

**MODELE DE MODERNIZARE
MANAGERIALĂ – ABORDARE
COMPARATIVĂ**

Prof. univ. dr. Ion VERBONCU
Academia de Studii Economice din
București

Abstract

Asigurarea unei funcționalități ridicate economiei și societății românești nu este posibilă fără revigorarea firmelor și organizațiilor publice, acestea din urmă adevărate prestatoare de servicii pentru cetățeni, comunitățile locale și celelalte categorii de organizații. Condiția fundamentală a unui asemenea reviriment o constituie modernizarea managementului lor, demers complex, strategic și, în același timp, dificil dacă luăm în considerare particularitățile constructive și mai ales, funcționale ale acestora. Indiferent de modalitatea pentru care se optează – de la promovarea managementului strategic la re proiectarea managerială, de la metodologizarea managerială la profesionalizarea managerilor și a managementului – rezultatul ar trebui să se reflecte în conturarea unui management performant, capabil să asimileze acquis-ul comunitar, „bunele practici” ale unor instituții publice similare și, concomitent, să influențeze comportamentul mediului ambiant, național și internațional. Centrarea modernizării manageriale pe oameni – manageri și executanți -, procese, structuri, instrumentar managerial, informații, cunoștințe și decizii / acțiuni facilitează obținerea de performanțe manageriale și, implicit, economice.

Cuvinte - cheie: management, re proiectare managerială, metodologizare managerială, performanțe manageriale și economice.

1. Starea actuală a managementului organizației

**MODELS OF MANAGERIAL
EFFICIENCY IN CRISIS CONDITIONS**

Prof. Ph.D. Ion VERBONCU
Academy of Economic Studies Bucharest

Abstract: The Romanian economy and organizations are going through a deep economic crisis, generated by a complex of causes, endogenous and contextual. The unanimous assessment is that one of the most important causes is represented by the the unprofessional management of the central government exercised at economic operators and public organizations levels. Making the management more efficient, by promoting and using appropriate models is an important solution given it is supported by professional managers and specialists. Such models, differentiated by organizatoric "stages" of the economy have in common the promotion of the strategic management and managerial reengineering, which facilitates and directs the managerial change awaited for over 20 years.

Key words: professional management, professional managers, model of managerial efficiency, management reengineering, performance management

1. Main features of the Romanian management

Romanian organizations management approach must take into account the current state of economy and management at national level and trends that characterize them. Romania, and indeed elsewhere, is marked by deep economic and financial crisis started in 2008, but by another crisis - the management - fully felt in the last two decades of capitalist development of the country. We note, in this view, a complex of coordinates which allow Romanian organizations and their management to evolve (1):

- lack of a professional national strategy

În pofida unor progrese semnificative în teoria managerială (aparitia a numeroase lucrări de specialitate, dezvoltarea învățământului superior economic, dezvoltarea formării continue în domeniul managementului, conturarea unor teorii încheiate în domeniul managementului, amplificarea cercetării științifice naționale în management ș.a.) în practică, realizările sunt modeste, atât la nivel de firmă, cât și la nivel de instituție publică. Acestea se referă la:

- dimensiunea anticipativă, prospectivă este timid conturată, în continuare fiind deficitari în ceea ce privește proiecțiile viitorului economiei și organizațiilor sal sub forma strategiilor și politicilor globale și parțiale. De 20 de ani tot căutăm soluții salvatoare, tot încercăm să ne așezăm pe o traiectorie marcată de o anumită stabilitate, dar nu reușim. Cu excepția ultimului an, caracterizat printr-o criză financiară mondială, nu putem invoca nicio scuză pentru justificarea declinului economic, deoarece cauza principală o reprezintă declinul managerial, iar în acest context, insuficiența unor repere realiste – obiective, opțiuni strategico-tactice, modalități de obținere de avantaje competitive etc. amplifică starea de incertitudine.
- Atitudinea pompiestică de soluționare a unor probleme specifice oricărui „etaj” managerial este, în continuare, alimentată de amatorismul multora din cei care ayi conduc și gestionează organizații, agenții naționale ori ministere.

Insuficienta compatibilizare dintre manageri și posturile pe care le ocupă, generată de lipsa de competență managerială, de nesincronizarea dintre autoritatea personală și autoritatea oficială conferită posturilor explică în mare măsură lipsa de performanțe. Concursurile organizate pentru ocuparea acestora sunt formale, iar nominalizarea câștigătorilor se face pe alte criterii decât cele declarative invocate, uneori chiar pe criterii politice (vezi managementul agențiilor/autorităților

- reduced functionality of macroeconomic management systems
- medium degree of strategic-tactical centralization both of political and national economic management
- increased instability in management structures
- insufficient systemic dimension of macroeconomic management
- excessive politicization of national management and central and local government
- neglect of national interest
- insufficient size of innovative-educational of macro-management
- high degree of bureaucratization of management and Romanian society
- high corruption in public administration and its management
- partial capitalization of human resources available to Romania
- quality managers in Romania is uneven and has a tendency to mitigate
- national quality management, quality found in business, social services (health, welfare, etc.), the quality of life of people - well below the EU average - is questionable.

2. Managerial modernization models in crisis conditions

These models are based upon the SWOT analysis of the enterprise and of the national and international environment it operates in. We recommend the use of a **diagnosis** of the managerial and economic potential (made by multidisciplinary teams of specialists from within and without the firm in question), as well as of a **market survey** intended to highlight the main opportunities and threats (2,3). More specifically, the viability potential should be determined by means of the SWOT analysis, meant to evaluate the internal and external factors that influence a firm's activity.

The results of the diagnostic and market studies could be taken advantage of along two directions:

- the consolidation and elaboration of global and partial

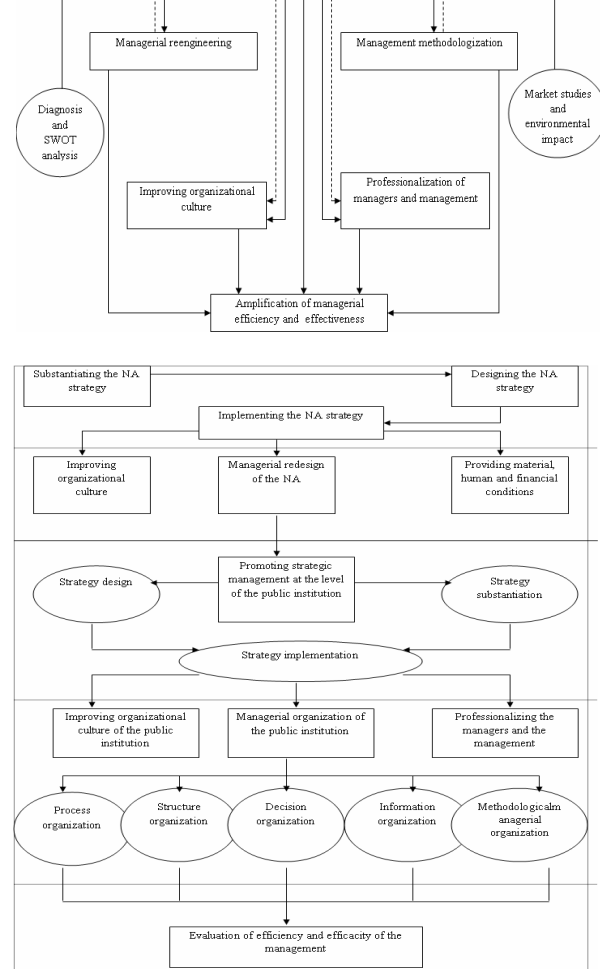
naționale și al instituțiilor publice deconcentrate, vezi eşaloanele 2 și 3 din ministere, vezi firmele cu capital major și integral de stat etc.).

- din punct de vedere organizatoric, deciziile adoptate sunt axate cu prioritate pe structurile organizatorice, neglijându-se elementele manageriale situate în amonte de acestea – obiectivele și procesele. Obiectivele, ca importante modalități de responsabilizare individuală, de grup și organizațională, trebuie să dispună de procese de muncă judicios delimitate și dimensionate (activități, atribuții, sarcini) care, la rândul lor necesită un suport structural – organizatoric adecvat, respectiv structuri cât mai suplă, dinamice și eficiente. Este foarte dificilă regăsirea acestui trinom în practica managerială a oricărei organizații în vreme ce, o parte importantă a deciziilor de restructurare sau reorganizare urmărește disponibilizarea personalului. Ca atare, întâi efectele și apoi cauzele!
- în ceea ce privește antrenarea și, mai ales, suportul său economic – motivarea - , situația este similară. Teoretic este invocată motivarea bazată pe performanțele individuale, de grup și organizaționale, iar practic, criteriul motivațional cel mai important este legat de îndeplinirea (!) sarcinilor. Sintagma „și-a îndeplinit exemplar sarcinile” este din ce în ce mai frecvent uzitată în ministere, agenții, instituții publice și parțial în firme întrucât managerii acestora nici măcar nu încearcă să definească obiective.
- mentalitatea majorității managerilor din sectorul public este una axată pe expectativă, pe așteptare, rolul lor fiind doar unul de „supraveghere” și nicidecum strategic sau tactic
- obiectivele sunt greu sau imposibil de cuantificat în comparație cu sectorul privat unde maximizarea profitului reprezintă „ținta” fundamentală a întreprinderii
- instabilitatea legislativă din ultimii 20

strategies

- the design of managerial modernization methods specific to the crisis period.

Figure 1 – Managerial efficiency model of a firm under crisis conditions



Mitigate or eliminate the causes generating widespread weaknesses and strengths of that cause, is achieved through a set of methods (recommendations) for effective management of economic operators, as summarized in (2).

a. Promotion of strategic management, by fundament, reengineer and implement realistic strategies, able to exploit the diagnostic studies, marketing, environmental and national strategy / Sector (3).

On the one hand, the **elaboration** of a company’s strategy implies defining the latter’s vision, mission, and strategic objectives, as well as identifying the resources necessary for the achievement of objectives, setting intermediary and final deadlines, and specifying the means of achieving a

de ani face, adesea, imposibilă „așezarea” managementului pe niște coordonate riguroase, atât teoretico-metodologic, cât și pragmatic.

- gradul de descentralizare managerială este încă redus, instituțiile publice așa-zis descentralizate fiind, în continuare, dependente de stat, cel puțin din punct de vedere financiar.
- instituțiile publice deconcentrate dispun de un management „croit de la centru”, la nivel de minister ori autoritate / agenție națională și operaționalizat, din păcate, după aceleași tipare, indiferent de amplasarea lor teritorială.
- managerii publici veritabili sunt încă puțini în România, iar cei care conduc și gestionează instituțiile publice și subdiviziunile lor organizatorice sunt, în mare parte, deficitari la capitolul „competență managerială”. Cauza principală a unei asemenea situații o reprezintă încadrarea și promovarea acestora cu prioritate pe criteriile politice.

2. Modele de modernizare managerială – pentru firme și instituții publice

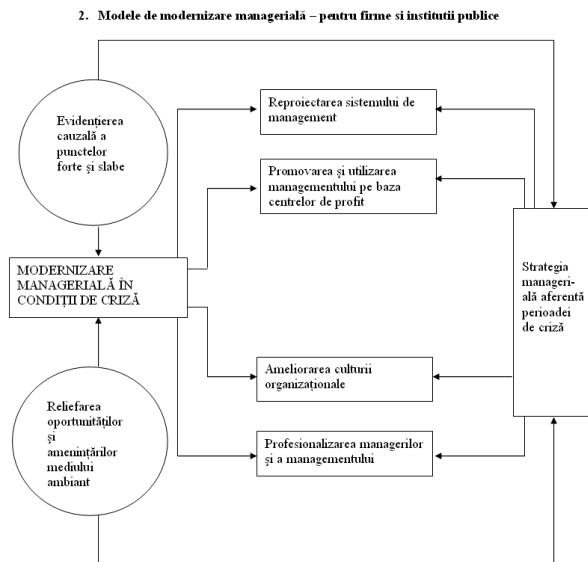


Figura nr. 1 - Model de modernizare managerială a firmei în condiții de criză

Figura nr. 1 - Model de modernizare managerială a firmei în condiții de criză

competitive advantage. On the other hand, the **implementation** of a company's strategy implies ensuring the necessary conditions for the actual achievement of objectives, namely:

- managerial conditions
- human conditions
- material conditions
- financial conditions
- cultural conditions.

b. Reengineering the management of Romanian companies after rigorous methodological scenarios that meet the requirements of promoters reengineering - M. Hammer and J. Champy - focusing on the management processes through a radical, dramatic, fundamental of those (4,5,7)

- We recommend to Romanian companies – who's facing declining both on economic and managerial areas, that "going well", but are threatened by the imminent danger that the wine inside or outside (the environment, national and international) or "going very well", but wish to consolidate their position in a market or "fixed" in other markets - using a **scenario methodology divided into five sequences: aims, processes, structures, people (managers and performers), results (performance).**

c. Rigorous methodologization of management through the promotion and use of systems, modern management methods and techniques and methodologies appropriate to engineer / reengineer and maintenance operational management and its components (6,9,10).

We recommend promotion and use of management based on profit centers, management by projects, management by exception, the dashboard, delegation.

d. Privatization of management of large companies, wholly or partial owned by the state. Experience of privatization of large state enterprises being under economic and financial decline, indicate that this solution was not the best, since most companies have not resolved the substantive issues that have faced. Therefore we propose that in future to use the **privatization of their management.**

e. Improving organizational culture in terms of amplification its position as a strategy determinants, of change in general

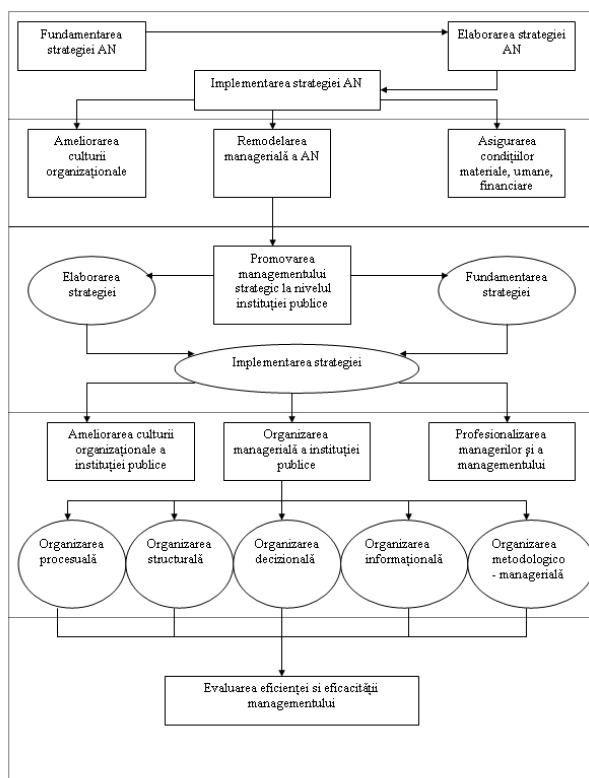


Fig. nr. 2 – Model de reproiectare managerială autoritate națională – instituție publică

Fig. nr. 2 – Model de reproiectare managerială autoritate națională – instituție publică

3. Abordare comparativă

Asemănări

Ambele modele includ câteva modalități majore de modernizare managerială și, implicit, de amplificare a eficienței și eficacității acestor organizații:

- promovarea managementului strategic
- reproiectarea managerială
- metodologizarea managerială
- ameliorarea culturii organizaționale
- profesionalizarea managerilor și a managementului

Deosebirile sunt date de:

- obiectul de activitate al instituției publice, total diferit de cel al unei întreprinderi;
- particularitățile constructive și funcționale ale instituției publice și managementului său;
- gradul de centralizare managerială și

and the condition of economic performance and management. Organizational culture must be addressed not in itself but in conjunction with other management components that is conditional or conditional. Also, inserting the recommendations in the category of effective management arrangements should be consistent with other, very strong relationship between them(8).

f. Improving professionalization of managers and organizations. Exercise scientific management really is not possible without professional managers, i.e. managers' who know management and are able to exploit this knowledge in practice. **Professional managers** are those who:

- Know the configuration management processes and know their specific content of each function - foresight, organization, coordination, training, monitoring- evaluation;
- Know how to base and take management decisions, compliance with quality requirements imposed on them - the scientific, timeliness, comprehensibility, etc.;
- Effectively turning the systems, methods or management techniques depending on circumstances;
- Know how to set goals for others and to assume achieve their goals and objectives led area incumbent;
- Determines the subordinate staff in setting and achieving goals;
- Motivate staff, based on recorded performance at individual, group and organization.

g. Generate a pronounced economic dimension to company management. Insufficient economic substantiation of decisions within the firm, low attention given to economic issues relating to cost, price, taxes, interest, etc.. generate an economic dimension given to Romanian company management. Considers it necessary for the overall approach, but also in terms of management efficiency parts of his that deliver high levels of economic efficiency, amid prioritize certain objectives and economic performance indicators **expressed by volume (quantity) and efficiency (quality)** .

h. Increased national and international visibility of Romanian company

economică foarte ridicat, comparativ cu firma

- dimensiunea politică apreciabilă ce marchează managementul acestei categorii de organizații (instituții publice)
- inexistența unei piețe specifice, a concurenței, situație ce elimină „avantajul competitiv” din terminologia și practica managementului strategic;
- caracterul adesea empiric, amatorist al managementului unei părți apreciabile a instituțiilor publice
- imposibilitatea promovării și utilizării managementului pe baza centrelor de profit la nivelul instituțiilor publice și, în general, a unui număr mai ridicat de instrumente manageriale
- impactul diferit asupra performanțelor organizaționale (manageriale și economico-sociale)

4. Bibliografie

1. Nicolescu, O., Verboncu, I., Profiroiu M. Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Ed. 10, București, 2010
2. Verboncu, I. Zalman, M. Management și performanțe, Ed. Universitară, București, 2005
3. Verboncu, I. (coord) Strategie-cultură-performanțe, Ed. Printech, București, 2008
4. Nicolescu, O. Verboncu, I. Metodologii manageriale, Ed. Printech, București, 2008
5. Mougin, Y La performance? Soyez tranquille, je la surveille de pres! AFNOR, Paris, 2007
6. Collins, J. De la performance a l'excellence, Edition Village Mondial, Paris, 2006
7. Hammer, M., Champy, C. Reengineering the corporation, Herper Collins, New York, 1993
8. Hofstede, G. Managementul structurilor multiculturale (Cultures and Organisations: Software of the Mind), Ed.

management in the context of increasing international transfer of managerial know-how. Romanian firm small, medium or large, cannot operate outside connections with national and international environment which is influenced and should influence them. Permanent information exchange with similar foreign companies facilitate the transfer of managerial know-how and thus their economic and scientific competitiveness.

3. Comparative approach

Similarities:

Both models include few major modalities of managerial redesign and, implicitly, of amplifying these enterprises' efficiency and effectiveness:

- promoting the strategic management
- managerial reengineering
- managerial methodologization
- improving the organizational culture
- professionalizing the managers and management

Differentiations are given by:

- very high degree of managerial and economic centralization in comparison with the enterprise
- considerable political dimension which imprints the public institutions management
- the non-existence of a specific market, of competition, situation which eliminates the “competitive advantage” from the terminology and practice of their strategic management
- often empiric / amateurish character of the management of a considerable part of Romanian enterprises
- impossibility of promoting and using the profit center-based management at public institution level and, in general, of a higher number of managerial tools
- different impact on the organizational performances (managerial and economic-social).

4. References

1. Nicolescu, O., Verboncu, I., Profiroiu M. Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Ed. 10, București, 2010

Economică, București, 1996

9. Verboncu, I. The Managerial Tools – Managerial Performances – Economic Performances, in Review of International Comparative Management, București, nr. 8, Vol. 1,3 / 2007
10. Verboncu, I. Ten Steps to Excellence in the Industrial Enterprises Management, in Proceedings of the Conference on Manufacturing Systems ICMA S, Roumanien Academy Publishing House, București, 2007
2. Verboncu, I. Zalman, M. Management și performanțe, Ed. Universitară, București, 2005
3. Verboncu, I. (coord) Strategie-cultură-performanțe, Ed. Printech, București, 2008
4. Nicolescu, O. Verboncu, I. Metodologii manageriale, Ed. Printech, București, 2008
5. Mouglin, Y La performance? Soyez, tranquille, je la surveille de pres! AFNOR, Paris, 2007
6. Collins, J. De la performance a l'excellence, Edition Village Mondial, Paris, 2006
7. Hammer, M., Champy, C. Reengineering the corporation, Herper Collins, New York, 1993
8. Hofstede, G. Managementul structurilor multiculturale (Cultures and Organisations: Software of the Mind), Ed. Economică, București, 1996
9. Verboncu, I. The Managerial Tools – Managerial Performances – Economic Performances, in Review of International Comparative Management, București, nr. 8, Vol. 1,3 / 2007
10. Verboncu, I. Ten Steps to Excellence in the Industrial Enterprises Management, in Proceedings of the Conference on Manufacturing Systems ICMA S, Roumanien Academy Publishing House, București, 2007