



UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" DIN GALAȚI
FACULTATEA DE INGINERIE ȘI AGRONOMIE DIN BRĂILA

SCSS21

Sesiunea de Comunicări Științifice Studentești "Edmond Nicolau" ediția
XXVIII, aprilie 2021



REPROIECTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT

Autori: Sorin Petrică NEDELICU, Anul I INGINERIE MECANICĂ

Gheorghică MAZĂLU, Anul I INGINERIE MECANICĂ

Îndrumător științific: Conf. Ec. Dr. Ing. ZECA Daniela Ecaterina

Facultatea de Inginerie și Agronomie din Brăila, Universitatea „Dunărea de Jos din Galați”

pn125@student.ugal.ro, gm302@student.ugal.ro, daniela.zeca@ugal.ro

Rezumat: Prin reproiectare se asigură atât o flexibilitate a sistemului de management, cât și o amplificare a capacității acestuia de a recepta, susține și aplica noul, generat de schimbare.

Cuvinte cheie: sistem organizatoric, management, analiză, implementare, reproiectare

1. INTRODUCERE

Structurarea unei organizații este un proces continuu de stabilire a activităților necesare realizării obiectivelor de repartizare pe grupuri și persoane a responsabilităților pe care le incumbă activitățile respective, de specificare a relațiilor ce trebuie angajate și menținute între grupurile și persoanele care alcătuiesc organizația în desfășurarea activităților acesteia. Prin modul în care este concepută și funcționează, structura organizației influențează nemijlocit aplicarea modelului de management strategic, facilitându-l și accelerându-l sau, dimpotrivă, stânjenindu-l până la anulare.

„Structura a fost primul element al organizației asupra căruia s-au făcut studii amănunțite pentru a se determina relația sa cu strategia organizației și implicit cu modelul de management strategic”¹. Lucrarea ce marchează începutul acestor studii este *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler și a apărut în anul 1962. După studierea a 70 de companii americane, Chandler concluzionează că „structura urmează strategia”. O schimbare a strategiei impune o modificare a felului în care este structurată organizația, pentru că vechea structură împiedică, la un moment dat, dezvoltarea normală și performanța economică.

Paralel cu lucrarea lui Chandler au apărut, în aceeași perioadă a anilor '60, lucrări ce susțineau contrariul: *strategia este determinată de structură*. Altfel spus, o organizație își va alege strategia care este cea mai potrivită cu structura existentă². Relația este cateodată impusă de o structură dictată de specificul produsului.

¹ Vocilă Andrei, <https://www.wordpress.com>, 2010;

² Ibidem.

Anii '80 au produs relativa „împăcare” a abordărilor. Lucrările de specialitate care au apărut de-a lungul timpului au sugerat că strategia și structura se influențează în mod reciproc, ambele fiind subsisteme ale organizației.

Prin urmare, relația nu este nici de forma strategie – structură, nici de structură – strategie, ci o *relație dialectică, în care influențele sunt reciproce* (figura 1). Preexistența unei structuri organizatorice condiționează formularea strategiei, iar implementarea cu succes a strategiei și a modelului de management strategic presupune operarea unor modificări structurale în vederea unei mai bune adaptabilități a structurii organizatorice și a sistemului de management la noul tipar de strategie. Această nouă structură va fi ulterior suportul unei noi orientări ș.a.m.d.

Figura 1 Relația dialectică strategie - structură



Vocilă Andrei - <https://www.wordpress.com>, 2010

Dezvoltarea unui sistem organizatoric care să vină în sprijinul majorității cerințelor noii strategii este, în mod evident, necesară. Demersul comportă câteva etape care se succed logic:

- Conceperea și funcționarea sistemului organizatoric.
- Analiza sistemului organizatoric.
- Perfecționarea sistemului organizatoric.
- Implementarea soluțiilor organizatorice.
- Evaluarea eficienței remodelării organizatorice.

Conceperea și funcționarea sistemului organizatoric presupune următoarele aspecte: documente organizatorice (ROF, organigrama, descrieri de funcții, fișe de post); numărul de posturi și funcții și denumirea acestora; numărul și denumirea compartimentelor funcționale și operaționale; încadrarea cu personal a structurii organizatorice, pe total și pe categorii socio-profesionale; dimensiunea medie a compartimentelor funcționale și operaționale; numărul de niveluri ierarhice; ponderea ierarhică medie; ponderea ierarhică medie a structurii de management și a managerilor de nivel superior; ponderea ierarhică medie a structurii de producție; principalele categorii de relații organizatorice existente în actuala structură organizatorică; stilurile de management predominante; aspecte privind exercitarea managementului la nivel de funcțiuni (cercetaredezvoltare, producție,

comercială, financiar-contabilă, personal); lista obiectivelor fundamentale, derivate I și II și a activităților necesare pentru realizarea lor.

Analiza sistemului organizatoric. Elementele prezentate în etapa premergătoare ne ajută la efectuarea atât a unei analize critice a modului de concepere, cât și o mai bună funcționare a sistemului organizatoric.

Perfecționarea sistemului organizatoric. Această etapă presupune următoarele aspecte:

➤ *Modalități de perfecționare*

- ,delimitarea și dimensionarea corespunzătoare, funcție de volumul, complexitatea și dificultatea obiectivelor, a componentelor procesuale implicate nemijlocit în realizare acestora (sarcini, atribuții, activități, funcțiuni)’³;
 - determinarea necesarului de posturi și funcții (și, în acest context, înființarea/desființarea/comasarea de posturi);
 - înființarea/desființarea/comasarea de compartimente funcționale și operaționale;
 - determinarea necesarului de personal, pe total și structură socio-profesională în funcție de natura și caracteristicile posturilor de management și execuție;
 - echilibrarea ponderilor ierarhice ale managerilor amplasați pe același nivel ierarhic;
 - aplatizarea structurii organizatorice prin reducerea, pe cât posibil, a numărului de niveluri ierarhice;
 - “îmbogățirea” și “lărgirea” posturilor;
 - proliferarea relațiilor organizatorice de cooperare și de autoritate de tip funcțional;
 - stabilirea tipului de structură organizatorică.
- *Inserarea acestor modificări în documente organizatorice* – regulament de organizare și funcționare, organigramă, fișe de post etc.

Implementarea soluțiilor organizatorice. Această etapă presupune următoarele aspecte:

- dezbaterea atât conținutului cât și necesității soluțiilor organizatorice în mediul aplicativ, în vederea înțelegerii acestora și obținerii aprobării de fond față de schimbare;
- formarea unei culturi economice și manageriale adecvate a personalului.

Evaluarea eficienței remodelării organizatorice presupune determinarea eforturilor (cheltuielilor), efectelor și eficienței, directe și propagate, cuantificabile și, mai ales, necuantificabile.

,Structura organizatorică influențează într-o măsură hotărâtoare funcționalitatea sistemului de management și are un rol vital în orientarea și desfășurarea eficientă a activității în vederea realizării scopurilor și obiectivelor organizației’⁴. Ea definește condițiile de exercitare a autorității în

³ Vocilă Andrei - <https://www.wordpress.com>, 2010;

⁴ Russu Corneliu. - Management strategic, 1999.

organizație, iar prin suplețea sau rigiditatea sa poate accelera sau încetini circulația informației și luarea deciziilor. Prin toate acestea, structura organizatorică poate, deci, să faciliteze sau, dimpotrivă, să împietzeze asupra implementării strategiei și a modelului de management strategic.

2. REPROIECTAREA SUBSISTEMULUI INFORMAȚIONAL

„Schimbarea structurii organizatorice determină în mod automat și schimbarea sistemului informațional întrucât au aceleași puncte de pornire – sistemul de obiective și cel al activităților necesare realizării obiectivelor”⁵.

Proiectarea sistemului informațional pentru monitorizarea procesului de aplicare a modelului de management strategic se poate face după ce au fost urmate câteva *reguli generale*, valabile pentru orice sistem de tip informațional:

- informațiile să reflecte cele mai semnificative aspecte și variabile strategice, precum și simptome timpurii ale unor tendințe care se vor accentua și vor influența în măsură crescândă procesul implementării strategice;
- volumul informațiilor vehiculate să fie judicios stabilit, știut fiind că excesul de informații determină suprasaturarea informațională a managerilor, neutilizarea unui mare număr de informații și costuri mari ale sistemului informațional, iar lipsa de informații împiedică monitorizarea adecvată a procesului de aplicare a modelului de management strategic;
- culegerea și transmiterea informațiilor să se facă cu frecvența adecvată, pentru a permite luarea în timp util a deciziilor corective și a nu încărca în mod inutil costurile sistemului;
- fluxul de informații să fie cât mai simplu, pe canalele cele mai scurte, iar forma rapoartelor, informărilor etc. să fie, de asemenea, simplă și să evidențieze cele mai relevante informații;
- sistemul informațional strategic să se concentreze asupra culegerii și transmiterii informațiilor care le relevă semnale timpurii de avertizare cu privire la producerea iminentă a unor situații nedorite, care pot întârzia procesul de aplicare a strategiei sau îl pot abate de pe cursul stabilit;
- sistemul informațional strategic să evidențieze cu claritate abaterile, peste anumite limite, ale cursului procesului de la prevederile planului strategic și să permită, astfel, managerilor destinatari ai informațiilor respective să își concentreze asupra acestor abateri deciziile și acțiunile corective.

Potrivit lui Voicila Andrei (<https://www.wordpress.com>), se recomandă o abordare secvențială, după cum urmează:

- **Secvența I** – Declanșarea studiului de raționalizare.
- **Secvența II** – Prezentarea sistemului informațional existent.

⁵ Vocilă Andrei - <https://www.wordpress.com>, 2010;

- **Secvența III** – Analiza sistemului informațional existent.
- **Secvența IV** – Proiectarea/reproiectarea sistemului informațional existent.
- **Secvența V** – Operaționalizarea modalităților de reproiectare.

Secvența I – Declanșarea studiului de raționalizare

Este etapa în care:

- se precizează elementele care declanșează reproiectarea sistemului informațional (restructurarea firmei, inițierea acțiunii de remodelare managerială de ansamblu, achiziționarea și introducerea de calculatoare, efectuarea unor studii de diagnosticare, disfuncționalități majore în derularea unor activități, schimbarea managerilor, participarea acestora la diverse programe de pregătire managerială ș.a.);
- se stabilește sfera de cuprindere a studiului – generală sau parțială – pornindu-se de la deficiențele manifestate și cauzele care le-au generat;
- se dimensionează colectivul (echipa) care asigură reproiectarea informațională;
- se determină resursele materiale și financiare ce urmează a fi angajate în derularea acțiunii de reproiectare;
- se precizează termenele intermediare și finale de realizare a proiectului de nou sistem informațional;
- se stabilesc obiectivele acțiunii de remodelare (economice și informaționale) ce se integrează în ansamblul obiectivelor firmei.

Secvența II – Prezentarea sistemului informațional existent

Practic, în cadrul acestei etape se culeg și se înregistrează informații referitoare la maniera de concepere și funcționare a sistemului informațional, precum și la configurația de detaliu a acestuia. În categoria celor mai semnificative acțiuni circumscrise secvenței de mai sus se includ:

- caracterizarea de ansamblu a actualului sistem informațional și evidențierea unor atuuri și vulnerabilități generale;
- precizarea principalelor categorii de informații vehiculate în cadrul domeniului investigat;
- inventarierea situațiilor informaționale (documentelor) folosite;
- evidențierea fluxurilor și circuitelor informaționale parcurse de situațiile informaționale utilizate în sistem;
- reprezentarea grafică a acestora;
- precizarea procedurilor informaționale utilizate în tratarea informațiilor;

- evidențierea și caracterizarea mijloacelor de tratare a informațiilor (manuale sau automatizate), a aplicațiilor informatice realizate și, implicit, a gradului de informatizare a proceselor de management și execuție.

Secvența III – Analiza sistemului informațional existent

Remarcă. Aspecte referitoare la analiza sistemului informațional existent au fost prezentate în paragraful „Analiza diagnostic”, capitolul 1.

Secvența IV – Proiectarea/reproiectarea sistemului informațional

„Elementele de analiză a sistemului informațional, tendințele manifestate în acest domeniu precum și exigențele manageriale ale etapei actuale permit conturarea noii configurații a sistemului informațional”⁶. Pentru aceasta se acționează în următoarele *direcții*:

- se stabilește configurația de ansamblu a sistemului informațional prin definirea componentelor principale ale acestuia – categorii principale de informații, proceduri informaționale, documente ce urmează a fi folosite, mijloace de tratare a informațiilor – toate axate pe respectarea cerințelor impuse de managementul științific;
- se precizează configurația de detaliu a sistemului informațional, respectiv schimbările ce intervin la nivelul fiecărei componente a acestuia;
- se determină eficiența soluțiilor de remodelare informațională propuse, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ (necuantificată), precum și impactul asupra funcționalității celorlalte componente manageriale.

Secvența V – Operaționalizarea modalităților de reproiectare

Implementarea soluțiilor de perfecționare implică:

- asigurarea resurselor necesare (financiare, materiale, umane ș.a.);
- pregătirea climatului din cadrul firmei – organizațional și motivațional – solicitat de implementarea mai puțin „dureroasă” a modalităților informaționale preconizate;
- efectuarea unor corecții pe parcursul aplicării noii configurații de sistem informațional, dacă situațiile concrete le impun;
- determinarea eficienței efectiv obținute în urma operaționalizării unor indicatori specifici și clasici.

⁶ Vocilă Andrei - <https://www.wordpress.com>, 2010;

3. REPROIECTAREA SUBSISTEMULUI METODOLOGIC

„Mutațiile importante care au loc în mediul de afaceri intern și extern al firmelor determină managementul să acționeze pentru a identifica o parte importantă din factorii care influențează conținutul proceselor de management și de execuție. Pentru aceasta managerii apelează la metode și tehnici specifice reglării activității firmei în funcție de particularitățile mediului extern și intern”⁷. Astfel crește numărul metodelor, tehnicilor de management folosite de manageri. Alături de metodele tradiționale apar unele noi: managementul prin obiective, managementul prin proiecte, managementul prin bugete, analizele SWOT etc., dar și altele care să permită implementarea schimbărilor organizaționale cu implicarea directă a resurselor umane, cum ar fi de exemplu: Brainstorming, Delbecq etc., accentuând dimensiunea participativă a managementului.

„Diversitatea metodelor și tehnicilor enumerate evidențiază faptul că utilizarea lor trebuie să fie, pe de o parte, cuprinzătoare, în sensul de a apela concomitent la întregul registru disponibil, iar pe de altă parte, unitară, coerentă, ceea ce semnifică punerea de acord a soluțiilor, uneori contradictorii, conturate pe baza folosirii unor metode și tehnici diferite”⁸.

„Este evident faptul că succesul modelului de management strategic depinde de abilitățile managementului de a identifica și folosi unele metode și tehnici de management. De exemplu, nu se poate începe procesul elaborării modelului fără elaborarea unor analize detaliate asupra mediului de afaceri extern și situației economico-financiare a organizației, folosind analiza diagnostic, analiza SWOT”⁹ etc. Resursele umane din compartimentele de specialitate sunt cele care elaborează aceste cercetări și studii, deci cele care definesc tocmai coordonatele procesului schimbării în general și în procesul de management în special.

De asemenea, personalul poate avea inițiativă, în sensul propunerii unor metode, tehnici, pentru a fi utilizate în cadrul organizației în diferite faze ale procesului schimbării.

4. REPROIECTAREA SUBSISTEMULUI DECIZIONAL

Importanța deosebită a proceselor decizionale în ansamblul proceselor de management impune o permanentă preocupare pentru perfecționarea acestora, pentru întărirea capacității organizației de a elabora decizii de calitate, care să conducă la o eficiență și la o competitivitate sporite. Calitatea deciziilor într-o organizație depinde de foarte multe variabile, de la nivelul de pregătire al managerilor, până la modul de structurare a autorității în cadrul organizației respective.

Cunoașterea acestor variabile se poate realiza printr-o analiză aprofundată a lor la nivelul organizației, pentru ca la anumite intervale să poată fi luate măsuri de perfecționare, în funcție de noua strategie, de noile condiții create în mediul ambiant extern în cadrul căruia funcționează organizația respectivă. Analiza trebuie să vizeze procesele de management în ansamblul lor, întrucât procesele decizionale sunt în strânsă legătură cu, spre exemplu, procesele de organizare a muncii pe subdiviziuni organizatorice, cu procesele de concepere, proiectare și funcționare a vehiculării informațiilor, cu procesele motivaționale, cu tipul de conducător și stilul de management și cu alte componente ale sistemului de management al organizației.

Remodelarea decizională succede implementarea instrumentarului managerial și urmărește crearea unor condiții propice pentru adoptarea și aplicarea unor decizii de calitate, cu impact deosebit asupra funcționalității domeniilor conduse.

⁷ Russu Corneliu. - Management strategic, 1999.

⁸ Russu Corneliu. - Management strategic, 1999.

⁹ Vocilă Andrei - <https://www.wordpress.com>, 2010;

Mai mult decât atât, un asemenea demers trebuie integrat în metodologia de reproiectare managerială pentru a se amplifica impactul managementului asupra eficienței.

Într-o primă secvență se asigură o *prezentare detaliată a sistemului decizional existent*, prin precizarea unor aspecte referitoare la: *decident* (amploare, competență etc.); *deciziile adoptate* într-un anumit interval de timp; *tipologia* acestora; *instrumentarul decizional* utilizat; *funcțiile manageriale și funcțiunile firmei* „afectate” nemijlocit de deciziile adoptate; *calitatea deciziilor adoptate*; *procese decizionale* regăsite în fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor; *alte aspecte referitoare la decident și deciziile adoptate* (activitatea sa decizională).

A doua secvență este destinată *analizei sistemului decizional*.

Concluziile etapei precedente permit formularea unor *soluții de perfecționare a componentei decizionale a managementului*.

5. REALIZAREA TRAININGULUI MANAGERIAL

Urmare logică a definitivării reproiectării sistemului de management, implementarea ridică și multiple probleme ce decurg din dificultatea de a determina toți salariații unei organizații să-și modifice integral sau parțial modul de a gândi, decide, comporta, și acționa în cadrul firmei. Pentru aceasta salariații trebuie în primul rând să cunoască modificările care trebuie realizate în sistemul de management al firmei și să-și însușească conceptele manageriale necesare pentru a putea înțelege mai bine schimbările preconizate.

În acest scop, se organizează ședințe speciale de training axate pe problematica managementului la care să participe toți salariații. Este esențial ca la aceste ședințe să participe managerii de nivel superior, în frunte cu managerul general pentru a sublinia importanța deosebită a noului sistem managerial și gradul mare de implicare managerială a acestora.

6. CONCLUZII

Considerată cea mai complexă modalitate de schimbare managerială, reproiectarea presupune schimbări de fond în configurația și funcționalitatea sistemului de management și a comportamentelor sale majore, ce pot, merge până la înlocuirea sa.

BIBLIOGRAFIE

Russu C. - Management strategic, 1999.

Vocilă A. - <https://www.wordpress.com>, 2010;

Nicolescu O, Verboncu I. - Fundamentele managementului organizației, 2001

Coșea M. - Manual de economie, 2008