

Eugen BURDUȘ

Ion POPA

METODOLOGII MANAGERIALE

Ediția a II-a



CUPRINS

Capitolul 1

NECESITATEA DEZVOLTĂRII ȘI SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIEI	15
1.1. Conceptul de dezvoltare organizațională	15
1.1.1. Definierea dezvoltării organizaționale	15
1.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale	17
1.2. Conceptul de schimbare	18
1.2.1. Definierea schimbării	18
1.2.2. Necesitatea schimbării	19
1.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională	21
1.3.1. Interdependența dintre dezvoltare organizațională și schimbare	21
1.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare	22
1.4. Premise ale procesului schimbării organizaționale	23
1.5. Modalități de abordare a procesului de schimbare	23
1.6. Modele ale schimbării organizaționale	24
1.6.1. Modelul Kurt Lewin	25
1.6.2. Modelul acțiunii de cercetare	26
1.6.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare	27
1.6.4. Modelul abordării sistemice	29
1.6.5. Model general de planificare a schimbărilor	30
1.7. Bibliografie	32

Capitolul 2

CONCEPTUL DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	33
2.1. Rezistența la schimbare	33
2.1.1. Rezistența individului la schimbare	33
2.1.2. Rezistența organizației la schimbare	36
2.2. Echilibrul dinamic al schimbărilor	38
2.3. Definierea managementului schimbării organizaționale	39
2.4. Personal implicat în dezvoltare organizațională și schimbare	40
2.4.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare?	40
2.4.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare	41
2.5. Profesionalizarea consultanților în managementul schimbării	44
2.5.1. Proveniența consultanților în managementul schimbării	44
2.5.2. Rolul consultantului în schimbare	46
2.6. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării	47
2.7. Probleme ce pot apărea în procesul schimbării	49
2.8. Bibliografie	52

Capitolul 3

METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE	53
3.1. Condițiile elaborării unei metodologii	53
3.2. Etapele procesului de schimbare	54
3.2.1. <i>Declanșarea schimbării</i>	56
3.2.2. <i>Cunoașterea procesului</i>	59
3.2.3. <i>Crearea unei viziuni</i>	59
3.2.4. <i>Proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare</i>	61
3.2.5. <i>Conducerea schimbării</i>	62
3.2.6. <i>Motivarea schimbării</i>	64
3.2.7. <i>Consolidarea schimbării</i>	66
3.3. Metode folosite în procesul schimbării	67
3.3.1. <i>Metode de schimbare centrate pe persoană</i>	67
3.3.2. <i>Metode de schimbare centrate pe sarcini și tehnologie</i>	70
3.3.3. <i>Metode de schimbare centrate pe structură și strategie</i>	72
3.4. Bibliografie	73

Capitolul 4

DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI	74
4.1. Definirea și tipologia diagnosticării	74
4.2. Modele de diagnosticare	76
4.2.1. <i>Modelul sistemelor deschise</i>	76
4.2.2. <i>Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice</i>	79
4.2.3. <i>Modelul Nadler și Tushman</i>	81
4.2.4. <i>Modelul Weisbord</i>	82
4.3. Etapele diagnosticării	84
4.3.1. <i>Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)</i>	84
4.3.2. <i>Investigația și analiza</i>	85
4.3.2.1. <i>Culegerea și sistematizarea datelor</i>	85
4.3.2.2. <i>Evidențierea simptomelor semnificative</i>	90
4.3.2.3. <i>Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe</i>	91
4.3.2.4. <i>Elaborarea recomandărilor</i>	93
4.3.3. <i>Post-diagnosticul</i>	93
4.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor	93
4.5. Bibliografie	99

Capitolul 5

ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI	100
5.1. Componentele analizei mediului extern	100
5.1.1. <i>Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, cu componentele de legislație și mediu ecologic (PEST(LE))</i>	101
5.1.2. <i>Analiza situației ramurii</i>	102
5.1.2.1. <i>Analiza situație ramurii folosind „Harta grupurilor strategice”</i> .103	
5.1.2.2. <i>Analiza structurii ramurii pe baza factorilor de schimbare</i>	105

5.1.2.3. Diagnosticarea caracteristicilor economice și de afaceri ale ramurii	107
5.1.2.4. Analiza situație ramurii folosind „Modelul M.Porter”	108
5.1.2.5. Atractivitatea ramurii	113
5.2. Analiza situației competitivității	114
5.3. Analiza poziției competitive a organizației	115
5.3.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor	115
5.3.2. Analiza profilului competitiv al organizației	117
5.4. Bibliografie	118

Capitolul 6

ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI	119
6.1. Necesitatea schimbării strategiei organizației	119
6.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei	121
6.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizației	123
6.3.1. Evaluarea mediului intern al organizației	124
6.3.2. Evaluarea răspunsurilor organizației la constrângerile de mediu	126
6.3.2.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor	126
6.3.2.2. Analiza profilului competitiv al organizației	128
6.3.3. Stabilirea misiunii organizației	129
6.3.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație	131
6.3.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației	131
6.3.6. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor	132
6.3.7. Stabilirea obiectivelor strategice	133
6.3.8. Stabilirea opțiunilor strategice	136
6.3.8.1. Metode utilizate în alegerea opțiunilor strategice	136
6.3.8.1.1. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG)	136
6.3.8.1.2. Matricea Hofer	138
6.3.8.1.3. Matricea General Electric	139
6.3.8.1.4. Teoria jocurilor	141
6.3.8.2. Identificarea opțiunilor strategice	146
6.3.9. Stabilirea termenelor	148
6.3.10. Alocarea resurselor materiale, financiare și umane	149
6.3.11. Stabilirea avantajului competitiv	149
6.3.12. Formularea strategiei	151
6.4. Stabilirea strategiilor parțiale pe funcțiuni	154
6.4.1. Strategia de cercetare-dezvoltare	154
6.4.2. Strategia comercială	156
6.4.3. Strategia de producție	156
6.4.4. Strategia financiar – contabilă	157
6.4.5. Strategia de resurse umane	157
6.5. Bibliografie	158

Capitolul 7

REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE	160
7.1. Declanșarea procesului de organizare structurală	160
7.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală	161
7.3. Metodologia reprojectării structurii organizatorice	162
7.3.1. <i>Pregătirea cercetării</i>	162
7.3.2. <i>Investigația și analiza</i>	163
7.3.2.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică	164
7.3.2.1.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)	164
7.3.2.1.2. Organigrama	165
7.3.2.1.3. Fișele de post	166
7.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice	169
7.3.2.1.5. Prezentarea atribuțiilor compartimentelor	170
7.3.2.1.6. Încadrarea cu personal a compartimentelor	173
7.3.2.2. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației ..	173
7.3.2.3. Analiza structurii organizatorice	174
7.3.2.3.1. Analiza structurii prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor	174
7.3.2.3.2. Analiza structurii prin prisma respectării principiilor ..	175
7.3.2.3.3. Analiza structurii prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor	176
7.3.2.3.4. Analiza structurii prin prisma încărcării centrelor de decizie	177
7.3.2.3.5. Analiza modului de întocmire a FOF	183
7.3.2.3.6. Analiza modului de întocmire a organigramei	183
7.3.2.3.7. Analiza modului de întocmire a fișelor de post	183
7.3.3. <i>Raționalizarea structurii organizatorice</i>	184
7.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice	184
7.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice	185
7.3.3.3. Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică	185
7.3.3.3.1. Modificarea organigramei	186
7.3.3.3.2. Modificarea fișelor de post	186
7.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice	188
7.4.1. <i>Determinarea posturilor și funcțiilor</i>	189
7.4.2. <i>Stabilirea compartimentelor</i>	189
7.4.3. <i>Stabilirea relațiilor organizatorice</i>	190
7.4.4. <i>Consemnarea structurii</i>	190
7.4.5. <i>Evaluarea structurii organizatorice</i>	190
7.5. Bibliografie	191

Capitolul 8

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL	192
8.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional	192
8.2. Metodologia de reprojectare (perfeționare) a sistemului informațional	192
8.2.1. <i>Definirea ariei și cerințelor studiului</i>	193
8.2.2. <i>Prezentarea sistemului informațional existent</i>	195
8.2.2.1. <i>Inventarierea documentelor (suporturi informaționali) implicate în sistem</i>	196
8.2.2.2. <i>Descrierea sistemului informațional</i>	197
8.2.2.3. <i>Reprezentarea grafică a sistemului informațional existent</i>	200
8.2.2.4. <i>Inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului existent</i>	201
8.2.2.5. <i>Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor</i>	203
8.2.3. <i>Analiza sistemului informațional existent</i>	203
8.2.3.1. <i>Analiza sistemului prin prisma principiilor de proiectare</i>	203
8.2.3.2. <i>Analiza deficiențelor majore ale sistemului informațional</i>	204
8.2.3.3. <i>Analiza componentelor sistemului informațional</i>	204
8.2.4. <i>Elaborarea noului sistem informațional îmbunătățit</i>	206
8.2.4.1. <i>Formularea măsurilor de perfecționare</i>	206
8.2.4.2. <i>Elaborarea proiectului general al noului sistem informațional</i>	208
8.2.4.3. <i>Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional</i>	208
8.2.4.4. <i>Stabilirea avantajelor noului sistem informațional</i>	211
8.2.5. <i>Implementarea sistemului informațional îmbunătățit</i>	213
8.2.5.1. <i>Pregătirea condițiilor de implementare</i>	213
8.2.5.2. <i>Trecerea la noul sistem informațional</i>	213
8.3. Metodologia de proiectare a sistemului informațional	213
8.3.1. <i>Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare realizării lor</i>	214
8.3.2. <i>Stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților</i>	215
8.3.3. <i>Identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale</i>	215
8.3.4. <i>Precizarea procedurilor informaționale</i>	216
8.3.5. <i>Stabilirea mijloacelor de tratare a informațiilor</i>	216
8.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informațional	216
8.4.1. <i>Schema „bloc” (diagrama de rutină)</i>	217
8.4.2. <i>Schema logică</i>	218
8.4.3. <i>Diagrama orizontală</i>	218
8.4.4. <i>Diagrama verticală</i>	219
8.5. Bibliografie	221

Capitolul 9

ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESELOR DECIZIONALE	222
9.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul decizional	223
9.2. Antrenarea personalului la schimbare	224
9.3. Metodologia de perfecționare a sistemului decizional	225
9.3.1. <i>Descrierea sistemului decizional actual al organizației</i>	226
9.3.1.1. <i>Lista deciziilor adoptate în organizație</i>	226
9.3.1.2. <i>Fișa componentelor organismelor de management participativ</i>	227

9.3.1.3. Lista atribuțiilor centrelor de decizie	228
9.3.1.4. Lista problemelor abordate de organisme de management participativ	229
9.3.1.5. Lista deciziilor elaborate de către fiecare centru de decizie	230
9.3.1.6. Descrierea unei situații decizionale complexe	232
9.3.2. <i>Analiza sistemului decizional al organizației</i>	232
9.3.2.1. Analiza structurării competențelor decizionale pe niveluri ierarhice	233
9.3.2.2. Analiza structurii organismelor de management participativ	233
9.3.2.3. Analiza structurii atribuțiilor centrelor decizionale	233
9.3.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuții și probleme	234
9.3.2.5. Analiza corespondenței dintre atribuții și decizii	235
9.3.2.6. Analiza corespondenței dintre probleme și decizii	236
9.3.2.7. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate	237
9.3.2.8. Analiza respectării etapelor procesului decizional strategico- tactic	238
9.3.2.9. Analiza corespondenței dintre tipul de decizie și metodele folosite pentru fundamentare	238
9.3.3. <i>Perfecționarea sistemului decizional al organizației</i>	238
9.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare	239
9.3.3.2. Aplicarea măsurilor	240
9.3.4. <i>Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare</i>	243
9.4. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor	243
9.4.1. <i>Metode ale cercetării operaționale</i>	243
9.4.2. <i>Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine</i>	245
9.4.2.1. Metoda utilității globale	247
9.4.2.2. Metoda ELECTRE	249
9.4.2.3. Metoda ONICESCU	250
9.4.3. <i>Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc</i>	252
9.4.3.1. Metoda speranței matematice	252
9.4.3.2. Metoda arborelui decizional	254
9.4.3.3. Simularea decizională	256
9.4.4. <i>Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine</i>	257
9.4.4.1. Regula pesimistă (Abraham Wald)	257
9.4.4.2. Regula optimistă	258
9.4.4.3. Regula optimalității (Hurwicz A.)	258
9.4.4.4. Regula proporționalității (Bayes – Laplace)	258
9.4.4.5. Regula minimizării regretelor (Savage L.)	259
9.4.4.6. Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă	259
9.4.5. <i>Metode de fundamentare a deciziilor de grup</i>	260
9.4.5.1. Metoda simplei majorități	261
9.4.5.2. Calculul majorității ca o compunere de utilități individuale	262
9.4.5.3. Algoritmul Deutch – Martin	263
9.4.5.4. Metoda ELECTRE tridimensională	264
9.5. Bibliografie	266

Capitolul 10

ADAPTAREA MOTIVĂRII LA PARTICULARITĂȚILE PERSONALULUI	267
10.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul motivațional	267
10.2. Metodologia de perfecționare a motivației în muncă	268
10.2.1. Pregătirea cercetării	268
10.2.2. Prezentarea sistemului motivațional existent	269
10.2.2.1. Caracteristici tipologice ale organizației	269
10.2.2.2. Încadrarea cu personal a organizației	269
10.2.2.3. Formarea și perfecționarea personalului	270
10.2.2.4. Promovarea personalului	271
10.2.2.5. Folosirea timpului de muncă	272
10.2.2.6. Formele de salarizare	273
10.2.2.7. Identificarea altor factori motivaționali	274
10.2.2.8. Identificarea și ierarhizarea nevoilor	275
10.2.3. Analiza motivării personalului	275
10.2.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal	275
10.2.3.2. Analiza prin prisma formării și perfecționării personalului	277
10.2.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului	277
10.2.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă	278
10.2.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare	278
10.2.3.6. Analiza factorilor motivaționali utilizați	279
10.2.3.7. Sintetizarea punctelor forte și slabe ale motivării	280
10.2.4. Elaborarea măsurilor perfecționare a motivării personalului	280
10.2.5. Aplicarea măsurilor propuse pentru adaptarea motivării la particularitățile personalului	281
10.3. Metode folosite în perfecționarea sistemului motivațional	281
10.4. Bibliografie	282

Capitolul 11

ÎNTĂRIREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	283
11.1. Declanșarea schimbării culturii organizaționale	283
11.2. Metodologia de perfecționare a culturii organizaționale	284
11.2.1. Descrierea culturii organizaționale	285
11.2.1.1. Prezentarea componentelor culturii organizaționale	285
11.2.1.2. Manifestarea culturii organizaționale	288
11.2.1.3. Formarea culturii organizaționale	289
11.2.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale	290
11.2.1.5. Integrarea noilor angajați	291
11.2.2. Analiza culturii organizaționale	291
11.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale	291
11.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale	292
11.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale	293
11.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii organizaționale	294
11.2.2.5. Analiza integrării noilor angajați	294

11.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională	295
11.2.3. <i>Perfecționarea culturii organizaționale</i>	296
11.2.3.1. Formularea măsurilor de perfecționare	297
11.2.3.2. Aplicare măsurilor de perfecționare	297
11.3. Bibliografie	298

Capitolul 12

APLICAREA UNOR SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT	299
12.1. Conceptele de sistem, metodă și tehnică de management	299
12.2. Managementul prin obiective (MPO)	301
12.2.1. <i>Conceptul de management prin obiective (MPO)</i>	302
12.2.2. <i>Schema de principiu a managementului prin obiective (MPO)</i>	306
12.2.3. <i>Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO)</i>	310
12.2.3.1. Pregătirea procesului de aplicare a MPO	310
12.2.3.2. Stabilirea obiectivelor	312
12.2.3.3. Realizarea obiectivelor	312
12.2.3.4. Compararea rezultatelor cu standardele de performanță și evaluare	313
12.3. Managementul prin excepții (MPE)	314
12.3.1. <i>Conceptul de management prin excepție</i>	314
12.3.2. <i>Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE)</i>	316
12.3.2.1. Analiza și evaluarea situației din trecut și prezent	316
12.3.2.2. Stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor	317
12.3.2.3. Precizarea toleranțelor admise	317
12.3.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea și sistematizarea datelor	318
12.3.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor și normativelor stabilite	318
12.3.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului	319
12.3.3. <i>Avantajele și dezavantajele sistemului</i>	320
12.4. Managementul prin proiecte (MPP)	320
12.4.1. <i>Conceptul de management prin proiecte (MPP)</i>	321
12.4.2. <i>Schema de principiu a MPP</i>	323
12.4.3. <i>Etapele de aplicare a MPP</i>	325
12.4.3.1. Identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului	325
12.4.3.2. Desemnarea managerului de proiect	325
12.4.3.3. Alegerea formei organizatorice și stabilirea colectivului de proiect	326
12.4.3.4. Elaborarea programului general de acțiune	330
12.4.3.5. Realizarea proiectului	331
12.4.3.6. Evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect	331
12.5. Managementul pe produs (MPPr)	331
12.5.1. <i>Conceptul de management pe produs (MPPr)</i>	331
12.5.2. <i>Etapele de aplicare a MPPr</i>	332

12.5.2.1. Stabilirea produsului sau grupeii de produse care va face obiectul MPPr	332
12.5.2.2. Stabilirea managerului de produs	332
12.5.2.3. Elaborarea unei strategii parțiale	333
12.5.2.4. Organizarea fabricării și comercializării produsului.....	333
12.5.2.5. Coordonarea fabricării produsului cu celelalte activități	333
12.5.2.6. Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor	333
12.6. Managementul prin bugete	334
12.6.1. <i>Conceptul de management prin bugete (MPB)</i>	334
12.6.2. <i>Schema de principiu a procesului de bugetare</i>	335
12.6.3. <i>Clasificarea bugetelor</i>	336
12.6.4. <i>Etapetele de aplicare a MPB</i>	337
12.7. Sistemul cost-oră-productie (SCOP)	339
12.7.1. <i>Conceptul SCOP</i>	339
12.7.2. <i>Etapetele de aplicare a SCOP</i>	340
12.7.2.1. Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune	340
12.7.2.2. Elaborarea bugetului general de cheltuieli.....	342
12.7.2.3. Calculul costului-oră-productie (COP) pe centru	343
12.7.2.4. Calculul costului normat pe unitatea de produs.....	347
12.7.2.5. Urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat	348
12.7.2.6. Calculul costului efectiv al produselor	348
12.8. <i>Tabloul de bord</i>	349
12.8.1. <i>Necesitatea folosirii tabloului de bord</i>	350
12.8.2. <i>Conceptul de „tablou de bord” ca metodă de management</i>	350
12.8.3. <i>Etapetele de elaborare a „tabloului de bord”</i>	353
12.8.3.1. Identificarea factorilor cheie	353
12.8.3.2. Alegerea indicatorilor	353
12.8.3.3. Precizarea informațiilor cuprinse în tabloul de bord.....	353
12.8.3.4. Stabilirea formei de prezentare, construcția și utilizarea tabloului de bord	354
12.8.4. <i>Avantaje și dezavantaje ale tabloului de bord</i>	354
12.9. Delegarea	355
12.9.1. <i>Conceptul de delegare ca metodă de management</i>	355
12.9.2. <i>Reguli de utilizare a delegării</i>	356
12.9.3. <i>Etapetele de aplicare a delegării</i>	356
12.9.3.1. Analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea	357
12.9.3.2. Stabilirea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare	357
12.9.3.3. Stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe fiecare subordonat delegat.....	358
12.9.3.4. Analiza rezultatelor delegării.....	358
12.10. Ședința	359
12.10.1. <i>Ședința ca metodă de management</i>	359
12.10.2. <i>Etapetele de folosire a metodei ședinței</i>	360
12.10.2.1. Pregătirea ședinței.....	360

12.10.2.2. Deschiderea ședinței	360
12.10.2.3. Derularea ședinței	360
12.10.2.4. Închiderea ședinței	361
12.11. Bibliografie	361