BM

Biblioteca de Management

Eugen Burduş
Ion Popa

METODOLOGII MANAGERIALE

Ediția a II-a

PRO UNIVERSITARIA

III 24673

Eugen BURDUŞ **Ion POPA**

METODOLOGII MANAGERIALE

Ediția a II-a

C - 281785

281785

UNIVERSITATEA
"DU[illegible]DE JOS" GALAȚI
BIBLIOTECA 2

PRO UNIVERSITARIA
BUCUREŞTI
2018

CUPRINS

Capitolul 1
NECESITATEA DEZVOLTĂRII ŞI SCHIMBĂRII ORGANIZAŢIEI 15
1.1. Conceptul de dezvoltare organizaţională 15
1.1.1. Definirea dezvoltării organizaţionale 15
1.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaţionale 17
1.2. Conceptul de schimbare 18
1.2.1. Definirea schimbării 18
1.2.2. Necesitatea schimbării 19
1.3. Relaţia schimbare – dezvoltare organizaţională 21
1.3.1. Interdependenţa dintre dezvoltare organizaţională şi schimbare 21
1.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare 22
1.4. Premise ale procesului schimbării organizaţionale 23
1.5. Modalităţi de abordare a procesului de schimbare 23
1.6. Modele ale schimbării organizaţionale 24
1.6.1. Modelul Kurt Lewin 25
1.6.2. Modelul acţiunii de cercetare 26
1.6.3. Modelul adaptărilor la acţiunea 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 ORGANIZAŢIONALE 33
2.1. Rezistenţa la schimbare 33
2.1.1. Rezistenţa individului la schimbare 33
2.1.2. Rezistenţa organizaţiei la schimbare 36
2.2. Echilibrul dinamic al schimbărilor 38
2.3. Definirea managementului schimbării organizaţionale 39
2.4. Personal implicat în dezvoltare organizaţională şi schimbare 40
2.4.1. Cine se implică în dezvoltarea organizaţională şi în schimbare? 40
2.4.2. Calităţile şi cunoştinţele necesare unui specialist în dezvoltare organizaţională şi în schimbare 41
2.5. Profesionalizarea consultanţilor în managementul schimbării 44
2.5.1. Proveniența consultanţilor în managementul schimbării 44
2.5.2. Rolul consultantului în schimbare 46
2.6. Particularităţi ale specialiştilor 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. Declanşarea schimbării 56
3.2.2. Cunoaşterea procesului 59
3.2.3. Crearea unei viziuni 59
3.2.4. Proiectarea şi susținerea măsurilor pentru schimbare 61
3.2.5. Conducerea schimbării 62
3.2.6. Motivarea schimbării 64
3.2.7. Consolidarea schimbării 66
3.3. Metode folosite în procesul schimbării 67
3.3.1. Metode de schimbare centrate pe persoană 67
3.3.2. Metode de schimbare centrate pe sarcini şi tehnologie 70
3.3.3. Metode de schimbare centrate pe structură şi strategie 72
3.4. Bibliografie 73

Capitolul 4
DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI 74
4.1. Definirea şi tipologia diagnosticării 74
4.2. Modele de diagnosticare 76
4.2.1. Modelul sistemelor deschise 76
4.2.2. Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice 79
4.2.3. Modelul Nadler şi Tushman 81
4.2.4. Modelul Weisbord 82
4.3. Etapele diagnosticării 84
4.3.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul) 84
4.3.2. Investigația şi analiza 85
4.3.2.1. Culegerea şi sistematizarea datelor 85
4.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative 90
4.3.2.3. Evidențierea punctelor forte şi a punctelor slabe 91
4.3.2.4. Elaborarea recomandărilor 93
4.3.3. Post-diagnosticul 93
4.4. Metode de colectare şi analiză a datelor şi informațiilor 93
4.5. Bibliografie 99

Capitolul 5
ANALIZA MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI 100
5.1. Componentele analizei mediului extern 100
5.1.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, cu componentele de legislație şi mediu ecologic (PEST(LE) 101
5.1.2. Analiza situației ramurii 102
5.1.2.1. Analiza situație ramurii folosind „*Harta grupurilor strategice*”. 103
5.1.2.2. Analiza structurii ramurii pe baza factorilor de schimbare 105

5.1.2.3. Diagnosticarea caracteristicilor economice şi de afaceri ale ramurii 107
5.1.2.4. Analiza situaţie ramurii folosind *„Modelul M.Porter"* 108
5.1.2.5. Atractivitatea ramurii 113
5.2. Analiza situaţiei competitivităţii 114
5.3. Analiza poziţiei competitive a organizaţiei 115
5.3.1. Evaluarea oportunităţilor şi pericolelor 115
5.3.2. Analiza profilului competitiv al organizaţiei 117
5.4. Bibliografie 118

Capitolul 6
ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAŢIEI 119
6.1. Necesitatea schimbării strategiei organizaţiei 119
6.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei 121
6.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizaţiei 123
6.3.1. Evaluarea mediului intern al organizaţiei 124
6.3.2. Evaluarea răspunsurilor organizaţiei la constrângerile de mediu 126
6.3.2.1. Evaluarea oportunităţilor şi pericolelor 126
6.3.2.2. Analiza profilului competitiv al organizaţiei 128
6.3.3. Stabilirea misiunii organizaţiei 129
6.3.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu şi organizaţie 131
6.3.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului şi organizaţiei 131
6.3.6. Compararea celor două scenarii şi elaborarea unui plan de reducere a diferenţelor 132
6.3.7. Stabilirea obiectivelor strategice 133
6.3.8. Stabilirea opţiunilor strategice 136
6.3.8.1. Metode utilizate în alegerea opţiunilor strategice 136
6.3.8.1.1. Matricea grupului de consultanţă 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 opţiunilor strategice 146
6.3.9. Stabilirea termenelor 148
6.3.10. Alocarea resurselor materiale, financiare şi umane 149
6.3.11. Stabilirea avantajului competitiv 149
6.3.12. Formularea strategiei 151
6.4. Stabilirea strategiilor parţiale pe funcţiuni 154
6.4.1. Strategia de cercetare-dezvoltare 154
6.4.2. Strategia comercială 156
6.4.3. Strategia de producţie 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. Declanşarea procesului de organizare structurală 160
7.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală 161
7.3. Metodologia reproiectării structurii organizatorice 162
7.3.1. Pregătirea cercetării 162
7.3.2. Investigaţia şi analiza 163
7.3.2.1. Colectarea şi sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică 164
7.3.2.1.1. Regulamentul de organizare şi funcţionare (ROF) 164
7.3.2.1.2. Organigrama 165
7.3.2.1.3. Fişele de post 166
7.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice 169
7.3.2.1.5. Prezentarea atribuţiilor compartimentelor 170
7.3.2.1.6. Încadrarea cu personal a compartimentelor 173
7.3.2.2. Prelucrarea informaţiilor referitoare la obiectivele organizaţiei .. 173
7.3.2.3. Analiza structurii organizatorice 174
7.3.2.3.1. Analiza structurii prin prisma posibilităţilor 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 fişelor de post 183
7.3.3. Raţionalizarea structurii organizatorice 184
7.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecţionare a structurii organizatorice 184
7.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecţionare 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 fişelor de post 186
7.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice 188
7.4.1. Determinarea posturilor şi funcţiilor 189
7.4.2. Stabilirea compartimentelor 189
7.4.3. Stabilirea relaţiilor organizatorice 190
7.4.4. Consemnarea structurii 190
7.4.5. Evaluarea structurii organizatorice 190
7.5. Bibliografie 191

Capitolul 8
PERFECȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL 192
8.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional 192
8.2. Metodologia de reproiectare (perfecționare) a sistemului informațional 192
8.2.1. Definirea ariei și cerințelor studiului 193
8.2.2. Prezentarea sistemului informațional existent 195
8.2.2.1. Inventarierea documentelor (suporți informaționali) implicate în sistem 196
8.2.2.2. Descrierea sistemului informațional 197
8.2.2.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional existent 200
8.2.2.4. Inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului existent 201
8.2.2.5. Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor 203
8.2.3. Analiza sistemului informațional existent 203
8.2.3.1. Analiza sistemului prin prisma principiilor de proiectare 203
8.2.3.2. Analiza deficiențelor majore ale sistemului informațional 204
8.2.3.3. Analiza componentelor sistemului informațional 204
8.2.4. Elaborarea noului sistem informațional îmbunătățit 206
8.2.4.1. Formularea măsurilor de perfecționare 206
8.2.4.2. Elaborarea proiectului general al noului sistem informațional 208
8.2.4.3. Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional 208
8.2.4.4. Stabilirea avantajelor noului sistem informațional 211
8.2.5. Implementarea sistemului informațional îmbunătățit 213
8.2.5.1. Pregătirea condițiilor de implementare 213
8.2.5.2. Trecerea la noul sistem informațional 213
8.3. Metodologia de proiectare a sistemului informațional 213
8.3.1. Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare realizării lor 214
8.3.2. Stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților 215
8.3.3. Identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale 215
8.3.4. Precizarea procedurilor informaționale 216
8.3.5. Stabilirea mijloacelor de tratare a informațiilor 216
8.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informațional 216
8.4.1. Schema „bloc" (diagrama de rutină) 217
8.4.2. Schema logică 218
8.4.3. Diagrama orizontală 218
8.4.4. Diagrama verticală 219
8.5. Bibliografie 221

Capitolul 9
ÎMBUNĂTĂȚIREA 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. Descrierea sistemului decizional actual al organizației 226
9.3.1.1. Lista deciziilor adoptate în organizație 226
9.3.1.2. Fișa componenților organismelor de management participativ 227

9.3.1.3. Lista atribuțiilor centrelor de decizie 228
9.3.1.4. Lista problemelor abordate de organismele 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. Analiza sistemului decizional al organizației 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. Perfecționarea sistemului decizional al organizației 238
9.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare 239
9.3.3.2. Aplicarea măsurilor 240
9.3.4. Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare 243
9.4. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor 243
9.4.1. Metode ale cercetării operaționale 243
9.4.2. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine 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. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc 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. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine 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. Metode de fundamentare a deciziilor de grup 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. Declanşarea schimbărilor în sistemul motivaţional 267
10.2. Metodologia de perfecţionare a motivaţiei în muncă 268
10.2.1. Pregătirea cercetării 268
10.2.2. Prezentarea sistemului motivaţional existent 269
10.2.2.1. Caracteristici tipologice ale organizaţiei 269
10.2.2.2. Încadrarea cu personal a organizaţiei 269
10.2.2.3. Formarea şi perfecţionarea 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 motivaţionali 274
10.2.2.8. Identificarea şi 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 şi perfecţionării 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 motivaţionali utilizaţi 279
10.2.3.7. Sintetizarea punctelor forte şi slabe ale motivării 280
10.2.4. Elaborarea măsurilor perfecţionare a motivării personalului 280
10.2.5. Aplicarea măsurilor propuse pentru adaptarea motivării la particularităţile personalului 281
10.3. Metode folosite în perfecţionarea sistemului motivaţional 281
10.4. Bibliografie 282

Capitolul 11
ÎNTĂRIREA CULTURII ORGANIZAŢIONALE 283
11.1. Declanşarea schimbării culturii organizaţionale 283
11.2. Metodologia de perfecţionare a culturii organizaţionale 284
11.2.1. Descrierea culturii organizaţionale 285
11.2.1.1. Prezentarea componentelor culturii organizaţionale 285
11.2.1.2. Manifestarea culturii organizaţionale 288
11.2.1.3. Formarea culturii organizaţionale 289
11.2.1.4. Metode de întreţinere a culturii organizaţionale 290
11.2.1.5. Integrarea noilor angajaţi 291
11.2.2. Analiza culturii organizaţionale 291
11.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaţionale 291
11.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaţionale 292
11.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaţionale 293
11.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreţinere a culturii organizaţionale 294
11.2.2.5. Analiza integrării noilor angajaţi 294

11.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională 295
11.2.3. Perfecționarea culturii organizaționale 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 ŞI TEHNICI DE MANAGEMENT 299
12.1. Conceptele de sistem, metodă şi tehnică de management 299
12.2. Managementul prin obiective (MPO) 301
12.2.1. Conceptul de management prin obiective (MPO) 302
12.2.2. Schema de principiu a managementului prin obiective (MPO) 306
12.2.3. Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO) 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 şi evaluare 313
12.3. Managementul prin excepții (MPE) 314
12.3.1. Conceptul de management prin excepție 314
12.3.2. Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE) 316
12.3.2.1. Analiza şi evaluarea situației din trecut şi prezent 316
12.3.2.2. Stabilirea obeiectivelor, a normelor şi normativelor 317
12.3.2.3. Precizarea toleranțelor admise 317
12.3.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea şi sistematizarea datelor .318
12.3.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor şi normativelor stabilite 318
12.3.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului 319
12.3.3. Avantajele şi dezavantajele sistemului 320
12.4. Managementul prin proiecte (MPP) 320
12.4.1. Conceptul de management prin proiecte (MPP) 321
12.4.2. Schema de principiu a MPP 323
12.4.3. Etapele de aplicare a MPP 325
12.4.3.1. Identificarea şi definirea activităților care vor face obiectul proiectului 325
12.4.3.2. Desemnarea managerului de proiect 325
12.4.3.3. Alegerea formei organizatorice şi 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 şi dizolvarea colectivului de proiect 331
12.5. Managementul pe produs (MPPr) 331
12.5.1. Conceptul de management pe produs (MPPr) 331
12.5.2. Etapele de aplicare a MPPr 332

12.5.2.1. Stabilirea produsului sau grupei 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. Conceptul de management prin bugete (MPB) 334
12.6.2. Schema de principiu a procesului de bugetare 335
12.6.3. Clasificarea bugetelor....336
12.6.4. Etapele de aplicare a MPB 337
12.7. Sistemul cost-oră-producție (SCOP) 339
12.7.1. Conceptul SCOP....339
12.7.2. Etapele de aplicare a SCOP....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-producție (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. Tabloul de bord 349
12.8.1. Necesitatea folosirii tabloului de bord....350
12.8.2. Conceptul de „tablou de bord" ca metodă de management 350
12.8.3. Etapele de elaborare a „tabloului de bord" 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. Avantaje și dezavantaje ale tabloului de bord....354
12.9. Delegarea....355
12.9.1. Conceptul de delegare ca metodă de management 355
12.9.2. Reguli de utilizare a delegării....356
12.9.3. Etapele de aplicare a delegării 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 delegate....358
12.9.3.4. Analiza rezultatelor delegării....358
12.10. Ședința....359
12.10.1. Ședința ca metodă de management 359
12.10.2. Etapele de folosire a metodei ședinței....360
12.10.2.1. Pregătirea ședinței....360

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