

**VARIANTE METODOLOGICE DE REPROIECTARE
MANAGERIALĂ A ORGANIZAȚIEI - ABORDARE
COMPARATIVĂ**

**METHODOLOGICAL VARIANTS FOR MANAGERIAL RE-
PROJECTION OF THE ORGANIZATION – COMPARED
APPROACH**

**Prof. univ. dr. Ion VERBONCU
Academia de Studii Economice, București
Facultatea de Management**

Abstract

The managerial reengineering is undoubtedly the most important and complex modality of changing, at the organization's level, with direct impact on its managerial and economical performances.

The success of such an initiative is conditioned by the accuracy and rigurocity of the approached reengineering methodology. Two types of such methodologies are presented in a comparative approach in our paperwork.

Regardless of the variant which will be chosen, what is important is its effective operationalization in the practice of the companies and even of the public institutions from Romania.

Only a performant management is able to put good use from the opportunities and to answer the challenges of the integration into the European Union, generating competitiveness, efficiency and effectiveness.

Keywords: reengineering management, strategic management, management process, managerial performances, economic performances

1. Considerații generale privind necesitatea re-proiectării manageriale

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

Necesitatea și oportunitatea re-proiectării manageriale sunt susținute de:

- manifestarea a numeroase dis-funcționalități în managementul organizațiilor românești, concretizate în lipsa unui sistem de obiective la nivel de organizație și defalcate pe componente procesuale și structural-organizatorice, insuficienta delimitare și dimensionare a acestora din urmă, ori definirea lor ambiguă, existența unor structuri organizatorice greoaie, „înalte”, insuficienta structurare a autorității și responsabilității pe niveluri ierarhice, derularea proceselor decizionale de o manieră predominant empirică și capacitatea de performanță redusă a multor firme românești;

- amplificarea influenței factorilor de mediu ambiant, național și internațional - economici, de management, politici, tehnici și tehnologici, socio-culturali, demografici, ecologici, juridici - și, în acest context, schimbarea fundamentală de atitudine, de la una reactivă la o alta proactivă;

1. General considerations regarding the necessity for managerial re-projection

Being considered the most complex modality of managerial change, re-projection supposes fund mutations within the configuration and functionality of the management system and its major behaviours which can “go” until its replacement.

The necessity and opportunity for managerial re-projection are sustained by:

- manifestation of numerous dysfunctions in the management of Romanian organizations, stated by a lack of a system of objectives at the level of the organization and divided on processual and structural – organizational components, insufficient delimitation and dimensioning of the latter, or their ambiguous definition, the existence of some hard, “high” organizational structures, insufficient structuring of the authority and responsibilities on hierarchic levels, development of decisive processes in a predominantly empirical manner and the capacity of reduced performance of many Romanian companies;

- amplification of the influence of environmental, national and international factors – economic, managerial, political, ecologic, legal – and within such a context, the

- viziunea sistematică a organizației și a managementului acesteia;
- dinamica științei și practicii manageriale;
- trecerea la economia bazată pe cunoștințe;
- eficientizarea proceselor de afaceri prin amplificarea performanțelor manageriale și economice.

Reproiectarea managementului organizației se axează pe scenarii metodologice riguroase, logice; două variante sunt prezentate în continuare.

2. Varianta 1

Figura nr. 1 evidențiază principalele secvențe ale metodologiei de reproiectare, concretizate în:

- *promovarea managementului strategic* (fundamentarea, elaborarea și implementarea strategiei);
- *reproiectarea managerială propriu-zisă*, ce presupune: promovarea și utilizarea unui instrumentar managerial evoluat (managementul pe baza centrelor de profit, managementul prin proiecte, tabloul de bord etc), remodelarea decizională, informațională și organizatorică, reproiectarea managementului resurselor umane;
- *implementarea noului sistem de management*;
- *evaluarea eficienței managementului reproiectat*, prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele asumate.

fundamental change of attitude, from a reactive one to a proactive one;

- systematic vision of the organization and its management;
- dynamics of managerial science and practice;
- transition to the knowledge-based economy;
- efficiency of business processes amplifying managerial and economic performances.

The re-projection of the organization's management is based on rigorous, logic methodological scenarios; two variants are hereinafter presented.

2. 1st Variant

Figure no. 1 states the main sequences of re-projection methodology, materialized in:

- *promotion of strategic management* (fundament, elaboration and implementation of strategy);
- *managerial re-projection itself*, which supposes: promotion and use of evolved managerial instruments, informational, organizational and decisional remodelling, re-projection of human resources management;
- *implementation of a new management system*;
- *assessment of the efficiency of re-projected management*, by comparing the obtained results with undertaken objectives.

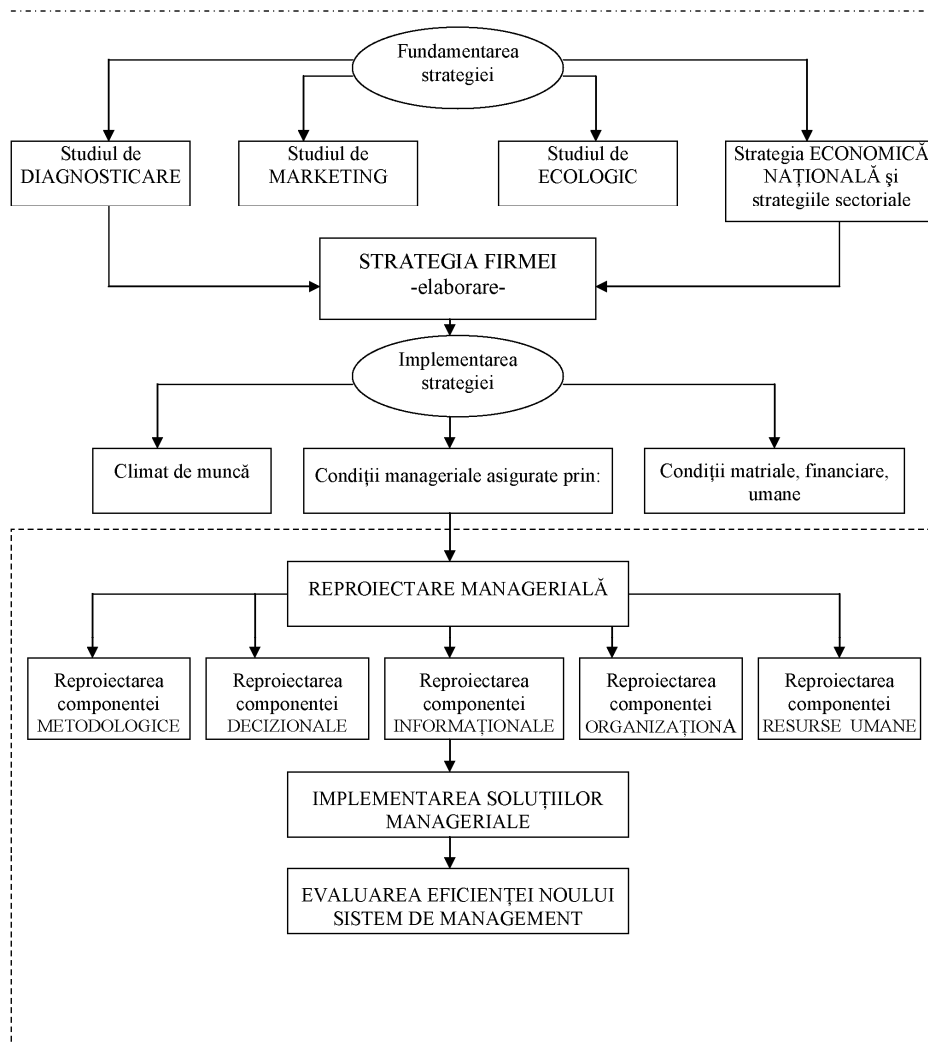


Fig. 1. Metodologia reproiectării sistemului de management al organizației

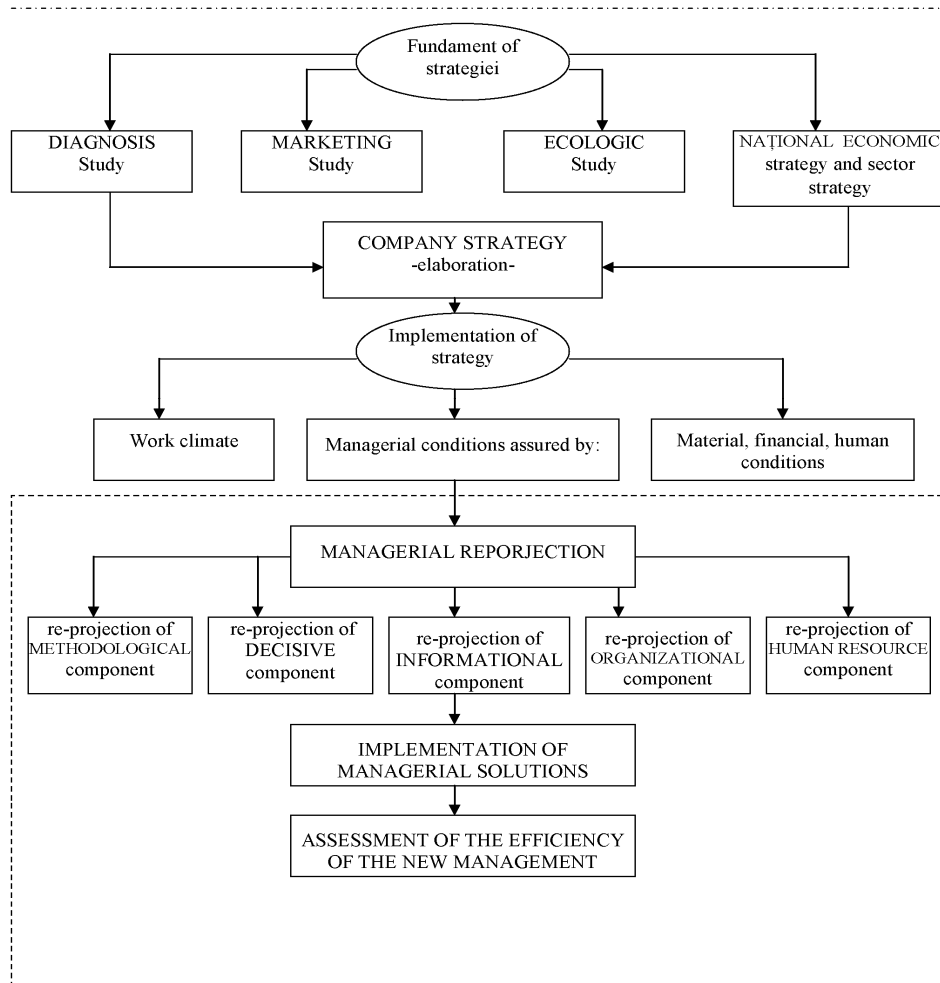


Fig. 1. Methodology of re-projecting the system of management of the organization

3. Varianta 2

Nouă variantă metodologică de re-proiectare managerială implică luarea în considerare a următoarelor coordonate: *obiective - procese -*

This new methodological variant for managerial re-projection involves taking into consideration the following coordinates: *objectives – processes – structures – people – performance.*

a. Organization's objectives -

structuri - oameni – performanțe.

a. Obiectivele organizației - conturarea sistemului de obiective al organizației, prin defalcarea succesivă a obiectivelor fundamentale în obiective derivate I și II, obiective specifice și obiective individuale reprezintă primul pas important într-un asemenea scenariu.

Este, indiscutabil, extrem de importantă această secvență întrucât de realismul și rigurozitatea obiectivelor depind nemijlocit celelalte domenii solicitate de realizarea lor.

Considerate exprimări cuantificate și/sau calitative ale scopului pentru care au fost înființate și funcționează organizația și subdiviziunile sale organizatorice, obiectivele reprezintă *mijloace de responsabilitate individuală și de grup*, termenul de referință pentru rezultatele obținute, integrate în categoria performanțelor sau contra performanțelor.

Obiectivele fundamentale (strategice) reprezintă punctul de plecare în conturarea unui sistem categorial de obiective ce vizează toate componentele procesuale și structurale ale organizației. Din acesta se detașează, ca importanță, obiectivele derivate de gradul 1 și 2, în a căror realizare sunt implicate funcțiunile și activitățile, obiectivele specifice și individuale ce reclamă „punerea în mișcare” a atribuțiilor și sarcinilor.

Asemenea tipuri de obiective,

the establishment of the system of objective of the organization, by successive division of the fundamental objectives in objectives derived I and II, specific and individual objectives, represents the first important step from such a scenario.

No doubt this sequence is extremely important because the realism and rigour of the objectives depend on other fields required for their accomplishment.

Considered quantified and/or qualitative expressions of the purpose for which they had been created and for the function of the organization and its subdivisions, the objectives represent *means of individual and group responsibility*, the reference term for the obtained results, integrated within the categories of performances or counter-performances.

The fundamental (strategic) objectives represent the starting point for creating a categorical system of objectives which interest all processual and structural parts of the organization. From this, according to their importance, the derived objectives of 1st and 2nd degree are detached, for their accomplishment being involved functions and activities, specific and individual objectives, which call “the movement” of attributions and tasks.

desprinse din obiectivele fundamentale, constituie componente majore ale politicilor globale sau parțiale ale organizației.

b. Procese - *organizarea procesuală*, respectiv delimitarea și dimensionarea principalelor componente procesuale (proces de muncă, cu grade de agregare diferite) necesare realizării obiectivelor - funcțiuni, activități, atribuții și sarcini - asigură condițiile procesuale necesare realizării obiectivelor. Accentul trebuie pus pe evidențierea proceselor de muncă de bază (activități principale), regăsite într-o „hartă” a proceselor și care generează substanță economică. Lor li se adaugă activitățile secundare, de regulă prestatoare de servicii de specialitate și care, după o analiză economică detaliată, pot fi externalizate.

Remodelarea procesuală este primul pas în re-proiectarea managerială propriu-zisă.

c. Structuri - *organizarea structurală*, reflectată în delimitarea și dimensionarea componentelor structurale - posturi, funcții și compartimente - precum și în determinarea elementelor de poziționare a respectivelor componente structurale în configurația structurală a organizației - ponderi ierarhice, niveluri ierarhice și relații organizatorice, este chemată să asigure suportul organizatoric al derulării proceselor de muncă.

Such types of objectives, taken from the fundamental objectives constitute major components of the organization's global or partial policies.

b. Processes - *process organization*, respectively the delimitation and dimension of the main process components necessary for accomplishing the objectives – functions, activities, attributions and tasks – assures the process conditions necessary for accomplishing the objectives. The accent must be put on evidencing the basic work processes (main activities), found in a “map” of processes which generates the economic substance. To these there are added secondary activities, usually performing special services, which, after a detailed economic analysis, can be outsourced.

The process remodeling is the first step in managerial re-projection itself.

c. Structures - *the structural organization*, reflected for the delimitation and dimension of structural components – jobs, functions, compartments – and also the determination of the elements for positioning the respective structural component for the structural configuration of the organization – hierarchic relations, hierarchic levels and organizational relations, is called to assure the organizational support

Reproiectarea structural-organizatorică implică reconsiderarea componentelor structurale și asigurarea unor mecanisme de funcționare eficiente, în structuri suple, flexibile și cât mai aplatizate.

d. Oameni – „dotarea” posturilor de management și execuție cu personal competent, secvență ce necesită o atenție deosebită din partea angajatorului, dar și a specialiștilor în managementul resurselor umane, întrucât se impune *compatibilizarea omului cu postul* prin intermediul competenței. Aceasta presupune o sincronizare cât mai deplină între competența propriu-zisă (autoritatea procesuală) a individului, dată de cunoștințe, calități și aptitudini profesionale și manageriale, pe de o parte, și competența acordată (autoritatea oficială) circumscrisă postului, pe de altă parte.

Totodată, sunt create premise favorabile pentru o mai bună sincronizare între *competențe și interese*, în sensul ca managerii competenți, capabili să valorifice libertatea decizională oferită de posturile pe care le ocupă, pot satisface de o manieră concretă, interesele economice ale principalilor deținători de interese (stakeholderi interni - acționari, salariați, manageri, sindicate - și externi - stat, autoritățile locale, furnizori, clienți, bănci etc).

O dată parcurs acest pas, funcție de

for developing work processes.

Structural – organizational re-projection involves reconsideration of structural components and assuring some efficient functioning mechanisms, in thin, flexible and more flat structures.

d. People - the „Endowment” of management and execution jobs with competent personnel, sequence which needs the employer’s special attention, but also the human resource management specialists’, because the *compatibility between an individual and his/her job* through abilities is needed. This supposes a fuller synchronization between the ability (process authority) the individual, given by knowledge, professional and managerial skills, on one hand, and a granted component (official authority) circumscribed to the job.

At the same time, favourable premises for a better synchronization between *skills and interests* are created, in the way that skilful managers are capable to value the decisional freedom granted by their jobs, they may satisfy in a correct manner, the economic interests of the main beneficiaries (internal stakeholders - employees, managers, unions – and external - state, suppliers, clients, banks etc).

This path once taken, according to the hierarchic position of the

poziția ierarhică a managerilor se impun *reproiectarea decizională, informațională și metodologico-managerială și a managementului resurselor umane.*

e. Performanțe - fundamentarea, adoptarea și aplicarea deciziilor în condiții manageriale radical schimbate, facilitează obținerea de rezultate deosebite (performanțe), care permit o mai bună poziționare a organizației în mediul național și internațional.

Sunt vizate deopotrivă performanțele manageriale și economice care asigură dobândirea statutului de excelență în management și în afaceri de către organizațiile supuse proceselor de reengineering.

4. Abordare comparativă

Tratarea corelativă a celor două variante metodologice de reproiectare managerială evidențiază atât asemănări, cât și deosebiri.

La capitolul asemănări, semnalăm:

- complexitatea deosebită a demersului metodologic;
- dimensiunea strategică pronunțată;
- abordarea sistematică a managementului organizației, prin prisma celor cinci componente majore-metodologică, decizională, informațională, organizatorică și managementul resurselor umane;

managers, *the decisional, informational and methodological - managerial re-projection and that of human resources management* are imposed.

e. Performances - creation, adoption and application of decisions in radically changed managerial conditions, facilitates the obtaining of special results (performance) which allow a better position of the organization in the national and international environment.

Both managerial and economic performances are aimed at to ensure gaining the statute of excellence in management and business by the organizations submitted to re-engineering processes.

4. Comparative approach

Correlative treatment of the two methodological variants of managerial re-projection evidence both similarities and differences.

Similarities:

- the special complexity of methodological path;
- pronounced strategic dimension;
- systematic approach of organization management, through the five major components – methodological, decisive, informational, organizational and human resources management;

- radicalitatea și spectaculozitatea schimbării managementului;

- noutatea și ineditul acestor metodologii pentru firmele românești, marcate, în ultimii ani, de repetate reorganizări, restructurări ori raționalizări, niciuna cu rezultate concrete;

- axarea acestor mecanisme metodologice pe obținerea de performanțe, excelența în management și excelența în afaceri constituind țintele cele mai importante ale operaționalizării acestora. Remarcăm, din acest punct de vedere, implicațiile re-proiec-tării manageriale asupra performanțelor manageriale generale și specifice, în sensul că asigură:

- promovarea și utilizarea de instrumente manageriale complexe și sofisticate, precum managementul pe baza centrelor de profit, managementul prin proiecte, managementul prin excepții, managementul prin obiective, tabloul de bord, diagnosticarea;

- apelarea unor metodologii riguroase de proiectare / re-proiectare și întreținere a funcționării managementului și subsistemelor sale;

- profesionalizarea managementului, prin amplificarea competenței celor care conduc și gestionează organizațiile și subdiviziunile organizatorice ale acestora;

- intensificarea transferului internațional de know-how în domeniul managementului și, prin acesta, accentuarea caracterului său inovativ;

- the radical and spectacular manner of management change;

- the innovation and novelty of these methodologies for Romanian companies, marked in the last years with repeated reorganizations, none with concrete results;

- the fundament of these methodological mechanisms on obtaining performances, excellence in management and excellence in business creating the most important targets of their operation. We remark, from this point of view, the implications of managerial re-projections over general and specific managerial performances, in the way that they assure:

- promotion and use of complex and sophisticated managerial instruments such as management on the base of profit centres, management through exceptions, management through objectives, board panel, diagnostic;

- the approach of rigorous projection / re-projection methodologies and maintenance of the functioning of management and its subsystems;

- professionalism of management, amplifying the composition of those which lead and administer the organizations and their organizational subdivisions;

- intensification of the international transfer of know-how in

- descentralizarea managerială și economică în interiorul organizației și, implicit, creșterea autonomiei decizionale și operaționale a principalelor subdiviziuni organizatorice: cel mai edificator exemplu îl reprezintă firmele care au decis promovarea și utilizarea managementului pe baza centrelor de profit și în care centrele de gestiune (de profit sau cheltuieli) dispun de o autonomie decizională largă, facilitată și de utilizarea bugetului ca instrument economic;

- redefinirea și redimensionarea autorității pe niveluri ierarhice, în contextul asigurării unui echilibru adecvat între centralizare și descentralizare;

- creșterea gradului de contextualitate decizională, prin luarea în considerare a multiplelor variabile exogene regionale, naționale și internaționale în mecanismele de fundamentare, adoptare și aplicare a deciziilor;

- personalizarea deciziilor adoptate, prin implicarea activă, efectivă, responsabilă și competentă a managerilor în actele și procesele decizionale;

- amplificarea gradului de informatizare a proceselor de management;

- flexibilizarea informațională din perspectiva îndeplinirii rolurilor decizional, operațional și de documen-

the field of management and though this, the accentuation of its innovative character;

- managerial and economic decentralization inside the organization and implicitly the increase of decisional and operational autonomy of the main organizational subdivisions: the most relevant example is represented by the companies which decided the promotion and use of management on the base of profit centre and where administration centres (of profit or expenses) have a large decisive autonomy, facilitated by the use of the budget as economic instrument;

- redefinition and re-dimension of authority on hierarchic levels, within the context of assuring an adequate equilibrium between centralization and decentralization;

- the increase of the degree of decisive context, by taking into consideration the multiple exogenous regional, national and international variants in the mechanisms for fundament, adoption and application of decisions;

- personalization of the adopted decisions, by managers' active, effective and competent involvement in decisive acts and processes;

- amplification of the computerization degree of the management processes;

tare ce revin sistemului informațional și managementului firmei;

- promovarea unor instrumente manageriale evolute, cu impact nemijlocit asupra funcționalității și eficacității sistemului informațional - managementul prin excepții și tabloul de bord;

- generalizarea completării și utilizării de fișe decizionale - informaționale ca importante instrumente manageriale cu dublu rol: de eficientizare a muncii managerilor și de raționalizare a sistemului informațional;

- diminuarea caracterului birocratic al managementului prin proiectarea și funcționarea unui sistem informațional suplă și eficient;

- reproiectarea sistemului organizatoric pe baza lanțului valorii;

- externalizarea unor activități auxiliare neeficiente;

- promovarea unui management bazat pe stakeholders intern și externi;

- descentralizarea managerială prin defalcarea obiectivelor până la nivel de post și executant și promovarea de politici motivaționale diferențiate, axate pe gradul de realizare a obiectivelor și gradul de implicare în îndeplinirea lor;

- reconsiderarea organizării de tip ierarhic - funcțional și promovarea unor variante cu grad de funcționalitate superior (organizarea matriceală, organizarea divizională,

- computerized flexibility from the perspective of the fulfillment of decisive, operational papers and of documents which come to the computerized system and company management;

- promotion of some evolved managerial instruments, with impact on the functionality and efficiency of informational system – management by exceptions and board panel;

- generalization of completion and use of decisive files – informational, as important managerial instruments with double paper: of efficiency of the managers' work and rationalization of informational system;

- diminish of bureaucratic character of management by projecting and functioning a thin and efficient informational system;

- re-projection of organizational system on the base of the chain of values;

- externalization of some inefficient auxiliary activities;

- promotion of a management based on internal and external stakeholders;

- managerial decentralization by deducting the objectives until job level and executer and promoting differential motivational policies, emphasized on the degree of accomplishment of the objectives of the degree of involvement in their

organizarea hibridă, organizarea în rețea);

- remodelarea culturii organizaționale.

Toate aceste mutații sunt, în același timp, *soluții inevitabile* pentru dinamizarea rolului managementului firmelor românești în generarea de performanțe economice, de competitivitate într-un context european ce se manifestă deopotrivă prin oportunități și amenințări. Totodată, creșterea vizibilității naționale și internaționale a acestora nu poate fi asigurată decât printr-un management la rândul său performant.

În ceea ce privește *deosebirile*, remarcăm:

- gradul mai ridicat de acuratețe al celei de-a doua variante;

- ordinea diferită de succedare a re-proiectării componentelor managementului organizației (subsistem metodologic – subsistem decizional – subsistem informațional – subsistem organizatoric – subsistem managementul resurselor umane, în cazul primei variante, și organizare procesuală – organizare structurală – managementul resurselor umane – subsisteme metodologic, informațional și decizional, la varianta a doua);

- accentul pus pe procese și modificarea acestora este mult mai puternic la cea de-a doua variantă;

- cei cinci piloni ai re-proiectării manageriale – *obiective, procese,*

achievement;

- reconsideration of organization hierarchic type – functional and promoting some variants with a superior functionality degree;

- remodelling of organizational culture.

All these mutations are, in the same time, *inevitable solutions* for making more dynamic the paper of the management of Romanian companies in generating economic performances, of competition within a European context which manifests by opportunities and threats. At the same time, the increase of their national and international visibility cannot be ensured but by a management of performance in its way.

Regarding the *differences*, we remark:

- a higher degree of accuracy of the second variant;

- the different order of succession for re-projection of the component of organization management (methodological subsystem – decisive subsystem – informational subsystem – subsystem of human resources for the first variant and process organization – structural organization – management of human resources – methodological, informational and decisive subsystems for the second variant);

structuri, oameni, performanțe – evidențiați în ultima variantă metodologică, răspund într-o măsură mai ridicată cerințelor reengineeringului, așa cum au fost ele formulate de promotorii americani ai tendinței.

- the accent put on processes and their modification is much stronger at the second variant;

- the five pillars for managerial re-projection – *objectives, processes, structures, people, performance*– stated in the last methodological variant, respond in a higher measure to the requests of reengineering, as they have been formulated by the american promoters of the tendency.

Bibliografie / References

- Nicolescu, O., Verboncu, I., 2008, *Metodologii manageriale*, Editura Universitară, București
- Nicolescu, O., Pricop, M., Plumb, I., Vasilescu, I., Verboncu, I., 2003, *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, vol. I, Editura Economică, București
- Verboncu, I., 2005, *Știm să conducem?*, Editura Economică, București
- Verboncu, I., Zalman, M., 2005, *Management și performanțe*, Editura Universitară, București
- Verboncu, I. (coord.), 2008, *Strategie - cultură - performanțe*, Editura Printech, București