.E., Valcour, M., Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. *Work Wellbeing*, 3, 295–318.
126. Kotter, J.P., Kaskett, J.L. (2011). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
127. Krüger, W. (2006). Excellence in Change - Paths to Strategic Renewal, 3rd Edition, Wiesbaden, p.27.
128. Kugeler, M., Vieting, M. (2002). Design of a process-oriented organizational structure. Springer, Berlin, pp. 187-232.
129. Larkin, J. (2017). HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review*, 16(2), 55–59.

130. Laurent, A. (1981). Matrix Organization and Latin Cultures: International Studies of Management and Organizations.
131. Laursen, G. H. N. și Thorlund, J. (2017). Business analytics for managers. Taking business intelligence beyond reporting. Hoboken: Wiley. (Wiley & SAS business series).
132. Lawler, E. E., III și Boudreau, J. W. (2015). Global trends in human resource management: A twenty-year analysis. Stanford: Stanford University Press.
133. Lazarus, R.S. și Folkman, S., (1984). Stress: Appraisal and Coping; Springer: New York, NY, USA, pp. 1913–1915.
134. Leopold, T.A., Ratcheva, V.S. și Zahidi, S., (2018). The Future of Jobs Report; World Economic Forum: Colony, Switzerland.
135. Lerner, A.P. (1953). On the Marginal Efficiency of Capital and The Marginal Efficiency of Investment, *Journal of Political Economy*, Vol. 61, S.U.A, p. 1-14.
136. Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, 34(2), 34–43.
137. Li, W.S. (2018). Strategic Management Accounting. A Practical Guidebook with Case Studies, Springer Singapore, p. 130.
138. Liagkouras, K. (2019). A New Three-Dimensional Encoding Multiobjective Evolutionary Algorithm with Application to the Portfolio Optimization Problem, *Knowledge-Based Systems*, 163, 186-203.
139. Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659.
140. Lin, L.H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235–257.
141. Lingbo, Li., Mark Harman, Fan, Wu., Yuanyuan, Z. (2017). "The Value of Exact Analysis in Requirements Selection", *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol.43, no.6, pp.580-596.
142. Lucas, R.E. (1967). Optimal Investment Policy and the Flexible Accelerator, *International Economic Review*, 1967.
143. Lutz, F., Lutz, V. (1951, 1969 reprint). *The theory of Investment of the Firm*, Westport, Coon: Greenwood.
144. Lynch, R. (2002). Strategia corporativă, Chișinău: Editura Arc.

145. Maak, T., Ulrich, P. (2007). Integral management. Ethical orientation knowledge for business business practice. Stuttgart, p.32
146. Macnamara, J., Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. International Journal of Strategic Communication, 6, 287–308.
147. Manolescu, G. (1996). Managementul finançar, Concepte, instrumente, studii de caz, Editura Economică, Bucuresti, p. 267.
148. Manuti, A. și de Palma, P. D. (2016). The social organization. London: Palgrave MacMillan.
149. Manuti, A., de Palma, P. D. (2016). The social organization. London: Palgrave MacMillan, p. 94.
150. Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection, The Journal of Finance, March.
151. Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth? The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 515–527.
152. Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis, Organizational
153. Matt, C., Hess, T. și Benlian, A., (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57 (5), 339–343.
154. McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J. și Barton, D. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60–68.
155. McCormack, P., Sheen, A. (2013). Operational risk: Back on the agenda. Journal of Risk Management in Financial Institutions, 6(4) 366-386.
156. Meredith, J.R., Mantel, S.J. (2000). Project Management: A Managerial Approach, (4th Ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
157. Miles, L.D. (1966). L'Analyse de la valeur, Paris, Ed. Dunond, pag. 3.
158. Miles, L.D. (1972). Techniques of Value Analysis and Engineering, 2nd edition, McGraw-Hill, New York.
159. Miller, M., Fama, E. (1965). The Behavior of Stock Market Prices, Journal of Business, vol.38, ianuarie.
160. Miller, P., Bound, K. (2011). The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures; NESTA: London, UK.
161. Modigliani, F., Miller, M. (1958). The Cost of Capital, Corporate Finance and The Theory of Investement, American Economic Review, june.

162. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2005). Strategic management - How strategic initiatives to Leading change, 3rd Edition, Stuttgart, p.110
163. Mundy, J., Kimball, R., Thornthwaite, M. (2006). The Microsoft Data Warehouse Toolkit With SQL Server 2005 and the Microsoft Business Intelligence Toolset, Wiley Publishing Inc. Indianapolis.
164. Munteanu, C., Vâlsan, C. (1995). Investitii internationale, Editura Economică, Bucuresti, p. 1.
165. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M., (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41 (1), 223–238.
166. Nardi, B., Whittaker, S. și Schwarz, H. (2002). NetWorks and their activity in intensional networks. Computer Supported Cooperative Work, 11, 205–242.
167. Năstase, M. (2004). Cultura organizațională și cultura managerială, București: Editura ASE.
168. Needle, D. (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment, IV edition, Thomson Publisher, London, p. 97.
169. Negoescu, G. (1995). Risc și incertitudine în economia contemporană, Editura Alter Ego Cristian, Galați.
170. Nicholson, N., Audia, P., Pillutla, M. (2005). The Blackwell Encyclopedia of Management”, second edition, volume XII, „Strategic Management”, Blackwell Publishing, MA, USA, p. 239.
171. Nicolescu O. (2004). Managerii și managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, p. 361.
172. Nicolescu, I., Verboncu, I. (1999). Management. București: Editura Economică, p.518.
173. Nicolescu, I., Verboncu, I. (2001). Fundamentele managementului organizatiei. București: Editura Economică, pp. 290.
174. Nicolescu, O. (2001). Management comparat, Ed. Economică, pag. 358.
175. Nicolescu, O. (2004). Managerii și managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, p. 361
176. Nicolescu, O. (coordonator), (2003). Sistemul organizatoric al firmei, Editura Economică.
177. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1998). Profitul si decizia manageriala, Editura Tribuna Economică, Bucuresti.
178. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2003). Metodologii manageriale, Ed. Tribuna Economică.

179. Nilsson, F., Petri, C.J., Westelius, A. (2020). Strategic Management Control. Successful Strategies Based on Dialogue and Collaboration, Ed. Springer International Publishing, p. 88.
180. Nilsson, N. J. (2009). The quest for artificial intelligence. A history of ideas and achievements. Cambridge. University Press.
181. Ohlhorst, F.J., (2012). Big data analytics: turning big data into big money. John Wiley & Sons.
182. Orănescu, P. (1985). Analiza Valorii - note de curs, CEPECA, pag, 87-89.
183. Ouchi, W.G. (1993). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Los Angeles: Avon Books.
184. Oxford Leadership. Tovar, P. (2016). cu privire la Leadership și VUCA World. Leadership challenges in the V.U.C.A world. [online] Available at: <<http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>>
185. Pantelidis, I. (2019). Digital Human Resource Management. In S. Goss-Turner, M. Boella (Eds.), Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice (10th ed.). London: Routledge.
186. Păunescu, I., Petcu, C. (2000). Decizie - Teorie și practică, Editura Eficient, București.
187. Peters, T.J., Waterman, Robert H., Jr. (2006). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Haper Business.
188. Pintea, M.O., Achim, M.O., (2010). Performance - an elvolving concept, Annals of University of Craiova-Economic Sciences Series, vol. 38.
189. Popa, V. (2005). Management strategic. Formularea strategiei. Măsurarea performanței organizației, Târgoviște: Universitatea Valahia.
190. Popa, V. (2005). Managementul și măsurarea performanței organizației. Tîrgu Mureș: Editura University Press.
191. Popescu-Nistor, M. (2003). Cultura afacerilor. București: Editura Economică, pp.33.
192. Porter, M.E. (2000). Competitive Advantage: Achieving and Maintaining Excellence, 6th Ed. Frankfurt.
193. Posner, B.Z., Schimdt W.H. (1996). Values and the American Manager. USA: Beverly Hills Sage Press.
194. Power, D.J. și Heavin, C., (2018). Data-based decision making and digital transformation. Business Expert Press, New York.
195. Prodan, A. (1999). Managementul de succes, Ed. Polirom.

196. Prunea, P. (2003). Riscul în activitatea economică. Ipostaze, Factori, Modalități de reducere, Editura Economică, București.
197. Puiu, A. (2003). Management - analize și studii comparative. Pitești: Editura Independența Economică, pp.70-74.
198. Radu, I. (2005). Informatică și management. Ed. Universitară. 2005. pag. 242.
199. Radu, I., Vladceanu, D. (2002). Fundamentarea deciziilor complexe prin tehnici de simulare, Editura Economica, Bucuresti, p.110
200. Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. și Tu, Q., (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19, 417–433.
201. Rahmawati, Y., Utomo, C. (2017). Value-based decision for highest and best use. In Proceedings of the 2017 International Conference on Engineering Technology and Technopreneurship (ICE2T), Kuala Lumpur, Malaysia, 18–20 September 2017; IEEE: Red Hook, NY, USA, 2017; pp. 1-5.
202. Rațiu - Suciu C., Luban F., Hîncu D., Ciocoiu N. (2007). Modelare economică, Editura ASE.
203. Rădăceanu, E. (1985). Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe, Editura Militară, București.
204. Reimer, K. (2019). Asymmetric Cost Behavior, Ed. Gabler Verlag, Berlin, p. 34.
205. Renn, O. (2000). There decadea of risk researsch. Accomplishment and new challanges, McGraw Hill, New York.
206. Rosca, C. (1999). Dictionar de ergonomie, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti.
207. Roșca, I., Moldoveanu, G. (2009). Measuring the Management Potential. Amfiteatru Economic, nr. 26.
208. Sacolick, I., (2017). Driving Digital: The Leaders' Guide to Business Transformation. New York: AMACOM.
209. Sacolick, I., (2017). Driving Digital: The Leaders' Guide to Business Transformation. New York: AMACOM.
210. Schein, E.H., Schein, P. (2010). Organizational Culture and Leadership, Hoboken: Jonh Wiley & Sons Inc., pp.375.
211. Schleipen, M., Gilani, S.S., Bischoff, T. și Pfrommer, J., (2016). OPC UA & Industrie 4.0- Enabling Technology with High Diversity and Variability. *Procedia CIRP*, 57, 315–320.

212. Scholes, M., Black, F. (1973). The Princing of Options and Corporate Liabilities, *Journal of Political Economy*.
213. Sharpe, W. (1985). *Investements*, Addison Wesley Publishing Company, New York.
214. Singh, S., Darwish, T.K., Potocnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214–224.
215. Strohhecker, J., Gerberich, C.W. (2002). Optimizing business processes. RKW Publishing House, p.60.
216. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
217. Suematsu, C. (2014). *Transaction Cost Management. Strategies and Practices for a Global Open Economy*, Ed. Springer International Publishing.
218. Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
219. Tilcsik, A. (2014). Imprint-environment fit and performance: How organizational munificence at the time of hire affects subsequent job performance. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), pp. 639–668.
220. Tobin, J. (1958). Liquidity Preference as Behavior towards Risk, *The Review of Economic Studies*, February.
221. Toffler, A. (1995). Puterea în mișcare, Ed. Antet, pag. 184.
222. Torben, R. (2015). cu privire la Ice-Berg-ul organizațional. *The Iceberg that sinks Organizational Change*. [online] Available at: <<https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/>>
223. Vachette, J.L. (1984). Peut-on mettre en évidence la culture de l'entreprise. Franța. *Revue française de gestion*.
224. Vasilescu, I., Gheorghe, Al., Dobrea, C., Cicea C. (2004). *Eficiență și evaluarea investițiilor*, Editura Eficon Press, Bucuresti.
225. Vasilescu, I., Românu, L., Cicea, C. (2000). *Investiții*, Editura Economica, București.
226. Verboncu, I., Popa, I. (2001). *Diagnosticarea firmei-teorie și aplicatii*, București: Ed. Tehnică, p. 21.
227. Verboncu, I., Popa, I. (2004). *Managementul organizației*, Editura Tehnică, București, p. 52.
228. Vielmetter, G., Sell, Y. (2004). *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*. New York: Amacom, pp. 244.

229. Von Neumann J., Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior, Princeton, Princeton University Press.
230. Wagner, A., Borenstein, J., Howard, A. (2018). Overtrust in the Robotic Age – A contemporary ethical challenge. Communications of the ACM, 61(9), 22–24.
231. Waterman, P. (2010). Management Accounting. 2nd edition. Financial Times Prentice Hall
232. Webber, J. (1990). Managerial value orientations: A typology and assessment. International Journal of Value-Based Management, Volume 3, Issue 2, pp. 37-54.
233. Webster, J.S. (2002). Meaningful Metrics. PM Network, 16(11), 34–39.
234. Wilson, R. (2001) Risk-benefit analysis. Harvard Centre for Risk Analysis, Cambridge.
235. World Economic Forum. Krupp, S. (2015). cu privire la Leadership. 6 strategies great leaders use for long-term success. [online] Available at: <<https://www.weforum.org/agenda/2015/05/6-strategies-great-leaders-use-for-long-term-success/>
236. Yannou, B. (1997). Analyse Fonctionnelle et Analyse de la Valeur. Concept. Prod. mécaniques méthodes, modèles Outil. pp. 1-18.
237. Young, P.C., Tippins, S.C. (2001). Managing business risk: an organization-wide approach to risk management. Amacom, New York
238. Yuan, C., Yang, H. (2019). Research on K-Value Selection Method of K-Means Clustering Algorithm. J., 2, 226-235.
239. Zabihollah, R. (2017). Business Sustainability, Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting, Green Leaf Publishing.
240. Zaharie, D., colectiv. (2001). Sisteme informaticce pentru asistarea deciziei, Editura DUAL TECH, Bucuresti.
241. Zorlețan, T., Burduș, E., Căprescu., G. (1998). Managementul organizației. București: Editura Economică, p.192.

SURSE ELECTRONICE (SITE-URI WEB)

1. <http://bain.com/>
2. <http://managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>
3. <http://organizationalculture-culture.blogspot.ro/2010/08/arthur-f-carmazzi.html>
4. http://www.azquotes.com/author/13643-Simon_Sinek/tag/culture

5. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
6. <http://www.haygroup.com/>
7. http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_change_strategy/07_mintzberg.htm
8. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/Caracteristici-generale-ale-cu65.php>
9. <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=culture>
10. <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
11. <https://hbr.org/2014/09/a-framework-for-understanding-vuca>
12. <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
13. <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/jevons/TheoryPoliticalEconomy.pdf>
14. http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview/Lisbon_Review_2004.pdf
15. [https://rfg.revuesonline.com/ .](https://rfg.revuesonline.com/)



**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA “VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT**

PHD THESIS SUMMARY:

„Developments and insights regarding the implementation of the value analysis method within organizations”

PHD SUPERVISOR,
Prof.univ.dr. Marius PETRESCU

CANDIDATE,
George Alexandru IVAN

TÂRGOVIŞTE
2022

CONTENTS OF THE SUMMARY OF THE DOCTORAL THESIS

1. The content of the doctoral thesis

INTRODUCTION

Research context

The interest of the scientific research topic

The objectives and motivation of scientific research

The hypotheses of scientific research

The epistemological positioning of scientific research

Research methodology

CHAPTER I: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS REGARDING THE APPLICATION OF THE VALUE METHOD

1.1 The conceptual framework regarding the application of the value analysis method

1.2 Integrating the principles of the value analysis method into the general management process

1.3 Basic rules for implementing the value method as a method of creating the future in the management of functions in an organization

1.4 Current challenges regarding the management of the organization and its connection with the value analysis method

CHAPTER II: VALUE ANALYSIS - STRATEGIC OPTION IN EXERCISE OF MANAGEMENT

2.1 General guidelines on reconsideration of the value analysis method

2.2 Strategic analysis of the organizational environment premised on the application of the value analysis method

2.3 Stages of the value analysis methodology

2.4 The advantages and limits of the value analysis methodology

CHAPTER III: METHODS OF EXERCISING ORGANIZATIONAL RISK MANAGEMENT THROUGH THE METHOD OF VALUE ANALYSIS

3.1 Abordarea sistemică a riscului organizațional prin intermendiul metodei analizei valorii

3.2 Metoda analizei valorii - element cadru în implementarea și dezvoltarea unui management de risc proactiv și eficient

3.3 Opțiuni de tipologizare a risurilor organizaționale care favorizează aplicarea analizei valorii

3.4 Relația dintre ingineria valorii și managementul riscului

CHAPTER IV: SCENARIO REGARDING THE DESIGN OF ORGANIZATION MANAGEMENT THROUGH THE METHOD OF VALUE ANALYSIS

- 4.1 General considerations regarding the need to design the organization's management through the value analysis method
- 4.2 Integrated critical analysis of the management system of the commercial company
- 4.3 Development of the scenario regarding the design of the organization's management through the value analysis method
- 4.4 Creativity and selection of solutions

CONCLUSIONS, OWN CONTRIBUTIONS, PROPOSALS AND PERSPECTIVES OF SCIENTIFIC RESEARCH

- General conclusions of scientific research
- Own contributions
- Proposals and perspectives of scientific research

BIBLIOGRAPHY

LIST OF FIGURES

LIST OF TABLES

ANNEXES

2. Keywords

The doctoral thesis "*Developments and deepening regarding the implementation of the value analysis method within organizations*" aims to achieve the objectives and validate the hypotheses, using the following keywords:

- Value analysis method*
- Holistic approach*
- Organizational transformation*
- Risk management*
- Integrated management system*
- Economic performance*
- Management of functions*
- Value engineering*

3. Introduction

In order to face the increasingly strong competition and to become competitive, organizations must leave the current state and reinvent their own activities, their own structures based on new bases, radically changed compared to the old ones. Thus, the current economic environment presents a high complexity and is marked by organizational failures in the form of increasing bankruptcies, increasingly sophisticated organizational structures or the development of win-win strategic alliances.

Also, the activity of the companies takes place in an environment with a pronounced character of uncertainty and risk aimed at:

- planning within the company becomes in most cases a compromise between the needs of the companies and the possibilities of knowledge;
- the high uncertainty in the organizational economic environment determines any organization to implement a management system based on the value analysis method, within which the traditional planning activity becomes inapplicable and ineffective, which leads to the need to develop advanced systems for controlling risk situations and carrying out studies and research on the internal and external environment of the enterprise.

In this context, the value analysis method contributes to the formation of a new thinking, a new conception of both managers and all employees, to approach the organization through the prism of its functionality, elaborating those design/redesign solutions that meet social needs.

Therefore, the managerial system of each organization, regardless of its specifics, must be approached from the perspective of several sciences, because its design through the prism of the requirements of a single science leads to the improvement of only one of its sides. Thus, the optimization of the managerial system requires the approach from multiple perspectives, by integrating the requirements formulated by the technical sciences with those formulated by the economic sciences and the psychosociological sciences, without neglecting, however, the cultural aspects, which greatly influence the results of the organization. The organization as a system is a meeting of interdependent elements that act together to achieve its general objectives, using for this purpose informational, human, material sources, etc.

Therefore, the value analysis starts from the functional approach of the system, and the systems are so diverse that their functions also differ from one system to another, which makes this method adopt another level of analysis, which starts from the fundamental functions of the organization, which establish its connection with the environment in which it operates and are materialized by management through the exercise of its functions of provision, organization,

coordination, training and control-evaluation/regulation. Management, by exercising its functions, generates the main functions of management systems: methodological, decisional, informational and organizational.

At the heart of the review of the value analysis process is the stimulation of creativity in order to obtain an optimal relationship between social needs and product quality, on the one hand, and production costs, on the other. At the same time, there is also a change in the behavior of consumers whose main goal, not long ago, was the purchase for the lowest possible price of highest possible utility values, and today, as their incomes increase, they demand products from more and more sophisticated and even individualized.

The doctoral thesis "*Developments and deepenings regarding the implementation of the value analysis method within organizations*" brings into discussion the aspects related to the process-oriented approach as an alternative in horizontal organizational design and development. At the same time, the paper highlights the fact that the process organization brings together the originality and uniqueness of the existing process know-how of the employees and renders ideas for innovation and improvement as a result of the implementation of the value analysis method within the organization.

Based on this foundation, the main objectives of the research are the investigation of the concepts regarding the application of the value analysis method and the transfer possibilities of these concepts at the level of the management of the organization, their experimentation on a medium-sized organization that offers possibilities, through the adopted solutions, to be extended to other organizations similar, outlining a methodology for designing the organization's management, as well as its systems.

4. The context of scientific research

From the thematic point of view, the research represents a description as comprehensive and relevant as possible of the current challenges regarding the management of the organization and its connection with the value analysis method. Thus, the integration of the principles of the value analysis method into the general management process becomes a necessity in all economic activities. Without taking risks, the opportunities that appear in the environment cannot be exploited, such an approach creating inflexible, static systems. Therefore, it can be stated that not assuming the reconsideration of the value analysis method, actually represents the assumption of the greatest risk.

On the other hand, in this scientific approach, new elements related to the replacement of the classic function-oriented organizational structure with the method-based implementation of a process-oriented organization are presented.

The present work also insists on a pragmatic utility, by providing managers with a methodological variant of management design that will contribute to amplifying their functionality and efficiency, increasing competitiveness and performance, offering a model for its operationalization, in the form a scenario.

Consequently, the holistic and consistent application of models, methods and tools in the sustainable development of the company is the starting point for all organizational considerations for the implementation of performance. The paper also aims to demonstrate that a comprehensive evaluation and selection of the best form of organization is efficient and process-oriented.

So, based on the value analysis method, different approaches can also be discussed, for example differentiated according to a constructive, progressive or destructive approach to a reorientation. This approach is holistic because it is deliberately based on the five design dimensions of the organization (management, employees, process, technology, customer) and thus deliberately excludes function-oriented boundaries and barriers.

Value analysis is rather just a special form of general cost analysis, but it is actually related to many other operational tasks and facilities. Managers must never ignore this connection - and with it his position as a whole. This already starts with the design of the product and the consideration of the customer's wishes according to the results of the market analysis.

Key activities are the core processes to be carried out in the transformation segment with the provision of key resources in the input segment and the key partnerships that are relevant to it. Therefore, it is necessary to have clear specifications for the cost structure in the management line segment to be able to assess the profitability and value of the organization.

As a rule, value analysis is teamwork that always includes experts from a variety of disciplines and different areas of responsibility, each of whom has his own common points of view and wants to be protected. The team will be able to do justice to its task only if it is willing to follow the common guide in the first place. Its authority lies essentially in its impartiality and independence.

The implementation of the value analysis model occurs through the associated business process, which should be defined as an end-to-end process to efficiently perform all the work

and tasks required for sustainable competitive success. The process-oriented organizational structure is specified by the role-based representation.

Equally, the present approach aims to obtain an adequate dimensioning of the current state of knowledge at the theoretical-conceptual level by performing a quantitative and qualitative analysis of the most significant academic works and publications on a domestic and international level.

5. The objectives of scientific research

The fundamental objective of the scientific approach aims at the development and deepening of the issue regarding the implementation of the value analysis method within organizations at the national and international level. Equally, the research carried out aimed to determine the extent to which the use of this method can cause change in a constructive way as a result of innovative information technologies.

Even after implementing the value analysis method, processes must be reviewed periodically. Change management is a constant challenge for managers. Increasing complexity and dynamism require shorter adaptation times for the changes needed to make decisions. The challenge for companies is to recognize these changes at an early stage and initiate timely adjustment measures.

The operational objectives that make up the fundamental objective and that will be deepened in this research are:

- *The first operational objective* is to expose the current state of knowledge regarding the implementation of the value analysis method at the national and international level. This objective is discussed in the first chapter of the paper.
- *The second objective* aims to present the ways of exercising organizational risk management through the method of value analysis, objective pursued in the second chapter of the work;
- *The third objective* is represented by the investigation of the scenario regarding the design of the organization's management through the value analysis method, an objective pursued in the last chapters where there will be concerns for the validation of the hypotheses of this scientific research.

The objectives pursued by this scientific approach concerned the following main aspects:

- *the current dimension of the application of the value analysis method:* establishing the objectives that the company wants to achieve; integrating the principles of the value analysis method into the general management process; identifying aspects regarding the reconsideration of the value analysis method; the transition at the level of organizations from the constructive approach (from what it is), to the systemic-functional one (to what it does or should do) which implies the emergence of autonomous and multifunctional teams; the advantages and limits of the value analysis methodology; project area fluxului de valoare
- *value flow design:* the holistic view of the value flow; process vulnerability analysis; the goal-oriented approach; data query is performed efficiently and in a target-oriented manner; evaluation of implementation to then generate decision templates or adopt them immediately; checking the implemented solution to modify it if necessary and then standardize it;
- *identifying the impulses related to the value analysis method for organizational change:* the method of organizing the processes; the new results-oriented corporate management approaches; critical evaluation of business results and strengthening the earning model;
- *developing some recommendations for effective value management:* the potential of the value analysis method must be known from the upper management level; integrating value management into existing or yet undefined processes; adapting the specifics of this method, as well as other methods and techniques to the needs of the company; experience in controlling behavior is a decisive factor in achieving goals.

6. The hypotheses of scientific research

In order to achieve the assumed objectives, we used as research methodology a combination of deductive and descriptive research elements, and for their validation the following research hypotheses are proposed:

I₁ There are basic rules for implementing the value method as a method of creating the future in the management of functions in an organization.

I₂ The implementation of the value analysis method represents a framework tool in the development of a proactive and efficient risk management.

I₃ Integrating ways to exercise organizational risk management through the value analysis method.

I₄ The need to design the organization's management through the value analysis method in the context of the development of the corporate management system.

7. The epistemological framing of the research

The purpose of the empirical part of the paper is to examine the action recommendations that can be obtained from the design of the organization's management through the value analysis method. Regarding the development of the scenario regarding the design of the organization management through the method of value analysis in the development of a strong, efficient and process-oriented organization we can say that there are tenuous concerns.

Challenges for the company or for management in terms of organizational development and design and what needs to be done to successfully overcome these challenges are usually explained with always similar formulations of organizational topics. The focus is almost exclusively on the implementation of the requirements of the value analysis method by responsible management only through a structural change from a function-oriented organizational structure - that is, hierarchical, to a continuous process-oriented organization. The purpose of this process modeling is to elaborate the typical characteristics of the process in accordance with the process objectives, with roles, rules, inputs and outputs as a basis for further analysis of weaknesses, with the derivation of measures and the development of the target concept. The smooth interaction of the documented processes leads to the overall optimum of the company, but also to the design of the management of the organization through the method of value analysis.

At the same time, the elaboration of the scenario on the design of the organization's management by the value analysis method serves as a structuring model for many other organizational and management tasks, for example, it maps the company-specific process model, divided into upstream basic management processes and supporting processes in downstream

Thus, it is possible for management with a new managerial culture to strike a balance between self-determination and external determination, with associated soft (personal) facts and hard (factual) facts for their employees. Finding such a balance is not possible in function-oriented organizational structures, i.e. vertical and joint working, because hierarchical structures are too strongly oriented towards the personal exercise of power. Departmental interfaces prevent continuous optimization of the horizontal value chain. The tasks and responsibilities of the process without functional barriers only result from the detailed role-

based description of the end-to-end process behind this value chain in the swimlane representation. The vertically structured organizational structure does not allow that, in a spirit of partnership and mutual acceptance, the leader transfers to followers the freedom to make decisions and act independently.

8. The methodological approach

The research methodology used in the knowledge stage combines the two main research methods starting from theoretical concepts: quantitative research with qualitative research. As far as conceptual-applied research is concerned, we consider that the study of problems put to value analysis are research tasks that must take into account not only technical and economic factors, but also psychological ones.

At the theoretical-conceptual level, the study aims to achieve an appropriate dimensioning of the current state of knowledge through a quantitative and qualitative analysis of the most relevant academic articles and publications both at the national and international level.

Today, value analysis has proven to be a real innovation tool, which responds to the main concerns of the management of organizations regarding the increase of profits and the reduction of material costs, through the efficient use of resources. A successful approach here is value management or value analysis firmly anchored in the core methodology for successful project processing.

In addition, value analysis is a methodology, that is, a system of methods into which other tools and methods can be usefully integrated at appropriate points. With the help of the value analysis that controls the whole process, a powerful system of achieving the objectives is created. However, some companies lack the time and capacity for strategic considerations and the derivation of appropriate objectives. In these companies, the operational business is very often the only driving force for the supposedly fast-paced, but purely mechanical and largely one-dimensional work. The hustle and bustle of everyday business allows for only short-term solutions to problems.

9. The structure of the doctoral thesis

The positioning of the research area has in mind the achievement of the assumed objectives and drawn hypotheses, and has determined the possibility of exploring the main theoretical approaches, but also alternatives of perspective economic thinking and managerial

organization. Thus, CHAPTER 1 "*Theoretical and practical aspects regarding the application of the value method*" describes the particularities of the value analysis method and its connection with the management of the organization both at the national and international level. First value analysis or initially engaged only in cost studies for successful and critical products. In today's economic context, managers have quickly come to realize the difference between value analysis and value management.

In this sense, the basis of every value analysis is a proper and complete description of the task, not just a cost reduction. Creating such transparency regarding the function that an organizational area has to fulfill and the evaluation with the related costs, as well as the comparison of the benefits/results (cost factors), determines the need for action in each individual employee.

In this first chapter, I presented the fundamental concepts of the value analysis method from different points of view and made a description as comprehensive and relevant as possible of the current challenges regarding the management of the organization and its connection with the value analysis method. Thus, the integration of the principles of the value analysis method into the general management process becomes a necessity in all economic activities.

Last but not least, the current state improved by implementing the value analysis method or the target state provides the basis for comparing similar functional areas within the organization and thus supports the transfer of measures to increase efficiency to value.

At the level of the theoretical research, carried out in CHAPTER 2 "*Value analysis - strategic option in the exercise of management*" and CHAPTER 3 "*Modalities of exercising organizational risk management through the intermedium of the value analysis method*", a deductive approach is noted in order to develop a method which stimulates creative changes imposed by complex situations within organizations, with the aim of making organizations more efficient.

At the same time, the conducted research highlighted the fact that the usefulness of implementing the value analysis method in the context of the modern decision-making process will be demonstrated, as managers will understand the beneficial effects that their use has on the decision-making process and the company's activity, in general.

With this perspective in mind, all managers should be aware that activities, functions, and processes impact functional performance, business unit performance, and corporate performance, and therefore may generate risks that may impact both on the strategic objectives as well as the functional ones.

In CHAPTER 2, an analysis is also carried out regarding the reconsideration of the value analysis method. According to it, on the input side, the potential for success, together with the core processes that implement the core competencies, are the causes of sustainable competitive success. This includes all skills, measures, activities and resources that maintain or enhance the company's process competence. These process value factors in the form of resources used or factors of production must be optimally combined within the value chain, i.e. during the transformation process with the existing core competencies, according to market requirements to generate profits and ensure value .

Based on this foundation, chapter 3 has as its main objectives the systemic approach to organizational risk through the method of value analysis, the identification of organizational risk typology options that favor the application of value analysis, the relationship between value engineering and risk management.

CHAPTER 4 "Scenario regarding the design of the organization's management through the value analysis method" provides managers with a systemic and creative approach to reducing the costs of products and processes. Often, the implementation of the value analysis method takes place in particularly difficult conditions due to the lack of experience in value analysis and the lack of a specialized unit.

The increasing spread of matrix organization has had a significant impact on the organization and connection of value analysis in companies in recent years. This purely professional management works because the interest in the success of a project is ensured by the personal target agreements of the employees.

Due to the complexity of the issues, employees are now used to taking technical responsibility even at lower hierarchical levels and making decisions, which do not need to be coordinated with the superior. Although this way of thinking has not yet developed to the same extent in every company, the collaboration models presented in the proposed scenario are now much more flexible than in the past, when value analysis was first introduced into companies.

The final conclusion of the research is that the moderation and coordination of the implementation of the value method, as well as the performance of value analysis tasks and the further development of value analysis in the organization are achieved much more by the competence of the value analyst than by his hierarchical position and disciplinary assignment in the company.

At the same time, starting with value analysis is difficult because the effort involved and the influence of department-specific interests on the project are underestimated. Even

partial results are not achieved because departments engage too early in the wrong subjects and get lost in them.

Before an organization or a company makes the decision to implement the value analysis method, the main targets for agile adjustment of organizational changes and processes are usually identified to verify that the value analysis fits the company and delivers the expected results.

At the end of the paper, specific conclusions and recommendations are developed for future research that led to the proposed scenario to design the organization's management through the value analysis method.

Therefore, we consider that the researched theme is topical because the future is not always predictable, but it can be influenced together with knowledge in the form of the intelligent use and application of information, representing the strategic resource of the enterprise that can ensure lasting success.

10. General conclusions of scientific research

In the new conditions of the digital economy, the specific advantages of organizations are gradually fading, which makes the view that the size of the organization must be determined by the mission it assumes and that must address the market, its needs, be asserted more and more rigorously and the customers who populate it; and which is given, in the end, by the set of functions that these organizations must fulfill.

If we take into account the trends and novelties recorded in the management of international organizations, which sooner or later will leave their mark on the management of organizations in Romania, then it is necessary to organize programs, courses whose structure and content must ensure useful knowledge both managers and specialists working in a certain field, so that they are able to transform their own organization, so that it can respond to the pressures exerted by environmental factors on it. The training of managers and specialists also aims to ensure communication between them, but also with the staff in the organization, in finding solutions to new or complex problems that arise and that require thorough and adequate knowledge, in order to obtain added value for the organization.

Value analysis, itself a creative method, stimulates originality and innovation, develops the intellectual capacity of the organization's employees and causes them to combine

knowledge fruitfully. In the new organization, managers must consider all types of motivations, both of individuals and of teams, a major component in process redesign.

What is worth noting is the fact that the transition from the hierarchical-functional structure, to another type of structure, also marks the change from the "temple" type culture through which the temple roof gives the values and perspectives, obviously rigid, to the "network" type culture based on the intellectual potential of individuals to achieve their tasks and objectives. At the same time, from the major directions of action regarding the professionalization of managers and specialists in value analysis, an important object of study will also have to be the virtual company, which, whether we like it or not, is part of our future.

In order to expand the application of the value analysis methodology in the design of extremely varied and competing organizations, firm actions are needed by the management of these organizations for the acquisition by both managers and specialists (and not only them), of the methodology which, through its content, it overturns the way of thinking, of the analytical approach to the management of the organization currently practiced and opens the way to its systemic, holistic study, regardless of the nature of the organizations.

What brought new value analysis and revolutionized the thinking of specialists was the abandonment of the way of designing the constructive structure of the product and its approach from the point of view of functionality, an approach imposed by social necessity, whereby the product must represent the totality and multitude of functions his, which confirms the value of its use and which satisfies the consumer in terms of expectations.

On the other hand, value determination maturity models in organizations are an effective approach to the best standard implementation in a design domain. Due to the integration of control aspects by specifying objectives and key figures for process control, it is clear to all involved in the process what information is required for goal-oriented, result-oriented control and the implementation of value-added processes. Because the process model provides a broad and homogeneous overview of the organization, the overall context is transparent to employees and managers, with clear boundaries and interfaces.

In the case of formal non-monetary targets, it is necessary to specify an evaluation standard through a target achievement scale, which is to be defined in relative terms, i.e. in percentages or also in absolute terms.

In general, the degree of organization indicates the extent to which the behavior of the participants in the organization is formalized by regulations, norms and rules. The degree of organization determines the relationship between external determination and self-

determination. For the evaluations of the organizational degree, different evaluation variants are used. In addition, solving a task to meet corporate goals begins with determining the characteristics of the task. The usable advantages of process digitization are an improvement in process transparency in relation to a reduction in complexity and a reduction in uncertainty.

In our view, a holistic and systematic prevention of the dangers related to the non-implementation of the value analysis method should include an integrated analysis of threats, vulnerabilities, risks and measures.

11. Own Contributions

Regarding the *contributions brought to the state of knowledge in the area of the problem regarding the implementation of the value analysis method in organizations*, in the following we present some.

First of all, at the theoretical-conceptual level, *the study adds to the research on the possibilities of designing the management of the organization through the value analysis method*. We achieved an appropriate dimensioning of the current state of knowledge regarding the application of the value analysis method, following the expansion of the specialized literature in terms of: critical analysis of the elements that favor the application of the value analysis method and its principles; presenting the inflection points regarding the systemic and functional approaches to value analysis; possibilities of implementing the value analysis method in virtual companies.

Secondly, *I integrated the principles of the value analysis method in the general management process in a comparative manner to highlight and typology options for organizational risks that favor the application of this method.*

There are already a number of reference portfolio matrices that are available for identifying or determining by area, department or process relevant risk categories and for locating risk types within these risk categories. Therefore, the value analysis method is considered a very effective tool for risk prevention and quality improvement, as it takes into account the possibility of risks and the assessment of effects. These are analyzed before the process is implemented.

It has also been confirmed in practice that it is important that clear process responsibilities, with associated tasks, content and responsibilities, are named in process-oriented organizations. It is important that the considered business processes are transparently documented in the representation of the track, based on roles, and serve as a basis for

performing, for example, stress and strain analyses, competency analyses, capacity analyses, etc. .

The selection and assignment of these information support systems can only be done if the processes are analyzed and documented in a structured way. Subsequently, organization management design analyzes through the value analysis method can also be carried out with the help of tools.

Thirdly, at the level of the practical side regarding the implementation of the value analysis method, we elaborated the scenario regarding the design of the organization's management through this method. Also, the topic of the research is a novelty, especially for Romanian companies.

The motivation of the conclusion is based, first of all, on the fact that a company can survive today in the global competition only if it optimizes the process of providing operational services and can link its own core processes flexibly and adaptively with the processes of customers and suppliers to along the value chain. The past has shown that technology-oriented procedures and solutions very quickly reach a level of complexity that is no longer manageable.

Another important aspect concerns the fact that the department's vision is centered on the partial optimum within the organizational structure that determines a dynamic process-oriented thinking, in which employees are involved on their own responsibility. The measures catalog is fed into a hazard/measures assignment matrix to derive hazard elimination activity lists. In practice, several measures are then assigned to the individually identified hazards and given to the user as task lists.

Last but not least, thanks to the new information technologies big data, social business and cloud computing, all of which are used in a process-oriented manner, the importance of designing the organization's management through the value analysis method increases enormously and becomes an outstanding success factor for a sustainable organization . This is a holistic approach that, in addition to the technical criteria of use, also takes into account social, economic and ecological criteria.

12. Proposals and future research perspectives

The value analysis method may seem outdated, but the elements that manifest in turbulent economies and beyond, call for its "reconsideration". The main objectives, which are the basis of its reconsideration, require the intensification and substantial renewal of its content

from a theoretical point of view, as well as the amplification of its applicability to different systems and even a new conception of the approach methodology.

It is worth mentioning that the solution chosen in the scenario is rarely encountered in practice. The reason lies in the lack of method and system competence. That is why these solutions are not implemented consistently. The list of ideas and proposals is much larger, but it is considered a necessity to limit them to those that have been selected in order to redesign the commercial company. Although it cannot be claimed that all the stages imposed by the creativity brainstorming method were followed, the ideas and solutions were obtained in creativity meetings specific to this method, where the members of the value analysis collective participated.

Another target dimension of the value analysis method is efficiency. The individual goals here are high quality and low cost. Product ideas must be developed as efficiently as possible, i.e. in the right way. In this way, the individual goals mentioned in the scenario also become the parameters for meeting these requirements. Factors are the skills that are needed in the company to be able to achieve the efficiency goals. These are skilled employees, motivated employees, a capable organization and capable suppliers.

Cause/effect chains and objective/measure trees are then derived in cascade with respect to the process. In this way, users get a comprehensive, simple and fast process-related transparency of all design activities required in the scope of potential analyzes and value considerations. Based on the recorded data of the actual and target process, the results achieved and the benefit identified can be presented very transparently.

The main development proposals of the research aim at:

- identifying the main starting points for the agile adjustment of organizational changes and processes;
- development of the value analysis method in accordance with the holistic management of business processes;
- the development of structural and performance indicators to evaluate the achievement of the target as a result of the implementation of the value analysis method;
- the systematic analysis of complexity and uncertainty to reduce the risk related to the organization's management design through the value analysis method;
- analysis of the possibilities of strategic development of the organizational environment as a result of the application of the value analysis method.

13. Selective bibliography

ARTICLES AND PUBLICATIONS

242. Aaker, D.A. (1995). Strategic management, 4th ed. New York, p.43.
243. Al-Ani, A. (2001). Change management and corporate success. Gabler Publishing House, p. 72.
244. Allee, V. (2009). "Value-creating networks: organizational issues and challenges", The Learning Organization, Vol. 16 No. 6, pp. 427-442.
245. Almeida, R., Abrantes, R., Romão, M., Proença, I. (2021). The Impact of Uncertainty in the Measurement of Progress in Earned Value Analysis. Procedia Computer Science, 181, pp. 457-467.
246. Alvesson, M., (2002). Understanding Organizational Culture. London: Sage, p.29
247. Arimie, P., cu privire la Modelul organizațional al lui Mintzberg. ORGANISATIONAL STRUCTURE Henry Mintzberg's Organizational Generic Model. [online] Available at: < https://www.academia.edu/27214642/ORGANISATIONAL_STRUCTURE_Henry_Mintzbergs_Organizational_Generic_Model >
248. Arrow, K. (1962). The Theory of Aversion Risk, The Review of Economic Studies, February.
249. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F. (2011). The Handbook of Organizational Culture and Climate. Sage Publication, p. 79.

250. Asimakopoulos, A. (1971). The Determinants of Investment in Keynesian Model, Canadian Journal of Economics, 4, Canada, p. 382-388.
251. Balm, G. (1992). Benchmarking: A practitioner's guide for becoming and staying best of the best. QPMA Press.
252. Bardmann, T.M., Groth, T. (eds) (2010). Organisation, management and consulting. IGI Global, p. 52, 71.
253. Barr, Z. (1996). Earned Value Analysis: A Case Study. PM Network, X(12), 31–37.
254. Barton, T.L., Shenkir, W.G., Walker, P.L. (2002). Making enterprise risk management pay off. Financial Times Prentice Hall, London.
255. Baszenski, N. (2003). Collection of methods for company process optimization. Sage, p.126.
256. Bădescu, A., Dobre, I. (2001). Modelarea deciziilor economico-financiare, Editura CONPHYS, Râmnicu Vâlcea.
257. Behringer, S. (2018). Controlling, Ed. Gabler Verlag, Berlin, p. 110.
258. Bojoagă, A. (2011). Dinamica modelelor de business. Timișoara, p. 59.
259. Bonciu, F., Dinu, M. (2002). Politici și instrumente de atragere a investițiilor străine directe, Editura Albatros, București.
260. Boucher, T.O., Muckstadt, J.A. (1985). " Cost Estimating Methods for Evaluating the Conversion from a Functional Manufacturing Layout to Group Technology , " HE TYansactions , Vol. 17 , No. 3 , p. 268
261. Bragg, S.M. (2002). Business ratios and formulas: a comprehensive guide, Editura Wiley & Sons Inc., New Jersey.
262. Bran, P. (1995). Economica valorii, Ed. Economică, pag. 95.
263. Brewerton, P., Millward, L., (1999). Social Psychology of Organization &Institution: Organizational Culture, Edit. PMB/LJM.
264. Briciu, S. (2006). Contabilitate managerială - aspecte teoretice și practice. București: Editura Economică.
265. Buhociu, F. (2000) Investiții și eficiență, Editura Econsulting, Galati.
266. Buhociu, F., Negoescu, G. (1998). Investițiile în economia de tranzitie, Editura Evrika, Braila, p. 11.
267. Burduș E. (2007). Fundamentele Managementului Organizației, București: Editura Economică.

268. Business Dictionary, cu privire la definiția culturii organizaționale. [online] Available at: <<http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>>
269. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco: Jossey-Bass, p. 81-92.
270. Carabulea, A., Rusitaru, Gh. (1976). Optimizarea conducerii sistemelor industriale, Ed. Didactică și Pedagogică, pag. 3.
271. Champlin, B. (2006). Business process management professionals. BPM Strategies, p. 59.
272. Charreaux, G. (1989). Théorie financière, în Encyclopédie de gestion, P. Joffre si Y. Simon, Editura Economica, Paris, p. 2887-2901.
273. Chelcea, S. (2001). Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative, Ed. Economică, București.
274. Christopher, M., Gaudenzi, B. (2009). Exploiting knowledge through reputation management. Ind Mark Manage 38, p. 131–137.
275. Ciocoiu, N. (2006). Managementul riscului în afaceri și proiecte, Editura ASE, București.
276. Cișmașu, D. (2003). Riscul - element în fundamentarea deciziei. Concepțe, metode, aplicații, Editura Economică, București.
277. Ciucur, D., Gavrila, I., Popescu, C. (1999). Economie, Manual universitar, Editura Economică, Bucuresti, p. 339.
278. Clare, D.A., Sanford, D.G. (1979). Mapping Personal Value Space Human Relation. Oxford University Press, pp.74.
279. Clement, S.D., Elliott, J. (1991). Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity. Arlington: Cason Hall @ Co.Publishers, pp.12.
280. Creswell, J. (2003). Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
281. Croitoru, I. (2014). Operational risk management and monitoring. Journal: Internal Auditing and Risk Management, 4(3), p. 21-31.
282. Crum, L.W. (1976). Ingineria valorii. Ed. Tehnică. pag 26, 201.
283. Davey, K.M., Gillian, S. (2001). Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture, New York, p. 74.
284. Deal, T.E., Kennedy, A.A. (2000). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Cambridge: Perseus Book.

285. Deloitte, (2017). cu privire la Retail. Retail, wholesale, and distribution industry outlook. [online] Available at: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-retail-distribution-outlook-2017.pdf>
286. Denison, D.R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
287. DGQ (Ed.) (1988). Sample testing for continuous production using qualitative characteristics male. 2nd Edition. Verlag, Berlin.
288. Dinga, E. (2008). Considerații teoretice privind evaziunea fiscală vs frauda fiscală, Studii financiare – Abordări teoretice și modelare. No. 4, pp. 8.
289. Dobrota, N., coordonator (2000). Dictionar de economie, Ed. Economică, Bucuresti.
290. Doppler, K., Lauterburg, C. (2000). Change Management - Shaping corporate change, 9th edition. Sage, p.75.
291. Dowd, V. (2003). Measurement of Operational Risk: The Basel approach, in Alexander C (Ed.), Operational Risk. Regulation, Analysis and Management. Pearson Education Ltd. Harlow.
292. Dzemyda, G., Kurasova, O., Žilinskas, J. (2013). Multidimensional Data Visualization: Methods and Applications 1 ed: Springer, New York.
293. Ebbeken. K., Possler, L., Ristea, M. (2000). Calculația și managementul costurilor, Ed. Teora, București, p.52
294. Edmondson, A.C., McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. Academy of Management Review, 32(4), 1155-1179.
295. Ehrmann, T. (2006). Strategic planning. Heidelberg, p. 81.
296. Eisner, R., Strotz, R.H. (1963). Determinants of Business Investment, Impacts of Monetary Policy, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
297. Elzinga, D.J., Horak, T., Chung-Yee, L., Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology, in IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 42, no. 2, pp. 119-128.
298. Emrich, C. (2004). Success factors of business reengineering management - theoretical derivation tiona and empirical measurement. Hamburg, p.78.
299. Emrich, C. (2008). Empirical results on the role of business process modeling in business reengineering. Sage, p.62.
300. England, G. (1978). Managers and Their Value - A fine Country Corporation Study. Columbia Journal of Worl Business.

301. Erdmann, J. (2000.) Integrated process management. A multidimensional approach to management of processes in companies. Sage, p. 48.
302. Falcon, C. (1976). Manual de inginerie industrială, Vol. I, Cap. 7, Ingineria valorii.
303. Farhan, A., Muhammin, K. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230.
304. Feleagă, N. (1990). Sisteme contabile comparate. vol.I. Bucureşti: Editura Economică, pp.36.
305. Feleagă, N., (2006). Contabilitatea din România la ora convergențelor cu directivele europene și referențialul internațional, România în Uniunea Europeană. Potențial de convergență. supliment al Revistei de Economie teoretică și aplicată, pp.94.
306. Fernandes, M.T. (2015). Value Analysis: Going into a further dimension. *Eng. Technol. Appl. Sci. Res.*, 5 (2), pp. 781-789.
307. Filip, Gh. (2005). Decizie asistată de calculator, Editia a II-a, Editura Tehnica, Bucuresti, p.53.
308. Forbes, George, B. (2017). cu privire la Leadership. VUCA 2.0: A Strategy For Steady Leadership In An Unsteady World. [online] Available at: <<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2017/02/17/vuca-2-0-a-strategy-for-steady-leadership-in-an-unsteady-world/#16b1479013d8>>
309. Forrest, J.Y.-L., Nicholls, J., Schimmel, K., Liu, S. (2020). Managerial Decision Making. A Holistic Approach, Ed. Springer International Publishing, p. 19.
310. Fowler, T.C. (1998). Targeting value studies. In Proceedings of SAVE International Annual Conference, pp. 124-129.
311. Gaitanides, M. (2007). Process Organization, 2nd Ed., Munich, p.63-95.
312. Gavrilă, T., Lefter, V. (2002). Managementul general al firmei. Bucureşti: Ed. Economică.
313. Georgarakos, D. (2002). Risky assets ownership decisions, University of London, Anglia.
314. Gheorghe, I. (2002). Riscul deciziei financiare în întreprinderile mici și mijlocii, Editura Genicod, Bucureşti.
315. Ghio, A., Verona, R. (2020). The Evolution of Corporate Disclosure. Insights on Traditional and Modern Corporate Communication, Springer International Publishing, p. 36.
316. Gibson, C.B. (2017). Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On Enhancing the Value of Mixed Method Research. *Organizational Research Methods*, 20(2), pp.193-223.

317. Gierhake, O. (2000). Integrated Business Process Management. Effective organizational design with workflow, workgroup and document management systems. Verlag, p.91.
318. Gierse, F.J. (1998). From value analysis to value management. Construction 50(6), pp. 35-39.
319. Giovinazzo, W. (2002). Internet-Enabled Business Intelligence, Prentice Hall.
320. Girling, P. (2013). Operational Risk Management. A complete guide to a successful operational risk framework. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
321. Glauner, F. (2017). Sustainable business models and values - strategy development and management in disruptive markets. Publisher Springer Gabler, p.40.
322. Gogoneață, B. (2004). Economia riscului și a incertitudinii, Editura Economică, București.
323. Gould, J.P. (1968). Adjustment Costs in the Theory of Investment of the Firm, Review of Economic Studies, Vol. 3, p. 47-56.
324. Grundy, T., Brown, L. (2003). Value based Human Resource Strategy – Developing your consultancy role, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
325. Haavelmo, T. (1960). A study in the Theory of Investment, Chicago, University of Chicago Press.
326. Haenlein, M., Kaplan, A.M., Schoder, D. (2006). Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value. Journal of Marketing, 70, pp. 5-20.
327. Hain, S. (2009). Managing Operational Risk: Incentives for reporting and disclosure. Journal of Risk Management in Financial Institutions, 2(3), p. 284-300.
328. Halpern, P., Weston, J.F., Brigham E.F. (2001). Finante Manageriale, Ed. Economică, Bucuresti.
329. Hammer, M., Champy, J. (1997). Reengineeringul campaniei, Ed. Tehnică, pag. 56.
330. Harvard Business Review, Bennett, N. și Lemoine, G.J. (2014). Cu privire la VUCA World. What VUCA Really Means for You. [online] Available at: <<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>>
331. Hassett, M.J. (1999) Probability for risk management. Actex Publications, Winsted.
332. Haubenstock, M. (2003). The operational risk management framework. In Alexander C (Ed), Operational Risk. Regulation, Analysis and Management. Pearson Education Ltd. Harlow.
333. Hauschildt, J., Salomo, S. (2011). Innovation Management, 5th Ed. Munich, p.58.

334. Hayek, F.A. (1996). Individualism and Economic Order. Chicago: University of Chicago Press.
335. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (2000). Organizația viitorului. București: Editura Teora, pp. 20.
336. Hillson, D., Hulett, D. (2004). Assessing Risk Probability: Alternative Approaches, PMI Global Congress Proceedings, Prague, Czech Republic.
337. Hofstede, G., cu privire la Modelul lui Hofstede. Dimensions of national culture. [online] Available at: < <https://geert-hofstede.com/national-culture.html> >
338. Homburg, C., Pflessner, C. (2000). A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, Journal of Marketing Research, Vol. 37, pp. 449-462, 405.
339. Horcher, K.A. (2005). Essentials of financial risk management. Wiley, New York.
340. Horobet, A. (2005). Managementul riscului în investițiile internaționale, Editura AII Beck, București.
341. Hoskisson, R.E., Hitt, M. A., Wan, W.P. Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management, 25(3), 417–456.
342. Hougron, Th. (1975). L'Analyse de la valeur. Les Edition d'Organization, Erolles Paris, p. 33, 55.
343. Hurmerinta-Peltomaki, L., Nummela, N. (2006). Mixed methods in international business research: A value-added perspective. Management International Review, 46, 439-454.
344. Huțu, C.A. (2003). Cultură. Schimbare. Competiție, Ed. Economică, București, p. 118
345. Iacob, D., Crâșmaru, I.D. (2010). Organizația inteligentă. București: Comunicare.ro.
346. Inmon, William H. (2005). Building the Data Warehouse, Fourth Edition, Wiley & Sons.
347. Ionașcu, I. (2003). Dinamica doctrinelor contabilității contemporane, București: Editura Economică, pp. 164.
348. Ionescu, G., Cazan, E., Negruță, A. (1999). Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
349. Ionescu, Gh. Gh, Cazan, E. (2005). Management (Ediția a II-a), Editura Universității de Vest, Timișoara.
350. Ionescu, Gh. Gh. (1997). Cultura afacerilor. Modelul american, Ed. Economică, București, p. 136.
351. Itami, H., Roehl, T.W. (1991). Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press.

352. Jaquillat, B., Solnik, B. (2000). Les marchés financières et la gestion du portefeuille, Ed. Dunond, Paris.
353. Jay, A. (1996). Management and Machiavelli: A Prescription for Success in Your Business. USA: Prentice Hall Press.
354. Jay, C.I., Bowen, P.A. (2015). "Value management and innovation: A historical perspective and review of the evidence", Journal of Engineering, Design and Technology, Vol. 13 No. 1, pp. 123-143.
355. Jensen, M., Meckling, W. (1980). Agent Theory, Journal of Finance.
356. Jensen, M.C. (1972). Capital Markets: Theory and Evidence, The Bell Journal of Economics and Management Science (vol. 3, no. 2, Autumn 1972).
357. Johns, G. (1998). Comportament organizational. Bucureşti: Editura Economică, Bucureşti. pp.230.
358. Johnson, B., Onwuegbuzie, A., Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112–133.
359. Jones, J.C. (1970). Design. Metode și aplicați, Ed. Tehnică, pag. 105.
360. Jones, R. H. și Hafner, Ch. A., (2012). Understanding Digital Literacies: A Practical Introduction. London: Routledge.
361. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R. și Andrus, G. R., (2019). The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. Cambridge, MA: MIT Press.
362. Kane, G., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D. și Buckley, N., (2017). Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1–29.
363. Kaplan, R.S., Norton, D. (2005). Creating the Office of Strategy Management. Working paper Harvard Business School.
364. Katz, R.L., (2017). Social and Economic Impact of Digital Transformation on the Economy; GSR-17 Discussion paper; International Telecommunication Union (ITU): Geneva, Switzerland, pp. 4–41.
365. Knapp, J., Zeratsky, J., Kowitz, B. (2016). Sprint: How to test new ideas and proproblem solves. Redline Verlag, p. 82.
366. Kossek, E.E., Valcour, M., Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. *Work Wellbeing*, 3, 295–318.

367. Kotter, J.P., Kaskett, J.L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
368. Krüger, W. (2006). *Excellence in Change - Paths to Strategic Renewal*, 3rd Edition, Wiesbaden, p.27.
369. Kugeler, M., Vieting, M. (2002). Design of a process-oriented organizational structure. Springer, Berlin, pp. 187-232.
370. Larkin, J. (2017). HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades. *Strategic HR Review*, 16(2), 55–59.
371. Laurent, A. (1981). *Matrix Organization and Latin Cultures: International Studies of Management and Organizations*.
372. Laursen, G. H. N. și Thorlund, J. (2017). *Business analytics for managers. Taking business intelligence beyond reporting*. Hoboken: Wiley. (Wiley & SAS business series).
373. Lawler, E. E., III și Boudreau, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford: Stanford University Press.
374. Lazarus, R.S. și Folkman, S., (1984). *Stress: Appraisal and Coping*; Springer: New York, NY, USA, pp. 1913–1915.
375. Leopold, T.A., Ratcheva, V.S. și Zahidi, S., (2018). *The Future of Jobs Report*; World Economic Forum: Colony, Switzerland.
376. Lerner, A.P. (1953). On the Marginal Efficiency of Capital and The Marginal Efficiency of Investment, *Journal of Political Economy*, Vol. 61, S.U.A, p. 1-14.
377. Levenson, A. (2011). Using targeted analytics to improve talent decisions. *People and Strategy*, 34(2), 34–43.
378. Li, W.S. (2018). *Strategic Management Accounting. A Practical Guidebook with Case Studies*, Springer Singapore, p. 130.
379. Liagkouras, K. (2019). A New Three-Dimensional Encoding Multiobjective Evolutionary Algorithm with Application to the Portfolio Optimization Problem, *Knowledge-Based Systems*, 163, 186-203.
380. Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27, 648–659.
381. Lin, L.H. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: The roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235–257.

382. Lingbo, Li., Mark Harman, Fan, Wu., Yuanyuan, Z. (2017). "The Value of Exact Analysis in Requirements Selection", IEEE Transactions on Software Engineering, vol.43, no.6, pp.580-596.
383. Lucas, R.E. (1967). Optimal Investment Policy and the Flexible Accelerator, International Economic Review, 1967.
384. Lutz, F., Lutz, V. (1951, 1969 reprint). The theory of Investment of the Firm, Westport, Coon: Greenwood.
385. Lynch, R. (2002). Strategia corporativă, Chișinău: Editura Arc.
386. Maak, T., Ulrich, P. (2007). Integral management. Ethical orientation knowledge for business business practice. Stuttgart, p.32
387. Macnamara, J., Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. International Journal of Strategic Communication, 6, 287–308.
388. Manolescu, G. (1996). Managementul finanțier, Concepțe, instrumente, studii de caz, Editura Economică, Bucuresti, p. 267.
389. Manuti, A. și de Palma, P. D. (2016). The social organization. London: Palgrave MacMillan.
390. Manuti, A., de Palma, P. D. (2016). The social organization. London: Palgrave MacMillan, p. 94.
391. Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection, The Journal of Finance, March.
392. Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth? The International Journal of Human Resource Management, 20(3), 515–527.
393. Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis, Organizational
394. Matt, C., Hess, T. și Benlian, A., (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57 (5), 339–343.
395. McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J. și Barton, D. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60–68.
396. McCormack, P., Sheen, A. (2013). Operational risk: Back on the agenda. Journal of Risk Management in Financial Institutions, 6(4) 366-386.
397. Meredith, J.R., Mantel, S.J. (2000). Project Management: A Managerial Approach, (4th Ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
398. Miles, L.D. (1966). L'Analyse de la valeur, Paris, Ed. Dunond, pag. 3.

399. Miles, L.D. (1972). Techniques of Value Analysis and Engineering, 2nd edition, McGraw-Hill, New York.
400. Miller, M., Fama, E. (1965). The Behavior of Stock Market Prices, Journal of Business, vol.38, ianuarie.
401. Miller, P., Bound, K. (2011). The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures; NESTA: London, UK.
402. Modigliani, F., Miller, M. (1958). The Cost of Capital, Corporate Finance and The Theory of Investement, American Economic Review, june.
403. Müller-Stewens, G., Lechner, C. (2005). Strategic management - How strategic initiatives to Leading change, 3rd Edition, Stuttgart, p.110
404. Mundy, J., Kimball, R., Thornthwaite, M. (2006). The Microsoft Data Warehouse Toolkit With SQL Server 2005 and the Microsoft Business Intelligence Toolset, Wiley Publishing Inc. Indianapolis.
405. Munteanu, C., Vâlsan, C. (1995). Investitii internationale, Editura Economică, Bucuresti, p. 1.
406. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M., (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41 (1), 223–238.
407. Nardi, B., Whittaker, S. și Schwarz, H. (2002). NetWorks and their activity in intensional networks. Computer Supported Cooperative Work, 11, 205–242.
408. Năstase, M. (2004). Cultura organizațională și cultura managerială, București: Editura ASE.
409. Needle, D. (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment, IV edition, Thomson Publisher, London, p. 97.
410. Negoeșcu, G. (1995). Risc și incertitudine în economia contemporană, Editura Alter Ego Cristian, Galați.
411. Nicholson, N., Audia, P., Pillutla, M. (2005). The Blackwell Encyclopedia of Management”, second edition, volume XII, „Strategic Management”, Blackwell Publishing, MA, USA, p. 239.
412. Nicolescu O. (2004). Managerii și managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, p. 361.
413. Nicolescu, I., Verboncu, I. (1999). Management. București: Editura Economică, p.518.

414. Nicolescu, I., Verboncu, I. (2001). Fundamentele managementului organizatiei. Bucureşti: Editura Economică, pp. 290.
415. Nicolescu, O. (2001). Management comparat, Ed. Economică, pag. 358.
416. Nicolescu, O. (2004). Managerii şi managementul resurselor umane, Ed. Economică, Bucureşti, p. 361
417. Nicolescu, O. (coordonator), (2003). Sistemul organizatoric al firmei, Editura Economică.
418. Nicolescu, O., Verboncu, I. (1998). Profitul si decizia manageriala, Editura Tribuna Economica, Bucuresti.
419. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2003). Metodologii manageriale, Ed. Tribuna Economică.
420. Nilsson, F., Petri, C.J., Westelius, A. (2020). Strategic Management Control. Successful Strategies Based on Dialogue and Collaboration, Ed. Springer International Publishing, p. 88.
421. Nilsson, N. J. (2009). The quest for artificial intelligence. A history of ideas and achievements. Cambridge. University Press.
422. Ohlhorst, F.J., (2012). Big data analytics: turning big data into big money. John Wiley & Sons.
423. Orănescu, P. (1985). Analiza Valorii - note de curs, CEPECA, pag, 87-89.
424. Ouchi, W.G. (1993). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Los Angeles: Avon Books.
425. Oxford Leadership. Tovar, P. (2016). cu privire la Leadership şi VUCA World. Leadership challenges in the V.U.C.A world. [online] Available at: <<http://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>>
426. Pantelidis, I. (2019). Digital Human Resource Management. In S. Goss-Turner, M. Boella (Eds.), Human Resource Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice (10th ed.). London: Routledge.
427. Păunescu, I., Petcu, C. (2000). Decizie - Teorie şi practică, Editura Eficient, Bucureşti.
428. Peters, T.J., Waterman, Robert H., Jr. (2006). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Haper Business.
429. Pintea, M.O., Achim, M.O., (2010). Performance - an elvolving concept, Annals of University of Craiova-Economic Sciences Series, vol. 38.
430. Popa, V. (2005). Management strategic. Formularea strategiei. Măsurarea performanței organizației, Târgoviște: Universitatea Valahia.

431. Popa, V. (2005). Managementul și măsurarea performanței organizației. Tîrgu Mureș: Editura University Press.
432. Popescu-Nistor, M. (2003). Cultura afacerilor. București: Editura Economică, pp.33.
433. Porter, M.E. (2000). Competitive Advantage: Achieving and Maintaining Excellence, 6th Ed. Frankfurt.
434. Posner, B.Z., Schimdt W.H. (1996). Values and the American Manager. USA: Beverly Hills Sage Press.
435. Power, D.J. și Heavin, C., (2018). Data-based decision making and digital transformation. Business Expert Press, New York.
436. Prodan, A. (1999). Managementul de succes, Ed. Polirom.
437. Prunea, P. (2003). Riscul în activitatea economică. Ipostaze, Factori, Modalități de reducere, Editura Economică, București.
438. Puiu, A. (2003). Management - analize și studii comparative. Pitești: Editura Independența Economică, pp.70-74.
439. Radu, I. (2005). Informatică și management. Ed. Universitară. 2005. pag. 242.
440. Radu, I., Vladeanu, D. (2002). Fundamentarea deciziilor complexe prin tehnici de simulare, Editura Economica, Bucuresti, p.110
441. Ragu-Nathan, T.S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B.S. și Tu, Q., (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19, 417–433.
442. Rahmawati, Y., Utomo, C. (2017). Value-based decision for highest and best use. In Proceedings of the 2017 International Conference on Engineering Technology and Technopreneurship (ICE2T), Kuala Lumpur, Malaysia, 18–20 September 2017; IEEE: Red Hook, NY, USA, 2017; pp. 1-5.
443. Rațiu - Suciu C., Luban F., Hîncu D., Ciocoiu N. (2007). Modelare economică, Editura ASE.
444. Rădăceanu, E. (1985). Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe, Editura Militară, București.
445. Reimer, K. (2019). Asymmetric Cost Behavior, Ed. Gabler Verlag, Berlin, p. 34.
446. Renn, O. (2000). There decadea of risk research. Accomplishment and new challenges, McGraw Hill, New York.
447. Rosca, C. (1999). Dictionar de ergonomie, Editura Didactica si Pedagogica, Bucuresti.

448. Roșca, I., Moldoveanu, G. (2009). Measuring the Management Potential. Amfiteatru Economic, nr. 26.
449. Sacolick, I., (2017). Driving Digital: The Leaders' Guide to Business Transformation. New York: AMACOM.
450. Sacolick, I., (2017). Driving Digital: The Leaders' Guide to Business Transformation. New York: AMACOM.
451. Schein, E.H., Schein, P. (2010). Organizational Culture and Leadership, Hoboken: John Wiley & Sons Inc., pp.375.
452. Schleipen, M., Gilani, S.S., Bischoff, T. și Pfrommer, J., (2016). OPC UA & Industrie 4.0- Enabling Technology with High Diversity and Variability. Procedia CIRP, 57, 315–320.
453. Scholes, M., Black, F. (1973). The Pricing of Options and Corporate Liabilities, Journal of Political Economy.
454. Sharpe, W. (1985). Investments, Addison Wesley Publishing Company, New York.
455. Singh, S., Darwish, T.K., Potocnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. British Journal of Management, 27(1), 214–224.
456. Strohhecker, J., Gerberich, C.W. (2002). Optimizing business processes. RKW Publishing House, p.60.
457. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 34(3), 345–365.
458. Suematsu, C. (2014). Transaction Cost Management. Strategies and Practices for a Global Open Economy, Ed. Springer International Publishing.
459. Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.). (2003). Handbook of mixed methods in social & behavioral research. Thousand Oaks, CA: Sage.
460. Tilcsik, A. (2014). Imprint-environment fit and performance: How organizational munificence at the time of hire affects subsequent job performance. Administrative Science Quarterly, 59(4), pp. 639–668.
461. Tobin, J. (1958). Liquidity Preference as Behavior towards Risk, The Review of Economic Studies, February.
462. Toffler, A. (1995). Puterea în mișcare, Ed. Antet, pag. 184.
463. Torben, R. (2015). cu privire la Ice-Berg-ul organizațional. The Iceberg that sinks Organizational Change. [online] Available at: <<https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/>>

464. Vachette, J.L. (1984). Peut-on mettre en évidence la culture de l'entreprise. França. Revue française de gestion.
465. Vasilescu, I., Gheorghe, Al., Dobrea, C., Cicea C. (2004). Eficiență și evaluarea investițiilor, Editura Eficon Press, Bucuresti.
466. Vasilescu, I., Românu, L., Cicea, C. (2000). Investiții, Editura Economică, București.
467. Verboncu, I., Popa, I. (2001). Diagnosticarea firmei-teorie și aplicatii, București: Ed. Tehnică, p. 21.
468. Verboncu, I., Popa, I. (2004). Managementul organizației, Editura Tehnică, București, p. 52.
469. Vielmetter, G., Sell, Y. (2004). Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future. New York: Amacom, pp. 244.
470. Von Neumann J., Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior, Princeton, Princeton University Press.
471. Wagner, A., Borenstein, J., Howard, A. (2018). Overtrust in the Robotic Age – A contemporary ethical challenge. Communications of the ACM, 61(9), 22–24.
472. Waterman, P. (2010). Management Accounting. 2nd edition. Financial Times Prentice Hall
473. Webber, J. (1990). Managerial value orientations: A typology and assessment. International Journal of Value-Based Management, Volume 3, Issue 2, pp. 37-54.
474. Webster, J.S. (2002). Meaningful Metrics. PM Network, 16(11), 34–39.
475. Wilson, R. (2001) Risk-benefit analysis. Harvard Centre for Risk Analysis, Cambridge.
476. World Economic Forum. Krupp, S. (2015). cu privire la Leadership. 6 strategies great leaders use for long-term success. [online] Available at: < <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/6-strategies-great-leaders-use-for-long-term-success/>
477. Yannou, B. (1997). Analyse Fonctionnelle et Analyse de la Valeur. Concept. Prod. mécaniques méthodes, modèles Outil. pp. 1-18.
478. Young, P.C., Tippins, S.C. (2001). Managing business risk: an organization-wide approach to risk management. Amacom, New York
479. Yuan, C., Yang, H. (2019). Research on K-Value Selection Method of K-Means Clustering Algorithm. J., 2, 226-235.
480. Zabihollah, R. (2017). Business Sustainability, Performance, Compliance, Accountability and Integrated Reporting, Green Leaf Publishing.

481. Zaharie, D., colectiv. (2001). Sisteme informaticice pentru asistarea deciziei, Editura DUAL TECH, Bucuresti.
482. Zorlețan, T., Burduș, E., Căprescu., G. (1998). Managementul organizației. București: Editura Economică, p.192.

SURSE ELECTRONICE (SITE-URI WEB)

16. <http://bain.com/>
17. <http://managementstudyguide.com/charles-handy-model.htm>
18. <http://organizationalculture-culture.blogspot.ro/2010/08/arthur-f-carmazzi.html>
19. http://www.azquotes.com/author/13643-Simon_Sinek/tag/culture
20. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
21. <http://www.haygroup.com/>
22. [http://www.lindsay-](http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_change_strategy/07_mintzberg.htm)
[sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_change_strategy/07_mintzberg.htm](http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_change_strategy/07_mintzberg.htm)
23. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/Caracteristici-generale-ale-cu65.php>
24. <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=culture>
25. <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
26. <https://hbr.org/2014/09/a-framework-for-understanding-vuca>
27. <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm>
28. <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/jevons/TheoryPoliticalEconomy.pdf>
29. http://www.weforum.org/pdf/Gcr/LisbonReview/Lisbon_Review_2004.pdf
30. [https://rfg.revuesonline.com/ .](https://rfg.revuesonline.com/)

CURRICULUM VITAE

FORMAT EUROPEAN



(Cf. HG nr. 1021/25.06.2004, publicat in MO, partea I, nr.633/13.07.2004)

INFORMATII PERSONALE

Nume si prenume **IVAN GEORGE - ALEXANDRU**

Adresa Str. Ion Bogdan, nr.15, ap.9, sector 1, Bucureşti
Telefon Mobil: +40728622182
E-mail alexandru_ivan2005@hotmail.com

Naţionalitate Română

Data naşterii 27 august 1987

STAGII DE DOCUMENTARE SI SPECIALIZARE

1. Certificat de absolvire al examenului **Cambridge ESOL** – mai 2005
2. Atestat de competenţe profesionale dobândite in cadrul **Colegiului Naţional „Ecaterina Teodoroiu”**Tg - Jiu– competenţe de operare pe calculator – mai 2006
3. Am urmat si absolvit cursurile **BCR Asigurării** in urma cărora am obținut autorizarea încheierii de contracte de asigurare pentru persoane fizice si juridice – februarie 2010
4. Am participat la seminariile „**Managementul resurselor umane**” in cadrul **Academiei de Studii Economice Bucureşti** – aprilie 2010
5. Am participat la cursurile facultative „**Cercetări de marketing**” in cadrul **Academiei de Studii Economice Bucureşti** – aprilie 2011
6. Am urmat cursurile „**Perfecţionare in domeniul relaţiilor internaţionale**” in cadrul **Institutului Diplomatic Roman**–aprilie - decembrie 2011
7. Am efectuat un stagiu de intership in cadrul **Institutului Diplomatic Roman** – iulie 2011
8. Economist in cadrul **Biroului Bugete – Centru Cost „ElectricaServ”** – noiembrie 2011
9. Înlocuitor Şef birou „**Bugete – Centre Cost**” – noiembrie 2011
10. Înlocuitor **Funcţionar Securitate** – decembrie 2011
11. **Consilier Corp Control „ElectricaServ”** – iulie 2013 – august 2013
12. **Director Achiziţii , Ofertare si Relaţiile Internaţionale „ElectricaServ”** - august 2013 –ianuarie 2016
13. **Director Comercial „ElectricaServ”** - ianuarie 2016 – martie 2017
14. **Membru in Consiliul de Administraţie al Companiei Naţionale Aeroporturi Bucureşti S.A.** - februarie 2017 – august 2017
15. **Director General Adjunct SC Electricicare CFR S.A.** – martie 2017 – septembrie 2017
16. **Membru in Consiliul de Administraţie al Companiei Naţionale de Administrare a Infrastructurii Rutiere** – septembrie 2017 – decembrie 2017
17. **Director Achiziţii, Comercial si Relaţiile Internaţionale** in cadrul **Companiei Naţionale Aeroporturi Bucureşti S.A.** – septembrie 2017 – martie 2018.

18. **Referent de Specialitate** în cadrul **Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.** – ianuarie 2018 - iulie 2018.
19. **Director Direcția Comercială R.A.D.E.T.** – iulie 2018 – martie 2019
20. **DirectorGeneral Adjunct** în cadrul **Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.** – martie 2019 - aprilie 2019.
21. **Membru în Consiliul de Administrație** al **Companiei Naționale de Căi Ferate CFR S.A.** – martie 2019 – decembrie 2019.
22. **DirectorGeneral** în cadrul **Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.** – 25aprilie 2019 –28 ianuarie 2020.
23. **Director Comercial** în cadrul **Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.** – 29 ianuarie 2020 –octombrie 2020.
24. **Sef birou Operare Contracte Aeronautice** în cadrul **Companiei Naționale Aeroporturi București S.A.** - noiembrie 2020 – prezent.

EDUCAȚIE SI FORMARE

- Perioada 2002 - 2006
COLEGIUL NAȚIONAL „ECATERINA TEODOROIU” , TG-JIU , GORJ
SPECIALIZAREA: MATEMATICĂ - INFORMATICĂ
Nota obținută la examenul de bacalaureat: 9,64
- Perioada 2006 - 2009
UNIVERSITATEA DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE ADMINISTRAȚIE ȘI AFACERI
ADMINISTRAREA AFACERILOR
LICENȚIAT IN STUDII ECONOMICE
- Perioada 2006 - 2010
UNIVERSITATEA „CONSTANTIN BRANCUȘI” DIN TG-JIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE JURIDICE
DREPT
LICENȚIAT IN STUDII JURIDICE

- Perioada
- Numele si tipul organizației care a asigurat instruirea/formarea
- Domeniul in care s-a realizat instruirea/formarea
- Calificarea obținută/Titlul
- Nivelul in clasificarea națională

2009 – 2011
ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE COMERȚ
ADMINISTRAREA AFACERILOR COMERCIALE

LICENȚIAT IN STUDII ECONOMICE

LIMBA MATERNA
 ALTE LIMBI

ROMÂNĂ
 ENGLEZA, FRANCEZA

- | | |
|------------------------|--------------|
| • Limba | ENGLEZA |
| • Abilități de citire | Bine |
| • Abilități de scriere | Bine |
| • Abilități de vorbire | Bine |
| • Limba | FRANCEZA |
| • Abilități de citire | Bine |
| • Abilități de scriere | Satisfăcător |
| • Abilități de vorbire | Satisfăcător |

ABILITY SOCIAL
 SI COMPETENTE
*Conviețuirea și munca împreună
 cu alte persoane, în medii
 multiculturale, în funcții în care
 comunicarea este importantă
 și în situații în care munca în echipă
 este esențială (ex.: cultura, sport,
 etc.).*

- De comunicare interpersonală.

- De lucru în echipă.

- De comunicare în medii multiculturale.

- De organizare, de planificare

- De leadership, capacitate de analiză și sinteză, capacitate decizionale, spirit organizatoric, aptitudini de coordonare.

ABILITY TECHNICAL
 SI COMPETENTE
*In materie de computere,
 echipamente și utilaje specifice, etc.*

- Utilizarea calculatorului în activitatea profesională, operare pe calculator în aplicații WORD, EXCEL, INTERNET, POWERPOINT.
- permis de conducere auto, categoria B (2005)

Lista publicatiilor

Conferință globală despre afaceri și finanțe – Hawaii, SUA, 4-6 ianuarie 2021

- Rolul Investițiilor în Configurația Economică Actuală
- Managementul risurilor de afaceri: cerințe și opțiuni
- Teoria piețelor asimetrice de informații: o prezentare generală a literaturii
- Abordări teoretice ale riscului organizațional în economia contemporană
- Provocări privind managementul organizației în timpul pandemiei de Covid 19

Conferință globală despre afaceri și finanțe – Hawaii, SUA, 3-5 ianuarie 2022

Importanța leadershipului pentru sustenabilitatea corporativă

**Universitatea Crestina “Dimitrie Cantemir”- Facultatea de
Economia si Adminitrarea Afacerilor Departamentu marketing
Conferinta Nationala cu Participare Internationala Editia VIII-
a –Bucuresti 26 mai 2022**

- Impactul rețelelor sociale asupra marketingului turistic

