

Prof. univ. dr. Ovidiu NICOLESCU
Prof. univ. dr. ION VERBONCU

METODOLOGII MANAGERIALE

Ediție nouă



EDITURA UNIVERSITARĂ
București

Profesor univ. Dr. Ovidiu NICOLESCU

Capitolul 1 (în colaborare)

Capitolul 2

Capitolul 3 – 3.1 (în colaborare); 3.2.1.2; 3.2.1.3; 3.2.1.5; 3.2.1.6; 3.2.2.1; 3.2.2.2;
3.2.2.3; 3.2.3.3; 3.2.3.4 (în colaborare); 3.2.3.5; 3.2.3.6; 3.3

Capitolul 4 – 4.1 (în colaborare); 4.2; 4.3.4.2 (în colaborare); 4.3.6 (în colaborare); 4.4

Capitolul 5 – 5.1; 5.2 (în colaborare); 5.3

Capitolul 6 – 6.1; 6.2; 6.3

Capitolul 7

Capitolul 8 – 8.1; 8.2; 8.3; 8.4

Profesor univ. Dr. Ion VERBONCU

Capitolul 1 (în colaborare)

Capitolul 2

Capitolul 3 – 3.1 (în colaborare); 3.2.1.1; 3.2.1.4; 3.2.1.7; 3.2.2.4; 3.2.3.1; 3.2.3.2;
3.2.3.4 (în colaborare); 3.2.4; 3.4

Capitolul 4 – 4.1 (în colaborare); 4.3.1; 4.3.2; 4.3.3; 4.3.4.1; 4.3.4.2 (în colaborare);
4.3.5; 4.3.6 (în colaborare); 4.5

Capitolul 5 – 5.2 (în colaborare); 5.4

Capitolul 6 – 6.4

Capitolul 8 – 8.5

CUVÂNT ÎNAINTE

În literatura managerială din România volumul de față constituie o prezență semnificativă din mai multe puncte de vedere.

a) Lucrarea prezintă un pronunțat caracter **metodologic**, fiind una dintre puținele lucrări focalizată în exclusivitate pe latura metodologică a managementului organizației. Peste 90% din conținutul său este reprezentat de metodologii manageriale, de metode, tehnici, proceduri, principii, reguli și cerințe metodologice de management. Altfel spus, lucrarea cuprinde ceea ce interesează cu prioritate pe cei ce doresc să practice un management profesionist, generator de performanță economică.

b) Volumul este construit integral într-o **viziune sistemică**. Probabil că reprezintă unul dintre puținele elaborate de management - de asemenea proporții care tratează managementul organizației exclusiv în viziune sistemică. Primul capitol încorporează metodologii de proiectare sau reproiectare a sistemului de management al organizației, realizat într-o optică holistică. În continuare, în aceeași optică, se prezintă succesiv metodologii de proiectare pentru componentele majore manageriale strategia, subsistemul metodologico-managerial, subsistemul decizional, subsistemul informațional, subsistemul structural organizatoric, subsistemul managementului resurselor umane încheindu-se cu un capitol consacrat finalității managementului eficacitatea și eficiența managerială și organizațională.

c) Lucrarea are ca dimensiune prevalentă **aplicabilitatea** sau pragmatismul organizațional. Trei sunt elementele care îi conferă această caracteristică esențială: metodologiile manageriale prezentate în fiecare capitol, concepute într-o viziune operațională, din punctul de vedere al managerului și specialistului chemat să le implementeze; metodele și tehnicile structurate aplicativ, nu puține însoțite și de aplicații model de utilizare a lor; numeroasele studii de caz ce încorporează studii manageriale reprezentative pentru cele mai importante elemente tratate în lucrare. La imprimarea dimensiunii aplicative o contribuție majoră o are experiența îndelungată și intensivă de consultanțe în management a celor doi autori. Faptul că, în mod curent, ei oferă consultații în management firmelor fiind de altfel printre puținii specialiști români care reproiectează sisteme manageriale de firmă se reflectă în modul de a percepe și trata problemele manageriale pronunțat pragmatic, din unghiul de vedere specific managementului de firmă.

d) Abordarea elementelor manageriale se efectuează prin prisma **necesităților și cerințelor actuale ale societăților comerciale care alcătuiesc economia românească**. Spre deosebire de quasitotalitatea lucrărilor de management publicate de specialiștii autohtoni care tratează problemele firmelor românești făcând abstracție de specificitatea lor culturală și economică și de integrarea României în Uniunea Europeană, prezentul volum pornește și are în vedere în permanență aceste realități cu impact determinant asupra modului de operaționalizare și performanțelor managementului. În mod expres sunt reliefate cerințele actuale ce decurg din integrarea României în Uniunea Europeană, din globalizarea economiei mondiale și din trecerea la economia bazată pe cunoștințe, asupra exercitării managementului organizațional.

e) **Transferului internațional de know-how managerial** în firmele românești i se acordă o atenție deosebită. Două sunt modalitățile utilizate cu precădere în acest scop. În primul rând, în

lucrări sunt preluate și integrate contribuțiile metodologice a numeroși specialiști renumiți în managementul pe plan mondial: Peter Drucker, Michael Porter, Henry Mintzberg, Herbert Simon, Douglas McGregor, Octave Gélénier, Howard Stevenson, Longenecker, Charles Pringle, Richard Farmer, John Child, Philippe De Woot, Igor Ansoff ș.a. În al doilea rând, pentru fiecare dintre cele cinci subiecte manageriale majore metodologico- managerial, decizional, informațional, organizațional și resurse umane se prezintă principalele tendințe pe plan mondial într-o manieră sintetică, sistematizată și actualizată. Se oferă astfel posibilitatea celor ce studiază volumul să cunoască rapid și cu efort redus ceea ce se prefigurează mai valoros în management pe plan mondial.

Aceste caracteristici ale lucrării îi conferă, în mod cert, o mare utilitate pentru cei interesați de managementul organizației, manageri, consultanți, profesori și specialiști în managementul din firme, studenți din profilele: economic, tehnic, juridic și psihosociologic, care studiază managementul. Ei reprezintă, de altfel și principalii destinatari și beneficiari ai lucrării. Din partea lor noi așteptăm sugestii și observații care să ne fie utile în edițiile viitoare ale volumului.

În final, precizăm că această **nouă ediție** a volumului este actualizată ținând cont de principalele evoluții manageriale, științifice și pragmatice pe plan mondial realizate după anul 2000 și de multiplele transformări în companiile și economia din România, în contextul accelerării dezvoltării sale și a integrării în Uniunea Europeană.

Prof.univ.dr. Ovidiu Nicolescu
București, octombrie 2008

CUPRINS

CAPITOLUL 1

REPROIECTAREA MANAGERIALĂ A ORGANIZAȚIEI	15
1.1. Conturarea unei noi abordări manageriale	15
1.2. Necesitatea proiectării și reproiectării managementului organizației	16
1.3. Conținutul metodologic al reproiectării manageriale	18
1.3.2. Etapa de proiectare a sistemului managerial al organizației	22
1.3.2.2. Analiza sistemului managerial al organizației	26
1.3.2.3. Proiectarea propriu-zisă a sistemului managerial al organizației	27
1.3.3.1. Elaborarea proiectului programului de implementare a sistemului managerial .	31
1.3.3.2. Aprobarea programului de implementare a sistemului de management	33
1.3.3.3. Prezentarea programului de implementare personalului organizației	33
1.3.3.4. Implementarea propriu-zisă a noului sistem managerial	33
1.3.3.5. Urmărirea, evaluarea și controlul funcționării noului sistem managerial în perioada rodaj	34
1.3.4. Etapa de evaluare globală a funcționalității și performanțelor sistemului managerial	34
1.4. Aplicație privind reproiectarea managementului S.C. TEXTILISTUL S.A.	35
1.4.1. Diagnosticarea viabilității economice și manageriale	35
1.4.2. Elaborarea strategiei globale	44
1.4.3. Reproiectarea sistemului de management	46
Bibliografie	52

CAPITOLUL 2

METODOLOGIA DE REALIZARE A STRATEGIEI	53
2.1. Abordări metodologice variate ale strategiei organizației	54
2.2. Fundamentarea strategiei	55
2.2.1. Premisele strategiei	55
2.2.1.1. Diferențierea strategiei în funcție de faza de viață a firmei	56
2.2.1.2. Luarea în considerare a stakeholderilor organizației	57
2.2.1.3. Asigurarea continuității elaborării și aplicării strategiilor și politicilor organizației	57
2.2.1.4. Realizarea unei strategii globale multidimensionale	58
2.2.1.5. Abordarea sistemică a elaborării și implementării strategiei	59
2.2.1.6. Luarea în considerare a impactului internaționalizării activităților economice	59
2.2.1.7. Realizarea transferului internațional de know-how managerial	60
2.2.1.8. Operaționalizarea flexibilă a strategiei	61
2.2.2. Modalități de fundamentare a strategiei	61
2.2.2.1. Identificarea și luarea în considerare a prognozelor științifice, tehnice, comerciale, financiare, manageriale etc. privind mediul în care operează organizația	61
2.2.2.2. Realizarea unor complexe studii de diagnosticare și analize SWOT	62
2.2.2.3. Efectuarea de aprofundate studii de marketing	62
2.2.2.4. Realizarea de studii ecologice	63
2.3. Elaborarea strategiei	63

2.3.1. Formularea misiunii organizației	63
2.3.2. Precizarea obiectivelor fundamentale	65
2.3.3. Stabilirea opțiunilor strategice	66
2.3.4. Dimensionarea resurselor necesare	66
2.3.5. Fixarea termenelor de realizare a obiectivelor și derulare a opțiunilor strategice	67
2.3.6. Stabilirea avantajului competitiv	67
2.3.7. Armonizarea componentelor strategiei globale a organizației	69
2.3.8. Stabilirea strategiilor parțiale	69
2.3.9. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale organizației	71
2.4. Implementarea strategiei	71
2.4.1. Pregătirea implementării strategiei	72
2.4.2. Remodelarea integrală sau parțială a sistemului managerial al organizației	73
2.4.3. Operarea schimbărilor strategice preconizate	73
2.4.4. Supervizarea implementării și evaluarea rezultatelor strategiei	74
2.4.5. Conceperea și operaționalizarea anumitor perfecționări	74
2.4.6. Motivarea stakeholderilor	75
2.5. Studiu de caz Impas la SC Confecția SA	76
2.5.1. Prezentarea cazului	76
Bibliografie	84

CAPITOLUL 3

SISTEMUL METODOLOGICO-MANAGERIAL	85
3.1. Reproiectarea sistemului metodologico-managerial	87
3.1.1. Abordarea reproiectării subsistemului metodologico-managerial în contextul reproiectării de ansamblu a sistemului managerial al organizației	87
3.1.1.1. Premise	87
3.1.1.2. (Re)proiectarea subsistemului metodologico-managerial în condițiile (re)proiectării întregului sistem managerial	87
3.1.2. Proiectarea separată, numai a sistemului metodologico-managerial	90
3.1.3. Aspecte majore privind implementarea proiectului sistemului metodologico-managerial ..	92
3.1.3.1. Elaborarea unui program riguros de implementare	92
3.1.3.2. Asigurarea unui climat favorabil schimbărilor de muncă	93
3.1.3.3. Implicarea amplă decizională și operațională a managerilor în implementarea noului sistem metodologico-managerial	94
3.2. Sisteme și metode de management	97
3.2.1. Sisteme și metode generale de management	97
3.2.1.1. Managementul pe baza centrelor de profit	97
3.2.1.2. Managementul prin obiective	112
3.2.1.3. Managementul pe produs	115
3.2.1.4. Managementul prin bugete	118
3.2.1.5. Managementul prin excepții	120
3.2.1.6. Managementul participativ	123
3.2.1.7. Managementul prin proiecte	126
3.2.2. Metode și tehnici specifice de management	134
3.2.2.1. Metoda diagnosticării	134
3.2.2.2. Ședința	138
3.2.2.3. Delegarea	141
3.2.2.4. Tabloul de bord	145
3.2.3. Metode și tehnici de stimulare a creativității personalului	151
3.2.3.1. Brainstorming	152
3.2.3.2. Metoda Philips 66	153

3.2.3.3. Sinectica	154
3.2.3.4. Matricea descoperirilor	154
3.2.3.5. Metoda Delbecq	156
3.2.3.6. Metoda Delphi	157
3.2.4. Metode și tehnici manageriale prin costuri	158
3.2.4.1. Metoda pe comenzi	158
3.2.4.2. Metoda normativă	159
3.2.4.3. Metoda taxă-oră mașină	159
3.2.4.4. Sistemul cost-oră-producție (SCOP)	160
3.2.4.5. Analiza valorii	160
3.3. Tendințe pe plan mondial în abordarea metodologico-managerială	161
3.3.1. Proliferarea amplă a sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale	162
3.3.2. Creșterea gradului de sofisticare a elementelor metodologico-manageriale	163
3.3.3. Computerizarea crescândă a instrumentarului managerial	164
3.3.4. Conturarea unei dimensiuni participative a sistemului metodologico- managerial al organizației	164
3.3.5. Ascendența elementelor metodologico-manageriale cu un puternic conținut motivațional	165
3.3.6. Imprimarea unei viziuni sistemice accentuate conceperii și utilizării instrumentarului managerial	166
3.3.7. Internaționalizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale	167
3.3.8. Profesionalizarea implementării instrumentarului managerial	167
3.4. Aplicații și studii de caz	168
3.4.1. Studiu de caz privind managementul prin obiective la S.C. Viitorul S.A.	168
3.4.1.1. Prezentarea cazului	168
3.4.1.2. Subiecte pentru discuție	170
3.4.2. Aplicație privind tabloul de bord în cadrul unei societăți comerciale cu profil industrial	170
3.4.3. Studiu de caz privind utilizarea metodei brainstorming la S.C.”OMNIA”S.A.	175
3.4.3.1. Prezentarea cazului	175
3.4.3.2. Subiecte pentru discuție	176
Bibliografie	176

CAPITOLUL 4

REPROIECTAREA SISTEMULUI DECIZIONAL ȘI INSTRUMENTARUL DECIZIONAL	179
4.1. Metodologia de reproiectare a sistemului decizional al organizației	180
4.1.1. Etapa I – Culegerea, înregistrarea și gruparea informațiilor privind sistemul decizional .	180
4.1.2. Etapa a II-a – Analiza sistemului decizional	183
4.1.3. Etapa a III-a – Reproiectarea sistemului decizional	184
4.2. Abordări moderne ale procesului decizional strategic	185
4.2.1. Principalele abordări decizionale	186
4.2.2. Model decizional normativ strategic	187
4.3. Metode și tehnici decizionale	191
4.3.1. Considerații preliminare	191
4.3.2. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor multicriteriale în condiții de certitudine ..	192
4.3.2.1. Precizări metodologice	192
4.3.2.2. Metoda aditivă	195
4.3.2.3. Metoda utilității globale	195
4.3.2.4. Metoda ELECTRE	196
4.3.2.5. Metoda ONICESCU	197
4.3.2.6. Metoda coeficientului K	198

4.3.3. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de incertitudine	199
4.3.3.1. Tehnica pesimistă	199
4.3.3.2. Tehnica lui Hurwicz	200
4.3.3.3. Tehnica Bayes-Laplace	200
4.3.3.4. Tehnica minimizării regretelor	201
4.3.4. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor în condiții de risc	201
4.3.4.1. Metoda speranței matematice	201
4.3.4.2. Metoda arborelui decizional	202
4.3.5. Metode și tehnici de optimizare a deciziilor de grup	206
4.3.5.1. Considerații preliminare	206
4.3.5.2. Metoda ELECTRE tridimensională	206
4.3.6. Alte metode și tehnici decizionale	209
4.3.6.1. Tabelul decizional	209
4.3.6.2. Simularea decizională	210
4.4.1. Personalizarea deciziei	213
4.4.2. Informatizarea deciziei	215
4.4.3. Metodologizarea decizională	216
4.4.4. Contextualizarea proceselor decizionale	217
4.4.5. Eficientizarea decizională multidimensională	219
4.5. Probleme decizionale	221
4.5.1. Variante de structurare a producției	221
4.5.2. Strategii posibile	221
4.5.3. Variante investiționale	223
4.5.4. Stabilirea volumului de producție de fabricat	223
Bibliografie	224
CAPITOLUL 5	
Reproiectarea și modernizarea subsistemului informațional	227
5.1. Fundamentele teoretico-metodologice ale conceperii subsistemului informațional-managerial	227
5.1.1. Principii de fundamentare a sistemului informațional	227
5.1.1.1. Subordonarea conceperii și funcționării sistemului informațional cerințelor managementului organizației	228
5.1.1.2. Corelarea strânsă a sistemului informațional cu sistemul decizional și cu organizarea structurală a organizației	228
5.1.1.3. Realizarea unității metodologice a tratării informațiilor	228
5.1.1.4. Concentrarea asupra abaterilor esențiale	229
5.1.1.5. Asigurarea unui timp corespunzător de reacție componentelor și ansamblului sistemului managerial	229
5.1.1.6. Obținerea de maximum de informații finale din fondul de informații primare	229
5.1.1.7. Realizarea flexibilității informațional-manageriale	229
5.1.1.8. Asigurarea eficacității și eficienței informaționale și organizaționale	230
5.1.2. Cerințe de raționalitate față de informații	230
5.1.3. Prevenirea și eliminarea deficiențelor informaționale majore	232
5.1.3.1. Distorsiunea	232
5.1.3.2. Filtrajul	232
5.1.3.3. Redundanța	233
5.1.3.4. Supraîncărcarea circuitelor informaționale	233
5.2. Etapele reproiectării sistemului informațional-managerial	233
5.2.1. Considerații preliminare	233
5.2.2. Declanșarea studiului de reproiectare	234
5.2.3. Identificarea elementelor informaționale ale domeniului investigat	239

5.2.4. Analiza critică a sistemului informațional	240
5.2.5. Reproiectarea sistemului informațional	242
5.2.6. Implementarea perfecționărilor informaționale	244
5.3. Principalele tendințe în conceperea și funcționarea sistemului informațional-managerial	246
5.3.1. Dematerializarea și dezintermedierea informațiilor	247
5.3.2. Informatizarea sarcinilor de muncă și a pregătirii personalului	248
5.3.3. Externalizarea sau outsourcingul informațional	249
5.3.4. Proliferarea sistemelor de comunicații bazate pe Internet și Intranet	250
5.3.6. Scrutarea informațională	252
5.3.7. Conturarea întreprinderii virtuale	252
5.3.8. Cristalizarea managementului informațional	253
5.4. Studiu de caz privind sistemul informațional specific „resurselor umane”	255
5.4.1. Prezentarea cazului	255
5.4.1.1. Succintă prezentare	255
5.4.1.2. Sistemul informațional al funcțiunii de personal	256
5.4.2. Probleme de soluționat	259
Bibliografie	259

CAPITOLUL 6

REPROIECTAREA SUBSISTEMULUI ORGANIZATORIC	261
6.1. Coordonatele reproiectării organizatorice	262
6.2. Metodologia de structurare organizatorică rațională a firmei	263
6.2.1. Prezentarea de ansamblu a metodologiei	263
6.2.2. Principii de structurare organizatorică	263
6.2.2.1. Principiul managementului participativ	265
6.2.2.2. Principiul supremației obiectivelor	265
6.2.2.3. Principiul unității de decizie și acțiune	265
6.2.2.4. Principiul apropierii managementului de execuție	265
6.2.2.5. Principiul interdependenței organizatorice minime	266
6.2.2.6. Principiul permanenței managementului	267
6.2.2.7. Principiul economiei de comunicații	267
6.2.2.8. Principiul definirii armonizate a funcțiilor și posturilor	267
6.2.2.9. Principiul concordanței cerințelor postului cu caracteristicile titularului	267
6.2.2.10. Principiul instituirii de echipe intercompartimentale	268
6.2.2.11. Principiul flexibilității organizaționale	268
6.2.2.12. Principiul eficacității și eficienței structurilor	268
6.2.2.13. Principiul determinării variantei optime a subsistemului organizatoric	268
6.2.2.14. Principiul reprezentării structurii subsistemului organizatoric în documente	268
6.2.3. Criterii organizatorice	269
6.2.4. Fundamentarea pe strategia organizației	269
6.2.5. Interdependența dintre variabilele organizaționale și structura organizatorică a firmei	270
6.2.6. Metode și tehnici de înregistrare și analiză a soluțiilor organizatorice	272
6.2.6.1. Prezentarea generală a metodelor și tehnicilor	272
6.2.6.2. Analiză de corelație	273
6.2.6.3. Autofotografierea timpului de lucru	273
6.2.6.4. Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilei organizaționale	273
6.2.6.5. Compararea organizațională pe grupe de firme	274
6.2.6.6. Cronometrarea timpului de muncă	274
6.2.6.7. Descrierea funcției	274
6.2.6.8. Descrierea postului	275
6.2.6.9. Diagrama atribuțiilor	277

6.2.6.10. Diagrama de relații	278
6.2.6.11. Diagrama de rutină	279
6.2.6.12. Filmarea proceselor de muncă	280
6.2.7. Elaborarea structurii organizatorice	280
6.3. Tendințe în abordarea și funcționarea subsistemului organizatoric	282
6.3.1. Remodelarea subsistemului organizatoric pe baza lanțului valorii	282
6.3.2. Externalizarea activităților	283
6.3.4. Reconceperea funcțiilor și posturilor organizatorice într-o nouă viziune	284
6.3.5. Extinderea subdiviziunilor organizatorice cu dublă funcționalitate	285
6.3.6. Dezvoltarea de complexe relații cu stakeholderii	285
6.3.7. Cristalizarea de noi tipuri de organizare și de organizații	287
6.3.8. Conturarea și extinderea rețelelor de firme și „clusterelor”	289
6.4. Studiu de caz privind raționalizarea structurii organizatorice a S.C. OMNIA S.A.	291
6.4.1. Prezentarea cazului	291
6.4.2. Subiecte pentru discuție	296
Bibliografie	296

CAPITOLUL 7

REPROIECTAREA SUBSISTEMULUI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE	299
7.1. Particularități ale re-proiectării subsistemului de management al resurselor umane	299
7.2. Abordări ale re-proiectării subsistemului de management al resurse-lor umane de către diverși specialiști	301
7.2.1. Abordarea grupului de la Iași	301
7.2.2. Abordarea lui Amstrong	302
7.3.2. Re-proiectarea subsistemului de management al resurselor umane în cadrul re-proiectării de ansamblu a sistemului managerial	304
7.3.2.1. Construirea echipei de specialiști care va realiza re-proiectarea subsistemului de management al resurselor umane	304
7.3.2.2. Stabilirea obiectivelor și a sferei de cuprindere a proiectării	306
7.3.2.3. Elaborarea programului de re-proiectare a subsistemului de management al resurselor umane	307
7.3.2.4. Analiza subsistemului de management al resurselor umane	308
7.3.2.5. Proiectarea subsistemului de management al resurselor umane	310
7.3.2.6. Elaborarea programului specific de implementare a proiectului de management al resurselor umane	311
7.3.2.7. Implementarea subsistemului de management al resurselor umane	313
7.3.2.8. Evaluarea funcționalității și performanțelor noului subsistem.....	314
7.3.3. Re-proiectarea de sine stătătoare a subsistemului de management al resurselor umane	316
7.3.3.1. Situații în care este necesar acest tip de re-proiectare	316
7.3.3.2. Deosebiri față de varianta re-proiectării subsistemului de management al resurselor umane integrată în re-proiectarea sistemului de management al organizației	317
7.4. Metode și tehnici specifice managementului resurselor umane	318
7.4.1. Principalele metode și tehnici specifice	318
7.4.2. Utilizarea de metode și tehnici specifice pe parcursul re-proiectării subsistemului de management al resurselor umane	323
7.5. Implicarea managerului și specialiștilor de resurse umane în proiectarea, operaționalizarea și creșterea performanțelor subsistemului managerial de resurse umane	323
7.5.1. Managerii de resurse umane	328
7.5.2. Specialiști în resurse umane	330
7.6. Tendințe în managementul resurselor umane	331
7.6. Studiu de caz – Managementul resurselor umane la SC Gentilom Brand SA	335

7.6.1. Prezentarea cazului	335
7.6.2. Subiecte pentru discuție	340
Bibliografie	340

CAPITOLUL 8

EFICACITATEA ȘI EFICIENȚA MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	343
8.1. Contribuția managementului la creșterea competitivității organizației	344
8.1.1. Managementul – vector determinant al dezvoltării și creșterii economice	344
8.1.2. Competitivitatea și avantajul competitiv al organizației	344
8.1.3. Managementul, principal generator de valoare adăugată	349
8.2. Specificul eficienței managementului firmei	351
8.3. Evaluarea eficienței manageriale cuantificabile	352
8.3.1. Evaluarea eficienței manageriale directe	352
8.3.2. Evaluarea eficienței manageriale totale	353
8.4. Evaluarea eficienței manageriale necuantificabile	357
8.4.1. Conținutul eficienței necuantificabile	357
8.4.2. Modalitate de evaluare a eficienței manageriale necuantificabile	358
8.5. Evaluarea comparativă a eficienței managementului prin benchmarking	360
8.5.1. Conceptul de benchmarking	360
8.5.2. Tipologia studiilor de benchmarking	362
8.5.3. Metodologii de realizare	363
8.6. Ghid de eficientizare a managementului organizației	366
8.6.1. Diagnosticarea organizației	366
8.6.2. Elaborarea strategiei organizației	368
8.6.3. Reproiectarea sistemului de management	369
8.6.4. Implementarea propriu-zisă a noului sistem de management.	373
8.6.5. Evaluarea funcționalității, eficacității și eficienței sistemului managerial	376
8.7. Promovarea managementului profesionist – garanția asigurării funcționalității și performanțelor întreprinderilor	377
8.8. Studiu de caz - Probleme manageriale la societatea comercială ‘AS’ S.A.	378
8.7.1. Prezentarea cazului	378
8.7.2. Analiza cazului	382
Bibliografie	382

CAPITOLUL 1

REPROIECTAREA MANAGERIALĂ A ORGANIZAȚIEI

Principalele aspecte abordate

Principalele aspecte abordate

- Abordarea lui Champy privind schimbarea managerială;
- Necesitatea proiectării managementului organizației;
- Etapele proiectării sistemului managerial al organizației;
- Conținutul etapei de elaborare a strategiei globale;
- Principalele surse informaționale de fundamentare a strategiei;
- Conținutul etapei de proiectare a sistemului managerial;
- Componentele pregătirii proiectării manageriale;
- Cerințe de constituire a echipei de proiectare managerială;
- Modalitățile de informare a salariaților asupra proiectării manageriale;
- Conținutul analizei sistemului managerial al organizației;
- Componentele etapei de proiectare propriu-zisă a sistemului managerial al organizației;
- Importanța identificării zonelor cheie ale organizației;
- Componentele proiectului sistemului managerial al organizației;
- Conținutul etapei de implementare a sistemului managerial;
- Aspecte majore de considerat în elaborarea programului de implementare a sistemului managerial;
- Structura cadru a programului de implementare a sistemului managerial;
- Conținutul etapei de evaluare globală a funcționalității și performanțelor sistemului managerial.

1.1. Conturarea unei noi abordări manageriale

- Nimic nu este simplu! Stabilitatea aparține trecutului. Mediul economic se schimbă rapid.
- Nu se mai pune problema gestionării schimbării, ci provocarea sa, pe o scară vastă și cu toată viteza.
- Totul trebuie revizuit! De la metodele de management la structurile organizatorice.
- Toată lumea este chemată să se schimbe. Schimbarea este multidimensională.”

Am început pledoaria noastră în favoarea schimbării manageriale cu aceste premise, lansate de Michael Hammer și James Champy în celebra lucrare „Reengineering-ul corporației” tocmai pentru a evidenția imensa complexitate și dificultate ale unui asemenea demers în a cărui derulare trebuie să se înscrie și firmele românești.

Întrucât în practica managerială românească se înregistrează numeroase disfuncționalități ce alimentează așa-zisa **criză managerială**, apreciem că atenuarea sau eliminarea cauzelor generatoare nu sunt posibile fără o schimbare de fond a managementului. Trebuie să fim conștienți că de calitatea acestuia se „leagă” atât succesele, cât și insuccesele economice și comerciale, ascensiunea și decăderea firmelor și, implicit, a economiei naționale.

Iată de ce schimbarea managerială este mai acută ca oricând, orice întârziere conducând la prelungirea stării precare în care se află o mare parte din firmele românești.

Nu trebuie să acționăm cu jumătăți de măsură, deoarece modernizarea singulară a unei componente manageriale sau a alteia nu face decât să scoată și mai mult în evidență slăbiciunile celorlalte subsisteme.

Cunoașterea și implementarea metodologiei globale de perfecționare managerială sunt imperios necesare.

1.2. Necesitatea proiectării și reproiectării managementului organizației

Pornind de la exprimările lui Peter Drucker și Richard Farmer, conform cărora nu există întreprinderi eficiente și ineficiente, ci întreprinderi bine conduse sau prost conduse, schimbarea managerială devine un lait-motiv al demersurilor inițiate și derulate la nivel de firmă pentru atingerea unor cote ridicate de performanță, într-un mediu ambiant complex și instabil. Elementele care impun schimbările manageriale de fond, ce nu se pot realiza decât prin reproiectare managerială, sunt, în principal, următoarele:

a) **managementul organizației reprezintă un sistem** caracterizat prin complexitate și dinamism ridicate, alcătuit din cinci subsisteme, care, la rândul lor, și ele sunt foarte complexe. În consecință, pentru a construi și a face să funcționeze eficace o organizație este absolut necesar ca totul să fie proiectat până la nivel de detaliu, fiecare componentă să fie armonizată constructiv și funcțional cu celelalte.

b) **organizația** asupra căreia se exercită managementul – fie că este întreprindere sau instituție, mare sau mică, privată, publică sau de stat – este un **sistem deosebit de complex**. Orice organizație este alcătuită din patru sisteme – uman, tehnico-material, economic și managerial, care trebuie rațional și eficace dimensionate. Cu alte cuvinte, acestea trebuie proiectate profesionist, structurate și corelate prin cele opt categorii de factori care îi compun.

c) mediul, prin cele opt categorii de factori care îl compun, are o mare influență directă și indirectă, economică, managerială, tehnică, demografică, socio-culturală, ecologică, politică și juridică asupra managementului organizației. Mai mult de cât atât, aceste influențe tind, în ultimii ani, să se diversifice. Identificarea și evaluarea acestora și a influențelor sub formă de oportunități și amenințări asupra organizației și managementului său necesită procese special concepute, care se asigură prin proiectarea și/sau reproiectare managerială.

d) **manifestarea a numeroase disfuncționalități în funcționarea managementului organizației și a componentelor sale**. În categoria acestora, mai semnificative sunt:

- lipsa unui sistem de obiective la nivel de firmă și defalcate pe componente procesuale și structurale în obiective fundamentale, derivate de gradul I, derivate de gradul II, specifice și individuale; acest neajuns se manifestă pe fondul inexistenței unei strategii și politici realiste, centrate pe studii de piață, studii de diagnosticare și studii de prognoză;
- insuficienta delimitare și dimensionare a unor componente procesuale (funcțiuni, activități, atribuții și sarcini), extrem de importante în realizarea obiectivelor. Concomitent, componentele structural-organizatorice (posturi, funcții, compartimente, relații

organizatorice etc.) sunt definite ambiguu, situație ce generează paralelisme în exercitarea de atribuții și sarcini, diluarea responsabilității și alte neajunsuri în funcționarea structurii organizatorice;

- existența unor structuri organizatorice insuficient de flexibile, dinamice și eficiente, care să permită și să incite la un comportament „agresiv” al firmei față de mediul ambiant, național și internațional;
- utilizarea documentelor organizatorice de bază ale firmei – regulamentul de organizare și funcționare, organigrama, descrierile de funcții, descrierile de post – preponderent ca elemente birocratice.
- insuficienta structurare a autorității și responsabilității pe niveluri ierarhice ale organizației;
- derularea proceselor decizionale de o manieră predominant empirică, pe de o parte, datorită neluării în considerare a multitudinii de informații ce caracterizează o anumită problemă decizională și, pe de altă parte, datorită adoptării deciziilor pe baza experienței, intuiției, talentului managerului, neglijându-se instrumentarul decizional recomandat de știință; calitatea deciziilor va avea de suferit din acest punct de vedere;
- caracterul predominant curent al muncii managerilor de nivel superior, generat de multiplele presiuni la care sunt supuși aceștia în prezent. Astfel, ei se implică în rezolvarea unor probleme cu caracter rutinier, din cauza unor relații economice deficitare între firme, a blocajului economico-financiar existent etc.

Din păcate, sunt destul de frecvente situațiile în care nu numai directorul economic, ci și directorul general „aleargă” după bani, consumă părți apreciable din bugetul lor de timp pentru încasarea contravalorii bunurilor economice vândute. Ca urmare, sunt neglijate așadar problemele strategice, de amploare, cu impact major asupra funcționalității și eficacității pe termen lung ale firmei;

- lipsa unei concepții clare, a unei viziuni sistemice în ceea ce privește conceperea și funcționarea sistemului informațional;
- necorelări vizibile între volumul și structura informațiilor vehiculate pe verticala sistemului de management și poziția ierarhică a beneficiarilor acestora – manageri și executanți – situație ce provoacă adesea o „sufocare” a managerilor, mai ales de nivel superior, cu informații inutile, cu grad scăzut de agregare;
- numărul încă redus al metodelor și tehnicilor de management utilizate – ședința, delegarea, tabloul de bord sau elemente ale diagnosticării, managementului prin obiective și managementului prin bugete combinat cu utilizarea lor defectuoasă;
- capacitatea de performanță redusă a majorității firmelor românești.

e) **știința și practica managerială**, în special din organizațiile foarte competitive din țările dezvoltate, generează în permanență concepte, metode, tehnici, abordări, metodologii și practici deosebit de valoroase, care conferă celor care le utilizează substanțiale avantaje competitive. Aceste elemente sunt valorificate la un nivel superior atunci când sunt luate în considerare și operaționalizate prin procese riguroase și integratoare de proiectare și reproiectare managerială.

f) trecerea la un noul tip de economie, **economia bazată pe cunoștințe**, care are drept componente esențiale organizația și managementul bazate pe cunoștințe, determină multiple și profunde schimbări la nivel de micro, mezo, macro și mondosistem. Schimbările induc numeroase impacturi asupra organizațiilor și managementului acestora, făcând necesare multiple și frecvente mutații în cadrul lor. Pentru ca schimbările respective să determine creșterea funcționalității și performanțelor organizațiilor este necesar ca ele să fie concepute, integrate și implementate prin riguroase procese de proiectare, între care cele manageriale ocupă o poziție centrală.

Concluzionând, modernizarea managerială este nu doar o „modă” a perioadei pe care o traversăm, ci o necesitate pentru asigurarea unor parametri calitativi superiori sistemelor microeconomice de management. Demersul strategic de amploare ce răspunde unei asemenea necesități îl reprezintă **reproiectarea managementului firmei**.

Principiul pe care se bazează demersul nostru este „totul sau nimic”, în sensul că nu pot fi operate modificări cosmetice, de suprafață și trunchiate în zona managementului, ci schimbări profunde, de esență, în care să fie implicate toate componentele sistemului de management.

1.3. Conținutul metodologic al reproiectării manageriale

Orice demers managerial complex trebuie axat pe o metodologie adecvată, structurată în etape și faze a căror respectare riguroasă este în măsură să asigure calitate și funcționalitate noului sistem de management.

Metodologia pe care o prezentăm în continuare a fost testată în mai multe firme românești care au solicitat remodelarea managementului, ca importantă soluție de amplificare a potențialului de viabilitate economică și managerială.

Figura nr. 1 este edificatoare în această privință.

1.3.1. Etapa de elaborare a strategiei globale a organizației

În prima etapă are loc elaborarea strategiei firmei. Aceasta presupune, așa cum vom prezenta pe larg în capitolul destinat strategiei, parcurgerea a trei secvențe extrem de importante:

- fundamentarea;
- proiectarea;
- implementarea (aplicarea).

Asigurarea unui grad superior de fundamentare nu este posibilă fără valorificarea a patru importante **surse informaționale**, respectiv:

- studiul de diagnosticare;
- studiul de marketing;
- studiul ecologic;
- strategia economică națională și strategia sectorială.

Vom încerca să punctăm principalele corelații dintre aceste **fundamente** și calitatea strategiei, precum și dintre strategie și remodelarea managerială propriu-zisă, solicitată să faciliteze operaționalizarea proiecției viitorului organizației pe intervale de timp de 3-5 ani.

Se știe că managerii, indiferent de poziția lor ierarhică, **exercită procese de management**, structurate în funcții (attribute) specifice precum previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea. Corolarul acestora îl reprezintă adoptarea de decizii și inițierea de acțiuni pentru aplicarea lor, decizii și acțiuni ce se regăsesc în **arhitectura sistemului de management**.

Punctul de pornire și, în același timp, o primă secvență a fundamentării strategiei microeconomice o reprezintă **diagnosticarea viabilității economico-financiare și manageriale a firmei** ce urmărește evidențierea cauzală a principalelor disfuncționalități și puncte forte și, pe această bază, formularea de recomandări, axate pe cauzele generatoare de abateri pozitive și negative.

Elaborarea, în ultimii 4-5 ani, de studii de fezabilitate, studii de evaluare și restructurare ori studii de diagnosticare – ce prefațează modificări constructive și funcționale de amploare la nivelul firmei și componentelor sale procesuale ori structural-organizatorice – a devenit o practică relativ frecventă. Din păcate însă, au circulat și circulă tot felul de metodologii de realizare a

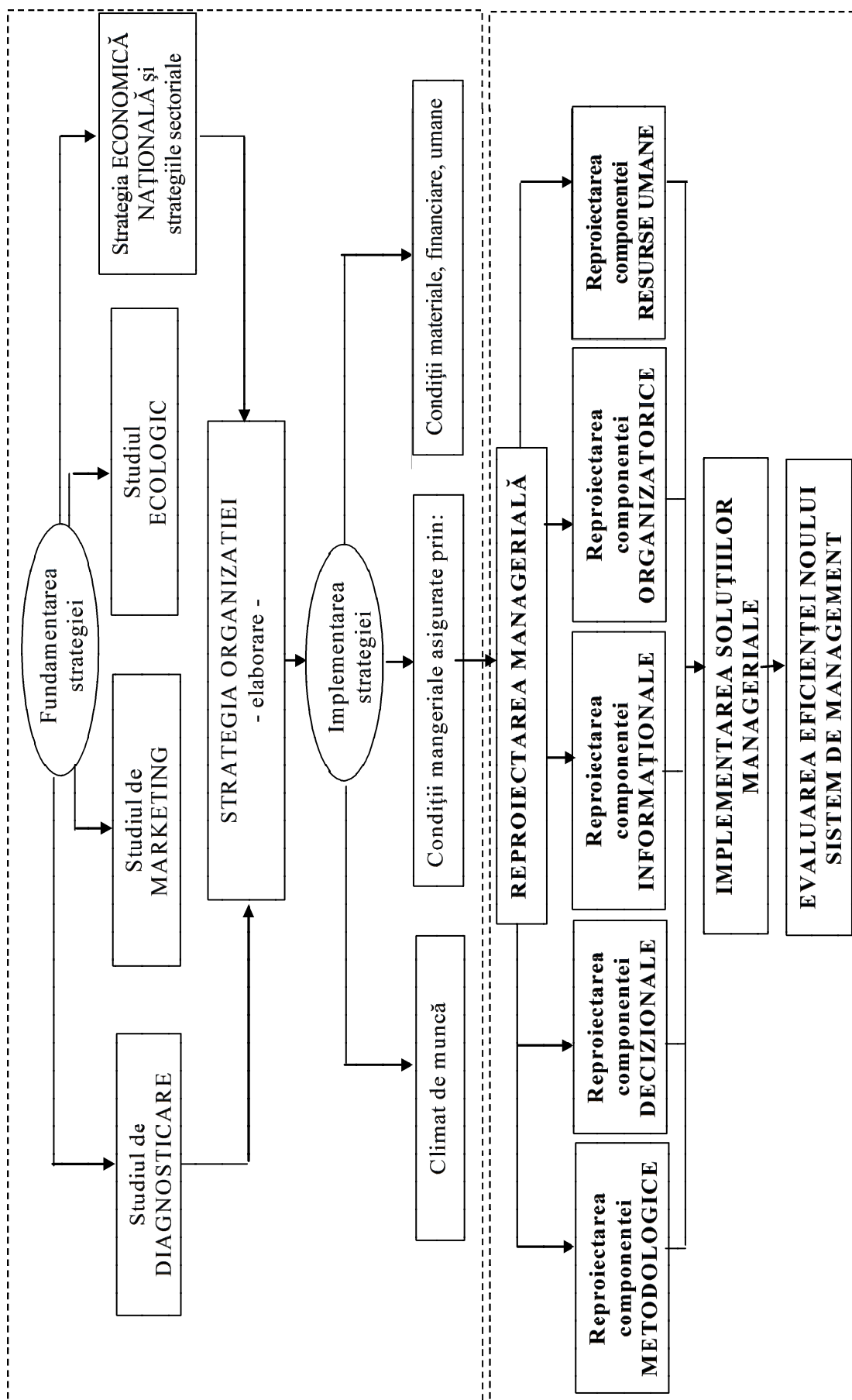


Figura nr. 1 – Metodologia reproiectării sistemului de management al organizației

unor astfel de studii, operaționalizate de persoane sau firme de consultanță mai mult sau mai puțin specializate în acest domeniu.

Experiența noastră în materie – teoretică, dar și pragmatică – ne îndreptățește să afirmăm că o parte din aceste metodologii nu insistă pe elementele de specificitate ale diagnosticării, chiar dacă operează cu o paletă largă de instrumente de analiză economică și sunt puternic formalizate, matematizate. Ne referim la **depistarea cauzală a disfuncționalităților și punctelor forte**, consecință firească a investigării și analizei detaliate a firmei și subsistemelor sale, cu ajutorul unor metode și tehnici adecvate, precum:

- chestionarul, interviul și analiza unor situații informaționale cu caracter sintetic și analitic (bilanțul contabil, raportul de gestiune, bugetul de venituri și cheltuieli, balanța de verificare, organigrama, regulamentul de organizare și funcționare, diagrame de flux etc.);
- analiza informațiilor prin intermediul metodelor de stabilire a relațiilor cauzale, descompunerii rezultatelor, comparațiilor, metodelor de separare a influenței factorilor ș.a.

Legăturile nemijlocite dintre diagnosticare și strategie sunt reliefate de figura nr. 2.

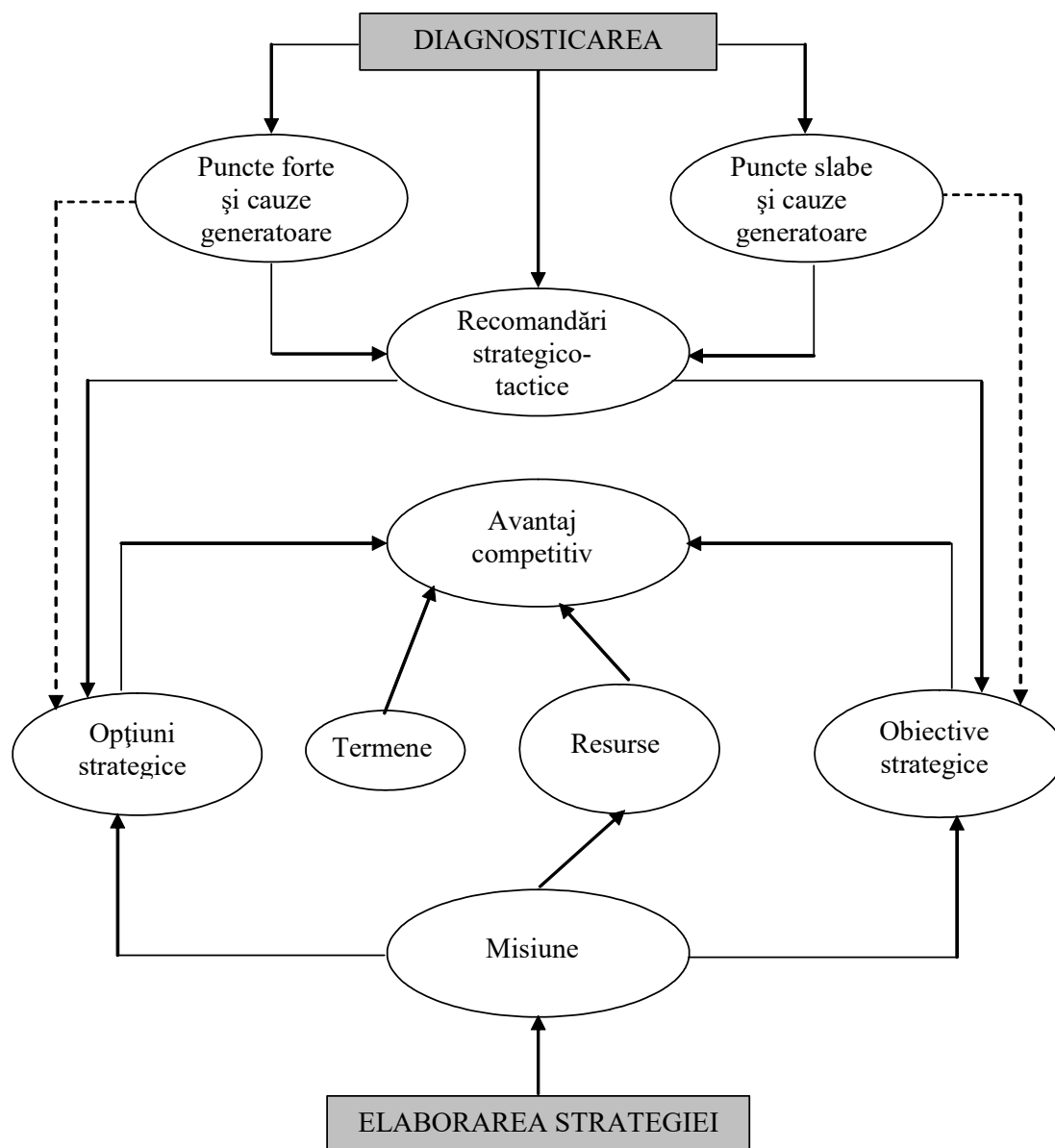


Figura nr. 2 – Legătura dintre diagnosticare și strategia organizației

Al doilea fundament important îl reprezintă **studiul de marketing**, care trebuie să furnizeze informații pertinente referitoare la piața de aprovizionare și vânzare, la cota absolută și relativă de piață deținută de firma supusă procesului de reengineering managerial, dar și la principalele oportunități și amenințări (vulnerabilități) ale mediului.

Acestea din urmă se constituie într-o extensie a diagnosticării, numită analiză SWOT, extrem de utilă în fundamentarea unor scenarii strategice complexe.

Conexiunile dintre studiul de piață și elaborarea strategiei sunt redate succint de figura nr. 3.

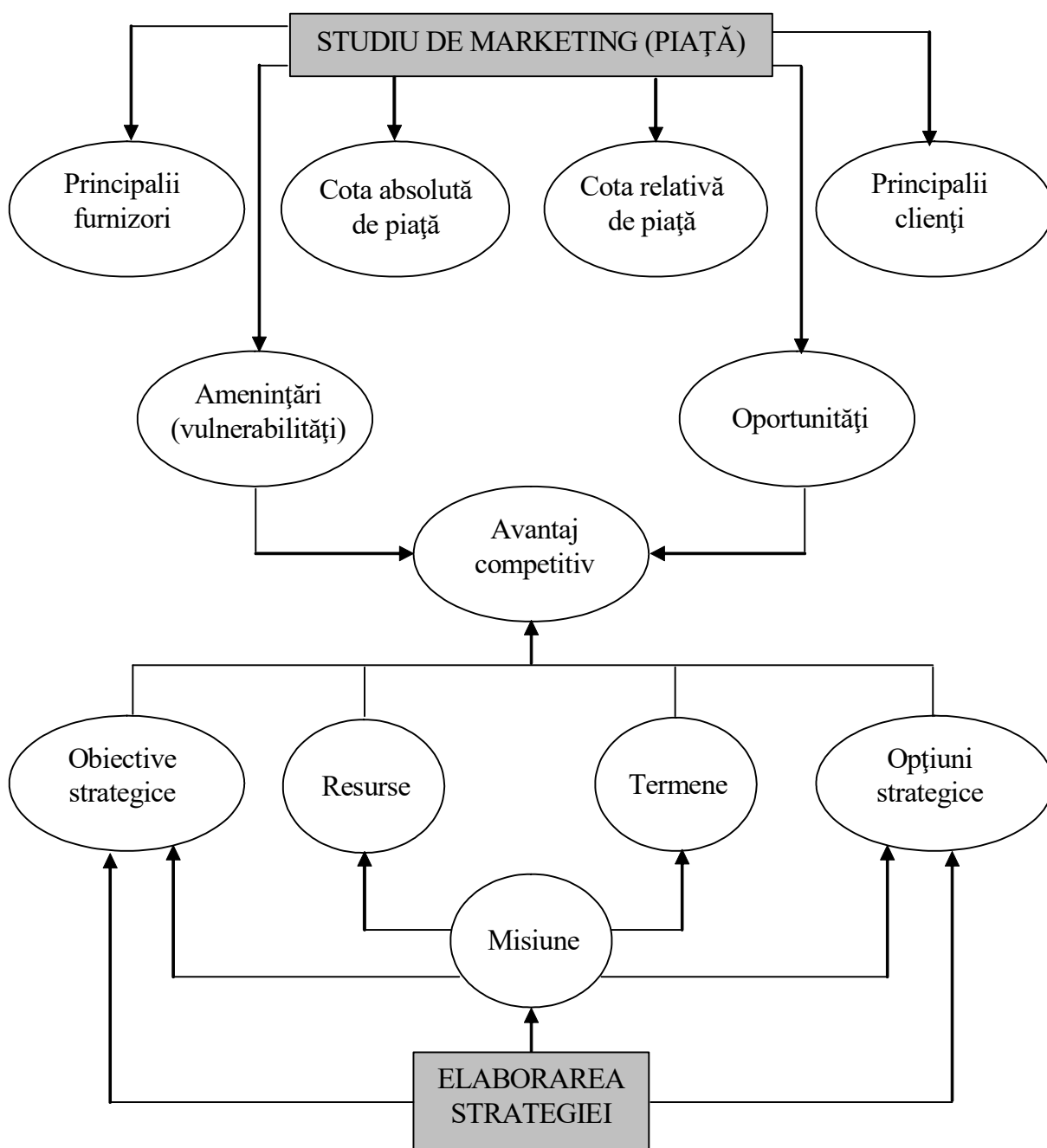


Figura nr. 3 – Legătura dintre studiul de piață și strategia organizației